

Auditoria Sistêmica

Empresa X

**Consultor:
Joseph O'Connor**

Índice

Escopo e objetivos

Contexto comercial

Metodologia

Pontos fortes atuais da empresa

Principais questões

- Sistemas da estrutura
- Cultura da empresa
- Visão e direção
- Utilizando o passado
- Ambiente

Treinamento e desenvolvimento

- Recursos Humanos

Liderança

Comunicação

- Reuniões
- E-mail

Resistência às mudanças

Recomendações e conclusões

Resumo

Escopo e objetivos

Esta análise das necessidades é o resultado das entrevistas nos escritórios da Empresa X no ano de 2000. Joseph O'Connor conduziu as entrevistas.

As seguintes pessoas foram entrevistadas:

Diretor de Contratos

Diretor de Projetos

Gerente de Projeto Sênior

Gerente de Contratos

Gerente de Projetos

Gerente de Projetos

Projetista

Gerente do Site

Gerente do Site Trainee

Administrador

Contexto comercial

A Empresa X faz parte do grupo da Empresa Y, uma organização multidisciplinar que fornece relocação de escritórios, gerenciamento de grandes projetos de construção e gerenciamento de facilidades. Este relatório trata somente da Empresa X. O relatório não trata de outras organizações dentro do grupo da Empresa Y, nem do relacionamento da Empresa X com o resto do grupo.

A Empresa X é uma das empresas não registradas na bolsa de valores de mais rápido crescimento no Reino Unido e recentemente introduziu o serviço de via rápida para relocação e renovação da empresa.

Este relatório tem dois objetivos principais:

1. Definir e avaliar a posição atual da Empresa X através de:

- Identificar os atuais pontos fortes e pontos fracos da empresa.
- Dar uma visão geral da estrutura atual.
- Apontar as áreas de alto desempenho.
- Identificar os atuais limites do alto desempenho e como eles podem ser abordados.
- Esclarecer problemas de liderança e de gerenciamento.

2. Recomendar ações futuras para melhorar os resultados e superar as atuais limitações através de:

- Distinguir os pontos chave de alavancagem para mudança.
- Reconhecer as áreas onde as habilidades são necessárias e recomendar treinamento específico.
- Esclarecer a visão e a direção da Empresa X no futuro para atingir crescimento sustentável.

Metodologia

Uma empresa de sucesso é mais lucrativa do que seus concorrentes, cresce mais rápido do que suas concorrentes e é líder reconhecido em seu campo. A empresa também deve mudar e se adaptar ou o sucesso não será sustentável.

Para conseguir fazer isto, toda empresa precisa responder quatro perguntas:

- O que estamos tentando realizar?
Uma empresa deverá ter clareza de propósito e direção. A resposta é dada normalmente na forma de uma declaração de missão.
- Como obtemos uma vantagem competitiva?
A resposta está na estratégia de mercado e no processo comercial eficaz.
- Como entregamos resultados?
Isso é resultado de uma estrutura comercial confiável.

- Como lidamos com as mudanças?

As condições atuais do Mercado estão mudando constantemente. Uma empresa precisa ser suficientemente estruturada para manter sua posição, e ao mesmo tempo suficientemente flexível para se adaptar às mudanças do mercado. Sem estas duas qualidades, a empresa não será capaz de sustentar sua posição.

Este último ponto é especialmente importante para a Empresa X. O negócio da Empresa X é lidar com mudanças. Ela fornece um serviço e possibilita que as empresas mudem principalmente através da ajuda para lidar com o local e o ambiente delas.

O sucesso sustentável é devido a dois fatores:

- *As pessoas que trabalham na Empresa* – uma empresa de sucesso tem pessoas que são felizes, motivadas e tem as habilidades para conduzir o negócio adiante e gerenciar os sistemas que mantêm o negócio funcionando. A habilidade e a eficiência das pessoas para trabalhar dentro da empresa, individualmente e em equipes, proporcionam um desempenho de sucesso.
- *Os sistemas da empresa* – a estrutura e os procedimentos da empresa que trabalham juntos para propiciar um alto desempenho.

Ambas as áreas são essenciais. Os sistemas confiam nas pessoas para operá-los e eles permitem que as pessoas trabalhem de maneira eficiente. Mesmo as melhores pessoas não podem produzir bons resultados se os sistemas não as apóiam. O sucesso externo depende de em que grau os sistemas apóiam os esforços das pessoas dentro da empresa.

