

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

ESTRUTURAÇÃO DA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DE UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS

RESUMO

Em um cenário organizacional no qual as mudanças e incertezas se fazem cada vez mais presente, as normas e procedimentos internos ganham certa relevância. Sendo assim, a empresa que busca por uma arquitetura de auditoria eficiente como um diferencial competitivo agrega um valor considerável à sua operação. O objetivo deste trabalho foi propor uma arquitetura organizacional em um setor de auditoria, a fim de aumentar a eficiência operacional da empresa, haja visto seu impacto com os demais departamentos, e promover o crescimento do negócio. Desse modo, optou-se por realizar um estudo de caso pautado em reuniões e entrevistas com uma equipe específica, e executado a partir da identificação do problema, definição das unidades-caso, seleção dos casos, definição das técnicas de coleta dos dados, coleta das informações, análise dos dados e elaboração do relatório. O setor de auditoria, apesar de estruturado, ainda precisa percorrer um longo caminho para alcançar excelência na gestão. No entanto, com a adoção da arquitetura organizacional proposta, o setor de auditoria estará cada vez mais perto do seu objetivo, de modo que a cada novo projeto, processo ou mudanças, ele comportará informações para auxiliar no seu avanço e no crescimento da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Auditoria, Eficiência operacional, Excelência, Gestão.

ABSTRACT

In an organizational setting where changes and uncertainties get increasingly present, internal rules and procedures gain relevance. Therefore, companies that look forward to an efficient audit architecture as a competitive edge ends up adding substantial value in its operations. This work essay's target was purposing an organizational architecture at an internal audit sector, willing to increase company's operational efficiency, considering its impact over other departments and to promote business growth. Thereby, it was decided to carry out a case study based on meetings and interviews with a specific team, then executed from problem's identification, case-units definition, case selection, data collect techniques definition, information gathering, data analysis and report elaboration. The audit's sector, despite being structured, still needs to walk through a long path to achieve management excellence. However, along the proposed audit architecture adoption, the audit sector will be increasingly closer to its goals, in a certain way that on each project, process, or changes, it will contain information to assist in the company's growth and advancement.

KEYWORDS: Audit, Operational efficiency, Excellence, Management.

1 INTRODUÇÃO

O enfoque efetivo nas normas e procedimentos internos tem sido primordial para a amplificação dos negócios de uma organização. Isto pode ser evidenciado na perspectiva de que o CEO da empresa, não é capaz de supervisionar presencialmente todos os processos realizados dentro da sua empresa. No entanto, não é recomendável se valer da disponibilização de tempo e recursos para a implementação e desenvolvimento de normativas e políticas internas, sem um acompanhamento eficiente (Almeida, 2012).

Nesse contexto, a auditoria interna, em uma entidade privada, surge com uma proposta adicional a auditoria externa, na qual além de elaborar pareceres com foco nas demonstrações contábeis, é capaz de demonstrar qualquer não-conformidade praticada que tenha um impacto negativo para a operação, sugerindo melhorias e ações corretivas, por meio de um relatório periódico que valida informações financeiras e contábeis, e questões operacionais que circulam no ambiente de trabalho, de maneira a atribuir mais credibilidade à empresa (Attie, 2018).

Com o advento da Lei Geral de Proteção de Dados (LPGD), as empresas, de modo geral, passaram a ser fiscalizadas de forma rigorosa quanto à coleta, processamento e armazenamento de dados pessoais e sensíveis de seus clientes, buscando sobretudo proteger os direitos humanos e a dignidade da pessoa humana, além de legitimar laços comerciais e preservar a segurança jurídica nestes ambientes. Em vista disso, é possível afirmar que a auditoria interna constitui um fator importante para a inexistência de multas pertinentes ao descumprimento da lei supracitada, haja visto que a auditoria tem como objetivo principal, identificar gargalos da operação afim de elucidá-los e propor soluções factíveis com a realidade do negócio (Leite et al., 2019).

Em fase do cenário supracitado, onde uma das prerrogativas para se garantir a saúde do negócio também advém da confiabilidade e tratamento dos seus dados, estruturou-se na empresa estudada um setor de auditoria no qual são desenvolvidos projetos de qualidade.

À medida que Nadler et al. (1993) afirma que em um mundo onde as incertezas se fazem cada vez mais presentes, a análise do ambiente para a elaboração de novos desenhos organizacionais pode ser uma saída preponderante, para se tornar competitivo diante o mercado. Sendo assim, para abordar a gestão dos processos do setor de auditoria, o estudo foi conduzido com base no conceito de arquitetura organizacional. Para Nadler et al. (1993), a arquitetura organizacional não se trata apenas de definir cargos, estruturas formais ou processos burocráticos, haja visto que a sustentação para uma coerência organizacional a curto e longo prazo, se dá a partir de um objetivo comum vinculado a determinados valores compartilhados. Dessa forma, é possível que uma empresa se destaque ao se adaptar a novas práticas de mercado e tecnologias, sem perder seu foco e sua identidade.

O modelo escolhido para estruturar a arquitetura organizacional foi o de Daft (2014), o qual trabalha sob a perspectiva de que a definição das metas, estratégias e projetos organizacionais são as primeiras responsabilidades da alta organização para ajustar a empresa a um ambiente de constantes mudanças. Este direcionamento, segundo o autor, deve ser feito em cinco etapas. Muito embora Daft (2014) contextualize a implementação do seu modelo de forma ampla dentro de uma organização, este estudo se limitou a uma aplicação em um setor específico, com o intuito de verificar a aderência desse modelo ao caso realizado.

