

5 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo visa a analisar, com base na teoria referenciada, se as suposições descritas no quadro 8 se verificam no campo estudado:

Quadro 8: Eixos de análise e suposições

Eixo de análise	Suposições
Qual o contexto no qual a governança de redes emerge como tema crítico e quais as bases desta governança?	Fenômenos recentes associados à globalização e ao crescimento da rede mundial de computadores provocaram mudanças que favoreceram o desenvolvimento de estruturas e rotinas articuladas em rede <hr/> Aspectos relacionados ao modelo de governança afetam a capacidade da rede aprender.
Quais são as atividades essenciais ao aprendizado em redes?	Liderança deve promover o comprometimento e facilitar a cooperação entre as partes em torno de uma visão comum. <hr/> Áreas devem ter autonomia e receber incentivos para experimentação. <hr/> A base do processo de aprendizagem está no forte relacionamento entre os indivíduos: <ul style="list-style-type: none">• Fluxo de informação e conhecimento horizontalmente; e• Trabalho em equipe. <hr/> Áreas de apoio devem atuar para suportar os participantes em atividades que promovam o aprendizado.

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado da pesquisa é apresentado em 3 tópicos. (1) O primeiro resgata as informações já apresentadas no contexto, acrescido da perspectiva dos entrevistados e observações do pesquisador. Os dois tópicos que seguem abordam cada um dos eixos de análise indicados no quadro 8: (2) o contexto no qual a governança de redes emerge como tema crítico e quais as bases desta governança e (3) as atividades essenciais ao aprendizado em redes e sua correlação com o modelo de governança da rede.

5.1 Contexto da pesquisa de campo

O estudo de caso foi realizado em importante empresa do setor de telecomunicações que oferece, dentre outros serviços, serviço de acesso à Internet de alta velocidade (banda larga) baseado na tecnologia ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line), transmitido via linha telefônica da fixa (fio de cobre) e mais recentemente em fibra óptica. A cadeia de processos objeto do estudo abrange desde a venda até a instalação e primeiro uso pelo cliente.

Observou-se em campo que a cadeia em estudo foi construída sobre a cadeia de entrega de serviços de telefonia fixa residencial. Apesar das limitações que essa escolha impôs, em especial no que se refere a capacidade de oferecer altas velocidade de conexão, no discurso dos entrevistados há um reconhecimento de que não poderia ter sido feito de outra forma diante dos benefícios que a utilização da rede de telefonia fixa apresenta. Conforme sugerido na literatura (TATSCH, 2003), trata-se de uma vantagem significativa para as concessionárias de telefonia fixa. Ao aproveitar a infraestrutura já existente, as empresas tem um custo muito baixo de implantação da rede ADSL e desfrutam da vantagem do pioneirismo na exploração do serviço. Essa vantagem persiste até os dias atuais, uma vez que, exceto em algumas áreas das grandes cidades já cobertas por redes de cabos coaxiais, a tecnologia de banda larga oferecida pelas concessionárias não encontra concorrência à altura.

Acontece que nem toda rede está adequada para suportar o tráfego de dados necessário para oferecimento de banda larga, e a cadeia de entrega de banda larga vem experimentando, nos últimos anos, problemas que sugerem um descompasso entre demanda e disponibilidade de recursos. O entrevistado 4 explica que, em muitos locais onde há infraestrutura de telefonia fixa, não é possível instalar banda larga, pois a rede disponível não está qualificada para receber uma rede ADSL. O entrevistado ainda revela dois fatores foram fundamentais para que ocorresse este descompasso: um cultural e outro de natureza regulamentar.

“Após a privatização, os novos acionistas buscaram estabelecer uma cultura mais orientada ao mercado e criaram uma estrutura muito grande para operar as atividades de marketing e vendas. Acontece que as áreas

de engenharia e operações ainda operavam com muita influência da cultura anterior. Até então, a empresa disponibilizava o serviço apenas ‘onde queria’ (Entrevistado 4).

Após a privatização surgiram áreas com forte orientação ao mercado e emergiram alguns interesses divergentes entre as operações de vendas (vender onde há demanda), engenharia (desenvolver rede onde for mais barato) e operação de campo (instalar apenas onde há rede adequada).

Além deste aspecto cultural, a pressão do agente regulador pela universalização do serviço de telefonia fixa e a urgência em crescer a participação no promissor segmento de telefonia móvel afastou o foco da alta direção do produto banda larga para outros produtos. O marco legal do setor determina que as concessionárias do serviço de telefonia fixa que operam em regime público, ou seja, Brasil Telecom (hoje Oi), CTBC Telecom, Sercomtel, Telefônica, Telemar (hoje Oi) e Embratel assumiram um compromisso de Universalização nos termos do PGMU (plano geral de metas de universalização) O primeiro PGMU, previa o “Plano de Antecipação de Metas”, segundo o qual as concessionárias poderiam antecipar sua entrada em novos mercados (telefonia móvel) em janeiro de 2012 caso cumprissem com alguns compromissos adicionais. Para as demais empresas atuantes no mercado esta autorização foi concedida apenas dois anos depois, em dezembro de 2003. Este benefício orientou a expansão do serviço de telefonia fixa sem uma preocupação de desenvolver uma rede adequada à prestação, no futuro, da banda larga. A expansão se deu pela urgência na antecipação das metas de universalização para estrear no mercado de telefonia móvel. Segundo o Entrevistado 4, essa orientação provocou a construção de diversas estações menores nos locais mais remotos da cidade do Rio de Janeiro e, portanto, mais baratas e rápidas para implantação. No entanto, essas estações pequenas não comportam uma rede de banda larga.

Nos primeiros anos de vida do produto “banda larga”, essa limitação da rede disponível não foi um problema grave, uma vez que ainda havia uma demanda imensa para ser explorada nas regiões onde a rede era de boa qualidade e abundante. Acontece que tão logo esse público foi atendido, ou migrou para velocidades mais altas, a força de vendas foi direcionada para as classes C, D e E que, por residirem em áreas mais remotas, não podiam ser atendidas. Esta situação

revelou problemas originários da falta de governança da cadeia em seus primeiros anos. Eis um depoimento a esse respeito:

“Logo, o que serviu pra resolver o fixo não ajudou a banda larga, (...) Trabalhando com marketing e processos, percebemos que tínhamos que trabalhar com a cadeia de entrega como um todo para endereçar estas questões.” (entrevistado 4)

5.2

Governança de redes

Nos anos 90, diversas organizações, inclusive a empresa objeto do estudo, desverticalizaram-se. Em meio a esse contexto, houve uma departamentalização da estrutura (fragmentação das atividades essenciais do negócio em estruturas especializadas) e terceirização de muitas partes do negócio. Essa nova forma de organização na qual as rotinas transitam por uma estrutura articulada em rede constitui uma fonte de vantagem competitiva para as organizações ao viabilizar a combinação de recursos e conhecimento de diversas organizações em torno de uma visão comum (NOHRIA; GHOSHAL, 1997). Inobstante, para que essa vantagem se converta em resultados é necessário um modelo de governança adequado para a cadeia, o que demanda das organizações um rol de competências que não estavam disponíveis no início deste processo. (STEWART, 1998).

