

A VISÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM SEUS DIFERENTES NÍVEIS - ESTUDO DE CASO DE MATURIDADE DE PROCESSOS

Elpídio Oscar Benitez Nara
(UNISC)

Liane Mahlmann Kipper
(UNISC)

Cicero Charlie Barboza de Lima
(UNISC)

Luiz Afonso Storch
(UNISC)

Resumo

O propósito desta pesquisa é discutir o grau de maturidade das empresas na visão de gestão por processos. Como parte dessa discussão foram realizados três estudos de caso em empresas de médio e grande porte, utilizando como ferramenta de avaliação o Modelo de Maturidade ou Método Rohloff, visando pesquisar a gestão da organização, métodos, documentação, qualificação, performance, portfolio de processos, bem como a relação entre as redes de relacionamento e as equipes multifuncionais envolvidas no processo, como o dono do processo, patrocinadores e facilitadores. Com objetivo de aprofundar conhecimento dos processos, os grupos de pesquisa realizaram visitas sistemáticas as empresas participantes, fazendo levantamento in loco, observando o processo, suas características e peculiaridades. A partir do resultado foi possível estabelecer existência de correlação entre o nível de documentação das empresas e seus níveis de maturidade sobre a gestão por processos.

Palavras-chaves: Gestão por processos, Maturidade, metodos

1. Introdução

Muitas empresas querem e necessitam organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. Outras não estão certas da decisão a tomar a respeito da sua estruturação por processos e podem beneficiar-se de um raciocínio que as ajude a decidir por meio da avaliação da maturidade do processo. Existem também empresas que desconhecem o que significa serem organizadas por processos e as que não têm certeza se a sua forma organizacional atual é adequada para a gestão eficiente de seus processos. Existe então a necessidade de mais esclarecimentos sobre o assunto para que possam ser analisadas as vantagens da implantação de uma gestão por processos adequada a cada empresa.

Neste contexto o trabalho de avaliação de maturidade foi realizado em três organizações privadas de médio porte junto a um processo produtivo definido pelas empresas. O objetivo desta proposta visa avaliar o relacionamento das redes internas existente nas equipes multifuncionais envolvidas no processo escolhido para ser analisado, a relação entre a capacidade dos processos e a definição de metas, os objetivos estratégicos através da análise do grau de maturidade dos processos. De acordo com M. Lahti *et al.* (2009), a palavra maturidade representa o desenvolvimento, de um estágio inicial a um estágio final, em que há uma evolução dos processos, estágios intermediários à plena maturidade.

2. Abordagem teórica

Esta seção apresenta uma breve fundamentação teórica de Gestão de processos e suas etapas de implantação e da importância da avaliação da maturidade de processo como ferramenta para um diagnóstico mais abrangente e sistêmico, focado na realidade do processo a que se está analisando.

2.1 Gestão de Processos

As organizações devem tentar visualizar de maneira ampla e integrada seus processos, buscando sua contínua otimização para a redução de custos, redução de tempo e melhoria da qualidade, seguindo dessa forma uma visão chamada Gestão por Processos. Esta nova gestão

define um conjunto de práticas e metodologias para um novo paradigma e um novo modelo de gestão, em que a melhoria dos processos pode significar um diferencial competitivo.

Segundo Laurindo e Rotondaro (2006), a gestão por processos pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional que tipicamente objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos, tomando uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos necessários para cumprir os objetivos críticos do negócio. Em resumo, pode-se conceituar este modelo de gestão como sendo o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas e emergentes, objetivando a entrega de valor ao usuário.

Gestão por processos ou BPM – *Business Process Modeling* é, segundo o Guia BPM CBOOK (2009), uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados com os objetivos estratégicos da organização, envolvendo, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta-a-ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios. Acrescentamos ainda que, Business Process Management (BPM) é uma prática holística de gestão empresarial que requer: o entendimento e o envolvimento da alta administração, a definição clara de papéis, a existência de processos de decisão como parte da governança de BPM, metodologias apropriadas, sistema de informações de processos, colaboradores capacitados e bem treinados e cultura receptiva para a gestão de processos (ROSEMANN, BRUIN, POWER, 2006).

Conforme, Laurindo e Rotondaro (2006), os objetivos da gestão por processos, podem ser: (1) aumentar o valor do produto/serviço na percepção do usuário; (2) aumentar a competitividade; (3) atuar segundo a(s) estratégia(s) competitiva(s) considerada mais relevante(s), que agregue valor ao usuário; (4) aumentar sensivelmente a produtividade, com eficiência e eficácia; (5) simplificar processos, condensando e/ou eliminando atividades que não acrescentem valor ao cliente.

Para Thieves Jr (2001), a estruturação da instituição em torno de seus processos de negócio significa uma mudança na postura administrativa tradicional, cujo enfoque estava no gerenciamento de como as atividades são executadas individualmente para uma visão global e dinâmica de toda a instituição. Desta forma, possibilita a compreensão de como os processos

são executados, permitindo assim, uma visão holística da instituição, com vistas a uma melhor compreensão do todo organizacional.

O trabalho em si flui entre as unidades gerenciadoras e, somente quando se vê o trabalho em sua totalidade, é que se pode identificar pontos de melhoria. Isso se deve ao fato de que praticamente nenhuma unidade gerenciadora tem responsabilidade integral por qualquer processo de trabalho da instituição, assim como praticamente nenhum processo se desenrola totalmente em uma única área. Assim, a estrutura é orientada a processos, diferenciando-se das estruturas mais hierárquicas e verticais (DAVENPORT, 1994).