Estes sistemas estão classificados em duas áreas principais:

- a) *Sistemas do processo*. Estes sistemas lidam com a eficiência e a confiabilidade do processo de gerenciamento e seu custo em tempo e recursos. Os sistemas do processo precisam ser confiáveis e precisos.
- a) *Sistemas da estrutura*. Estes sistemas determinam a eficiência da coordenação, comunicação e controle.

Como consultores externos, temos a vantagem de podermos examinar esses sistemas do lado de fora e analisá-los mais objetivamente porque não estamos envolvidos neles.

Este relatório foca em duas áreas principais de mudanças da Empresa X.

- 1) As necessidades de treinamento do quadro de pessoal.
- 2) A estrutura comercial necessária para apoiar o quadro de pessoal.

Pontos fortes atuais da Empresa

Através da seção transversal da Empresa que entrevistamos, ficou claro que:

- As pessoas gostam de trabalhar na Empresa X. Elas estão motivadas, existe um forte senso de pertencer à empresa e as pessoas geralmente se sentem valorizadas.
- A Empresa tem uma cultura aberta, entusiástica e energética invejável.
- A atmosfera é amigável e as pessoas se dão bem umas com as outras.
- Os arquitetos e projetistas da Empresa X são altamente qualificados e experientes.
- O quadro de funcionários da Empresa X é bastante focado no cliente. Eles mantêm os clientes informados e são muito flexíveis na canalização de recursos para atender às necessidades dos clientes.
- Os diretores da Empresa X estão comprometidos com o sucesso da Empresa e de seu pessoal. As atividades de treinamento, desenvolvimento e criação de equipes que tinham sido organizadas nos últimos 12 meses são comprovações disto.
- A estrutura horizontal da Empresa e a ausência de burocracia são atraentes para a maioria dos funcionários.
- A literatura de marketing é de alta qualidade e projeta uma excelente imagem da Empresa.
- A Empresa X construiu excelentes relacionamentos com os clientes e fornecedores que são fiéis à Empresa.
- Os sistemas do processo funcionam bem. Os projetos possuem um fluxo ordenado e, geralmente, são eficientes, confiáveis e precisos.
- A Empresa X é muito competente ao prestar serviços de qualidade – o que é consistente com o que prometem.

Perguntas-chave

As questões mais importantes que a Empresa X enfrenta estão intimamente ligadas. Elas são:

- A Empresa precisa de mais sistemas de estrutura para focar suas energias e talentos atuais para o futuro.
- A Empresa tem que esclarecer sua visão e direção.

- O rápido crescimento e expansão da Empresa serão solapados, sem o treinamento imediato e apropriado do pessoal.
- Um programa de treinamento e desenvolvimento estratégico precisa ser implantado para dar suporte ao crescimento rápido e dinâmico da Empresa e facilitar sua visão e missão.

1. Sistemas de Estrutura

- Atualmente, a Empresa X está entrando em um novo estágio de desenvolvimento à medida que ela se torna mais estabelecida e expande sua presença. Ela necessita de infra-estrutura para apoiar estas mudanças.

Estrutura Interna

No momento, a Empresa X tem uma estrutura muito vaga, os seguintes são reflexos disto:

- Atualmente, não existe a função de recursos humanos dentro da organização, embora as Empresas A e B estejam parcialmente executando esta função.
- Descrições de cargo só foram elaboradas recentemente. O organograma recém introduzido não é tão útil como poderia ser porque está constantemente sendo alterado.
- Há um sistema de avaliação implantado, contudo, nenhum dos gerentes ou pessoal da fábrica o considerava eficiente, eles disseram que precisam das habilidades específicas para executar as avaliações de maneira eficiente.
- A estrutura atual da empresa não está apoiando seus funcionários e o crescimento profissional deles de modo suficiente.

Cultura interna

- A cultura é energética e pode freqüentemente ser caótica.
- Existem poucas regras; as prioridades não são claras e podem mudar rapidamente. Por exemplo, o pessoal da fábrica é removido de um trabalho para outro com pouco aviso ou nenhuma explicação dada ao Gerente de Projetos. Parece que quem grita mais consegue mais. Isso promove uma cultura de obter vantagem através da força em vez de um sistema que apóia as melhores práticas.