A seguir é descrito o contexto no qual a rede objeto deste estudo de caso opera e as principais características do modelo de governança estabelecido.

5.2.1

Contexto no qual a governança de rede emerge como tema crítico

Na empresa estudada, o fenômeno das estruturas articuladas em redes foi uma resposta às mudanças regulatórias e crescimento exponencial da demanda por serviços de telecomunicações desde a privatização do setor, em 1997, até o presente, 2013. É correto afirmar que essas transformações têm relação com a globalização e o crescimento da rede mundial de computadores (STEWART, 1998). As mudanças regulatórias seguiram a cartilha do pensamento econômico neoliberal, ícone da globalização dos anos 80 e 90. O aumento da demanda, por sua vez, possui estreita relação com a popularização do acesso à rede mundial de computadores que ganhou força após o surgimento do e-mail comercial em 1995.

As mudanças regulatórias levaram a organização, antes uma estatal monopolista, a assumir uma postura mais orientada às áreas de mercado (marketing e vendas). Dado que a cultura anterior valorizava as áreas de engenharia e operações de campo e essas não tinham qualquer compromisso com resultados de vendas, a empresa teve dificuldade em estabelecer um alinhamento destas estruturas (marketing versus engenharia; e vendas versus operação de campo). Tal descompasso observado nos primeiros anos causaram transtornos que impactam até o momento do estudo o desempenho da cadeia.

O aumento exponencial da demanda exigiu que a empresa aumentasse, em tempo recorde, sua capacidade produtiva. Diante deste desafio, algumas operações – ex. atendimento – buscaram parceiros externos para suportar este crescimento.

“Como foi feita essa quebra de responsabilidades, foram estabelecidas relações contratuais, como por exemplo, no atendimento, estabelecendo que esses parceiros deveriam atender os clientes, então essa empresa parceira não está preocupada com indicadores transversais, como o de venda e se o reparo está sendo feito no prazo, mas só com o atendimento por causa do contrato.” (Entrevistado 4)

Por outro lado, o departamento responsável por esta operação – antes acostumado a atender o cliente – foca seus esforços em gerir o contrato dessa empresa parceira. Com isso, a área perde a visão holística.

“Isso fez com que os elos da cadeia ficassem muito fortes internamente, só que no momento da união entre os elos, isso ficou fragilizado (...) Isso fez com que a gente tivesse entraves nessa cadeia, onde cada um sabe fazer muito bem o seu trabalho, mas não olha para o trabalho anterior e nem pro trabalho seguinte”. (Entrevistado 4)

5.2.2

Base nas quais está estabelecida a governança

As características apresentadas por Dolci e Maçada (2011) aparecem com forças distintas no modelo de governança e determinam se a mesma apresenta uma concepção contratual, transacional ou relacional.

Segundo Jones et al. (1997), a necessidade de operar com uma estrutura interdependente promoveu nas organizações o uso de mecanismos sociais de

controles em detrimento dos instrumentos convencionais, tais como: contratos, autoridade, padronização, regras, etc. Esta afirmação foi confirmada em campo face o caráter eminentemente relacional do modelo de governança instituído na cadeia de entrega de banda larga.

As bases na qual está estabelecida a governança da cadeia estudada são diferentes no âmbito interno e externo. Os instrumentos convencionais, que caracterizam as concepções contratuais e transacionais estão presentes na relação dos departamentos com seus fornecedores; enquanto que na relação entre os departamentos os mecanismos são exclusivamente sociais.

5.2.2.1

Mecanismos de controle e Instrumentos de incentivo e punição

Mecanismos de controle e instrumentos de incentivo ou punição, frequentemente foram citados de forma conjunta. Nas falas dos entrevistados percebeu-se que essas características estão mais presentes na relação entre departamentos e fornecedores do que na relação entre parceiros entre si, neste sentido a relação com os fornecedores tem uma concepção muito próxima a Contratual.

“Para eles (parceiros externos), existem contratos onde temos SLAs definidos e punições e incentivos definidos. (...) Então, é um relacionamento de confiança, claro, pois um projeto como esse não pode ser executado caso não haja confiança mútua entre as partes, porém ele está amarrado com SLAs específicos e caso o contrato não for respeitado, há punições, assim como há incentivos se eles o ultrapassarem positivamente”. (Entrevistado 6)

“Falando ainda da parte interna, existem reuniões periódicas nas regionais, e mensalmente há uma reunião bem executiva com as empresas parceiras, onde são passados todos os resultados operacionais, avaliando-se cada resultado, um a um (fixo, banda larga, etc.), penalizando ou bonificando as empresas parceiras pelos indicadores delas”. (Entrevistado 5)

Este depoimento reforça a constatação de que as relações dos departamentos com seus parceiros externos segue um modelo de governança que opera em bases “contratuais ou formais”.

5.2.2.2

Confiança

Apesar da “confiança” aparecer no discurso dos entrevistados como elemento no relacionamento com os parceiros externos, a pesquisa revelou que é no relacionamento com os parceiros internos que a confiança aparece como tema crítico para o sucesso da cadeia. Esta característica sugere que as relações dos departamentos entre si segue o modelo relacional, uma vez que o elemento “confiança” aparece apenas na concepção “Governança Relacional”. (DOLCI e MAÇADA, 2011)

Nas interfaces entre os departamentos os mecanismos de controle e instrumentos de punição/incentivo são muito precários e, portanto, o tema da confiança ganha mais relevância. O entrevistado 6 aponta um entrave à produtividade da cadeia que teve como origem justamente na falta de confiança ou instrumentos de controle efetivos. O exemplo citado foi a criação do *BackOffice* de vendas, com a atribuição de pendenciar as Ordens de Serviço (OS) que apresentassem algum problema em campo. Segundo o entrevistado, a área de vendas alegava que os cancelamentos de OS em campo aconteciam porque a operação de campo não tinha capacidade de instalar, e não por solicitação do cliente conforme justificava da área de operações no campo. Este clima de desconfiança provocou a criação de uma operação de suporte à venda e uma nova interface entre campo e venda em uma cadeia já declaradamente complexa.

“Então, por conta dessa desconfiança, decidiu-se que a operação não pendenciaria (sic) mais e criou-se uma nova interface entre campo e venda durante a ativação. “Sendo assim, montou-se essa estrutura idiota, pois é baseada em uma falta de confiança, aí todo pendenciamento foi feito para mercado. Porém, para operações, isso ficou mais confortável, pois acabaram aquelas discussões de pendenciamento indevido. No entanto, ainda é um processo baseado na falta de confiança que se perpetuou e continua até hoje.” (Entrevistado 5)

Na maioria das entrevistas ficou evidente que a ênfase na questão da confiança deriva de uma fragilidade no componente de Tecnologia de Informação (TI) que suporta a cadeia.

