



A MATURIDADE DA GESTÃO POR PROCESSOS EM EMPRESA DA REGIÃO DE JUIZ DE FORA - MG

Ary Ferreira Ferreira dos Santos Jr
(Universidade Federal Fluminense)

Resumo: Para o estudo da maturidade da gestão por processos e o modelo de excelência em gestão, considerou-se nessa dissertação três organizações premiadas pela Fundação Nacional da Qualidade na categoria de grandes empresas. Duas delas estudadas em trabalho anterior a esse, e uma terceira, para comparação às anteriores, da região de Juiz de Fora, Minas Gerais. Portanto, objetivou-se mostrar as práticas de gestão adotadas nessas organizações, relacionadas aos viabilizadores de processo declarados nos relatórios de gestão de cada uma delas para que possam ser analisadas e aplicadas, com as características individuais, a outras empresas que buscam a excelência. Para que os objetivos desse trabalho pudessem ser alcançados, foi realizada uma revisão bibliográfica e estudo de caso sobre processos.

Palavras-chaves: Gestão por processos. Qualidade. Excelência em Gestão. Maturidade

1 INTRODUÇÃO

A competitividade no mercado global faz com que a busca pela excelência em gestão seja um objetivo constante das organizações hodiernas para que possam estar dentre as melhores em seus respectivos segmentos.

Para Gonçalves (2000) as empresas que no futuro conseguissem explorar o potencial da centralização das prioridades, os recursos e as ações em seus processos estariam presentes nele. Essas organizações deixariam de enxergar o processo somente na área industrial e passariam a ser organizadas em torno dos seus processos não fabris prioritários e centralizariam seus esforços nos clientes.

Segundo, Oliveira (2003), a organização que se propuser a operacionalizar projetos de inovação, e se ter um gerenciamento eficaz, deverá levar em consideração a complexidade da duração e dos conhecimentos que deverão então estar reunidos para as tomadas de decisão solicitadas nos novos projetos, podendo obter alguns benefícios como:

Maior rendimento de bons produtos;

Menor tempo de desenvolvimento, considerando o tempo em que o produto estabiliza a qualidade;

Menores custos iniciais de assistência técnica após o lançamento do produto;

Maior satisfação e lealdade dos clientes;

Melhor aproveitamento da tecnologia e dos conhecimentos das pessoas;

Hammer (2007) apresentou que a transformação, a partir de processos, é usada rotineiramente, em empresas de todo o mundo, sendo questionada por poucos executivos a tese da reengenharia de processos de negócios, podendo levar a avanços no desempenho o que pode permitir às organizações proporcionar um valor para a maioria dos clientes e, ao mesmo tempo, proporcionar maiores dividendos aos acionistas.

Portanto, para o melhor entendimento sobre o funcionamento de uma organização, é a realização de um mapeamento que possa verificar onde cada setor interage com as ações de outros, passando a dominar o processo e o impacto desse no todo e como o resultado poderá gerar valor ao cliente.

Gutierrez e Moreira (2010) descreveram que como o nascimento do PEMM (*Process and Enterprise Maturity Model*) os executivos passam a contar com essa metodologia, para entender, formular e avaliar iniciativas de transformação baseadas em processos, podendo, desta forma determinar os níveis de maturidade frente a esses processos que a organização executa e processa.

Hüffner (2004) descreve que as organizações caminham para conhecer sua maturidade em gestão por processos. Como ser implantada, e sua relação com a maturidade em gestão por processos e seu benefícios.

O desempenho das organizações relacionado aos processos pode ser indicado através dos níveis de maturidade, onde estudos realizados por entidades internacionais comprovaram que as organizações que aplicam modelo de gestão por processos, conseguem alcançar melhores resultados em comparação com outras empresas do mesmo segmento.

Nos modelos de excelência em gestão e nos modelos de maturidade em processos, verificou-se um espaço na literatura científica brasileira que abordasse a relação entre eles. Sendo a abordagem por processos um dos fundamentos da excelência, entendeu-se que para a análise da maturidade em gestão por processos, deveriam ser inseridos nos modelos de excelência em gestão. As metodologias dos prêmios não prescrevem uma forma de gestão, mas apontam as diretrizes básicas, necessárias para as organizações alcançarem a excelência através da melhoria contínua e aperfeiçoamento. Então, os critérios podem ser utilizados pelas organizações, sendo elas de qualquer porte ou segmento de atuação, como instrumentos de avaliação da gestão (RUTKOWSKI, 2011).

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As organizações têm suas operações baseadas em conjunto de atividades inter-relacionadas. Mapear e padronizar as operações de processos é fundamental para os negócios, pois busca-se conhecer o que o público interessado tem como objetivos e expectativas. Buscando alcançar inovações e melhorias, o domínio do processo pode levar a previsibilidade dos resultados possibilitando estas organizações posição diferenciada no mercado.