Comunicação interna

- A estrutura horizontal da Empresa significa que a comunicação flui livremente, mas não é canalizada. Isto ficou evidente nas percepções contrastantes sobre a comunicação entre as pessoas que entrevistamos; algumas pessoas disseram que isto funcionava bem para elas, outras sentiam que isto deixava a desejar em suas necessidades.
- As reuniões são tratadas como baixa prioridade na Empresa X. As pessoas, incluindo os membros seniores do quadro de pessoal, perdem as reuniões, freqüentemente avisadas em cima da hora. Isto é justificado dizendo que os clientes vêm em primeiro lugar, mas as necessidades dos clientes estão sofrendo porque reuniões importantes não contam com o número adequado de presença. Além disso, as pessoas ainda ficam freqüentemente sem saber o que deverá ser feito após uma reunião. Parece que os pontos das ações não estão clara e explicitamente articulados e acordados.
- As decisões não são freqüentemente comunicadas claramente para baixo, começando no nível C & D. Isso não é ajudado pelo fato de que os diretores da Empresa X nem sempre se sentem como tendo poderes para tomar decisões de ação. (mais informações a este respeito no item ‘Liderança’).
- Há uma falta geral de comprometimento com os processos internos. Isto é refletido pela fraca participação nos recém-organizados programas de treinamento em Vendas e TI.
- As pessoas não respeitam as prioridades uma das outras. Por exemplo, os projetistas não respondem aos pedidos urgentes do gerente da fábrica. Geralmente, as pessoas estão ocupadas concentrando-se em suas próprias coisas e não consideram as dos outros.

Infra-estrutura

Devido à sua rápida expansão, a Empresa X saturou o espaço disponível do escritório. O suporte administrativo é um recurso escasso. No momento, o quadro de pessoal executa sua própria administração, elaboração de relatórios, etc. Este é um uso precário do tempo de especialistas altamente treinados e bem pagos. Seria ignorância continuar este estado de coisas em face do crescimento da Empresa e da pressão sobre as pessoas para mostrarem serviço.

D e E estão atualmente tentando implantar alguns procedimentos administrativos. O valor disto será limitado sem alterações na cultura da Empresa. Também E não é residente permanente em Londres e, provavelmente sairá logo. Isso significa que uma grande quantidade de conhecimentos também sairá com ela.

2. Cultura da Empresa

- A cultura da Empresa X é altamente reativa; seu foco primário é responder diretamente às necessidades dos clientes, às vezes, quase a qualquer custo. Quando um cliente deseja alguma coisa, as prioridades podem mudar rapidamente para que sejam acomodadas. Isto ocorre, frequentemente, às custas dos projetos existentes. Alguns membros do quadro de pessoal ficam irritados quando seus projetos perdem recursos para um outro projeto sem nenhuma razão aparente. Do lado positivo, a Empresa X está muito focada no cliente. Do lado negativo, ela não avalia de maneira suficiente as exigências dos clientes e as adapta às suas próprias prioridades e cronograma. Apesar de alguns clientes poderem sair ganhando, outros irão inevitavelmente sair perdendo.
- Segundo, a Empresa é predominantemente focada externamente. Ela olha para fora em direção a seus clientes externos em detrimento de seu próprio pessoal, seus clientes internos. Estes métodos tornam a Empresa muito voltada ao cliente, mas às custas de pontos cegos internos.
- Terceiro, a cultura é individualista. Devido à falta de estrutura interna, exige-se que o pessoal seja individualista e proativo na busca de informações.
- O trabalho em equipe é mais difícil porque as pessoas estão mais preocupadas em proteger seus próprios projetos e atender às suas próprias prioridades. Outras pessoas se tornam concorrentes pelos escassos recursos de suporte administrativo, pessoal e materiais para concluir seus projetos.

O que é mais interessante, a cultura individualista da Empresa X também é projetada na propaganda da Empresa que afirma: ‘... não necessitamos dos serviços de qualquer grupo externo ou indivíduo e não fizemos nenhuma aliança importante dentro de nosso setor.

Quarto, a Empresa X tende a focar no momento presente. A comunicação em tempo real é a ordem do dia. Isto leva a um planejamento insuficiente para o futuro, tal como estabelecer a direção geral para a Empresa ou o planejamento dos cenários para lidar com eventos inesperados, tais como o embargo de combustível em outubro.

Isto também significa que o conhecimento do passado não é utilizado tão bem quanto poderia. Há poucos procedimentos para captura e gerenciamento de conhecimento para passar adiante o que foi aprendido com os projetos anteriores.