Com isso, a gestão por processos introduz uma visão sistêmica e integrada do trabalho e mostra a interdependência existente entre fornecedores e clientes, como participantes de uma cadeia de atividades destinadas a gerar resultados organizacionais, situação esta não presente em uma estrutura funcional. Nesse sentido, os funcionários passam a ter uma visão ampliada de seus respectivos papéis funcionais na organização. Desta forma, ao invés de trabalharem com uma lista de atividades, passam a trabalhar com processos documentados e padronizados permitindo-lhes o conhecimento explícito de todos os seus elementos (objetivos, metas, medição de desempenho, entradas, saídas, clientes a serem atendidos, etc).

Para Hammer (1998), a mudança de uma organização tradicional para processos é muito difícil, pois os indivíduos, algumas vezes clientes e outras fornecedores, têm que aprender a pensar de uma maneira nova e revigorada, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe. Em síntese, é necessário que haja participação, envolvimento e comprometimento de todos para com os objetivos da organização na busca da satisfação dos clientes e no consequente aumento da competitividade sustentável em um mercado cada vez mais globalizado e dinâmico. Como nas organizações tradicionais, conforme Hammer (1997), as necessidades dos clientes são consideradas apenas no final do processo, estudos de maturidade de processo realizados junto aos agentes do processo, no momento inicial da implantação da gestão por processos, podem fazer com que a mudança para uma organização orientada a processo tenha mais êxito. Neste contexto, é necessário considerar que as pessoas são fundamentais na administração de estratégias competitivas, pois dentre os vários recursos empregados num sistema produtivo, as pessoas são as únicas que efetivamente podem promover mudanças para incrementar a competitividade e para promover a maturidade dos processos.

Com relação as etapas de implantação da gestão por processos vários autores descrevem de diversas formas utilizando os mais diferentes conceitos e terminologias. Da análise destes autores podemos descrever que as principais etapas são: o diagnóstico (a identificação, o mapeamento), a análise, o redesenho dos processos e a implantação do novo processo. Na etapa de diagnóstico é fundamental levantar o maior número de dados e informações da situação atual do processo, tornando o entendimento do processo atual e do seu grau de maturidade mais abrangente, sistêmico para todos os envolvidos com o processo. Neste momento é importante também definir os papéis funcionais junto ao processo. O indivíduo ou grupo responsável pelo desempenho do processo quer seja o dono do processo ou o time executivo de liderança deve selecionar cuidadosamente aqueles que irão conduzir e gerenciar o time nos diversos papéis para garantir a conclusão bem sucedida do projeto, e que a análise seja compreensível e que represente exatamente a situação do processo. As melhores práticas de implantação de gestão de processos mostram que, este trabalho é melhor realizado por uma equipe multifuncional – *um time*. Esta equipe multifuncional irá fornecer uma variedade de experiências e de pontos de vista sobre a situação atual do processo e isto resulta em um melhor entendimento do processo e da organização. A equipe pode incluir especialistas no assunto, *stakeholders*, líderes de negócios funcionais, e outros que tenham interesse na melhoria e otimização do processo e que também tenham a autoridade necessária para tomar decisões sobre o mesmo.

2.2 Avaliação de maturidade de processo

Segundo Siqueira (2011), o modelo de maturidade de processos fornece informações que orientam a empresa na definição de seu plano de melhoria da qualidade e produtividade e na escolha de técnicas de melhoria compatíveis com seu estágio de maturidade gerencial.

Com a avaliação da maturidade dos processos realizada na organização buscamos orientar e repassar técnicas e ferramentas para melhoria dos processos como: *Kaizen*, ISO 9000, *Six Sigma*, *Lean Manufacturing*, *Balanced Scorecard*, entre outros (SIQUEIRA, 2011).

Uma maior maturidade dos processos de negócio traduz-se, em termos práticos, em capacidades demonstradas pelas empresas em esforços de padronização, medição, controle e melhoria contínua dos processos de valor. Diversos autores comentam que os processos possuem ciclos de vida, sob a forma de níveis ou de estágios de desenvolvimento, que podem ser definidos, medidos e controlados no tempo. Podem ser, exatamente por isso, gerenciados

em direção a metas de excelência (LOCKAMY *et. al.*, 2008; LOCKAMY & MCCORMACK, 2004; POIRIER & QUINN, 2004; HAMMER, 1996; FRASER *et al.*, 2002; DORFMAN & THAYER, 1997).

Assim, para alcançar um nível mais alto de maturidade em algum processo, é necessário pelo menos buscar alcançar, no mínimo, três condições quais sejam:

- a) o maior controle sobre os resultados desses processos;
- b) a maior previsibilidade em relação aos objetivos de custo e de desempenho dos processos;
- c) a maior efetividade quanto ao alcance das metas pré-definidas, bem como a capacidade da gerência em propor novas e superiores metas de desempenho no tempo (LOCKAMY & MCCORMACK, 2004).

