

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS:  
UMA AVALIAÇÃO À LUZ DOS MODELOS DE  
MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre.

Curso de Pós-Graduação em Eng. da Produção e Sistemas,  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Cristiano José C. A. Cunha, PhD



04015411

**SOLANGE MARIA DA SILVA EVANGELISTA**

**FLORIANÓPOLIS**

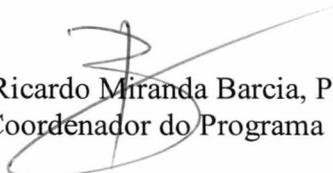
**Março - 2000**

SOLANGE MARIA DA SILVA EVANGELISTA

**O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS. UMA AVALIAÇÃO  
À LUZ DOS MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Esta dissertação foi julgada aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 24 de abril de 2000.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Programa

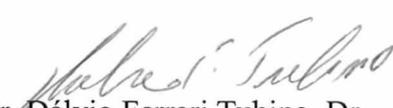
**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador



Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina



Dr. Dálvio Ferrari Tubino, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Ao Ricardo, meu esposo  
Victor, meu filho querido  
Manoel e Maria, meus pais  
Meus grandes amigos

**DEDICO ESTE TRABALHO**

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, pela valiosa orientação deste trabalho.

Aos integrantes do Núcleo de Estudos Estratégicos.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade oferecida.

Ao CNPQ, pelo auxílio financeiro.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

A Deus, por ter me dado forças e disposição para chegar até aqui e, ainda, por ter posto em minha vida pessoas tão maravilhosas, que me ajudaram a tornar mais simples os momentos mais difíceis.

Aos grandes amigos que me ajudaram e incentivaram, em especial a Paulo Esteves, Ana Lúcia Veiga e Alexandre Ferrari.

Ao Ricardo, meu esposo, pelo incentivo a esta iniciativa, pelo apoio, paciência e compreensão constantes e por me ajudar a acreditar que seria possível chegar até aqui.

À minha mãe, por me mostrar a importância da fé e perseverança e, ainda, por ter cuidado sempre com muito carinho de meu filho, permitindo que eu pudesse estudar tranquilamente.

Ao meu filho, razão maior de meu esforço, por compreender minhas inúmeras ausências.

Ao meu pai e minha irmã, pela preocupação e confiança.

Ao meu sogro e sogra, pelo incentivo.

Tenho uma dívida de gratidão especial para com Francisco Afonso Evangelista Vieira, pela amizade, pelas valiosas observações, pela orientação e incentivo constantes.

A todas as demais pessoas que de alguma maneira auxiliaram na concretização deste trabalho.

**MUITO OBRIGADA!**

## Sumário

LISTA DE FIGURAS .....	VI
LISTA DE QUADROS .....	VII
RESUMO .....	VIII
ABSTRACT .....	IX
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 PRESSUPOSTOS.....	2
1.3 OBJETIVO GERAL.....	3
1.3.1 <i>Objetivos Específicos</i> .....	3
<b>2. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>4</b>
2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.2 PERGUNTA DA PESQUISA.....	5
2.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	6
2.4.1 <i>Coleta dos Dados</i> .....	6
2.4.2 <i>Análise dos Dados</i> .....	6
<b>3. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>7</b>
3.1 GERENCIAMENTO DE PROCESSO .....	7
3.1.1 <i>Funções versus Processos</i> .....	7
3.1.2 <i>Processos</i> .....	8
3.1.3 <i>Horizontalização</i> .....	9
3.1.4 <i>O Gerenciamento de Processos como base para a Horizontalização</i> .....	14
3.1.5 <i>Mapeamento do Processo</i> .....	15
3.1.6 <i>Modelos de Gestão de Processo</i> .....	15
3.1.6.1 MCG Qualidade (1999).....	15
3.1.6.2 ALMEIDA (1993).....	22
3.1.6.3 HARRINGTON (1993).....	28
3.1.6.4 RUMMLER e BRACHE (1994).....	38
3.1.6.5 ADAIR e MURRAY (1996).....	45
3.1.6.6 BALLÉ (1997).....	52
3.1.6.7 CARR et al. (1994).....	59
3.1.6.8 <i>SÍNTESE DOS MODELOS</i> .....	63
3.2 GESTÃO DA MUDANÇA .....	65
3.2.1 <i>Conceito de Mudança</i> .....	66
3.2.2 <i>Mudança Exógenas e Endógenas</i> .....	66
3.2.3 <i>Mudança Proativa e Mudança Reativa</i> .....	66
3.2.4 <i>Principais Tipos de Mudança</i> .....	67
3.2.5 <i>Objetivos que Conduzem à Mudança</i> .....	69
3.2.6 <i>O Processo de Mudança Comportamental</i> .....	70
3.2.7 <i>Origem da Intervenção de Mudança Planejada</i> .....	71
3.2.8 <i>Classificação das Estratégias de Intervenção de Mudança Planejada</i> .....	72
3.2.9 <i>Tipos de Intervenção de Mudança Organizacional Planejada</i> .....	73
3.2.10 <i>Critérios de Gestão da Mudança</i> .....	74
3.3 AVALIAÇÃO DOS MODELOS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS COM BASE NOS CRITÉRIOS DE GESTÃO DA MUDANÇA .....	89
<b>4. CONCLUSÕES .....</b>	<b>102</b>
4.1. AVALIAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	103
4.2. INCORPORAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE GESTÃO DA MUDANÇA.....	107
<b>5. ANEXOS .....</b>	<b>112</b>
<b>6. GLOSSÁRIO .....</b>	<b>123</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>124</b>

## LISTA DE FIGURAS

1	Metodologia para Análise e Melhoria de Processo	18
2	Melhoria Contínua da Qualidade	27
3	A Roda da Fortuna de Harrington	38

## LISTA DE QUADROS

1	Implementação Baseada no Plano de Ação	58
2	Síntese dos Modelos de Gerenciamento de Processos	65
3	Comparação dos Modelos de Gerenciamento de Processos com os Critérios de Avaliação de Gestão da Mudança	104

## RESUMO

O Gerenciamento de Processos pode ser muito útil às empresas porque busca, por meio da melhoria contínua e desfuncionalização da estrutura organizacional, a qualidade crescente para os produtos e serviços, agregando-lhes maior valor, a fim de atender às necessidades dos clientes. Todavia, para ser eficaz é necessário que as pessoas aceitem as mudanças introduzidas por esta metodologia e, para isto, as mudanças devem ser gerenciadas.

Assim, o objetivo desta pesquisa é avaliar o Gerenciamento de Processos sob a ótica dos modelos de mudança organizacional.

O método que caracterizou este estudo é o da Pesquisa Bibliográfica. Os dados foram obtidos a partir de fontes primárias e secundárias, por meio da análise comparativa dos modelos de Gerenciamento de Processos com os critérios de avaliação de Gestão da Mudança, propostos por autores renomados da literatura correspondente.

A adoção da metodologia escolhida permitiu identificar que vários critérios de Gestão da Mudança, importantes para facilitar a aceitação das mudanças introduzidas pelo Gerenciamento de Processos, não foram incorporados ao mesmo e, portanto, põe-se em questão a eficácia de muitos deles.

## **ABSTRACT**

The process management can very be useful to the companies because it looks for the increasing quality of the products and services, by means of the continuous improvement and flexibility of the organizational structure, adding greater value to them, in order to accomplish the customer needs. However, in order to be efficient it is necessary that the persons accept the changes introduced by this methodology and therefore, these changes must be managed.

Thus, the objective of this research is to evaluate the process management in the point of view of the organizational change models.

The method that characterized this study is the bibliographical research. The data has been collected from primary and secondary sources, by means of comparative analysis between the process management models and the criteria of evaluation of the Management of Change, proposed by renowned authors.

The employment of the chosen methodology allowed to identify that some criteria of the Management of Change that are important to facilitate the acceptance of the changes introduced by the Process Management has not been incorporated and therefore, the effectiveness of many of these criteria may be questionable.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Parece incontestável a importância de as empresas oferecerem produtos e serviços de excelência para satisfazer clientes, cada vez mais exigentes, em um mercado onde a concorrência torna-se mais acirrada.

Assim, se as empresas não criarem um mecanismo que permita que elas estejam sempre na dianteira, oferecendo sempre valor aos seus clientes, elas certamente não sobreviverão. É preciso que as empresas mudem constantemente, adaptando-se sempre aos seus clientes, a partir de estruturas e processos eficientes.

As empresas precisam tornar-se mais inovativas, romper as fronteiras internas que as tornam rígidas e promover estruturas que sejam suficientemente flexíveis para permitir respostas imediatas a oportunidades estratégicas e desafios competitivos.

Conforme Band (1997), as estruturas organizacionais verticais, representadas por silos isolados, estão ruindo rapidamente, as empresas que buscam competir de forma mais eficaz e criar vantagem competitiva estão lutando para se reconstruir horizontalmente.

A horizontalização, assim, permite que a organização seja vista como um conjunto de processos inter-relacionados que compartilham a meta comum de fornecer uma resposta mais eficiente às necessidades dos clientes.

Portanto, o Gerenciamento de Processos pode ser muito útil às empresas. Essa metodologia busca, por meio da melhoria contínua nos processos e da desfuncionalização da organização, a qualidade crescente para os produtos e serviços, agregando-lhes um maior valor, a fim de atender às necessidades do cliente.

Todavia, para que a melhoria contínua dos processos e a desfuncionalização da estrutura organizacional resultantes do Gerenciamento de Processos sejam implementadas de maneira eficaz é necessário que as mudanças sejam gerenciadas.

Assim, a Gestão da Mudança, a partir de critérios definidos, propicia o alinhamento das pessoas e da cultura organizacional com as mudanças na estrutura e sistemas de trabalho causadas pelo Gerenciamento de Processos e, conseqüentemente, reduz possíveis resistências, além de assegurar que as mudanças individuais que as pessoas efetuam estejam na direção correta.

Esses critérios devem, portanto, ser incorporados aos Modelos de Gerenciamento de Processos.

Dessa forma, torna-se importante uma avaliação dos Modelos de Gerenciamento de Processos, a partir dos critérios de Gestão da Mudança identificados.

Tendo em vista essa necessidade, o autor deste estudo estabelece o seguinte problema de pesquisa:

Como o Gerenciamento de Processos é avaliado à luz dos Modelos de Mudança Organizacional?

## 1.2 PRESSUPOSTOS

- A busca incessante pela satisfação dos clientes gera na organização mudanças constantes.
- Gerenciamento de Processos, de forma planejada, deveria proporcionar a necessária mudança contínua, permitindo a eficácia organizacional, a partir de uma estrutura horizontalizada.
- Gerenciamento de Processos gera mudanças difíceis de serem implementadas porque afetam as pessoas da organização.
- Os Modelos de Gestão de Mudança sugerem critérios que, se incorporados aos Modelos de Gerenciamento de Processos, promoverão a aceitação das mudanças introduzidas pelos mesmos.

### 1.3 OBJETIVO GERAL

Avaliar o Gerenciamento de Processos sob a ótica dos Modelos de Mudança Organizacional.

#### 1.3.1 Objetivos específicos

- Identificar quais são as propostas de vários modelos de Gerenciamento de Processo;
- Identificar quais são os critérios de avaliação de Gestão da Mudança, a partir da análise dos diversos modelos de mudança organizacional sugeridos por autores renomados da literatura;
- Fazer uma análise comparativa dos modelos de Gerenciamento de Processos com os critérios de avaliação de Gestão da Mudança.

## 2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico (Gil, 1991). Seu objetivo fundamental, segundo Gil (1991), Asti Vera (1974) e Oliveira (1997), é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Com base em seus objetivos gerais, as pesquisas podem ser classificadas em pesquisa bibliográfica, descritiva e experimental (Cervo e Bervian, 1996).

No presente estudo utilizei a pesquisa bibliográfica. Procurei, assim, explicar o problema de pesquisa com base nas referências teóricas publicadas em documentos diversos.

### 2.1 Pesquisa bibliográfica

No entendimento de Cervo e Bervian (1996) e Oliveira (1997), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir das referências teóricas publicadas em documentos. Busca, assim, conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Gil (1991) e Salvador (1977) afirmam que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, "constituído principalmente de livros de leitura corrente, de referência e periódicos" (Gil, apud Andrade, 1996).

Por vezes, é realizada independentemente, isto é, "percorre todos os passos formais do trabalho científico, em particular, em alguns setores das Ciências Humanas" (Cervo e Bervian, 1996).

Constitui, segundo Cervo e Bervian (1996), parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar

A pesquisa bibliográfica, prossegue o autor, é um meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

Na visão de Gil (1991), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Mas adverte o autor que, para que haja qualidade na pesquisa, convém aos pesquisadores, a partir dos dados coletados, assegurarem-se das condições em que os dados foram obtidos, analisar em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas, cotejando-as cuidadosamente.

Ainda segundo Gil (1991), não existem regras fixas para a realização de pesquisas bibliográficas. Apesar disso, e da ampla variedade de enfoques e estilos de trabalho, torna-se possível arrolar algumas fases importantes: determinação dos objetivos; elaboração do plano de trabalho; identificação das fontes; localização das fontes e obtenção do material; exploração das fontes bibliográficas; leitura do material; tomada de apontamentos; elaboração de fichas de leitura; ordenação e análise das fichas; conclusões e redação do trabalho.

## 2.2 Pergunta da pesquisa

A necessidade de facilitar a implementação das mudanças introduzidas pelo Gerenciamento de Processo torna importante que se incorporem a este modelo critérios de Gestão da Mudança. Por isso, desenvolvi o estudo a partir da seguinte questão de pesquisa:

“Como o Gerenciamento de Processos é avaliado com base nos modelos de mudança organizacional?”

## 2.3 Coleta e análise dos dados

Neste tópico, abordam-se os aspectos relacionados aos tipos de dados coletados e à análise dos dados utilizados nesta pesquisa.

### 2.3.1 Coleta dos dados

Os dados coletados nesta pesquisa foram de dois tipos:

- a) dados primários, que, segundo Andrade (1996), são constituídos por obras ou textos originais. Englobam obras que ainda não foram analisadas ou interpretadas e constituem o subsídio das pesquisas documentais;
- b) dados secundários, que se constituem da literatura a respeito das fontes primárias, isto é, de obras que interpretam e analisam fontes primárias.

Assim, por meio de livros, periódicos, revistas, dissertações e teses foi possível identificar as propostas dos vários modelos de Gerenciamento de Processos e os critérios de Gestão da Mudança Organizacional.

### 2.3.2 Análise dos dados

Na pesquisa realizada fiz uma análise comparativa dos diversos modelos de Gerenciamento de Processos com os critérios de avaliação de Gestão da Mudança, definidos a partir do estudo dos modelos de Mudança Organizacional.

No entendimento de Ferrari (1982), o método comparativo é um procedimento científico que examina os vários casos, fenômenos ou coisas análogas de uma série, para descobrir o que é comum a todos, isto é, as regularidades, princípios ou leis que são válidos e significativos.

A partir da análise comparativa, foi possível identificar os critérios de Gestão da Mudança que não estavam contemplados pelos modelos de Gerenciamento de Processos.

## **3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

### **3.1 Gerenciamento de processo**

No entendimento de Bennis (1993), as organizações, para serem bem-sucedidas, precisam ter processos eficientes e estruturas flexíveis que lhes permitam ser altamente sensíveis às necessidades dos clientes e adaptáveis às mudanças de um ambiente competitivo.

O Gerenciamento de Processos propõe uma melhoria contínua nos processos, pois busca a qualidade crescente para seus produtos e serviços, agregando-lhes um maior valor, a fim de atender às necessidades do cliente.