Na primeira fase, a avaliação se dá no ambiente externo na qual são definidas as oportunidades e as ameaças do negócio, enquanto na segunda etapa é analisada

a situação interna onde são levantados os pontos fortes e fracos da organização. Ao delimitar estes fatores contribuintes para gestão estratégica, na etapa 3, o CEO estabelece a intenção estratégica, definindo a missão, as metas operacionais e as estratégias que promovam a competitividade da empresa no mercado, com base nas análises precedentes. Na fase 4, os projetos organizacionais estabelecidos são o reflexo da implementação das métricas acordadas. Por fim, a quinta e última etapa, avalia a eficácia dos resultados por meio da medição do direcionamento estratégico efetivado pelo CEO e pela alta gestão (Daft, 2014).

Desse modo, a questão de pesquisa que norteia este estudo é a seguinte: qual a arquitetura organizacional ideal para compor um setor de auditoria? Sendo assim, a presente pesquisa objetiva propor a criação de uma arquitetura organizacional para o setor de auditoria com base no modelo de Daft (2014), na conjuntura de uma distribuidora de produtos alimentícios, em Belém do Pará.

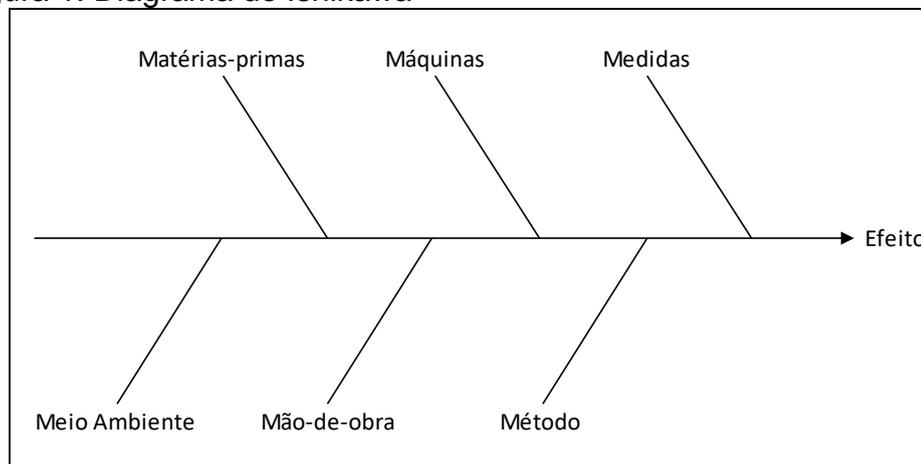
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Diagrama de Ishikawa

De acordo com Campos (2013), pode-se afirmar que a relevância de se determinar um controle processual por meio da relação causa-efeito é resultante do “kaizen”, ou seja, da busca pela melhoria contínua. Para isso, faz-se necessária a segmentação das origens (causas), tendo em vista o grau de influência de cada uma sobre o resultado (efeito), de modo a enumerar e priorizar as ações que devem ser corrigidas. Para Chiavenato (2009), o Diagrama de Ishikawa se utiliza da averiguação dos indícios do problema para determinar todas as possibilidades que fomentam as causas. Identificando, assim, a raiz dos efeitos pré-estabelecidos.

Esta técnica de análise se configura como um recurso aplicável no controle de qualidade, para verificar o local e a capacidade de haver gargalos em uma organização, seja ele no nível operacional, tático ou estratégico. Para isso, seis fatores são estruturados em uma “espinha de peixe” para encontrar a causa raiz do problema.

Figura 1: Diagrama de Ishikawa



Fonte: Ishikawa (1993).

Conforme é mostrado na Figura 1, as seis áreas citadas e estratificadas a fim de categorizar e verificar as origens dos efeitos são: medida, método, mão de obra, máquinas, meio ambiente e matérias-primas (Ishikawa, 1993).

Colenghi (2007) afirma que para viabilizar o objetivo desta ferramenta é necessário seguir cronologicamente determinadas técnicas, de maneira a iniciar pela definição da problemática. Posteriormente, é essencial determinar as causas da

mesma e descrevê-las no diagrama. Ao final, a técnica utilizada é a dos cinco porquês, a qual se configura a partir do questionamento de cada origem no mínimo cinco vezes.

2.2 Arquitetura Organizacional

A arquitetura organizacional se configura como a arte de definir o universo organizacional de maneira que ele satisfaça os anseios e as necessidades humanas. Nesse sentido, a forma na qual os responsáveis por defini-la trabalham, deve estar orientada ao comportamento do colaborador. A precisão na definição das metas, de normas, de processos, de ações e projetos é prerrogativa para o desenvolvimento de uma arquitetura eficiente no contexto em que ela está inserida (Gerstein, 1993).

Para Nadler (1993), o conceito de arquitetura organizacional nada mais é do que a forma na qual a empresa se articula, ou seja, como sua estrutura, estratégia, sistemas e processos são delineados. Conforme Nadler e Tushman (1993), qualquer empresa que busque a implementação do conceito supracitado, deve enxergar e considerar duas perspectivas conflitantes durante o seu projeto: de qual forma a arquitetura contribuirá para o atingimento das metas estratégicas da organização, e como ela se articulará com os colaboradores externos e internos do negócio, ou até mesmo como será a repercussão das adaptações feitas sobre eles.

Ainda que este conceito sirva para proporcionar um desenho para que o plano estratégico de fato aconteça de modo incremental, determinados fatores podem afetar as estruturas organizacionais da empresa estudada. Conforme Mintzberg (1995), os fatores situacionais são: ambiente, processos produtivos utilizados, tamanho da organização e tecnologia. Enquanto Donaldson (1998) denominou a estratégia e as incertezas das atividades de trabalho e a tecnologia como fatores contingenciais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado em uma distribuidora de produtos, em sua maioria, de gêneros alimentícios, localizada no estado do Pará. Nesse contexto, o segmento para o qual o negócio trabalha é o de distribuição de produtos secos, no qual a abrangência das vendas se dá tanto para lojas físicas, de varejo e autosserviço, como por “e-commerce”. A empresa foi fundada em 2001 e atua no mercado de toda a região metropolitana do Pará, e em vários interiores do estado.