3. Visão e direção

Parece não haver visão e direção claramente coordenadas para a empresa que todos possam identificar e trabalhar. Embora os diretores tenham clareza do que desejam alterar e do que não está satisfatório isso não é ativamente comunicado para os escalões inferiores.

Isto ocorre parcialmente devido ao foco da Empresa no presente, mas também devido ao fato que a Empresa se expandiu muito rapidamente e teve tanto sucesso atraindo negócios

que tem sido movida para o futuro sem dedicar tempo para pensar sobre que futuro deseja para si mesma.

A Empresa precisa de um conjunto de valores e de um senso de direção que sejam claros para todos. Em particular, ela precisa de diretrizes para as prioridades. Quanto menos sistemas e procedimentos, mais a Empresa precisará de princípios de orientação pelos quais julgará o progresso, e quando estes forem claros, as pessoas trabalharão de modo mais alinhado. Um conjunto de valores compartilhados delega poderes às pessoas.

A Empresa X possui uma estrutura de gerencia horizontal. É uma Empresa que valoriza a iniciativa individual onde as pessoas precisam ter poderes delegados para tomar decisões sem recorrer a uma cadeia de gerenciamento. Com um número mínimo de sistemas e procedimentos para seguir, a delegação de poderes sem diretrizes poderá levar ao caos onde as pessoas se dão bem e fazem suas próprias coisas sem se interessar com o que os outros estiverem fazendo. Isso leva a um esforço duplicado, quebra da comunicação e confusão.

A delegação de poderes sem o conhecimento também leva a problemas. As pessoas precisam ser capazes; elas precisam de uma combinação de experiência e treinamento.

As pessoas que forem delegadas poderes para tomar decisões, sem ter o conhecimento ou as habilidades para assim fazê-lo, causarão confusão. Além disso, a delegação de poderes sem conhecimento, treinamento ou orientações adequadas levam a uma situação que seria o pior dos dois mundos onde se espera que as pessoas tomem decisões, mas a gerência precisa intervir constantemente para assegurar que tudo esteja indo bem.

Estabelecer uma visão e uma direção para a Empresa a tornará menos reativa, contudo ainda capaz de oferecer um excelente serviço aos seus clientes. Isso criará um compromisso com o futuro ao mesmo tempo em que manterá a flexibilidade no presente.

A visão e a direção são resultados de responder algumas perguntas chave:

- Quais são os princípios que norteiam a Empresa X?
- Qual é a natureza essencial do negócio?
- O que é importante para a Empresa X?
- Qual é sua visão?
- Quais são os objetivos de longo prazo da Empresa X?
- Baseado em que a Empresa X recompensa seu pessoal?

Para estabelecer uma visão e uma direção, a Empresa X poderá continuar a usar produtos experimentais menores como a via rápida da Empresa X para aferir as reações dos clientes. Estes são como sondas no futuro. A Empresa X poderia fazer experiência com outros produtos experimentais. Os Diretores irão considerar os resultados destes experimentos e usa-los para moldar a direção estratégica do futuro

A Gerência também precisa programar reuniões de planejamento focadas no futuro especificamente sobre a estratégia e o futuro da Empresa. Tais reuniões poderão considerar como o futuro se parecerá, quais produtos a Empresa X tem e quem serão seus clientes.

A Empresa X realmente possui base para declaração de missão impressa no catálogo:

‘... Acreditamos que o local de trabalho de uma organização deveria:

- Satisfazer às aspirações corporativas.
- Apoiar a marca e o marketing.
- Usar as tecnologias adequadas consistentes com a tarefa.
- Acomodar futuros planos.
- Fornecer flexibilidade econômica.
- Funcionar de modo eficaz e eficiente.
- Ser um prazer para trabalhar.
- Ajudar a atrair e reter o melhor quadro de pessoal...

4. Utilizar o passado

Para ter um forte foco no presente e uma visão do futuro, a Empresa X precisa explorar seu conhecimento e sua experiência do passado. A Empresa X precisa pensar sobre o gerenciamento do conhecimento – como capturar as melhores práticas do passado de modo que possam ser usadas no presente e no futuro, do contrário o conhecimento que as pessoas ganham será perdido quando elas saírem da Empresa.

A estrutura e o processo são meios de cristalizar o conhecimento do passado de modo que ele possa continuar a ser usado para o futuro. Tais medidas poderiam também ser a base de um manual de integração ou um curso de integração para os novos funcionários.