Ele busca como meta final a desfuncionalização da organização. Como isto não pode acontecer da noite para o dia, o objetivo do Gerenciamento de Processos é continuar quebrando os desvios funcionais sobre os quais a maioria dos gerentes e executivos opera e conduzir, cada vez mais, a operação dos negócios para uma orientação de processos ou horizontalização.

#### **3.1.1 Funções versus processos**

No entendimento de Band (1997), enquanto os processos são conjuntos de atividades que ocorrem naturalmente e constituem a própria empresa, funções são estruturas lógicas usadas para decompor os processos em partes gerenciáveis.

Para autores como Band (1997), Rummler e Brache (1994), o problema com a visão funcional é que ela promove uma mentalidade de "silo", que freqüentemente coloca uma função contra a outra. Quando isso acontece, cada departamento tenta otimizar seu próprio desempenho. Em vez disso, os autores sugerem que a empresa deve ser vista como um conjunto de processos inter-relacionados que compartilham a meta comum de fornecer uma resposta eficiente e eficaz às necessidades do cliente.

### 3.1.2 Processos

No entender de Johansson et al. (1995), processo é um conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (*input*) e o transformam para criar um resultado (*output*). Rummler e Brache (1994) complementam esse conceito sugerindo que um processo pode ser visto como uma "cadeia de agregação de valores". Assim, pela sua contribuição para a criação ou entrega de um produto ou serviço, cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes.

Com base nisso, pode-se resgatar o conceito adotado por Milet (1997): “Processo é uma seqüência de atividades que começa na percepção das necessidades explícitas e implícitas de um cliente e termina com a superação de suas expectativas através da transformação dos insumos recebidos em produtos ou serviços definidos, e muitas vezes executados em parceria com clientes e fornecedores”.

O ponto-chave da definição de processo é que ele não se define por aquilo que as pessoas fazem, mas sim pela seqüência das tarefas executadas para gerar um resultado destinado a um cliente claramente identificado.

Do ponto de vista dos macroprocessos, um processo é descrito como uma série de tarefas ou etapas que recebe insumos e gera produtos do trabalho. Um macroprocesso pode ser subdividido em subprocessos, que são inter-relacionados de forma lógica dentro da empresa. Todo processo ou subprocesso é constituído de um determinado número de atividades. Atividades são ações executadas dentro de todos os processos, necessárias para produzir resultados específicos. Cada atividade é constituída por um determinado número de tarefas que se constituem na menor fração de processos (Harrington, 1993).

Percebe-se, assim, que dependendo da abrangência e complexidade do trabalho, uma pessoa pode participar de todo o processo, de uma ou mais atividades que o compõem ou estar sendo responsável apenas pela execução de algumas tarefas ou procedimentos específicos. Seja qual for o caso, o mais importante é perceber a relação de interdependência entre as diversas ações que integram um processo de trabalho.

Os processos atravessam horizontalmente os departamentos ou divisões organizadas por função. São, portanto, o resultado da integração de vários subprocessos.

Constata-se que, ao se descrever um processo, na maioria das vezes, o foco recai claramente sobre as tarefas ou atividades executadas pelas pessoas. Muitas vezes, entretanto, aprisiona-se o processo em um departamento funcional ao serem consideradas apenas as etapas do trabalho realizadas ali dentro como sendo todo o processo. Nem sempre um processo restringe-se, ao longo de seu desenvolvimento, à participação de apenas uma unidade da empresa. Dessa forma, deve-se considerar todas aquelas atividades realizadas dentro ou fora da unidade que agregam valor ao processo transformando insumos em produtos que satisfazem ao cliente interno ou externo, ou seja, o próximo do processo.

### 3.1.3 Horizontalização

Spector (1998) e Denton (1995) concordam com Band (1997) a respeito de que as organizações precisam mudar suas estruturas, aproximando-se mais dos clientes para que possam identificar e superar suas expectativas. Precisam, então, abandonar a estrutura vertical, representada por silos isolados, e realinhar-se em torno de processos horizontais.

A horizontalização, assim, tem por finalidade captar os processos que fluem de forma contínua desde os fornecedores, passando pela organização, até os clientes finais. Trata-se, assim, de uma revolução geral que coloca o cliente no centro do universo organizacional. A interdependência, por sua vez, passa a ser seqüencial: as pessoas em cada unidade ou função desempenham suas tarefas e, em seguida, passam os resultados para a função seguinte.

No entendimento de Denton (1995), enquanto a organização não for totalmente horizontal, os níveis gerenciais hierárquicos continuarão sendo o principal foco de comunicação organizacional. A comunicação horizontal focaliza o cliente, e não a hierarquia.

O desenho das organizações verticais conduz a comunicação para cima e para baixo da organização. Na realidade, afirma o autor, as informações também se movimentam

lateralmente. Sem um sistema ou estrutura que cuide da transferência lateral de informações, a organização perde a eficácia.

Assim, organizações estruturadas horizontalmente têm menos chances de desenvolver problemas de transmissão e recepção, pois as linhas de comunicação são mais simples, mais diretas e mais curtas.

À medida que as empresas tentam reformular os processos projetados para atender aos seus clientes, confrontam-se cada vez mais com o desafio da transformação. Na visão de Spector (1998), é fácil para uma empresa proclamar sua dedicação e o forte compromisso de atender os clientes ou superar suas expectativas. Difícil é o realinhamento da empresa de modo que os funcionários de qualquer nível e em qualquer função trabalhem de forma diferente do passado.

Grande parte dos esforços de mudança fracassam devido à dificuldade de se compreender os imperativos do processo de transformação. Dessa forma, Spector (1998) faz uma análise do escopo de transformação organizacional necessária para tornar a responsividade ao cliente uma realidade e apresenta uma estratégia que permite à empresa romper barreiras de resistência e tornar a transformação rumo à horizontalização um sucesso.

Para o autor, os imperativos transformacionais da horizontalização são:

1. *Refocalizar o valor definido pelo cliente* – a horizontalização consiste em redefinir o entendimento sobre o que é fornecer valor ao cliente, deixando para este a incumbência da definição de valor e, então, reorientar a organização inteira segundo essa nova definição;
2. *Exigir responsividade dos níveis superiores da empresa e transferir para os níveis de contato com o cliente – a linha de frente* – o novo foco requer um compromisso de todos os níveis da organização. Por isso, as organizações devem encontrar formas de colocar todos os funcionários em contato direto com os clientes, a fim de adquirir plena e ampla avaliação de suas expectativas.
3. *Permitir aos funcionários da linha de frente responder às necessidades dos clientes* - as empresas devem motivar e criar mecanismos que permitam que a voz dos funcionários da linha de frente seja ouvida e influencie as políticas e práticas da organização, pois eles podem

ser a fonte mais rica de dados para indicar tanto o que os clientes desejam quanto onde se situam as barreiras organizacionais ao atendimento dessas expectativas;

4. *Criar e manter um trabalho em equipe transorganizacional* – implícito na noção de horizontalização está o foco no *resultado* das atividades organizacionais, do ponto de vista do cliente e não segundo informações colhidas das várias unidades e funções. Assim, o desempenho de uma unidade ou função só será considerado eficaz se alcançar certo grau de contribuição para o resultado almejado. E, para isso, as atividades de todas as unidades e funções têm de se alinhar com o processo que produz valor para os clientes;

5. *Diagnosticar e melhorar continuamente o desempenho* – a horizontalização exige que o diagnóstico, a análise, o auto-exame e a correção constantes e regulares tornem-se parte institucionalizada do cotidiano e da essência da organização, uma vez que as expectativas dos clientes não são estáticas, crescem em espiral ascendente contínua;

6. *Permitir que os funcionários decidam por si próprios dentro de um conjunto de parâmetros bem definidos* – a responsividade ao cliente requer que os executivos seniores façam ambas as coisas: estabeleçam um caminho claro e coerente, de modo que haja uma definição comum de valor, e, ao mesmo tempo, dêem aos funcionários um espaço considerável de ação.

Assim, para deslocar uma organização no sentido da horizontalização, o processo de transformação precisa combinar o que Spector (1998) chama de “Assumir o Controle e Liberar”. “Assumir o Controle” envolve uma firmeza irredutível em relação aos objetivos de desempenho, associada a claras expectativas sobre como os funcionários devem interagir uns com os outros. “Liberar” envolve uma combinação de *empowerment* – a disposição de diluir a tomada de decisão por toda a organização – com *capacitação* – a transferência de habilidades e recursos requeridos para operar de maneira autônoma.

Spector (1998) sugere, então, seis passos sequenciais para uma transformação bem-sucedida para a horizontalização, ou para assumir o controle e liberar:

1. *o líder organizacional traduz as pressões competitivas externas em uma direção claramente definida* – essa etapa cria a determinação para a transformação quando os líderes da empresa traduzem as pressões da competição em uma nova visão estratégica do futuro.

Dessa forma, para que possa criar raízes e alcançar compromisso compartilhado na empresa, a mudança para a responsividade ao cliente tem que estar alinhada às tarefas-chave estratégicas;

*2. a alta gerência compartilha o compromisso com a estratégia que faz da responsividade ao cliente o elemento essencial* – nessa fase, alinha-se a alta gerência com a visão da empresa, ganhando seu apoio para as lutas subseqüentes, implícitas no alcance da transformação requerida. Nesse sentido, o grupo da alta gerência tem que se envolver em um processo analítico e de diagnóstico para estabelecer a direção do processo de transformação. Desse processo, derivam o compromisso compartilhado com a responsividade ao cliente como tarefa-chave estratégica e a transformação para a horizontalização como ingrediente da implementação estratégica. Decorrente do compromisso compartilhado, gera-se uma responsabilidade compartilhada, em que todos os membros são igualmente responsáveis por todos os aspectos da organização. Isso faz surgir uma clareza de propósito e unidade de direção. Para tanto, é necessário que o comitê gerencial reavalie seus papéis, responsabilidades e relacionamentos, e aprenda a comportar-se como membro de uma equipe;

*3. a organização cria e alimenta unidades inovadoras na responsividade ao cliente* – a transformação bem-sucedida requer a mudança imediata de tudo, mas, caso se tente mudar tudo de uma vez, a transformação não terá sucesso. Assim, neste terceiro passo, a empresa começa o processo de encorajamento e capacitação das unidades operacionais para aprenderem a satisfazer o cliente;

*4. a organização forma equipes ad hoc de processos e uma equipe de coordenação de âmbito empresarial* – agora chegou a hora de conduzir a transformação por toda a empresa. Para realizar essa difusão, as equipes transorganizacionais trabalham para redefinir processos, de modo que passem a responder às expectativas dos clientes, e uma equipe de coordenação em âmbito empresarial coordena e gerencia o esforço.

A formação dessas *equipes de processos transorganizacionais* se dá a partir de quatro etapas: a *primeira* consiste em identificar questões organizacionais a serem enfrentadas; na *segunda*, a voz do cliente é injetada no processo, para discussão de suas exigências e desejos; a *terceira* envolve o trabalho real de redefinir o processo em exame, a partir das necessidades

do cliente; finalmente, na *quarta* etapa, são implementadas melhorias por indivíduos, unidades e funções, de modo que possam refletir os novos requisitos.

A *equipe de coordenação*, por sua vez, é responsável por disseminar para outras partes o conhecimento de experiências e de inovações que estejam ocorrendo em uma parte da organização; assegurar que as mudanças em determinados processos ou áreas sejam coerentes com as mudanças perseguidas no restante da empresa; cobrar das equipes de processo e das unidades que estejam realizando esforços de mudança relatórios sobre seus resultados e esforços; e mediar os conflitos que surgirão à medida que, os novos alinhamentos organizacionais requeridos pela responsividade ao cliente se confrontarem com a organização vertical tradicional. A esse respeito, Spector (1998) salienta que, à medida que forem implementadas práticas inovadoras focalizadas no cliente, vai-se afastando da organização funcional tradicional;

5. *a organização propicia a capacitação e empowerment das equipes, de modo que possam analisar os processos e agir* – a horizontalização requer que se crie um trabalho eficaz em equipe. Para isso, é imprescindível que haja o *empowerment* das equipes como níveis apropriados de autoridade e a capacitação das equipes nos requisitos de habilidades e informação;

6. *a organização realinha os sistemas formais, particularmente os de informação e medição, com os processos reprojatados, reforçando a responsividade ao cliente* – desta forma, os sistemas de medição que definem a eficácia de uma função ou mesmo de uma unidade isolada são substituídos por “medidas de pulso” transorganizacionais que rastreiam a responsividade ao processo segundo a perspectiva do cliente. Essas medidas de pulso ajudam a monitorar e a reavaliar o desempenho continuamente, com base em critérios vitais para a eficácia global e não na perspectiva particular de uma função ou unidade.

Segundo Spector (1998), esses seis passos transformacionais permitem à organização se envolver no fluxo e refluxo do “Assumir o Controle e Liberar”. Os passos 1 e 2 representam os estágios iniciais do “Assumir o Controle”, quando os líderes da organização oferecem uma visão para o futuro e uma estratégia para o sucesso competitivo que coloca a

responsividade como elemento essencial. Nesses passos iniciais, os parâmetros de ação são firmemente estabelecidos. Definem-se a direção a seguir e, grosso modo, a forma para chegar lá.

Os passos 3 a 5 representam o “Liberar”. As unidades inovadoras, apoiadas por equipes capacitadas e investidas de *empowerment*, tornam-se laboratórios para experimentações e aprendizado.

O passo 6 engloba o “Assumir o Controle e Liberar”. Os sistemas de informações permitem maior grau de autonomia, enquanto os sistemas de medição procuram objetivos e expectativas comuns.

#### 3.1.4 O gerenciamento de processos como base para a horizontalização

Para Rummler e Brache (1994), o Gerenciamento de Processos é "um conjunto de técnicas para garantir que processos-chave sejam monitorados e aperfeiçoados constantemente". Permite, assim, que a organização atenda melhor às necessidades dos clientes, uma vez que agrega maior valor aos produtos e serviços oferecidos.

O Gerenciamento de Processo, segundo vários autores, como Almeida (1993), age na horizontal, abrindo caminho para que os processos administrativos fluam homogeneamente.

Almeida (1993) acrescenta, ainda, que essa metodologia desenvolve o espírito de equipe, ajuda a eliminar aqueles posicionamentos paroquiais – muitas vezes antagônicos até então – e promove a priorização dos objetivos gerais em relação aos objetivos setoriais, contribuindo, assim, de forma decisiva para a melhoria global da organização.

De um modo geral, ao se utilizar o Gerenciamento de Processos, é possível entender melhor as funções de cada processo, bem como o seu desempenho atual e possíveis fontes de melhoria.

### 3.1.5 Mapeamento do processo

Segundo a empresa de consultoria MCG Qualidade (1999), o mapeamento deve permitir o conhecimento acerca das necessidades dos clientes, dos produtos/serviços gerados para satisfazer a essas necessidades, das atividades/tarefas desenvolvidas, dos insumos necessários para se desenvolverem as atividades e, finalmente, dos fornecedores respectivos.

O método de mapeamento produz, no entendimento de Carr et al. (1994), um mapa de alto nível que apresenta as principais atividades ou etapas e sua direção, do início até o fim.

Em geral, ele evita os detalhes e concentra-se na apresentação de uma descrição gráfica e compreensível de um processo. O produto final, para Adair e Murray (1996), é um diagrama que mostra como as principais etapas de um processo articulam-se. Harrington (1993), por sua vez, entende que o produto é um fluxograma que descreve graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a seqüência no processo.

Dessa forma, o mapeamento de um processo fornece uma base para a fase do "redesenho" e para a visualização das mudanças (Adair e Murray, 1996), e permite que todos que participam do processo ou são por ele afetados possam visualizar os principais elementos que o compõem.