Os fundamentos da excelência em gestão considera a orientação por processos como melhoria nos processos, porém, algumas características para que as organizações assegurem o grau de amadurecimento em processos não estão incluídos, de forma explícita, no modelo de excelência em gestão.

Considerando o contexto apresentado é proposto o seguinte questionamento:

Qual o grau de maturidade em processos das empresas na região de Juiz de Fora?

2 OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1 OBJETIVO GERAL

Busca-se neste estudo verificar a possibilidade de aplicar modelos de maturidade em processos nas empresas da região de Juiz de Fora, comparada as empresas estudadas por MOREIRA (2010).

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar uma revisão bibliográfica sobre a maturidade em gestão por processos;

Apresentar principais diferenças entre os modelos presentes na literatura científica;

Aplicar e identificar relações entre o modelo de excelência na gestão (MEG) da FNQ e modelo de maturidade em gestão por processos (PEMM) de Hammer;

Desenvolver estudo de caso com a empresa premiada na FNQ, denominada de empresa “A” e as empresas estudadas na dissertação de MOREIRA (2010);

Apresentar um estudo comparativo da maturidade nas organizações estudadas por Moreira (2010) (na utilização do PEMM e do MEG), e o caso aqui apresentado;

3 METODOLOGIA

Através dos autores Silva e Menezes (2001), em seus estudos, a classificação dessa pesquisa pode ser apresentada de forma aplicada, qualitativa e exploratória conforme abaixo:

Quanto à natureza: é aplicada, pois os objetivos são o de produzir conhecimentos, e uma aplicabilidade prática que possibilite a solução de problemas;

Quanto à forma de abordagem do problema: é qualitativa, pois no processo de pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo desse tipo de pesquisa e por considerar que há uma relação dinâmica entre o ambiente e o pesquisador que não pode ser traduzida em números. Logo, o ambiente se torna a principal fonte de coleta de dados e o pesquisador instrumento-chave. Por considerar um número suficiente de casos particulares o pesquisador tende a analisar seus dados de forma indutiva. É descritiva e o processo é foco principal da abordagem.

Quanto aos seus objetivos: é exploratória, pois o objetivo é familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado para que se tenha maior compreensão e precisão. Portanto, envolve entrevistas, análises, revisão bibliográfica e estudo de casos.

3.1 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO MÉTODO

Yin (2005) apresenta os três critérios que possibilita uma escolha correta das cinco maiores metodologias de pesquisa, como se pode ver no quadro número 1 abaixo: O primeiro critério, referindo-se ao tipo de pesquisa, o segundo critério sobre a grade de controle do pesquisador sobre o comportamento de eventos e o terceiro critério, relacionado à análise histórica ou atual da pesquisa.

Apresentação da justificativa para o número de casos:

Para (Yin 2005), o estudo de caso único deve ser feito quando este representa um caso especial, extremo ou critério para o pesquisador tanto em termos positivos quanto negativos. Contudo, para esse artigo, não se utilizará desse recurso, pois parte da premissa refere-se ao trabalho de Moreira (2010).

Nesta pesquisa, o autor traz um novo caso para comparação aos dois casos apresentados no trabalho de Moreira (2010), a fim de se conhecer os modelos de gestão e o grau de maturidade em empresas de segmentos diferentes.

3.2 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA SELEÇÃO DE CASOS

A utilização dos casos apresentados no trabalho de Moreira (2010), sobre modelos de maturidade e excelência despertaram o interesse do autor, além de acesso viável às informações, por terem sido empresas de grande porte e vencedoras do PNQ, possibilitando assim, a comparação com outra empresa de mesmo porte e também ganhadora do PNQ.

3.3 ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE DE DADOS

Segundo Yin (2005), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, tabular ou recombinar a evidência, para liga-las às proposições iniciais do estudo.

Dentro do escopo desse trabalho buscou-se analisar a relação entre o nível de maturidade em gestão por processos e a avaliação frente ao MEG de organizações premiadas pela FNQ.

Foram utilizados no estudo de caso desse artigo, os documentos abaixo:

Dissertação de Moreira (2010), contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG;

Modelo de Maturidade em Gestão por Processos (PEMM);

Relatório de Gestão, segundo modelo da FNQ da organização estudada (A);

A pesquisa foi realizada após o desenvolvimento do roteiro de entrevista elaborado pelo autor, testada e validada. Após essa etapa foi realizada a análise e interpretação dos dados, onde primeiramente se avaliou os níveis de maturidade das organizações pesquisadas por Moreira (2010) e a organização pesquisada pelo autor. Após, os relatórios de gestão foram analisados com o objetivo de identificar os procedimentos operacionais das organizações relativos à gestão por processos.

