

Perguntas e respostas sobre gestão por processos

1. Gestão por processos, por que usar?

Num mundo globalizado com mercado extremamente competitivo, onde o cliente se encontra cada vez mais exigente e conhecedor do produto / serviço que deseja, somente a adoção de uma administração por processos é capaz de garantir a sobrevivência e proporcionar o diferencial competitivo.

Este tipo de gestão nos proporciona trabalhar de forma sistêmica com as partes (áreas e departamentos) integradas, interdependentes e prontas para agirem com flexibilidade e agilidade aos desafios através de equipes conhecedoras e desenvolvidas para operarem em processos verticais, integrando tecnologia da informação (TI), filosofia da qualidade (FQ) e potencialização do trabalho em equipe, e não pelo compartilhamento funcional (departamentos) onde cada colaborador especializado realiza sua atividade focando somente seu pedaço (departamento).

2. Gestão de processos, quando usar?

O ideal seria usarmos a gestão por processos em qualquer tipo de negócio e empresa. Porém em virtude de estarmos amarrados as estruturas funcionais e seus departamentos (desde Fayol) é difícil e oneroso mudarmos este paradigma de uma hora para outra.

Mas tenho encontrado em minhas andanças por ai, clientes e parceiros que adotam a gestão por processos quando de uma necessidade específica a unidade estratégica de negócio ou linha de produto / serviço; a empresa atua num mercado altamente competitivo, onde o detalhe pode fazer a diferença; a empresa implementou programas, técnicas ou ferramentas de qualidade, havendo necessidade de trabalho integrado e interdependente entre si; ou ainda em situações em que as atividades são executadas com o foco na operação fim de geração de produtos e serviços da empresa.

3. Processos, o que é isto?

Encontramos vários conceitos de processos, conforme observarmos abaixo:

- "Um conjunto de atividades cuja operação conjunta produz um resultado de valor para o cliente". (HAMMER e CHAMPY, 1997)
- "Uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente". (RUMMER e BRACHE, 1995)
- "É o local onde os recursos e competências da empresa são ativados a fim de criar uma competência organizacional capaz de preencher suas lacunas a fim de gerar uma vantagem competitiva sustentável". (BERETTA, 2002)
- "Um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para a geração de resultados pré-definidos, visando apoiar os objetivos da empresa". (HARRINGTON, 1991)
- "Uma organização de atividades de trabalho, com início, fim e com entradas e saídas claramente definidas". (DAVENPORT, 1994)

Assim, podemos concluir conforme os autores acima, que ao pensarmos em processo, devemos ter em mente a integração de etapas, a utilização de recursos (humanos, capital, materiais, máquinas e tecnologia) para atingirmos um objetivo,

um resultado concreto através de um produto / serviço que atenda as necessidades e expectativas do cliente (interno e externo) proporcionando lucro para empresa.

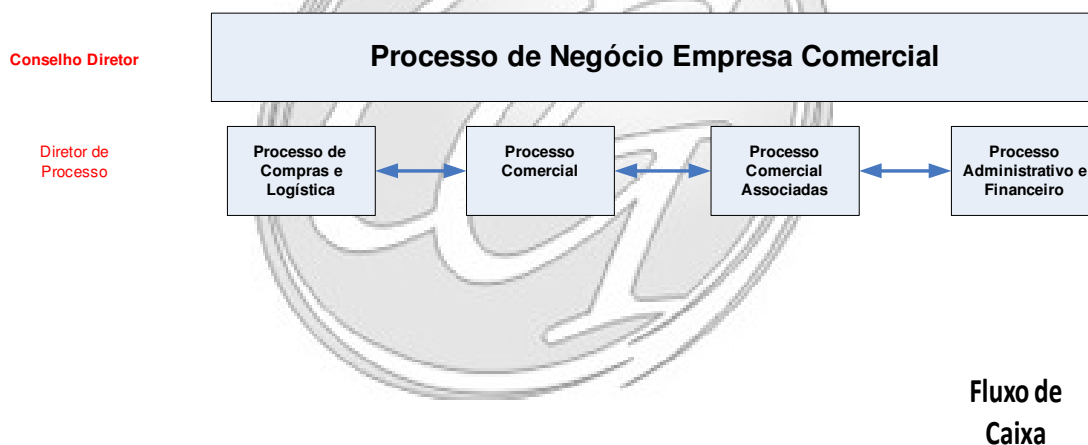
4. O que caracteriza um processo de negócio?

Para considerarmos um conjunto de ações sobre recursos como processos de negócio temos que levar em conta que estes devem:

1. Extensos e complexos pela diversidade e quantidade de fluxos de informações entre empresas.
2. Dinâmicos pela flexibilidade e agilidade exigida pelo mundo dos negócios.
3. Distribuídos e segmentados dentro da empresa ou de diversas empresas através de sistemas de informações.
4. Duradouros com propósito de médio e longo prazo.
5. Automatizados nas tarefas mais operacionais.
6. Dependente de pessoas que executam e decidem dentro das regras pré-estabelecidas para o negócio.
7. Difícil compreensão por não serem documentados e padronizados.

Assim sempre que falarmos em processos devemos ter em mente, que eles devem ser extensos, complexos, dinâmicos, distribuídos e segmentados, duradouros, automatizados, dependente de pessoas, documentados e padronizados.

