



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Estudo de caso sobre a reformulação do  
modelo de movimentação funcional de  
pessoal em uma holding**

**Carlos Felipe Ferreira Hilburg**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, Junho de 2016.



**Carlos Felipe Ferreira Hilburg**

**Estudo de caso sobre a reformulação do modelo de  
movimentação funcional de pessoal em uma holding**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Edmundo Eutrópio Coelho Souza

Rio de Janeiro  
Junho de 2016.

## Resumo

Hilburg, Carlos F. F., Eutrópio, Edmundo C.. **Estudo de caso sobre a formulação do modelo de movimentação funcional de pessoal em uma holding**. Rio de Janeiro, 2016. 47p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho visa compreender a forma como uma holding do setor elétrico brasileiro fez para reformular um processo importante para a área de remuneração dentro da diretoria de Gestão de Pessoas. As ferramentas utilizadas do trabalho foram: DO (Desenvolvimento Organizacional), Cultura Organizacional, Reengenharia e ERP (*Enterprise Resource Planning*) para perceber os maiores impactos para as áreas envolvidas ao longo desta mudança e os reflexos mais relevantes causados após a implementação do novo sistema. Por fim, foram analisadas as forças contrárias e as barreiras encontradas durante este projeto e os resultados positivos obtidos pela reestruturação deste processo.

### Palavras-chave

Processos, DO, Cultura Organizacional, Reengenharia, ERP, Gestão de Pessoas, automatização.

## Abstract

Hilburg, Carlos F. F., Eutrópio, Edmundo C.. **Formulating a human resources reassignment model in a holding company: a case study**. Rio de Janeiro, 2016. 47p. Work Completion of course - Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The goal of this work is to understand how a holding company of the Brazilian energy sector reformulated an important process for the compensation area within the Human Resources department. The tools used in this work were: OD (Organizational development), Organizational Culture, Reengineering and ERP (Enterprise Resource Planning) to identify the greater impacts on the areas involved in the process and the most relevant outcomes caused by the implementation of the new system. Finally, the opposing forces and barriers met during this project were analyzed, along with the positive results obtained from the restructuring of this process.

### Key-words

Processes, OD, Organizational Culture, Reengineering, ERP, Human Resource management, automation.

## Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Referencial teórico	4
2.1. Desenvolvimento Organizacional	4
2.1.1. Pré-requisitos de desenvolvimento	5
2.1.2. O processo de DO	5
2.2. Cultura e Clima Organizacional	7
2.3. Reengenharia	9
2.4. Sistemas de Informação	11
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	13
3.1. Tipo de pesquisa utilizada	13
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	13
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	14
3.4. Limitações do Método	15
4 Apresentação e análise dos resultados	16
4.1. A Empresa	16
4.2. Descrição do perfil dos entrevistados	18
4.3. O Processo	20
4.4. Descrição e análise dos resultados	20
4.4.1. Forças Contrárias e Barreiras	21
4.4.1.1. Cultura da empresa	21
4.4.1.2. Resistência à mudança	22

4.4.1.3. Reengenharia	23
4.4.1.4. Padronização de políticas de remuneração	24
4.4.1.5. Má compreensão da consultoria contratada	24
4.4.2. Forças Favoráveis e Resultados positivos	26
4.4.2.1. Informatização	26
4.4.2.2. Padronização do processo	28
4.4.2.3. Centralização do processo	28
4.4.2.4. Símbolo de vanguarda	28
 5 Conclusões e recomendações para novos estudos	 30
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	32
 6 Referências Bibliográficas	 33
 Anexo – 1	 35
 Anexo – 2	 40

# **1 O tema e o problema de estudo**

## **1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo**

Em um cenário de mercado ágil e competitivo, dentro de muitas empresas de grande porte ocorrem diversas promoções, transferências internas de pessoal entre departamentos e entre empresas de um mesmo grupo. Porém, muitas organizações, não estão preparadas para a situação de demasiadas promoções e transferências simultaneamente.

O estudo a seguir trata de um caso de sucesso ocorrido em uma grande empresa do setor elétrico, que enfrentava esse cenário de constante movimentação funcional de pessoal entre a própria organização. Trata-se de uma holding, controladora de 42 empresas, com um efetivo de cinco mil funcionários, onde naturalmente ocorrem diversas movimentações funcionais em todo Brasil.

Este assunto relacionado à transferência de pessoal na empresa X envolve quatro protagonistas: os gerentes interessados pela mudança; os consultores internos de RH (que são os intermediadores entre qualquer funcionário da holding e o RH); o terceiro ator é a equipe de remuneração da holding (que além de outras atribuições, aprova e implanta os pedidos de movimentação); e uma consultoria terceirizada de TI que foi contratada para desenvolver um novo sistema.

A holding vivia uma questão de como agilizar, organizar e tornar eficiente todo esse processo, pois antes era feito manualmente e tornou-se uma situação inviável com a crescente dinâmica de movimentações funcionais. Um dos grandes problemas era ter que analisar caso a caso para ver se a solicitação de movimentação estava dentro das políticas da empresa.

Em meio a este cenário, a diretoria de gestão de pessoas desta organização planejou criar um projeto como vanguarda na diretoria, visando aumentar a eficiência com a reformulação e informatização do processo. A implementação do sistema informatizado teve como fim reduzir o trabalho manual, centralizar o processo e incentivar as demais áreas a se modernizarem também.

A equipe de remuneração teve a tarefa de mapear cada etapa do fluxo de movimentação, com o objetivo de estruturar como deveria ser montado todo o novo processo de movimentação de pessoal entre departamentos ou empresas do grupo em um sistema de ERP (do inglês *Enterprise Resource Planning*).

Portanto o presente estudo responde a seguinte questão. Quais os principais impactos na reformulação do processo de movimentação funcional de pessoal na organização X?

## **1.2.Objetivo do estudo**

O objetivo deste estudo é identificar os impactos da implementação deste processo de transferência interna de pessoal, verificando como a organização X se adequou à realidade de um mercado mais ágil. Mapear os benefícios alcançados através da inovação tecnológica desenvolvida neste caso. Tanto buscando compreender as maiores dificuldades para a reformulação do processo. De forma exploratória busca-se entender como foi feita a reengenharia do novo fluxo de movimentações e dialogar com teoria selecionada.

## **1.3.Objetivos intermediários do estudo**

Para se atingir o objetivo final proposto, este estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

- Levantar as vantagens da reformulação do processo de movimentação de pessoal.
- Identificar as ações e medidas tomadas pela empresa ao longo da reengenharia desse processo, visando investigar se foi bem planejado e executado.
- Investigar a situação da organização após a implantação desse novo processo.
- Identificar as principais barreiras encontradas na mudança do processo.

#### **1.4.Delimitação e foco do estudo**

O foco do estudo está na reformulação do processo de movimentação de pessoal entre as empresas de uma holding do setor elétrico brasileiro. Visando entender os fatores mais importantes que motivaram, como se realizou este redesenho de processo e principais implicações pós o novo processo.

A implantação ocorreu durante julho do ano de 2013 até agosto de 2014. O trabalho não contempla a implantação do ERP em outros processos da empresa. As movimentações de pessoal funcionais são elas: mérito, promoção com e sem incremento, enquadramento por pesquisa salarial, alteração de cargo ou função, reclassificação de cargo, transferência entre empresas, transferências entre áreas, gratificação pontual.

Dentro desta reengenharia do processo de movimentação de pessoal, busca-se focar apenas nos pontos de vista da teoria de Desenvolvimento Organizacional e nas questões da utilização de um novo sistema de informações como o ERP.

#### **1.5.Justificativa e relevância do estudo**

Este trabalho é relevante para a academia e estudantes de Administração, pois trata-se de um caso que envolve conceitos teóricos sendo utilizados para analisar como a organização o fez na prática.

Este trabalho também serve para entender a dimensão da complexidade de uma das tarefas da equipe de remuneração do RH para uma holding controladora de mais de 40 empresas, que lida com mais de cinco mil funcionários e constantes alterações no organograma das empresas.

No caso deste estudo, o foco está em um processo do RH, mas este *case* serve para inspirar as pessoas a pensar que é possível a mudança para melhor, mesmo que pareça difícil. Acredita-se que este estudo pode vir a inspirar a qualquer um que está insatisfeito com algum processo, do mais simples ao mais complexo, que por meio da leitura deste se interesse e busque melhorar o procedimento que entender necessário.



## **2 Referencial teórico**

### **2.1. Desenvolvimento Organizacional**

O conceito de DO (Desenvolvimento Organizacional) foi criado na década de 60 como reflexo das mudanças no mundo das organizações e em função da inadequação das estruturas organizacionais convencionais e essas circunstâncias.

O DO originou da Teoria Comportamental, mas teve sua atuação ampliada chegando a assumir uma abordagem sistêmica. O conceito chega a ter novas compreensões sobre organização, cultura organizacional e mudança organizacional. A metodologia de DO é constituído basicamente com três etapas: coleta de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção.