4 ANÁLISE E DISCUÇÃO DOS RESULTADOS – ESTUDO DE CASOS

4.1 ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Neste artigo, foram consideradas três empresas premiadas pela Fundação Nacional da Qualidade na categoria grandes empresas, sendo duas delas, as empresas denominadas de empresa “B” e empresa “C” estudadas na dissertação de MOREIRA, Maria José B. M. (2010) e comparadas com a empresa “A”, estudada pelo autor. Pelo princípio da confidencialidade os nomes das empresas não serão mencionados.

Segundo Moreia (2010), primeira organização estudada, doravante denominada de organização “B”, pertence a um grupo empresarial com forte atuação no segmento industrial, e participação em empresas do setor petroquímico, atuando também no segmento de papel e celulose no Brasil.

A segunda organização estudada, doravante denominada de organização “C”, abastece o mercado nacional de petróleo e derivados, atuando no comércio interno e externo na importação e exportação de produtos petroquímicos, etanol e fertilizantes. Seu negócio central é a produção e venda de derivados de petróleo (MOREIRA, 2010).

A terceira organização estudada, doravante denominada de empresa “A” é uma das mais modernas usinas siderúrgicas brasileiras. Seu processo de produção é semi-integrado destinado à fabricação de aços laminados não-planos longos e trefilados, para os setores da construção civil e produtos industriais. A empresa estudada pertence a um dos maiores grupos privados do Brasil. Faz parte de um conglomerado internacional com mais de 110 mil empregados e presente em mais de 60 países.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS EMPRESAS “B”, E “C” COMPARADOS AOS RESULTADOS DA EMPRESA “A”, ESTUDADA.

4.2.1 Avaliação do relatório de gestão da empresa “B”

A planilha de avaliação de maturidade, bem como o relatório de gestão da empresa “B” tiveram suas análises realizadas com o objetivo de identificar os dois modelos.

O quadro número 01, relaciona as práticas de gestão declaradas nos relatórios de gestão da empresa “B”, relacionadas aos critérios do MEG e às dimensões do PEMM.

<i>Critério MEG</i>	<i>Atributos do PEMM</i>	<i>Descrição no relatório de gestão</i>
<i>Liderança</i>	<i>Liderança</i>	<i>Grupos multifuncionais: O sistema de gestão é constituído de forma participativa através da utilização de grupos multifuncionais que têm como função interagir com as partes interessadas, identificando suas necessidades e buscando, de maneira focada, considerá-la na estratégia da empresa;</i>
	<i>Liderança</i>	<i>A liderança toma conhecimento das necessidades de todas as partes interessadas, enquanto sua representação, tanto no exercício da liderança de suas atribuições hierárquicas, quanto nos grupos multifuncionais e na gestão transversal, se dá via reunião do comitê de Gestão Estratégica e do Processo;</i>
	<i>Indicadores</i>	<i>Análise crítica do Desempenho Global: reuniões embasadas pela análise de um conjunto de indicadores estratégicos e operacionais, decorrentes do desdobramento da estratégia da organização e do mapeamento dos processos, abrangendo todas as partes Interessadas e sendo distribuídos entre quatro perspectivas principais: Financeira, Mercado, Processos Internos e Aprendizagem e crescimento.</i>
<i>Estratégias e planos</i>	<i>Liderança</i>	<i>O mapa estratégico é desdobrado em mapas das diretorias e em áreas do processo de negócio;</i>
	<i>Indicadores</i>	<i>Os indicadores são definidos abrangendo as perspectivas financeira, de mercado (clientes), de processos internos (produto, processos de negócio e de apoio) e de aprendizado e crescimento (pessoas, sociedade e sistemas de gestão e informação). Os indicadores são classificados em estratégias (resultados) e operacionais (direcionadores), facilitando a tomada de decisão e as ações de correção de rumo. A integração desses indicadores é garantida pelo processo de definição do sistema de medição, no qual a consistência e as influências diretas são verificadas.</i>
	<i>Indicadores</i>	<i>Todos os indicadores são disponibilizados aos diretores e gerentes por meio do PGE;</i>
	<i>Cultura</i>	<i>Painéis específicos de cada área – gestão à vista – são</i>