A pesquisa foi estruturada a partir de uma abordagem de caráter investigativo aplicada e de um panorama exploratório, uma vez que buscou-se solucionar problemas a partir de conhecimentos específicos, e utilizar da experiência prática para confecção de hipóteses (Prodanov e Freitas, 2013). Quanto aos procedimentos técnicos, optou-se em realizar um estudo de caso a respeito dos pontos mais críticos da empresa, a fim de se tomar conhecimento detalhado sobre os gargalos mais onerosos para a operação e, com isso, reduzi-los (Gil, 2017).

A abordagem utilizada se configurou como quali-quantitativa, já que determinados dados são subjetivos, não podendo transformá-los em números. Enquanto outras informações conseguem ser traduzidas em dados numéricos a fim de facilitar o delineamento de problemas complexos (Prodanov e Freitas, 2013). Avaliou-se, que para sua conclusão, a pesquisa precisou ser realizada em sete etapas, haja visto que se trata de um estudo de caso: formulação do problema, definição das unidades-caso, seleção dos casos, definição das técnicas de coletas de dados, coletas de dados, análise e interpretação dos dados e redação do relatório (GIL, 2017).

De início, buscou-se entender e analisar a atual conjuntura da empresa, quais seriam as não-conformidades vislumbradas em campo e seus impactos na operação,

sejam nas normas ou nos processos da organização. Na segunda etapa foi estabelecido que a pesquisa se trata de um estudo de caso único e decisivo, haja visto o grupo social no qual o propósito da pesquisa se encaixa, pois se trata de uma equipe dentro da organização. Considerando os resultados mensais, uma equipe estratégica foi reunida com o intuito de desenhar o panorama da empresa abrangendo todos os setores, utilizando a ferramenta Diagrama de Ishikawa a fim de estabelecer uma relação de causa-efeito entre o problema definido e as possíveis causas raízes. Para isso, buscou-se delimitar um grupo interno que tivesse ligação com todos os setores para guiar o estudo, justificando a sua relevância para as questões levantadas.

Na etapa três, foi feita uma única reunião voltada para selecionar os casos prioritários a serem tratados na pesquisa. Para isso, o grupo eleito precisou estudar os impactos de cada hipótese levantada, e expor para a CEO a sua área de atuação para mitigar o efeito indesejável. Após a sua validação, a equipe pôde seguir para a etapa quatro, na qual foram estabelecidas quais técnicas eram relevantes para serem utilizadas durante a etapa de coleta de dados. Dessa forma, optou-se utilizar entrevistas guiadas por pontos-chaves referentes aos casos selecionados.

Na quinta etapa, a coleta de dados se deu através de entrevistas guiadas por uma metodologia específica, com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEC), lançado pela Fundação Nacional de Qualidade em 2016, o qual se utiliza de 8 fundamentos para possibilitar que empresas, departamentos e setores sejam orientados a conduzir suas próprias atividades (FNQ, 2016). Vinculou-se então 5 perguntas a cada fundamento para entender os principais aspectos de vulnerabilidade do setor. As respostas binárias (sim ou não) foram quantificadas, e uma nota foi atribuída para a equipe. A seguir, foi orientado que o método utilizado seria de autoavaliação, ou seja, os três colaboradores da equipe de auditoria precisariam chegar a um consenso na resposta final.

Na sexta etapa, houve a análise e interpretação dos dados obtidos a partir das entrevistas e reuniões anteriores, cujas possíveis causas foram levantadas para a ocorrência do problema. Dessa forma, a equipe de auditoria passou a sugerir soluções para os problemas escalados. Ao se contrapor o resultado da entrevista com estes fundamentos do MEC, a equipe pôde compreender o desenho que melhor se encaixa no setor de auditoria. Na sétima e última etapa, foi elaborado um relatório no qual está contida a proposta do plano de ação utilizando a Estrutura Analítica de Projeto (EAP) e as sugestões de redesenho da estrutura organizacional da auditoria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A distribuidora na qual o trabalho foi conduzido, possui mais de 40 anos no mercado. No entanto, apenas em 2001 a estrutura atual foi difundida, contando com 2 empresas prestadoras de serviços para organização principal. Ao todo, mais de 5000 clientes compõem sua carteira, os quais podem ser estratificados em pessoas jurídicas e pessoas físicas. Além de dispor em seu portfólio, grandes marcas de produtos reconhecidas nacional e internacionalmente.

Tendo-se em vista o alcance da organização no mercado regional e as indústrias contratadas, avalia-se o grande potencial de expansão do negócio. Porém, a realidade atual é outra. Frente à aceleração tecnológica e às flutuações de demandas de produtos sazonais, a empresa carece de estratégias para consolidação de seus processos, a fim de melhorar o resultado operacional ou até de se expandir.

No cenário atual, sabe-se que o negócio não comporta um crescimento orgânico e veloz durante um período de curto prazo. A estruturação organizacional é pouco convencional no mercado de trabalho, uma vez que ela possui 8 departamentos

internos. Resultante disso, entende-se a maior dificuldade de integração entre setores, quantidade elevada de líderes na empresa, falta de normativas e processos incipientes sendo formulados.

