



O DESAFIO DA TRANSIÇÃO DO PODER NA GESTÃO DE DOCUMENTOS

Área de concentração: **Gestão de Projetos**

Janaina Moura da Silva Galvão. Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais. MBA em Gestão de Projetos pelo Senac Minas. janaina@arquivar.com

Rachel Sant'Anna Murta. Publicitária e Arquiteta. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Mestre em Turismo e Meio Ambiente. rachel.santannamurta@gmail.com

Belo Horizonte (MG), 2018.

Introdução

Empreendedor desde muito cedo, Mário Pinho entrou no ramo da administração quando abriu seu primeiro negócio: uma lanchonete no bairro Santa Tereza, em Belo Horizonte (MG), no fim da década de 1980. Lá, ele desempenhava duas tarefas, durante o dia, entre o atendimento ao público e as funções operacionais. No período da noite, após o encerramento do expediente na lanchonete, se dedicava aos estudos acadêmicos.

Desde sempre, muito curioso e observador, começou a pesquisar assuntos relacionados ao mercado e às inovações tecnológicas que chegavam ao País. Naquele período, acontecia uma grande mudança na área de tecnologia: a máquina de fotografia digital era lançada, o que ocasionou uma queda considerável da líder de mercado de máquinas fotográficas analógicas, a Kodak.

Com o passar do tempo e o amadurecimento das ideias, foi dada a largada para a realização de um sonho: a abertura da própria empresa nessa área. Em 1991, foi lançada a primeira empresa de Gestão de Documentos, chamada inicialmente de Micro Imagem Microfilmagem e Informática Ltda. A empresa logo teve seus serviços ampliados e passou a se chamar Arquivar – Gestão de Documentos. Além dos

serviços de microfilmagem, passou a oferecer serviços voltados para a Gestão de Documentos.

Em meados de 1997 foi criado o laboratório de Tecnologia da Informação, voltado para o desenvolvimento de *softwares* e metodologias de Gestão de Documentos e Informações. Dez anos depois, com o objetivo de atender às demandas de outras regiões do Brasil, apresentando soluções para a gestão de documentos, a empresa iniciou seu plano de expansão através da Rede de Franquias Arquivar.

Passado todo esse tempo, e com crescimento exponencial, Mário Pinho continuou envolvido diretamente nas atividades de gestão da empresa, que, agora, é bem diferente da época da lanchonete.

A partir do processo de expansão da rede, o então diretor Mário Pinho começou a sentir a necessidade de delegar mais atividades que eram centralizadas em suas mãos. Iniciava-se, então, a longa trajetória da transição do poder. Como aquilo seria possível depois de tantos anos como único dirigente da organização? Tal desafio estava apenas por começar. Vários anos se passaram e muitas tentativas foram adotadas, mas sem sucesso. Em meados de 2015, Mário se viu obrigado a decidir definitivamente pelo crescimento da organização, com a profissionalização da gestão da empresa por meio da descentralização das decisões, ou, então, aceitar a estagnação no mercado, devido às deficiências e limitações trazidas pela gestão centralizada no dono fundador da Arquivar – Gestão de Documentos.

A Empresa

A empresa nasceu de um sonho de empreendedorismo, marcado por obstáculos e incertezas, pois ocorria em uma época de grande evolução tecnológica que impactava diretamente o mercado.

A formação inicial da empresa contava com uma gestão familiar, composta por três irmãos que se dividiam entre as obrigações e atividades da organização. Porém, esse formato de gestão logo foi desconstruído, sendo firmado um único Diretor.