“considero (Confiança) o mais sensível dos itens. Pela falta de investimento em sistemas, você acaba criando muitas rotinas manuais, ou (...) E existe na cadeia uma excessiva falta de confiança nos processos manuais, fazendo com que eu não acredite no processo anterior, (...) Então, essa falta de confiança gerada pelo excesso de atuação manual e pela falta de investimento de estruturas informacionais, faz com que essa confiança não aconteça, sendo assim, cria-se indicadores de indicadores, quer dizer, auditoria da auditoria, ‘inchando a cadeia’ e aumentando o problema.” (Entrevistado 4)

5.2.2.3

Poder e comprometimento gerencial

O poder na cadeia parece deslocar-se em consonância com os direcionamentos estratégicos da companhia. Nas entrevistas percebe-se que historicamente o poder esteve localizado no elo de vendas e estava de tal forma assimétrico que dificultava o comprometimento de todas as partes na implementação de soluções transversais:

“durante muito tempo, a empresa foi muito ‘draivada’ (sic) por venda, e não para resolver problema. Então todos os problemas que eram investigados que demandavam grana em TI, em sistema, mexer nos legados da companhia acabavam sendo delegados para segundo plano, porque tinha quer criar um produto novo, criar uma coisa nova. (Entrevistado 10)

Os entrevistados revelam otimismo e percebem que há uma nova orientação das lideranças da empresa no sentido que relativizar o poder da Diretoria de Vendas elevando a relevância das áreas que garantem a entrega: engenharia, operação de campo e TI.

“Por isso eu acho que hoje a gente tem uma oportunidade, apesar de continuar sem um dono, porque hoje pela primeira vez, pelo menos nestes dez anos, a gente tem um presidente que diz eu o mais importante da

companhia é operação, engenharia e TI. O que é óbvio, mas nunca foi assim. Nos últimos anos não era dessa forma. Então enquanto você não fizer isto, não adianta você ter um produto lindo e maravilhoso que você não consegue entregar, ativar, faturar, reparar, etc.” (Entrevistado 10)

Para os entrevistados esta mudança já reflete uma mudança na forma como a liderança da cadeia é exercida:

“são períodos. Por exemplo, se você me perguntar isso hoje (quem é o executivo chefe da cadeia) eu diria o Diretor da Operação de Campo, se fosse há quatro meses, eu diria que era o Diretor de Vendas. (Entrevistado 8).

5.2.2.4

Integração e mecanismos coordenação

A integração entre as partes e os mecanismos de coordenação pareceram ser os fatores de maior impacto no êxito da governança da cadeia e todos citaram as iniciativas de grupos de trabalho como as ações de melhor resultado neste sentido. Durante as entrevistas, três modelos foram referidos: fórum “Gestão Operacional” (2007-2010), Projeto “Transversal” (2011-12) e fórum “cadeia de entrega” (2013-presente).

“as reuniões quinzenais e mensais da cadeia ajudaram bastante para juntar e fazer com que as pessoas conhecessem uma a outra. Hoje quando eu tenho um problema eu sei exatamente quem procurar. Acho que não tínhamos nem uma lista mostrando quem estava na cadeia”. (Entrevistado 5)

O entrevistado 10 mencionou que o principal resultado que obteve quando dona da cadeia – no momento do “Gestão Operacional” - foi o estabelecimento de um fórum regular para gestão da mesma com participação dos principais interlocutores.

“acho que isso era uma coisa muito legal: envolver as pessoas, responsabilizá-las por cada pedaço desta história.”

(...)

“acho que funciona e agente consegue fazer isto bem dentro da companhia... À medida que você estabelece uma regularidade e cada um se responsabiliza pelo pedaço que te compete a coisa evolui”.

(...)

“Então o grande ganho desta época da gestão operacional é que agente era reconhecida sim sobre dona do produto e tinha esta questão da gente conseguir mobilizar as pessoas”. (Entrevistado 10)

Durante a pesquisa de campo, as inúmeras referências a esses grupos de trabalho motivaram um aprofundamento da investigação para melhor compreensão da dinâmica interna e resultados destas iniciativas. Para tanto, foram analisadas as apresentação e atas da primeira reunião do “cadeia de entrega” (realizada em fevereiro de 2013) e de todas as reuniões realizadas entre abril e setembro (9 em total). Além disso, o pesquisador participou como ouvinte na 11ª reunião, realizada em agosto, quando foi apresentado um balanço dos resultados alcançados no primeiro semestre.

O “cadeia de entrega” não é um movimento inédito na Companhia. Durante as entrevistas foi possível conhecer os modelos testados no passado. Após o lançamento do produto em 2003, a primeira iniciativa de implementação de uma visão transversal do produto foi em 2007, em um projeto que se chamou “Projeto cadeias”. Na época, uma consultoria foi contratada para dar um suporte metodológico para a construção de uma visão que mostrasse fim a fim todo o processo de entrega e prestação de serviço ao cliente. Além disso, também foi criada, para o suporte desse trabalho, uma estrutura formal dentro da organização que se chamava Gerência de Gestão Operacional, que ficava dentro da Diretoria de Produtos, e que tinha como missão gerir esses processos, garantindo o diagnóstico de todas as etapas, identificando os principais problemas, traçando planos de ação e cobrando das áreas envolvidas as resoluções de problemas. Na avaliação de muitos entrevistados foi um modelo que deu bons resultados.

“esse modelo foi sucedido por outras iniciativas, mas que na minha percepção, foi o modelo que mais deu resultado por ter uma estrutura formal responsável pela gestão da cadeia.” (Entrevistado 3).

Para muitos entrevistados, a área de gestão operacional não obteve o apoio necessário da alta diretoria para implementar ações realmente estruturantes, sendo assim, a medida que os problemas mais evidentes foram sendo tratados a efetividade da iniciativa começou a diminuir uma vez que o grupo não tinha força política para conduzir as reformas mais estruturantes e logo o trabalho foi descontinuado.

“a área de gestão operacional acompanhava os indicadores para garantir os resultados, mas era necessário ser feito mais, e esse mais não foi feito por restrição de investimento. Na época, foram levantadas sessenta e duas demandas desses diagnósticos da cadeia de banda larga e Telefonia Fixa e praticamente nenhuma dessas foi de fato à frente, porque a empresa estava em um momento de crescimento no mercado e tudo mais. Aí, esse negócio meio que morreu (sic). A estrutura de produtos mudou, foi o fim da área de gestão operacional.” (entrevistado 3).

Tempos depois surgiu o “Projeto Transversal”, uma nova iniciativa para sustentar a governança da cadeia, só que desta vez com executivos de nível hierárquico mais alto porque a experiência anterior havia demonstrado que as mudanças importantes de fato não aconteciam em níveis mais baixos. Na avaliação dos entrevistados, este modelo tinha como benefício a participação da alta direção da empresa, logo um poder maior na resolução de problemas, porém tinha uma estrutura mais informal, então carecia de foco, não havia uma dedicação exclusiva a essa demanda. Com isso, não conseguia gerir planos de ação de melhorias e algumas ações acabaram não sendo implementadas.