		<i>disponibilizados em quadros específicos.</i>
<i>Clientes</i>	<i>Cultura</i>	<i>As necessidades dos clientes atuais e potenciais são identificadas, analisadas e compreendidas através de visitas técnico-comerciais, seminários, feiras e eventos; avaliação técnica comparativa de produtos e pesquisas bienais de âmbito nacional nos clientes atuais e potenciais;</i>
	<i>Cultura</i>	<i>Foi desenvolvido um programa para registro de todos os contatos do cliente, com o objetivo de conhecer as suas necessidades e oferecer soluções adequadas, procurando fidelizar o cliente.</i>
<i>Informações e conhecimento</i>	<i>Infra-estrutura</i>	<i>O estágio atual dos sistemas é derivado da implantação em 1994, do sistema de gestão integrado SEM da Datasul com módulos que abrangem as áreas financeira, comercial, industrial e RH;</i>
	<i>Cultura</i>	<i>No desenvolvimento do capital intelectual a empresa faz revisão sistemática de tratamento das reclamações e sugestões informais e sua internalização nos processos da organização, entre as áreas comercial e industrial;</i>
	<i>Cultura</i>	<i>O pensamento criativo e inovador é incentivado pela política de recursos humanos.</i>
<i>Pessoas</i>	<i>Cultura e Liderança</i>	<i>O sistema de gestão está alicerçado por três pilares básicos: a estrutura hierárquica, a gestão transversal e os grupos multifuncionais;</i>
	<i>Cultura</i>	<i>As áreas de recursos humanos, SSCA e qualidade, controle de gestão, sistemas e logística atuam transversalmente e apoiam as unidades industriais com núcleos de trabalho locais. Esta abordagem se constitui na gestão transversal do processo empresa B, que promove maior flexibilidade e rapidez de resposta à tomada de decisão.</i>
	<i>Cultura</i>	<i>Os grupos multifuncionais elaboram e executam projetos relevantes relacionados às iniciativas estratégicas;</i>
	<i>Cultura</i>	<i>Um dos objetivos estratégicos da empresa B é reforçar o espírito participativo, questionador e empreendedor;</i>
	<i>Indicadores</i>	<i>Sistema de remuneração variável intimamente ligado com os resultados das metas da companhia e em metas individuais.</i>
<i>Processos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>O processo de avaliação é batizado pela consolidação dos resultados dos indicadores dos processos /produtos constantes dos relatórios mensais de produção de cada unidade e de um cockpit consolidado e editado mensalmente;</i>
	<i>Conhecimento</i>	<i>A metodologia Seis Sigma vem sendo utilizada desde 2004 para reduzir variabilidade e aumentar a confiabilidade dos processos.</i>

Quadro 01 – Viabilizadores de Processo e Capacidades organizacionais presentes no Relatório de Gestão – Empresa “B”

Fonte: (MOREIRA, 2010)

4.2.2 Consolidação da análise de maturidade da empresa “B”.

Observou-se que a empresa “B”, não apresentou uma evolução uniforme nas dimensões do PEMM.

Segundo Hammer (2007), para que o nível de maturidade seja atingido, serão necessárias as ações a seguir:

Implementar infraestrutura comum que possa apoiar todas as aplicações. Implantar um sistema de informação integrado, ERP – *Enterprise Resource Planning*, ou similar em toda a organização e também, um quadro onde se possa controlar e monitorar os indicadores;

Desenvolver a capacitação das pessoas responsáveis pelos processos e a interface desses, possibilitando o conhecimento sobre como calcular os indicadores e como são relacionados com o desempenho organizacional;

Desenvolver capacitação das pessoas, nos conceitos fundamentais do negócio e seus respectivos indicadores de desempenho da organização e em como suas atividades afetam outros processos e o desempenho global;

Detalhar no desenho de processos as interconexões, dependências e recursos disponibilizados em conjunto com outros processos organizacionais, criando conexões claras entre o processo de sistemas de informação e documental.

Incrementar programas de integração entre os chamados donos de processos visando possibilitar atingir os objetivos da empresa;

Outorgar ao gestor responsável pelo processo dos sistemas de TI que lhe dá suporte, qualquer projeto que ocasione alteração no processo, alocação, avaliação e alocação de verba.

Hammer (2007) considera que todas as dimensões são conectadas, portanto, não se recomenda que a organização avance desalinhada ao desenvolvimento de maturidade alcançada.

4.2.3 Avaliação do relatório de gestão da empresa “C”

A planilha de avaliação de maturidade, bem como o relatório de gestão da empresa “C” tiveram suas análises realizadas com o objetivo de identificar os dois modelos.

O quadro número 02, relaciona as práticas de gestão declaradas nos relatórios de gestão da empresa “C”, relacionadas aos critérios do MEG e às dimensões do PEMM.