Dentre os conceitos de DO se destaca a análise de quatro variáveis: a cultura organizacional, estrutura organizacional, produto/serviço e processo. Esta análise busca justamente em acompanhar estes fatores ao longo da mudança que se espera ser implantada na empresa. Entende-se que estes quatro fatores são primordiais para atenção da organização quando se realiza uma significativa alteração na organização. Estes quatro fatores foram chave para a compreensão do andamento da criação do novo processo.

De acordo com Chiavenato (2011), o processo de mudança é um cenário que envolve diversas forças em sentidos opostos. Forças que impulsionam para um lado positivo, em que a mudança é necessária e pode ser realizada, e para o sentido negativo, em que atuam como oposição e resistente à mudança.

O desenvolvimento organizacional é uma arma para as empresas sobreviverem às constantes mudanças do dia-a-dia do mercado. As novas tendências que ocorrem no mundo moderno exigem a reconstrução e aperfeiçoamento das organizações. Estas mudanças organizacionais não devem ser realizadas ao acaso ou na improvisação, mas sim previamente planejadas.

Para Chiavenato (2011) o processo se inicia com um descongelamento que começa com a conscientização (suspensão) e percepção da inadequação do padrão atual de comportamento que precisa ser modificado (redirecionamento). Novas ideias e práticas são aprendidas (transformação) e o

novo padrão de comportamento emerge com a cristalização dessas novas ideias e práticas que são esclarecidas e formatadas (prototipação) e finalmente incorporado (institucionalização) ao comportamento até que outro processo de mudança venha a ocorrer novamente em uma jornada sem fim.

### **2.1.1. Pré-requisitos de desenvolvimento**

Para entender melhor o conceito de DO (desenvolvimento organizacional), serão listados alguns preceitos para um processo de DO bem-sucedido.

Segundo Chiavenato (2011) o desenvolvimento organizacional permite:

1. Conhecimento profundo e realístico de si próprio e de suas possibilidades.
2. Conhecimento profundo e realístico do meio ambiente em que ela opera.
3. Planejamento das relações com o meio ambiente e com seus participantes.
4. Estrutura interna flexível para se adaptar às mudanças que ocorrem no meio ambiente e entre seus participantes.
5. Meios de informação a respeito das mudanças e da adequação de sua resposta adaptativa.

Essas são algumas premissas para um processo de mudança com êxito.

### **2.1.2. O processo de DO**

Deve-se levar em conta que uma organização é um ser vivo e que sofre constantes mudanças. Estas devem ser acompanhadas e solucionadas de forma racional. Por isso, é essencial que em empresas de grande porte, tenham seus

processos sempre revistos para que não sejam atingidos pelo meio externo, deixando-os ineficientes ou ineficazes.

Visando a essas inevitáveis modificações, Kotter (1999) estruturou os seguintes passos para realizar o DO. Seu processo segue estas oito etapas:

1. Decisão da direção da empresa de utilizar o DO. O primeiro passo é a decisão da direção da empresa em utilizar o DO como instrumento de mudança organizacional e escolher um consultor externo para coordenar o processo.
2. Diagnostico inicial. A direção da empresa reúne-se com o consultor externo para definir o programa ou modelo de DO adequado. Nessa fase, o consultor busca dados e insumos através de entrevistas com pessoas da empresa. Nesse sentido, o DO se parece com a medicina. O diagnostico é passo inicial para a cura ou correção de algum problema da organização.
3. Colheita de dados. É feita por meio de pesquisa para conhecer o ambiente interno, avaliar o clima organizacional e obter dados sobre os problemas comportamentais. O consultor reúne-se com os grupos para obter informações sobre as condições que contribuem para sua eficácia no trabalho e o que deveria mudar na maneira pela qual a empresa opera e funciona.
4. Retroação de dados e confrontação. Grupos de trabalho são criados para avaliar e rever os dados obtidos, para mediar áreas de desentendimentos, localizar problemas e estabelecer prioridades e mudança.
5. Planejamento de ação e solução de problemas. Os grupos usam os dados para fazer recomendações sobre mudanças necessárias para resolver os problemas da organização, como planos específicos, responsáveis pela condução das ações e quando e como elas devem ser implementadas.
6. Desenvolvimento de equipes. Durante as reuniões, o consultor encoraja a formação de grupos e desenvolvimento de equipes para que

cada um deles examine como os participantes trabalham juntos e como os grupos interagem entre si. O consultor incentiva a comunicação aberta e a confiança como pré-requisitos para melhorar a eficiência e a eficácia dos grupos. Os gerentes e seus subordinados passam a trabalhar em equipes.

7. Desenvolvimento intergrupar. Os grupos fazem reuniões de confrontação para alcançar melhores relacionamentos intergrupar entre as diversas equipes.
8. Avaliação e acompanhamento. O consultor ajuda a empresa a avaliar os resultados de seus esforços de mudança e desenvolve outros programas nas áreas onde resultados adicionais se tornam necessários por meio de técnicas de retroação de dados.

Posteriormente, toda essa base pode ser utilizada para guiar este trabalho a compreender como foi feito o estudo de caso e se houve alguma teoria que foi posta em prática pela empresa no estudo de caso.

## **2.2. Cultura e Clima Organizacional**

A cultura organizacional é a soma dos reflexos de crenças, valores, hábitos e comportamentos da empresa. A cultura organizacional está presente entre todas as ações da empresa e de quem atua dentro dela, são características únicas de cada empresa que são construídas pelos seus comportamentos. A identidade da organização é formada essencialmente pela cultura e pode contribuir a uma imagem positiva. Logo é a cultura organizacional irá dizer as diretrizes da empresa e influenciará como seus colaboradores terão que agir.

É relevante estudar a cultura organizacional da empresa em questão para melhor compreender as decisões de seus membros. Principalmente por se tratar de uma empresa recentemente privatizada que, todavia, vivencia muitos costumes de uma organização estatal.

Segundo Robbins (2010), a Cultura Organizacional é um somatório de valores compartilhados pelos componentes de uma organização que a difere das demais. Para o autor, existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização.

1. Inovação – É o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e a assumirem riscos.
2. Atenção aos detalhes – É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Orientação para os resultados – É o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
4. Foco na pessoa – É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Foco na equipe – É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.
6. Agressividade – É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
7. Estabilidade – É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção dos *status quo* em vez do crescimento.

Estas características existem dentro de uma métrica que vai de um grau baixo para um grau elevado. A avaliação de uma organização que utiliza essas sete características revela, portanto, uma ilustração complexa da cultura organizacional. Esse quadro se torna a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e da forma como eles devem se comportar.

Clima organizacional é um reflexo da estrutura organizacional, tecnologia, política da empresa, metas, regulamentos, atitudes, comportamentos, valores de uma organização em um período de tempo específico. Pode ser comparado como uma fotografia da empresa, no qual se busca entender como estava o ambiente psicológico da organização naquele instante, podendo ser positivo e

agradável ou negativo e desfavorável. Em um momento de mudança, pode ser um elemento chave, conseguindo impactar positivamente e vindo a ser uma força favorável ou como extremo oposto, ser uma força contrária à mudança dentro de uma organização.

A resistência à mudança pode ser positiva se levar às discussões abertas e ao debate. Essas respostas normalmente são preferíveis à apatia e ao silêncio, e podem indicar que os membros da organização estão engajados no processo, oferecendo aos agentes de mudança uma oportunidade para explicar seus esforços nesse sentido.

Para Robbins (2010), os agentes de mudança também podem usar a resistência para transformar a mudança e encaixá-la nas preferências de outros membros da organização. Quando eles tratam a resistência apenas como ameaça, em vez de tratá-la como um ponto de vista a ser discutido. Isso pode aumentar o nível de conflitos disfuncionais.

A resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. É mais fácil para os gestores enfrentar a resistência quando ela é aberta e imediata como quando há protestos, diminuição do ritmo do trabalho ou ameaças de greve. O maior desafio é administrar a resistência quando ela é implícita ou protelada. Os traços de resistência implícita são mais sutis (perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo por “questões de saúde”) e, portanto, mais difíceis de identificar.

Para uma holding que contém várias empresas que eram estatais, na época da implantação do sistema novo, ainda tinham muitos líderes que viveram os ares das estatais. Esse ponto também foi analisado no capítulo 4, buscando entender se o fato de ser uma ex-estatal impactou em alguma decisão ou no processo de revisão do fluxo de movimentação.

### **2.3.Reengenharia**

Como este estudo se trata de avaliar uma alteração de processo, dado que foi decomposto e criado desde o zero um novo fluxo. É interessante analisar com o ponto de vista da reengenharia, conceito formado por Michael Hammer e James Champy. Baseado na reengenharia entende-se que focando na reformulação processo pode-se trazer para a organização uma melhora substancial no desempenho e redução de recursos.