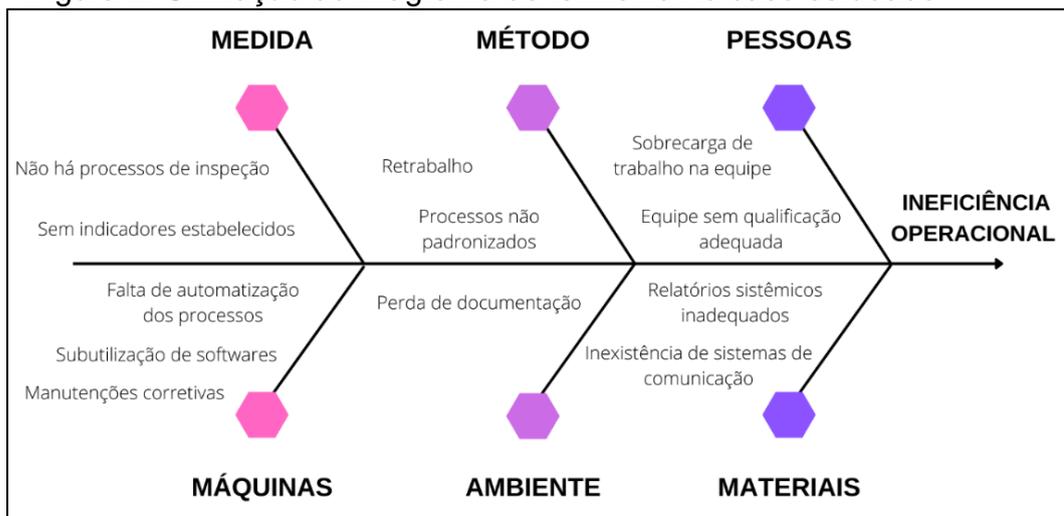
Com o advento da LGPD, a empresa precisou desenvolver meios para tratar e processar dados pessoais e sensíveis de seus clientes (internos e externos) e seus fornecedores. Dessa forma, a reestruturação da auditoria se fez oportuna para gerar mais confiabilidade e credibilidade à operação.

A auditoria é um componente relevante para o setor de Controladoria. Este setor foi desenvolvido no ano de 2021, e já sofreu avanços para sua consolidação na empresa. É ele o responsável por estabelecer normas e procedimentos internos, por desenvolver um acompanhamento da operação diariamente, e advertir os colaboradores que desviarem do caminho que a empresa tem para alcançar a visão do negócio.

No entanto, apesar do passo inicial ter sido efetuado em direção a reestruturação organizacional, este setor carece de ter sua formulação estratégica refeita, de modo que haja um redesenho com base na missão e nas estratégias deste setor. Sendo assim, a análise do problema surge com um papel vital para o entendimento da causa raiz, que impede a aceleração do crescimento da organização.

Com o propósito de se entender o problema, a Auditoria Interna juntamente com a Diretoria, Gestores e Analista pertinentes aos processos analisados, elaborou o Diagrama de Ishikawa (1993), conforme Figura 2, com a finalidade de consolidar os reais motivos por trás do impedimento de um bom resultado operacional, estruturando os seus seis fatores considerando as práticas da empresa estudada.

Figura 2: Utilização do Diagrama de Ishikawa no caso estudado



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A partir do resultado da Figura 2, entendeu-se que a ineficiência operacional dos setores decorrente de diversos fatores era o principal problema da organização. No fator pessoas foi avaliado que apesar de possuir profissionais capacitados em determinados pontos focais, a contratação de determinadas pessoas não tinha o retorno esperado, tendo em vista que o braço operacional não possuía a qualificação ou treinamento necessário para o cargo. Em face disto, a sobrecarga de trabalho nos colaboradores mais qualificados, se configurou como consequência também de contratações inadequadas. Como resultado, pôde-se observar um Índice de “turnover”

médio de aproximadamente 11,47% no ano de 2021, percentual elevado para o segmento.

Ao analisar o fator Métodos, identificou-se que a não padronização dos processos internos era um agente de impacto negativo relevante para o negócio, ocasionando retrabalhos por erros operacionais constantes.

No fator Medidas, foi observado o não cumprimento das inspeções pela falta de definição de parâmetros e iniciativas, bem como a inexistência de indicadores de desempenho que possibilitariam uma tomada de decisão de forma ágil.

Diante das múltiplas ocorrências de manutenções corretivas ao invés das preventivas e a falta de automatização dos processos, além da subutilização dos softwares que a empresa utilizava, foi elencado tais causas para o fator Máquinas.

Quanto ao fator Ambiente, foi destacado a falta de organização documental, a qual não obedecia a nenhuma regra de arquivamento ou descarte, acumulando nos departamentos e em seu arquivo morto vias que não se faziam mais necessárias, devido a sua data de validade.

Por fim, no fator Materiais, verificou-se que, além de os relatórios internos não atenderem as necessidades dos colaboradores, a empresa não dispunha de um sistema de comunicação para acompanhamento dos resultados operacionais.

Após o reconhecimento dos pontos levantados na discussão, foi evidenciada a ineficiência da operação. Sendo assim, sugeriu-se que o estudo deveria ser voltado ao setor de Controladoria, com um viés direcionado para a equipe de auditoria, haja visto a relevância dessa área de atuação na elaboração e consolidação das normas e processos da empresa.

A LGPD também contribuiu por essa predileção, uma vez que para a empresa estar de acordo com a legislação de forma integral, deve documentar todos os processos de coleta, processamento e descarte dos dados pessoais e sensíveis dos seus “stakeholders”. Isto foi mencionado como prioridade pela CEO da empresa.

Deve-se levar em consideração que este é um setor bastante estratégico para o negócio tendo-se em vista que a sua gestão está ligada diretamente ao CEO da organização, uma vez que o relatório confeccionado pela auditoria delata determinadas não conformidades oriundas da operação, observando a integração dos processos em todos os departamentos. Mitigando, assim, o risco do conflito de interesses internamente.

O desenvolvimento de um projeto deste nível, portanto, aumentaria a eficiência operacional atacando de diferentes maneiras todas as causas levantadas em reunião, sobretudo naquelas que competem aos fatores Método (processos não padronizados e retrabalho), Medida (sem indicadores estabelecidos e não há processos de inspeção) e Ambiente (perda de documentação).

