

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
AVM FACULDADE INTEGRADA**

**GESTÃO POR PROCESSOS: FERRAMENTA FUNDAMENTAL
PARA A EXCELÊNCIA EMPRESARIAL**

Por: Xaiane Felipe de Oliveira

**Orientador
Prof. Jorge Vieira**

**Rio de Janeiro
2012**

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
AVM FACULDADE INTEGRADA**

**GESTÃO POR PROCESSOS: FERRAMENTA FUNDAMENTAL
PARA A EXCELÊNCIA EMPRESARIAL**

Apresentação de monografia à AVM Faculdade Integrada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão Empresarial
Por: Xaiane Felipe de Oliveira

AGRADECIMENTOS

...Aos amigos e colegas de trabalho
que colaboraram na pesquisa...

DEDICATÓRIA

...À minha família, que me educou e apoiou meu desenvolvimento profissional...

RESUMO

A evolução e prosperidade é um desejo natural das organizações. E para atingir seus objetivos, nos dias atuais, é importante desenvolver alguma vantagem competitiva. Uma das alternativas que atualmente tem se destacado para garantir a vantagem competitiva é a análise e melhoria contínua dos processos organizacionais.

O principal objetivo desta pesquisa é discorrer sobre conceitos e métodos da gestão por processos nas organizações, mostrando a efetividade nos resultados esperados.

METODOLOGIA

O presente trabalho foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica. Os principais autores e suas respectivas obras utilizadas para a realização deste trabalho foram:

- Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira, autores do livro “O Processo nosso de cada dia – Modelagem de Processos de Trabalho”
- Rafael Paim, Rafael Clemente, Vinícius Cardoso e Heitor Caulliriaux, autores do livro “Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender.”
- Roger Tregear, Leandro Jesus, André Macieira, autores do livro “Estabelecendo o Escritório de Processos”

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO-----	08
CAPÍTULO I	
Histórico do Tema Processos nas Organizações -----	09
CAPÍTULO II	
Gestão por Processos: Processo como elemento integrador-----	15
CAPÍTULO III	
O Novo Paradigma da Gestão-----	19
CAPÍTULO IV	
O Ciclo de Vida da Gestão Por Processos-----	26
CAPÍTULO V	
Fundamentos da Análise de Processos-----	29
CAPÍTULO VI	
A Governança de BPM-----	41
CONCLUSÃO-----	43
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA-----	44
ÍNDICE-----	45

INTRODUÇÃO

O cliente como foco em si é uma das mensagens mais disseminadas e reforçadas, especialmente nos últimos tempos, marcados pela forte concorrência. Mas a questão é se o conceito é traduzido na prática. Para isso temos que analisar se nossos modelos de processos consideram o cliente como parte do processo de criação de valor. As práticas tradicionais de gestão parecem ser insuficientes para garantir uma atuação realmente centrada no cliente, dada a forma moderna de fazer negócio.

A evolução dos modelos de gestão trazem novas propostas e ferramentas para a governança dos processos nas organizações para acompanhar as mudanças do mercado.

CAPÍTULO I

Histórico do Tema Processos nas Organizações

Processos sempre existiram nas organizações, mesmo num contexto no qual a gestão desses processos não era algo estruturado. Então, um grande marco para o entendimento do tema processos é o momento em que a sociedade deixa de ser artesanal e passa para a industrialização. Essa passagem para a sociedade industrial trouxe grandes transformações para a lógica de organização do trabalho dentro das empresas. Ou seja, mesmo no trabalho artesanal os processos existiam, contudo não eram gerenciados de maneira estruturada.

1.1 – A evolução até a visão por processos

No modelo de organização pré-industrial existe uma ou poucas pessoas executando, de forma desestruturada, todas as etapas de um processo produtivo, com o conhecimento retido na cabeça dos indivíduos. O modelo que consegue viabilizar a produção em escala pressupõe divisão e especialização do trabalho. Então para as empresas conseguirem produzir em maior escala, em maiores quantidades, de maneira organizada precisou-se começar a especializar, a dividir as pessoas em função de atividades da mesma natureza. Essa lógica de especialização e divisão do trabalho que legitima a estrutura funcional, a visão funcional, dentro das empresas e que é predominante até hoje. Quando trazemos o conceito da visão por processos, estamos falando de pensar e criar mecanismos para que o trabalho possa fluir de uma maneira mais eficiente e eficaz dentro das estruturas funcionais.

1.1.1 A origem: A administração Científica

A teoria que dá origem a lógica funcional das organizações é a administração científica, proposta inicialmente por Taylor no início do século XX e popularizada por Henry Ford com sua aplicação nas linhas de montagem. Qual o grande objetivo da administração científica? É viabilizar a produção em massa a partir de economias de escala. Taylor propõe então que o trabalho seja feito repetidamente para que se busquem aumento de produtividade e baixos custos totais de produção. Como premissas para esse modelo, Taylor propõe a divisão e especialização do trabalho. O funcionário que antes executava diversas atividades em um sistema produtivo, passa a focar na repetição exaustiva das mesmas tarefas para viabilizar a produção em escala. Uma outra premissa desse trabalho é a clara separação em o que é o papel da gerência e o que é o papel dos executores do trabalho. Ou seja, Taylor com isso origina a forte ênfase na hierarquia e controle que predomina nas organizações funcionais até hoje.

1.1.2 Controle da Qualidade

Uma corrente um pouco mais recente, originadas no pós-segunda guerra mundial e de autores como Juran e Deming é a do Controle da qualidade que depois evolui para gestão da qualidade. Fundamentada nos princípios da administração científica, ela é uma filosofia que busca a melhoria contínua das operações, ela dá ênfase no aprimoramento contínuo da qualidade de produtos e processos. As grandes contribuições dessa teoria são a utilização de técnicas estatísticas para isolar a causa raiz de um problema e com isso aprimorar o desempenho dos processos e partir da premissa que a qualidade é uma responsabilidade de todos, então, o TQM, Gestão da qualidade Total, propõe uma maior delegação de responsabilidades e com isso um maior engajamento dos colaboradores nas ações de melhoria. Por fim, dá ênfase na avaliação de qualidade periódica em relação a requisitos internos,

assim acaba sendo a base para os atuais programas de certificação de processos e da gestão.

1.1.3 Sistema Toyota de Produção

Num horizonte temporal similar surge no Japão uma primeira filosofia que se contrapõe a lógica de produção em massa proposta pela administração científica. É o Sistema Toyota de Produção de autores como Ohno e Shingo. O sistema foca no aumento da eficiência a partir da eliminação de todo e qualquer tipo de desperdício ou perda em um processo produtivo. Entende-se por perda, tudo que não agrega valor diretamente para o cliente, com isso o sistema Toyota traz um conjunto de ferramentas para se pensar em como se otimizar um processo em função das necessidades do cliente. O sistema Toyota de produção deu origem ao que hoje se chamada de filosofia *Lean*, aplicada em muitas empresas.

1.1.4 Reengenharia

Mais recentemente surge na década de 90 o conceito da reengenharia, popularizado por Michael Hammer e James Champy no livro “Reengenharia” de 1994. A reengenharia propõe o repensar radical de um processo, em contraposição à busca por melhoria contínua, defendida pela gestão da qualidade. A reengenharia dá ênfase a pensar processos ponta- a- ponta. E traz como grande contribuição a visão de que para se readequar processos empresariais é preciso discutir os seus impactos nas estratégias, nas estruturas organizacionais, nos sistemas de informação e mesmo nos valores da organização. O conceito da Reengenharia foi tido por muitos como mal interpretado por ser associado a movimentos de *dowsizing* e implantação de *ERP's* na década de 90.

1.1.5 Seis Sigma

A abordagem Seis Sigma, foi derivada do controle da qualidade, criada pela Motorola e popularizada pela GE na década de 90. O Seis Sigma dá ênfase em reduzir a variabilidade dos resultados de um processo a partir do forte uso de técnicas de estatística. Uma grande contribuição do Seis Sigma é a ênfase em um amplo programa de formação de profissionais vinculado a uma lógica de recompensa pelo alcance dos resultados dos esforços de melhoria de processos. Na última década, o Seis Sigma passou a ser adotado de forma complementar à abordagem *Lean*, no que hoje denominado no mercado *LeanSix Sigma*. Entendemos aqui, o uso da filosofia *Lean* para se buscar aprimorar a eficiência de processos e a eliminação de desperdícios, complementada pela abordagem Seis Sigma, com foco em reduzir variabilidade e erros nos resultados de um processo, e com isso aumentar sua eficácia.