A reengenharia nasceu em meio à crise das grandes empresas que não estavam preparadas para as inovações tecnológicas e as transformações do mercado. Inovação essa que percebida pela empresa X, na carência da utilização de um sistema de informação para facilitar o andamento do fluxo de movimentações.

Segundo Hammer, entende-se que tarefas que exigem a cooperação e coordenação de diferentes departamentos da empresa costumam ser uma fonte de problemas. Muitas vezes porque as pessoas envolvidas em um processo olham para dentro de seus departamentos e para cima em direção aos seus chefes, mas nunca para fora, em direção aos clientes.

A reengenharia é um instrumento para realizar uma transformação. Onde é aberta uma oportunidade para se remontar tudo que não é mais adequado ou está errado. Mas para essa transformação, tem que estar apto a aceitar que não será de forma pequena, ou até mesmo grande, mas sim com uma profunda análise e vontade para querer entender a natureza de cada parte do processo.

Para Hammer, o indivíduo que deseja desempenhar suas funções dentro no novo processo de forma exitosa deve haver três tipos de capacidades: técnicas, para o maior entendimento do assunto e meio que está envolvido, tornando-o apto para tal objetivo; de liderança, pois normalmente são tarefas complexas e se trabalha em grupo, necessita-se saber guiar e motivar o grupo; e interpessoal, em que o profissional necessita compreender, dialogar, negociar com outras partes, então este indivíduo precisa saber se relacionar bem com outras pessoas.

O conceito pode ser executado basicamente de uma forma clara e objetiva, o processo de reengenharia se estrutura a partir de quatro etapas segundo Periard (2011):

- Preparação – Listar todos os processos da organização, selecionar aqueles que serão redefinidos e viabilizar os recursos necessários para esta atividade.
- Planejamento – Garantir os recursos necessários: tempo, dinheiro e pessoas; estruturar as equipes de trabalho e distribuir as tarefas entre seus membros.

- Implementação – Analisar os processos selecionados (responsável, envolvidos, pontos fracos e pontos fortes), reinventar o processo, avaliar o impacto das mudanças e implementá-lo.
- Avaliação – Medir e comunicar os resultados obtidos, controlar o processo como um todo e gerir o impacto das alterações efetuadas em outros processos.

## **2.4. Sistemas de Informação**

É essencial para este estudo compreender melhor o tema de Sistema de Informação. Porque com a implantação de um novo sistema ocorreu diversos momentos complicados a serem estudados, entre eles: a necessidade da contratação de uma empresa especializada em desenvolvimento de software a questão da construção de um novo sistema que recebesse todas as funcionalidades demandadas pela empresa X, a dificuldade de aceitação de um novo sistema, entra outros motivos.

Segundo Junior (2015, p. 69), antes de um sistema de informação ser concebido, há um longo caminho a ser percorrido. Esse caminho contempla diversas fases, estudos de viabilidade e de alternativas, mapeamentos, desenvolvimentos e descrições técnicas que precisam ser percorridas, visando à obtenção de um sistema completo e eficaz. A fim de padronizar tal atividade e visando também otimizar seu desenvolvimento, criou-se o conceito de ciclo de vida do desenvolvimento de sistemas.

Portanto primeiro de tudo, assim que se entra em um consenso para criar um novo sistema, deve-se seguir basicamente quatro passos. Primeiramente levantar as necessidades para a realização deste projeto, posteriormente analisar as alternativas para a resolução da demanda solicitada. Já escolhida a forma de resolver, falta desenvolver esse sistema e finalmente implantar para que os usuários possam testar e validar.

Também existe a questão da resistência das pessoas na implantação e no uso de sistemas de informação. Foi levado em consideração este ponto no momento da análise dos questionários. Pois é natural que as pessoas possam resistir às mudanças em qualquer processo novo, para facilitar essa aceitação deve-se investir em capacitação e treinamento.



Um sistema ERP (do inglês *Enterprise Resource Planning*), conforme a definição apresentada por Davenport (1998) é entendido como um pacote comercial de software que tem como finalidade organizar, padronizar e integrar as informações transacionais que circulam pelas organizações. Esses sistemas integrados permitem acesso a informações confiáveis em uma base de dados central e em tempo real.

A holding já utilizava o ERP para outros fins e o objetivo do projeto em questão era justamente montar um workflow de aprovações dentro do ERP utilizado na organização, que no caso é o SAP (*System analyses and Programme networking*). A importância da utilização de um ERP pode ser explicada por diversos motivos, segundo Junior (2015):

- Um banco de dados único – Facilita, pois, todas as informações da empresa são integradas em um único banco de dados. Isso traz uniformidade e padronização para toda a empresa.
- Elimina redundância e redigitação – Com esse conceito anterior, evita-se a ocorrência de dados duplicados e ter que inserir novamente.
- Possibilita maior integridade das informações – Sempre que um dado é alterado no sistema, isso reflete em todos os módulos, permitindo, assim, que a informação esteja sempre atualizada.
- Aumenta a segurança sobre os processos de negócios – A arquitetura de um ERP concede aos processos de negócios maior segurança. Além disso, os controles de permissão de acesso, baseados em login e senha, também favorecem o aumento de segurança.
- Permite a rastreabilidade das transações – Como uma pessoa para se tornar usuária do sistema, deve possuir login e senha, todas as transações efetuadas ficam armazenadas em um arquivo de log passível de auditoria.

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

#### **3.1. Tipo de pesquisa utilizada**

Este trabalho possui uma classificação segundo a proposta de Vergara (1990), que adota dois critérios básicos de classificação para tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, este estudo é classificado como descritivo, pois está descrito como foi feito o processo de reformulação do processo na empresa, tentando entender a necessidade e as medidas que foram tomadas para esse fim. Ele incluiu uma etapa em que foi necessária uma pesquisa exploratória para entender como os usuários desse sistema reagiram após a implantação.

Quanto aos meios, foi usado o método de estudo de caso e pesquisa de um observador participante, contendo apenas este evento para ser analisado. Houve também dados fornecidos por documentos da própria empresa e pesquisas qualitativas com profissionais envolvidos com o processo. Além de tudo, foram utilizadas referências bibliográficas para embasar a teoria que foi aplicada para a realização deste processo a ser estudado.

#### **3.2.Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

Esta parte está composta por basicamente quatro partes, que envolvem pesquisa bibliográfica, entrevistas, análise de documentos cedidos pela empresa e as informações coletadas no dia-a-dia do pesquisador dentro da empresa.

Para primeira fase de coleta de dados, foi pesquisado sobre questões referentes a temas essenciais para o estudo. Portanto, foi estudado a respeito de desenvolvimentos organizacionais, cultura organizacional, reengenharia e ERP. Esta busca foi realizada em obras de especialistas nestes assuntos.

A segunda etapa foi composta por entrevistas em profundidade com profissionais que estiveram envolvidos no projeto de reengenharia do modelo e

também com funcionários que trabalham com esse fluxo de movimentação, visando entender mais sobre o processo, como era antes e suas reações à mudança.

Estas entrevistas foram realizadas seguindo o seguinte processo: foi marcada uma hora com cada entrevistado, onde foram realizadas algumas perguntas abertas seguindo um roteiro semiestruturado e buscando que o entrevistado se sinta livre para falar o máximo possível sobre o tema de interesse. Enquanto a entrevista ocorria, o entrevistador realizou anotações e também gravou em forma de áudio, para posteriormente melhor analisar cada entrevista.

Foi criado um questionário diferente para cada agente envolvido neste estudo. Sendo assim, um para os entrevistados da área de remuneração, um para o consultor externo de TI, um para a consultora interna de RH e um para o líder e outro para a área de TI do grupo X. Pode-se ver os questionários no Anexo 1.

A escolha deste instrumento de coleta deveu-se à experiência que os entrevistados têm sobre o tema e a facilidade que o pesquisador tem para agendar essas entrevistas, porque no caso trabalha na mesma empresa.

Em uma terceira etapa, por meio de documentos que foram fornecidos pela empresa X, incluindo várias apresentações, fluxogramas e laudos de consultores externos. Obteve-se muito material detalhado e claro, mostrando quais eram os planos iniciais para o processo de reformulação do fluxo.

Quarta parte, como o pesquisador trabalha na área de remuneração, pode-se consultar com facilidade os colaboradores da empresa X de uma forma bem informal. Mesmo não tendo a familiaridade de uso com processo estudado, dentro da empresa, é possível acessar o fluxo de movimentações a qualquer momento e compreender como funciona.

### **3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

Como primeira etapa optou-se por um tratamento de análise de discurso, porque desta forma pode-se conhecer mais a fundo a percepção dos profissionais que vivenciaram a mudança e compreender mais as motivações e caminhos percorridos para a implementação da reestruturação do processo.