<i>Critério MEG</i>	<i>Atributos do PEMM</i>	<i>Descrição no relatório de gestão</i>
<i>Liderança</i>	<i>Liderança</i>	<i>A atuação da empresa “C”, como agente da cadeia produtiva da Organização, está ancorada na integração de seus processos e competências;</i>
	<i>Liderança</i>	<i>A estrutura do negócio está definida por</i>



		<i>processos que têm o objetivo de integrar harmonicamente toda Empresa “C” e de criar uma base sólida para suportar as suas estratégias;</i>
	<i>Indicadores</i>	<i>O foco estratégico das RAC’s é assegurado por meio da utilização dos Painéis de Bordo, alinhados aos Mapas Estratégicos de todos os segmentos, com seus objetivos, iniciativas, indicadores e metas, permitindo uma visão sistêmica de todo o desdobramento;</i>
	<i>Indicadores</i>	<i>O alcance das estratégias e objetivos é avaliado nas RAC’s, verificando se as metas relativas aos indicadores que monitoram os objetivos estratégicos foram atingidas, e como está a evolução dos planos de ação decorrentes das iniciativas estratégicas estabelecidas.</i>
<i>Estratégias e planos</i>	<i>Liderança</i>	<i>O desempenho dos processos é entrada para formulação das estratégias;</i>
	<i>Indicadores</i>	<i>Para garantir a coerência entre os indicadores utilizados, esse processo é consolidado no evento de desdobramento, incluindo a confecção das árvores de indicadores;</i>
	<i>Governança</i>	<i>Para formalização e controle de algumas metas e iniciativas são elaborados os Termos de compromisso;</i>
	<i>Governança</i>	<i>Cada indivíduo recebe um conjunto de metas que representa sua contribuição individual ou em equipe para a execução das Iniciativas Estratégicas.</i>
<i>Clientes</i>	<i>Cultura</i>	<i>O programa Cliente Empresa “C”, criado corporativamente, está alinhado com a diretriz “Clientes e Mercados” da Política de Gestão e define diretrizes, estrutura os comitês e orienta o desenvolvimento e aplicação dos canais de relacionamento;</i>
	<i>Cultura</i>	<i>O programa olho no olho (com clientes estratégicos): usado para colher percepções dos clientes em relação ao seu nível de conhecimento sobre produtos, marcas e ações de melhoria.</i>
<i>Informações e conhecimento</i>	<i>Liderança</i>	<i>A identificação das necessidades de informações para suportar a execução das atividades diárias, as tomadas de decisão e o acompanhamento das iniciativas estratégicas e ações relativas ao desempenho das pessoas e atividades da Empresa “C” é feita a partir do mapeamento ou revisão/melhoria de processos, pelos gestores das diversas áreas usuárias de</i>

		<i>informações, considerando o estabelecido nos mapas estratégicos de cada segmento;</i>
	<i>Infra-estrutura</i>	<i>O processo de identificação de Oportunidades e de Necessidades de Informações foi refinado, incorporando uma visão integradora dos sistemas existentes, a fim de evitar uma proliferação desordenada de sistemas de informação;</i>
	<i>Infra-estrutura</i>	<i>A atualização tecnológica dos sistemas de informação é feita de forma integrada para o caso de prospecção de novas tecnologias;</i>
<i>Pessoas</i>	<i>Cultura</i>	<i>A Empresa “C” está organizada por processos, o que se reflete na sua estrutura organizacional e promove, em decorrência do sistema de aprendizado, modificações nos sistemas de trabalho. A estruturação do trabalho por processo assegura: eliminação de superposição de áreas; flexibilidade e resposta rápida em relação às características do negócio e das pessoas, e fortalecimento da integração entre os segmentos e gerências, bem como com outras áreas da Organização. Além disso, promove uma gestão mais participativa, na medida em que gera o envolvimento de toda a força de trabalho e descentralização, dando maior autonomia para os indivíduos e as equipes, por meio da padronização das atividades e tarefas;</i>
	<i>Cultura</i>	<i>Os fatores de avaliação individual são aprendizagem contínua, flexibilidade, foco no cliente, iniciativa e trabalho em equipe;</i>
	<i>Conhecimento</i>	<i>O mapeamento de competências caracteriza-se pela definição das competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) demandadas para as diversas atividades definidas na modelagem de processos;</i>
<i>Processos</i>	<i>Desenho</i>	<i>Todos os processos existentes foram analisados e discutidos quanto à sua real agregação de valor, envolvendo todas as áreas da Empresa “C”, e considerando um conjunto de informações integradas das partes interessadas e das áreas da organização, buscando na modelagem uma postura proativa;</i>
	<i>Desenho</i>	<i>A definição dos processos ocorreu de forma top-down, desde macroprocessos, desdobrando-se até o nível de tarefas;</i>
	<i>Desenho</i>	<i>São formados grupos de trabalho envolvendo as áreas pertinentes que estabelecem fluxos de</i>