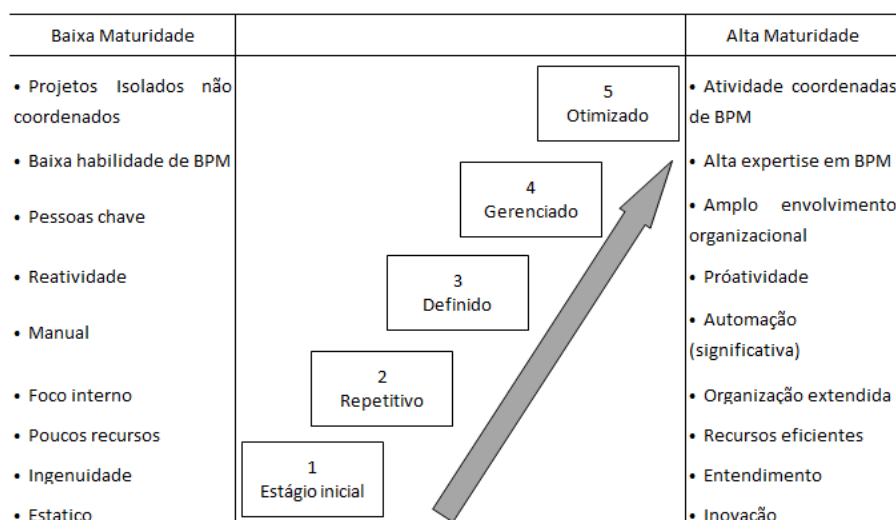
Os modelos de maturidade estão sendo fortemente aplicados no contexto dos fluxos das cadeias de suprimentos tanto como ferramenta de avaliação quanto como parte de projetos de melhoria contínua em redes de valor, sendo tais modelos úteis à descrição de comportamentos típicos exibidos por uma organização em seus vários estágios de maturidade (M. LAHTI *et. al.*, 2009).

Os modelos de maturidade representam também uma metodologia cujas aplicações relativas à definição, mensuração, gestão e controle dos processos empresariais têm se mostrado aderentes aos preceitos da abordagem de gerenciamento por processos (BPR – *Business Process Reengineering*), atraindo interesse crescente tanto de empresas quanto de pesquisadores acadêmicos envolvidos diretamente com pesquisas na área da Gestão de Operações (CHAN e QI, 2003; GUNASEKARAN *et al.*, 2001).

O conceito de gestão por níveis de maturidade fornece uma abordagem disciplinada para definição de ações de melhoria, alinhadas com os objetivos estratégicos do negócio e consistentes com o estágio de maturidade dos processos envolvidos (SILVEIRA, 2009).

Os Modelos de maturidade buscam através de sua implementação alcançar três propósitos: como uma ferramenta que habilite a descrição do “AS IS” avaliando pontos fortes e fraquezas atuais (no momento do diagnóstico); como uma ferramenta que habilite prescrever o desenvolvimento de um roadmap para melhorias e como ferramenta que habilite a execução de benchmarking para avaliar padrões industriais e outras organizações (ROSEMANN, BRUIN, POWER, 2006).

Na Figura 1 apresentamos a evolução prevista nos modelos de maturidade estudados e as características existentes em processos com baixa ou alta maturidade. Fonte: Rosemann, Bruin, Power, 2006.



Fonte: Rosemann, Bruin, Power, 2006

Figura 1 - Evolução nos modelos de maturidade de processos e principais características existentes nos níveis de maturidade

Da análise da Figura 1 e dos estudos realizados em Quintela e Rocha (2006) podemos desenvolver certas questões a serem discutidas, como por exemplo: O processo é planejado, executado, medido e controlado e as práticas existentes são mantidas, mesmo nos momentos de crise, podendo repetir a experiência para novos processos? (Nível 2 do CMMI); A organização possui um processo bem caracterizado e compreendido, sendo descrito na forma de padrões, procedimentos, ferramentas e métodos, com objetivos baseados nestes e utilizado em todos os processos da organização? (Nível 3 do CMMI); O processo da organização, já padronizado, é medido e opera dentro dos limites estabelecidos? (nível 4 do CMMI); A organização trabalha com inovação do processo, identificando as oportunidades de aperfeiçoamento, fortalecendo o processo de maneira pró-ativa e objetivando a prevenção de falhas? (Nível 5 do CMMI).

Para elaboração do formulário de maturidade, utilizado no levantamento de dados junto as organizações e que permitiu avaliar de modo qualitativo e quantitativo a maturidade do processo alvo de estudo em cada organizações, nosso referencial teórico se baseou nos conceitos de Rohloff (2009) e Siqueira (2011). Estes autores descrevem os níveis de maturidade apresentados na Figura 1 da seguinte forma:

Nível 1 - Informal

- . As atividades básicas são geralmente executadas, mas falta rigor no planejamento e na execução.
- . O desempenho das atividades pode ser confuso, imprevisível e inconsistente e resultar em: produtos de baixa qualidade, incertezas quanto aos prazos de entrega e estouro dos orçamentos de custos.
- . O desempenho depende de habilidades e dedicação individuais (heróis e bombeiros).

Nível 2 – Organizado

- . Produtos conforme padrões e requisitos especificados.
- . A execução dos principais processos é planejada, gerenciada e caminha progressivamente para processos bem estruturados.
- . Os resultados destes processos são previsíveis.
- . Subprocessos e atividades podem não ser bem definidos.
- . A relação entre processos específicos e macro-processos não é bem definida.

Nível 3 – Bem estruturado

- . As atividades básicas são desempenhadas segundo um processo bem definido, seguindo padrões adotados por toda a organização.
- . Subprocessos e atividades são definidos.
- . Relações entre processos e macro-processos são definidas.
- . Início do uso de medições para ajudar no gerenciamento de processos.