Foram catalogados os termos do referencial teórico e identificados os pontos de contato com as entrevistas e documentos analisados, fazendo uma triangulação de informações para perceber onde os conceitos teóricos se encontram com a prática.

Foram avaliados os arquivos internos da empresa. No qual foram analisados de forma qualitativa também, visando entender a situação na época do início da reestruturação do processo e cada passo que seria feito.

Tudo que era vivenciado nos dias de trabalho ia se acumulando como informações, que vieram a ajudar nos questionamentos sobre o projeto e no entendimento geral de toda a mudança ocorrida.

### **3.4. Limitações do Método**

Na segunda etapa, acreditou-se que seria preciso mais cautela, porque os entrevistados podiam não ter respondido com imparcialidade, pois por interesse próprio ou da empresa, havia a possibilidade de que estivessem omitindo ou manipulando alguma informação, que fizesse entender que o processo foi feito completamente correto ou que a empresa não saiu prejudicada após a reformulação do processo.

Também existiu a possibilidade do entrevistador não ter captado alguma informação relevante ou até mesmo ter interpretado equivocadamente, que seria uma falsa sensação de certeza nas análises dos dados pesquisados. Para mitigar este risco, foi analisado o material de áudio algumas vezes após a entrevista.

Na etapa de análise da documentação pôde haver ocorrido algum viés, pois são arquivos para convencimento de que o projeto tem que ser implementado, então poder haver algum exagero em algum dado, visando forçar aceitação dos membros aprovadores do projeto de reestruturação.

A desvantagem da observação participante, é que pode ter sua visão restrita a um retrato exposto pela população em que está inserido. Trazendo dificuldade de observar o ponto de vista de outros grupos participantes do projeto.

## **4 Apresentação e análise dos resultados**

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através dos questionários aplicados aos colaboradores e sobre as demais perguntas que apareceram ao longo das entrevistas. Também foram cedidos pela empresa alguns documentos que serviram de base para compreensão do andamento do processo na época que foi realizado.

Para as análises, foram utilizados os conceitos dos referenciais teóricos para embasar o diagnóstico observado nas entrevistas e nos documentos da empresa. Além dessa comparação entre a teoria e prática, também foi utilizado um senso crítico para apurar a qualidade deste projeto, seus pontos fortes e fracos.

### **4.1. A Empresa**

A holding é composta por 3 acionistas, Previ contém 49,01%, Iberdrola detém 39% do controle e o Banco do Brasil 11,99%. Segundo o site da empresa, a holding hoje com 42 empresas, presente em 12 estados brasileiros, cerca de 5 mil funcionários próprios e 20 mil terceiros. Atua em toda a cadeia de energia elétrica: geração, transmissão, distribuição e comercialização. Alcançando o posto de uma das maiores empresas privadas no setor elétrico.

Na área da distribuição, a organização é o maior grupo privado, atendendo mais de 10 milhões de clientes. A holding detém a concessão de três distribuidoras, todas no Nordeste, sendo uma delas a maior da região nortenordeste e outra empresa considerada pela Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica (Abradee) uma das melhores distribuidoras elétricas do país. Todas as três são concessões compradas do estado. Duas concessões foram adquiridas em 1997, a terceira foi agregada ao grupo no ano 2000. Sendo essas as três maiores empresas do grupo e pelo fato de antes da compra da concessão eram empresas estatais, ainda se sente um pouco da cultura de uma empresa do estado. Dos 5 mil funcionários, cerca de quatro mil e quinhentos estão nas 3 distribuidoras.

Mesmo as maiores empresas do grupo estando no Nordeste, a cidade-sede escolhida foi o Rio de Janeiro. Por estar mais próximo de seus acionistas. Por este fato, foi adquirido um prédio para montar um escritório, onde são reunidas todas as decisões estratégicas do grupo. O RH assim como outras áreas suporte estão centralizadas na holding, no Rio de Janeiro.

Para lutar contra a cultura de estatal de parte da empresa, o grupo tem contratado diversas consultorias para rever os processos e tornar a empresa mais eficiente. Uma das análises constatadas pelo grupo foi justamente a necessidade de se tornar mais ágil por meio da informatização. Antes do processo estudado neste trabalho, essas três empresas distribuidoras do grupo já possuíam o sistema de ERP, mas este não estava integrado entre as empresas do grupo.

Como as três distribuidoras estão em estados diferentes, cada distribuidora tinha um sindicato diferente e com cada sindicato, o grupo conseguia um acordo diferente, sendo assim gerando políticas trabalhistas diferentes. Então para os colaboradores de um dessas três empresas, eles tinham direitos distintos aos demais colaboradores do grupo. Levando a ter regras diferentes na hora de analisar alguma movimentação de pessoal. Para cada uma dessas particularidades, eram criadas “gambiarras” no ERP para aceitar cada critério acordado, o que tornava mais complexa a tarefa de integrar os sistemas, para as políticas de RH.

Empresas do setor elétrico também não têm muito costume de serem muito avançadas em tecnologia para seus colaboradores. Por não viver a concorrência em suas áreas concessões, essas empresas investem pouco em seus sistemas de informações, tendo então diversos processos operacionais sendo realizados por pessoas.

A ideia inicial foi informatizar e centralizar todo o processo de movimentação de pessoal na holding. Com a informatização, o processo teria mais agilidade e também traria redução de gastos com recursos. A centralização daria mais padronização nos procedimentos e para as políticas das diferentes empresas. De modo consequente, reduzindo a quantidade de colaboradores na área de remuneração, que era uma área que existia um representante em cada uma das três distribuidoras e um na holding, que era responsável só pela movimentação das demais empresas do grupo.

Ademais das incumbências com políticas de remuneração, práticas de movimentações funcionais e estrutura organizacional, a equipe de remuneração também é responsável pelo orçamento e cálculos de incentivos de curto prazo

(PLR), algo que antes era feito de forma descentralizada e este novo fluxo de movimentação seria um primeiro passo para se centralizar também estas atribuições de orçamento. Além destas funções, a área também tinha responsáveis em cada distribuidora com profissionais encarregados em relações trabalhistas (outra função que também foi trazida para a holding decidir e aumentar seu poder de barganha) visando manter a mesma proposta para os sindicatos das três distribuidoras. Outros pilares da remuneração são as informações gerenciais, pois nesta área da empresa encontram-se informações sobre os colaboradores do grupo. Esta área apresenta importantes fontes de dados para tomadas de decisões estratégicas. Igualmente foi centralizada no prédio do grupo no Rio de Janeiro. Sendo assim, o projeto de reengenharia no processo de movimentação de pessoal era algo bem maior do que melhorar apenas aquele processo. Com esse projeto, conseguiu-se trazer toda uma área estratégica para a holding, servindo de exemplo para outros redesenhos de processos, algo que estão fazendo semelhante com a folha de pagamento. Estão informatizando tudo para depois centralizar o máximo.

#### **4.2. Descrição do perfil dos entrevistados**

Para este estudo foram entrevistados os grupos mais envolvidos com a implantação do novo modelo de movimentação de pessoal. A equipe de remuneração que dentro do RH regula todas as movimentações funcionais, é o órgão responsável por avaliar se é possível dentro das regras da empresa e do orçamento da área. Eles foram os incomodados pelo processo antigo e guiaram a consultoria externa de TI para a construção do novo sistema. Foram entrevistados três analistas da área de remuneração e o gerente corporativo de remuneração que foi o comandante deste projeto por parte da empresa X. Entre os analistas entrevistados, trabalhando na holding, dois estavam nas distribuidoras e foram cruciais para a reformulação do processo, pois contribuíam com suas diferentes regras adotadas em cada empresa. Um deles, o maior conhecedor sobre o assunto de estrutura organizacional e ambientação no sistema SAP, foi o ponto focal para todos os analistas de remuneração.

Outro papel importante foi da consultoria de TI que foi contratada para este projeto. Teve que entender o problema, criar uma solução e testar todos os possíveis cenários para que estivesse bem estruturado o *workflow*. Inicialmente, a empresa contratada contava com uma gerente de projeto, um analista de

banco de dados, um analista de sistema e um programador. Ao longo do projeto, por pressão da holding, a consultoria trocou de gerente de projeto. Para este trabalho foi difícil o contato com estes profissionais, pois já havia passado dois anos da conclusão do projeto. Felizmente, o analista de sistemas da consultoria estava alocado para outro projeto na empresa X, então foi realizada uma única entrevista com algum membro deste grupo.

A empresa adota um sistema de consultoria interna de RH, onde são responsáveis por auxiliar as áreas de negócio, dando o suporte das práticas de gestão de pessoas da empresa. A consultoria interna de RH atuou no final, quando o novo processo já estava operando e foi peça fundamental para passar o ensinamento de como utilizar o fluxo de aprovações de movimentações para os líderes, que são os usuários finais. Segue sendo um parceiro importante para a área de remuneração, pois serve como intermediador entre as necessidades específicas das diferentes áreas da empresa com as políticas e regras da organização. Foram entrevistadas duas consultoras, uma que fica na holding e outra de uma das distribuidoras.