No momento, as pessoas novas são deixadas por sua própria conta e devem descobrir seus próprios caminhos na Empresa. Uma integração básica pouparia tempo e evitaria que os novos funcionários tivessem que reinventar a roda. Não estamos recomendando um livro de regras, mas um conjunto flexível de diretrizes e prioridades com a intenção de ajudar os novos funcionários, que seria uma referência que todos poderiam usar, caso necessário.

Compreendemos através de nossa reunião mais recente com o funcionário A que um manual de integração está em processo de ser elaborado e as sugestões acima poderão ser incorporadas a ele.

5. Ambiente

Há muitas reclamações sobre os escritórios da Empresa. Por causa do negócio estar aumentando além da expectativa, o espaço de escritório é limitado. Às vezes, as reuniões

têm que ser realizadas no lobby, quando nenhuma sala está disponível. A escassez de espaço de escritório faz parte dos problemas administrativos e pode dar a impressão errada aos clientes atuais e perspectivas que estiverem visitando a Empresa.

Treinamento & Desenvolvimento

O treinamento do quadro de pessoal da Empresa X foi atingido e perdido. Houve uma abordagem *ad hoc* para o treinamento do quadro de pessoal; conseqüentemente, todos os cursos que foram organizados sofreram com a baixa freqüência e, em alguns casos, as pessoas reclamam que não estavam cientes de que esses cursos estavam disponíveis para elas.

Embora a Empresa X tenha uma forte política de recrutamento, ela não apoiou seus investimentos nas pessoas fornecendo o treinamento e desenvolvimento adequados para reter e cultivar seu pessoal de talento. O potencial não desenvolvido do quadro de pessoal tem um custo alto para qualquer organização e, especialmente, uma organização que estiver crescendo tão rapidamente quanto a Empresa X.

Se Empresa X não adotar uma abordagem estratégica para o treinamento e o desenvolvimento, qualquer quantia que foi gasta nesta área será de valor limitado e o compromisso do quadro de pessoal continuará a ser baixo.

O treinamento de negócio direcionado à qualidade é a chave para destravar o potencial máximo de cada pessoa, equipe e organização. Um programa de treinamento e desenvolvimento que aborde diretamente as necessidades e os objetivos da Empresa X e seu pessoal necessitará ser coordenado e implementado a longo prazo.

Identificamos as seguintes áreas como essenciais:

- Habilidades de negociação e apresentação para preparar equipes para reuniões com clientes.
- Habilidades gerenciais tais como delegação.
- Trabalho em equipe, para equipes de projeto funcionais cruzadas.
- Habilidades em PC. Laptops poderão ser fornecidos para alguns gerentes. Entretanto, estes laptops fornecerão pouco benefício a não ser que sistemas e diretrizes sejam introduzidos para registrar dados e o quadro de pessoal seja capaz de usar a tecnologia.
- Gerenciamento de tempo. Muitos dos problemas de gerenciamento de tempo dentro da Empresa X são devidos à sua falta de estrutura e da cultura individualista. O treinamento em gerenciamento de tempo poderia complementar e aumentar as alterações na estrutura. Uma importante parte do gerenciamento de tempo é a habilidade de estabelecer prioridades e esta é uma das questões mais importantes a ser abordada na Empresa X.

- Os funcionários com menos experiência precisam de treinamento em vendas. A Empresa X não possui uma apresentação de vendas padrão, nem seria apropriado. As pessoas necessitam do treinamento para poderem pensar de maneira flexível em uma situação de vendas porque elas têm que apresentar os serviços da Empresa para muitos tipos de clientes diferentes. Já houve algum treinamento em vendas. Muitos dos membros do quadro de pessoal informaram que o treinamento não foi apropriado às suas necessidades. Agora a Empresa X tem a oportunidade de instituir um treinamento em vendas mais focado e adequado.
- O treinamento em Saúde e Segurança necessita de atenção. Parece que ele é feito em uma sala de aula fechada com insuficiente destaque para os problemas reais do pessoal da fábrica que terá que colocar esse treinamento em prática.

Recursos Humanos

A Empresa X necessita de um gerente de recursos humanos que possa ajudar um quadro de pessoal jovem e às vezes inexperiente. Questões tais como cursos de integração, manual de integração e recrutamento também estariam sob a gerência de recursos humanos. Até o momento, os gerentes seniores têm lidado de maneira eficiente com os assuntos de RH. Entretanto, a Empresa X atingiu um estágio onde um gerente de RH exclusivo é essencial.