Nível 4 – Gerenciado

- . A organização está focada no gerenciamento de processos.
- . Medições de desempenho detalhadas são coletadas e analisadas.
- . Conhecimento da capacidade do processo.
- . Boa margem de acerto nas previsões de desempenho.
- . Mais objetividade no gerenciamento do desempenho.
- . A qualidade do produto é quantificada.
- . A principal diferença em relação ao Nível 3 é que, neste nível, o desempenho do processo é quantitativamente conhecido e controlado.

Nível 5 – Otimizando

- . Metas de desempenho baseadas nos objetivos do negócio são quantitativamente estabelecidas.
- . Medições sistemáticas para fornecer *feedback* sobre o desempenho do processo e orientar as ações de melhoria e inovação.
- . A principal diferença em relação ao Nível 4 é que, neste nível, há uma permanente ação de melhoria e refinamento de métodos, orientada para os objetivos estratégicos da organização. (Rohloff ,2009 e Siqueira, 2011).

O modelo proposto por Rohloff (2009), denominado PMMA tem o seu foco na avaliação de todas as atividades relacionadas com a implantação do BPM. Os seguintes objetivos norteiam a abordagem PMMA: Avaliar a maturidade do BPM e dos processos; Monitorar o avanço do processo de iniciativa para obter novas áreas de ações; Revelar o potencial para a prática de compartilhamento de melhores práticas; Motivar e aumentar a sensibilização para a gestão de processos entre as partes envolvidas, como gestão, os condutores do processo, e os usuários;

O PMMA é composto no total por nove categorias de avaliação da maturidade dos processos, sendo que utilizamos oito destas categorias no trabalho, não utilizando a categoria de Tecnologia da Informação - TI, pois não havia membros nas equipes das empresas alvo do estudo com conhecimento mais profundo sobre a TI presente na organização.

Rosemann & Bruin (2005), definem uma estratégia baseada em seis fatores de maturidade que atingem diretamente o BPM. A grande parte dos modelos se limita a mostrar a visão completa da organização, onde não se percebe de imediato como está de fato a evolução do BPM dentro dela, o que no caso deste modelo fica facilitado.

A partir destas questões e dos estudos teóricos foi desenvolvida a metodologia apresentada a seguir.

3. Metodologia

Segundo Oliveira (1999), um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos. Fachin (2001) acrescenta ainda que o método

científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo. Assim, a pesquisa realizada foi do tipo descritiva, pois visou observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos ou fatos, sem interferir no ambiente analisado. Existem vários tipos de pesquisa descritiva, um deles é o estudo de caso que Yin (2001), descreve como a busca do conhecimento a partir da análise dos vários aspectos de um indivíduo, ou de um grupo delimitado de indivíduos. Assim, inicialmente foram realizadas reuniões com o grupo de stakeholders para entendimento e sensibilização dos mesmos com a idéia do projeto, após foi discutido com os mesmos qual seria o processo onde seria implantada a metodologia com auxílio da matriz de priorização de processo. Com o processo escolhido iniciamos a avaliação da maturidade, foram realizadas entrevistas presenciais, por meio da aplicação de um roteiro semi-estruturado, visando avaliar o grau de maturidade com as pessoas chaves dos processos “stakeholders”, e com o auxílio de formulários desenvolvidos especialmente para a organização, sendo que a aplicação com cada stakeholders durou em torno de 20 minutos. Além disso, a aplicação do formulário de coleta de dados buscou: identificar os programas de capacitação interna da empresa; observar se todos os envolvidos nos processos conhecem os objetivos estratégicos da empresa; identificar se a empresa ressalta a importância de todos terem o conhecimento do processo; observar a forma pela qual os funcionários e a alta administração participam da sistemática; observar as formas pelas quais as empresas detectam oportunidades de melhoria; observar o grau de autonomia conferida aos funcionários para as atividades de melhoria contínua, bem como se estes são treinados e conscientizados na mesma; observar qual é o papel da alta administração e o seu apoio referente ao projeto.

Em linhas gerais os procedimentos metodológicos realizados foram os seguintes: pesquisa bibliográfica sobre gestão de processos e avaliação da maturidade de processos. A partir destes estudos foi desenvolvido um formulário para avaliação da maturidade do processo escolhido. Visitas e reuniões junto às empresas foram realizadas para conhecer os processos, identificar os agentes do processo, que compõem as equipes multifuncionais, e para aplicar o formulário de análise de maturidade de processo junto a estes agentes. Após esta aplicação foi feita a análise dos dados coletados e o retorno dos resultados junto às empresas participantes da pesquisa foi realizado em reunião específica para este fim.

4. Resultados encontrados

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento dos processos estudados o grupo de pesquisa realizou visitas sistemáticas as empresas participantes, fazendo levantamento in loco, observando o processo, suas características e peculiaridades. Através das visitas in loco e do acompanhamento do processo, o grupo de pesquisa verificou possíveis pontos críticos, e identificou algumas oportunidades de melhoria para o processo que poderiam agregar valor ao cliente final. Para um retorno positivo durante a implantação das melhorias identificadas, será necessário estabelecer metas de prioridade de melhoria para o sucesso da finalização da pesquisa. A seguir apresentamos os resultados encontrados por empresa, doravante denominadas: Empresa A, Empresa B e Empresa C.