1.2 – Da especialização do trabalho ao BPM

Todas essas correntes sem dúvida trazem contribuições para o que hoje denomina-se BPM. A atual onda de gestão de BPM integra elementos de três grandes linhas: a gestão estratégica do negócio, como, por exemplo, a reengenharia de Hammer, a visão de Cadeia de Valor de Porter e o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton; a visão de especialização e qualidade do trabalho, muito associada aos movimentos de qualidade, e que hoje muito caracterizada pelo *Lean* e pelo *Six Sigma*; e por fim a linha de Tecnologia de Informação, que evolui das últimas décadas pela implantação dos sistemas de ERP, workflows, integração de aplicativos e que hoje dá grande ênfase ao uso de sistemas BPMS como apoio a gestão de processos de negócios.

1.2.1 Características de BPM

Segundo Mauriti Maranhão e Maria Elisa Macieira (2011, p.34), *“O BPM é uma estratégia para organizar, executar e otimizar os processos, com o fim de estabelecer o entendimento comum entre a Área de Negócios e as Equipes de TI.”*

As características da gestão atual de BPM seriam: busca por um maior alinhamento e integração entre prioridades estratégicas, esforços de melhoria de processos no nível tático e a definição e implantação de tecnologias de apoio aos processos. Um enfoque sistêmico para uma gestão orientada por processos, integrada e articulada com outros elementos de um modelo de gestão empresarial (estratégia, estrutura, sistemas, avaliação de desempenho, dentre outros.); Pensamento de “fora para dentro”, com foco nas prioridades para os clientes e, conseqüentemente, no que é visto por estes como agregação de valor. E por fim um maior foco tecnológico a partir da evolução das ferramentas BPMS que hoje apoiam projeto, execução e monitoramento de processos, com até então não conseguiam acompanhar.

1.2.2 Os diversos entendimentos para o termo BPM

- a) Gestão por processos: Metodologia top-down projetada para organizar, gerenciar e avaliar uma organização baseada em seus processos centrais.

- b) Gestão de processos: Abordagem sistemática para análise, redesenho, melhoria e gestão de um processo específico.

A gestão de processos pode ser feita em qualquer tipo de organização, mesmo naquelas predominantemente funcionais, ou seja, em uma organização funcional pode-se trabalhar para entender, analisar, redesenhar e melhorar um processo, e isso é fazer gestão desse processo. Mas essa definição não contempla a abordagem mais completa para o termo, a gestão por processos.

Gestão por processos aqui entendida como uma “Metodologia *top-down*”, ou seja, que vem patrocinada, legitimada pela alta direção e é pensada para se organizar, gerenciar e avaliar toda uma organização a partir dos seus processos centrais.

Segundo Davenport (1994, p.8), *“Os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes. Em consequência, uma importante medida de um processo é a satisfação do cliente com o produto desse processo.”*

1.3 - Habilitadores de um Processo

Michael Hammer (2007) traz o que seria uma visão de Habilitadores de um processo, ou seja, elementos que precisam ser trabalhados para a boa gestão de um processo em específico. São eles:

- 1 - O desenho do processo com as especificações claras das tarefas a serem executadas;
- 2 - As métricas, que mensuram o trabalho ponta-a-ponta, a partir das necessidades dos clientes e objetivos organizacionais pré-definidos;
- 3 - Os executores do processo que precisam estar qualificados com conhecimentos, habilidades e atitudes para executar de forma satisfatória as atividades do processo;
- 4 - A infraestrutura do processo, recursos físicos, de tecnologias e recursos humanos que vão suportar a execução do processo; e por fim, a lógica de responsabilidades acerca do processo, com a definição clara dos papéis de cada ator envolvido na execução e na gestão do processo em questão;
- 5 - Dono do processo.

CAPÍTULO II

Gestão por Processos: Processo como elemento integrador

Ao evoluir de uma gestão DE, para uma gestão POR processos o primeiro conceito importante é entender processos como um articulador de outros elementos de um modelo de gestão, ou seja, a partir de uma estratégia definida e desdobrada nos processos de negócio, somos capazes de entender processos e propor alterações nas tecnologias da informação, nas pessoas, em sistemas de medição de desempenho, na estrutura organizacional e assim sucessivamente. Processos são então, integradores, articuladores desses demais elementos, passamos a pensar em uma gestão orientada pelos processos de negócio.

2.1- Propósitos usuais de uma Gestão por Processos

Primeiro, habilitar o consenso geral sobre o que são processos de negócio críticos, como eles interagem e afetam uns aos outros. Prover uma estrutura para avaliação de desempenho corporativo com base em indicadores de processo e não meramente em indicadores funcionais. Pensar uma estrutura de coordenação para cada processo, deixando claros os papéis e as responsabilidades sobre o desempenho de cada processo da organização. Orientar o uso de sistemas de informação a partir das necessidades dos processos de negócio. Orientar, da mesma forma, a criação de documentação normativa, de padrões, a partir dos processos de negócio. Definir competências e necessidades de treinamentos para as equipes a partir do entendimento das competências necessárias para os processos de negócio. E por fim permitir a

alocação de recursos e definição de orçamento a partir dos custos e necessidades de cada processo de negócio da organização.

2.2- Rumo a uma Gestão por Processos

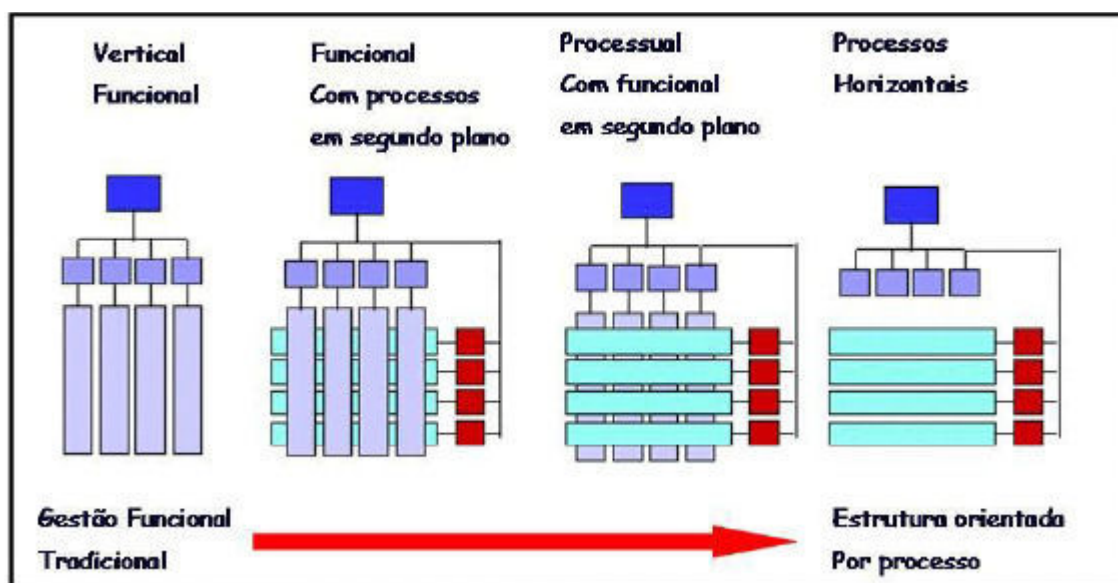


Fonte: PAIM et al, 2009

Graficamente, faremos uma comparação entre a lógica de gestão predominantemente funcional e a lógica orientada por processos. Se por um lado damos ênfase à figura do coordenador funcional, do gerente de linha, por outro introduzimos a figura de um gestor responsável por um processo ponta-a-ponta. As pessoas passam a ser capacitadas, treinadas, não somente em função de em que área elas estão alocadas, mas sim em função de quais processos elas precisam executar. Os reconhecimentos, as recompensas pela execução do trabalho, não vêm somente de objetivos traçados por área, mas sim de objetivos definidos para cada processo do qual a pessoa participa. O uso de sistemas de informação não é pensado para as áreas, não pensamos o sistema da área de compras, o sistema da área de vendas, o sistema da logística, pensamos sistemas para suportar os principais processos, como o sistema que irá suportar a gestão da cadeia de suprimentos, o sistema que irá suportar a gestão do relacionamento com o cliente, e assim sucessivamente. A avaliação de desempenho, aqui extremamente importante, não é uma avaliação de desempenho que foca em objetivos e metas departamentais, é uma avaliação de desempenho que dá ênfase para o desempenho dos