Segundo o Entrevistado 3, o modelo de governança proposto pelo Projeto Transversal foi amadurecido e permanece até o momento do estudo na Companhia como modelo vigente, que é a “cadeia de entrega”. Para operacionalizar o fórum, há uma gerência exclusivamente dedicada ao grupo de trabalho e diretamente ligada ao diretor de produtos, esta característica remete ao primeiro modelo de implementado, com a diferença que é única (atende apenas um produto) e declaradamente temporária. Além disso, manteve a senioridade dos participantes, fato que a experiência do transversal demonstrou ser positiva para o processo de tomada de decisão.

O “cadeia de entrega” é um fórum executivo, de carácter temporário, instituído para melhorar o desempenho da cadeia de entrega de banda larga Residencial. O Grupo de trabalho é liderado pela Diretoria de Produtos Residências, apontado pelos entrevistados como área mais transversal da companhia e, portanto responsável natural pela coordenação entre as partes.

“a área mais 360 que existe nessa Companhia, pois não é uma função que se limita ao design do produto, mas é uma função que tem uma preocupação em facilitar os vários elos da Companhia para conseguirmos entregar um serviço ao cliente que seja excelente” (entrevistado 9).

Devem participar da reunião diretores das áreas de Vendas, Atendimento, Logística, Operação de Campo e Gestão e Qualidade. No entanto, logo após as primeiras reuniões os diretores delegaram a participação no Fórum para algum gerente de sua estrutura e, desde então, comparecem às reuniões extraordinariamente.

Esta importância dada aos fóruns pelos entrevistados reforça o carácter relacional do modelo de governança instituído, uma vez que esta prática abriga 5 das 8 características que sustentam este esquema de governança: relacionamento, confiança, colaboração, comprometimento e integração. (DOLCI; MAÇADA, 2011).

5.2

Atividades essenciais ao aprendizado nas redes

Neste tópico são analisadas de que forma os principais aspectos associados pela literatura como atividades essenciais ao aprendizado ocorrem na rede estudada, em especial: Papel da liderança, Cultura, Relacionamento entre as partes e Atuação das áreas de apoio.

Argyris (1977) define aprendizado organizacional como o processo de detecção de correção de erros e explica que o processo de aprendizagem pode ser classificado como ciclo simples ou duplo. No ciclo simples acontece a “solução de problemas” operacionais enquanto que no ciclo duplo a organização embarca em um processo que identifica a causa raiz dos seus problemas, questiona seus pressupostos de atuação e cria um conhecimento que favorece a sua sobrevivência

no longo prazo. O quadro 9 ilustra situações práticas de aprendizado em ciclo simples e duplo detectadas em campo:

Quadro 9 - Situações de aprendizado em ciclo simples e duplo

Período	Problema	Solução	Processo
2010	Fila de trabalho da operação de campo está muito grande. (Alto índice de OS em pendência e em atraso)	Implementar processo de auto instalação para reduzir OSs enviadas para campo.	Ciclo simples
2011-2012	Prazo de entrega do modem continua alto, com grande índice de auto instalação convertida em instalação com técnico.	Implementação de BackOffice em logística de confirmação de dados do pedido para melhorar desempenho da entrega. Fortalecimento do canal ativo de suporte à auto instalação.	Ciclo simples
2013	cadeia com problemas de desempenho (Alto índice de OS em pendência e em atraso) e muito complexa (grande numero de interlocutores dificulta a detecção e correção de erros).	Implementação de ações estruturantes para melhoria do desempenho da operação de campo a fim de eliminar o processo de auto instalação, dispensando com isso a interface com logística e redução da atuação da equipe de atendimento ao cliente na entrega.	Doble loop

Fonte: Elaborado pelo autor

Observe que o caso descrito no quadro 9, o problema enfrentado em 2013, persistia desde 2010. As soluções implementadas desde a criação do processo de auto instalação não atacavam o problema raiz: ineficiências da operação de campo. Melhorias em ciclo simples apresentam ganhos e, portanto, nem sempre devem ser ignoradas; no entanto são as ações orientadas a causa raiz são as que produzem melhores resultados. No discurso dos entrevistados, ficou evidente entre os participantes que com frequência são implementadas melhorias foco no curto prazo (ciclo simples), em detrimento de melhorias estruturantes, com planejamento e foco no médio / longo prazo (ciclo duplo).

“creio que temos uma visão muito forte de curto prazo, o que faz com que na maioria das vezes os meus testes de experimentação sejam muito mais em relação à tentativa e erro do que em relação ao planejamento.”
(Entrevistado 4)

A forma como o problema esta sendo enfrentado em 2013 revela um *modus operandi* mais fiel ao ciclo duplo descrito por Argyris (1977). Este

processo coincide com o período no qual a cadeia apresenta o modelo de governança mais maduro e que reúne a maior quantidade de elementos que caracterizam as organizações que aprendem, em especial visão compartilhada (estímulo ao engajamento do grupo em relação ao futuro); aprendizado em equipe (desenvolvimento de cooperação a fim de superar a soma dos talentos individuais); e pensamento sistêmico (compreensão da organização como um sistema integrado). (SENGE, 2002).

5.2.1

Papel de liderança

Participantes que atuam no papel de liderança da rede devem arquitetar e facilitar os processos de cooperação entre as partes em torno de uma visão comum (GRÖNOOS, 1995; SIEMIENIUCH; SINCLAIR, 2004). Nas entrevistas foram abordados três aspectos da liderança da rede: quem exerce – ou deveria exercer - a liderança, qual o objetivo da cadeia (visão comum)..

5.2.2.1

Visão comum

Com relação à visão comum, não aparece no discurso dos entrevistados um alinhamento muito sólido aos objetivos propostos pelo coordenador do Fórum cadeia de entrega, materializados nas metas do Painel de Indicadores. O coordenador do fórum “cadeia de entrega”, ao responder sobre quais são os objetivos da cadeia, tem um discurso muito claro e coerente com o painel de indicadores que é medido e reportado quinzenalmente no fórum:

“O objetivo estratégico é prover um serviço de excelência ao nosso cliente, ou seja, garantir que os sistemas e processos estão montados de tal forma que quando o cliente tenha vontade de adquirir o produto sua vontade será satisfeita de forma rápida e de maneira excelente.” (...) “São dois indicadores que permitem ver se estamos conseguindo fazer isso. O primeiro é o aproveitamento de vendas (...). O segundo é o indicador que nos permite verificar que, em relação às vendas que de fato foram instaladas, se esses clientes ficaram conosco.” (Entrevistado 9)

Inobstante, mesmo os participantes mais assíduos ao fórum não reproduzem esta visão quando questionados sobre o objetivo e visão da cadeia.