4.1 Resultados da avaliação de maturidade de processo na Empresa A

Durante a realização da implantação do estudo piloto foram identificados alguns pontos críticos, como a divisão da estrutura interna da empresa, pois a mesma possui três grandes áreas de processo e cada processo se divide em cerca de quatro a seis subprocessos, onde os setores e áreas de trabalho acabam se relacionando de forma intensa o que dificulta a separação e divisão das tarefas e atividades. Outro ponto crítico do processo é que a empresa possui uma gama de produtos muito abrangente, o que torna mais complexa a implantação da gestão por processo junto aos setores envolvidos no processo. Sendo o processo produtivo complexo, com muitas atividades de fluxo de informação observou-se também que a empresa possui inúmeros manuais e procedimentos dos processos para o devido registro das atividades. Ressaltamos que a empresa em questão trabalha muito forte com indicadores de desempenho dentro dos processos a fim de buscar seu monitoramento.

Na Figura 2 estão apresentadas as informações geradas a partir dos dados coletados na Empresa A.

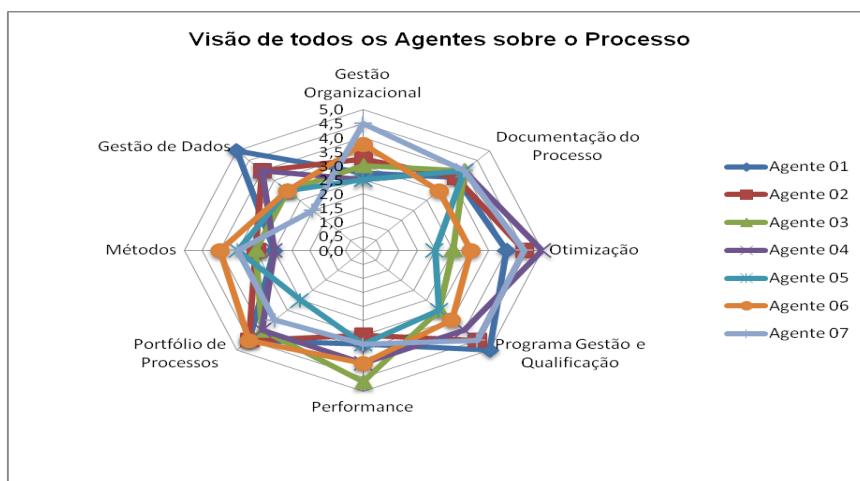


Figura 2 - Visão de todos os Agentes sobre o Processo de Madeira Leve

Através da análise da Figura 2 é possível perceber que em algumas categorias como em Otimização e Gestão de Dados, ocorre um maior espalhamento nos níveis de respostas de cada agente, ou seja, existe certa incoerência como cada agente enxerga estas categorias dentro do processo. Isto pode ocorrer pela falta de compartilhamento entre os mesmos sobre como ocorre o gerenciamento, as medições de desempenho e análises do processo. Na Figura 3 apresenta-se a comparação entre a visão do dono do processo e do patrocinador.

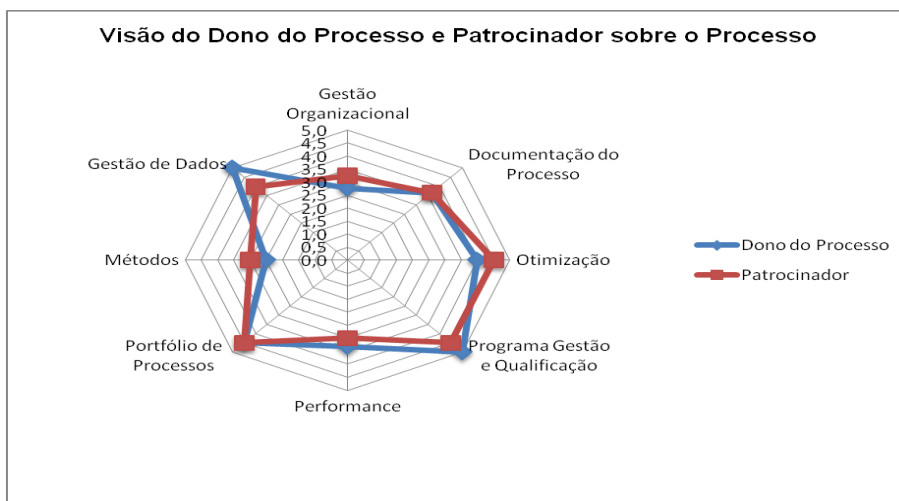


Figura 3 - Comparação da visão do Dono do Processo e Patrocinador sobre Processo de Madeira Leve

A Figura 3 apresenta as visões do Dono do Processo e Patrocinador, e permite visualizar um espalhamento das respostas dos mesmos bastante semelhantes, ou seja, as curvas das respostas de ambos são muito parecidas e coerentes, apenas na categoria de Gestão de Dados ocorre uma diferença mais significativa. Na Figura 4 apresenta-se a visão do dono do processo e da média sobre as respostas da equipe sobre a maturidade do processo.