processos de negócio. A alocação de recursos e a definição de orçamento, isso um ponto extremamente delicado, não é pensado somente em função do orçamento da área A, da área B e da área C. Eu, a partir da visibilidade dos custos de cada processo de negócio eu começo a pensar em que orçamento será necessário para cada processo de negócio crítico da empresa. E por fim, o re-projeto de processos e o tratamento dos requisitos dos clientes dá ênfase a uma visão de processos ponta-a-ponta e clientes externos e não somente a revisão do trabalho funcional em função das necessidades de trabalho de uma área específica. Obviamente isso não é uma relação binária, ou estamos de um lado ou estou de outro, mas traz uma visão de como uma empresa aos poucos vai se estruturando para dar ênfase a uma gestão cada vez mais orientada pelos processos e não meramente funcional.

2.3- Trajetória na adoção de uma Gestão por Processos



Fonte: PAIM et al, 2009

É importante termos em mente que a adoção de uma gestão orientada por processo é uma trajetória, em outras palavras, não abandonamos a lógica de gestão funcional, tradicional, que dá ênfase na hierarquia e no controle da noite para o dia, e passamos a pensar em uma estrutura orientada por

processo. Pelo contrário, acreditamos em uma trajetória gradual na qual, aos poucos, o elemento processos passa a ganhar relevância para a lógica de gestão da organização. O que temos visto hoje, na maior parte das organizações, é a busca por um modelo híbrido, seja numa lógica matricial fraca ou numa lógica matricial forte, mas na qual o elemento processos começa a ser reconhecido e gerido. O que vemos ao final da figura, uma estrutura 100% orientada por processos ainda hoje é algo utópico, muito falado na literatura, mas que na prática, no mercado, não está realizado. Então, conceito, a adoção de uma gestão por processos é algo que buscamos para evoluir aos poucos a maneira pela qual nos gerimos nossas organizações.

CAPÍTULO III

O Novo Paradigma da Gestão

Segundo Gary Hamel (2007, p.142), *“Não há como construir as capacidades organizacionais essenciais do futuro sobre uma plataforma de princípios de gestão do século XX.”* O que o Hamel quer dizer com isso? Que apesar de todas as evoluções existentes no ambiente de negócios nos últimos 100 anos, boa parte dos conceitos que a maioria das empresas ainda utiliza como base na sua organização interna vem do que foi proposto pelo Taylor há 100 anos, ou seja, o modelo de divisão e especialização do trabalho com a ênfase na hierarquia e no controle, com vistas a produzir com escala e eficiência.

3.1- Mudança na Gestão

A mudança de paradigma na lógica de gestão interna das empresas, em função de algumas características desse cenário do século XXI, que são observados hoje em dia: Primeiro, clientes mais exigentes que demandam mais das empresas. A demanda tem um foco maior no cliente e o foco do cliente como base para as operações de negócio atuais. Uma competição cada vez mais acirrada, no qual as empresas precisam continuar se reinventando, se transformando para se manterem competitivas frente à concorrência. Um cenário de cada vez maior valorização dos indivíduos pelo seu capital intelectual, pelo seu conhecimento e uma ênfase na cultura da inovação em detrimento do foco em escala e em redução de custos até então observados. Uma maior complexidade e incerteza nas operações de negócio, com as empresas tendo que gerir essas incertezas inerentes às suas operações. Uma

demanda por mais flexibilidade e agilidade nas operações, é imperativo mudar, as empresas precisam mudar rapidamente e de uma forma flexível para estarem sempre adaptadas às novas necessidades impostas pelo cliente e pela concorrência. E por fim, talvez como um grande habilitador de todos os demais, o uso intensivo da tecnologia nos negócios, viabilizando novas oportunidades e novos modelos de negócio até então não experimentados.

Se olharmos a partir de uma linha do tempo, a evolução dos quadros conceituais de organização do trabalho desde a administração científica, passando pela qualidade e reengenharia, veremos que talvez a grande mudança de paradigma esteja associada com olhar a organização de fora para dentro, a partir das necessidades do cliente. Poderíamos dizer que pela primeira vez o centro da lógica produtiva não está na produção, não está no que as empresas produzem e como elas produzem, mas sim no consumo, no que o cliente quer consumir e quando ele quer consumir, então assim passamos a dar ênfase à orientação do cliente como base para a gestão.

Em resumo, um novo paradigma de gestão se faz necessário por conta das mudanças no ambiente externo de negócio, comparando as duas visões. Se anteriormente as organizações conviviam com um cenário em que predominava a estabilidade, ou seja, as coisas mudavam devagar e a competição era restrita (poucas empresas), hoje, a incerteza, dinamismo e flexibilidade passam a ser características predominantes de qualquer negócio, e a competição é cada vez mais acirrada. Se as principais fontes de vantagem competitiva estavam ligadas a ser mais eficiente, a ser mais barato, hoje em dia, a vantagem competitiva está em fazer diferente, em inovar, em ser flexível e adaptável às necessidades dos nossos clientes. Se nossos clientes anteriormente eram aqueles que consumiam o valor produzido de forma unilateral pela empresa, e citamos aqui uma frase de Henry Ford para ilustrar: *"O carro é disponível em qualquer cor, contanto que seja preto."* (Fonte: Wikipedia), e o cliente obviamente é esse cliente que compra o carro que é produzido, hoje, fala-se muito da co-criação de valor junto com os clientes, então, as interações com o cliente passam a ganhar relevância e a experiência do cliente é importante para a lógica de gestão de uma empresa. E por fim, os

funcionários até então valorizados por suas habilidades físicas, por sua força e sua destreza, que atuavam como uma engrenagem de uma máquina cujo objetivo era padronizar e produzir mais e mais, hoje, não são mais funcionários, são colaboradores valorizados pelo seu capital intelectual, a ênfase é cada vez maior na gestão do conhecimento e nas competências, e na delegação de autonomia na ponta. Então, todas essas são características que condicionam a necessidade de um novo paradigma para a gestão.

3.2- Desafios da nova Gestão

Nesse contexto, talvez um dos grandes desafios impostos seja como dar conta de gerir a organização do trabalho entre as diversas pessoas de uma empresa. Se anteriormente, em um contexto estável, com poucos produtos, a organização funcional estruturada por divisões especializadas, dava conta de coordenar os processos de trabalho, hoje em dia com o dinamismo, flexibilidade e a produção de um número de produtos e serviços cada vez maior pelas empresas, o modelo de organização funcional passa a ser insuficiente para coordenar os processos, ou seja, a nossa lógica de gestão precisa dar conta da capacidade das empresas de se transformarem continuamente.

Essa necessidade de transformação é que a abordagem de gestão e mais especificamente a gestão por processos deve evoluir para ter a capacidade de transformar continuamente uma empresa, a partir da implementação de melhorias sustentáveis e alinhadas às prioridades estratégicas. A prioridade, os objetivos, em termos de aplicar melhorias na gestão mudam em função das necessidades específicas.

3.3 – Transformação Organizacional

Pensar a transformação organizacional significa pensar em dois grandes tipos de transformação: as melhorias e as inovações. A melhoria organizacional diz respeito a fazer melhor o que nós já fazemos, a aprimorar o existente, em

geral, a partir de uma abordagem analítica e estruturada, onde vamos analisar dados sobre o histórico para chegar a conclusões sobre como podemos aprimorar a operação. Já a inovação organizacional é diferenciada, normalmente ela trabalha em uma lógica de se fazer diferente, se propor novas formas de operar, e isso em geral é feito a partir de uma abordagem experimental, da intuição e de hipóteses a respeito do futuro.