“As metas a serem perseguidas são aumentar a produtividade e a qualidade na operação de campo.” (Entrevistado 2)

“Reduzir churn” (...) “O que eu vejo claramente é uma tentativa de visão de simplificação das responsabilidades e das interfaces” (Entrevistado 6)

“Volume.” (...) “mas deveria ser a qualidade, pois às vezes ficamos muito focados no prazo, mas não olhamos para a qualidade. Então, é a qualidade e a satisfação da vontade do cliente”. (Entrevistado 5)

5.2.2.2

Liderança

A maioria dos entrevistados (8) apontou o Diretoria de Produtos como Dono da cadeia de entrega de banda larga. Três (3) destes, apesar de reconhecer o diretor de produtos como líder, avaliam que sua liderança não é percebida em todos os elos, portanto carece de legitimidade. Os dois (2) entrevistados que discordaram, apontaram os diretores dos elos mais importantes como donos da cadeia, e que o papel de liderança deveria ser exercido de forma alternada entre ambos de acordo com os temas mais críticos no momento. Um fato que chama atenção é que o executivo da diretoria de produtos ouvido é um dos que não reconhece que sua área seja dona da cadeia.

“A cadeia é tão transversal à Companhia que não existe um executivo chefe. Existem claramente dois executivos mais relevantes para a cadeia, que são o executivo de vendas e o executivo da operação.” (Entrevistado 9)

Mais adiante complementa:

“Não acho errado apontar o Diretor de Produtos como executivo chefe, pois o marketing é a área mais 360 que existe nessa Companhia, pois não é uma função que se limita ao design do produto, mas é uma função que tem uma preocupação em facilitar os vários elos da Companhia para conseguirmos entregar um serviço ao cliente que seja excelente. (...) isto é válido enquanto PMO e gestor da cadeia de entrega, mas não como responsável fim a fim da cadeia. Não existe um dono do fim a fim da cadeia. Qualidade de venda é um problema de venda. Os problemas na entrega do modem é um problema de logística.” (Entrevistado 9)

Da mesma forma que é natural apontar o Diretoria de Produtos como dono da cadeia enquanto este desempenha o papel de facilitador das iniciativas de cooperação e coordenação entre as partes, também é compreensível a postura da diretoria de produtos em recusar este papel. Em 2010, a diretoria de produtos criou uma estrutura formal para assumir o papel de Dono da cadeia. Acontece que esta estrutura carecia de autonomia sobre as diretorias pares e logo se tornou depositária de problemas para os quais não detinha autoridade para resolver. Esta crítica ao modelo de governança adotado até 2010 aparece no discurso de entrevistados que acompanharam aquele movimento:

“Foi criada, para o suporte desse trabalho, uma estrutura formal dentro da organização que se chamava Gerência de Gestão Operacional, que ficava dentro da estrutura de produtos da Companhia, e que tinha como missão gerir essas cadeias, garantindo o diagnóstico de todas as etapas, identificando os principais problemas, traçando planos de ação e cobrando os elos das cadeias as resoluções de problemas.” (Entrevistado 3)

Mais adiante complementa:

“A área de gestão operacional acompanhava os indicadores para garantir os resultados, mas era necessário ser feito mais, e esse mais não foi feito por restrição de investimento”. (...) “Aí depois de um tempo nasceu o transversal, que foi uma iniciativa mais do ponto executivo, para voltar a enxergar o fim a fim da cadeia, que tinha se perdido, mas subindo a senioridade do fórum, porque abaixo da senioridade, as mudanças importantes de fato não aconteciam. Assim, na época do transversal, algumas mudanças que já tinham sido mapeadas foram levadas para as reuniões de diretores semanais e foram promovidas, o que não acontecia antes por falta de patrocínio.” (Entrevistado 3)

Observa-se no discurso do entrevistado que a opção por atribuir o papel de dono para executivos de nível mais alto na hierarquia foi um aprendizado adquirido na experiência anterior, o “Projeto Transversal”, na qual o papel de dono era compartilhado entre os altos executivos da cadeia. Apesar de negar o papel de dono, assume o papel de facilitador do fórum, função esta que faltou no Transversal.

Dessa forma, a liderança da cadeia está atribuída em consonância com as lições aprendidas do modelo anterior, o que revela um amadurecimento do modelo de governança, inobstante há melhorias para realizar neste sentido, uma vez que esta liderança não é percebida em todos os elos da cadeia.

5.2.2 Cultura

Os entrevistados reconhecem que o ambiente da cadeia viabiliza que áreas tenham autonomia e recebam incentivos para experimentação a fim de intensificar processo de resolução de problema e, conseqüentemente, a geração de novos conhecimentos (GRÖNOOS, 1995; SIEMIENIUCH; SINCLAIR, 2004). No entanto, diversos entrevistados destacaram que a pro-atividade das áreas somente traz bons resultados quando as iniciativas são implementadas de forma coordenada. Diante da complexidade da cadeia, o entrevistado 5 afirma ser necessário muito cuidado no exercício desta autonomia:

“é necessário muito cuidado com a autonomia na cadeia porque provavelmente, se eu for fazer uma pequena alteração que eu acho que é só no meu processo, a probabilidade de estar impactando de forma indireta em outra parte da cadeia é muito grande”. (Entrevistado 5)

No entanto o entrevistado reconhece que ações de coordenação promovido pelo fórum “cadeia de entrega” tem garantido este alinhamento:

“Hoje quase todos têm uma noção de que essa cadeia é muito complexa e as alterações são bem alinhadas entre todo mundo” (...) “foi um aprendizado, pois no passado não era assim, então foi um ponto que evoluímos”. (Entrevistado 5)

Apesar do ambiente interno favorável, diversos entrevistados citaram aspectos da cultura da organização geradores de ansiedade que atrapalham a efetiva detecção e correção dos erros, em linha com os estudos de Schein (1992) sobre aprendizagem nas organizações. Neste sentido, as constantes mudanças na estrutura interna e nos direcionamento da companhia operam contra a melhoria contínua da cadeia.

“A empresa é muito dinâmica. E na minha visão dinâmica demais. Então a gente sequer dá tempo de que uma estrutura funcione ou não funcione

para poder tomar a decisão de que vamos mudar esta estrutura novamente.” (Entrevistado 10)

O Entrevistado 10 ainda complementa que mudanças constantes também abalam a confiança dos elos entre si, pois a confiança é frequentemente depositada nas pessoas e não nas funções, instituições. Processos também são impactados, uma vez que alterações frequentes na estrutura tornam ingeríveis os processos e provoca descrédito no repositório de informações sobre as rotinas, o que, por sua vez, alimenta o clima de insubordinação aos processos, que retroalimenta a desatualização dos mesmos. Nesse ciclo, melhorias são implementadas no intempestivamente e o legado das ações não é sustentável.