A superintendência de TI do grupo X também foi convocada para este projeto, mais na parte de um suporte no entendimento entre o que a área solicitante demandava e a consultoria contratada. Foi entrevistado o analista de sistemas que esteve frequentemente auxiliando ambas as partes envolvidas para um melhor resultado alcançado.

E claro, os líderes (são os gestores, gerentes, superintendentes e diretores) que são os solicitantes das movimentações, sendo assim o cliente final do processo. Como característica importante para se destacar é que vários tinham mais de 50 anos e eram da época em que as distribuidoras eram estatais, então acredita-se que possa ter certo comportamento de resistência às mudanças. Foram entrevistados três líderes, um superintendente corporativo de projetos que hoje está na diretoria de Gestão de Pessoas, que na época estava como gerente na contabilidade de uma das distribuidoras do grupo, outro líder é o atual gerente de planejamento estratégico que antes era o gestor do mesmo ramo e o terceiro é gerente de administração que antes havia sido gerente na diretoria de gestão de pessoas. O Superintendente fazia parte do grupo desde a época antes da privatização e o gerente de planejamento e controle antes trabalhava em uma grande companhia de telefonia móvel.



### **4.3.O Processo**

O processo de movimentação funcional de pessoal é o procedimento que tem como objeto o colaborador. Caso a empresa (líder e consultoria de RH) entender que este funcionário tenha que receber alguma alteração funcional, deverá ser consultada a área de remuneração. As movimentações funcionais são: mérito, promoção com e sem incremento, enquadramento por pesquisa salarial, alteração de cargo ou função, reclassificação de cargo, transferência entre empresas, transferências entre áreas, gratificação pontual. Então, caso haja alguma solicitação deste tipo, a área de remuneração é a responsável por fiscalizar se está dentro das práticas da empresa e caso afirmativo, a área de remuneração implanta a alteração no SAP.

O processo tem como sua essência um fluxo de aprovações, em que se inicia com a criação da movimentação por meio de um formulário em papel. Este formulário tinha que ser preenchido manualmente pelo líder da área solicitante. No formulário continha algumas informações do colaborador movimentado como: matrícula, posição, salário, classe salarial, área atual, empresa atual e outros requisitos. Pode ser encontrado um formulário original no Anexo 2 - Antigo layout de formulário. Após este preenchimento cada empresa seguia um fluxo diferente, mas se baseava em checar para que as informações estivessem corretas, se a solicitação estava dentro das regras da empresa e de obter a assinatura com a aceitação de diferentes partes, líder solicitante, consultor de RH, equipe de remuneração, gerente de remuneração e líder de destino, caso houvesse uma transferência.

Segundo a empresa X, já houve 1887 movimentações implantadas após o sistema estar informatizado. Sendo que foi iniciado em agosto/2014 e o dado foi coletado com o fechamento de abril/2016, ou seja, 21 meses houve uma média de 89,8 movimentações mensalmente em todo o grupo.

### **4.4.Descrição e análise dos resultados**

Neste capítulo, são analisados os dados obtidos com as entrevistas exploratórias acerca do estudo de caso sobre quais foram os principais impactos causados pela reformulação do processo de movimentação de pessoal e relacionar a teoria levantada inicialmente com o resultado decorrente do estudo realizado.

#### **4.4.1. Forças Contrárias e Barreiras**

##### **4.4.1.1. Cultura da empresa**

Como já dito ao longo do trabalho, a holding por atuar no segmento de energia elétrica, não tem como um dos seus principais focos buscar um avanço tecnológico como outros grandes setores. Esse fato se leva pelo mercado brasileiro de distribuição de energia elétrica monopolizado, onde não há existência de pressão por concorrentes e nem substitutos, apenas pelo órgão regulador. Esse ambiente afeta demasiado a cultura da empresa X, podendo constatar pouco investimento em projeto de informatização no grupo, muito pela falta de preocupação com a melhor performance nos processos das áreas suportes da empresa e uma maior atenção naquilo que a ANEEL cobra das empresas do setor, que é um investimento na rede e qualidade do serviço.

Esse setor costuma não dar o devido valor às diretorias suportes, pois para os grandes acionistas que nem vivenciam a organização estão mais concentrados em seus lucros ou prejuízos. Em uma empresa deste setor que pudesse pensar em comprar uma usina geradora de energia, que se consegue mensurar o retorno, é difícil optar por um projeto que faça melhorar a área suporte.

Além desses valores construídos pelo mercado, existe outro fator importante para se traçar mais sobre a cultura rígida da empresa X, o fato de dentro da holding, 90% dos funcionários serem das distribuidoras, que vieram do estado. Em julho de 2013 encontrava-se mais de 50% dos remanescentes da época de estatal, um número bem expressivo. Hoje em dia esse valor caiu para 20%.

Segundo Robbins (2010), inovação é uma das sete características básicas para se perceber a cultura de uma organização. Portanto, após um início criticando os princípios da empresa, podemos constatar que até antes do projeto de reestruturação do processo de movimentação, inovação não era um dos valores da empresa. Algo que curiosamente depois da reformulação foi despertado na diretoria de gestão de pessoas com suporte de uma consultoria especialista em revisão de processos. Chegando ao ponto de um ano depois da reengenharia do processo, foi repensada a missão, visão e valores da empresa, e a inovação foi inserida como um dos novos valores do grupo.

Robbins (2010) também pregava que estabilidade era outra fonte de observação sobre a cultura de uma empresa, e no caso, estabilidade era algo que ainda é percebido nos corredores de todo o grupo. Um colaborador que era de uma distribuidora disse que quando ele tinha que ir até outro departamento, via inúmeros colaboradores no pátio conversando ou fazendo lanches que duravam horas. Esse relato remete a uma falta de pressão e agilidade, muito por conta de ainda ter o espírito de ex-estatal nas distribuidoras do grupo.

Tendo em vista estas duas variáveis estudadas: inovação e estabilidade, podemos inferir que não foi fácil promover e engajar os envolvidos para realização desta tarefa de reformulação do processo de movimentação. Mas, segundo os analistas da área de remuneração esse foi o diferencial, a vitalidade e o engajamento do gerente da área de remuneração e total aval de seu superintendente e sua diretora. Todos curiosamente com cerca de cinco anos de empresa e ex-funcionários de empresas do setor de telecomunicações.

#### **4.4.1.2. Resistência à mudança**

Segundo o gerente de remuneração, a equipe de TI do grupo não recebeu tão bem a ideia inicialmente, diz ele que o analista de sistemas escalado para auxiliar a equipe de remuneração questionava demais a necessidade da mudança e buscava oferecer soluções mais simples, visando revolver de uma forma mais singela. Esse gerente disse que demorou um tempo para fazer com que a equipe de TI compreendesse o problema e comprassem a ideia.

Casos de resistência não foram percebidos pela equipe de remuneração. Talvez no começo, mensurando o tamanho da complexidade, alguém da equipe tenha ficado mais incomodado, no entanto não houve relato explícito de sua falta de vontade. Importante esta análise, pois mesmo sendo da equipe de remuneração, o agente que iniciou a reengenharia foi enormemente beneficiado com o novo fluxo. Teve um grande trabalho de reunir todas as regras de remuneração das diferentes empresas, encontrar-se com os consultores externos de TI para passar todas as informações necessárias para se criar o sistema, testar após o desenvolvimento da transação no SAP e além de tudo cumprir suas funções do dia-a-dia.

Para os consultores internos de RH, o novo modelo foi muito bem recebido, segundo os próprios e as outras áreas envolvidas. Também tiveram o *feedback* que foram muito prestativos e até hoje apoiam os líderes que

encontram dificuldades na criação da movimentação no SAP. Os consultores tiveram ensinamentos intensivos com a equipe de remuneração e até os consultores são os pontos focais de qualquer dúvida na criação de uma movimentação por algum líder.

Para comunicar aos líderes sobre o novo fluxo, foram convocados a um auditório e apresentados ao novo sistema, esclarecendo as dúvidas e exibindo exemplos frente a todos. Este procedimento foi realizado em todas as distribuidoras e na holding. Segundo o relato de um dos analistas de remuneração, os líderes estavam mais interessados em fazer perguntas de casos específicos, tais como se já poderiam promover certo colaborador, ao invés de questionarem sobre o funcionamento do novo sistema. Além de exposições, foi criado um curso no canal de intranet da empresa, que segundo o gerente de remuneração relatou, foi explicado no canal do líder, também um ambiente criado pela empresa para informar as atualidades aos executivos.

