



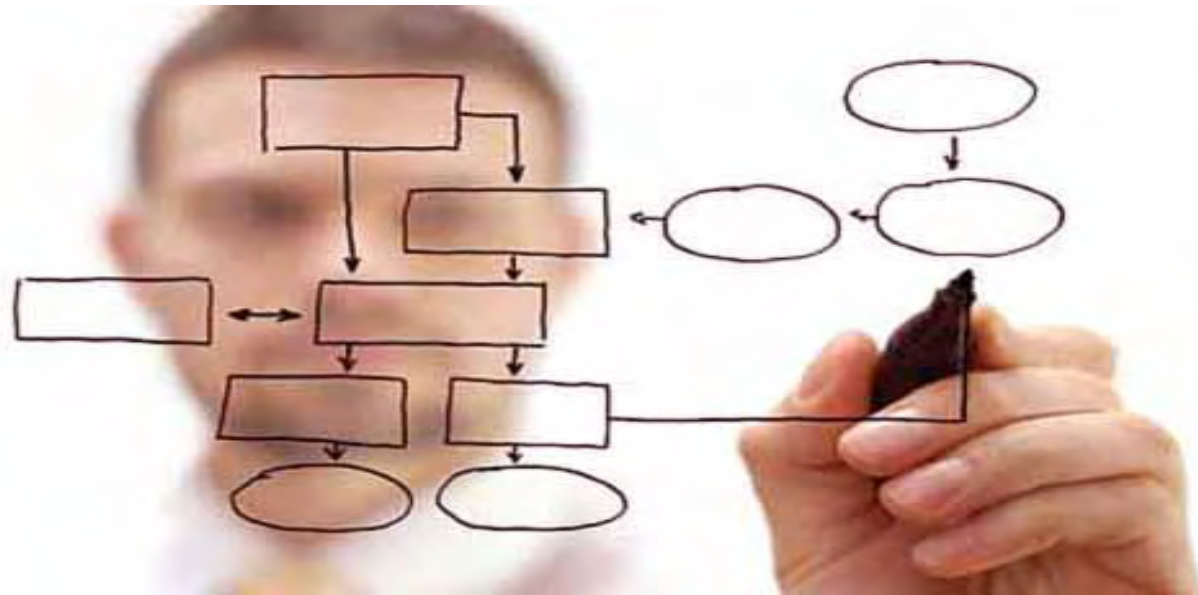
Supporte Integrado ao Negócio

Workshop | 27-Jan-2011



PROGRAMA:

- 09:30** **Abertura da Sessão**
Sérgio de Campos Moraes - Redware
- 09:45** **O contexto e evolução dos serviços de Suporte ao Negócio nas Organizações**
Jorge Pereira da Costa - Roland Berger
- 10:15** **Optimização e partilha de benefícios**
Redução de custos e otimização de processos via outsourcing
Bruno Castro - Reditus Consulting
- 10:45 Coffee Break
- 11:00** **Compreender a necessidade da Transformação de Processos**
Susana Catroga Gomes - Banco Popular
- 11:30** **Contact Center - Uma perspectiva operacional do Suporte ao Negócio**
Rodrigo Mendonça - Ocidental Seguros
- 12:00** **Cuidados a ter com a externalização de Serviços de Suporte ao Negócio**
Fernando Resina da Silva - Sociedade de Advogados Vieira de Almeida
- 12:30** **Conclusões e encerramento**
Sérgio de Campos Moraes – Redware

