

A minimização dos efeitos dos gargalos da teoria das restrições através do empowerment: um estudo de caso no banco XTPO.

Ualison Rébula de Oliveira (AEDB) ualison@superig.com.br
Paulo Roberto Tavares Dalcol(PUC-RIO) prtd@ind.puc-rio.br

Resumo

Para um mundo globalizado e competitivo, a centralização do poder e a falta de autonomia dos funcionários são características que impedem às organizações a maximização de seus resultados. Aliado a essa importante constatação, os gargalos impedem que as empresas façam a utilização plena de sua capacidade produtiva, aumentando o tempo de processamento de pedidos e, conseqüentemente, o custo operacional. O objetivo do presente artigo é apresentar a utilização do empowerment como uma contribuição dos recursos humanos ao processo produtivo, de forma a minimizar os efeitos prejudiciais das Restrições. Palavras-chave: Capacidade Produtiva; Empowerment; Restrições.

1. Introdução

A Teoria das Restrições (*Theory Of Constraints* – TOC), é uma nova filosofia de pensamento gerencial que apareceu no início dos anos oitenta, onde sua premissa básica é gerenciar a partir das restrições (gargalos) que o sistema (empresa) apresenta, focalizando como objetivo econômico máximo (meta) da empresa “ganhar dinheiro”. Dessa forma, essa teoria dá ênfase ao gerenciamento dos pontos de estrangulamento como a chave do aumento do desempenho do sistema como um todo.

No que se refere ao planejamento das atividades, a TOC pressupõe o relacionamento entre dois tipos de recursos que normalmente se pode encontrar em qualquer tipo de empresa: os recursos que geram restrições (gargalos) e os recursos que não geram restrições. Diante dessa situação, a TOC desenvolve um modelo de decisão através do qual pode-se considerar que são as restrições que determinam o desempenho do sistema e, portanto, influenciam diretamente na lucratividade e na rentabilidade das organizações (CHASE, AQUILANO e DAVIS, 2003).

Por sua vez, o *Empowerment* é a concessão de autonomia, com responsabilidade, aos funcionários, para que os mesmos tenham capacidade, agilidade e flexibilidade para tomada de decisões que, antes, eram tomadas pela gerência.

Através da pesquisa bibliográfica dos dois assuntos, percebeu-se que a gestão de pessoas possui influência direta na teoria das restrições, através da utilização do *empowerment* como uma das ações para a minimização dos gargalos e aumento do nível de produção.

A relevância do assunto se concerne no fato de que as empresas se utilizam de diversas abordagens para a melhoria de seu sistema produtivo, tais como o JIT, o MRP e o gerenciamento da qualidade total (GQT). Entretanto, muitas outras ações, tão importantes quanto àquelas descritas anteriormente, como, por exemplo, o gerenciamento das restrições, a utilização do *empowerment*, entre outras, são deixadas nos discursos das organizações.

Diante dessa realidade, efetuou-se um estudo de caso para identificar de que modo um aumento na autonomia dos funcionários afeta na minimização dos pontos restritivos de atendimento, ou seja, nos gargalos.

A empresa alvo do estudo de caso pertence ao segmento bancário. Trata-se de uma instituição financeira com, aproximadamente, seis milhões de clientes e mais de vinte mil funcionários.

2. Conceituando a teoria das restrições

A teoria das restrições, também conhecida por método tambor-pulmão-corda, é um método de gerenciamento que se concentra naquilo que impede a realização da maximização do processo produtivo, ou seja, os gargalos (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004).

Segundo Heizer e Render (2001), a Teoria das restrições é a parte do conhecimento que lida com qualquer coisa que limite a habilidade de uma organização em atingir suas metas. As restrições podem ser físicas (como a disponibilidade de um processo ou de pessoas, matérias-primas ou suprimentos) ou não físicas (procedimentos, moral, treinamento).

Conforme Gaither e Frazier (2004) muitas organizações nos Estados Unidos se reportam a filosofia da TOC como manufatura síncrona, porque todas as partes da organização trabalham juntas para atingir as metas desejadas.