Através dos encontros com os líderes foram encontrados diversos elogios ao novo fluxo de aprovações, entretanto entrevista ficou claro que um dos entrevistados se sente inseguro no momento de acessar o SAP e até hoje solicita ajuda das consultoras e da equipe de remuneração. Talvez esse entrevistado tenha dificuldade com sistemas de informática ou a explicação não tenha sido clara o suficiente nas apresentações, treinamentos e canais de informação pela intranet. Algo que me parece difícil. Entretanto, ter dúvidas em como realizar o fluxo, que reforçadamente foi explicado, me pareceria muito compreensível se fosse o caso de um líder que é novo na empresa, que não era a situação do entrevistado.

#### **4.4.1.3.Reengenharia**

O conceito de reengenharia se inicia com a concepção de começar do zero, algo drástico, que pode ser desafiador para muitos, mas não foi difícil para o gerente de remuneração e sua equipe. Segundo Michael Hammer, o profissional chave para a reformulação de um processo necessita ter três qualidades: técnica, liderança e interpessoal. Esta responsabilidade foi dividida entre a competência técnica e tempo do analista de remuneração especializado em estrutura organizacional e movimentações funcionais. O gerente de remuneração foi o verdadeiro líder do projeto, motivando a todos e fazendo o

papel de negociador com a consultoria contratada para o desenvolvimento do sistema.

Algo que ocorreu bem como descrito por Hammer para um bom processo de reengenharia, foi a elaboração das quatro etapas para reengenharia. O projeto foi traçado da seguinte forma, o analista de remuneração mais experiente iria preparar todos os insumos com a equipe de remuneração para passar essas informações para que a consultoria planejasse de que forma iria atuar e implementar seu sistema, onde no final seria testado e avaliado pela empresa X.

#### **4.4.1.4. Padronização de políticas de remuneração**

Este analista que foi o ponto focal da equipe de remuneração teve a tarefa de se comunicar com os analistas das outras empresas do grupo para coletar as regras de remuneração impostas em cada empresa e elaborar o novo fluxo que seria usado de forma padrão em todo o grupo a partir de então. Como já foi anteriormente mencionado, cada um seguia normas diferentes, dependendo daquilo que tinha acordado com os diferentes sindicatos. Foi dito que, por exemplo, a uma das distribuidoras, o cálculo para algum benefício era sobre o Salário Base e nas outras três era imposto sobre o SIR (Salário individual reconhecido, resultado da soma do Salário Base mais Anuidade), mostrando uma das várias diferenças entre as empresas e como foi complicado reunir todo esse material. O fluxo de aprovações antes também era feito de uma forma diferente para cada uma das quatro empresas do grupo (três distribuidoras e a holding fazendo para todo o resto do grupo). Foi relatado durante as entrevistas que tinham empresas que seguiam ordens diferentes ou até saltavam etapas para que a movimentação ocorresse de forma mais rápida. O resultado do novo fluxo está no Anexo 2 - Novo fluxo de movimentações.

#### **4.4.1.5. Má compreensão da consultoria contratada**

Além desse trabalho de consolidar as solicitações e particularidades de cada empresa e criar o novo conceito de fluxo, este analista de remuneração teve que repassar todos esses *inputs* para a consultoria contratada. Foram realizados diversos encontros e reuniões para que fosse montado o escopo e compreendido pela empresa terceira como o grupo X gostaria que fosse

realizado. Neste momento se encontra um *gap* crucial para o projeto. Segundo as respostas da equipe de remuneração, a empresa contratada não compreendeu precisamente as premissas para construir o sistema. Também disseram que principalmente nas questões das particularidades de cada empresa, foram consideradas como detalhes, algo que havia sido mapeado como altamente relevante pela remuneração. Em contrapartida, segundo o depoimento do consultor contratado de TI, além dos bancos de dados serem separados para cada empresa, em cada banco de dados havia “gambiarrras”, totalmente distintas para as diferentes empresas e foi necessário investir muito mais recursos do que o planejado.

Evidentemente, antes da estipulação de um prazo no projeto, a consultoria deveria haver se perguntado sobre o estado de cada ambiente de TI previamente. Uma clara evidência da falta de planejamento por parte da empresa contratada. Entende-se que esta questão deveria haver sido mapeada previamente pela consultoria, pois quando questionado o colaborador da superintendência de TI revelou que diversas vezes era solicitado pelos consultores para tirar dúvidas sobre as particularidades dos bancos de dados das diferentes empresas do grupo. E, segundo o próprio, não era sua responsabilidade mapear cada erro que poderia acontecer.

Quando arguido sobre essas particularidades no sistema SAP de cada empresa do grupo, foi revelado que o SAP era usado de forma incorreta pela organização X. Ao invés de usar as transações já criadas pela empresa fornecedora do *software*, o grupo X preferia solicitar transações que fizessem buscas personalizadas. Sendo assim, a maioria das transações utilizadas pelo menos no RH são as criadas por encomenda. Esse hábito em utilizar as transações customizadas fez toda a diferença na dificuldade no desenvolvimento no fluxo de aprovações.

Outra barreira encontrada foi o fato de que um analista de cada empresa se deslocou para uma delas que estava sendo o ponto focal, com a presença do analista mais experiente e da consultoria terceirizada. Esse encontro foi para se realizarem testes após a consultoria ter criado a transação. Inicialmente, levariam uma semana, mas devido a diversos erros no sistema os testes se estenderam a três semanas. Segundo depoimentos, foi um momento bem estressante, e o motivo foi o mesmo: a falha na percepção inicial da consultoria, na qual a questão das “gambiarrras” demandaria tanto trabalho para conseguir desenvolver a respeito desta situação. Acarretou um estresse nas equipes de remuneração das empresas do grupo, pois ficaram sem seu analista de

remuneração por três semanas e não apenas uma. Um desses analistas disse que após este incidente, o gerente de projetos da consultoria foi transferido para outro projeto. Quando entrevistado, o gerente de remuneração confirmou o fato. Para redimir desta situação, o entrevistado por parte da consultoria disse que foram alocados dois dos melhores analistas de banco de dados da empresa terceira para alcançar o objetivo dentro do prazo.

#### **4.4.2. Forças Favoráveis e Resultados positivos**

##### **4.4.2.1. Informatização**

Após a realização do novo sistema de movimentação dentro do ambiente de ERP do grupo, a informatização do fluxo de aprovações passou a adotar as propriedades que um sistema de informação contém. Por exemplo, a disponibilidade de ter acesso remoto de qualquer computador conectado na rede do grupo X, no qual não seria mais necessário a circulação de um meio físico, o formulário em forma de papel, entre diferentes áreas da empresa ou até entre os estados que a holding está presente. Foi constatado diversas vezes nas entrevistas dos consultores de RH e pelos líderes que muitas vezes estavam viajando entre as empresas do grupo e não podiam dar continuidade aos fluxos de movimentações a tempo. Também foi dito que muitos formulários foram perdidos, principalmente pelas consultoras das distribuidoras que reúnem vasta quantidade de solicitações de movimentações.

Houve facilidade também no preenchimento do formulário pelo SAP, pois apenas com a inserção da matrícula ou nome do colaborador, já eram preenchidas automaticamente todas as informações atuais do funcionário. A parte de solicitação de alteração deveria ser inserida ao lado, como se pode ver no Anexo 2 – Novo layout do SAP. A informatização também retirou qualquer possibilidade de rasuras, ilegibilidade ou falha no entendimento por causa da caligrafia. Algo que foi relatado diversas vezes pela equipe de remuneração, dizendo que pela dúvida de não inserir errado um valor no SAP preferiam ligar para as consultoras requerentes para esclarecer o que estava escrito.

Uma das solicitações da equipe de remuneração era que o sistema acusasse qualquer irregularidade de acordo com a política do grupo, como tempo entre cada promoção, última avaliação de desempenho do colaborador, o máximo de aumento de salário permitido na faixa salarial, entre outras. Todas

essas regras foram introduzidas corretamente no preenchimento e agora passam a avisar caso haja algum fato que impeça o solicitante de pedir certa alteração. Além de ter auxiliado aos líderes no conhecimento das regras de movimentação funcional adotada pela holding X, facilitou muito o trabalho de conferência do analista de remuneração. Antes esta parte de análise caso a caso levava horas ou dias segundo um analista de uma das distribuidoras. Este analista de remuneração disse que antes tinha na mão um formulário de movimentação e tinha que puxar várias transações no SAP para descobrir se aquele colaborador estava habilitado a receber tal alteração, deveria baixar como dito antes a data da última promoção, outra transação dizendo se seu desempenho se estava no nível requerido pela empresa para ser merecedor de aumento salarial e ser calculado o máximo de aumento permitido caso tivesse incremento salarial, entre outras análises. Acredito que essa foi a maior motivação da reformulação do processo por parte da equipe de remuneração. Todo este benefício foi graças ao sistema de ERP por utilizar dados dos diferentes módulos já inseridos e que podem ser cruzados para o próprio sistema realizar buscas.