No entanto, entendeu-se que a confecção apenas de manuais de conduta, processos digitalizados e treinamentos não trariam o resultado esperado. O trabalho para redução da ineficiência operacional precisaria ir além. Teria que estar atrelado a recomposição da estratégia do negócio. Neste estudo de caso, a reformulação se daria sobre o setor de auditoria com base em modelos de arquitetura organizacional já existentes, para após avaliar eventuais adaptações nos aspectos estruturais.

A partir das entrevistas realizadas com a equipe responsável, foi possível mensurar o nível do setor mediante os fundamentos do MEC. Dessa forma, a Tabela 1 apresenta o pensamento sistêmico como o primeiro fundamento analisado. O resultado evidencia que a equipe compreende e executa suas atividades com base na interdependência das suas relações internas e com outros setores, bem como avalia os efeitos de cada tomada de decisão antes de executá-la. Apesar disso, o ambiente

de trabalho em relação aos outros setores da empresa se configura como não colaborativo.

Tabela 1: Análise em relação ao fundamento Pensamento Sistêmico.

F1	Pensamento Sistêmico	Resposta	Nota
1.	A equipe reconhece os efeitos do seu processo nos demais setores?	Sim	
2.	A missão do departamento está alinhada com a missão da empresa?	Sim	
3.	As tomadas de decisões são pautadas respeitando a missão da empresa?	Sim	4
4.	O ambiente interno de trabalho no setor é colaborativo?	Sim	
5.	O ambiente externo de trabalho no setor é colaborativo?	Não	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A análise do compromisso das partes interessadas está situada na Tabela 2. Pode-se inferir que apesar de haver um canal de comunicação entre o setor e seus “stakeholders”, e os requisitos destes serem avaliados frequentemente, não há uma gestão eficiente das partes interessadas, uma vez que elas não são priorizadas quanto ao seu nível de interesse e de influência, por não reconhecerem os processos do setor e por não possuírem acesso às informações-chave para reconhecimento do resultado.

Tabela 2: Análise em relação ao fundamento Compromisso com as Partes Interessadas.

F2	Compromisso com as Partes Interessadas	Resposta	Nota
1.	Há um canal de comunicação claro e objetivo com as partes interessadas?	Sim	
2.	Os requisitos das partes interessadas são reavaliados periodicamente?	Sim	
3.	Os “stakeholders” são geridos quanto ao seu grau de interesse e poder sobre o projeto?	Não	2
4.	As partes interessadas compreendem os serviços prestados pelo setor?	Não	
5.	As partes interessadas possuem acesso às informações de processos elaboradas pelo setor?	Não	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A Tabela 3 avalia o fundamento aprendizado organizacional e inovação. Nele entende-se que a equipe possui tanto as competências necessárias para a execução das funções de cada um, quanto está capacitada tecnicamente para executá-las. No entanto, não possui um planejamento anual de treinamentos, não possui critérios de avaliação individual periódica. e existem colaboradores internos que precisam dispor de seus próprios equipamentos para executar sua função.

Tabela 3: Análise ao fundamento Aprendizado Organizacional e Inovação.

F3	Aprendizado Organizacional e Inovação	Resposta	Nota
1.	A equipe está tecnicamente capacitada para execução das suas atividades?	Sim	
2.	A equipe possui as competências necessárias para trabalhar no setor?	Sim	
3.	A equipe possui um cronograma de treinamentos programado?	Não	
4.	A equipe é avaliada periodicamente quanto ao perfil da função de cada colaborador?	Não	2
5.	O setor dispõe dos equipamentos e aparatos tecnológicos para execução das suas atividades?	Não	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A partir dos resultados da Tabela 4, a qual traz como referência a avaliação sobre flexibilidade e capacidade de mudança no tempo adequado, pode-se extrair que

embora os integrantes da equipe sejam profissionais multidisciplinares com fácil adaptação ao processo, a auditoria não detém de um plano de gestão de mudanças, haja visto a falta de cronogramas e documentações comprobatórias, que garantam o rastreamento dos ajustes de processos, metas e estratégias. Isto, segundo relato da equipe, se deve ao fato da sobrecarga de trabalho operacional, por haver uma insuficiência no quadro de colaboradores.

Tabela 4: Análise em relação ao fundamento Adaptabilidade.

F4	Adaptabilidade	Resposta	Nota
1.	A equipe possui registro documental das mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho?	Não	
2.	A equipe possui colaboradores de fácil adaptação ao processo executado?	Sim	
3.	A quantidade de colaboradores na equipe é eficaz?	Não	1
4.	A equipe segue um cronograma de mudanças programadas?	Não	
5.	A revisão das estratégias e metas respeita o tempo necessário para as mudanças de contexto?	Não	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para mensurar a atuação da liderança apenas o Auditor Interno e o Analista de Processos responderam, buscando não proporem a resposta final na presença do Gestor. A partir da Tabela 5, percebe-se a equipe tem a imagem da liderança na gestão, bem como são medidos a partir de indicadores de desempenho pré-estabelecidos. Porém, ainda não contam com feedbacks periódicos a partir de determinados critérios, a respeito do cumprimento dos seus planos de ação. Ademais, avalia-se que a cultura organizacional praticada na empresa não corrobora para o cumprimento da missão do setor.

Tabela 5: Análise em relação ao fundamento Liderança Transformadora.