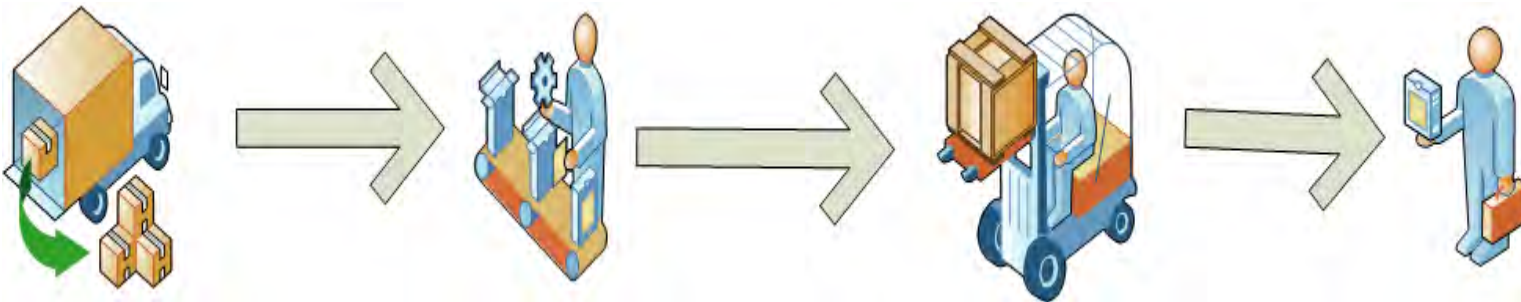


**COMPREENDER A
NECESSIDADE DE
TRANSFORMAÇÃO DE
PROCESSOS**

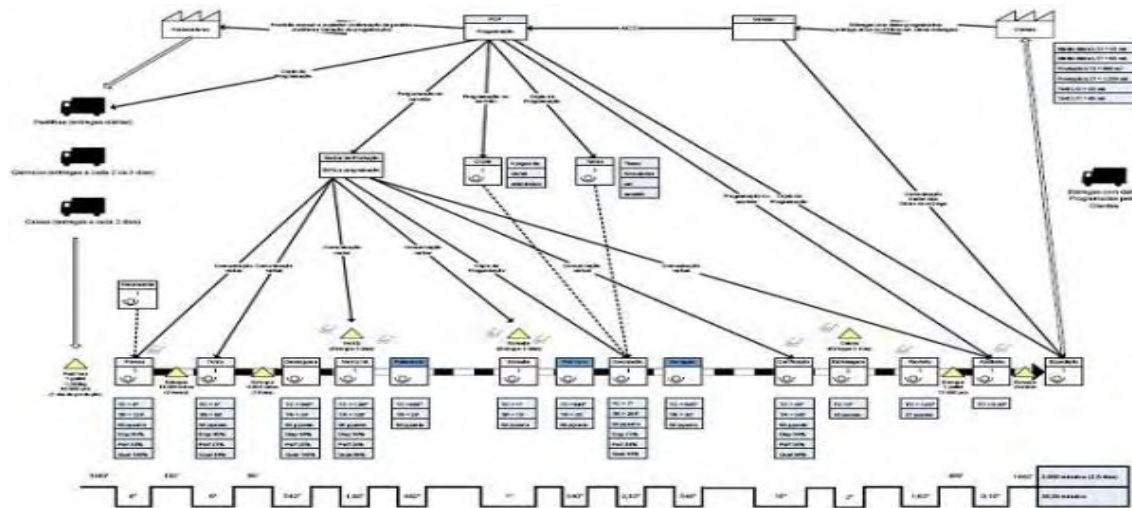
O SIGNIFICADO DE PROCESSO

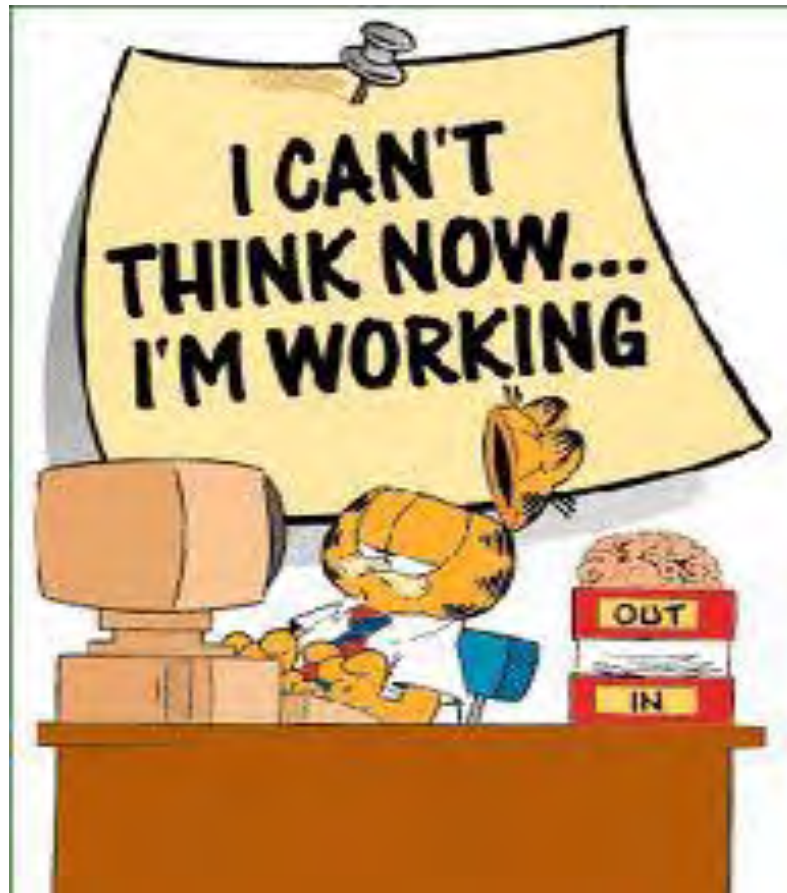
subst. m.