O trabalho para a equipe de remuneração também foi facilitado, quando uma vez já estando todas as informações digitadas no SAP e validadas por todos, bastava apertar um botão para implantar a alteração. Sendo assim, alimentaria o banco de dados sem ter que ser inserida às informações pela própria equipe. Essa informação por já estar no sistema SAP, pode ser adotada como real e ser enxergada por qualquer um que tenha acesso a esse modulam de informações no SAP.

Um detalhe é muito importante também, algo é que o sistema ERP traz é segurança da informação. Agora com o sistema informatizado, só os colaboradores envolvidos com o fluxo de aprovação são aptos a terem acesso para criação às movimentações e possibilidade de consultar as partes do fluxo. Relatado pelos líderes, antes por algum descuido o formulário em meio de papel poderia ser observado por alguém que passasse pela mesa desse executivo e visse um possível pedido de alteração salarial para o RH. Após a implantação do sistema no SAP, para ter acesso o colaborador deveria ter seu usuário e senha do *software*, deixando assim um registro. E esse registro, chamado de *log* pode ser utilizado para identificar quem fez certa solicitação ou alteração, algo que pode ser até usado caso uma auditoria queria investigar algum movimento.



#### **4.4.2.2. Padronização do processo**

O fluxo também trouxe uma vantagem, a de sempre avisar a todos os envolvidos com quem está pendente a próxima aprovação. Onde se recebe um e-mail indicando o próximo aprovador pendente e caso haja alguma observação, também vem escrita no e-mail. Pode-se ver o diagrama criado para explicar este fluxo no Anexo 2 – Novo fluxo de movimentações. Esta nova função levou o sistema a ser mais padronizado, podendo ser utilizado o mesmo fluxo em todas as empresas da holding.

#### **4.4.2.3. Centralização do processo**

Uma suspeita ao longo da pesquisa sobre este estudo que só ficou clara após a entrevista com o gerente de remuneração, era que a reformulação deste processo só foi realizada por que a diretoria de gestão de pessoas acreditava que seria mais estratégico ter apenas uma equipe de remuneração e centralizar no prédio da holding, onde se encontra a diretora de RH e são tomadas todas as decisões estratégicas do grupo.

Segundo as palavras do gerente de remuneração, a centralização traria mais sinergia à equipe. Poderia ser reduzida a quantidade de pessoas na equipe, como se trata de decisões e informações estratégicas seria melhor concentrar em apenas uma equipe. Diz ele que está muito satisfeito com os resultados financeiros obtidos pela execução desta medida, que os colaboradores da área também concordam que facilitou na comunicação entre eles e padronização de cada vez há mais padronização nos processos.

#### **4.4.2.4. Símbolo de vanguarda**

Outro incidente que não era esperado encontrar antes das realizações das entrevistas, era que este projeto foi o início do marco da diretoria de gestão de pessoas em rever os processos e muito mais. Esta mentalidade de eficiência apareceu com ajuda de consultorias de empresas especializadas em revisão de processos organizacionais, reestruturação organizacional e planejamento estratégico. Logo o projeto de reengenharia do processo de movimentação funcional de pessoal foi um símbolo de vanguarda para a diretoria e para o grupo X. Após a reformulação deste processo, a diretoria engajada em dar eficiência para a empresa, convenceu o seu conselho administrativo em

promover uma grande transformação na empresa baseada em três pilares: reestruturação organizacional, melhorias de sistemas de informação e revisão de processos.

## **5 Conclusões e recomendações para novos estudos**

O presente trabalho procurou investigar os objetivos iniciais pretendidos de conseguir mapear os principais impactos na reformulação do processo de movimentação funcional de pessoal. Para que fosse possível alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas com os profissionais envolvidos com esta mudança e a observação do próprio pesquisador participante.

Desta forma, foi possível tanto por meio de pesquisas, quanto pelas entrevistas e auxílio da documentação obtida na empresa, que o motivo que impulsionou a mudança no processo foi a percepção da necessidade da diretoria de gestão de pessoas de centralizar a equipe de remuneração. E para isso foi entendido que era preciso primeiro recriar o processo de movimentação, que antes era realizado igualmente pelas três distribuidoras do grupo e no prédio da holding. Que após ter sido reformulado, seria mais fácil trazer os outros processos e colaboradores para o prédio da holding, consequentemente, extinguindo esta área nas distribuidoras do grupo. A aceitação por meio da equipe de remuneração foi favorável, pois como explicado ao longo da análise, esta reformulação do processo de movimentação facilitaria imensamente o trabalho desses colaboradores.

Houve diversas barreiras, como a cultura de uma empresa do segmento do setor elétrico e um pouco por ser ex-estatal. Entretanto, a mais relevante foi a dissonância criada entre a demanda solicitada por parte da equipe de remuneração e o que foi compreendido pela consultoria contratada para o desenvolvimento do software. Por causa dessa divergência, houve um momento de estresse culminando na troca de profissional à frente do projeto e alocação de mais analistas pelo lado da consultoria. No final do projeto, o prazo foi cumprido e o sistema atendeu as expectativas da área solicitante.

Do ponto de vistas das vantagens obtidas, ressalto que a mais importante foi a soma de todos os benefícios de um processo ter sido informatizado e, principalmente, em uma plataforma ERP, podendo usar todos os recursos já disponíveis como o banco de dados do próprio grupo. Como já antes citado, o fato de estar todo o processo em um sistema de informática, podendo ser

acessado em qualquer lugar do grupo X e não mais em uma folha de papel que fisicamente só está em um lugar e pode gerar tantos problemas como perda, desvios e observado por outros, que foram os pontos mais significativos para os consultores internos de RH. Questões como segurança da informação, que só é permitido ter acesso à movimentação quem tem perfil no SAP licenciado para acompanhar certa alteração. Este sistema, que além de restringir o acesso, registra em um histórico de quem fez cada modificação e edição, podendo servir como prova, caso haja algum problema. Algo que antes era difícil de controlar porque era feito à caneta, onde não se sabia exatamente se o próprio solicitante era o que havia preenchido ou até rasurado o formulário. Esta foi uma das maiores vantagens para os líderes. Para a equipe de remuneração, que deveria fazer uma análise de cada pedido de movimentação funcional, acredito que a maior vantagem no novo fluxo foi o fato do sistema fazer a crítica automaticamente com as normas de remuneração do grupo.

O projeto me pareceu bem planejado pelas duas partes mais envolvidas, mas poderia ter havido mais atenção aos detalhes. No caso a consultoria poderia ter se questionado previamente sobre qual era a situação do ambiente em que trabalharia. Ambiente em termos de onde estariam as informações, onde seria criado o software, os bancos de dados das empresas do grupo, que com tantas amarrações e “gambiarras” dificultaram o desenvolvimento do novo fluxo. Mesmo com o suporte da equipe de TI local, faltou um mapeamento da profundidade deste fator para estipular um bom andamento do projeto.

Finalizando, conclui-se com um balanço geral, utilizando de ferramenta das quatro variáveis de DO, onde na teoria a cada grande mudança, essas quatro variáveis são impactadas. Primeiro o serviço, que para o cliente final que são os colaboradores do grupo e os líderes solicitantes, recebeu um novo meio de requerer sua movimentação e um tempo mais rápido de resposta. A questão da cultura organizacional também foi impactada, pois foi o primeiro símbolo que a diretoria de gestão de pessoas estava buscando como postura para influenciar a forma de agir dos colaboradores mais próximos, e claro, com o fluxo mais automatizado e mais ágil, deixou um clima mais leve, onde impacta imensamente a cultura. O fator da estrutura organizacional à primeira vista não havia sido mudado, mas com a centralização da equipe por conta da facilidade da operação do novo sistema, caracterizou-se pela alteração na estrutura organizacional. O processo certamente foi impactado, chegou ao ponto de sofrer uma reengenharia sobre ele. Logo, não se tem dúvida que as quatro variáveis foram influenciadas pela mudança organizacional.

### **5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos**

Como desdobramento futuros, esta linha de pesquisa pode ser aprofundada podendo ser analisada a questão de centralização de processos, quais benefícios essa ação pode trazer para a organização e para seus clientes.

Também posteriormente poderá ser estudado mais a fundo o papel da liderança para estas mudanças organizacionais. Este trabalho comentou sobre o assunto, mas no futuro poderá ser feito um estudo sólido sobre este tema.

Outro estudo poderia ser sobre o nível de satisfação com o trabalho, pesquisando profissionais que estiveram envolvidos em mudanças nos seus processos. Buscando entender se o colaborador que participa da reformulação de seu processo irá se comportar de forma mais engajada e empreendedora.

## 6 Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idaberto. **Introdução Geral da Administração**. 7.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: por que os a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed., São Paulo: Atlas, 2008.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia revolucionando a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

PERIARD, Gustavo. **Reengenharia – o que é e como funciona**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/reengenharia-o-que-e-e-como-funciona/>. Acesso em 06 de mar. 2016.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14.ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. Porto Alegre: Futura, 2004.