Um dos grandes desafios de uma abordagem moderna de gestão com foco na transformação é a capacidade de balancear por um lado a melhoria contínua, incremental, nas operações existentes e por outro lado fomentar a inovação, a proposição de novas formas de trabalho, a proposição de novos processos quando necessário. Certamente ambas exigem atividades e formas de pensar muito distintas, mas o que é importante é as organizações identificarem os obstáculos que são responsáveis pelo desequilíbrio e tentar trabalhar de maneira equilibrada, entre excelência operacional por um lado e entre inovação, proposição de novas rotinas de trabalho, por outro lado. A 3M por exemplo, é uma empresa reconhecida no mercado, amplamente, pela sua capacidade de inovação. No ano 2000, a 3M começou a implementar um programa Seis Sigma para dar ênfase a melhoria das rotinas de trabalho existentes e a busca por excelência operacional. Há quem diga que a 3M prejudicou a sua capacidade de inovação ao implementar essa cultura com a ênfase na excelência operacional e melhoria contínua. Então, é possível que ambas possam conviver? Como fazer para ambas conviverem? Na verdade, poucas organizações hoje conseguem equilibrar isso de uma maneira adequada, é o que o mercado, a literatura, tem chamado de conceito de ambidestria, organizações ambidestras são capazes de olhar por um lado a excelência operacional e por outro a inovação de forma equilibrada. Certamente existem alguns pontos chaves para que as empresas consigam superar esse obstáculo do desequilíbrio. E alguns deles nós colocamos aqui. O primeiro, construir um *mind-set* estratégico nos colaboradores, para as pessoas entenderem que a transformação é orientada pela estratégia e sendo assim há necessidades, de por um lado, buscar aprimorar o existente e por outro buscar uma nova rotina de trabalho. Fomentar a interação criativa entre os silos

funcionais de departamentos diferentes, para estimular a colaboração, a discussão integrada e com isso a proposição de novas alternativas, novas formas de trabalho, melhorias para as rotinas. E por fim, enxergar além das abordagens tradicionais de modelagem, análise e redesenho de processos, por exemplo, quando pensamos em inovação, em propor um novo processo de trabalho de nada adianta olharmos para o modelo “AS IS”, para o modelo existente, e fazer análises em cima dele, precisamos pensar no novo, precisamos pensar em novas alternativas. Esse ponto é extremamente atual e relevante e, discutindo esses conceitos de organizações ambidestras e as necessidades de uma gestão por processos que seja ambidestra e consiga com isso balancear a melhoria contínua e a inovação.

Processos são essencialmente colaborativos e o esforço de melhoria na gestão, o esforço de transformação depende do engajamento, do comprometimento das pessoas. Engajar para transformar como? A partir de melhorias e de inovações nas suas rotinas de trabalho, focando a excelência, focando a inovação, a diferenciação. Esse é o conceito de uma gestão por processos moderna, voltada para a transformação, para aumentar a performance dos processos de negócio e com isso, agregar maior valor para os clientes e *stakeholders* da organização.

3.4 – Dificuldades para transformar

Segundo uma pesquisa elaborada em 2008 pela Consultoria *McKinsey*, apenas um terço dos respondentes afirmaram que suas organizações tiveram sucesso na realização de mudanças de maior impacto. (Fonte: *McKinsey*)

Pesquisas demonstram que 82% das organizações consultadas estão atualmente desenvolvendo alguma forma de iniciativa de mudança, sendo que 70% destas iniciativas falham e 68% destas organizações não chegam nem a avaliar o sucesso destas iniciativas. (Fonte: Kottler na *Havard Business Review*)

Infelizmente, as abordagens usuais de BPM não alcançam esses objetivos, então, o que vemos como características das abordagens usuais de

BPM adotadas hoje no mercado: primeiro, a falta de foco e alinhamento estratégicos, não estão claras as prioridades, os objetivos a partir dos quais a gestão dos processos vai ser executada no nível tático e a gestão por processos no nível maior vai ser implantada como filosofia, por muitas vezes não há nem o apoio da liderança para a adoção da gestão por processos e isso certamente dificulta muito o esforço de adoção. Além disso, há uma ênfase excessiva em atividades operacionais, há muitas empresas focando no mapeamento de processos por mais incrível que isso pareça. Existem organizações cujo indicador de sucesso de um trabalho de BPM é o número de fluxogramas mapeados, ou seja, esse tipo de organização, com esse tipo de mentalidade, não vai nunca conseguir transformar efetivamente as suas rotinas de trabalho e agregar valor. E por fim, vemos poucos resultados concretos sendo gerados e sendo demonstrados, muitos esforços de gestão de processos não orientados para gerar resultados concretos e uma ênfase inexistente em comunicar e demonstrar o valor gerado do processo para organização. E como consequência alguns trabalhos de BPM passando a ser questionado dentro das empresas. Essa mentalidade precisa ser superada, precisamos trabalhar uma lógica da gestão por processos que consiga de fato transformar, que consiga de fato agregar valor, de forma alinhada às prioridades estratégicas da organização.

Resumindo, há uma necessidade de mudança de paradigma na forma pela qual aplicamos a gestão por processos. Se sempre demos maior ênfase na documentação, a descrever como a organização funciona, até mesmo por conta no viés da qualidade de muitas das empresas, certamente hoje em dia precisamos focar em transformar, em agregar valor a partir do paradigma de juntar, de engajar as pessoas para promover melhorias e inovações nas suas rotinas de trabalho.

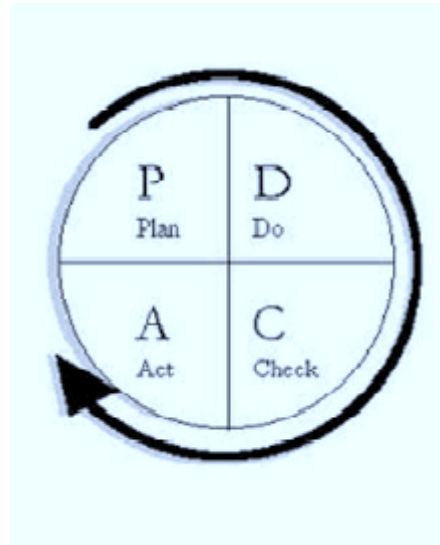
Além disso, deve-se buscar a ênfase na visão do todo, não adianta termos uma visão limitada ao dia-a-dia de operação restrita a maneira pela qual o trabalho é realizado dentro de cada área, temos que pensar no entendimento ponta-a-ponta, no entendimento do todo a partir da visão externa, a partir da visão do cliente. Essa visão holística, do processo como um todo vai habilitar

um melhor resultado para a organização no fim das contas com a aplicação da gestão por processos.

CAPÍTULO IV

O Ciclo de Vida da Gestão por Processos

Segundo Mauriti e Macieira (2011, p.231), na década de 30, o professor estatístico americano Walter Shewhart postulou em seus estudos a necessidade de que os administradores utilizassem no seu trabalho o ciclo *Specify-Product-Inspect*, isto é Especificar-Fazer-Inspeccionar. Um dos alunos de Shewhart, W.E. Deming, que se tornou famoso por orientar o desenvolvimento da qualidade japonesa no pós-guerra, complementou o ciclo de Shewhart, agregando mais uma fase, assim postulando o ciclo P-D-C-A (*Plan-Do-Check-Act*). O conceito do gerenciamento contínuo de um processo de negócios vem da corrente do controle gestão da qualidade. Surge aqui o ciclo PDCA de melhoria continua: a empresa estabelece objetivos e define processos necessários para alcançar esses objetivos em função dos requisitos do cliente, implementa os processos que foram planejados, monitora e avalia periodicamente os resultados dos processos confrontando-os com os planejadas e reporta esses resultados. E por fim, age de acordo com esses resultados determinando ações para aprimorar continuamente o desempenho dos processos. Essa visão coloca ênfase forte na execução do dia a dia dos processos. As diversas atividades de trabalho são acompanhadas e aprimoradas continuamente a partir dos requisitos estabelecidos.



- ✓ Planejar (*Plan*): estabelecer os objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com requisitos do cliente e da organização.
- ✓ Executar (*Do*): implementar os processos planejados.
- ✓ Verificar (*Check*): monitorar e avaliar periodicamente os resultados dos processos, confrontando-os com o planejado. Reportar o resultado.
- ✓ Agir (*Act*): agir de acordo com os resultados, determinando ações para aprimorar continuamente o desempenho dos processos.