### 3.1.6 Modelos de gestão de processo

A eficácia do Gerenciamento de Processos está intimamente relacionada à forma como ele é aplicado ao processo em estudo. Daí a importância de um método adequado.

Sendo assim, buscaram-se na Literatura alguns modelos de Gestão de Processos.

#### 3.1.6.1 MCG Qualidade (1999)

A MCG Qualidade é uma empresa especializada em gestão empresarial com foco em qualidade. Fundada em 27 de maio de 1988, com sede no Rio de Janeiro e escritórios e representações em São Paulo, Brasília, Belo Horizonte, Porto Alegre, Buenos Aires e Santiago, a MCG Qualidade tem abrangência internacional, atuando em empresas públicas e privadas, quer prestando consultoria, fazendo diagnósticos, desenvolvendo propostas, quer implantando programas ou realizando treinamentos.

A MCG Qualidade é associada à Telesoft – Desenvolvimento de Software e Projetos de Informatização e à PE – BATALAS, uma empresa com experiência na área da qualidade, produtividade e gestão ambiental, líder de mercado na Europa e com presença marcante no Japão, Austrália, Estados Unidos, França, Índia e bloco dos Tigres Asiáticos.

Como líder em seu segmento, a MCG Qualidade foi a primeira empresa de consultoria e treinamento na área de qualidade e gestão, em toda a América Latina, a ser certificada de acordo com a norma ISSO 9001: 1994.

Sua principal meta é dar suporte aos seus clientes, para que estes, por meio da competitividade e excelência, obtenham sucesso em diferentes mercados.

Pioneira em programas de implantação das normas da ISO Série 9000 na América Latina, caracteriza-se por atuar em uma ampla faixa de consultoria em gestão organizacional, incluindo temas como: ISO Série 9000, VDA 6.1, QS 9000, ISO Série 14000, Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), Modelo Europeu de Gestão da Qualidade (EFQM), Programas de Educação e Desenvolvimento do Corpo Gerencial, Melhoria de Processos Organizacionais, Qualidade Total e Reestruturação Organizacional.

A MCG Qualidade participou da implantação da Gestão pela Qualidade Total e Reestruturação Organizacional em diversas organizações, entre as quais: Andrade Gutierrez, Bamerindus, Banco Bozano Simonsen, Bayer, BNDES, BRAHMA, Coca-Cola, CASAN, CEF, Citibank, CNI, DETRAN-DF, Du Pont, EMBRAPA, Finep, Ford, Grupo Gerdau, Hering, IBM, INFRAERO, Johnson & Johnson, Petrobrás, SEBRAE, SENAI, Shell, UDESC, UNISUL, Varig e VOTORANTIN, utilizando um Modelo de Gestão de Processos baseado no

*Ciclo PDCA*, também conhecido como Ciclo de Deming, que significa: Planejar (*PLAN*), Executar (*DO*), Verificar (*CHECK*) e Atuar Corretivamente (*ACT*) (Milet, 1997).

A fase Planejar (*PLAN*) compreende a definição do método com base no plano de trabalho; verificação de eventuais dificuldades com a estrutura formal (acesso a documentos, pessoas, materiais) e disponibilidade de recursos.

A fase Executar (*DO*) diz respeito ao treinamento dos participantes, verificando se os integrantes conhecem as ferramentas da qualidade e se estão motivados.

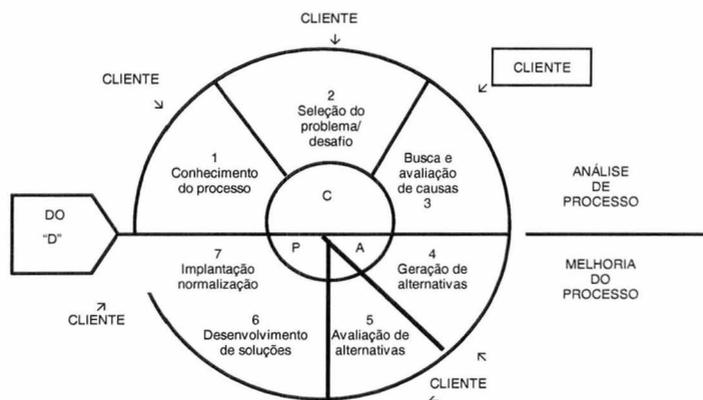
A fase posterior Verificar (*CHECK*) refere-se à avaliação dos progressos e dificuldades, cronograma, indicadores de desempenho e à identificação de problemas reais e potenciais.

E, finalmente, a fase Atuar Corretivamente (*ACT*) refere-se à verificação da existência e extensão de eventuais correções, discussão das propostas de melhoria e desenvolvimento de um plano de ação.

Esse modelo de Gestão de Processos, conforme demonstrado na figura 1 – *Metodologia para Análise e Melhoria de Processo* – abaixo, é composto por sete etapas: Conhecimento do processo; Seleção do problema/desafio; Busca e avaliação de causas; Geração de alternativas; Avaliação de alternativas; Desenvolvimento de soluções; Implantação e normalização do processo.

Essas etapas, por sua vez, estão divididas nas seguintes atividades: Escolher o processo; Conhecer o processo; Identificar e quantificar problemas; Selecionar o problema mais crítico; Identificar as causas mais prováveis; Classificar as causas; Elaborar alternativas de soluções para as causas; Priorizar as soluções mais viáveis; Planejar a implementação das soluções mais viáveis; Prever problemas potenciais; Definir ações preventivas e contingenciais; Implantar as soluções; e Normalizar o processo.

**FIGURA 1. Metodologia para Análise e Melhoria de Processo.**



Fonte: MCG Qualidade (1999).

## ETAPA 1: CONHECIMENTO DO PROCESSO

### ATIVIDADE 1: ESCOLHER O PROCESSO

Nesta etapa, relacionam-se, inicialmente, alguns processos críticos para a análise. A escolha dos processos críticos é feita pelas próprias pessoas envolvidas no setor, a partir da necessidade imediata de melhoria do processo específico, e não a partir de critérios predefinidos. Posteriormente, prioriza-se, dentre os processos relacionados, aquele que será analisado. Para isso, utiliza-se o formulário 1 anexo: “Matriz de Decisão”, em que cada processo deve ser avaliado, recebendo a nota correspondente à sua situação em relação a cada critério. O(s) processo(s) escolhido(s) será(ão) aquele(s) com maior número de pontos resultantes da multiplicação das notas obtidas em cada um dos critérios usados na matriz, a saber:

- Impacto sobre os clientes (Qual a importância para o cliente?);
- Impacto sobre a empresa (Qual a importância para a empresa?);
- Situação do desempenho (Qual o grau de complexidade do processo? Que resultados são alcançados?);
- Recursos gerados (Qual o peso do processo sobre o faturamento?); e
- Oportunidades de melhorias (Quais as possibilidades de se obter aperfeiçoamento?).

## ATIVIDADE 2: CONHECER O PROCESSO

Deve-se conhecer o processo selecionado com mais profundidade. Para isso, a equipe deverá mapear o processo e elaborar o fluxo geral e o fluxo do processo, que mostra o seu funcionamento.

É necessário, portanto, descrever o processo em uma “Folha de Registro de Processo”, conforme formulário 2 anexo; relacionar os produtos gerados pelo processo; identificar os clientes desses produtos; reconhecer as necessidades dos clientes que os motivam a demandar os produtos; levantar as características que os produtos precisam ter para atender a essas necessidades; levantar todos os procedimentos operacionais executados pelo processo (fluxograma de atividades); identificar as entradas/insumos necessários para gerar os produtos e reconhecer os fornecedores dos insumos do processo.

## **ETAPA 2: SELEÇÃO DO PROBLEMA/DESAFIO**

### ATIVIDADE 1: IDENTIFICAR E QUANTIFICAR PROBLEMAS

A partir das características dos produtos/resultados do processo escolhido, a equipe definirá indicadores de qualidade e produtividade (vide formulário 3 anexo) que meçam essas características. Todo indicador cuja situação desejada (meta) for diferente da situação alcançada dará origem a um “problema”. Os problemas devem ser listados na última coluna da “Matriz de Identificação e Quantificação de Problemas”, conforme formulário 4 anexo.

### ATIVIDADE 2: **SELECIONAR O PROBLEMA MAIS CRÍTICO**

Dentre os problemas identificados anteriormente, apenas um deve ser selecionado para análise. Os demais problemas serão tratados assim que o problema prioritário for eliminado ou reduzido a um nível considerado satisfatório.

Para a priorização dos problemas, utiliza-se a “Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)”, conforme formulário 5 anexo, em que cada problema deve ser avaliado, recebendo a nota correspondente à sua situação em relação a cada critério. O problema

prioritário será aquele com maior número de pontos resultantes da multiplicação das notas obtidas em cada um dos critérios usados na matriz.

### **ETAPA 3: BUSCA E AVALIAÇÃO DE CAUSAS**

#### **ATIVIDADE 1: IDENTIFICAR AS CAUSAS MAIS PROVÁVEIS**

Deve-se listar, por meio do *brainstorming* (tempestade de idéias, sem censura), as causas mais prováveis para o problema prioritário. Para cada causa, deve-se fazer sempre a pergunta “Por quê?” até ter certeza de que as raízes do problema (causas fundamentais) foram descobertas. Utiliza-se, nesta fase, o “Diagrama de Causa e Efeito”, conforme formulário 6 anexo.

#### **ATIVIDADE 2: CLASSIFICAR AS CAUSAS**

A equipe envolvida deve, em consenso, extrair do Diagrama de Causa e Efeito as causas mais relevantes e classificá-las (da 1ª à 5ª classe) em função do somatório das pontuações estabelecidas por cada membro da equipe, conforme a “Matriz para Classificação de Causas” anexa.

### **ETAPA 4: GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS**

#### **ATIVIDADE 1: ELABORAR ALTERNATIVAS DE SOLUÇÕES PARA AS CAUSAS**

Por meio do *brainstorming*, listam-se alternativas de solução que possam eliminar as causas mais prováveis, reduzam seu raio de ação ou bloqueiem o impacto de seus efeitos. Assim, para cada causa deve estar relacionada, pelo menos, uma solução.

### **ETAPA 5: AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS**

## ATIVIDADE 1: PRIORIZAR AS SOLUÇÕES MAIS VIÁVEIS

A partir disso, a equipe deve eliminar repetições e inconsistências e chegar a uma relação das soluções que tragam maior resultado na eliminação das causas mais prováveis. E, em seguida, selecionar as alternativas mais viáveis em função de três critérios: maior resultado, menor investimento e maior facilidade de execução. Para cada pontuação estabelecida no formulário 8 anexo (BASICO), deve-se perguntar: “Qual a influência desta solução na eliminação/redução desta causa?”.

## **ETAPA 6: DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES**

### ATIVIDADE 1: PLANEJAR A IMPLEMENTAÇÃO DAS SOLUÇÕES MAIS VIÁVEIS

O planejamento deve incluir as *atividades* a serem realizadas ao longo do tempo, as *pessoas/áreas* envolvidas, a *forma* de realizá-las e o *custo* aproximado para realizar estas atividades. Também deve-se definir a *data-meta* estimada para o alcance dos resultados a partir do início da implantação das soluções e a *quem* será apresentado o projeto de melhoria, conforme formulário 9 anexo: "Gerenciamento de Projetos de Melhoria".

### ATIVIDADE 2: PREVER PROBLEMAS POTENCIAIS

Por meio da técnica de *brainstorming* invertido (conhecida como “advogado do diabo”), a equipe deve prever problemas potenciais que poderão vir a ocorrer durante a implantação da(s) solução(ões) escolhida(s).

### ATIVIDADE 3: DEFINIR AÇÕES PREVENTIVAS E CONTIGENCIAIS

O próximo passo é propor, conforme formulário 10 anexo, ações preventivas e contingenciais para eliminar os problemas potenciais. As ações preventivas, quando necessárias, devem atuar antes de se iniciar a implantação da solução; já as contingenciais devem apenas entrar em funcionamento caso falhem as preventivas.

## **ETAPA 7: IMPLANTAÇÃO E NORMALIZAÇÃO DO PROCESSO**

### **ATIVIDADE 1: IMPLANTAR AS SOLUÇÕES E NORMALIZAR O PROCESSO**

Após desenvolver o plano de ação e implantar a solução, e caso a solução implique uma nova rotina, esta deverá ser normalizada através de meios reconhecidos e aceitos pela organização (normas, procedimentos, roteiros, *check-lists*...) e devidamente divulgada.

#### **3.1.6.2 ALMEIDA (1993)**

O autor divide sua metodologia de Gerenciamento de Processos em duas fases: preparação e operação. A *primeira fase* refere-se à escolha do processo e equipe de qualidade, elaboração da missão da equipe, revisão do macrofluxo, desenvolvimento do sumário do processo, análise das atividades, definição de medidas de qualidade e acordo entre os pares de fornecedores/clientes do processo; a *segunda fase* refere-se à implementação das ações de melhoria, apuração das medidas de qualidade, análise e solução dos desvios e adoção da melhoria contínua.

#### **FASE 1: PREPARAÇÃO**

Nesta primeira fase o autor sugere que se deva escolher o processo e a equipe de qualidade.

### **ETAPA 1: ESCOLHA DO PROCESSO**

Segundo Almeida (1993), deve-se elaborar uma lista dos processos "candidatos" ao Gerenciamento de Processos, a partir de seu potencial de geração de benefícios para a empresa. Isto deve ser feito a partir da detecção de itens ou áreas que apresentem bom potencial de melhoria, tais como: reclamações de clientes e fornecedores, queixas de

funcionários, pesquisa de satisfação de clientes, fornecedores e funcionários, atividades que apresentem maiores índices de erro e retrabalho, etc. Junto com a indicação do processo em si, devem ser indicados também seu início, trajeto e fim.

A relação destes processos pode ser feita por meio de entrevistas com o presidente e diretores da empresa ou através de uma reunião do comitê diretivo, em que todos apontarão os candidatos.

Deve-se, a partir disso, fazer um macrofluxo operacional dos processos candidatos e atribuir notas a eles em função de alguns *critérios*, tais como: potencial para obtenção de benefícios financeiros e mercadológicos; potencial de melhoria de satisfação de clientes, funcionários e fornecedores; grau de integração com os objetivos ou com o direcionamento estratégico da organização; impacto em segurança física do pessoal e do patrimônio; segurança das informações da empresa; proteção do meio ambiente; imagem global da empresa na comunidade; possibilidade de ser gerenciado, a partir de limites perfeitamente conhecidos e definidos; e abrangência na organização. O conjunto de macrofluxos e notas atribuídas aos processos candidatos deve, então, ser submetido à apreciação do comitê diretivo.

Tendo a lista de processos em ordem de prioridade e escolhido qual será o processo piloto, deve-se identificar quem, e como, irá "olhar" por cada um deles, independentemente do relacionamento hierárquico das atividades que o compõem.

## **ETAPA 2: ESCOLHA DA EQUIPE DE QUALIDADE**

Uma vez selecionado o processo piloto, deve-se passar à *escolha da equipe de Qualidade*, que, após treinamento nos conceitos, definições e ferramentas de trabalho relativos aos processos, bem como seu gerenciamento, irá tratar de melhorá-los continuamente, a começar pelo dono do processo, que deverá coordenar a execução das seguintes atividades:

#### ATIVIDADE 1: ELABORAR A MISSÃO DA EQUIPE DE MELHORIA DE QUALIDADE

Esta providência visa à orientação geral das ações que serão realizadas em todos os setores envolvidos, garantindo, assim, que o trabalho que será desenvolvido por cada setor estará em consonância com as expectativas e objetivos do comitê diretivo.