Esse conceito pode ser facilmente entendido ao se observar um exemplo de produção muito simples concebido por Cox & Spencer (2002), representado pela figura 1, onde constata-se que o produto C é produzido através da montagem de dois componentes, A e B. Os componentes iniciam como matérias-primas A e B, respectivamente, e cada um passa por três diferentes operações em diferentes centros de trabalho. A matéria prima A passa pelas operações (oper.) 10, 20 e 30, enquanto que a matéria prima B passa pelas operações 15, 25 e 35. Os componentes não podem pular uma operação para voltar depois e também não podem ser produzidos em qualquer outro centro de trabalho. Cada operação requer um certo tempo para ser finalizada em diferentes centros de trabalho e, dado que as diferentes operações são efetuadas em diferentes centros de trabalho, os tempos e médias variam de uma operação para outra.

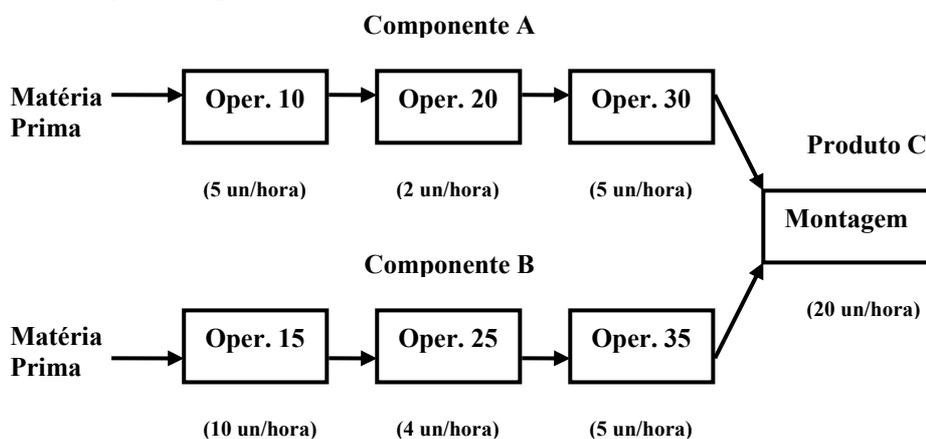


Figura 1: Exemplo de sistema produtivo com restrição da capacidade produtiva

Nesse exemplo, a produção máxima do sistema é de duas unidades por hora. Mesmo que os outros departamentos tenham sua capacidade toda produzida, devido ao gargalo, aqui identificado na operação 20, o sistema só consegue produzir duas unidades por hora.

3. Conceituando o empowerment

Empowerment é um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão mais bem posicionadas para competir em longo prazo (CARDOSO JUNIOR, 2003).

O *empoderamento* (significado da palavra *empowerment* para Idalberto Chiavenato), é uma ação que permite melhorar a qualidade, a produtividade e, conseqüentemente, o serviço prestado aos clientes através da delegação de autoridade e de responsabilidade aos funcionários, favorecendo na criação de relações de confiança entre os diversos níveis hierárquicos das empresas. No fundo, trata-se de descentralizar poderes de um organograma verticalizado, conferindo autonomia aos funcionários de modo a que eles se mostrem aptos a diagnosticar, analisar e propor soluções às ocorrências de seu dia-a-dia de trabalho.

Segundo Chiavenato (1999):

Empowerment é um conceito do qual muito se fala mas pouco se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de suas próprias esferas individuais de competência, e também, ao mesmo tempo, ajuda-las a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. O *empowerment* busca a energia, o esforço e a dedicação de todos e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, das informações e do desenvolvimento.

Uma conseqüência da aplicação do *empowerment* é a mobilização das pessoas para que elas atuem com mais autonomia, autoridade e responsabilidade, utilizando suas habilidades e seus conhecimentos. Além disso, é uma mudança na própria forma pela qual o indivíduo se relaciona com o trabalho, auxiliando-o no seu desenvolvimento e amadurecimento para com a tomada de decisão e preparando-o para decisões futuras que envolvam maior nível de risco.