Michael Hammer (2007) propôs um ciclo para a gestão de processos derivado do ciclo PDCA, apresentando uma ênfase maior no desenho ou no redesenho de processos. Essa visão é uma combinação do PDCA original com a contribuição da reengenharia, que, ao contrário da gestão da qualidade, busca dar ênfase no projeto de processos ponta a ponta, a partir de necessidades externas. Portanto, segundo Hammer, a partir do momento em que um processo é desenhado, documentado e implementado, conforme vemos na base da figura abaixo, ele deve ser gerenciado continuamente, a partir do monitoramento da performance em termo das métricas relativas as necessidades dos clientes e da comparação dessa performance frente as metas. Os problemas de performance de um processo podem derivar de duas causas:

- ✓ Um má execução das rotinas, nesse caso, a causa raiz deve ser identificada e eliminada.
- ✓ Desenho inadequado do processo, já nesse caso, o processo deve ser repensado, podendo ser modificado, ou seja, melhorado a partir do existente. Ou pode ser substituído por um novo processo.

O resultado de ambas as intervenções, na execução ou no desenho do processo, deve ser avaliado quanto a sua eficácia. E assim, segue-se o ciclo de avaliação periódica dos processos estabelecidos.

Existe ainda, a visão de ciclo de vida que aparece no BPM CBOK. Essa visão, com algumas variações, é a que encontramos hoje, na maior parte das literaturas e no mercado, sobre BPM. O ciclo de vida se inicia com o desdobramento do planejamento estratégico para as necessidades de processos. A partir dos processos priorizados, é feito um entendimento e análise dos processos de negócios atuais, o desenho dos processos futuros e a implantação dos novos processos. Após a implantação, inicia-se o monitoramento e controle dos processos estabelecidos. E, partir daí, a melhoria contínua ou refinamento. Os fatores críticos que envolvem toda a disciplina BPM, como seus valores, cultura, crença e liderança, permeiam todo esse ciclo de vida. Todas essas visões do ciclo de vida da gestão de e por processos são a base para o estabelecimento de metodologias para BPM.

CAPÍTULO V

Fundamentos da Análise de Processos

5.1 – Conceituando a análise de processos

Utilizando o mapeamento da situação atual dos processos, pode-se realizar várias simulações e testes de alternativas que podem proporcionar a criação de algumas melhorias nos processos. Para isso, se lança mão de diversas ferramentas que melhorem essa dinâmica. Em geral, as etapas seguem um certo padrão, uma primeira questão é a identificação das oportunidades de aperfeiçoamento dos processos mapeados; diagnóstico de processo; estabelecimento dos objetivos de desempenho do processo; geração de alternativas de aperfeiçoamento do processo; construção dos Modelos de Processo; análise de Custo/Benefício do processo e escolha da alternativa de melhoria mais adequada; e por fim, padronizar o processo.

Analisar processos é possuir um conjunto de ferramentas e práticas que nos permitam, ao observar um processo em funcionamento ou um processo modelado, identificar pontos de melhoria, pontos de reforço, pontos de atenção a serem observados. Algumas diretrizes, a partir da experiência, se procura traçar. Por exemplo, ao se observar determinado processo, número de pessoas é importante, por que? Por que em geral, quando um processo é muito complexo, ou seja, possui um grande número de pessoas envolvidas, é muito comum ocorrerem atividades que não agreguem valor. Níveis de aprovação, em geral, quanto mais níveis de aprovação um determinado processo possui, a probabilidade de ser um processo lento, burocrático, ou principalmente, extremamente centralizado aumenta. Os processos administrativos em geral

têm maior porcentagem de atividades que não agregam valor. Esse é o famoso controle do controle, ou seja, aquele processo que foi desenvolvido na ponta, ele precisa ser verificado, checado, recorrentemente dentro da empresa. Então, devemos pensar, sempre em como esses processos administrativos agregam valor para a empresa. E por fim, a complexidade, quanto mais simples os processos, provavelmente menos burocráticos estão, mais simples é o entendimento por parte das pessoas, e mais comunicativo e instrutivo o processo é. A complexidade dificulta a operação e a análise de processos pode ser uma aliada para diminuir essa complexidade.

No geral, se começa identificando os sintomas de problemas existentes. Problemas podem ser resultados indesejáveis de um processo. Tais sintomas podem incluir reclamações de clientes, baixa qualidade dos produtos e/ou serviços, erros e retrabalhos, alto custo, qualidade deficiente, atrasos, acúmulo de serviço, baixo processamento, queda nos lucros, etc. Pelas interações dinâmicas do processo e entre o processo, é muito provável que a causa dos problemas que estão sendo percebidos não estejam no próprio processo que está manifestando esses problemas. E provavelmente, o principal ponto de alavancagem é o ponto onde com menor esforço se conseguiria maiores resultados, está em outros processos que estão afetando aquele processo que tem manifestado alguns sintomas problemáticos.

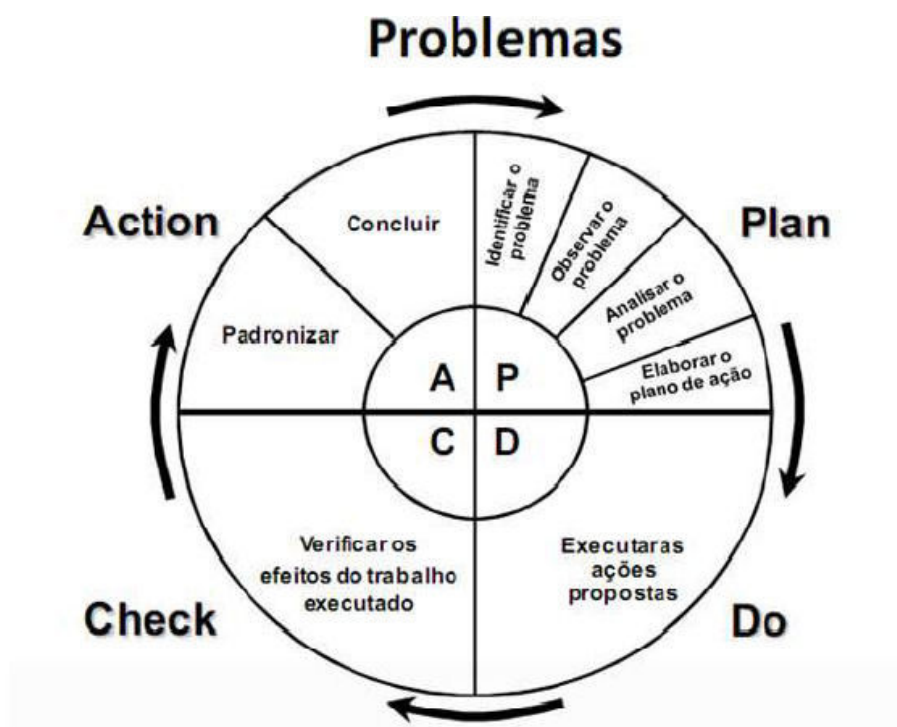
A análise de processo é uma lente que iremos observar determinada realidade. Ou seja, dependendo da lente que for escolhida, podemos enxergar as perdas dos processos, as atividades que agregam ou não valor, as limitações para que um processo tenha maior fluidez. Então, temos que escolher os processos sistemáticos para analisar os processos em si.