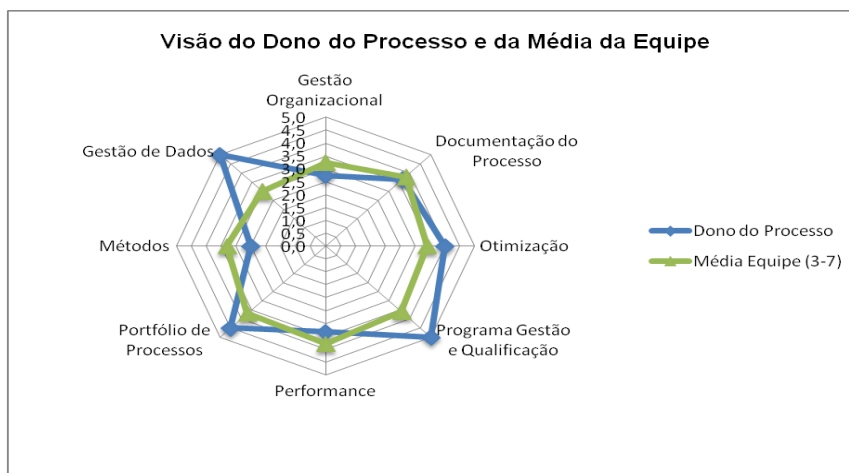


Figura 4 - Visão do Dono do Processo e Média da Equipe (Agentes 3 a 7), sobre o Processo de Madeira Leve

Da análise da figura anterior observa-se que a curva das respostas de ambos (dono do processo e equipe) é muito próxima, lembrando um pouco o que acontecia na Figura 3, inclusive com a diferença de curva mais significativa na categoria de Gestão de Dados.

4.2 Resultados da avaliação de maturidade de processo na Empresa B

A área de pesquisa proposta pela empresa em questão envolve a área comercial, cujo fluxo de informação é intenso e serve de referência para todos os outros setores da empresa, desde faturamento, produção, área de TI, projetos até a expedição, o grande ponto crítico é de fluxo de informação. A empresa possui fluxogramas de orientação aos colaboradores do setor comercial, mas durante as visitas se identificou que mesmo assim ainda ocorrem dificuldades durante o fluxo de informação. Na Figura 5 estão apresentadas as informações geradas a partir dos dados coletados na Empresa B.

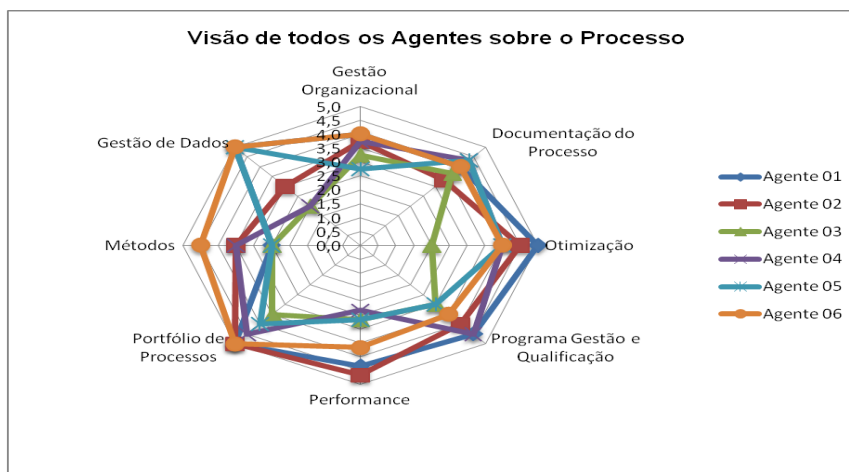


Figura 5 - Visão de todos os Agentes sobre o Processo Comercial

Através da análise da figura anterior é possível perceber que os agentes da Empresa B, pensam muito parecido em várias categorias que foram analisadas, como, Documentação do Processo e Gestão Organizacional, já que as curvas das respostas de ambos é muito próxima. Porém na categoria de Gestão de Dados e Performance ocorre uma curva de respostas muito distante entre os Agentes, o que mostra que existem diferenças na maneira como cada Agente enxerga estes itens dentro do Processo.

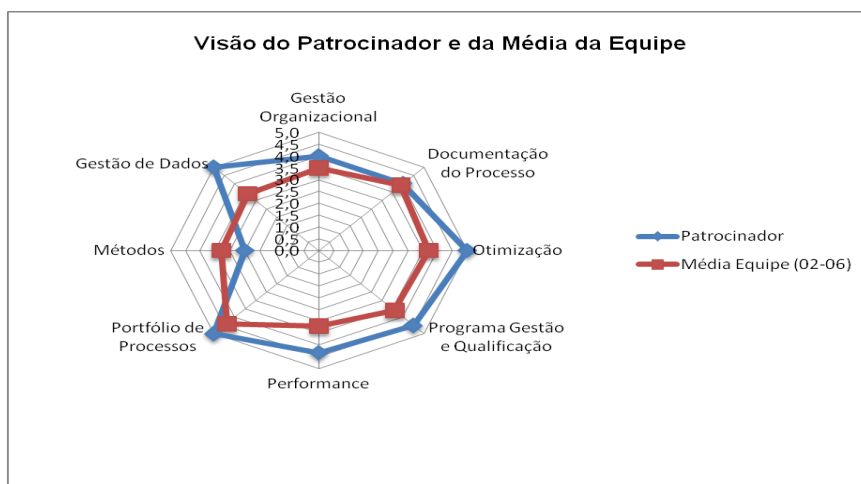


Figura 6 - Visão do Patrocinador e Média da Equipe sobre o Processo Comercial

Na Figura 6 nota-se que as curvas das respostas do Patrocinador e da Média das respostas do restante da Equipe é muito próxima, ocorrendo uma diferença maior de curva apenas na categoria de Gestão de Dados.