4. O estudo de caso

O estudo de caso, segundo Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa social que é utilizada em muitas situações em que se é necessário uma análise mais profunda, podendo-se fazer comparações entre dois ou mais enfoques específicos.

Na estratégia de estudo de caso a forma da questão de pesquisa está centrada no “como” e no “por que”, focalizando acontecimentos contemporâneos, não exigindo controle sobre eventos comportamentais (YIN, 2001).

Diante do exposto esse artigo se enquadra na classe de pesquisa exploratória, porque envolve a pesquisa bibliográfica enquanto se busca ampliar e aprofundar conhecimentos. Enquadra-se, ao mesmo tempo, no estudo de caso enquanto se busca correlacionar as informações da pesquisa bibliográfica com os resultados de uma pesquisa de campo, sendo esta última oriunda de entrevistas com pessoas envolvidas na tomada de decisão.

A orientação para a escolha deste tipo de pesquisa encontra-se respaldado em Yin (2001) e Richardson (1999), que apresentam as seguintes funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno estudado; esclarecer conceitos; estabelecer prioridades para pesquisas futuras; e obter informações sobre as possibilidades práticas de realização de uma pesquisa em situações reais.

4.1. Composição da amostra e coleta de informações

Em geral, é impraticável obter informações de todos os indivíduos ou elementos que formam parte de uma população que se deseja estudar; seja porque o número de elementos é demasiadamente grande, o custo é muito elevado ou ainda porque a informação pode sofrer distorções devido ao grande espaço de tempo entre o primeiro e o último elemento da pesquisa, motivo pelo qual na maioria das pesquisas sociais utiliza-se do processo de amostragem (RICHARDSON, 1999).

Dessa forma, para a realização do estudo de caso, levantou-se informações sobre o grau de autonomia dos funcionários e suas capacidades de decisão, onde efetuou-se

entrevistas com cinco gerentes gerais de uma diretoria regional situada na região Sul Fluminense composta por quatorze agências e, conseqüentemente, quatorze gerentes gerais. Com isso, foram entrevistados 35,71% dos gestores dessa diretoria. Um adjetivo obrigatório dos gestores pesquisados era terem cursado um estágio na diretoria estadual do Banco, onde os mesmos por um prazo de uma semana analisavam e deferiam autorizações enviadas pelas agências, autorizações estas que se encontravam fora da alçada e do poder de decisão dos atendentes e gerentes de contas correntes.

As entrevistas também foram realizadas com gerentes de contas correntes, haja vista esses trabalharem junto aos clientes, sendo o feedback desses funcionários sobre sua autonomia de grande importância para a consecução do presente trabalho, onde entrevistou-se doze gerentes de contas correntes, de uma população de cinquenta e seis, o que representa 21,43% da população pesquisada.

Por sua vez, para levantamento de dados quanto aos gargalos, observou-se uma agência bancária durante nove dias, sendo três dias por mês (primeiro dia útil, quinto dia útil e último dia útil) durante três meses consecutivos. Dessa observação coletou-se as informações sobre capacidade média de atendimento de cada área do banco, conforme pode ser constatado na figura 2, a seguir:

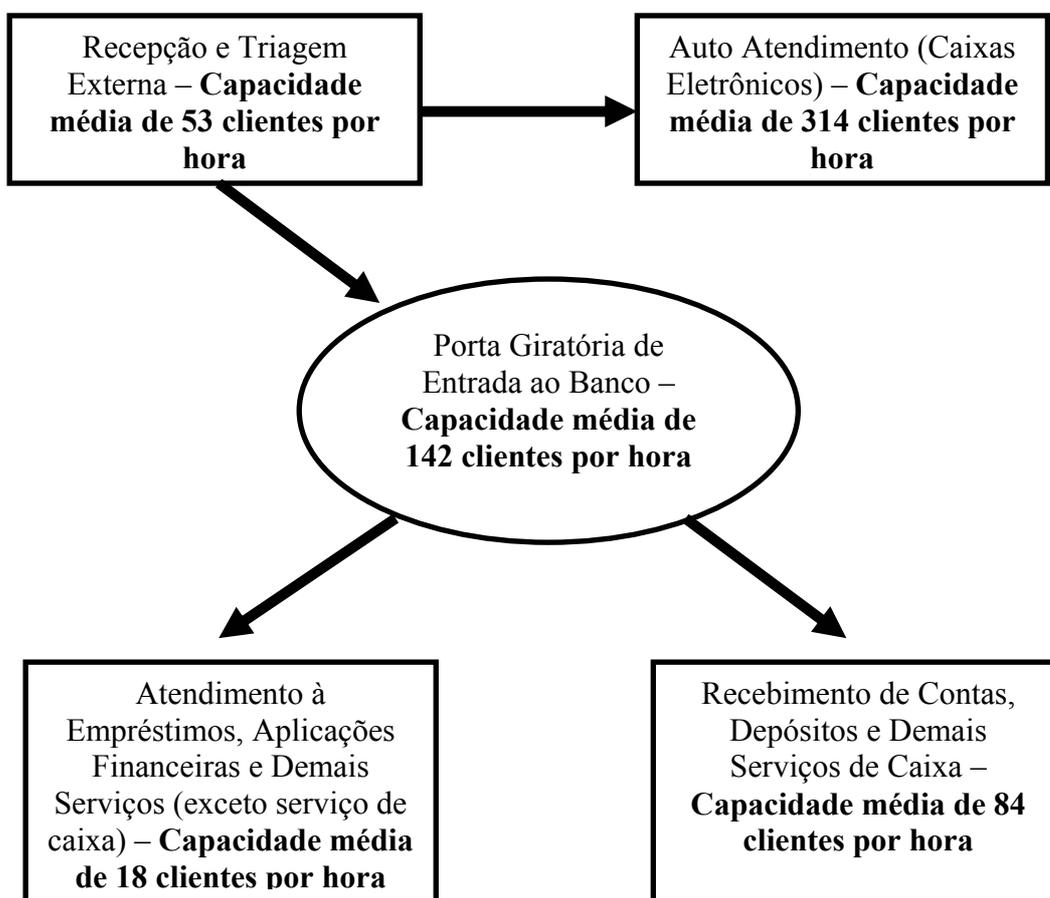


Figura 2 – Estudo da capacidade de atendimento de cada departamento

5. Contextualização do problema

O problema da organização, objeto de estudo desse artigo, caracteriza-se pela falta de autonomia dos atendentes e gerentes de contas na solução de algumas situações cotidianas, provocando filas. Esse problema ocorre, principalmente, com o principal produto dos bancos, ou seja, os financiamentos (empréstimos).

Os financiamentos são os produtos que mais rentabilizam as empresas do setor financeiro, porém a empresa pesquisada adota uma postura na aprovação de operações financeiras que estão na contra-mão da competitividade das organizações que desejam tornar-se líderes em seus setores de atuação. Coisas simples que poderiam ser resolvidas pelos gerentes de contas são repassadas, às vezes por duas diretorias diferentes. Nem mesmo o gerente geral da unidade, que possui um cargo de confiança e poderes de representação da instituição, tem autonomia para aprovação de solicitações que são, em sua grande maioria, aprovadas pelas diretorias regional e estadual.