5.2 – Métodos de Identificação, Análise e Solução de Problemas – MIASP

Uma vez modelado os processos, são necessárias ferramentas para identificar, analisar os problemas e encaminhar as soluções. Na verdade, precisamos, de uma sistemática para compreender os problemas que os

processos apresentam, de uma maneira sistêmica. E é interessante, que quando trabalhamos a questão do tema problemas, uma definição importante é a do PIDD. O PIDD classifica as situações problemáticas da seguinte forma: em confusões, problemas e enigmas. O que basicamente distingue estas três situações problemáticas, é o nível de estruturação das causas da situação problemática e dos encaminhamentos de solução. O PIDD exemplifica que os enigmas são situações problemáticas altamente estruturadas, ou seja, são situações onde a situação problemática está bem definida, sabe-se que há uma única resposta, mas não se sabe exatamente qual seria essa resposta. Esse, em geral, não é a situação que as empresas vivem. As empresas, em geral, elas vivem nas outras duas camadas de profundidade. A segunda camada das situações problemáticas são os problemas em si. Nos problemas há um certo consenso entre as partes envolvidas de quais seriam os problemas a serem atacados, mas não há nenhum consenso sobre qual seria a melhor solução. Esse pode ser, eventualmente, o final até de um trabalho de análise de processos, por que? Porque, eventualmente, nós estamos em um nível mais complexo de situação problemática que são as confusões, as confusões, elas são situações onde não há nenhum consenso sobre qual é o problema que deve ser atacado, ou quais os problemas que devem ser atacados, tampouco, quais as soluções para esses problemas. Ou seja, é o que o próprio nome diz, é um estado de confusão. E as técnicas de MIASP procuram, justamente, transformar as confusões em problemas, os problemas em enigmas, e, mais do que isso, propor, efetivamente, e implementar mudanças que melhorem a situação de vida das empresas e das pessoas envolvidas nesse processo.

As ferramentas de MIASP rodam o famoso ciclo chamado PDCA, que corresponde a planejar, fazer, checar e agir. E assim, como um processo de melhoria contínua, esse ciclo vai sendo revisitado e melhorado. Basicamente, vamos concentrar na parte do “*plan*”, de identificação, observação, análise e elaboração do plano de ação. Entendemos, que a partir daí, a seqüência de atividades pode ser executada em outros momentos. Mas basicamente, essas quatro primeiras fases do “*plan*” são o que boa parte das técnicas de MIASP trabalham.



Para identificar os problemas, existem algumas ferramentas: *Brainstorming*, *Brainwriting*, Gráfico de Tendência e Diagrama de Pareto. Para questão de análise dos problemas, nós temos Análise de Perdas, Análise de Valor, Processo de Pensamento da Teoria das Restrições, o Diagrama de Espinha de Peixe, ou Ishikawa, os 5 por quês, e a matriz de gravidade, urgência e tendência. Para solucionar os problemas, gerar planos de ação, temos o 5W2H, e o Processo de Pensamento no que tange a Árvore de Pré-Requisitos e a Árvore de Transição e a matriz REI. Tanto a matriz REI quanto a matriz GUT, elas procuram direcionar priorização, sejam dos problemas, sejam das soluções. Muitas vezes não há condições de acatar todos os problemas ao mesmo tempo, tampouco, recursos para executar todas as possíveis soluções. Então a seguir, iremos detalhar algumas dessas ferramentas, procurando mostrar e evidenciar para vocês as ferramentas que podem ser utilizadas na prática.

5.3 – Ferramentas de Identificação de Problemas – MIASP

5.3.1 *Brainstorming*

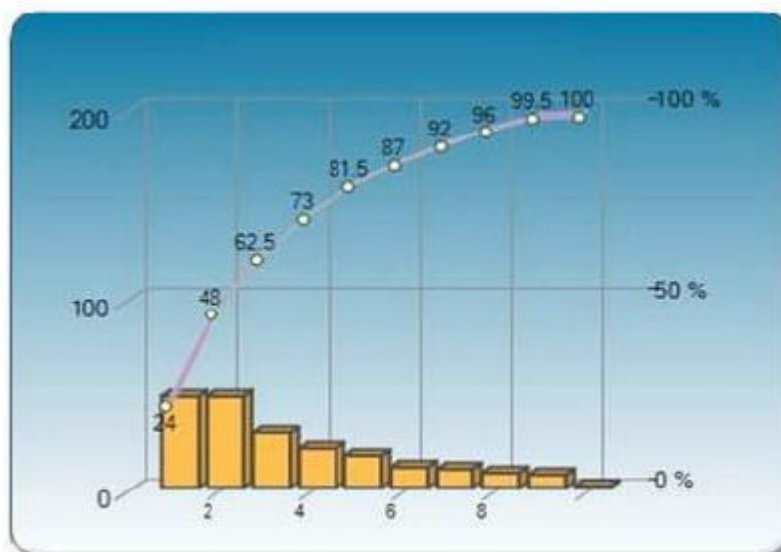
A primeira ferramenta de identificação de problemas é o *brainstorming*. Essa é uma ferramenta muito utilizada.. O grande problema dessa ferramenta é a sua pouca disciplina na aplicação. Muitas vezes, as pessoas compreendem que qualquer bate papo, seja em casa, seja na empresa, seja no bar, isso se chame um *brainstorming*. Quer dizer, a simples troca de ideias, total falta de disciplina na aplicação configuraria a aplicação de uma determinada ferramenta. A aplicação de um *brainstorming* requer algumas fases, e essas fases devem ser muito bem controladas por quem está conduzindo. A primeira é a expressão de ideias, realmente as pessoas jogarem para fora todas as ideias que foram estocadas. Vale recuperar ideias que já foram tentadas anteriormente e não tiveram bons resultados, porque eventualmente essas ideias não são ruins, elas apenas não estavam maduras, ou a empresa não estava madura no momento para implementar. A segunda fase é onde tem menos variedade de ideias bases, ou seja, nesse caso, as ideias passam a ser derivações de algumas categorias, e algumas ideias principais apresentadas. E na terceira fase menos ideias ainda são apresentadas. E no quarto momento, a percebemos alguns silêncios maiores. Por que é importante pontuar essas rodadas em um *brainstorming*? Porque facilmente as pessoas acabam entrando, adentrando, em exemplos específicos, que acabam destoando e desconcentrando da discussão central sobre quais seriam os problemas que estão sendo identificados. E na medida, que, o tempo de discussão aumenta, há um maior aprofundamento das ideias. Então, uma das questões importantes é trabalhar o *brainstorming* de uma forma disciplinada, procurando aplicar algumas fases. O *brainstorming* acabou virando um sinônimo de conversação, assim como, o 5S virou um sinônimo de arrumação de mesa. *Brainstorming* é uma ferramenta poderosa, mas ela precisa de uma condução firme e de

algumas fases de reflexão para as pessoas poderem melhorar a qualidade das ideias que são apresentadas ou da identificação dos problemas.

5.3.2 *Brainwriting*

O *brainwriting* é uma ferramenta interessante, que procura, assim como o *brainstorming*, externalizar as ideias. Porém, ao invés das pessoas trocarem e discutirem, ele é feito de forma escrita. O compartilhamento dessas ideias e problemas identificados é feito pelas pessoas em silêncio. Algumas questões importantes é tentar diminuir a influência de pessoas hierarquicamente superiores no grupo; segunda questão é tentar diminuir o número de ideias que basicamente são variações de algumas poucas ideias básicas; a terceira questão é que essa ferramenta pode ser feita à distância, então é uma ferramenta bem interessante, ainda mais nesse tipo de modalidade que estamos trabalhando. Em geral, não necessariamente, se escolhe seis pessoas por grupo, se pede para que cada pessoa estabeleça, identifique três problemas ou três ideias por rodada, e se faz cinco minutos por rodada, por quê? Porque não se quer que pessoas criem problemas que não existem, se quer que as pessoas expressem aqueles problemas que estão realmente acontecendo, ou seja, pegando na empresa. Aqui é importante que se trabalhe com questão de problemas ou de ideias. Essas ferramentas aqui utilizadas para identificar problemas, também poderiam ser utilizadas para realização, identificação de soluções.

5.3.3 Diagrama de Pareto



Fonte: Elo Group

Outra ferramenta utilizada para identificação de problemas, até mesmo para priorização, é esse recorte entre identificação, análise e solução, que até certo ponto é subjetivo e arbitrário, e essa ferramenta também poderia ser utilizada para análise de problema. O estudo que Pareto executou na Itália, sobre a distribuição da renda, apresentou que 80% da riqueza estava nas mãos de uma pequena parcela da população, ou seja, 20% no caso do estudo dele. Isso é interessante porque essa regra de Pareto se tornou uma lei nas organizações e na nossa vida, em geral, onde 20% dos problemas, ou das causas são responsáveis por 80%, ou mais, das consequências. Se trouxermos para o prisma econômico, perceberemos que a situação até piorou de 1897 para cá. Mas o que o Gráfico de Pareto tenta apresentar é quais os itens que realmente merecem atenção, quais são os problemas que realmente explicam a maioria dos efeitos, dos problemas que são percebidos pelas pessoas pontualmente.