O discurso dos entrevistados revelou outro aspecto cultural que prejudica o processo de aprendizagem: falta de confiança. Esta revelação vai ao encontro dos argumentos dos autores que apontam a confiança como um ingrediente importante do ambiente favorável a criação de conhecimento: Siemieniuch e Sinclair (2004) sugerem que a companhia precisa estabelecer uma “*Blame free culture*”, um espaço livre para a experimentação; Dougherty (2004), por sua vez, aborda a dificuldade que representa para as organizações complexas lidar com a tensão liberdade *versus* responsabilidade. Siemieniuch e Sinclair (2004) complementam ainda que os erros e acertos vivenciados no dia a dia das organizações somente geram aprendizado se suportado por um sistema que viabilize a sinalização e tratamento de desvios identificados, logo as partes devem se sentir seguras para revelar suas falhas e debilidades; por fim, Grönroos (1995) sugere que em um contexto de serviços, a produção não pode ser totalmente padronizada e, portanto, uma cultura de confiança deve existir para que empregados saibam reagir em situações novas e imprevistas. Segundo o autor, esta autonomia facilita a resolução de problemas e, conseqüentemente, a geração de novos conhecimentos.

Os entrevistados revelaram que um baixo nível de confiança entre os elos, associado a um ambiente de TI precário, torna o processo de detecção de erros demasiado lento, no qual com frequência a fonte dos dados é questionada e a identificação da causa raiz esbarra na resistência das áreas em não agir colaborativamente como medida de proteção em um processo semelhante às “*defensive routines*” descritas por Argyris (1991).

“quando você descobre um problema nessa cadeia, não há agilidade para efetuar a correção. (...) Nós temos que comprovar que o problema existe para de fato para ele ser solucionado. Assim, até você provar para aquela área que aquilo é de fato um problema, ele já se torna um problema muito grande.” (Entrevistado 5).

5.2.3

Interação entre as partes

A base do processo de aprendizagem está no forte relacionamento entre os indivíduos que atuam nos processos organizacionais (DOUGHERTY, 2004; NONAKA, 1991). Assim, as fronteiras entre os departamentos devem ser menos rígidas a fim de favorecer o fluxo de informação e conhecimento horizontal e o trabalho em equipe também deve ser estimulado. Neste item, dois aspectos foram mencionados com frequência nas entrevistas: o ambiente de TI e fóruns estruturados para acompanhamento do desempenho, planos de ações e tomadas de decisões. Entre os entrevistados há unanimidade com relação ao fato de que o primeiro opera como um obstáculo à criação de conhecimento e o segundo com um facilitador à aprendizagem.

5.2.3.1

Ambiente de TI

A falta de investimento em sistemas provoca o surgimento de muitas rotinas manuais. O entrevistado 4 esclarece que há muitos procedimentos manuais, criados para suprir deficiências sistêmicas e que há uma excessiva falta de confiança nestes processos manuais, fazendo com que os departamentos não acreditem que o processo anterior esteja sendo executado conforme definido. Essa falta de confiança gerada pelo excesso de atuação manual e pela falta de investimento de estruturas informacionais provoca a proliferação de indicadores de controle e auditorias, “inchando a cadeia” e aumentando sua complexidade.

“não confio naquele volume de vendas, pois eu sei que o volume na verdade é menor; não confio no técnico e na instalação, pois eu sei que ela não será realizada no prazo certo; o próprio cliente não confia na empresa, pois sabe que aquelas promessas de quanto custa o produto não irão ser validadas”. (Entrevistado 4)

O entrevistado 5 complementa ao afirmar que há uma desconfiança nos indicadores reportados pelos demais departamentos, provocando um desconhecimento sobre o desempenho da cadeia como um todo. Em muitos casos, inclusive, pelo excesso de indicadores para uma mesma atividade.

“Hoje eu não vejo uma área que tenha esse papel de definir de maneira global o que deve ser medido na cadeia. Isso seria muito importante.” (...)
“Cada um mede a sua “ilha”, e se você for somar a “ilha inteira”, não dá uma visão do todo.” (entrevistado 5)

No entanto, o entrevistado 5 é otimista, acredita que os executivos que ocupam posição de liderança da companhia no momento em que esta pesquisa ocorre estão preocupados em implementar uma cultura de mais transparência no intuito de romper barreiras entre as áreas e incentivar que departamentos decidam e assumam os riscos em conjunto. Este otimismo é compartilhado entre diversos entrevistados, os quais citaram com frequência o painel utilizado no fórum “cadeia de entrega” com um exemplo de iniciativa que contornou esta barreira sistêmica por meio de um painel de indicadores construídos a partir dos números gerados pelas áreas, mas que foi auditado pela área de produtos – isenta – e aceito por todos participantes do fórum como válido. Assim, apesar de reconhecerem algumas falhas na geração destes números, há um painel acordado por todos que serve de parâmetro para acompanhamento do desempenho com um todo.

“o relatório apresentado no fórum “cadeia de entrega” dá visibilidade do todo, faz um tremendo rebuliço (sic) nos elos principais da cadeia”.
(entrevistado 2)

5.2.3.2

Fóruns para acompanhamento do desempenho, ações e tomada de decisão

Dado o caráter relacional dos laços sustentadores da governança da cadeia, os fóruns que viabilizam o encontro e troca entre as partes apareceram nas entrevistas como as iniciativas mais importantes para promoção do aprendizado na rede. A importância da interação entre as partes aparece nos textos de Nonaka (1991) que afirma ser a criação de novos conhecimentos um produto da interação dinâmica entre diferentes papéis. O entrevistado 9 reconhece que os fóruns

operam como um estimulador do trabalho em equipe e da articulação entre as áreas.

“o fórum promove medidas como reuniões para a solução de problemas, chama quem parece ser os responsáveis pelos problemas e discute o desempenho em cada um dos elos. Não havendo o fórum da "cadeia de entrega", os problemas iriam se agravando e só seriam solucionados quando fossem graves.” (Entrevistado 9)

Outra contribuição muito importante foi o estabelecimento de um painel de controle que significou um divisor de águas no fluxo de informação entre as partes. Siemieniuch e Sinclair (2004), ao apresentar as características das empresas preparadas para uma efetiva gestão do conhecimento citam, dentre outros aspectos, a capacidade da companhia estabelecer uma visão compartilhada que ajude as pessoas a seguir em uma mesma direção. O painel de indicadores estabelecido para o fórum “cadeia de entrega” é referido por diversos entrevistados como uma conquista importante neste sentido.

Na primeira reunião do grupo, em fevereiro de 2013, foi apresentada uma primeira versão do painel de indicadores que serviria como “farol” do desempenho da cadeia, com controles vinculados a cada elo. Em sua primeira versão diversos indicadores ainda não puderam ser medidos, no entanto na estavam previstos no painel, como forma de constranger as partes a iniciar a aferição. Além da falta de indicadores para algumas atividades, dois pontos de atenção foram sinalizados em ata, um atribuído a Diretoria de Engenharia e outro à Operação de Campo. Na reunião seguinte a Diretoria de Operação de Campo apresentou um plano de ação para corrigir o desvio sinalizado no primeiro encontro, evidenciando uma alta capacidade de mobilização que o grupo de trabalho detinha em seu início.