O processo de submissão das autorizações funcionam conforme figura 3, a seguir:

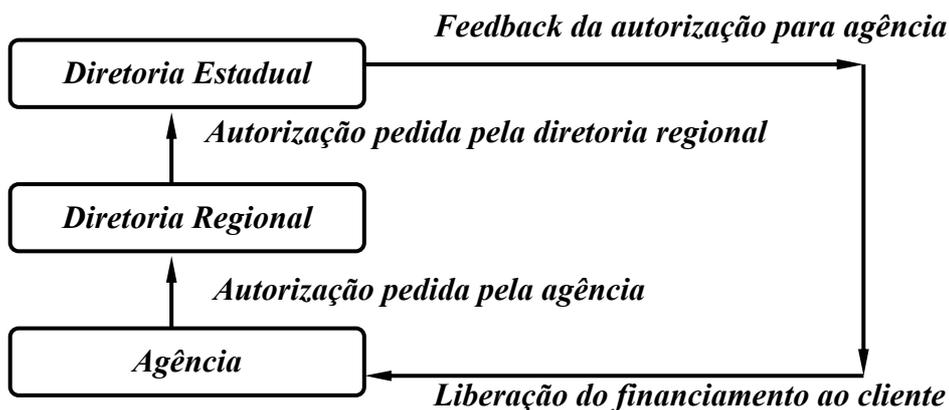


Figura 3 – Processo de submissão de autorizações

Como se pode constatar, o sistema de alçadas e autorizações parece perfeitamente normal. Realmente é normal e validado pela maioria das organizações, entretanto o problema não está no sistema e sim no que é submetido ao sistema. Submissão de autorizações para valores de empréstimos expressivos, por exemplo, é válido. Entretanto a submissão de autorizações para taxas e para prazos de empréstimos à apreciação e deferimento de duas diretorias significa estar fora do mercado, uma vez que a empresa terá altos custos com o processo, reduzindo spread das operações, além do que se provocará morosidade no processo e, conseqüentemente, tempo de espera, que gerará gargalos.

Quanto à taxa de juros da operação financeira, nenhum funcionário treinado e responsável contrataria operações com seus clientes com taxas inferiores ao custo de captação do dinheiro, afinal essa atitude comprometeria a margem de contribuição da operação. Se isso ocorresse, se daria por falta de conhecimento e treinamento do funcionário quanto ao assunto.

Além de prazos e taxas de operações financeiras, muitas outras situações, cuja autonomia poderia ser repassada aos gerentes de contas correntes, são submetidas às diretorias. Entretanto, para simplificar o presente estudo, optou-se em focalizar somente essas duas variáveis (alçada para taxa de juros e alçada para prazo de contrato).

Outro grande problema está na ponta do processo, ou seja, no cliente. Coisas do tipo:

“... o senhor terá que aguardar, pois o sistema demora três horas para aprovar o financiamento”

ou

“... não posso fechar a operação nesse momento, pois acabei de solicitar uma autorização para minha diretoria para a taxa em questão. O senhor se importaria de voltar mais tarde?”

Ocorrem com freqüência no dia-a-dia de trabalho dos funcionários que não trabalham com autonomia.

Isso posto, questionar o modelo hierárquico e verticalizado, fazendo com que os colaboradores assumam riscos, ajuda a criar uma organização competitiva, uma vez que essa ação flexibiliza o processo, reduz a massa de trabalho, deixa o cliente mais satisfeito e minimiza as filas, reduzindo os gargalos.

6. Fundamentos teóricos para a implantação do *empowerment*

O *empowerment* se correlaciona diretamente à tomada de decisão mais rápida, através de maior autonomia, autoridade e responsabilidade em todos os níveis. Ao adotar esse tipo de gestão, a organização permite que seus gerentes focalizem maior atenção nas atividades primordiais e de alta prioridade. Além disso, o *empowerment* permite que as pessoas cresçam e se desenvolvam tanto pessoal quanto profissionalmente. Nesse ambiente, as pessoas possuem automotivação, pois passam a participar das soluções dos problemas da empresa, a criar e inovar nas suas atividades e, como consequência, a produtividade e a qualidade aumentam (BLANCHARD, 2001).