F5	Liderança Transformadora	Resposta	Nota
1.	O gestor do departamento atua como um líder para a equipe?	Sim	
2.	A cultura organizacional da empresa corrobora com a missão do setor?	Não	
3.	A equipe é avaliada quanto a efetividade dos seus planos de ação?	Não	2
4.	A equipe é avaliada a partir de indicadores de desempenho de acordo com a função?	Sim	
5.	Os feedbacks a equipe obedecem a critérios pré-estabelecidos?	Não	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A Tabela 6 verifica qual a posição da auditoria no que se refere a resposta em relação às suas decisões e processos nos âmbitos social, ambiental e econômico-financeiro. O direcionamento deste fundamento foi voltado sobretudo ao campo econômico-financeiro, devido a sua estrutura de trabalho e alcance estratégico. Dessa forma, infere-se que no campo social e ambiental o setor de auditoria promove um trabalho adequado. Enquanto no terceiro campo, apesar da eficácia na gestão do fluxo de caixa da empresa, ainda não existe uma avaliação correta da rentabilidade do negócio e do controle fiscal, tendo-se em vista a falta de integração da Contabilidade terceirizada com a empresa.

Tabela 6: Análise em relação ao fundamento Desenvolvimento Sustentável.

F6	Desenvolvimento Sustentável	Resposta	Nota
1.	A equipe gerencia os custos envolvidos no setor?	Sim	
2.	A equipe gerencia os orçamentos envolvidos no setor?	Não	
3.	A equipe possui um sistema de controle fiscal adequado a realidade da empresa?	Não	3
4.	A equipe promove a inclusão social dos colaboradores da empresa?	Sim	
5.	A equipe reflete a otimização do uso de recursos no ambiente de trabalho?	Sim	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A Tabela 7 analisa o fundamento orientação por processos. Nele o setor já comporta uma boa quantidade de processos descritos e implementados, bem como possui um modelo de arquivamento e registro de todos os seus dados. No entanto, a manutenção dos processos apesar de respeitarem o cronograma elaborado, não obedecem a critérios de avaliação, além de não possuir um plano de gerenciamento de riscos. Vale ressaltar que, apesar das funções já terem sido mapeadas para o bom andamento das atividades, para algumas delas ainda não houve contratação de pessoal.

Tabela 7: Análise em relação ao fundamento Orientação por Processos.

F7	Orientação por Processos	Resposta	Nota
1.	Os processos estão documentados? (Procedimentos, fluxo, riscos e indicadores)	Sim	
2.	Os processos são avaliados por meio dos indicadores estabelecidos periodicamente?	Não	
3.	A equipe possui um modelo de organização documental das informações/dados do setor?	Sim	2
4.	Os riscos dos processos envolvidos no setor são gerenciados?	Não	
5.	As modalidades de trabalho previstas para o setor já estão em exercício?	Não	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A última análise, situada na Tabela 8, se dá no fundamento geração de valor. Entende-se que embora o objetivo do setor esteja alinhado com as necessidades dos seus "stakeholders", e as entregas da equipe estejam progredindo conforme o planejado, as partes interessadas ainda não compreendem o valor gerado pelo setor, uma vez que eles ainda não conseguem acompanhar de forma ativa os resultados entregues, e por vezes estes não são avaliados e validados no tempo adequado. A equipe, por sua vez, ressalta o não cumprimento dos prazos dos outros setores para validação em tempo hábil, com evidências no canal de comunicação estabelecido internamente.

Tabela 8: Análise em relação ao fundamento Geração de Valor.

F8	Geração de Valor	Resposta	Nota
1.	Os "stakeholders" reconhecem o valor gerado que o setor comporta?	Não	
2.	Os resultados gerados podem ser acompanhados pelas partes interessadas de forma ativa?	Não	
3.	O objetivo do setor está vinculado aos requisitos das partes interessadas?	Sim	2
4.	Os resultados são analisados e validados em tempo hábil?	Não	
5.	A equipe apresenta progressão quanto às entregas realizadas?	Sim	

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O cenário do PMO de auditoria, então, pode ser analisado a partir dos resultados obtidos da Tabela 1 a 8. De forma geral, apenas o fundamento pensamento sistêmico foi bem avaliado, com nota 4. O fundamento desenvolvimento sustentável permaneceu na média com nota 3. Enquanto os demais fundamentos apresentaram nota insuficiente: compromisso com as partes interessadas (nota 2), aprendizado organizacional e inovação (nota 2), liderança transformadora (nota 2), orientação por processos (nota 2), geração de valor (nota 2) e adaptabilidade (nota 1). A Tabela 9 apresenta um resumo da aplicação da entrevista.

Tabela 9: Resumo resultados entrevista.

Fundamentos	Notas
Pensamento Sistêmico	4
Compromisso com as Partes Interessadas	2
Aprendizado Organizacional e Inovação	2
Adaptabilidade	1
Liderança Transformadora	2
Desenvolvimento Sustentável	3
Orientação por Processos	2
Geração de Valor	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Em decorrência do produto gerado com a aplicação do questionário à equipe, foi possível avaliar que há uma oportunidade de desenvolvimento em todos os fundamentos analisados. Nesse contexto, a proposta apresentada de uma nova arquitetura organizacional surge com um novo prisma, que poderá auxiliar a auditoria a alcançar um modelo de excelência na gestão.

Após a análise dos resultados, a pesquisa gerou o relatório final, no qual estão situados a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o modelo de reestruturação organizacional. A Figura 3 apresenta o plano de ação a partir da descrição das entregas para se elaborar a nova arquitetura organizacional do setor de projetos de auditoria.

De acordo com a EAP proposta, definiu-se que as entregas seriam divididas em 3 fases: planejamento, implementação e avaliação. Para a fase inicial, foi vital gerar um registro do cenário do setor, identificando todas as lacunas encontradas. A partir de então as reuniões foram realizadas junto a equipe para buscar modelos de arquiteturas organizacional, que melhor se enquadrassem na realidade do negócio. A escolha feita foi de utilizar o modelo de Daft (2014), tendo-se em vista que, na concepção da equipe, este modelo perpassa por etapas estratégicas essenciais para o bom andamento das atividades, tais como: análise do ambiente interno e externo, definição da formulação estratégica do setor, delimitação dos projetos do setor e análise dos resultados.