Na quarta reunião o painel já estava completo, no entanto havia dúvidas quanto aos critérios de medição de determinados indicadores e muitas mudanças ocorreram na forma de cálculo ou apuração de alguns indicadores durante todo o período analisado. Esse fato corrobora a crítica da maioria dos entrevistados de que a precária base informacional dificulta a governança da cadeia e, conseqüentemente, a eficaz detecção e correção de erros.

A partir da sexta reunião, já se observa um painel de indicadores mais consolidado. Neste encontro já aparecem movimentos que demonstram preocupação em definir claramente papéis e responsabilidades entre os participantes. Mais adiante, esta se consolida como a principal contribuição da cadeia de entrega. Segundo o entrevistado 9, importantes melhorias foram implementadas para evitar retrabalho ou isolar tarefas a fim de aumentar o controle sobre atividades críticas:

“A cadeia tem espaço para melhorias, e foram arquitetadas algumas melhorias no último ano, como a correção de múltiplas auditorias e as múltiplas entidades que fazem cancelamento, além da unificação dos canais de apoio do técnico em campo”. (Entrevistado 9)

A unificação dos canais de apoio do técnico em campo, por exemplo, somente foi possível porque a cadeia de entrega, ao aproximar os executivos, permitiu que fossem estabelecidos acordos que reduzissem o clima de desconfiança que prevalecia.

“Um exemplo que ilustra bem essa desconfiança é o que acontece com vendas em relação à operação de campo, já que vendas não deveria ser a área que o técnico contata quando está em campo, mas sim o centro da operação das próprias empresas parceiras. Porém, como havia a desconfiança de que estas empresas não fizessem bem o seu trabalho e não articulassem com o cliente para garantir que a instalação do cliente estava definida, vendas quis montar um BackOffice para desempenhar essa tarefa. Acho que esse é um bom exemplo sobre a desconfiança na cadeia. E, assim, as pessoas para tentarem resolver esses problemas de confiança, puxam para si responsabilidades adicionais.” (Entrevistado 9)

Na ata da 15ª reunião do grupo, realizada em outubro de 2013, percebe-se que “cadeia de entrega” se apoia na criação da Operação Centralizada (OC) para estabelecer um novo compromisso de confiança entre as áreas.

“Com o advento do OC, que é uma área isenta, já que ele não é campo nem vendas, tem toda a capacidade de fazer esse pendenciamento sem tendenciar (sic) para um lado nem para o outro.” (...) *“Pode não ser uma*

volta à confiança ao técnico de campo, mas significa uma volta de confiança no relacionamento entre as áreas.” (Entrevistado 6).

Apesar de o OC estar sob a gestão do Diretor da Operação de Campo, a proposta foi aceita pelas partes e representou um importante passo na simplificação da cadeia, apenas possível após seis meses de trabalho do grupo de trabalho que promoveu elos entre o participante suficientes para aumentar a confiança entre as partes.

Outra importante vitória pode ser atribuída a este grupo de trabalho. Trata-se de uma melhoria sistêmica que somente foi possível por intermédio de uma ação coordenada entre diversos elos da cadeia: melhorias na ferramenta de análise de viabilidade técnica para instalação do serviço (pré-venda) e trava sistêmica para autorizar a abertura da ordem apenas para endereços com viabilidade técnica comprovada. A iniciativa tinha como foco o aumento da quantidade de ordens de serviço instaladas em relação ao volume de venda líquida, por meio da redução dos cancelamentos de pedido por inviabilidade técnica durante a etapa de instalação do serviço na casa do cliente. A solução envolveu atuação TI, Engenharia, Operação de campo e Diretoria de Vendas, a proposta foi discutida pela primeira vez no 6º encontro e desde então os progressos e próximos passos eram acompanhados a cada reunião até o término da implantação celebrada na reunião de número 12, realizada em agosto.

Outras vitórias da cadeia dizem respeito à simplificação do processo. Além das diretorias de Engenharia, Vendas e Operação de Campo, duas outras áreas desempenham atividades muito importantes na entrega do produto ao cliente na modalidade “autoinstalação”. Nesta forma de entrega, a visita do técnico na casa do cliente é dispensada mediante a entrega dos equipamentos ao cliente realizado pela logística e o suporte remoto à autoinstalação realizado pela diretoria de atendimento. A primeira medida foi garantir que o atendimento estivesse com seu escopo bem delimitado, uma vez que ao longo dos anos agregaram-se outras funções ao escopo desta área que desvirtuaram a sua função original e aumentavam a complexidade da cadeia. Com isso, diversas atividades migraram ao *BackOffice* de vendas. Pelo lado da logística, foi experimentada a entrega do equipamento ao cliente no momento da venda e com isso dispensar a atuação da área de logística que vinha apresentando prazo e taxa de insucesso na entrega

acima do nível aceitável. Nas últimas reuniões a própria existência da modalidade de auto-instalação foi questionada no fórum e encontra-se em estudo sua extinção a fim de aumentar a padronização e com a isso a estabilidade e controle dos processos.

Apesar das conquistas apresentadas nos parágrafos anteriores, o balanço dos resultados do primeiro semestre de trabalho não foi positivo. O pesquisador participou como ouvinte desta que foi a 11ª reunião do fórum cadeia de entrega, no encontro foi anunciado uma melhora insignificante no principal indicador acompanhado (instalação em relação à venda líquida). Outro indicador tido como chave para medir o sucesso da cadeia - cancelamento precoce - apresentou uma pequena melhora. Durante o balanço foram propostas ações complementares para garantir que as melhorias implementadas no primeiro semestre se traduzissem em ganho de desempenho. O Pesquisador voltou a participar da 13ª reunião, na ocasião o Diretor de Produtos manifestou certo desconforto com a falta de comprometimento dos seus pares que em sua maioria delegaram a participação no fórum para um subordinado, enquanto que determinadas áreas sequer estavam representadas. Além disso, muitas ações com as quais alguns participantes haviam se comprometido não evoluíram, o que evidenciou uma baixa autonomia dos promotores da cadeia de entrega sobre os assuntos internos das diretorias mais importantes.

“o responsável da cadeia deve ter autonomia e empowerment para garantir que todos executem o que for necessário executar para que a cadeia não fique fragilizada.” (...) “e o que eu chamo de autonomia, é ele ter ascendência sobre a prioridade dessas diretorias pares”. (entrevistado 7).

5.2.4

Construção de uma base de conhecimento

Áreas de apoio devem atuar fomentando a troca de conhecimento entre os participantes, facilitando atividades como a formalização das atividades e o amplo acesso a essa base de conhecimento, além de auxiliar no processo de melhoria contínua dos processos. No entanto, percebeu-se na fala dos entrevistados que sua atuação somente traria resultados se estiver relacionada às prioridades da área de

negócio e orientada em garantir a adequada representação dos elos nas ações e a transversalidade das iniciativas.