Um caso de sucesso de implantação da cultura do *empowerment* ocorreu na General Eletric (GE), onde o presidente da empresa, sr. Jack Welch, reduziu ao máximo o número de relatórios burocráticos, autorizações e medições que eram contrários à nova cultura. Isso ocorreu, pois Welch desejava que a GE fosse conhecida por seus clientes e funcionários, em todas as suas linhas de negócios, por velocidade, simplicidade e confiabilidade. Através de reuniões em cada uma das localidades de suas filiais, a GE identificou itens que poderiam ser imediatamente alterados e se tornar mais coerentes com a nova cultura (ULRICH, 2003). Aqui esta a razão de ser desse artigo, ou seja, espera-se que as empresas revejam seus processos, expurguem tudo o que for burocrático, concedam autoridade a seus funcionários e libertem os gestores para preocuparem-se com a maximização de resultados de suas organizações, através da inovação e de idéias criativas.

Quando se implanta *empowerment* em uma organização, os principais objetivos a serem atingidos são a satisfação dos clientes e o aumento da rentabilidade dos negócios. A satisfação dos clientes é consequência de um atendimento rápido e ágil. Já o aumento da rentabilidade provém de duas vertentes: do aumento de receitas e a da redução de custos. O aumento de receitas ocorre devido a aumento da satisfação dos clientes. A redução dos custos ocorre devido à redução do tempo de atendimento propiciada por menos departamentos no processo decisório.

7. Resultados da pesquisa na organização em que se concerne o estudo de caso

Através da contextualização do problema procurou-se identificar, por meio de entrevistas junto aos funcionários da organização, a real necessidade da submissão de autorizações às diretorias regional e estadual e constatou-se que, aproximadamente, 90% das solicitações formalizadas pelos gerentes de contas são aprovadas. Não foi efetuado nenhum trabalho estatístico ou exato com o número de submissões efetuadas às estâncias superiores, porém houve convergência em 100% das respostas fornecidas pelos entrevistados: pouquíssimas solicitações são reprovadas.

Em uma entrevista com um gerente geral que havia estagiado na diretoria estadual da organização, o mesmo relatou o seguinte:

“...fiquei lá durante uma semana e por dia eu analisava mais de 500 autorizações. Dessas autorizações mais de 90% eram aprovadas e quando eu negava alguma era porque estava mal formulada e eu não conseguia entender o motivo da solicitação”.

Outro gerente geral, que fez o mesmo estágio na diretoria estadual, quando entrevistado disse o seguinte:

“...era o dia inteiro aprovando autorizações. Olhava para o computador e ficava doído com o número de autorizações que tinha que analisar[...]engraçado que eram raras as vezes que eu negava alguma coisa”.

Mais gerentes gerais foram entrevistados e as respostas eram, em sua grande maioria, muito parecidas, ou seja, que mais de 90% das submissões eram aprovadas. Devido a isso e para não tornar o trabalho muito repetitivo, optou-se em registrar somente essas duas entrevistas.

Quanto às entrevistas dos gerentes de contas correntes, que lidam diretamente com o cliente, obtiveram-se as seguintes respostas:

“[...]tudo o que eu envio para lá geralmente é aprovado. Por dia chego enviar, em média, mais de 10 pedidos de autorização e raramente alguma é negada. Ainda bem que tudo é aprovado[...] o problema é o tempo que perdemos com isso”.

Outro gerente respondeu o seguinte:

“[...]a alçada da agencia poderia ser aumentada, pois perco muito tempo escrevendo as autorizações. Esse tempo eu poderia estar na rua fazendo novos negócios[...]além disso, não peço nada que não possa ser aprovado”.

Além da burocracia e morosidade no processo, os custos operacionais são elevados, comprometendo boa parte do spread das operações. Não foi efetuado nenhum trabalho para se medir quanto o custo é elevado e quanto esse custo consome da lucratividade de cada operação financeira, uma vez o acesso a esse tipo de informação ser muito restrito.

8. Conclusão

As empresas competitivas estão conferindo aos seus funcionários autonomia suficiente para que eles próprios diagnostiquem, analisem e proponham soluções para determinados problemas ligados ao dia-a-dia de trabalho.