VERGARA, Sylvia C., Sugestão para elaboração de um projeto de pesquisa / **Cadernos de Pesquisa** / EBAP 02/91. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

JUNIOR, Cícero C., **Sistemas de Integrados de Gestão ERP – Uma abordagem gerencial**. 2.ed., Curitiba: Intersaberes, 2015.

## Anexo – 1

### Questionário para equipe de remuneração

- 1- O que motivou a ideia da reengenharia do processo? Qual foi a área que estava buscando esta mudança?
- 2- Inicialmente a ideia da implantação do novo sistema foi bem recebida por todos? Todos estavam engajados?
- 3- O clima organizacional na época era o ideal para a mudança? Sim, não? Por quê?
- 4- Qual foi a importância do setor de TI interno?
- 5- Como foi o relacionamento com a consultoria externa de TI?
- 6- Houve algum conflito?
- 7- Houve algum momento que se necessitou flexibilidade para a realização desta mudança?
- 8- Qual foi a maior barreira encontrada na implantação deste novo processo?
- 9- Como foi o acompanhamento ao longo do processo?
- 10- Você acha que na revisão do processo, ocorreu algo de forma diferente por se tratar de uma ex-estatal? E pela questão de ser uma empresa do setor elétrico?
- 11- Quais foram os maiores impactos para esta mudança pensando nos 4 pilares de DO (Estrutura Organizacional, Tecnologia, Produto/Serviço e Cultura Organizacional)
- 12- Como foi a comunicação para as consultoras e líderes?
- 13- O que você acha que funcionou bem e o que não funcionou bem e poderia ser diferente (tanto durante, quanto no final da reestruturação)?



### **Questionário para a consultoria externa de TI**

1. Inicialmente a ideia da implantação do novo sistema foi bem recebida por todos? Todos estavam engajados?
2. Os envolvidos estavam motivados para a mudança?
3. Todos confiavam entre si e colaboraram para a mudança?
4. O clima organizacional na época era o ideal para a mudança? Sim, não? Por quê?
5. Houve algum conflito?
6. Você acha que na revisão do processo, ocorreu algo de forma diferente por se tratar de uma ex-estatal?
7. Houve algum momento que se necessitou flexibilidade para a realização desta mudança?
8. Qual foi a maior barreira encontrada na implantação deste novo processo?
9. Quais foram os maiores impactos para esta mudança pensando nos 4 pilares de DO (Estrutura Organizacional, Tecnologia, Produto/Serviço e Cultura Organizacional)
10. O que você acha que funcionou bem e o que não funcionou bem e poderia ser diferente?

### **Questionário para os líderes**

1. Inicialmente a ideia da implantação do novo sistema foi bem recebida?
2. O clima organizacional na época era o ideal para a mudança? Sim, não? Por quê?

3. Houve algum conflito?
4. Você acha que na implantação do processo, ocorreu algo de forma diferente por se tratar de uma ex-estatal?
5. Qual foi a maior barreira encontrada na implantação deste novo processo?
6. Quais foram os maiores impactos para esta mudança pensando nos 4 pilares de DO (Estrutura Organizacional, Tecnologia, Produto/Serviço e Cultura Organizacional)
7. Como foi a comunicação e o acompanhamento?
8. Foi realizado algum treinamento ou apoio para a utilização do nosso sistema? Como foi esse processo?
9. O que você acha que funcionou bem e o que não funcionou bem e poderia ser diferente?

#### **Questionário para a equipe interna de TI**

1. Inicialmente a ideia da implantação do novo sistema foi bem recebida por todos? Todos estavam engajados?
2. O clima organizacional na época era o ideal para a mudança? Sim, não? Por quê?
3. Qual foi a importância do setor de TI interno?
4. Como foi o relacionamento com a equipe de remuneração?
5. Como foi o relacionamento com a consultoria externa de TI?
6. Houve algum conflito?

7. Houve algum momento que se necessitou flexibilidade para a realização desta mudança?
8. Qual foi a maior barreira encontrada na implantação deste novo processo?
9. Como foi o acompanhamento ao longo do processo?
10. Você acha que na revisão do processo, ocorreu algo de forma diferente por se tratar de uma ex-estatal? E pela questão de ser uma empresa do setor elétrico?
11. Quais foram os maiores impactos para esta mudança pensando nos 4 pilares de DO (Estrutura Organizacional, Tecnologia, Produto/Serviço e Cultura Organizacional)
12. O que você acha que funcionou bem e o que não funcionou bem e poderia ser diferente (tanto durante, quanto no final da reestruturação)?

#### **Questionário para consultoria interna de RH**

1. O que motivou a ideia de reengenharia do processo? Qual foi a área que estava buscando esta mudança?
2. O clima organizacional na época era o ideal para a mudança? Sim, não? Por quê?
3. Inicialmente a ideia da implantação do novo sistema foi bem recebida por todos? Todos estavam engajados?
4. Quais foram os maiores impactos para esta mudança pensando nos 4 pilares de DO (Estrutura Organizacional, Tecnologia, Produto/Serviço e Cultura Organizacional)
5. Houve algum conflito?
6. Como foi a relação com a área de Remuneração?

7. Como foi a comunicação para as consultoras e líderes?
8. Houve algum tipo de treinamento?
9. O que você acha que funcionou bem e o que não funcionou bem e poderia ser diferente?

## Anexo – 2

### Antigo layout de formulário

		MOVIMENTAÇÃO FUNCIONAL	
<b>Matrícula</b>	<b>Nome Colaborador</b>	<b>Dt Admissão</b>	
<b>Conceito Última Avaliação</b>		<b>Motivo Último Aumento</b>	<b>Dt Últ Aumento</b>
<b>Motivo da Movimentação</b>	<b>Incremento</b>	<b>Interesse(Apenas nos casos de Transferência)</b>	<b><u>Dt.Efetivação</u></b>


	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO PROPOSTA
Empresa		
Área		
Cod Subárea / Subárea		
Centro de Custo (de Viagem)		
Atividade Preponderante		
Ordem Operativa		
Carga Horária Mensal		
Cargo / Processo		
Nº Posição		
Classe Salarial		
Salário Base		
SJR	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
Valor Periculosidade		
Posição Faixa (%)		
	Percentual de Aumento	
	Valor da Gratificação Pontual	
	Valor da Ajuda de Custo Transferência (em <u>SJR</u> s)	

APROVAÇÕES

## Novo layout no SAP

**Movimentação Funcional**


 Impressão

**Criar movimentação para colaborador**


Matrícula	Nome do Colaborador	Data Admissão
123456	João da Silva	02.01.1990
Conceito Última Avaliação	Motivo Último Aumento	Dt Últ Aumento
3-Evidência Algumas Vezes - 31/01/2013	-	-
Motivo da Movimentação	Incremento	Interesse (Casos de transferência)
PRON / CRESC CARREIRA C/ INCR	SIR	Data Sugerida
Empresa		01.01.2014

	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO PROPOSTA
Empresa	COSE	COSE
Area	21210050 / CS DSCP-OSR	
Cod Subárea / Subárea	A001 / NATAL SEDE	
Centro de Custo (Viagem)	R520PES001	
Atividade Preponderante	DISTRIBUIÇÃO	
Ordem Operativa	760021	
Carga Horária Mensal	200.00	
Cargo / Processo	CS ANAL DE PROCESSOS COMERCIAIS	
Nº Posição	50187140	
Classe Salarial	FAIXA01	
Salário Base	1.902,10	
Outros	434,70	117,81
SIR	2.336,80	117,81
Periculosidade	NAO	
Posição Faixa (%)	121.71%	
Valor do Aumento		0,00
Percentual de Aumento		94.96-
Valor de Gratificação Pontual		0,00
Valor da Ajuda de Custo Transferência (em SIRs)		Não se aplica

**Justificativa da Solicitação**



**Observações**



O Formulário foi separado em 4 áreas para maior entendimento. Seguem descrições abaixo:

**1 – Cabeçalho:** Dados extraídos da Tela de Seleção e dos dados mestres do colaborador, não são editáveis.

**2 – Coluna Situação Atual:** São dados mestres do Colaborador extraídos diretamente do sistema. Neles estão informações necessárias para a movimentação do Colaborador e para a atualização da Coluna “Situação Proposta. Estes campos não são editáveis via Formulário.

**3 – Coluna Situação Proposta:** Esta coluna é reservada para o cadastro de dados de acordo com a Movimentação do Colaborador.

**4 – Campos Justificativa da Solicitação e Observações:** O Campo “Justificativa da Solicitação” ficará aberto para preenchimento no momento do cadastro do Formulário pelo líder, será utilizado para a inserção de textos importantes para a Movimentação. O Campo observações trará todas as mensagens que o sistema apresentar durante o processo de movimentação para a ciência dos aprovadores no momento do Workflow. Ambos os campos estarão sempre visíveis no Formulário.

### Novo fluxo de movimentações