5.4 – Ferramentas de Análise de Problemas – MIASP

Uma vez que vimos algumas ferramentas para identificação de problemas, que tenhamos um conjunto de problemas percebidos e identificados, nos cabe ver quais ferramentas seriam úteis para que possamos analisar esses problemas, organizá-los, de modo que a gente tenha saído e uma certa confusão para um nível mais estruturado de uma determinada situação.

5.4.1 Diagrama de Ishikawa

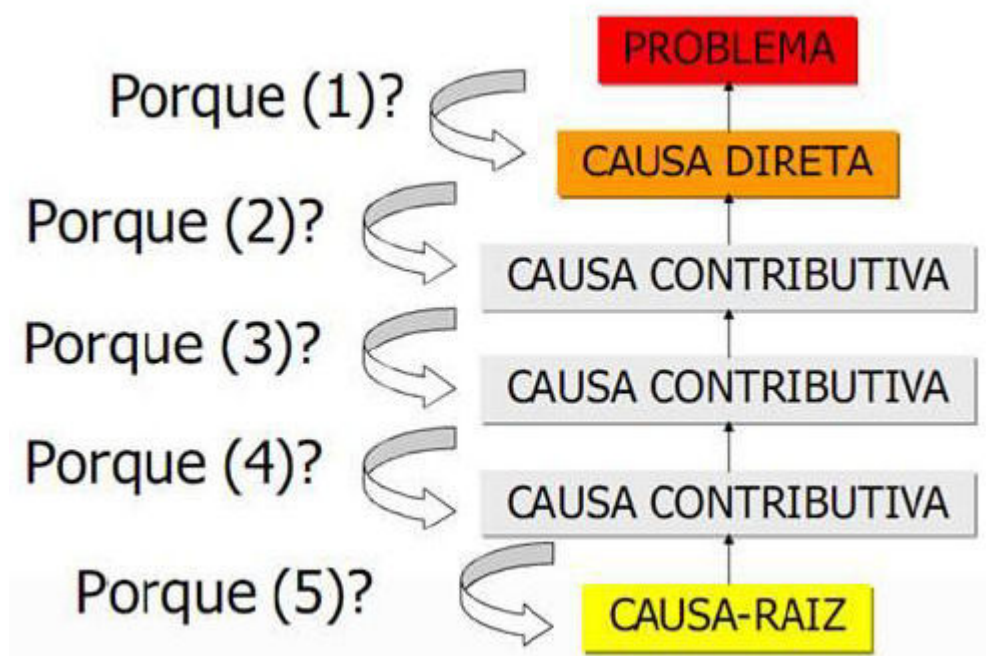


Fonte: Elo Group

Talvez uma das ferramentas mais famosas de análise de problemas seja o Diagrama de Espinha de Peixe, ou Diagrama de Ishikawa. Esse diagrama é bem interessante porque permite explorar, e graficamente demonstrar os possíveis fatores, causas, relacionados a um problema. Por que é importante demonstrar graficamente? Porque um dos grandes desafios para estruturação dos problemas é criar consenso das pessoas sobre quais são os problemas de fato. Uma vez rompida essa resistência, o encaminhamento de soluções se torna mais simples. E esse diagrama procura dar uma ideia das causas prováveis que contribuem para um efeito. Em geral, se utilizam categorias para

analisar. Essas categorias são sugeridas, não são fixas, que é se questionar quanto aos métodos que se utilizam, a mão-de-obra, quais os problemas que a mão-de-obra tem e que pode influenciar naquele problema, o material e máquina, e o próprio meio ambiente e as medições. O nome espinha de peixe, basicamente, ocorre em função do formato. Na figura acima temos um exemplo de uma situação problemática de um café com gosto ruim. Tem a questão das pessoas, no caso aqui mão-de-obra, que é a própria preferência individual, a atenção de quem está operando o equipamento, a experiência, a gente tem questões do meio ambiente, um dia mais quente, um dia menos úmido, tem a questão do material, se ele é importado ou nacional, se é com creme ou com açúcar, a gente tem a questão das medidas, as questões do método, e as questões da máquina. Eles procuram o que? Que cada uma das categorias identificar quais seriam causas, ou outros tipos de problemas, que causam um café com gosto ruim.

5.4.2 5 Por quês



Fonte: Elo Group

É uma técnica japonesa que procura, a partir do questionamento sucessivo das razões que causam determinado problema, identificar essas causas mais reais. Partindo da esquerda para a direita e fazendo apenas um questionamento, temos pouca probabilidade de sucesso e, provavelmente, as causas desse problema ainda estejam ocultas. Na medida em que vamos avançando, procuramos aumentar a probabilidade de sucesso, aprofundar e identificar causas mais básicas. Temos um ponto ótimo entre o quarto e o quinto por quê, e a partir daí, se continuássemos realizando o questionamento, provavelmente chegaríamos em causas que não necessariamente têm a ver com o problema ou o esforço para sua compreensão não seria necessário para realmente compreender o problema em questão. A questão é irmos questionando as causas das causas, até um nível que pareça razoável. A medida recomendada é a dos 5 porquês.

5.4.3 Matriz GUT

Ações/Problemas	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Prioridade G x U x T

Grau do Dano	Descrição
5	Os prejuízos são extremamente graves
4	Muito Grave
3	Grave
2	Pouco Grave
1	Sem gravidade

Uma vez que tenhamos identificado os problemas e as possíveis causas dos problemas, uma questão que pode ser necessária é a priorização dos problemas ou, no caso, as ações a serem realizadas. Uma forma de priorizar, é

pela matriz GUT (Gravidade – Urgência – Tendência), onde procuramos elencar os problemas ou as ações, qual a sua gravidade, e aí teremos uma escala, qual a sua urgência e qual a sua tendência. Pela multiplicação dessas três dimensões, temos uma priorização dos problemas a serem atacados. Então isso pode ser utilizado dentre aquelas causas, aqueles problemas centrais de Pareto, ou podem ser utilizado até de maneira do 5S.

5.5 – Ferramentas de Solução de Problemas – MIA SP

Uma vez que conseguimos identificar, tentamos estruturar e priorizar os problemas, cabe encaminhar soluções efetivas para esses problemas. Para isso, veremos algumas ferramentas de solução de problemas.

5.5.1 5W2H

Uma forma de encaminhar essas soluções é elaborar um plano de ação para as possíveis soluções que venhamos desenvolver. Então, a forma mais comum de desenvolver esse plano de ação é o 5W2H, onde tentamos responder essas questões. Essa ferramenta procura identificar as soluções, já encaminhando as justificativas: porque (*why*) tem que ser feito, encaminhando como (*how*) será feito para solucionar aquele problema, responsabilizando quem (*who*) deverá fazer e quando (*when*), e principalmente, quanto (*how much*) essa ação de melhoria custará.

5.5.2 Teoria das Restrições

Outra forma de desenvolver um plano de ação para o encaminhamento das soluções, são duas ferramentas do processo de pensamento da Teoria das Restrições. Seja para as ferramentas de identificação de problemas, de análise dos problemas ou de encaminhamento de soluções, todas essas ferramentas podem ser utilizadas de maneira conjunta ou de maneira individual. Há duas ferramentas de árvore de pré-requisitos e de transição, que procuram

desdobrar as soluções em objetivos intermediários, em ações que atinjam esses objetivos intermediários. Procura-se desenvolver ações que realmente garantam que aquela solução seja implementada.

O que basicamente o processo de pensamento da TOC, no que tange a árvore de pré-requisitos e a árvore de transição procura fazer? Procura transformar o potencial negativo das pessoas em algo que seja positivo. Ou seja, todos nós temos uma grande capacidade de colocar defeitos, de enxergar o lado negativo das coisas. Em geral, quando estamos expondo uma ideia nova, esse poder de crítica emerge. Também, em geral, a maioria das pessoas coloca uma barreira e não aproveita esse potencial negativo das pessoas. Então, a ideia é identificar para aquela solução criativa, aquela solução proposta, todos os obstáculos que as diferentes pessoas possuem. E a partir da identificação destes obstáculos, desenvolver novas ideias ou novas ações, que busquem anular, superar esses obstáculos. Aqui também se utiliza uma lógica de efeito-causa-efeito, procurando identificar os impactos sistêmicos dos objetivos dos problemas intermediários.