Liderança

Os Gerentes Seniores também precisam ser líderes. No momento, existe pouca liderança para colocar em operação os processos e práticas da Empresa.

A Liderança é resultado de três áreas.

- A primeira é a autoridade. As pessoas procuram os gerentes seniores para obter uma liderança devido à sua posição.
- A segunda é o conhecimento. Os líderes conhecem as pessoas e dominam o conhecimento em seus campos.
- A terceira é pelo exemplo. Isto é especialmente verdadeiro na Empresa X porque as pessoas procuram os gerentes seniores para orientação, porque existem muito poucos sistemas e procedimentos implantados para que eles possam segui-los.

Quando se delega poderes às pessoas para que tomem decisões, elas precisam ter habilidades de liderança.

No momento, a cultura individualista da Empresa X trabalha contra o trabalho em equipe e a liderança.

Os Líderes precisam compartilhar a visão e a direção da Empresa. Eles precisam ter boas habilidades de comunicação para motivar as pessoas e precisam entender os sistemas da Empresa e o mercado em que atuam.

Atualmente, na Empresa X, há uma falta de clareza não somente sobre a visão e a missão da Empresa, mas também sobre os papéis de sua gerência sênior. As pessoas não conhecem as funções B e C. Existe também alguma confusão sobre as áreas de responsabilidade entre C e D.

Comunicação

Há vários problemas de comunicação na Empresa X, a maioria relacionada com a falta de estrutura e problemas com as reuniões. Os diretores nem sempre se comunicam claramente entre si e isto pode levar a demandas conflitantes sobre o quadro de pessoal e os clientes.

A comunicação horizontal é aleatória. A comunicação interna entre as diferentes partes da Empresa é ineficiente. Não existe uma conscientização suficiente nos diferentes departamentos sobre como a Empresa funciona como um todo. As pessoas não sabem o que está envolvido nos diferentes trabalhos nas diferentes partes da Empresa. Às vezes, os departamentos trabalham num esforço de finalidades cruzadas ou duplicadas. Cada um faz seu trabalho com pouca referência ao que os outros departamentos estão fazendo. As pessoas devem ser proativas para descobrir o que precisam saber. Há choques de personalidade e mal-entendidos entre o pessoal da fábrica e a administração. Isto ocorre provavelmente por causa da administração ser por necessidade o mais procedimental e voltado para os sistemas da empresa. Às vezes, a administração fica em desvantagem com outros departamentos que não agem do mesmo modo sistemático que eles esperam.

Reuniões

Os problemas com as reuniões são característicos do estilo de comunicação da Empresa X. O pessoal sênior perde as reuniões que são avisadas de última hora e, portanto, diminuem a importância das reuniões aos olhos dos outros. Quando as reuniões são realizadas, as informações não são comunicadas de maneira suficientemente clara para as pessoas que trabalham fora do ambiente do escritório.

Esses problemas significam que a comunicação tanto para baixo como para cima nem sempre é clara. Eles reforçam a necessidade das pessoas serem proativas e conversarem informalmente para descobrirem as informações. Há um sistema de correio de voz, mas é ineficiente porque dificilmente alguém responde às mensagens.

E-mail.

O E-mail é amplamente usado na Empresa X, entretanto, o E-mail é uma das piores formas de comunicação para a formação de equipes e comunicação de informações complexas.

Ele é freqüentemente usado quando reuniões presenciais devem ser realizadas, ou foram realizadas, mas as informações não atingiram as pessoas que tiveram que se informar por outros meios. O volume de E-mail, portanto, é, em parte, um outro sintoma das reuniões inadequadas e duplica o esforço desnecessário.

O E-mail é também usado quando os gerentes da fábrica não podem telefonar.

Resistência às mudanças

As mudanças necessitam um tratamento cuidadoso porque há sempre vantagens perceptíveis para o status quo. Um sistema resistirá às mudanças a não ser que estas vantagens permaneçam ou de uma outra maneira sejam dadas para atingirem os mesmos benefícios. Essa resistência é natural e inevitável; é devido à estabilidade do sistema presente. A estabilidade não significa estabelecer procedimentos. A estabilidade é o status quo estabelecido com o qual as pessoas estão acostumadas e com a qual trabalham todos os dias. Para a Empresa X, esse status quo é altamente flexível, fluido e individualista.