		<i>entradas, saídas, inter-relações, e questionam, proativamente, a capacidade de cada um dos processos em adicionar valor ao negócio. Essa análise identifica a necessidade de novos processos, subprocessos, atividades e tarefas;</i>
	<i>Liderança</i>	<i>Durante o processo de formulação das estratégias, modificações significativas nos processos podem ser identificadas, incluindo o estabelecimento de novos processos ou subprocessos, as quais são encaminhadas e inseridas na metodologia de modelagem de processos;</i>
	<i>Governança</i>	<i>Grupos de trabalho, Fóruns e Comitês, permanentes ou temporários, são formados para discutir processos críticos de forma a buscar a multidisciplinaridade de conhecimentos;</i>
	<i>Cultura</i>	<i>De forma proativa, a Gestão de Mudança tem como objetivo a adoção de medidas para eliminar ou reduzir antecipadamente os riscos da implantação de mudanças nos processos e é suportada pelo Sistema Informatizado de Gestão de Mudanças;</i>
	<i>Cultura</i>	<i>A contínua interação com os clientes conduz a um constante questionamento dos produtos, bem como das tecnologias utilizadas.</i>

Quadro 02 – Dimensões do PEMM declaradas no relatório de gestão – Empresa “C”

Fonte: (MOREIRA, 2010)

4.2.4 Consolidação da análise de maturidade da empresa “C”

Percebeu-se que a empresa “C”, não apresenta relação uniforme nas dimensões do PEMM, por não constarem sequer no nível de maturidade 1.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS ENTRE AS EMPRESAS “A”, “B” E “C”

4.3.1 Avaliação do relatório de gestão da empresa “A”

A planilha de avaliação de maturidade, bem como o relatório de gestão da empresa “A” tiveram suas análises realizadas com o objetivo de identificar os dois modelos.

O quadro número 03, relaciona as práticas de gestão declaradas nos relatórios de gestão da empresa “A”, relacionadas aos critérios do MEG e às dimensões do PEMM.

<i>Critério MEG</i>	<i>Atributos do PEMM</i>	<i>Descrição no relatório de gestão</i>
<i>Liderança</i>	<i>Liderança</i>	<i>O sistema de liderança da empresa “A” está estruturado em três vertentes distintas: estrutura formal, comitês permanentes e grupos de trabalho. A estrutura formal,</i>



		<i>responsável pela rotina diária. É composta por um Diretor Presidente, acumulando as funções de Gerente Geral e seus Gerentes e Assessores, que formam a Alta Direção da empresa A. Os demais componentes do sistema de Liderança são os chefes de Departamento, Chefes de turno e supervisores.</i>
	<i>Liderança</i>	<i>Os comitês permanentes foram criados desde 1996. Inicialmente havia o Comitê de Qualidade, criado com a finalidade de implementar projetos específicos na área da Qualidade, tais como o programa 5S, o Plano de sugestões, o CEDAC, a Gestão à Vista e a manutenção da certificação ISO9001. Em 2000, foi criado o programa Bem Melhor, com o propósito de alinhar todas as ferramentas de gestão utilizadas na empresa aos critérios de excelência da FNQ. Atualmente a empresa A possui Comitê de Gestão (formado pelos membros da Alta Direção), o Comitê de Informações e Comparações e o Comitê de Planejamento Estratégico.</i>
	<i>Indicadores</i>	<i>Os grupos de trabalho são formados de acordo com as necessidades da empresa e podem surgir de eventos tais como: planejamento estratégico, reuniões gerenciais, análise crítica do desempenho global. Os grupos podem ser permanentes ou temporários, de acordo sua finalidade. Esta estrutura do sistema de liderança da empresa A foi estabelecida de acordo com a filosofia do BSC. Onde foram definidas as perspectivas alinhadas às partes interessadas da empresa buscando harmonizar e balancear a atendimento de suas necessidades, seja nas ações da estrutura formal no dia-a-dia, seja nos comitês ou grupos de trabalho por meio da implementação ou melhoria das Práticas de Gestão.</i>
<i>Estratégias e planos</i>	<i>Liderança</i>	<i>A empresa A, define suas metas e projetos relacionados ao futuro da organização utilizando de metodologia própria que se baseia nos critérios de Excelência da FNQ e nos conceitos do balanced scorecard (BSC). O Comitê de Planejamento Estratégico é o responsável pela condução de todo o processo. Ele é formado por pessoas de diversas áreas da empresa: Recursos humanos, Financeira, Planejamento, Engenharia, Meio Ambiente, gerência Técnica, Comunicação, Produção e Suprimentos.</i>
	<i>Indicadores</i>	<i>A metodologia do BSC fornece a classificação dos indicadores como resultados e direcionadores, relacionados respectivamente com os objetivos estratégicos e Fatores Críticos de Sucesso (FCS). No Painel de Bordo (PB), os indicadores de resultados são correlacionados e integrados horizontalmente entre si. Os indicadores direcionadores estão ligados ao seu respectivo indicador de resultado. Os indicadores setoriais são integrados ente si e nos indicadores do PB.</i>