A missão deve ser desenvolvida pela própria equipe, para melhor alicerçar o comprometimento pessoal de cada um, e deve conter referências específicas ao próprio processo.

#### ATIVIDADE 2: FAZER A REVISÃO DO MACROFLUXO UTILIZADO PARA A ESCOLHA DO PROCESSO

Esta revisão deverá ser desenvolvida por aqueles que estão diretamente envolvidos no processo. Deve-se, nesta fase, identificar como o processo está sendo executado; como deveria ser executado; rever o processo escolhido, quais são as atividades envolvidas e quem faz parte da equipe; quem são os clientes e fornecedores internos do processo.

#### ATIVIDADE 3: DESENVOLVER O SUMÁRIO DO PROCESSO

Este sumário deve identificar as atividades pertinentes ao processo, bem como seus respectivos clientes e fatores críticos, que têm que ser monitorados para garantir o sucesso de cada atividade. Com isso, segundo Almeida (1993), tem-se uma boa visão de todo o processo.

#### ATIVIDADE 4: ANALISAR AS ATIVIDADES

Para isso, um representante de cada atividade deve descrever, em formulário específico, sua atividade, expor suas necessidades em termos de qualidade e indicar as medidas e ações que julga necessárias para melhorar continuamente a qualidade dos produtos/serviços que entrega/presta a seus clientes, sejam estes internos ou externos.

#### ATIVIDADE 5: DEFINIR MEDIDAS DE QUALIDADE

Para isso, Almeida (1993) sugere que, em formulário próprio, sejam descritos:

- o nome do processo, as atividades correspondentes e o setor responsável pela aferição da medida;
- a definição da medida, isto é, o nome da medida e sua descrição. Essa medida deve ser representada por um indicador numérico de qualidade ou produtividade, conforme já mencionado pela empresa de consultoria MCG Qualidade (ver atividade 1, desenvolvida na etapa 2: Seleção do problema/desafio, proposta pela MCG Qualidade);
- a fórmula e um exemplo numérico para ela;
- a frequência da aferição da medida;
- a indicação de quem deve receber a informação resultante da medição; e
- a identificação e dados para a localização do responsável pela apuração e distribuição da medida de qualidade.

#### ATIVIDADE 6: BUSCAR UM ACORDO ENTRE OS PARES DE FORNECEDORES/ CLIENTES

Cada representante de atividade deve buscar um entendimento com seus clientes para verificar se estão trabalhando em sintonia, o que e quanto deve ser melhorado, quais os itens a serem atacados e quais as prioridades.

Para isso, o dono do processo deve promover uma série de reuniões em que participarão ele próprio e os pares de fornecedores/clientes identificados no fluxograma.

Em cada reunião deve-se começar pela leitura, por parte do fornecedor, da descrição de sua atividade, das sugestões para medida de qualidade e das ações a analisar. Assim, as partes, sob a medição do dono, negociarão a melhor solução, tendo sempre em vista os objetivos do processo em sua totalidade e não os objetivos setoriais específicos.

Cabe, ainda, ao dono certificar-se de que seja estabelecida uma data para o início da apuração das medidas de qualidade definidas. Caso o grupo tenha autoridade e recursos, as **ações a analisar** que forem julgadas úteis e viáveis serão promovidas à condição de **ações a implementar**. Aquelas não enquadradas nesta condição continuarão na lista de **ações a analisar**. Ao dono do processo cabe, também, assegurar que todos os itens, constantes de

qualquer lista, tenham um “padrinho” e uma “data prevista” para solução. As *ações a implementar*, uma vez implementadas, passam para a lista de *ações implementadas*, para registro das alterações introduzidas no processo e acompanhamento dos benefícios esperados.

## FASE 2: OPERAÇÃO

Esta fase começa com a apuração das medidas de qualidade e/ou com o trabalho sobre as ações que foram concordadas nas reuniões entre fornecedores e clientes.

Nesta fase deve-se implementar as ações, apurar as medidas de qualidade, analisar e solucionar os desvios e adotar uma melhoria contínua.

### **ETAPA 1: IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA**

Cabe ao "padrinho" resolver problemas que surjam durante o desenvolvimento da análise ou implementação de uma ação ou melhoria.

Cabe ao dono do processo acompanhar a evolução das ações selecionadas e controlar sua migração de *Ações a analisar* para *Ações a implementar* e *Implementadas* (conforme descrito anteriormente na atividade 6, desenvolvida na etapa 2, proposta por Almeida).

### **ETAPA 2: APURAÇÃO DAS MEDIDAS DE QUALIDADE**

O objetivo desta etapa é detectar oportunidades de melhoria. Assim, se uma medida é apresentada em porcentagem e o resultado real apurado indica 95%, tem-se um descumprimento, ou um desvio, de 5% em relação ao correspondente compromisso entre fornecedor/cliente que precisa ser eliminado.

Cabe ao dono do processo verificar se todos os representantes estão apurando suas medidas de qualidade (conforme definidas na atividade 5, desenvolvida na etapa 2, proposta por Almeida), sem expurgos, e nas datas concordadas e se os representantes de cada atividade em débito estão providenciando para que as causas dos desvios estejam sendo identificadas e

para que ações corretivas e preventivas estejam sendo implementadas, de forma a garantir a sua não-ocorrência.

### ETAPA 3: ANÁLISE E SOLUÇÃO DOS DESVIOS

Após a coleta de dados, sua comparação com os objetivos concordados com os clientes e a conseqüente detecção dos desvios, deve-se buscar a eliminação de sua causa. Nesse ponto, o autor sugere que a equipe de melhoria de qualidade seja treinada em técnicas de análise e solução de problemas.

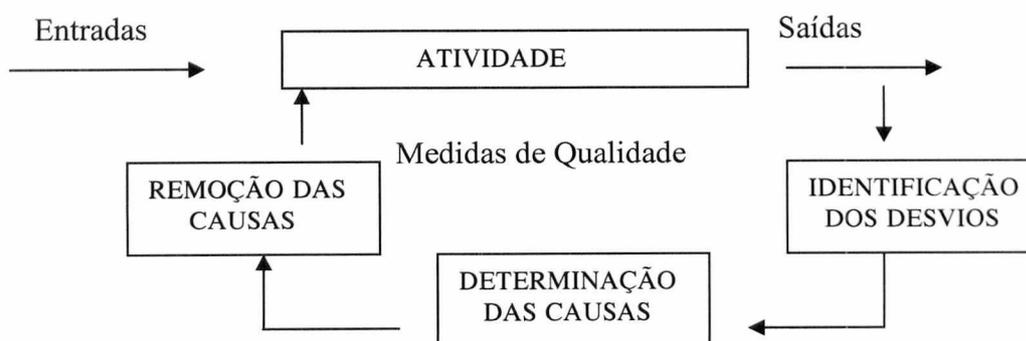
Uma vez conhecidas as causas reais dos problemas detectados, hipóteses para as possíveis soluções devem ser ponderadas, e as selecionadas devem ser detalhadas e testadas, antes de uma implementação generalizada.

Neste ponto, Almeida (1993) ressalta a importância da forma utilizada para resolver os problemas. E, assim, sugere que as soluções sejam estabelecidas por representantes daqueles que estão executando o trabalho atualmente, de representantes dos fornecedores e de clientes da atividade onde o problema está sendo gerado, bem como de colegas que participam de outras atividades relacionadas com o problema.

### ETAPA 4: ADOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA

A figura 2 representada abaixo descreve o esquema de melhoria contínua da qualidade.

**Figura 2. Melhoria Contínua de Qualidade.**



Fonte: Almeida (1993).

Para cada atividade há a necessidade de se conhecer a qualidade das entradas e saídas e, a partir disso, identificar **continuamente** os desvios, para, então, determinar e remover suas causas reais. No entendimento de Almeida (1993), cada um deve ser responsável pela qualidade do que faz e, portanto, cada um deve aferir a qualidade do que está fazendo, para não passar problemas para seus clientes.

Assim, sempre que os resultados obtidos não estiverem dentro dos limites especificados pelos clientes, cabe ao dono do processo tomar a iniciativa de promover sua revisão e sua alteração.

Nessa fase, sugere o autor, além de considerações quanto à adoção de recursos materiais tecnologicamente mais adequados, velhos paradigmas têm que ser alterados. Missões dos setores e departamentos, descrições de cargos e de funções, delegações de responsabilidades e autoridades devem ser revistas. A própria missão da equipe deve ser desafiada a partir de alguns questionamentos: Ela continua válida? É indicado alterá-la? O fluxograma será atualizado à vista das mudanças introduzidas? A equipe precisa ser modificada? Se sim, há necessidade de reforço do treinamento ou os novos membros já estão treinados? As análises das atividades, naturalmente, serão revistas, assim como as definições das medidas de qualidade. Continua-se, assim, a acompanhar o processo, mas agora dentro do novo ambiente de trabalho.

O passo seguinte é procurar identificar organizações que estejam obtendo os melhores resultados, em processos similares, e trocar experiências com elas, para continuar a jornada rumo à excelência.

Contudo, afirma o autor, para se garantir a qualidade da implementação e da continuação do Gerenciamento de Processo, é necessária a permanente atenção dos níveis hierárquicos envolvidos, tanto daqueles que participam diretamente do processo, quanto de seus superiores.

Cabe, portanto, ao dono do processo montar e liderar um sistema gerencial que provoque a permanente atenção e ação dos membros da equipe de melhoria, e que também envolva a linha hierárquica superior no apoio e acompanhamento dos resultados obtidos.

### 3.1.6.3 HARRINGTON (1993)

O autor descreve sua metodologia (Aperfeiçoando Processos Empresariais – APE ) em cinco etapas: organização para o aperfeiçoamento, entendimento do processo, aperfeiçoamento, medição e controle, e aperfeiçoamento contínuo.

Salienta, todavia, que para aperfeiçoar os processos empresariais é necessário:

- ter o apoio da alta administração;
- ter um compromisso de longo prazo;
- usar uma metodologia disciplinada;
- designar os donos dos processos;
- desenvolver sistemas de controle e de *feedback*;
- enfocar o processo.

#### **ETAPA 1: ORGANIZAÇÃO PARA O APERFEIÇOAMENTO**

Nesta etapa persegue-se o objetivo de assegurar o sucesso, estabelecendo liderança, entendimento e comprometimento.

##### ATIVIDADES:

- Nomear a Equipe Executiva de Aperfeiçoamento (EEA), que deve ser presidida pelo responsável pela unidade empresarial e integrada por todos os seus subordinados diretos.

A missão básica dessa equipe é gerenciar as atividades de aperfeiçoamento da seguinte forma: comunicando a necessidade do aperfeiçoamento de processo para toda a organização; emitindo a documentação de apoio necessária; identificando os processos com problemas que devem ser aperfeiçoados; designando os donos do processo; convocando Equipes de Aperfeiçoamento do Processo (EAP); avaliando as solicitações de reconhecimento de melhoria de desempenho; dando segmento, para assegurar que o Aperfeiçoamento de Processos Empresariais (APE) continue a ser uma prioridade dentro

da organização; resolvendo conflitos que não podem ser administrados em escalões inferiores; dando recompensas e reconhecimento aos membros das EAPs bem-sucedidas e monitorando o sucesso do esforço de aperfeiçoamento.

- Designar um defensor do Aperfeiçoando Processos Empresariais (APE) para desenvolver e adequar o esforço de aperfeiçoamento de processo às necessidades da empresa e vender a sistemática para toda a organização.
- Dar treinamento aos executivos.
- Desenvolver um modelo de aperfeiçoamento, que consiste em um plano detalhado de todas as fases a serem cumpridas, à medida que a organização cumpre o ciclo do APE.
- Comunicar as metas aos empregados.
- Revisar a estratégia empresarial e as necessidades dos clientes.
- Selecionar os processos críticos.

Nessa fase, Harrington (1993) sugere que cada membro da EEA prepare uma lista dos processos em que ele ou ela esteja envolvido e apresente esta lista para o defensor do APE, que deverá fazer uma combinação de listas mostradas em uma única, eliminando as duplicidades.

Feito isso, deve-se selecionar os processos em função de cinco fatores:

1. Impacto sobre o cliente: qual a importância para o cliente?
2. Índice de mudança: você pode resolver isso?
3. Situação do desempenho: qual o grau de complexidade do processo?
4. Impacto sobre a empresa: qual a importância para a empresa?
5. Impacto sobre o trabalho: que recursos estão disponíveis?

- Designar os donos do processo, que devem ficar responsáveis, entre outras coisas, por: estabelecer controles e metas para aperfeiçoar o processo; assegurar que as metas sejam alcançadas; definir as fronteiras preliminares e o escopo do processo; constituir uma EAP e assegurar seu treinamento; organizar as atividades sistemáticas de EAP; assegurar a integridade dos dados; identificar os fatores críticos para o sucesso e as dependências críticas do processo; definir subprocessos e seus proprietários; dirigir as várias fases do

APE; identificar e implementar mudanças no processo e manter a EAP informada sobre as mudanças dos negócios que podem afetar o processo.

- Selecionar os integrantes da Equipe de Aperfeiçoamento do Processo (EAP) que devem representar seu departamento na equipe e incumbir-se das seguintes responsabilidades: participar de todas as atividades da EAP (por exemplo, treinamento nas técnicas de APE, reuniões e atividades de levantamento); conduzir as atividades do APE em seu departamento (por exemplo, obter documentação específica, desenvolver o fluxograma do processo, verificar a aplicação do processo, controlar a eficiência e ajudar a implementar mudanças dentro do departamento); obter os recursos necessários (por exemplo, tempo) para as atividades a serem desempenhadas dentro do seu departamento; implementar as mudanças no processo; treinar e envolver outros membros do departamento; resolver problemas relativos ao processo; e dar ao seu departamento uma noção clara e exata de como ele se encaixa no processo total.

## **ETAPA 2: ENTENDIMENTO DO PROCESSO**

O objetivo desta etapa é entender os processos atuais em todas as suas dimensões.

### **ATIVIDADES:**

- Definir o escopo e a missão do processo.
- Definir as fronteiras do processo.
- Dar treinamento para a equipe.
- Desenvolver uma visão geral do processo.
- Definir as expectativas e os controles do cliente e da empresa.
- Fazer o diagrama de fluxo, a partir de quatro técnicas:
  1. diagrama de blocos, que fornece uma rápida noção do processo;
  2. o fluxograma-padrão da American National Standards Institute (ANSI), que analisa os inter-relacionamentos detalhados de um processo;

3. fluxogramas funcionais, que mostram o fluxo do processo entre organizações ou áreas; e
  4. fluxogramas geográficos, que mostram o fluxo do processo entre localidades.
- Levantar os dados de custo, tempo e valor do processo.
  - Rapassar todas as fases do processo.
  - Resolver as diferenças (identificar as distinções).
  - Atualizar a documentação do processo

### **ETAPA 3: APERFEIÇOAMENTO**

O objetivo desta etapa é aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade dos processos empresariais, a partir da “agilização dinâmica”.

A agilização propicia ao sistema, segundo Harrington (1993), menos resistência de esforço para implementação do aperfeiçoamento do processo empresarial e é composta por doze ferramentas/atividades:

1. *Eliminação da burocracia*, removendo tarefas administrativas, aprovações e papelada desnecessárias. Isso afasta um grande obstáculo no caminho de um melhor desempenho e maior motivação, além de reduzir custos.
2. *Eliminação da duplicidade*, removendo atividades idênticas, que são executadas em partes diferentes do processo.
3. *Avaliação do valor agregado*, avaliando todas as atividades do processo empresarial para determinar sua contribuição no atendimento das exigências do cliente e reduzindo as atividades sem valor agregado (SVA), o que torna o trabalho mais significativo e produtivo, além de reduzir custos.
4. *Simplificação*, simplificando os processos e subprocessos e, assim, facilitando o trabalho e a compreensão. Os tempos de processamento também são reduzidos, e os clientes são mais bem atendidos. Novamente, os custos são reduzidos.