Poderá haver resistência às mudanças na Empresa X porque:

- As pessoas que trabalham lá tendem a valorizar a liberdade pessoal.
- Elas podem ver os procedimentos e estruturas como redutores de sua liberdade.
- Elas podem pensar que a Empresa perderá energia e iniciativa.
- Elas foram recrutadas porque provavelmente pensam de modo inovador.
- Elas estão acostumadas com um estilo de liderança que incentiva o individualismo e a flexibilidade.

As mudanças precisam ser iniciadas gradualmente e claramente lideradas do topo da Empresa. As mudanças, especialmente em torno da introdução dos sistemas da estrutura, precisam ser introduzidas como um meio de focar e controlar a energia e o impulso evidentes na Empresa para obter até mesmo melhores resultados, ao mesmo tempo em que interrompem alguns trabalhos desnecessários, incertezas e duplicação de esforços. A Empresa X enfrenta um problema geral que ocorre com todas as empresas em um determinado estágio. Seus métodos de trabalho que produzem o sucesso necessitam ser alterados ou então isto limitará o sucesso posterior. Cada método de trabalho contém as sementes de sua própria queda se for aplicado por tempo demasiado. Será sempre melhor estar no controle da mudança do que ser forçado a aceitar a mudança.

Recomendações e conclusões

1. A Empresa X nomeia o Gerente de Recursos Humanos para coordenar e organizar o treinamento, descrições do cargo, avaliações, integração e recrutamento.
2. Um sistema de administração separado é estabelecido e removido desde a recepção. O pessoal sênior estará livre para fazer seu trabalho e a recepção do quadro de pessoal poderá focar no tratamento dos clientes e atendimento telefônico.
3. Os gerentes devem ter treinamento em:
 - Habilidades de apresentação.
 - Formação de equipes.
 - Gerenciamento de tempo. Isto precisa acompanhar as mudanças na administração, procedimentos e prioridades, do contrário não será eficaz.
 - Treinamento de vendas.

Estes cursos de treinamento deverão ter curta duração, ir direto ao ponto e serem claramente apoiados pelos diretores.

Eles deverão ser uma prioridade e não podem ser perdidos.

Além disso, os diretores precisam observar as questões de Saúde e Segurança. Mais treinamento poderá ser necessário ou o formato do treinamento poderá precisar ser alterado.

4. Os diretores iniciam as reuniões e as discussões sobre os valores, a visão e a direção da Empresa com os gerentes seniores. Isso poderia ser realizado como uma série de dias para formação de equipes. Em particular, os diretores e os gerentes precisam dar as diretrizes sobre as prioridades do negócio e comunica-las claramente. Eles também precisam estabelecer uma série de reuniões de planejamento focadas no futuro.
5. A Empresa X precisa ter mais sistemas formais implantados. Esses sistemas poderão ser tão simples como ‘o jeito que fazemos as coisas’ contanto que sejam comandados do topo e claramente comunicados a todos. Sugerimos que os sistemas sejam estabelecidos inicialmente para abranger:
 - Descrições formais de cargos.
 - Avaliações.
 - Integração de novos empregados. Isto poderia ser feito começando com o membro com mais experiência do quadro de pessoal formalmente cuidando de um novo membro do quadro de pessoal. Posteriormente, um manual de integração seria útil para descrever muitas das diretrizes e procedimentos que são usados na Empresa X.
6. A Empresa X precisa prestar mais atenção ao recrutamento de pessoas para trabalhar na administração e recursos humanos. Elas necessitam de habilidades muito diferentes

para os gerentes e projetistas. Poderíamos recomendar o perfil de recrutamento de Birkman que é ideal para recrutar forças de trabalho e formar equipes

7. A Empresa X instituiu um sistema para o gerenciamento de conhecimento. Os arquivos de projetos precisam ser guardados e atualizados, e o conhecimento deve ser armazenado e registrado de modo a estar facilmente disponível.

8. Os diretores mudam o modo como as pessoas pensam sobre as reuniões. Todas as reuniões deveriam ter um propósito claro que todos saibam com antecedência e serem claramente ligadas às prioridades da empresa. Os resultados das reuniões em seguida devem ser comunicados a todos que necessitam saber através de um sistema de atas, memorandos ou E-mails. Um dos participantes das reuniões deverá assumir a responsabilidade por isto.

Os gerentes de fábrica precisam fazer reuniões regulares com as equipes para estabelecer as prioridades e decisões, e os resultados destas reuniões precisam ser informados ao pessoal do escritório.