A árvore de pré-requisitos procura elencar todos os obstáculos, para cada um dos obstáculos o nosso projeto de solução terá um objetivo intermediário. E aí vamos, na sequência, desdobrar cada um desses objetivos intermediários em ações, desenvolvendo, portanto, um plano de ação robusto, para que as soluções sejam implementadas.

A árvore de transição é feita para cada um dos objetivos intermediários. Ou seja, procuramos desenvolver um plano de ação robusto para que todos os obstáculos percebidos pelas pessoas sejam atingidos e, por consequência, a solução seja implementada da melhor maneira possível.

CAPÍTULO VI

A Governança de BPM

A lógica de governança de BPM diz respeito à definição de diretrizes e regras para a condução das ações da gestão por processos e à consequente determinação das responsabilidades e das autoridades pelas ações dentro de uma empresa. É importante reforçar novamente que essa estrutura de governança deve adicionar uma visão por processos à estrutura já existente, assegurando uma maior capacidade de diagnosticar e promover melhoria e inovação, que, afinal de contas, é o grande objetivo, tudo isso sem tornar essa estrutura mais complexa e sem criar uma redundância de atribuições. A governança de BPM deve, portanto, otimizar e eliminar as deficiências da estrutura funcional de gestão, e não criar toda uma estrutura paralela. Enquanto há muitas estruturas de governança de BPM sendo pensadas e implementadas, não há atualmente um único padrão de mercado.

A governança de BPM é, portanto, a engrenagem que move o funcionamento do “processo da gestão por processos”. Ela envolve pensar: quem faz o quê no que diz respeito ao processo da gestão por processos, ou seja, quais os papéis e responsabilidades e os impactos na estrutura organizacional; quais os padrões para as atividades e as tarefas da gestão por processos; que controles são necessários; quais são os objetivos, metas e indicadores necessários para a gestão por processos funcionar; e por fim, qual a estrutura de avaliação e recompensa dos envolvidos na gestão por processos.

6.1 – O papel do Escritório de Processos

O escritório de processo é um prestador de serviços interno que suporta a gestão de e por processos. Ele não é, portanto, o principal papel numa estrutura de governança, pelo contrario, ele é uma unidade de apoio à gestão por processos. Dito isso, os escritórios de processos têm sido um mecanismo adotado por muitas empresas com o objetivo de institucionalizar, de legitimar a prática de promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho de forma sustentável, tornando a gestão por processos parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização. Um escritório de processos deve ser capaz de perenizar ao longo dos anos os ganhos gerados através das ações de melhoria e inovação dos processos. Ele é, portanto, o motor quem tem que preparar a organização para aumentar a sua capacidade de promover transformações de forma recorrente.

Segundo Paim (2009, p.265), a estruturação do escritório deve considerar que ele pode assumir atribuições de diferentes naturezas. Pode ser essencialmente normativo e focar no projeto-desenho do trabalho, com viés de levantamento, melhoria e implantação de novos processos. Por outro lado, o escritório pode avançar sobre a coordenação e o controle das atividades e sobre a alocação recursos que ocorrem no dia a dia das organizações.

As grandes atribuições de um escritório de processos são três, dependendo do seu perfil, escopo de atuação e da própria maturidade da organização. A primeira delas é a de um mantenedor de padrões, alguém que garante que a metodologia e os padrões do processo da gestão por processos sejam definidos atualizados e seguidos por toda a organização. A segunda é a de alguém que garante a disseminação dos um provedor de conhecimento e melhores práticas, capacita e provê *coaching* em gestão por processos, de forma a reforçar uma cultura por processos dentro da organização. A terceira é a de uma consultoria interna, alguém que auxilia os projetos de melhoria e inovação e o gerenciamento do dia-a-dia dos processos.

O papel de um escritório de processos não é fixo ao longo do tempo, pelo contrário, ele evolui junto com o aumento da maturidade em gestão por

processos da própria organização. Em geral, num primeiro momento, o escritório, de fato, assume a responsabilidade por boa parte das ações da gestão por processos, pois não há ainda uma cultura que favoreça a prática de BPM, e tão pouco há pessoas capacitadas para exercer os projetos de melhoria e inovação e o gerenciamento do dia-a-dia. Na medida em que o nível de maturidade na gestão por processos evolua, a tendência é que as unidades de negócio tenham desenvolvido competência interna para se encarregar dessas atribuições com um menor suporte do escritório de processos. O escritório passará a focar, portanto, em questões mais estratégicas para apoiar a própria evolução dos métodos, dos padrões e da prática da gestão por processos na organização.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa abordou a Gestão por Processos como mecanismo essencial para promover a melhorias nas atividades das organizações.

A Gestão por Processos disponibiliza ferramentas e métodos para promover melhorias que de fato otimizem os serviços prestados aos clientes, garantindo assim a vantagem competitiva.

A Gestão por Processos é o caminho para que as organizações transformem a realidade, resolvendo problemas, realizando ideias e comprovando resultados que agregam valor.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1 - MARANHÃO, Mauriti e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. Processo nosso de cada dia – Modelagem de Processos de Trabalho. Editora Qualitymark, 2008.

2 - CLEMENTE, Rafael; PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; e CAULLIRAUX, Heitor. Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

3 - TREAGAR, R. , JESUS, L., MACIEIRA, A. Estabelecendo o Escritório de Processos. ELO GROUP, 2010.

4 - GOLDRATT, E. M. & COX, J. A. A meta. São Paulo: IMAM, 1986

5 – HAMEL, Gary, GREEN, Bill. O futuro da Administração. Campus, 2007.

6 – Hammer, M. The Process Audit. Havard Business Review, 2007.

ÍNDICE

FOLHA DE ROSTO	2
AGRADECIMENTOS	3
DEDICATÓRIA	4
RESUMO	5
METODOLOGIA	6
SUMÁRIO	7
INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I	
Histórico do Tema Processos nas Organizações	9
1.1 - A evolução até a visão por processos	
1.1.1 A origem: A administração Científica	10
1.1.2 Controle da Qualidade	10
1.1.3 Sistema Toyota de Produção	11
1.1.4 Reengenharia	11
1.1.5 Seis Sigma	12
1.2 – Da especialização do trabalho ao BPM-----	12
1.2.1 - Características de BPM-----	13
1.3 – Habilitadores de um Processo-----	14
CAPÍTULO II	
Gestão por Processos: Processo como elemento integrador	15
2.1 - Propósitos usuais de uma Gestão por Processos	15
2.2 - Rumo a uma Gestão por Processos	16
2.3 - Trajetória na adoção de uma Gestão por Processos	17
CAPÍTULO III	
O Novo Paradigma da Gestão	19
3.1- Mudança na Gestão	19
3.2 - Desafios da nova Gestão	21

3.3 - Transformação Organizacional	21	
3.4 – Dificuldades para transformar	23	
CAPÍTULO IV		
O Ciclo de Vida da Gestão por Processos	26	
CAPÍTULO V		
Fundamentos da Análise de Processos	29	
5.1 – Conceituando a análise de processos	29	
5.2 – Métodos de Identificação, Análise e Solução de Problemas – MIASP	30	
5.3 – Ferramentas de Identificação de Problemas – MIASP	33	
5.3.1 <i>Brainstorming</i>	33	
5.3.2 <i>Brainwriting</i>	34	
5.3.3 Diagrama de Pareto	35	
5.4 – Ferramentas de Análise de Problemas – MIASP	36	
5.4.1 Diagrama de Ishikawa	36	
5.4.2 5 Por quês	37	
5.4.3 Matriz GUT	38	
5.5 – Ferramentas de Solução de Problemas – MIASP	39	
5.5.1 5W2H	39	
5.5.2 Teoria das Restrições	39	
CAPÍTULO VI		
A Governança de BPM	41	
6.1 – O papel do Escritório de Processos	42	
CONCLUSÃO		43
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA		44
ÍNDICE		45