5. *Redução do tempo de ciclo do processo*, determinando maneiras de comprimir o tempo de ciclo para superar as expectativas dos clientes e minimizar os custos de armazenagem.
6. *Tornando o processo à prova de erros*, o que significa reduzir a porcentagem de erros, menos crises momentâneas e menos carga sobre a gerência e sobre o pessoal de apoio. Também aqui, afirma o autor, isso se traduz em redução de custos.
7. *Modernização*, fazendo uso efetivo do equipamento e do ambiente de trabalho para melhorar o desempenho geral.
8. *Linguagem simples*, reduzindo a complexidade da maneira com que escrevemos e falamos; fazendo nossos documentos fáceis de serem compreendidos por todos os usuários.
9. *Padronização*, selecionando uma única maneira de fazer uma atividade e fazendo com que todos os empregados executem sempre a atividade da maneira adotada.
10. *Parcerias com os fornecedores*. A saída de um processo depende altamente da qualidade das entradas que o processo recebe. O desempenho geral de qualquer processo melhora quando as entradas fornecidas pelos fornecedores melhoram.
11. *Aperfeiçoamento do quadro geral*. Essa técnica é usada quando as dez primeiras ferramentas dão o resultado desejado. Essa ferramenta é concebida para ajudar a EAP a buscar maneiras criativas para mudar drasticamente o processo.
12. *Automação e/ou mecanização*, usando ferramentas, equipamentos e computadores para executar tarefas rotineiras e tediosas, a fim de liberar os empregados para a execução de atividades mais criativas.

Harrington (1993) propõe, ainda, outras atividades que não estão incluídas nas doze ferramentas apresentadas:

- dar o treinamento para a equipe e empregados;
- identificar as oportunidades de aperfeiçoamento;
- documentar o processo; e
- selecionar os empregados.

#### **ETAPA 4: *MEDIÇÃO E CONTROLE***

Busca-se, nesta etapa, implementar um sistema de controle do processo que possibilite um aperfeiçoamento contínuo.

##### ATIVIDADES:

- Desenvolver controles e metas para avaliação do processo.
- Estabelecer um sistema de *feedback* que possa permitir que se reaja em função dos dados e que se corrija qualquer problema.

Para isso, o autor propõe que a EAP estabeleça pontos de medição próximos a cada atividade, de modo que as pessoas que realizam cada uma recebam um *feedback* direto, imediato e relevante.

- Estabelecer um controle financeiro sobre os custos da falta de qualidade (CFQ), que, segundo o autor, é uma ferramenta importante para assegurar que a subotimização não exerça um efeito negativo no processo total.

O CFC é definido por Harrington (1993) como todo custo incorrido para ajudar o funcionário a realizar o trabalho corretamente todas as vezes, o custo para determinar se o produto ou serviço é aceitável, mais todos os custos incorridos pela empresa e pelo cliente pelo fato de o produto ou serviço não atender às especificações e/ou às expectativas do cliente.

#### **ETAPA 5: *APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO***

O objetivo é um processo de aperfeiçoamento contínuo, que no entendimento de Harrington (1993) consiste em uma experiência de aprendizado e descoberta que não termina nunca, que identifica e avalia os melhores processos e desempenho, com o objetivo de integrá-los ao processo atual da organização, para aumentar sua eficácia, eficiência e sua adaptabilidade.

O processo de *benchmarking* (PBM), assim, propicia o estabelecimento de metas e o aperfeiçoamento do processo, além de facilitar a previsão das tendências futuras, auxiliar a organização a melhorar, mirando-se no que há de melhor, de modo que se torne uma organização de *benchmarking*, e fornecer informações sobre como melhorar.

Harrington (1993), então, sugere trinta passos para se fazer o *benchmarking*:

#### PMB INTERNO:

##### 1. Fase de planejamento:

- Atividade 1: *Identificar os alvos do benchmark*. Identificar que produtos, processos, e/ou atividades devem fazer o *benchmarked*.
- Atividade 2: *Obter apoio da alta administração*. Obter apoio para o *benchmark* dos produtos, processos e/ou atividades visados. Esse apoio deve incluir a aprovação do projeto e dos recursos humanos e financeiros.
- Atividade 3: *Desenvolver medições para o benchmark*. Isso envolve dados qualitativos e quantitativos. Deve-se desenvolver uma matriz usando o banco de dados disponível na empresa.
- Atividade 4: *Determinar como coletar os dados*. Os quatro métodos mais comuns de coletar os dados são: intercâmbio de dados de processo, procedimentos e fluxogramas; entrevistas e levantamentos feitos por telefone; comissões e visita a localidades.
- Atividade 5: *Revisar os planos com especialistas locais*.
- Atividade 6: *Selecionar localidades que servirão de referência de benchmarked*, usando o plano atualizado.

##### 2. Fase de coleta e análise de dados:

- Atividade 7: *Fazer intercâmbio de dados*.
- Atividade 8: *Realizar entrevistas e levantamentos por telefone*.

- Atividade 9: *Criar uma comissão de benchmarking da corporação* para revisar os dados coletados e discutir em detalhe as atividades tidas como as melhores para desenvolver um entendimento comum.
- Atividade 10: *Realizar visitas às localidades*. A comissão de *benchmarking* da corporação deve realizar suas reuniões nas diversas localidades. Junto com essas reuniões, devem ser feitas visitas detalhadas ao processo em estudo e outros similares. Cada membro da comissão deve preencher relatórios, definindo os pontos fortes e fracos que observou, adicionando essas informações ao banco de dados.
- Atividade 11: *Analisar os dados*. A comissão deve construir um fluxograma do processo, indicando os melhores processos e atividades para cada localidade. A comissão deve estimar o desempenho previsto se o processo ideal for implementado.

### 3. Fase de aperfeiçoamento do processo:

- Atividade 12: *Estabelecer um plano de mudança de processo*, desenvolvendo um gráfico de projeção de desempenho que compare o processo local com o processo ideal. Deve-se, então, fazer uma análise para priorizar as atividades de implementação.
- Atividade 13: *Implementar uma mudança de cada vez*. Implementar as mudanças de alta prioridade uma por vez, para avaliar o impacto de cada mudança, independentemente.
- Atividade 14: *Relatar continuamente o desempenho de cada localidade*.

### PMB EXTERNO:

#### 1. Fase de planejamento:

- Atividade 15: *Determinar os alvos do benchmark*. Determinar se o processo total deve ser alvo do *benchmarking* ou apenas de algumas atividades-chave.

- Atividade 16: *Lista preliminar das melhores organizações externas.*
- Atividade 17: *Plano de coleta de dados.*

## 2. Fase de coleta e análise de dados:

- Atividade 18: *Pesquisa de literatura* que permita um maior conhecimento dos processos usados fora da organização e forneça os contatos-chave nas melhores organizações.
- Atividade 19: *Identificar associações profissionais*, como fonte de informações.
- Atividade 20: *Identificar consultores*, como fonte de informações.
- Atividade 21: Identificar outras fontes especializadas, como universidades, analistas de empresas, empresas de *software*, organizações de pesquisa.
- Atividade 22: *Escolha final das organizações de benchmark* – em torno de quatro organizações.
- Atividade 23: *Levantamentos*. Escolher o método de coleta de dados e formular as perguntas necessárias.
- Atividade 24: *Grupos de discussão*. Outro método eficaz é convidar pessoas interessadas, oriundas de organizações e ramos diferentes, para se reunir e discutir o processo em estudo.
- Atividade 25: *Visita às empresas*.
- Atividade 26: *Atualização do banco de dados*.
- Atividade 27: *Análise dos dados*.

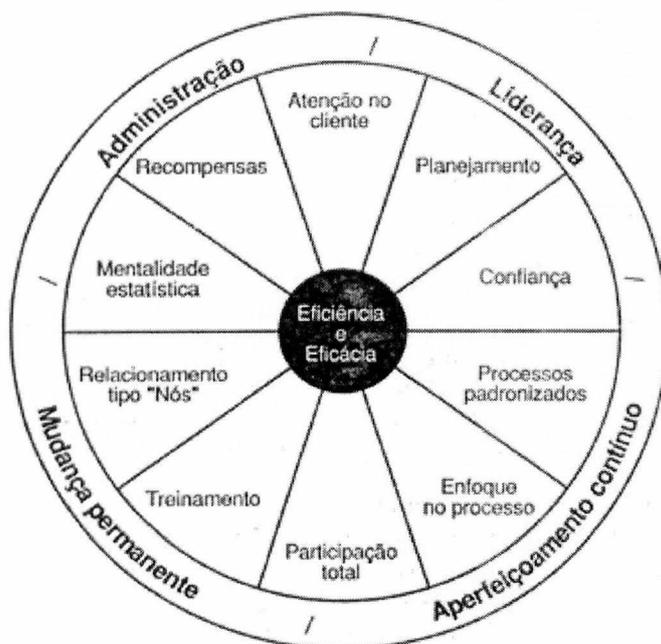
## 3. Fase de aperfeiçoamento do processo:

- Atividade 28: *Mudanças no processo*.
- Atividade 29: *Implementação e medição da mudança*. Implementar uma mudança de cada vez e desenvolver um sistema que meça o impacto de cada mudança sobre o processo total.

- Atividade 30: *Atualização constante do banco de dados*. Incluir as informações de domínio público disponíveis, as avaliações internas, os resultados dos parceiros de *benchmark* e as atas dos debates dos grupos de discussão.

Harrington (1993) afirma que mesmo quando os processos se tornam os melhores, não se deve acreditar que se está no fim do ciclo de aperfeiçoamento do processo. Ao contrário, começa-se uma fase de aperfeiçoamento contínuo e permanente.

Portanto, o autor sugere um método de aperfeiçoamento contínuo intitulado de “A Roda da Fortuna”, que focaliza o processo de mudança para tornar a organização mais eficaz e eficiente. Assim, o anel externo que segura a roda consiste a administração liderando uma mudança permanente, em direção ao aperfeiçoamento contínuo, e os raios da roda constituem os princípios necessários para o aperfeiçoamento.



**Figura 3. A roda da fortuna de Harrington.**

Fonte: Harrington (1993).

#### 3.1.6.4 RUMMLER e BRACHE (1994)

Os autores desenvolveram uma metodologia de Aperfeiçoamento e Gerenciamento de Processos baseada na análise e ação em três níveis de desempenho: Nível da Organização, Nível do Processo e Nível de Trabalho/Executor.

Para Rummler e Brache (1994), o Aperfeiçoamento efetivo do processo não se limita ao Nível de Processo do Desempenho. Os projetos com maior impacto começam pela identificação de uma Questão Crítica do Negócio associada a um processo-chave. A identificação do assunto e do processo deve ter por base os objetivos estratégicos ao Nível de Organização. O Aperfeiçoamento do Processo não pode criar raiz se for limitado ao Nível do Processo. Todas as ampliações do sistema têm de se refletir nos cargos e no ambiente no Nível de Trabalho/Executor.

Analogamente, o contínuo Gerenciamento do Processo não é simplesmente o gerenciamento do Nível do Processo. Uma avaliação permanente das necessidades do Nível de Organização deve dirigir as prioridades do Gerenciamento do Processo. Além disso, prosseguem os autores, a pedra fundamental do Gerenciamento do Processo é o monitoramento e o aperfeiçoamento do Nível de Trabalhador/Executor. Assim, para gerenciar o desempenho como um processo, deve-se gerenciar o desempenho das pessoas que trabalham dentro daquele processo.

Esta metodologia é composta de onze etapas, referentes ao Aperfeiçoamento e Gerenciamento de Processos: Identificação da questão crítica do negócio; Seleção do processo crítico; Seleção do líder e membros da equipe do processo; Treinamento; Desenvolvimento do mapa "atual"; Identificação dos "fios desligados"; Análise dos "fios desligados"; Desenvolvimento do mapa "ideal"; Estabelecimento de medidas; Desenvolvimento de mudanças planejadas e apresentação de recomendações; Implementação das mudanças; e Institucionalização do Gerenciamento de Processo.

### **ETAPA 1: IDENTIFICAÇÃO DA QUESTÃO CRÍTICA DO NEGÓCIO**

O Aperfeiçoamento do Processo começa quando o gerenciamento superior identifica uma Questão Crítica do Negócio (QCN) em Nível de Organização. Uma QCN é um objetivo mensurável, com base em um problema ou oportunidade potencial ou atual, que tem um impacto sobre a estratégia da organização.

### **ETAPA 2: SELEÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO**

Depois que estabelecem a QCN, os gerentes seniores identificam os processos interfuncionais com maior potencial para resolvê-la.

Portanto, os processos críticos selecionados são aqueles que incluem várias funções, abrangendo o “espaço em branco” entre os quadros do organograma, e estão ligados a uma Questão Crítica do Negócio (QCN).

### **ETAPA 3: SELEÇÃO DO LÍDER E MEMBROS DA EQUIPE DO PROCESSO**

O Aperfeiçoamento do Processo deve envolver representantes das funções (departamentos) que contribuam para o Processo Crítico. Os benefícios mais importantes e duradouros vêm das idéias e do comprometimento de uma amostragem das pessoas que, em última análise, implementarão os aperfeiçoamentos e que trabalham dentro do processo.

Como resultado, uma Equipe de Processo deve incluir pelo menos um representante de cada uma de suas respectivas funções.

Deve, ainda, existir um Líder de Processo para dirigir a equipe. Ele ou ela serve, em última análise, como dono do processo e deve ser capaz de gerenciar efetivamente um grupo de tarefa (estabelecer cronogramas, controlar o ritmo, atribuir tarefas individuais e prover recursos). Essa equipe pode ser liderada também por um Facilitador do Aperfeiçoamento do Processo, cujo cargo regular não faça parte do processo que está sendo analisado e que trabalhe juntamente com o Líder da Equipe.

#### **ETAPA 4: TREINAMENTO**

À equipe são ensinados (geralmente pelo Facilitador do Aperfeiçoamento do Processo) o fundamento lógico e os instrumentos do Aperfeiçoamento do Processo.

#### **ETAPA 5: DESENVOLVIMENTO DO MAPA "ATUAL"**

A equipe desenvolve um Mapa de Relacionamentos e um Mapa de Processos que descrevem o estado atual. Esse Mapa de Relacionamento tem como propósito descrever os relacionamentos cliente fornecedor entre as funções de *staff* e de linha que formam o negócio. Como o Mapa de Relacionamentos torna visível as entradas e saídas que fluem entre as funções, ele mostra o que está acontecendo no "espaço em branco" entre os quadros do organograma.

O Mapa de Relacionamentos é usado para: entender como o trabalho é feito atualmente (o comportamento da organização enquanto sistema); identificar "fios desligados da organização" (entradas ou saídas inexistentes, desnecessárias, confusas ou mal direcionadas); desenvolver relacionamentos funcionais que eliminem os "fios desligados"; avaliar meios alternativos de agrupar pessoas e estabelecer hierarquias.

O Mapa de Processos, por sua vez, mostra como o trabalho está sendo feito atualmente. Enquanto o Mapa de Relacionamentos, que é feito no Nível de Organização, mostra os relacionamentos de entrada saída entre os departamentos, um Mapa de Processos documenta, na seqüência, as etapas pelas quais os departamentos passam para converter entradas em saídas de um processo específico.