9. No longo prazo, os diretores precisam considerar as opções de expandir ou relocar o espaço dos escritórios.

10. Os diretores precisam manter o controle da cultura da Empresa. A cultura é intangível e não pode ser influenciada diretamente. No momento, ela é como um carro de corrida de alta potência que está correndo muito bem, mas sem pit stops, apoio e manutenção adequada.

A Empresa X precisa de uma cultura adaptativa, nem sempre reativa, mas pronta para as mudanças quando necessárias. Uma cultura adaptativa é focada no cliente, é clara sobre sua própria identidade com um equilíbrio de aprendizagem com o passado e criando o futuro. Uma cultura adaptativa possui semi-estruturas – um pequeno número de pontos-chave que nunca são violados. Eles lidam com prioridades, prazos apertados, responsabilidades por projetos importantes e comunicação em tempo real.

11. Os diretores dão o exemplo na Empresa X. Eles devem iniciar as mudanças e mostrar à Empresa o que é importante através do que eles fazem.

Teremos prazer em discutir quaisquer questões e recomendações neste relatório.

Um relatório desta natureza necessariamente foca sobre o que poderia melhorar e os problemas e conflitos dentro da Empresa. A intenção é apontar o caminho para um maior sucesso no futuro, identificar as oportunidades e locais onde a empresa não funciona tão bem quanto poderia.

Teremos prazer em contribuir para o sucesso da Empresa X da melhor forma que pudermos.

Resumo Executivo

- A Empresa X possui uma cultura aberta, entusiástica e energética. As pessoas gostam de trabalhar na empresa e estão comprometidas com o sucesso da Empresa.
- A Empresa X construiu uma Empresa com um quadro de pessoal muito bem qualificado e experiente e tem excelentes relacionamentos com clientes e fornecedores.
- A Empresa X está muito focada no cliente e projeta uma excelente imagem para seu mercado.

- A Empresa necessita de mais sistemas de estrutura para focar suas atuais energia e talento no futuro.
- A Empresa deve esclarecer sua visão e sua direção.
- Alguns membros do quadro de pessoal precisam de treinamento e desenvolvimento.

A Empresa X não dispõe da infra-estrutura para apoiar seu crescimento e desenvolvimento.

- Não há uma pessoa responsável pelos recursos humanos.
- Não há descrições do cargo.
- Não há um sistema de avaliação geral
- A cultura é energética e caótica com poucas regras.
- As prioridades do trabalho não são claras e são alteráveis.
- A comunicação não é canalizada de maneira eficiente.
- As reuniões são frequentemente de baixa prioridade e não são acompanhadas.
- O espaço do escritório é muito exíguo.
- O apoio administrativo é um recurso escasso. Muitas pessoas perdem tempo fazendo suas próprias tarefas administrativas.

- A cultura da Empresa está focada no momento presente, observação externa, individualismo e altamente reativa. Isto proporciona muitos pontos fortes e também alguns pontos fracos.
- Não existe uma visão e direção claras coordenadas e articuladas para a Empresa que todos possam identificar e trabalhar na direção.
- O quadro de pessoal necessita de conhecimento, treinamento e um conjunto de diretrizes e prioridades de modo que possam ser delegados poderes para tomar decisões rapidamente.

- A Empresa X necessita explorar seu conhecimento e sua experiência do passado através de:
 - Procedimentos
 - Registro sistemático do material dos clientes.

- Gerenciamento do conhecimento.
 - Um manual de integração.
-
- O pessoal necessita de treinamento nas seguintes áreas:
 - Habilidades em vendas e apresentação para preparar as equipes para reuniões com os clientes.
 - Trabalhar em equipes.
 - Habilidades em PC.
 - Administração do tempo.
 - O treinamento em saúde e segurança necessita ser melhorado.
 - Habilidades de Liderança.
-
- A Empresa X necessita de um Gerente de Recursos Humanos exclusivo.
 - Há alguns problemas de comunicação.
 - Os diretores nem sempre se comunicam claramente entre si.
 - A comunicação interna entre as diferentes partes da Empresa é bastante ineficiente.
 - As pessoas perdem as reuniões que são avisadas de última hora e as informações das reuniões não são comunicadas claramente às pessoas que precisam saber em todos os níveis.
 - O E-mail é usado demais quando outros canais de comunicação seriam melhores.
-
- As mudanças necessitam ser iniciadas gradualmente e claramente conduzidas a partir do topo da Empresa. As mudanças na estrutura deverão ser apresentadas como meios de focar e controlar a energia e o impulso para atingir resultados ainda melhores.