Para a fase de implementação, foram definidos a arquitetura da equipe (quantidades de colaboradores, funções e rotinas), sistemas, métodos e ferramentas que devem ser utilizados para execução das atividades, políticas e processos internos, e metas e indicadores de desempenho. Após, os treinamentos foram realizados e validados com um período teste.

Figura 3: Estrutura Analítica do Projeto de reestruturação organizacional de setor de projetos de auditoria.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Na última fase, a avaliação foi feita com base nos resultados gerados. Acompanhou-se a efetividade do plano de gestão de mudanças e dimensionou-se o modelo de arquitetura sugerido.

4.1 Proposta da nova arquitetura organizacional do PMO de auditoria

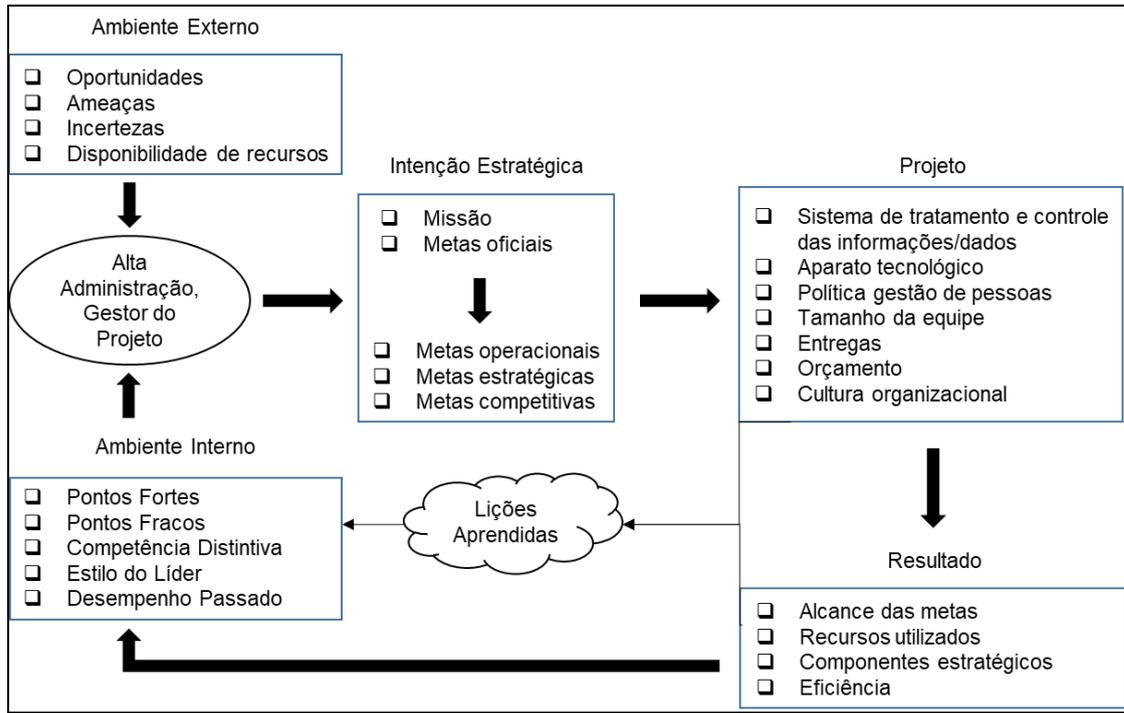
Em um primeiro momento, serão descritos os formatos das unidades de trabalho de cada colaborador, o tamanho ideal da equipe, normas, processos e indicadores que devem ser executados.

Ao todo a equipe deverá ter as seguintes funções: Gestor de Controladoria, Encarregado de Auditoria, Analista de Processos, Assistente de Auditoria e Auxiliar de Auditoria. No que se refere aos sistemas e ferramentas utilizados, a empresa precisará dispor ao PMO o ERP da empresa. A fim de avaliar o cumprimento dos planos de ação, é recomendável fazer a aquisição de um “software” de gerenciamento de projetos. Quanto aos processos, foram mapeadas 18 tarefas fundamentais para o atendimento dos requisitos das partes interessadas. Para cada uma deverá haver ao menos um indicador para medir a equipe de auditoria. Ao final o cronograma de treinamentos deve ser elaborado, e posteriormente executado dentro do prazo estipulado, a fim de garantir o correto ensinamento dos processos realizados pelos colaboradores.

No entanto, para resolução de determinados problemas levantados durante a coleta de dados, avalia-se também que é necessária uma priorização de certas estruturas de planejamento, tais como: plano de gestão de riscos, plano de gestão de mudanças, plano de gestão dos “stakeholders”, plano anual de treinamentos, plano de desenvolvimento individual e plano de orçamentos provisionados. Já a proposta de reestruturação foca sobretudo, em como deverá ser a análise de projetos futuros do

setor, quais deverão ser as fases para a implementação de um processo, projeto ou tomada de decisão, como pode ser visto na Figura 4.

Figura 4: Proposta do novo modelo de arquitetura organizacional para o setor de auditoria.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Desse modo, agregou-se ao modelo de Daft (2014) uma nova fase para finalização do ciclo de futuros projetos, resultando em 6 fases. Na primeira e na segunda etapa, o Gestor deve analisar respectivamente o ambiente externo, no qual devem ser consideradas as oportunidades, as ameaças, as incertezas e a disponibilidade de recursos; e o ambiente interno, no qual devem ser elucidados os pontos fortes e fracos, a competência distintiva, o estilo do líder e o desempenho passado. Segundo Daft (2014), estes pontos revelam justamente o ambiente no qual o escritório de projetos está inserido, auxiliam a discernir as esferas simples-complexa, instável-estável do ambiente externo, a entender não somente como o ambiente interage com o setor e aonde ele o impacta, mas também como a equipe responde às mudanças de ambiente, e por consequência, a estabelecer estruturalmente um redesenho.