O processo de mapeamento começa pela identificação das funções, dos departamentos ou disciplinas envolvidas no processo, relacionando-os no eixo esquerdo e traçando um faixa horizontal para cada um. Depois disso, a equipe acompanha o processo de conversão de entrada em todas as suas etapas intermediárias até que seja produzida a saída exigida. O mapa mostra como todas as funções são envolvidas à medida que o pedido é processado. Esse formato de mapeamento permite que a equipe veja todas as interfaces críticas, cubra o tempo

para completar os diversos subprocessos do mapa e identifique os "fios desligados" (etapas ilógicas, estranhas ou que estejam faltando) do processo.

Na visão dos autores, a abordagem mais eficiente começa com o Facilitador do Aperfeiçoamento do Processo desenvolvendo um mapa de esboço com base nas entrevistas individuais com os membros da equipe. Quando se reúne pela primeira vez com um grupo, a equipe refina esse esboço garantindo que esse esboço descreva a situação "atual".

### **ETAPA 6: IDENTIFICAÇÃO DOS "FIOS DESLIGADOS"**

Enquanto se desenvolve o Mapa de Processos "atual", relacionam-se os "fios desligados" do processo: entradas ou saídas faltantes, redundantes ou ilógicas que poderiam afetar a QCN. Um segundo tipo de "fio desligado" não é um problema na lógica do processo, mas, sim, uma falha na execução eficiente ou eficaz de uma etapa do processo.

Os fios desligados estão relacionados, porém não solucionados, nesse ponto. Sua qualidade e quantidade, juntamente com a definição da QCN, ditam o nível apropriado de detalhes para o mapeamento.

### **ETAPA 7: ANÁLISE DOS "FIOS DESLIGADOS"**

A Equipe de Processo completa – ou, mais comumente, as subequipes ou indivíduos –, identifica as causas dos fios desligados. Algumas causas são conhecidas ou não são importantes para a solução. Outras exigem técnica de análise de causa-raiz, como a "espinha de peixe" de Ishikawa, para determinar o porquê de sua ocorrência. As subequipes e/ou indivíduos partilham de sua análise com toda a equipe.

### **ETAPA 8: DESENVOLVIMENTO DO MAPA "IDEAL"**

A equipe deve desenvolver um Mapa de Processos (e, freqüentemente, um Mapa de Relacionamentos) que descreva um processo para atingir objetivos da QCN. Esse processo "ideal" é uma cadeia fluida de valores de atividades que produz o produto ou o serviço exigido

pelo cliente final. Como um processo perfeito pode ser impraticável, o Líder de Equipe de Processo garante que a equipe seja realista em suas suposições sobre aquilo que pode ser feito.

### **ETAPA 9: ESTABELECIMENTO DE MEDIDAS**

Guiada pela QCN, a equipe estabelece medidas de processos e subprocessos. (A declaração da QCN já pode contê-las.) A primeira etapa é criar as medidas do cliente final. Depois, as medidas e seus objetivos são inseridos em junções críticas do processo.

### **ETAPA 10: DESENVOLVIMENTO DE MUDANÇAS PLANEJADAS E APRESENTAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES**

Algumas Equipes de Processo são autorizadas a fazer mudanças (dentro de certos limites) sem a aprovação do gerenciamento. Outras precisam passar por um processo de recomendação. Em ambos os casos, as etapas precisam ir do "atual" para o "ideal" e, para resolver os fios desligados da execução, são documentadas juntamente com um plano de ação para sua implementação.

Nessa etapa, o Nível de Trabalho/Executor entra em ação, pois caso não haja seu apoio nas mudanças propostas para o processo, os aperfeiçoamentos não se efetuarão. Com frequência, afirmam Rummler e Brache (1994), as equipes seguem ou recomendam estas etapas:

- acrescentar, eliminar ou modificar cargos;
- fornecer treinamento;
- estabelecer ou modificar os sistemas de recompensa; e
- fornecer recursos adicionais.

### **ETAPA 11: IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS**

Nesta etapa, os aperfeiçoamentos são implementados a partir do plano desenvolvido na Etapa 10.

Para Rummler e Brache (1994), um projeto típico abrange dois ou três meses e envolve de oito a dez reuniões de quatro a seis horas cada uma.

A Etapa 11 de um projeto de Aperfeiçoamento de processo não é o fim; ela é o início. Segundo esses autores, se uma infra-estrutura para o gerenciamento contínuo de um processo não é estabelecida, o processo vai entrar em deterioração.

## **ETAPA 12: INSTITUCIONALIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSO**

Os autores sugerem que se inicie *Selecionando Processos Estratégicos* - Um processo estratégico é aquele que influencia uma vantagem competitiva que o alto escalão queira estabelecer, reforçar ou expandir. Eles podem ser facilmente identificados ao se avaliar o impacto de cada processo sobre as vantagens competitivas e sobre os Objetivos da Organização.

Rummler e Brache (1994) afirmam que, em uma organização que vai além dos projetos de Aperfeiçoamento do Processo e institucionaliza o Gerenciamento de Processo, cada processo-chave tem:

- um mapa que documenta as etapas e as funções que as executam;
- um conjunto de medidas dirigidas ao cliente, que condiciona as medidas funcionais. Em um ambiente onde foi institucionalizado o Gerenciamento do Processo, as funções não podem ter medidas boas se ferem outras funções e o processo como um todo;
- um Dono do Processo;
- uma Equipe de Processo permanente para identificar e implementar aperfeiçoamentos do processo;
- um plano anual de negócios, que inclui os resultados esperados dos processos-chave, os objetivos, o orçamento e os requisitos de recursos não-financeiros;
- mecanismos (como quadros de controle de processo) para o monitoramento contínuo do desempenho do processo; e
- procedimentos (como análise das causas-raízes) e veículos (como Equipe de Processo) para resolver problemas do processo e capitalizar as oportunidades do processo.

Na visão desses autores, o Gerenciamento Institucionalizado do Processo não é apenas um conjunto de processos certificados. Ele também é uma cultura em que:

1. os Donos do Processo, as Equipes de Processo e os gerentes de linha praticam o aperfeiçoamento contínuo do processo em vez de resolver problemas esporádicos;
2. os gerentes usam seus Mapas de Relacionamento e de Processos como instrumentos para planejar e implementar a mudança, orientar novos empregados, avaliar alternativas estratégicas e aperfeiçoar o serviço a seus clientes externos e internos;
3. as necessidades dos clientes externos e internos direcionam o estabelecimento de objetivos e a tomada de decisão;
4. os gerentes fazem rotineiramente perguntas e recebem respostas sobre a eficácia e a eficiência dos processos dentro de seus departamentos e sobre os processos interfuncionais para os quais seus departamentos contribuem;
5. a equipe de trabalho interfuncional é estabelecida por meio da compreensão ampliada dos outros departamentos, fluxo das interfaces e da compatibilidade de objetivos; e
6. o desempenho ideal do processo é reforçado pelos Sistemas de Desempenho Humano em que as pessoas trabalham (especificações de desempenho, interferência na tarefa, conseqüências, *feedback*, habilidades e conhecimento, e capacidade individual).

#### 3.1.6.5 ADAIR e MURRAY (1996)

O modelo de redesenho de processos proposto por Adair e Murray (1996) dá-se em duas fases. A primeira fase descreve como as organizações criam um foco para conduzir com sucesso os esforços de redesenho inovador de processos. A segunda descreve como esse novo foco traduz-se em ações definidas, destinadas a introduzir a mudança, redesenhar cada um dos processos e, dessa forma, reformular a organização em sua totalidade.

A primeira fase é formada pelas seguintes etapas: *Conhecimento do cliente e do mercado; Criação, descrição e divulgação de uma visão; Identificação dos imperativos do*

*negócio; Desenvolvimento da estratégia; e Seleção do processo certo. E a segunda, pelas etapas: Realização de pesquisas com clientes internos e externos; Fixação de metas e a determinação do estatuto da equipe; Criação da análise de fluxo com valor agregado; Aplicação da solução de problemas; Implementação do redesenho total dos processos e a Avaliação do sucesso.*

Os autores advertem, todavia, que o processo do modelo é contínuo e, sendo assim, é viável e razoável começar no ponto para o qual a empresa esteja preparada. Mesmo sendo normalmente o "ideal", advertem os mesmos, não é preciso começar pelo ponto de avaliação de valores do mercado e do cliente se isso não for conveniente para uma determinada empresa.

### **ETAPA 1: CONHECIMENTO DO CLIENTE E DO MERCADO**

Com o conhecimento sólido dos valores do cliente, da dinâmica de mercado e das defasagens a eliminar, a administração pode começar a criar a visão futura da empresa, com melhores condições de satisfazer os Valores Mínimos Aceitáveis dos clientes.

### **ETAPA 2: CRIAÇÃO, DESCRIÇÃO E DIVULGAÇÃO DE UMA VISÃO**

Esta visão deverá ser uma descrição ampla, hipotética e imaginativa do que será a empresa dentro de três a cinco anos. Deve focar a maximização do valor do cliente, mediante o incentivo à inovação e o desenvolvimento de suas lideranças e de seu pessoal.

### **ETAPA 3: IDENTIFICAÇÃO DOS IMPERATIVOS DE NEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA**

Os imperativos de negócio são as medidas necessárias para se eliminarem as discrepâncias entre o Valor Mínimo Aceitável e o que é proporcionado no momento pela empresa. São, ainda, as poucas coisas que precisam acontecer para concretizar toda a visão ou parte dela. Essas poucas coisas passam a ser o foco número 1 do desenvolvimento de estratégias e táticas para fazer a travessia do presente para o horizonte da visão.

Assim, a análise destes imperativos indica os processos candidatos ao Redesenho de Processo, todos eles ligados à eliminação dessas discrepâncias, e visa, na maioria dos casos, obter melhorias em termos de tempo, flexibilidade, capacidade de resposta e qualidade.

#### **ETAPA 4: SELEÇÃO DOS PROCESSOS CERTOS**

Os processos certos, descritos anteriormente como “processos críticos” (Empresa de Consultoria MCG Qualidade (1999) e Rummler e Brache (1994) devem ser selecionados, segundo Adair e Murray (1996), a partir destes critérios: se o processo está claramente ligado aos imperativos do negócio; se o processo tem alta transparência na empresa; se há possibilidade de obter avanços radicais (50% a 90%); se há grande probabilidade de alcançar as metas; se as metas podem ser atingidas em 16 a 20 semanas, no máximo; se o processo requer participação multifuncional e se as metas e os resultados são objetivamente mensurados.

Os processos que atendem à maioria dos critérios mencionados são: processos de entrada de pedidos; processos de produção; processos de desenvolvimento de produtos e processamento de documentos de clientes.

A partir da seleção dos processos prioritários, a etapa seguinte é empregar as metodologias e ferramentas do redesenho inovador do processo.

#### **ETAPA 5: REALIZAÇÃO DE PESQUISAS COM CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS**

Para se instituir e manter um esforço contínuo de redesenho voltado para os clientes, é fundamental que se determine o que os clientes valorizam. Para isso, Adair e Murray (1996) utilizam o conceito de valor para o cliente adotado por Guaspari e Crom (*apud* Adair e Murray, 1996), onde o valor para o cliente é o que ele obteve pelo seu custo. Essa análise baseia-se no fato de que, no fim, vence quem proporciona mais valor para o cliente.

Esse valor, conforme os autores, não é estático. A vantagem, assim, pode ser obtida pela flexibilização da capacidade de resposta, da capacidade de fazer as coisas mais depressa e identificar que valores do cliente serão impactados por esses fatores.

É necessário, assim, identificar o que é mais importante para o cliente e qual o desempenho da empresa em comparação com a concorrência. Para obter esses dados, deve-se utilizar dois métodos: pesquisa de valor para o cliente interno e externo e *benchmarking* competitivo, que é uma medida proativa para avaliar o que a concorrência e as empresas líderes de outros setores estão fazendo e vão fazer.

#### **ETAPA 6: FIXAÇÃO DE METAS E A DETERMINAÇÃO DO ESTATUTO DA EQUIPE**

É responsabilidade do Comitê Diretor determinar o estatuto da equipe de redesenho de processo, com metas específicas e mensuráveis, escolher a equipe e seu líder.

A elaboração do estatuto começa com a avaliação de oportunidades e a seleção preliminar de projetos.

Os projetos, assim, devem dar respaldo aos imperativos de negócios, com foco no cliente, e devem articular-se com a visão estabelecida. Seus resultados de avanço radical devem ser melhorias de 50% a 90% em termos de tempo, qualidade ou outras medidas.

A seleção dos processos e a identificação de suas metas determinam que funções precisam estar representadas na equipe. O funcionamento do trabalho desta equipe deve ser assegurado pelo líder, que deve ser o agente de ligação entre o Comitê Diretor e o Coordenador.

Mas, ainda, há outros cargos de importância na equipe: o secretário (responsável, por exemplo, por fazer minutas das reuniões e tirar cópias de materiais); o facilitador (que deve chamar a atenção quando o grupo desvia-se da pauta, não cumpre os prazos, e observar quando alguém tenta dominar o grupo ou é deixado de lado, etc.); o patrocinador (que é um membro do Comitê Diretor incumbido de dar respaldo à equipe em nome do Comitê).

#### **ETAPA 7: CRIAÇÃO DE UMA ANÁLISE DE FLUXO COM VALOR AGREGADO**

A análise do fluxo com valor agregado envolve várias etapas:

1. definir e mapear o processo em estudo, passo a passo;
2. medir quantitativamente algumas características-chave do processo;
3. identificar o fluxo ideal do processo; e
4. analisar o processo com as ferramentas adequadas para descobrir como se aproximar do fluxo ideal.

O mapa do processo é útil para adquirir uma visão geral do processo e identificar as principais etapas. Ele pode ser estruturado como um fluxograma. Para isso, os autores sugerem que se identifiquem as etapas uma a uma e que se prendam-nas à parede com cartões ou etiquetas adesivas. Assim, todos podem ver o fluxo em desenvolvimento e todos podem contribuir. A reprodução do fluxo costuma ensejar debates, sendo preciso mudar as etapas de lugar ou inserir novas etapas entre aquelas já identificadas.

Depois de concluído o mapa detalhado do processo, o passo seguinte da análise de fluxo com valor agregado é classificar as etapas em dois tipos: as que agregam e as que não agregam valor e, em seguida, atribuir o tempo a cada etapa.

O objetivo é atingir o processo ideal, que é o conjunto das etapas que agregam valor e o tempo gasto nelas, e eliminar de 60% a 80% das etapas que não agregam valor.

Na visão do autor, o preço que se paga por se deixar permanecer as etapas do processo que não agregam valor é a falta de reação, menos flexibilidade, contínuos problemas de qualidade e retrabalho, tempos de ciclo longos e custo mais elevado. Por isso, as etapas que não agregam valor devem ser eliminadas ou melhoradas.

É necessário, então, que se faça uma análise do mapa do processo, seja ele seqüencial ou simultâneo, e uma avaliação da complexidade organizacional, para que se possa atingir o fluxograma ideal de trabalho, por meio de um processo contínuo, equilibrado e sincronizado. Deve-se, para isso, diminuir o número de lotes, diminuir as distâncias, propiciar treinamento polivalente e efetuar o balanceamento do processo.

Essa análise, por sua vez, põe a descoberto alguns dos problemas que influenciam a passagem do fluxo pelo processo e problemas de qualidade. Em relação ao primeiro, os

autores sugerem que se corrijam os tempos de conversão longos, avaliem as pilhas de trabalho, equilibrem as entradas dos processos com as saídas e descubram as variações dos processos. Em relação ao segundo, sugerem que se analisem os defeitos e erros, e também o rendimento do processo.