4.3 Resultados da avaliação de maturidade de processo na Empresa C

A empresa C propôs iniciar o plano piloto no departamento de planejamento e controle da produção (PCP), para identificar e sugerir melhorias no fluxo de informações, pois os mesmos encontram pontos críticos no recebimento e na passagem das informações. A maior dificuldade da empresa é que a mesma não havia implantado fluxogramas, nem possui manuais de atividades operacionais. Na sequência serão apresentadas as figuras geradas a partir dos dados coletados na Empresa C, bem como sua análise.



Figura 7 - Visão de todos os Agentes sobre o Processo

Da análise da Figura 7 percebe-se também uma diferença mais significativa das curvas das respostas dos Agentes da Empresa C na grande maioria das categorias analisadas, apenas em Gestão Organizacional e Métodos as curvas estão mais próximas. Na Figura 8 apresenta-se a comparação entre a visão do dono e do patrocinador do processo.

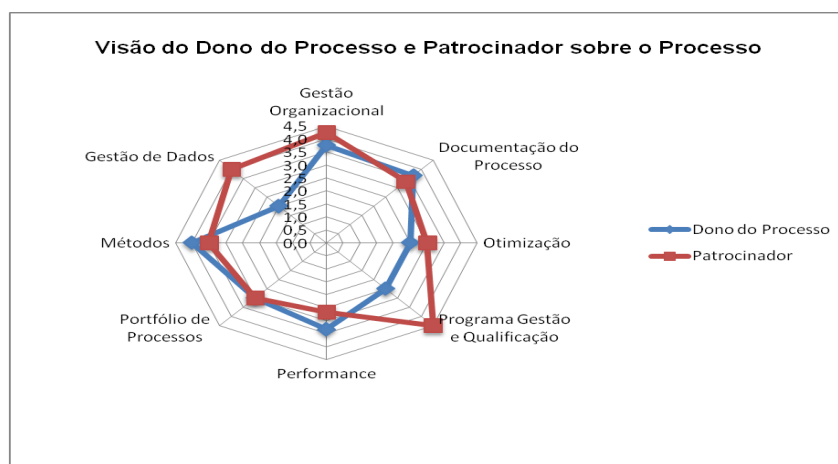


Figura 8 - Visão do Dono do Processo e do Patrocinador sobre o Processo

A Figura 8 demonstra que Dono do Processo e Patrocinador na Empresa C percebem o processo de maneira muito próxima na grande parte das categorias analisadas, ocorrendo um distanciamento maior nas curvas de respostas de ambos nas categorias de Gestão de Dados e Programa de Gestão e Qualificação. Na Figura 9 apresenta-se a comparação dos resultados encontrados sobre a visão do dono do processo e da sua equipe.

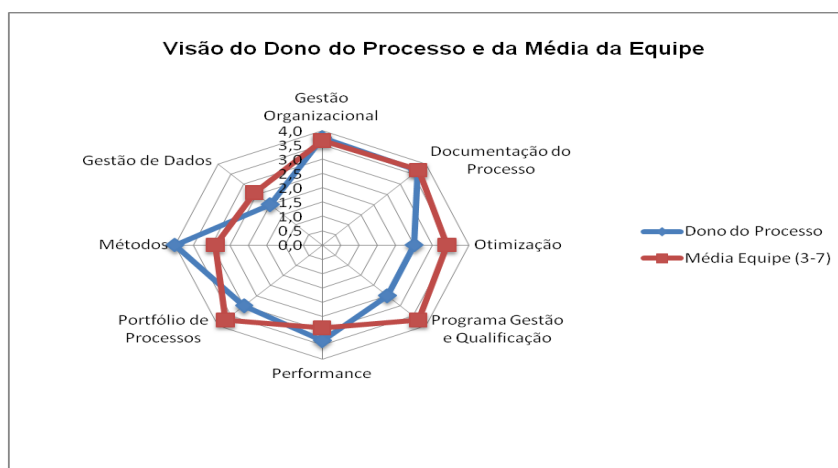


Figura 9 - Visão do Dono do Processo e Média da Equipe (Agentes 3 a 7), sobre o Processo

Nesta figura é possível perceber que a visão do Dono do Processo em relação ao restante da equipe sobre o processo é bastante semelhante, pois a curva das respostas dos mesmos é bastante coerente.

Os resultados encontrados foram apresentados as empresas que demonstraram concordar com os mesmos e também externaram o interesse de aprofundar análise a partir destes resultados.

5. Considerações finais

Analisando as curvas de resposta das equipes multifuncionais, conclui-se que, para a maioria dos critérios, existe homogeneidade no grau de conhecimento e pensamento em relação a empresa. Para responder a pesquisa cada membro precisa ter nível de conhecimento adequado quanto a capacidade dos processos e o grau de dificuldade para alcance das metas definidas. A difusão dos objetivos estratégicos e das metas, pelos administradores da empresa, contribuem decisivamente para o nivelamento de conhecimento da equipe.

A seguir são apresentados os resultados das empresas avaliadas com relação a sua maturidade:

Empresa A obteve-se um resultado de **Nível 3 – Bem estruturado** de acordo com os critérios de avaliação do grau de maturidade, sendo que estas atividades básicas são desempenhadas segundo um processo bem definido, seguindo padrões adotados por toda a organização, subprocessos e atividades são definidos, relações entre processos e macro-

processos são definidas, início do uso de medições para ajudar no gerenciamento de processos.