Mário Ângelo de Pinho Sobrinho assumiu a direção interina da empresa em 2009. Com Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade UNA-BH e Pós-graduação em Gestão Estratégica da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, a gestão dele seguia um modelo próximo da equipe, em que todos os funcionários tinham acesso fácil à diretoria. A maioria dos gerentes foi formada na empresa. Eram funcionários que se destacavam nas atividades para as quais foram contratados inicialmente e, com o tempo, passarão por promoções até chegarem a cargos de gestão. Com a proximidade entre diretoria, gestores e empregados, os problemas na gestão começaram a ser percebidos, inclusive pelos gerentes da organização:

“Quando as decisões eram centralizadas, toda a responsabilidade era depositada no Diretor. As pessoas, quando tinham algum problema, o terceirizavam para a diretoria, e de certa forma se “livravam” dos seus efeitos. O Diretor, por centralizar as decisões e responsabilidades, acabava sobrecarregado e as pessoas criavam esta cômoda dependência. Esse processo fez com que os profissionais se sentissem inseguros em decidir assuntos triviais da sua função.” (Analista de Requisitos – Desenvolvimento de Softwares da Arquivar)

“A empresa era engessada, os processos ficavam mais lentos, pois tinham que aguardar a aprovação de uma única pessoa. Por mais que os gestores soubessem o que fazer, precisavam de uma aprovação da diretoria para prosseguir. O diretor acabava caindo em “sofrimento”, pois tudo era resolvido por ele, o que o impedia de se dedicar às decisões estratégicas da empresa e isto o sobrecarregava, trazendo inclusive o desgaste físico. Seu dia a dia se resumia em “apagar incêndios” que, em muitos casos, poderiam ser resolvidos pelos gerentes, donos e envolvidos nos processos diretamente.” (Gerente Administrativo)

Liderando Gestores

Diante do dia a dia cada vez mais tumultuado e sobrecarregado de decisões de processos operacionais da empresa, o diretor da Arquivar iniciou uma tentativa de descentralização dessas atividades, dando aos gerentes mais autonomia para tomarem decisões em seus processos. Porém, devido à cultura já enraizada de

passar todas as decisões pela diretoria, essa tentativa não trouxe resultados expressivos.

“Sempre disse aos gerentes que eles deviam ser mais independentes para resolver seus problemas e que tinham minha confiança para tal atividade, porém acabavam retornando a mim para aprovação do que tinham decidido. Isso me frustrava, pois precisava me dedicar aos assuntos estratégicos da Arquivar e não conseguia fazer isso.” (Diretor da Empresa)

“Durante o processo de repasse das decisões, o tempo todo o Diretor dizia para os profissionais que eles precisavam ter mais autonomia. Mas, demorou alguns anos até que isso, de fato, ocorresse. Muitos se sentiam inseguros e necessitavam do apoio do diretor sempre. Ele, por sua vez, tomava a frente quando as coisas não estavam saindo da forma como lhe agradava, o que acabava impactando nas decisões da equipe.” (Analista de Requisitos – Desenvolvimento de Softwares da Arquivar)

Rotina conturbada e mais uma tentativa fracassada

A rotina de trabalho da diretoria se tornou desgastante, considerando que Mário era sempre o primeiro a chegar à empresa e o último a sair no final do expediente. Isso ocorria pela necessidade de se envolver em todos os assuntos e acontecimentos da empresa, por menores eles que fossem: problemas estruturais, administrativos, de equipes, atendimento ao cliente, suporte às franquias, enfim, tudo passava por suas mãos. Dessa forma, a cada dia sobrava menos tempo para o planejamento estratégico, definição de metas de crescimento da empresa... A análise de mercado, então, era sempre deixada de lado, ou seja, a empresa não conseguia crescer.

“Quando um cliente ou franquia necessitava de algo, muitas vezes isso era tratado diretamente com o Diretor. Como a decisão dependia somente dele, isso gerava um desconforto em negar, então tínhamos várias exceções para gerenciar no dia a dia com clientes e franquias”. (Analista de Requisitos – Desenvolvimento de Softwares da Arquivar)

Por muito tempo a rotina se resumia a essa correria diária, sem muitos resultados efetivos. Diante disso, a diretoria começou a se questionar quanto à eficiência de sua gestão: *“Não estávamos sendo produtivos; se mantivéssemos aquela rotina, seríamos atropelados pelos concorrentes e logo seríamos banidos do mercado”*. (Diretor da Empresa).