Por meio dessa análise, obtém-se um quadro do processo em estudo, seus problemas e oportunidades. Deve-se, então, começar a resolver os problemas e implementar mudanças para redesenhar o processo.

Os esforços bem-sucedidos, admitem Adair e Murray (1996), geralmente resultam em melhoria radical em termos de tempo, qualidade, distância percorrida, transferências, quantidade de trabalho em andamento, espaço utilizado e outros fatores.

#### **ETAPA 8: APLICAÇÃO DA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

A solução de problemas é aplicada com mais freqüência como parte do redesenho de processos: depois da análise do processo, para determinar o que implementar para obter melhorias; depois da implementação, quando se monitoram as melhorias para determinar mudanças adicionais; depois de monitorar o processo, para determinar ajustes.

Os autores sugerem que se utilize uma metodologia de solução de problemas em seis passos:

1º passo: Definir o problema – O resultado deste passo é o enunciado do problema. Para tanto, é necessário identificar os imperativos de negócios que não estão sendo atingidos devido a esse problema e relacionar todos os sintomas presentes, por meio de um *brainstorming*.

2º passo: Coleta de dados – O resultado é um quadro de dados relevantes ao enunciado do problema.

3º passo: Descobrir a causa final – O resultado é o enunciado da causa final, que descreve claramente o que deve ser eliminado ou alterado para resolver o problema. Isso pode ser obtido por meio de ferramentas, como cinco porquês, *brainstorming* e gráfico espinha-de-

peixe, que possui seis categorias de causas: 1. métodos, 2. máquinas, 3. materiais, 4. pessoas, 5. medidas, e 6. ambiente.

4º passo: Escolher uma solução – O resultado é a escolha da melhor solução, com base na causa final identificada. Pode-se utilizar o *brainstorming* juntamente com o mapa de classificação de solução, que classificam e priorizam diferentes idéias em relação aos critérios necessários.

5º passo: Implementar a solução – O resultado do quinto passo é concluir a implementação da solução escolhida. As ferramentas usadas são um mapa de marcos e um plano de ação.

O mapa de marcos baseia-se no calendário e mostra as etapas-chave do plano de implementação. Devem ser anotadas as relações entre as diferentes etapas, pois, assim, se uma delas estiver atrasada, será fácil determinar outros ajustes necessários ao plano.

O plano de ação é um plano passo a passo mais detalhado, que mostra exatamente o que é cada passo, quem é responsável por sua conclusão e a data exata em que deve estar concluído.

6º passo: Monitorar e comemorar os resultados – É essencial monitorar um processo quando são feitas mudanças, por várias razões: 1) para determinar se a solução resolveu o problema definitivamente; 2) para identificar outras oportunidades de melhoria; 3) para quantificar as conquistas da equipe e animar outras equipes de redesenho de processo.

O resultado dessa etapa é a solução do problema e mais energia para resolver outros problemas.

## **ETAPA 9: IMPLEMENTAÇÃO DO REDESENHO TOTAL DOS PROCESSOS E A AVALIAÇÃO DO SUCESSO**

O sucesso com o redesenho inovador de processo requer: foco na maximização do valor para o cliente; resultados articulados com os imperativos do negócio; melhorias radicais; trabalho de equipe como norma; organização inovadora com espírito empreendedor; liderança intermediária, além de liderança da cúpula.

Há três tópicos-chave da implementação de desenho inovador de processos:

1. Equipes de alto desempenho.

As equipes precisam ter alto desempenho para conseguir resultados radicais e criar uma organização enfocada no cliente e na inovação. Para que isso seja possível, todavia, é importante que haja comunicação, treinamento, equipes transfuncionais formadas para obter resultados radicais.

O entusiasmo inicial certamente será grande, afirmam Adair e Murray (1996). O desafio está em manter vivo o entusiasmo e fazê-lo contagiar toda a empresa.

2. Alta motivação.

Para motivar a equipe é necessário identificar os interessados, que são todos aqueles que podem afetar o esforço da equipe ou sofrer suas conseqüências. São as pessoas que podem bloquear uma equipe, caso não estejam bem informados e não se envolvam com os propósitos do grupo; descobrir logo as primeiras barreiras; reconhecer os ganhos e dar apoio à equipe.

3. Uso da medição para impulsionar o sucesso.

As medidas precisam ser visíveis, precisam traduzir-se em ações para melhoria e devem ser selecionadas apenas algumas medidas certas.

O tempo, segundo Adair e Murray (1996), é uma das melhores e mais atraentes medidas de redesenho.

O uso da medição permite, ainda, determinar a linha de referência e dar foco ao processo.

### 3.1.6.6 BALLÉ (1997)

O autor propõe uma estrutura de redesenho de processo constituída por seis passos:

#### **ETAPA 1: ENCOMENDA DO PRODUTO**

O autor entende que antes de examinar o processo, é importante obter uma boa compreensão da saída deste processo. Para isso, propõe que as pessoas se coloquem no lugar

do cliente e encomendem o produto de seu próprio processo, para poder compreender melhor o que esperar em termos de entrega, de serviços e de qualidade.

Ballé (1997) sugere três perguntas a serem feitas a respeito do cliente: "Com que frequência escuta-se o que eles têm a dizer? Os clientes têm ficado satisfeitos com o serviço recebido? As exigências dos clientes estão claras para todos na equipe?"

Propõe, também, que os processos e as operações dos clientes, especialmente internos, sejam acompanhados para que se descubra como estes clientes usam o que é fornecido e como aprimorar o produto.

É necessário, ainda, salienta o autor, buscar entender o que o cliente valoriza, conhecer mais a respeito dos processos que o impulsionam, os objetivos, restrições, recompensas e punições que motivam suas ações.

## **ETAPA 2: ESBOÇO DO PROCESSO**

Deve-se esboçar o processo desde a entrada até a saída, de modo a:

- estabelecer a rota seguida pelo trabalho em processo;
- obter uma boa noção das tarefas envolvidas no processo e seu nível de dificuldade;
- saber quem deveria estar envolvido na equipe de redesenho e quem seria seu líder; e
- ter uma noção da lacuna entre o tempo total e o tempo empregado na agregação de valor.

Ballé (1997) aponta duas maneiras diferentes de conduzir esta etapa:

1. *Percorrendo o processo* - O gerente responsável pela área faz com que o pedido percorra o processo de forma facilitada. Em cada estação de trabalho, ele solicita à pessoa responsável pelo trabalho que: receba o pedido e execute-o imediatamente; explique o que está sendo feito enquanto o trabalho é executado; indique o próximo passo.
2. *O investigador* - Se for criado um arquivo físico que percorra o processo, poderemos enviar um "investigador", que irá registrar: ponto de entrada e data; estação de trabalho; tarefa; ponto de saída e data.

### **ETAPA 3: MAPEAMENTO DO PROCESSO**

Uma vez que se tenha uma boa noção do delineamento geral do processo e que se tenha montado a equipe de redesenho, é hora de pôr em prática uma sessão de mapeamento do processo.

Ballé (1997) sugere, inicialmente, que a atividade que cada pessoa executa como parte do processo seja descrita, individualmente, em um *post-it*, até chegar ao nível da tarefa. Estas anotações serão, então, alinhadas em um quadro, e serão traçados ciclos de *feedback*.

Os *post-its* devem ser escritos com letras maiúsculas grandes e devem conter um único fato ou nota.

Cada *post-it* deve ser lido para o grupo, para se checar a compreensão. Desse modo, cada participante obtém uma boa noção do que acontece em outras unidades funcionais.

O facilitador traça um círculo no centro do quadro. Quando os participantes terminarem de escrever suas observações *post-it*, eles as prenderão no quadro, sem se importar com a ordem, no lado esquerdo do círculo. Quando todos os *post-its* estiverem no quadro, o facilitador os apanhará um a um, sem se importar com a ordem. Ele ou ela os lerá em voz alta para a equipe e perguntará se todos os compreendem – não se eles concordam. Se um *post-it* não tiver sido compreendido por alguém da equipe, o facilitador solicitará que seu criador explique o que quis dizer. Se o texto *post-it* precisar de modificações, a equipe poderá ajudar seu criador a bolar um texto mais satisfatório. Entretanto, o facilitador não modificará o *post-it* original. Ele ou ela o entregará de volta ao criador, que irá, então, escrever um novo. É muito importante que se mantenha a integridade dos *post-its* de todos, salienta o autor.

Ballé (1997) propõe que o facilitador seja qualquer pessoa do grupo, exceto o líder da equipe, e seu papel é: certificar-se de que todos compreendem o que está exposto nos cartões ou no quadro; ocasionalmente recomendar o grupo, se a dimensão social ocorrer por muito tempo; nos debates, fazer perguntas que irão equilibrar o ponto essencial do pensamento do grupo: se o grupo estiver sendo negativo a respeito de uma idéia, perguntar pelo lado positivo e vice-versa. Sua utilidade é a de criar um ponto de concentração para o grupo.

Os *post-its* são, então, colocados no quadro em seqüência. O autor sugere que o fluxo seja reconstruído a partir da experiência dos participantes. O facilitador precisa ficar atento às ramificações nos processos em que casos diferentes serão separados e seguirão rotas diferentes. Para ser rigoroso, Ballé (1997) também sugere que esses pontos de ramificação podem ser destacados, girando-se o *post-it* num ângulo de 45 graus.

Os fluxos de trabalho aparecerão a partir do posicionamento dos *post-its* de forma seqüenciada no quadro. À medida que a sessão prossegue, todo o processo deve aparecer em *nível operacional*.

São usados *post-its* azuis (ou de qualquer outra cor que não seja o vermelho) para representar os pontos de entrada e saída do processo, pois esses pontos tendem a esconder fortes dependências.

O processo do cliente é esboçado verticalmente, e podemos inserir nossa própria produção no processo do cliente e observar como nossas ações ajudam ou atrapalham as dele. A compreensão do processo do cliente ajuda a tomar decisões e a fazer negociações.

A partir disso, são estabelecidos ciclos de *feedback* e identificado onde e como ocorrem as interrupções e quais os caminhos de retrabalho mais atuais. As áreas problemas são, então, identificadas com *post-its* vermelhos.

Depois a equipe irá escrever o tempo total e o tempo utilizado para a agregação de valor em cada passo da tarefa, bem como apontar quaisquer discrepâncias ou ineficiências óbvias.

#### **ETAPA 4: REDESENHO DO PROCESSO.**

Uma vez estando o processo realmente mapeado, a equipe irá redesenhá-lo seguindo tais orientações:

- Eliminar entrada ou reentrada de dados; automatizar quaisquer possíveis entrada de dados (datas, por exemplo).
- Reduzir as passagens de uma pessoas para outra. Esta etapa pode sugerir modificações organizacionais.

- Separar os itens de trabalho que estejam percorrendo o processo em termos do tempo que levam para ser processados. Casos especiais têm de ser separados dos trabalhos de rotina.
- Negociar uma resposta mais rápida com os fornecedores do processo (freqüentemente o principal fator de aumento do tempo total).
- Posicionar tarefas não dependentes em paralelo.

No entendimento de Ballé (1997), um processo bem replanejado deve apresentar:

1. uma redução de 50% do tempo total;
2. processamento paralelo, onde possível;
3. desdobramento de curso de acordo com a complexidade;
4. menos ciclos de *feedback*; e
5. somente as etapas necessárias.

Ao redesenhar o processo, Ballé (1997) sugere que se questione continuamente se o cliente se sentiria feliz por pagar por isso.

## **ETAPA 5: VERIFICAÇÃO E TESTE**

Uma vez que a equipe tenha criado o que se considere um redesenho prático e o tenha apresentado em seus passos num quadro, deverá convidar todas as pessoas envolvidas (pessoal, fornecedores e clientes) para fazer comentários a respeito desse redesenho.

A idéia é que haja um quadro que seja facilmente acessível a todas as pessoas, na esperança de que irão parar para ler o que está escrito nele e que percebam que podem dar suas próprias contribuições de maneira informal. Deve-se solicitar comentários, e estes devem ser escritos no quadro à medida que as pessoas passam. Essa é uma parte essencial para que a implementação seja bem-sucedida. Se este passo não for seguido, haverá a tendência de que muitas questões de compatibilidade não sejam notadas. Essa fase também ajuda a informar à organização que o processo de trabalho está seguindo sob controle.

Os lugares em que o processo tenha propensão a falhas devem ser sinalizados com um *post-it* vermelho.

Uma vez detectadas as áreas "tecnicamente arriscadas" do novo processo, precisa-se ampliar o pensamento e considerar as barreiras organizacionais que se opõem à implementação. Essas várias barreiras podem ser sinalizadas internamente com *post-its* azuis.

Como resposta às barreiras que se opõem à implementação, deve-se montar um plano de ação para identificar todas as possíveis atitudes a serem tomadas para resolver a situação.

A pergunta a ser respondida é: *Quais são as possíveis atitudes que podemos tomar para a criação de circunstâncias favoráveis a esse resultado?*

O facilitador deve, inicialmente, escrever a "pergunta" escolhida no canto superior esquerdo do quadro e verificar se todos os membros da equipe concordam com ela.

Em seguida, cada participante escreve as suas respostas às perguntas em cartões ou em observações *post-it* e os colocam no lado esquerdo do quadro.

O facilitador, então, apanha cada *post-it* individual, coloca-o no centro do quadro e repete a pergunta. Ele verifica se todos compreenderam o que o autor do *post-it* queria dizer. Cada idéia deve ter sido considerada pelo grupo, e o sentido deve ter ficado claro.

Quando todas as observações tiverem sido verificadas, todo o grupo se reunirá e as reagrupará de acordo com o que lhes parecer ser o agrupamento mais "intuitivo". Os participantes poderão apanhar qualquer observação que desejarem, independentemente de onde tenham sido deixadas antes. Cada grupo não poderá incluir mais do que oito observações. Algumas delas não se adequarão a qualquer grupo. Essas poderão ser tratadas como casos especiais. Elas não deverão, segundo o autor, ser integradas à força apenas por polidez.

A seguir, os participantes dão títulos a cada grupo e os escrevem num cartão colorido ou *post-it* diferente. Depois, eles juntam todas as observações de um grupo sob seu título e iniciam a formação de novos grupos.

Nesse estágio, os grupos são novamente desmembrados, de modo a aparecerem na forma de uma árvore.

Cada ação é graduada em termos de (1) eficiência ou impacto e (2) aplicabilidade. São usados símbolos para graduá-las de baixa até alta.

As ações mais eficientes e aplicáveis são, então, escolhidas e detalhadas em um Plano, "O Quê, Quem, Como, Por Quê, Onde e A Que Custo", e distribuídas aos membros das equipes na forma de Ações A Serem Feitas".

O que ocorre na prática é que as ações relevantes são distribuídas pela equipe. Cada pessoa fica responsável por uma série de ações, apanhando *post-its* do quadro e posicionando-os à sua frente. Se sobrar tempo, as folhas "O Quê, Quem, Como, Por Quê, Onde e A Que Custo" para cada ação poderão ser esboçadas imediatamente; caso contrário, as pessoas recolherão o plano mais tarde.

Alguns dias depois, poderá ser muito útil organizar uma pequena reunião para se fazer uma avaliação do progresso. Nessa reunião simplesmente nos sentamos à mesa e as pessoas nos apresentam suas folhas de ação. Pode ser, então, elaborado um programa para a implementação e também podem ser resolvidos os detalhes de última hora.