5. Como poderíamos exemplificar um processo?



6. Quais os pontos fracos e fortes da organização vertical / funcional (silos funcionais)?

A experiência tem nos dado uma visão do que normalmente ocorre nas empresas organizadas verticalmente, isto é, "silos funcionais", onde a produtividade e eficiência de determinada área acontece em detrimento e prejuízo de outras áreas pela falta de cooperação e de uma coordenação que reúna todos pelo mesmo objetivo, pois ninguém é responsável pelo todo, mas todos são responsáveis pelas partes. E ainda, a hierarquia deve ser respeitada com obediência total, prejudicando a busca do objetivo organizacional.

Mas estas estruturas funcionais até então, nos trouxeram até aqui e com lucros, o que nos faz pensar que existem pontos fortes como a utilização de grupos especializados em número reduzido de especialistas e a obtenção de conhecimento e desenvolvimento de carreiras especializadas.

Em contra partida, como pontos fracos das estruturas funcionais nos deparamos com o foco de gestão para o atendimento das expectativas da diretoria e não as do cliente, num verdadeiro obedece quem precisa e manda quem pode. Este comportamento dificulta a interface e coordenação nos macroprocessos, determinando a ausência de um ponto de convergência para atendimento do cliente e existência de trabalhos que não agregam valor em função das barreiras funcionais que alimentam e engordam a burocracia.

7. Quais os pontos fortes da organização horizontal (processos)?

Ao agruparmos as tarefas a partir da perspectiva do cliente (processo) e não das atividades (função) abandonamos os "silos funcionais" com suas lacunas organizacionais ou áreas nebulosas e adotamos uma gestão do negócio a partir do cliente, produto e fluxo de trabalho, com a vantagem de medir o quanto de valor adicionamos ao cliente aliada a satisfação do colaborador ao perceber a integração e interação do seu trabalho ao processo total da empresa, através dos

relacionamentos internos e externos entre cliente-fornecedor para a geração de resultado / produto.

8. Quais as exigências para adotarmos a gestão por processos?

Não podemos falar e pensar em processos e muito menos em gestão por processos senão considerarmos as seguintes exigências:

1. Mapeamento e documentação do fluxo das atividades principais.
2. Conexão horizontal das atividades com foco no cliente.
3. Uso de sistemas de informação.
4. Mensuração das atividades de cada processo com objetivos específicos integrados aos objetivos corporativos.
5. Uso de ferramentas de melhoria contínua.
6. Busca de melhor prática para garantir competitividade.
7. Mudança cultural e de paradigma (vertical X horizontal).

9. Existe algo que podemos caracterizar como princípios para abordagem administrativa por processo?

Sim existem segundo Ostroff (The horizontal organization) este princípios são doze:

1. Está organizada em torno de processos chave, multifuncionais, em vez de tarefas ou funções.
2. Opera por meio de donos de processos ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre processos chave.
3. Faz com que times, não indivíduos, representem o alicerce da estrutura organizacional e do seu desempenho.
4. Reduz níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos para que as decisões essenciais ao desempenho do grupo sejam tomadas no nível operacional.
5. Opera de forma integrada com clientes e fornecedores.
6. Fortalece a política de recursos humanos, disponibilizando ferramentas de apoio, desenvolvendo habilidades e motivações, além de incentivar o processo de transferência de autoridade aos operadores de processos para que as decisões sejam tomadas no nível operacional.
7. Utiliza a tecnologia de informação (TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de performance e promover a entrega da proposição de valor ao cliente final.
8. Incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo de áreas multifuncionais.
9. Promove a multifuncionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios impostos pela organização.
10. Redesenha as funções de departamentos e áreas de forma a trabalhar em parceria e grupos de processos.
11. Desenvolve métricas para avaliação de objetivos de desempenho ao final de processos, as quais são direcionadas pela proposição de valor ao cliente final, no sentido de medir a satisfação dos clientes, dos empregados e avaliar a contribuição financeira do processo como um todo.
12. Promove a construção de uma cultura corporativa transparente de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de desempenho e fortalecimento dos valores, promovendo a responsabilidade e o bem estar na organização.

10. O que podemos alcançar ao adotarmos a gestão por processos?

Nós podemos utilizar a gestão por processo para:

1. Agregar valor ao produto / serviço ofertado.
2. Inovar e aumentar a competitividade.
3. Agir a partir de um foco estratégico, sendo ele: custo, qualidade, prazo de entrega, agilidade e flexibilidade.
4. Aumentar a produtividade e lucratividade.
5. Simplificar e reestruturar o processo para agregar valor ao cliente.

11. Quais são as premissas para adotarmos a gestão por processos?

As premissas básicas para implantação de gestão por processos, são 9 ao todo:

1. Organização do fluxo em função da saída, e não pelas tarefas.
2. Execução do processo por aqueles que usam as saídas do processo.
3. Integração entre o trabalho de processamento de informação com o trabalho de produção de informação.
4. Tratamento de recursos dispersos geograficamente como centralizados.
5. Ligação das atividades paralelas ao invés de integração de seus resultados.
6. Decisão junto a ação com controle monitorado.
7. Obtenção da informação uma única vez, na fonte.
8. Enfoque sistêmico.
9. Criação de responsáveis dos processos.