Empresa B obteve-se um resultado de **Nível 3 e 4– Bem estruturado e Gerenciado** estas atividades básicas a organização está focada no gerenciamento de processos. Medições de desempenho detalhadas são coletadas e analisadas, conhecimento da capacidade do processo, boa margem de acerto nas previsões de desempenho, mais objetividade no gerenciamento do desempenho, a qualidade do produto é quantificada.

Empresa C obteve-se o resultado de **Nível 2 – Organizado**, produtos conforme padrões e requisitos especificados, a execução dos principais processos é planejada, gerenciada e caminha progressivamente para processos bem estruturados. Os resultados destes processos são previsíveis, subprocessos e atividades podem não ser bem definidos, a relação entre processos específicos e macro-processos não é bem definida.

Conclui-se que o nível de documentação existente na empresa está diretamente relacionado a maturidade da empresa, tendo como ação usual um maior controle sobre seus processos conforme amadurecimento, fazendo com que o conhecimento permaneça com a empresa e não apenas com o indivíduo, transferindo-o para seu domínio através de registros.

No resultado obtido das três empresas observa-se essa condição, a Empresa C teve enquadramento no nível 2, e teve como fator decisivo para tal a falta de fluxogramas e manuais de atividade implantados. Para a Empresa A os fatores críticos foram a diversidade de processos e produtos, com relacionamento direto entre si, porém, com intenso controle do processo através de indicadores foi classificada no nível 3. Na Empresa B a pesquisa desenvolveu-se na área comercial, onde o fluxo de informação é intenso e referencial para diversas outras áreas, onde existe fluxograma de orientação, dessa forma essa empresa teve enquadramento nos níveis 3 e 4.

Pode-se dizer que a medição da maturidade dos gestores em diferentes níveis se torna bastante proveitosa para a tomada de decisão em relação aos recursos humanos, desde a visão até a concepção dos stakeholders idealizado para o processo em questão.

Referências

Abpmp. *Association of Business Process Management Professionals, Guide to the Business Process*

Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK®), version 2.0 – second release. www.abpmp.org, 2009.

Alástico, Gabriel P., Toledo, José C. de **Níveis de maturidade em melhoria contínua: estudo de casos.** XVIII Simpósio de Engenharia de Produção Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2010

Chan, F. T. S. & Qi, H. J. **An innovative performance measurement method for supply chain management.** Supply Chain Management: An International Journal Vol 8, n.3, pp. 209-223, 2003.

Davenport, Thomas H. **Reengenharia de Processos - Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**, 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Dorfman, M. & Thayer, R. H. **The capability maturity model for software.** Software Engineering. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press, p. 427-438, 1997.

Fachin, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2001.

Fraser, P.; Moultrie, J. & Gregory, M. **The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability.** Proceedings of IEEE International Engineering Management Conference, Cambridge, UK, p. 244 - 249, ago 2002.

Hammer, M. **Beyond Reengineering: how the process-centered organization is changing our lives.** New York: Harper Business, 1996.

Hammer, M. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____, **Empresa voltada para processos.** HSM Management, n.9, ano 2, jul/ago, 1998.

Jr. Thieves, Juarez Jonas. **Workflow - Uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações - Estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina - CEEE/SC**, 2. ed. rev., Florianópolis: Insular, 2001.

Laurindo, J. B. Fernando; rotondaro, G. Roberto. **Gestão integrada de processos e da Tecnologia da Informação.** São Paulo: Atlas, 2006.

Lockamy, A.; Childerhouse, P.; Disney, S. M.; Towill, D. R. & McCormack, K. **The impact of process maturity and uncertainty on supply chain performance: an empirical study.** Int. J. Manufacturing Technology and Management, Vol. 15, n. 1, p. 12-27, 2008.

Lockamy, A. & McCormack, K. **The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation.** Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9, n. 4, p. 272-278, abr 2004.

M. Lahti, A. H. & Shamsuzzoha, P. H. **Developing a maturity model for supply chain management.** International Journal of Logistics Systems and Management, Vol. 5, n. 6, p. 654-678, 2009.

Oliveira, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, 1997.

Poirier, C. C. & Quinn F. J. **How are we doing? A survey of supply chain progress.** Supply Chain Management Review, Vol. 8, n. 8, p. 24 – 31, 2004.

Quintella, Heitor Luiz Murat de Meirelles, Rocha, Henrique Martins. **Avaliação da Maturidade do Processo de Desenvolvimento de Veículos Automotivos.** Revista Gestão & Produção. Vol.13, número 2, p. 297-310, mai-ago, 2006.

Rohloff, Michael. **An approach to assess the implementation of business process management in enterprises.** 17th European Conference on Information Systems: Verona, 2009.

Rosemann, Michael, Bruin, Tonia de, Bruin, Power, Brad. **Maturidade de BPM.** ELO Group – Grupo de Produção Integrada, 2006.

Santos, Nathália de M., Santos, Fabrycia M. T., Ladeira, Marcelo B., Oliveira, Marcos P. V. de ***Modelos de maturidade em processos: um estudo exploratório***. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.

Silveira, V. S. ***Os Modelos Multiestágios de Maturidade: Um Breve Relato de sua História, sua Difusão e sua Aplicação na Gestão de Pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM)***. Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n.2, p. 228-246, 2009.

Siqueira, Jairo. ***O Modelo de Maturidade de Processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade***. Disponível em: [http://: www.ibqn.com.br](http://www.ibqn.com.br). Acesso em: 20/04/2011.

Yin, Robert K. ***Estudo de caso – planejamento e métodos***. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.