Analisando todo o histórico e as tentativas de mudança fracassadas, em 2010 Mário tomou uma decisão drástica e fez uma nova contratação para a equipe: um novo diretor, gestor de todo o processo, e com experiência ampla em administração de empresas.

A ideia era que esse novo profissional passasse a ser o foco das decisões. Assim, Mário teria como se afastar da empresa, tornando-se uma espécie de “Conselheiro”, sem precisar estar na empresa diariamente, e se envolveria somente nas decisões estratégicas.

Por um curto prazo isso até aconteceu, porém, com o passar dos dias, novos conflitos surgiram, ocasionados pelas diferentes visões do antigo diretor Mário, em relação ao atual diretor dos gestores e da própria equipe. Resumindo, logo tudo voltou a ser como antes, dias corridos de puro “apagar incêndios”.

Diante de todos esses fatos, Mário retoma seu antigo posto de diretor, porém agora com outra visão e outra forma de gestão. Decide, de fato, se afastar do operacional e se dedicar totalmente às decisões estratégicas da empresa:

“Meus gestores, quando tinham um problema e recorriam a mim, muitas vezes já tinham a solução, porém precisavam de um apoio final. Decidi, então, não ser mais esse apoio. Quando recorriam a mim com a solução já pensada, dava a eles um tempo para que eles próprios pensassem na melhor situação e decidissem sozinhos por suas equipes. Eu não podia mais me envolver e ficar com todo aquele peso nas costas... Precisava me afastar...” (Diretor da Arquivar)

As reuniões de alinhamentos internos não eram produtivas, serviam para “lavar roupa suja”, era um gestor culpando o outro pelos problemas e o Mário... era quem tinha de apaziguar a situação e colocar novamente “o trem nos trilhos”.

A Mudança

Cansado de todo esse cenário, a decisão foi tomada: a empresa precisava tomar um rumo certo ou acabaria.

Em 2015 iniciou-se uma revolução. A diretoria da empresa decidiu um novo foco de mercado, reestruturou sua sede, se desfez dos serviços que não estavam de acordo com o novo objetivo estratégico da Arquivar, criou novos setores e reestruturou sua equipe.

Nesse novo cenário, cada área passa a ter um gerente único que é “a ponte” da equipe com a diretoria.

Logo a mudança na rotina foi notada, as reuniões de alinhamento passaram a ser periódicas e mais produtivas, já que todos os gerentes estavam alinhados com o objetivo estratégico da organização. O diretor Mário passou a participar somente das reuniões essenciais para coleta de dados e análise dos resultados definidos no planejamento estratégico; as reuniões de rotina, para resolver demandas de novos clientes e franquias, passaram a ser de responsabilidade somente dos gerentes que agora “ou resolviam a situação, ou a empresa parava”. Mário não estava mais lá no dia a dia para ajudar a apagar os incêndios.

Visões diferentes dos fatos eram formadas e situações distintas eram percebidas nesse novo cenário vivido pela organização.

“Não vejo que houve resistência por parte dos gerentes com relação à mudança no relacionamento com a direção. No início houve certo sentimento de abandono, de que o diretor já não mais estava preocupado com as questões da empresa, devido ao histórico de proximidade existente até então.” (Gerente Administrativo)

“O período de transição foi difícil para ambas as partes. Os profissionais precisavam se sentir confiantes e o Diretor precisava aceitar as ações e decisões dos outros. Eu, particularmente, não senti dificuldade nessa transição, talvez por atuar em um setor mais técnico (Desenvolvimento de Software). Então não conseguia pedir ajuda para minhas decisões diárias. Acho que nesse ponto os profissionais do próprio setor eram mais adequados para discussões e embasamento para minhas decisões. No meu caso, o Diretor era mais informado do que consultado. É claro que o direcionamento de qual aplicativo iríamos priorizar, muitas vezes, partiu dele, mas ele não fazia parte da rotina do setor. (Analista de Requisitos – Desenvolvimento de Softwares da Arquivar)

A organização atualmente vive esse cenário de mudança e adequação das novas rotinas. O diretor Mário Pinho acompanha a nova gestão da empresa e alinha os objetivos estratégicos definidos conforme novos focos, sem se esquecer de acompanhar de perto a situação do mercado.