Após a elucidação dos diversos vieses ambientais, a determinação da intenção estratégica na qual o líder precisará consolidar as informações da missão e de metas oficiais é vital para que, posteriormente elas sejam classificadas como metas operacionais, estratégicas e competitivas; e segregadas de acordo com as funções de cada colaborador. É válido reiterar que para serem construídas, elas devem ser atreladas aos aspectos ambientais levantados na etapa anterior, como os pontos fortes internos e as oportunidades externas (Daft, 2014).

Na quarta fase o projeto em si deve ser confeccionado, elencando sua forma estrutural, de modo a detalhar como se dará o sistema de tratamento e controle das informações/dados, qual será seu aparato tecnológico, qual política de gestão de pessoas será utilizada (incentivos, rotinas, indicadores), o tamanho da sua equipe, as entregas que deverão ser realizadas, o orçamento e a cultura na qual o líder conduzirá

o projeto. De acordo com Daft (2014), nessa etapa é essencial que o projeto reproduza a ideia das metas estabelecidas na etapa 3, para que ele não desfoque da missão do setor.

Ocorre na quinta fase a apuração dos resultados do projeto de modo que possa ser comprovada a sua eficácia. Para isso, aspectos como o alcance das metas, os recursos utilizados, os componentes estratégicos e a eficiência devem ser analisados. É a partir deles que a equipe de auditoria poderá avaliar sua eficiência na implementação de mudanças ou de novos projetos.

Na última etapa, criada com foco de registrar o aprendizado de cada projeto, recomenda-se documentar as lições aprendidas durante a fase de implementação, e consolidá-las após os resultados obtidos. Isto se deve ao fato de que se surgir projetos ou etapas similares, os colaboradores poderão lembrar das melhores práticas anteriormente realizadas. Conforme o PMI (2017), elas se configuram como a abertura para um avanço contínuo e o alicerce para se alcançar o nível de excelência. Para sua construção, o Gestor poderá utilizar a Tabela 10 como auxílio.

Tabela 10: Modelo de registro de lições aprendidas em um setor de projetos de auditoria.

Tópicos de Discussão

1. Objetivo

2. Planejado x Realizado

- 2.1 Os objetivos foram atingidos?
 - 2.2 Projeto foi entregue dentro do prazo?
 - 2.3 No orçamento?
 - 2.4 Atendeu o escopo?
-

3. O projeto

- 3.1 Pontos fortes
 - 3.2 Pontos fracos
-

4. Questões do Projeto

5. Recomendações a serem adotadas para os próximos projetos

6. Questões em Aberto

7. Desempenho dos fornecedores

- 7.1 Fornecedores com desempenho acima do esperado
 - 7.2 Fornecedores com desempenho conforme esperado
 - 7.3 Fornecedores com desempenho abaixo do esperado
 - 7.4 Fornecedores com recursos subestimados
 - 7.5 Fornecedores com recursos superestimados
-

Fonte: PMI (2017).

Além desses pontos, o documento deverá possuir informações como o nome da lição aprendida, o nome do projeto, as aprovações datadas do patrocinador e do gestor do projeto, com as suas respectivas assinaturas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como finalidade propor uma nova arquitetura organizacional para o setor de auditoria em uma distribuidora de produtos alimentícios, com base na adaptação do modelo de Daft (2014).

A proposta quando implementada, resolverá os problemas levantados pela equipe nas reuniões e entrevistas realizadas, de modo que a execução das contratações sugeridas, a distribuição do acesso às ferramentas necessárias para a equipe, o treinamento dos 18 processos mapeados, e a avaliação dos indicadores de cada um atrelado a arquitetura de projetos futuros, com o acréscimo da etapa de lições aprendidas, sanarão grande parte dos problemas levantados.

Como sugestão, certos planejamentos descritos na proposta poderão ser elaborados e documentados pela equipe de Auditoria para uma melhor gestão das partes interessadas, da equipe interna, dos riscos, das mudanças e, conseqüentemente, do resultado geral do setor.

Este estudo possui limitações tendo-se em vista que é recomendado pela teoria que a arquitetura organizacional seja implementada no contexto geral de uma empresa. Mas, inicialmente, este estudo se limitou a verificar a aderência do modelo a um setor específico, no caso estudado. Nesse sentido, pesquisas futuras poderão estender essa mesma análise a outros setores da empresa ou a segmentos externos a ela, por exemplo, no varejo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 8ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 7ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 9ed. Belo Horizonte: Editora Falconi, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total**: uma integração perfeita. 3ed. Uberaba: V. M. Colenghi, 2007.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. 11ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2014.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. 1ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998. p. 61 - 104.

Fundação Nacional de Qualidade [FQN]. Novo Modelo de Excelência na Gestão. 21 ed. Editora FQN Gestão para Excelência, Cidade Monções, São Paulo, 2016. Disponível em: < https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_24_novo_modelo_de_excelencia_da_gestao_meg.pdf>. Acesso em: 21.05.2022.

GERSTEIN, Marc. Das Burocracias Mecânicas às Organizações em Rede: uma viagem arquitetônica. In: NADLER, David; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert. **Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial**. 6ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. 2ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

LEITE, Luciano Vasconcelos; LAMBOY, Christian de; LAPOLLA, Marcelo. **Manual de Implementação da Lei Geral de Proteção de Dados**. 1ed. São Paulo: Editora Via Ética, 2019.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações**. 1ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

NADLER, David. Arquitetura Organizacional: Metáfora para Mudança. In: NADLER, David; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert. **Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial**. 6ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

NADLER, David; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert. **Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial**. 6ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

NADLER, David; TUSHMAN, Michael. Projetos de Organizações com Boa Adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas. In: NADLER, David; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert. **Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial**. 6ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993. p. 29 – 45.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

Project Management Institute [PMI]. **Guia PMBOK® – Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 6ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2017.