	Indicadores	<i>As projeções dos indicadores sobre o desempenho dos concorrentes e dos demais referenciais comparativos é feita levando-se em conta informações sobre projeção do PIB, inflação, juros, crescimento do setor, relatórios disponibilizados na CVM, FIESP, IBS, Revista Exame Maiores e Melhores e sites das empresas utilizadas como referenciais.</i>
	Cultura	<i>Todos os indicadores do Painel de Bordo e setoriais são cadastrados no sistema de informações empresariais, com suas metas e referenciais comparativos, mostrando-se a relação entre eles por meio de desdobramento em árvore por perspectiva. Nas salas de Gestão à Vista são colocados alguns gráficos de indicadores do Painel de Bordo, todos os setoriais e operacionais.</i>
Clientes	Cultura	<i>A segmentação de mercado é realizada durante o planejamento estratégico de vendas. A cada ciclo de planejamento estratégico, a participação de mercado e os volumes são definidos. O mix de vendas é obtido a partir do desdobramento para os segmentos identificados.</i>
	Cultura	<i>As necessidades de novos canais de relacionamento são levantados pela área comercial, fruto do contato com o mercado ou a busca de antecipar demandas, tirando-se proveito das evoluções tecnológicas da sociedade. O canal mais comum de relacionamento com os clientes é a visita periódica do vendedor. Após a implantação do sistema integrado SAP R/3 e o aumento da utilização da internet, a empresa C disponibilizou um canal de comunicação em seu site.</i>
Informações e conhecimento	Infra-estrutura	<i>A empresa “A” sempre dedicou especial atenção ao uso de informações para a gestão de seu negócio. A empresa conta com recursos tecnológicos e humanos adequados, orientados à visão estratégica, o que permite agilizar atividades operacionais o obter informações confiáveis em tempo hábil.</i>
	Cultura	<i>As informações da empresa “A” são disponibilizadas aos usuários por diversos meios, tais como SAP R/3 e nos sistemas departamentais (através da segurança de acesso com usuário e senha), em relatórios elaborados pelas áreas e nas salas de Gestão à Vista.</i>
	Cultura	<i>A integridade das informações é garantida através do perfil de delegação do usuário, dos sistemas gerenciadores de dados e aplicativos, de senha de proteção ao banco de dados e de geração de logs de acesso. Além disso, todas as informações contidas na rede possuem cópias de segurança, que são realizadas diariamente por rotinas de backup automáticas e armazenadas em outro local por medida de segurança.</i>
Pessoas	Cultura e	<i>O sistema de gestão está alicerçado por três pilares</i>

	Liderança	<i>básicos: a estrutura hierárquica, a gestão transversal e os grupos multifuncionais;</i>
	Cultura	<i>A estrutura organizacional da empresa “A” tem evoluído para corresponder à sua Política e Valores. Esses princípios são premissas que moldam o desenvolvimento e a gestão das pessoas. O modelo hierárquico é constituído de uma Gerência Geral, sete gerências e três assessorias e, subordinado às Gerências e Assessorias, está o nível departamental.</i>
	Cultura	<i>As descrições de todos os cargos da empresa “A” estão definidas e documentadas. A empresa incentiva o trabalho em grupos multifuncionais. Essa diretriz pode ser verificada nos sistemas de comitês, nas ações de melhoria de cada área e também nos diferentes grupos de trabalho, constituídos no sentido de facilitar e acelerar os resultados de cada área e da empresa como todo.</i>
	Cultura	<i>A organização opera por meio de equipes que se caracterizam pela iniciativa das pessoas em coordenar e/ou desenvolver programas e projetos locais e/ou corporativos, alinhados ao planejamento estratégico e como facilitadores do atingimento das metas da organização.</i>
	Indicadores	<i>A empresa “A”, possui alguns meios para identificar e tratar os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, com: pesquisa de clima organizacional, exames periódicos, serviços de atendimento psicossocial e qualidade de vida fora do trabalho.</i>
Processos	Indicadores	<i>O processo de produção da empresa “A”, está sempre focado na atualização tecnológica, com a constante modernização dos equipamentos. A característica da sua linha de produção é o reduzido lead-time, concomitantemente ao longo do ciclo de vida dos produtos. Isso propicia melhoria contínua da qualidade, criando motivações nos seus mercados de atuação, paralelamente à preocupação com o meio-ambiente e seu desenvolvimento sustentável.</i>
	Conhecimento	<i>A rapidez na resposta, a necessidade emergente de clientes e mercado decorre da rápida identificação da demanda, circulação das informações e redirecionamento das estratégias a das ações decorrentes. O trabalho em equipes multifuncionais, integradas sob a orientação de estratégias bem definidas, garante essa rapidez.</i>

Quadro 03 – Dimensões do PEMM declaradas no relatório de gestão – Empresa “A”

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2. Consolidação da análise de maturidade da empresa “A”

Percebeu-se que a empresa “A”, apresenta relação uniforme nas dimensões do PEMM.