1. **modo de fazer algo, método:** um processo moderno
2. **acção contínua:** um processo de aprendizagem

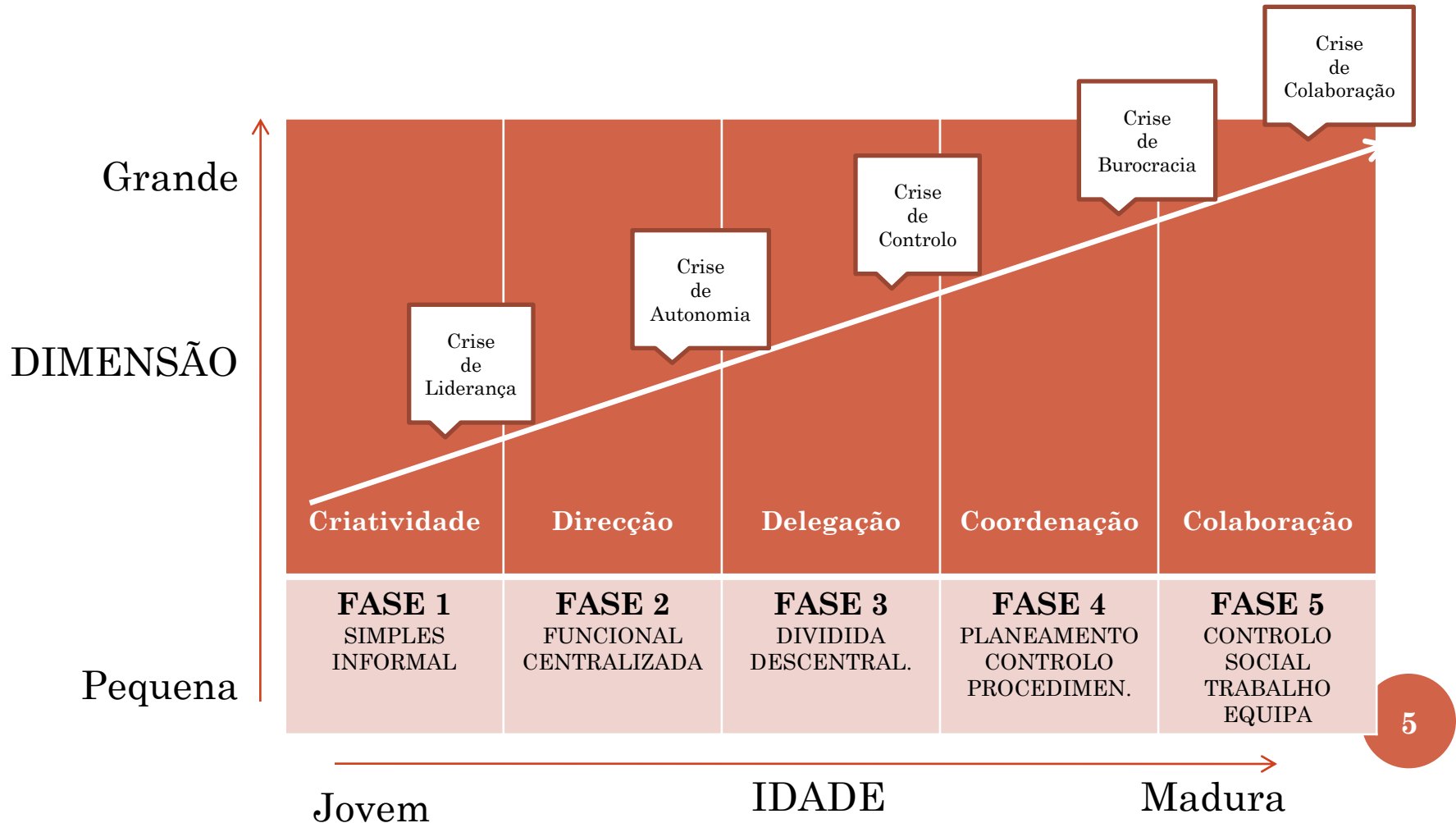


PORQUÊ TRANSFORMAR PROCESSOS?