As organizações do futuro serão aquelas capazes de sobreviver às constantes mudanças impulsionadas pela globalização e pela tecnologia, por meio de um estilo de liderança baseado no trabalho em equipe. A tarefa crucial está em desenvolver uma nova perspectiva de gestão que implique o *empowerment* como fonte de vantagem competitiva.

As equipes devem ter o conhecimento e as qualificações necessárias para utilizar técnicas de tomada de decisão em relação às questões inerentes ao seu trabalho. Isso deve ser produto do treinamento inicial e contínuo focalizado nas necessidades dos indivíduos e das equipes.

Para alguns estudiosos, as organizações que não acompanharem essa tendência, conhecida como *empowerment*, correrão o risco de perderem clientes e empregados talentosos.

Para alguns pesquisadores, as empresas que não reconhecerem que a restrição determina o ganho da organização como um todo, terão conseqüências negativas em seu processo produtivo, tais como aumento no nível de inventário, aumento do tempo de atravessamento e aumento de custos.

Não é fácil gerir as organizações através da utilização da teoria das restrições, haja vista que muitos conceitos de gestão, tais como, por exemplo, lote econômico, não possui funcionalidade, a não ser que esse último esteja correlacionado com o gerenciamento dos gargalos.

Não é fácil implantar uma gestão de *empowerment*, uma vez que essa ação envolve riscos e a participação de toda a equipe no processo decisório da empresa. Não é necessário e nem aconselhável sua implantação da noite para o dia. Entretanto, em algum momento, o *empowerment* tem que ser iniciado. Trata-se de uma competência necessária às organizações que desejam estar na frente de seus concorrentes, reduzindo seus custos e ampliando seu *market share*.

Através do presente estudo e das entrevistas, constata-se que não é de qualquer jeito ou por simples modismo que se implanta o *empowerment*. Antes de se conceder autonomia aos funcionários é de extrema importância descobrir se os mesmos merecem o poder para a tomada de decisão, uma vez que existem riscos no processo. Um jeito de se descobrir isso é medindo quanto do que é solicitado é aprovado. Na empresa estudada, como mais de 90% das autorizações solicitadas são aprovadas, observa-se que essa autonomia poderia e deveria ser repassada aos gerentes de contas correntes, o que reduziria o tempo de atendimento e, conseqüentemente, o gargalo no departamento de atendimento de concessão de empréstimos.

Por fim, conclui-se que a introdução do *empowerment* reduz o *led time*, melhora o tempo de resposta aos clientes, motiva os funcionários (que se sentem parte do negócio) e libera mais tempo à alta gerência para dar importância ao que realmente é importante.

Referências

- BLANCHARD, KENNETH H. (2001) - As 3 Chaves do Empowerment. Record. São Paulo.
- CARDOSO JUNIOR, WALTER FELIX. (2003) - A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios. Tese de Doutorado.209.UFSC. Florianópolis.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (1999) - Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Campus. Rio de Janeiro.
- COX, James F. & SPENCER, Michael S. (2002) - Manual da Teoria das Restrições. Porto Alegre: Bookman.
- DAVIS, Mark; AQUILANO, Nicholas & CHASE, Richard. (2001) - Fundamentos da Administração da Produção. Porto Alegre: Bookman.
- GAITHER, Norman & FRAZIER, Greg. (2004) - Administração da Produção e Operações. São Paulo: Thomson Learning.
- HEIZER, Jay & RENDER, Barry. (2001) - Administração de Operações. Rio de Janeiro: LTC.
- RICHARDSON, ROBERTO JARRY. (1999) - Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. Atlas. São Paulo.
- RITZMAN, Larry P. & KRAJEWSKI, Lee J. (2004) - Administração da Produção e Operações. São Paulo: Prentice Hall.
- ULRICH, DAVE. (2003) - Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados. 8ª edição. Futura. São Paulo
- YIN, ROBERT K. (2001) – Estudo de caso: Planejamento e métodos. Bookman. Porto Alegre.