A mudança cultural é um processo lento e de construção, que ainda vem ocorrendo diariamente na empresa. Devido ao histórico de tentativas de transição das decisões que não deram resultado, existe um grande receio de retorno dessa situação. Porém, a mudança partiu do principal envolvido que atualmente cuida para não se envolver novamente com o operacional e cometer os mesmos erros do passado. Essa nova gestão exige, inclusive, muita disciplina do diretor, que tem o perfil de se envolver em todas as atividades e acompanhar os acontecimentos de perto.

Os gerentes que participaram de todo o processo e permanecem na empresa já conseguem identificar as mudanças positivas:

“Para a empresa como um todo, percebo que hoje temos muitos pontos positivos dessa transição, dentre eles:

- Quando a decisão não é mais feita pela última instância, que no caso seria o Diretor, os profissionais não se constroem em negar algo a clientes ou franquias, pois eles podem dizer que isso é uma norma interna e que ele não tem total controle sobre a mesma.

- Quando existe uma falta grave de algum profissional, sempre tem a quem recorrer, o que pode evitar certos desgastes com clientes ou franquias também.
- O Diretor tem tempo livre para pensar no futuro, pois sua função não é mais “apagar incêndios” e resolver problemas de outros profissionais, pois para isso os gerentes atuam.
- As decisões são mais descentralizadas, e feitas por pessoas mais inseridas no contexto do assunto ou função.
- Os profissionais se tornam mais ‘profissionais’.
- A empresa não para em função da ausência de uma única pessoa.”
(Analista de Requisitos Desenvolvimento de Softwares da Arquivar)

“Atualmente passamos pelo processo do “choque da mudança” e estamos começando a colher os frutos do trabalho. Podemos observar vários pontos positivos da transição:

- Os gerentes passaram a ter um papel fundamental nos processos, passando a assumir uma postura mais ativa e muito mais profissional.
- As tomadas de decisões são realizadas em conjunto, criando, assim, um trabalho em equipe, em que o foco é competir em favor da empresa e não mais entre os setores ou departamentos.
- Os processos se tornaram mais ágeis e produtivos.
- Não existe mais uma última instância para que os clientes e franqueados recorram para “resolver” seus problemas. A equipe do dia a dia está devidamente capacitada e orientada quanto à resolução dos problemas.” (Gerente Administrativo)

“Os desafios nunca deixam de existir, a mudança na gestão é necessária a cada dia, pois precisamos nos manter vivos no mercado. Os desafios são cada vez maiores e, à medida que a empresa cresce ou que decidimos por crescer, precisamos esperar por mudanças. Muitas delas ocorrerão em longo prazo, outras são tão imediatas que ou as fazemos visando o crescimento da organização ou nos mantemos estagnados no mercado até que ele próprio nos exclua.” (Diretor da Arquivar)

No caso da Arquivar, seu ramo de atuação e seu posicionamento no mercado acabaram permitindo que o processo de transição das decisões se arrastasse por

anos. A solução aplicada ao problema seria a mais adequada para a deficiência na gestão centralizadora da organização?

Resumo

Este Caso de Ensino apresenta a situação de uma empresa de tecnologia e gestão de documentos que enfrenta dificuldades no processo de descentralização das decisões de gestão da organização. O processo de transição é iniciado, e os desafios ainda estão por vir. Este Caso tem como objetivo facilitar o processo de ensino-aprendizagem de temas relacionados a mudança cultural, comportamento de equipe diante do processo de mudança e impactos positivos e negativos do processo de transição, estimulando os alunos a solucionar o problema da empresa e sugerir ações. O Caso pode ser utilizado para aproximar um conteúdo teórico e uma técnica de solução de problemas na realidade empresarial. Por meio dele, o aluno tem a oportunidade de discutir e solucionar um problema que retrata a situação de muitas empresas que precisam amadurecer seu processo de gestão, contribuindo para sua formação profissional.

Palavras-chave: Descentralização. Gestão. Mudança.