FASE DE CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO



RAZÕES PARA A MUDANÇA

○ Estímulos Externos:

- ✓ Novas disposições legais
- ✓ Novos produtos
- ✓ Desenvolvimentos tecnológicos



○ Estímulos internos:

- ✓ Detecção de um desfasamento entre resultados esperados e os verificados
- ✓ Detecção de perdas de qualidade ou de tempos
- ✓ Detecção da falta de controlo da produção
- ✓ Fraca performance com impacto na produtividade
- ✓ Alterações de características das forças de trabalho

ESTILOS DE MUDANÇA



VARIA CONSOANTE O SISTEMA ORGANIZACIONAL

Fechado, mecânico, burocrático	Aberto, organico, desburocratizado
Estruturas permanentes com divisão do trabalho detalhado	Estruturas flexíveis com coligações grupos-tarefas
Pouca delegação com centralização da tomada de decisão	Descentralização da decisão com dispersão e delegação acentuada
Funções de especialistas com atribuições bem definidas	Funções generalistas com interacção de vários participantes da tarefa
Relação hierárquica de subordinação	Predomínio da relação horizontal com confiança recíproca
Maior controlo e maior confiança nas regras e procedimentos	Amplitude de controlo é ampla baseada nas comunicações
Dinâmica individual	Dinâmica de grupo
Actividades rotineiras estáveis e normalizadas	Actividades instáveis cujos detalhes decorrem da prática dos próprios níveis operacionais

VARIA CONSOANTE O ESTILO DE GESTÃO



O TIPO DE MUDANÇA



INCREMENTAL

Ocorre por pequenos episódios isolados com impacto limitado.

Reformistas:

Defendem que pequenos ganhos criam uma dinâmica imparável



Mudança ecológica
(Karl Weick):

Uma rã colocada em recipiente de água quente salta.

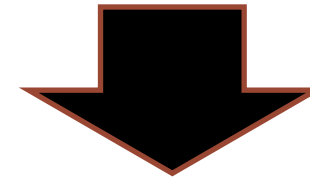
Uma rã colocada em recipiente com água e a água for aquecendo morre.

TRANSFORMACIONAL

Ocorre mediante um grande episódio com forte impacto na organização

Revolucionários:

adeptos da reengenharia de processos e da transformação organizacional



“(...) convem notar que, ao apoderar-se de um país, o ocupante deve pensar em todas as atrocidades que precisa de fazer e praticá-las imediatamente, de uma vez, para não ter de voltar a recorrer ao mesmo processo e, não as renovando, tranquilizar os homens (...)”
in O príncipe de Maquiavel

A TRANSFORMAÇÃO:

CONDIÇÕES

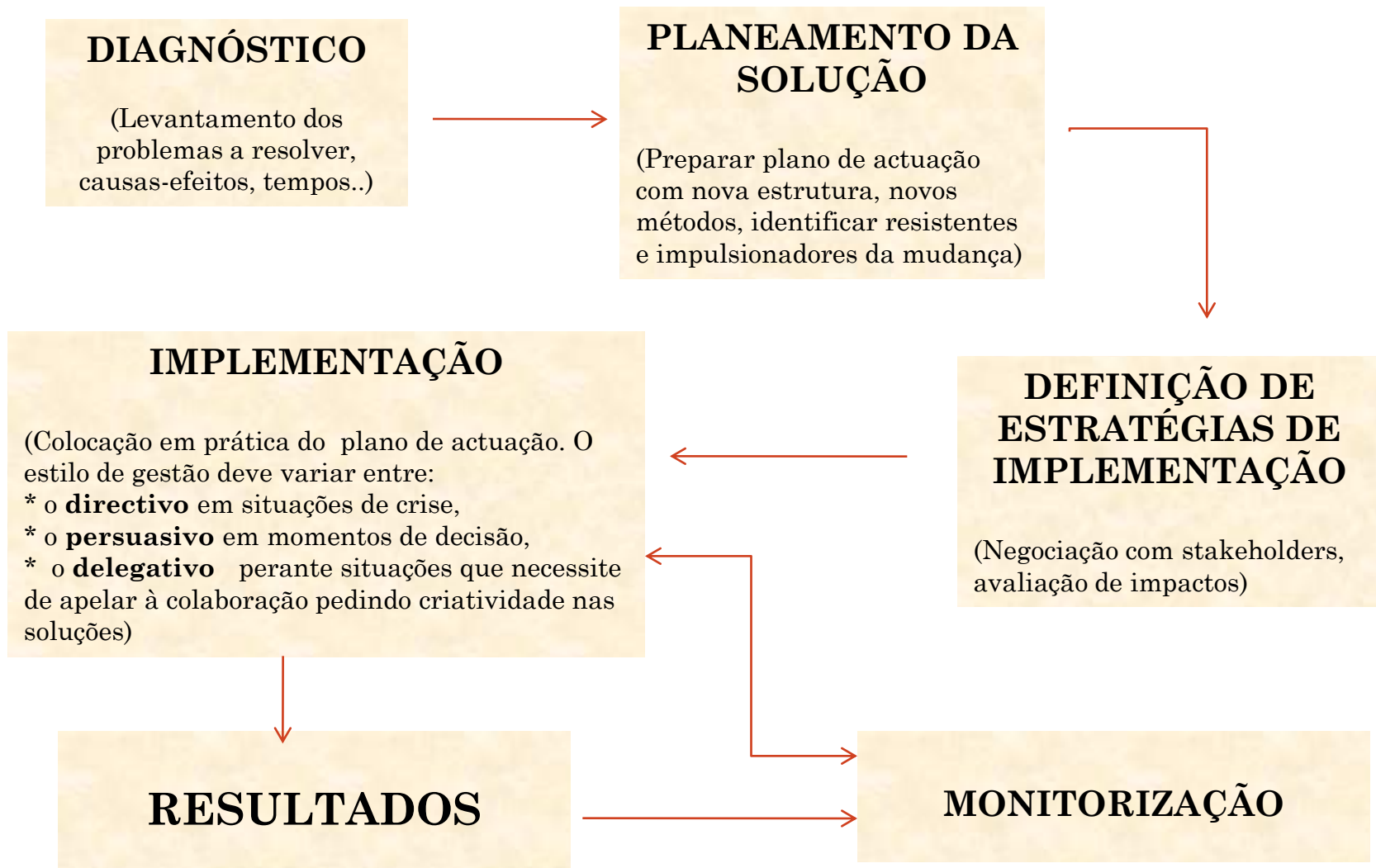
- * Apoio da Administração definindo a estratégia e os objectivos da mudança
- * Perspectiva global da empresa
- * Integração necessidades individuo versus organização
- * Foco na organização como um sistema aberto

DIFICULDADES

- * Envolvimento positivo do público interno
- * Tempo razoável de intervenção
- * Atingir a cultura da organização introduzindo as mudanças necessárias



O *PROCESSO* DE TRANSFORMAÇÃO



RESISTÊNCIA À MUDANÇA



A RESISTÊNCIA À MUDANÇA

- Razões pelas quais as pessoas resistem à mudança

Pessoas com poder	Pessoas sem poder
Inércia, acomodação	Surpresa à mudança inesperada
Incerteza e medo do desconhecido	Ausência de informação do impacto no seu posto de trabalho
Medo de falhar e ser incapaz	Medo de ser incapaz
Desconhecimento dos objectivos	Desconhecimento do projecto
Conflitos de personalidade (com o proponente da mudança)	Pressões das opiniões percebidas dos colegas
Medo de perda de poder	Alteração das relações sociais
Ausência de participação nas propostas de mudança	Ausência de confiança nas pessoas que propõem a mudança

DA RESISTÊNCIA À ACEITAÇÃO

- Adesão entusiástica
- Cooperação voluntária
- Adesão entusiástica
- Aceitação
- Resignação passiva
- Indiferença
- Apatia
- Faz só o que é exigido
- Protestos
- Fazer o mínimo possível
- Reduzir a presença no trabalho
- Cometimento de erros
- Sabotagem deliberada

Aceitação



Resistência passiva



Resistência activa

SUCESSO DA TRANSFORMAÇÃO



ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA RESISTÊNCIA



FACTORES DE SUCESSO



Elementos presentes					Resultado
X	Incentivos	Capacidades	Plano de acção	Recursos	Confusão
Visão	X	Capacidades	Plano de acção	Recursos	Resistência activa/passiva
Visão	Incentivos	X	Plano de acção	Recursos	Ansiedade
Visão	Incentivos	Capacidades	X	Recursos	Falsas partidas
Visão	Incentivos	Capacidades	Plano de acção	X	Frustração
Visão	Incentivos	Capacidades	Plano de acção	Recursos	MUDANÇA COM SUCESSO

PASSOS CHAVE PARA O SUCESSO



1. Definir

2. Mobilizar

3. Catalisar

4. Dirigir

5. Realizar

PASSOS CHAVE PARA O SUCESSO



6. Obter a adesão

7. Lidar com emoções

8. Lidar com poderes

9. Formar

10. Comunicar



Susana Catroga Gomes

susana.gomes@bancopopular.pt