No discurso dos entrevistados, percebeu-se a atuação de duas áreas de apoio à atuação da cadeia: escritório corporativo de processos e núcleo seis sigma de melhoria contínua. Os entrevistados dizem reconhecer a importância da atuação destas áreas, no entanto, de um modo geral, evidenciam que as áreas de negócio não se apropriam dos resultados dos trabalhos e, muitas vezes, sequer percebem a contribuição destas áreas como relevante.

Para as áreas de negócio, estas estruturas de suporte pecam por não manterem-se alinhadas às prioridades das operações.

“... então ele não consegue ser transversal na cadeia, pois só olha pedacinhos. Logo, para o Seis Sigma olhar para a cadeia como um todo, primeiro deveria haver ali uma visão de negócios mais forte, o que eu não enxergo; e um grau de governança mais maduro” (entrevistado 7)

Lideranças do núcleo seis sigma de melhoria contínua acreditam que falta patrocínio das áreas de negócio, ou seja, não há um esforço nas operações para se apropriar das iniciativas das áreas de apoio e os trabalhos inicialmente acordados entre áreas de apoio e áreas de negócio, durante a execução se distanciam e deixa de fazer sentido para ambas as partes e acaba não trazendo o resultado esperado.

“No caso de projetos, o patrocínio de um grande executivo é crítico. Acho que se conseguirmos atrelar cada um desses projetos de grande magnitude a um grande executivo em cima com um olhar de dono, ficaria muito mais fácil a cobrança se tornar efetiva.” (...) “Quando colocamos um projeto de Black belt olhando a cadeia de banda larga, nós tínhamos o objetivo de garantir essa visão unificada. Teríamos um Black belt olhando um indicador transversal, e alguns Green belts atuando nos indicadores operacionais de cada área. Isso vem acontecendo em partes. (...) Acredito que mais uma vez isso tem a ver com algum patrocínio efetivo.” (entrevistado 1)

Neste sentido, fica evidente que a atuação das áreas de apoio estará mais apta a contribuir para a efetiva realização de melhorias quando o problema estiver de fato prejudicando as áreas de negócio ao ponto destas alocarem recursos

próprios para resolução dos mesmos. Neste caso, as áreas de apoio serão mais efetivas se limitarem sua atuação ao suporte metodológico e na garantia de uma visão transversal, ao invés de atuar fundamentalmente com recursos próprios na solução do problema.

Sobre a atuação do escritório corporativo de processos, os entrevistados concordam que a formalização das atividades é importante, por dois motivos principais, organização interna do trabalho e construção de um referencial para implementação de melhorias na cadeia, tais aspectos estão em sintonia com o conceito do “espiral do conhecimento” (NONAKA, 1991). O autor argumenta que todo conhecimento é originado no indivíduo e a conversão do conhecimento individual em recurso disponível na companhia é a atividade central da empresa criadora do conhecimento. A formalização das atividades tem estreita relação com o processo de articulação (conversão de conhecimento tácito em explícito) enquanto que a análise dos processos para melhoria contínua dos mesmos se aproxima do conceito de internalização (utilização do conhecimento explícito para ampliar conhecimento tácito). O autor defende ainda que a espiral do conhecimento, em ambas atividades exigem comprometimento ativo dos empregados e gerentes na promoção de fluxo constantes de informação horizontal e verticalmente, exigindo, portanto, uma atuação conjunta de áreas de negócio e áreas de apoio.

“A formalização das atividades é bastante importante, por dois motivos principais: A primeira é que é muito importante ter uma base documentada para as pessoas que estejam chegando à Companhia ou para pessoas que estejam mudando de área terem que ler sobre como todo o processo da área funciona. A segunda é que a formalização funciona como um farol para quem for fazer o processo de melhoria contínua nos processos já documentados.” (Entrevistado 9)

Apesar de reconhecerem que algumas melhorias podem ser feitas, a maioria dos entrevistados concorda que a empresa possui um repositório importante de processos e que o problema central da cadeia não é este:

“A informação nessa cadeia não é o principal problema, pois falta planejamento e metodologia para resolução de problemas.” (Entrevistado 1)

“em relação à formalização das atividades, temos o que precisamos, pois o problema de fato não está aí.” (Entrevistado 5)

Sobre as melhorias apontadas para a questão da formalização das atividades, entrevistados com frequência mencionaram a necessidade de imprimir uma visão mais transversal, e assim manifestam que os padrões atuais atendem a necessidade de organizar internamente o trabalho, mas falham ao não servir como referencial para implementação de uma visão mais holística da cadeia.

“A gestão do conhecimento também é verticalizada, mas não é horizontalizada como deveria ser (...) não horizontalizamos as informações para que as áreas utilizem as mesmas bases de informações” (entrevistado 7)

Outra crítica à atuação do escritório corporativo de processos se refere à pouca divulgação dos repositórios de processos:

“Se cada área tiver acesso a sua área de interface aos processos, todos ganham. Nenhuma empresa hoje trabalha sem processo.” (...) “Hoje não tenho acesso. Tinha antes com o SCP (antiga ferramenta de processos), que foi descontinuado, e eu ainda não tive acesso a informações da nova ferramenta de processos da empresa que foi implantada”. (Entrevistado 2)

Ao não utilizarem os padrões no dia-a-dia, os procedimentos ficam rapidamente desatualizados. Tal situação alimenta uma visão de que os padrões estão sempre obsoletos e não servem para nada, assim cria-se um círculo vicioso onde, apesar do esforço constante de atualizar os padrões, no momento de utilizá-los encontram-se defasados ou imprecisos.

“muitos processos não são seguidos, há uma grande insubordinação ao processo, talvez associada ao fato de que o repositório de processos não suficientemente confiável e difundido. Porque às vezes as pessoas falam: “precisa rever o processo”. Não precisa rever processo nenhum, tem que fazer as pessoas cumprir o que está definido, até para que você tenha condições de dizer: ‘não é bem assim’.” (Entrevistado 10)

Contribui ainda para a desatualização dos processos as constantes mudanças organizacionais realizadas.

“os processos estão muito desatualizados e acho até por forma da gente mudar a estrutura um milhão de vezes, tem um monte de coisas que vez ou outra você não sabe que faz mais”. (Entrevistado 10)

Diante do exposto, cabe a liderança da cadeia fomentar o alinhamento das prioridades das Áreas de Apoio com as necessidades das Áreas de Negócio, garantindo que haja recursos de ambas as estruturas (negócios e apoio) nas iniciativas. No caso do escritório de processos também é necessário ações para combater as principais críticas captadas nas entrevistas: processos muito departamentalizados (ausência de visão transversal) e baixa familiaridade das áreas de negócio com o repositório único de processos.