4.4 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS ENTRE AS EMPRESAS “A”, “B” E

“C”

Verificou-se que os requisitos parciais dos processos são estabelecidos em função das necessidades das áreas de produção (clientes internos), planejamento estratégico da empresa “A”, requisitos legais e orientações de órgãos de controle. Portanto, leva-se em conta as partes interessadas e suas necessidades, colocando a empresa “A” em um nível de maturidade maior que as empresas “B” e “C” pela consolidação de suas práticas de gestão.

Os principais processos da empresa “A” possuem uma sistemática padronizada de gerenciamento, tanto de nível operacional como no gerenciamento, que se baseia no uso de ferramentas de gestão. O gerenciamento do processo, no nível gerencial, é realizado por meio dos seguintes instrumentos: Análise de desempenho dos custos, relatórios gerenciais e planos de metas.

5 CONCLUSÕES

Observou-se na avaliação final, que esse trabalho nos permitiu refletir com base na pesquisa de campo e revisão bibliográfica a aplicabilidade dos modelos de maturidade em gestão por processos, apesar de apresentarem diferenças em si. Em grande parte trazem dimensões presentes nos modelos de excelência em gestão como as dimensões processos e capacidades organizacionais do modelo PEMM de Michael Hammer.

O objetivo geral da pesquisa era verificar a possibilidade de aplicar modelos de maturidade em processos em empresa da região de Juiz de Fora. Esse objetivo foi atingido, mediante a comparação dos resultados entre as empresa “A”, “B” e “C”, juntamente com os conceitos obtidos na bibliografia que deram sustentação metodológica na elaboração do instrumento de pesquisa.

Assim, pode-se afirmar que um alto grau de maturidade em gestão por processos não é conseguido pelas organizações, pelo simples fato de existir nelas uma determinada prática de modelo de gestão. Ao contrário, em organizações em que se se identificam práticas de gestão por processos, porém não há integração e alinhamento das ações desdobradas de um planejamento, são vistos com atividades isoladas, não sustentadas onde não serão conseguidos os resultados desejados.

Dentre os objetivos específicos, além da revisão bibliográfica sobre maturidade em gestão por processos, compararam-se as principais diferenças entre os modelos presentes na literatura científica. Foram também identificadas as relações entre o modelo de excelência na gestão (MEG) da FNQ como o modelo de maturidade em gestão por processos (PEMM) de Hammer.

Portanto, pode-se afirmar que, tanto a empresa “A”, quanto a empresa “B” e empresa “C”, premiadas por sua excelência na gestão, possuem práticas de gestão que se enquadram dentro das dimensões da maturidade em gestão por processos. Porém o nível de maturidade da empresa “A”, mostra suas práticas de desenvolvimento contínuo na busca da excelência.

Ao longo da pesquisa o autor, se deparou com questões relevantes que poderão levar a trabalhos futuros, já que o objetivo do artigo em contribuir para o avanço da maturidade em gestão por processos das organizações foi atingido, sem, contudo esgotar o assunto em questão.

REFERÊNCIAS

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**. V.37, n.3, 1997.

_____. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

_____. Processo, que Processo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.4, p. 8-19, 2000.

GUTIERREZ, Ruben. H.; MOREIRA, Maria José B. M.. **Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG**, In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão – CNEG 2010, 2010, Rio de Janeiro. Anáís do VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão CNEG. Rio de Janeiro, 2010. p. XX-XX.

HAMMER, M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. **Harvard Business Review**. The President and Fellows of Harvard College. July-August, 1990.

_____. The Superefficient Company. **Harvard business review**. Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

_____. Deep Change How Operational Innovation Can Transform Your Company. **Harvard business review**, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

_____. The Process Audit. **Harvard business review**. Harvard Business School Publishing Corporation, April, 2007.

HÜFFNER, T. The BPM Maturity Model – Towards a Framework for Assessing the Business Process Management Maturity of Organizations. **Grin**, 2004.

MOREIRA, B. M. F. **Impacto dos sistemas de Gestão da Qualidade, com base no PNQ e nas Normas ISO 9000, na satisfação dos clientes**. 2005. 112f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Departamento de Engenharia de produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

MOREIRA, Maria José B. M. **Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão pro processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG.** 2010.110f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Departamento de engenharia de produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

OLIVEIRA, Carlos Augusto de. **Inovação da tecnologia, do produto e do processo.** Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2003.

OLIVEIRA, H. C. D. **O jogo da malha: recursos humanos e conectividade,** Qualitymark. OMG (2007). Business Process Maturity Model (BPMM), v1.0 – Beta 2, 2003.

RUTKOWSKI, J. **Os prêmios de Qualidade como Instrumento de Diagnóstico e Melhoria do Desempenho de Empresas.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, 2001.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis, Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos.** Rio de Janeiro: Bookmam, 2005.