#### **ETAPA 6: IMPLEMENTAÇÃO E PADRONIZAÇÃO**

Para se ter certeza de que o redesenho mantém-se coerente, pode-se elaborar uma tabela de implementação baseada no plano de ação. Isso raramente será necessário, segundo Ballé (1997), mas poderá ser muito útil no caso de um atraso. O quadro deve ter a seguinte aparência:

QUADRO 1: Implementação baseada no plano de ação

AÇÃO	PROPRIETÁRIO	ATÉ QUANDO	VERIFICAÇÃO	COMENTÁRIOS
Uma breve descrição de ação	Quem deveria fazer isto acontecer	Prazo final	Um encontro marcado para verificar como as coisas estão indo antes do prazo final	comentários

Fonte: Ballé (1997).

Ballé (1997) recomenda, ainda, que se mantenha um livro de registros de implementação, contendo: o fluxograma do processo original; o fluxograma do processo redesenhado; o quadro de ações; comentários de colegas e de clientes após a implementação.

O novo processo está agora implementado. Vários problemas irão surgir e serão imediatamente escritos no quadro. Outro quadro será elaborado para permitir que os clientes do processo expressem suas opiniões. Estes comentários serão analisados pelo time após um período de tempo razoável e incorporados ao processo, que será então concluído. Isso é feito escrevendo-se um "procedimento" ou, em termos de programa de redesenho de processo, uma "lista de verificação da melhor prática". A idéia é a de que, para manter o processo nos seus padrões atuais e não deixá-lo se desviar, temos que colocá-lo em prática na forma de uma série de procedimentos para cada etapa.

Para criar um livro BPC (*Best Practice Checklists*) para o processo, com a "lista de verificação da melhor prática", deve-se retornar ao mapa do processo (do quadro final). Assim, em todas as etapas, cada operação é detalhada em termos de ações físicas reais por aqueles que executam a tarefa.

#### 3.1.6.7 CARR et al. (1994)

A metodologia descrita por Carr et al. (1994) está baseada na experiência internacional da Coopers & Lybrand, no sentido de auxiliar as empresas a definir e obter vantagens competitivas.

Sua metodologia de Redesenho dos Processos de Negócio (BPR) está dividida em três etapas: Descoberta da mudança de impacto; Reestruturação do processo; e Realização, que é a fase da implementação.

## **ETAPA 1: *DESCOBERTA DA MUDANÇA DE IMPACTO***

O objetivo desta fase é identificar os pontos de ruptura ou os níveis de objetivos de desempenho que propiciarão a vantagem competitiva duradoura e determinar os processos que ajudarão a atingir os pontos de ruptura.

A "Descoberta" indica **onde** há possibilidades de mudanças impactantes possíveis ou o nível mínimo de mudança necessário para colocar a empresa na dianteira.

O primeiro passo a ser tomado é identificar uma visão estratégica, pois o objetivo do projeto BPR e a direção que ele vai seguir precisam se ligar à visão do futuro que a empresa possui.

A partir disso, identificam-se os pontos de ruptura que irão produzir vantagens competitivas. Isso exige que duas perguntas sejam respondidas: (1) O que os clientes e acionistas consideram mais importante?, (2) É possível atingir e sustentar o desempenho do ponto de ruptura?

E, ainda, escolhem-se os processos a sofrerem redesenho, com base na possibilidade de promover melhorias na posição competitiva da empresa. Para isso, os autores sugerem que seja avaliado o desempenho atual dos processos e que se estabeleçam prioridades e metas.

Parte-se, então, para o "mapeamento rápido", que apresenta as principais etapas e sua direção, do início até o fim. Esses modelos iniciais, segundo Carr et al. (1994), fornecem uma base para um mapeamento mais detalhado, que pode ocorrer na fase do "redesenho", e para uma visualização das mudanças impactantes, que podem conduzir às inovações revolucionárias.

Os autores advertem, ainda, que para um BPR bem-sucedido é necessário um gerenciamento efetivo dos aspectos humanos e culturais das mudanças. Deve-se, assim, projetar a composição da equipe, que deve ser formada por pessoas oriundas do processo de trabalho que está sendo reestruturado; comunicar a natureza das mudanças que estão para ocorrer e os motivos para essas mudanças; e, finalmente, planejar possíveis alterações no quadro de pessoal. É preciso, ainda, decidir como organizar, convocar as pessoas e coordenar o trabalho.

## **ETAPA 2: REDESENHO**

Nesta fase, avaliam-se o desempenho e a estrutura do processo atual, e em seguida realizam-se o seu redesenho e o dos sistemas de informação para obter as inovações revolucionárias.

O propósito, então, consiste em planejar cada faceta de um processo reformulado, inclusive suas estruturas central e de apoio, sistema de gerenciamento, recursos humanos, fluxos de trabalho e tecnologia da informação. Além disso, o trabalho de redesenho pode incluir a identificação de novos valores e a cultura organizacional que se acham alinhados com novos métodos de trabalho.

É necessário, inicialmente, que se escolha a equipe de redesenho, formada por pessoas que já estejam trabalhando nas partes mais importantes do processo, e um líder, que se comprometa com a obtenção dos melhores resultados.

Parte-se depois para o mapeamento mais detalhado da estrutura do processo atual, visando reformulá-lo para produzir inovações revolucionárias.

A viabilidade do redesenho proposto pode ser testada por meio do mapeamento e modelagem, buscando compreender integralmente o redesenho e testá-lo com diferentes conceitos. Pode-se, ainda, testá-lo por meio de análise do binômio custo/benefício e análise técnica, e por meio de um teste piloto, em que se opera em uma versão reduzida.

Ao final dessa fase, os autores advertem que é preciso ter:

- modelos e planos para o processo que sofreu o redesenho e seus sistemas de informação coadjuvantes;
- informações sobre o binômio custo/benefício e outras informações de avaliação do processo e do sistema de informação "como será";
- compreensão dos tipos de mudança que poderão ser necessários em outros processos que oferecem informações ou recebem produtos do processo de redesenho.

## **ETAPA 3: REALIZAÇÃO: EXECUÇÃO DO PONTO DE RUPTURA**

Carr et al. (1994) acreditam que, se nas fases anteriores o trabalho tiver sido bem executado, os aspectos técnicos da "realização", que é a fase da implementação, são muito mais simples.

Nesta fase, planeja-se o novo processo em detalhe, juntamente com a sua instalação. Planeja-se como obter apoio e a aceitação da nova forma de trabalhar, e como sustentar e aumentar os ganhos com a inovação revolucionária.

Os autores sugerem, inicialmente, a organização da equipe de implementação, formada por pessoas que estarão trabalhando no novo processo, e a indicação do seu líder.

Feito isso, deve-se fixar uma medida de desempenho para o novo processo, em detalhe suficiente para seu controle e aperfeiçoamento.

É necessário, ainda, segundo os autores, fazer uma avaliação detalhada dos efeitos que o redesenho exercerá sobre a empresa e seus funcionários. E, posteriormente, criar um plano de gerenciamento da mudança para alinhamento do pessoal e da cultura da organização com as mudanças na estrutura e sistema de trabalho. Deve-se, assim, incluir novos requisitos de combinação de conhecimentos, sistemas de gerenciamento, necessidades de treinamento, reestruturação da avaliação do desempenho dos sistemas de recompensa baseados no trabalho individual, questões referentes a potenciais afastamentos de pessoal e outros fatores correlatos.

Deve-se, então, instalar o novo processo de acordo com o plano. Realizado isso, é preciso começar a avaliar o aumento do desempenho. Devem-se confirmar, o mais rápido possível, os cálculos sobre custo/benefício realizados anteriormente.

Para manter os ganhos obtidos com as inovações, são necessários, além dessa avaliação, atenção constante da gerência e incentivo para o aperfeiçoamento contínuo.

Ao final dessa fase, os autores afirmam que é necessário ter:

- um processo de inovação revolucionária que esteja plenamente documentado, que tenha o seu desempenho continuamente avaliado e que melhore constantemente;

- pessoas que, na qualidade de equipe e como indivíduos, tenham contribuído para introduzir uma mudança importante, e assim estejam treinadas e capacitadas para introduzir outras mudanças;
- um novo conjunto de valores e uma cultura organizacional que ajudem a construir a organização da inovação revolucionária.

#### 3.1.6.8 Síntese dos modelos

Os modelos apresentados salientam a importância do Gerenciamento de Processos como um meio de agregar valor aos produtos e serviços, a partir da horizontalização e melhoria constante nos processos organizacionais.

A partir da análise desses modelos, conforme quadro 2 (*Síntese dos Modelos de Gerenciamento de Processos*), pode-se verificar que há entre os autores um consenso em relação a algumas propostas, a saber: identificação das necessidades dos clientes; a escolha da equipe de qualidade e do dono do processo; o mapeamento do processo e estabelecimento de uma meta de desempenho; e a identificação, planejamento e implementação das melhorias propostas, todas relacionadas à análise e melhorias do processo.

Por outro lado, porém não menos importantes, encontram-se propostas levantadas por apenas um autor, tais como: o conhecimento do ambiente externo, proposto por Adair e Murray (1996); o desenvolvimento do “mapa de relacionamentos”, descrito por Rummler e Brache (1994); a avaliação dos efeitos da mudança sobre as pessoas; confirmação de resultados rápidos; identificação dos *stakeholders* e gerenciamento dos aspectos humanos e culturais da mudança, propostos por Carr et al. (1994). Essas propostas procuram contextualizar a mudança e adequar o modelo à realidade da empresa e, ainda, obter a visão processual e a avaliação dos impactos das mudanças sobre as pessoas, como forma de capacitá-las, motivá-las e reduzir suas resistências.

Destacam-se, ainda, outras propostas de Gerenciamento de Processos, como a identificação de questões críticas do negócio (QCN) para a priorização dos processos; o

desenvolvimento da visão, missão; a busca do comprometimento da cúpula administrativa; a escolha do processo e identificação de seus problemas, causas e metas de desempenho; a normalização e melhoria contínua do processo; formas de amenizar as resistências às mudanças e a delegação de poder aos funcionários. O objetivo é estabelecer um rumo para a mudança, comprometer as pessoas com as atividades desenvolvidas e com os resultados desejados e, ainda, reduzir resistências, por meio de treinamento, comunicação, *benchmarking* e recompensas.

O Gerenciamento de Processos, todavia, precisa ser muito bem planejado, implementado e monitorado, sob pena de não se obterem os resultados esperados. Sua eficácia depende, então, de como as mudanças são implementadas e as resistências eliminadas.

QUADRO 2: Síntese dos modelos de gerenciamento de processos

AUTORES: PROPOSTAS:	Adair e Muray (1996)	Carr et al. (1994)	Ballé (1997)	Rummler e Brache (1994)	Harrington (1993)	Almeida (1993)	MCG Qualidade (1999)
1) Identificação das necessidades dos clientes	X	X	X	X	X	X	X
2) Conhecimento da dinâmica do mercado (ambiente externo)	X						
3) Determinação dos imperativos do negócio (Questões Críticas do Negócio)	X	X		X			
4) Criação, desenvolvimento e divulgação da visão	X	X					
5) Escolha da Equipe de Qualidade e do Dono do Processo	X	X	X	X	X	X	X
6) Estabelecimento da missão da Equipe	X				X	X	
7) Obtenção do apoio da cúpula administrativa					X	X	
8) Treinamento	X	X		X	X	X	X
9) Identificação dos <i>Stakeholders</i>	X						
10) Escolha do processo certo/crítico para a análise	X	X		X	X	X	X
11) Mapeamento do processo e estabelecimento de uma meta de desempenho	X	X	X	X	X	X	X
12) Desenvolvimento do Mapa de Relacionamento				X			
13) Criação de Indicadores/Medidas de Desempenho para o processo	X	X		X	X	X	X
14) Identificação dos problemas	X		X	X	X	X	X
15) Identificação de suas causas	X			X		X	X
16) Identificação das propostas de melhorias/soluções	X	X	X	X	X	X	X
17) Planejar a implementação das melhorias do processo (plano de ação)	X	X	X	X	X	X	X
18) Implementação da melhoria	X	X	X	X	X	X	X
19) Normalização do processo (Padronização)			X		X		X
20) Avaliação dos resultados	X	X	X	X	X	X	X
21) Melhoria contínua do processo		X		X	X	X	X
22) Benchmarking	X				X	X	
23) Comunicação	X	X			X		
24) Estabelecimento de sistemas de recompensa		X		X	X		
25) Avaliação dos efeitos da mudança sobre as pessoas		X					
26) Confirmação de resultados rápidos		X					
27) Gerenciamento dos aspectos humanos e culturais da mudança		X					
28) Delegação de poder aos funcionários ( <i>empowerment</i> )	X	X					

### 3.2 Gestão da mudança

Vive-se, hoje, um novo cenário, turbulento e imprevisível, diferente daquele cenário próspero, estável e seguro que existia até a década de 70. Nele, já não há lugar para as empresas rigidamente estruturadas, hierarquizadas e pesadas. É preciso inovar para aumentar o valor para o cliente. A percepção das mudanças é, assim, fundamental para a sobrevivência das empresas.

Nas empresas, as mudanças estão ocorrendo a todo instante. Do lado de fora, clientes mudam seus hábitos de compra e preferência, prestadores de serviços impõem diferentes condições e esquemas de trabalho, concorrentes mudam suas estratégias, o governo impõe alterações nas leis, e isso tudo nunca acaba. Do lado de dentro, os processos de trabalho precisam ser modificados, máquinas e equipamentos são substituídos por novos, os padrões de qualidade sofrem melhorias, os serviços são melhorados, as pessoas precisam adquirir novos conhecimentos e habilidades, as estratégias são aperfeiçoadas, e isso tudo também nunca acaba.

Velocidade, agilidade e flexibilidade tornam-se, assim, fundamentais. As empresas necessitam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças. O sucesso depende, então, de como e com que velocidade as empresas reagem a essa necessidade.

Nesse sentido, uma empresa, para sobreviver, precisa antecipar-se às mudanças, agindo de maneira proativa e positiva, aproveitar rapidamente as oportunidades que surgem e, também, reagir com flexibilidade para evitar as ameaças e pressões ambientais.

No entendimento de Bennis (1993), embora constante como sempre foi e vital como agora, a mudança ainda é de difícil realização, pois as estruturas das instituições ainda são fundamentalmente antimudança.

Rosen (*apud* Drucker, 1997), por sua vez, sugere que o sucesso ou fracasso de um esforço de mudança geralmente está relacionado com a maneira como os líderes das organizações gerenciam as mudanças.

Assim, torna-se vital identificar como um processo de mudança deve ser implementado.

### 3.2.1 Conceito de mudança

Os consultores gerenciais da Coopers & Librand (*apud* Band, 1997) definem mudança como um processo de abandonar os comportamentos, atitudes e formas de trabalho existentes, e estabelecer novos comportamentos, atitudes e métodos de trabalho que alcancem os resultados de negócios desejados. É um processo de passar do velho para o novo, do estado presente ou "como as coisas são", para o estado futuro desejado, ou "como as coisas serão".

### 3.2.2 Mudança exógenas e endógenas

Segundo Chiavenato (1979), o processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte ou algumas partes da organização. Essas forças podem ser endógenas ou exógenas.

As forças exógenas provêm do ambiente, como as tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna. As tentativas de mudança interna podem ser conscientemente planejadas para que o ajustamento às novas condições externas se processe com a mínima perturbação do equilíbrio estrutural e comportamento existente dentro da organização.

As forças endógenas que criam necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

### 3.2.3 Mudança proativa e mudança reativa

Existem dois tipos de mudança organizacional: as mudanças evolucionárias ou reativas e as mudanças planejadas, que são mudanças desejadas e proativas.

Segundo Champion (1985) “as organizações são entidades dinâmicas em constante estado de fluxo, respondendo a diferentes espécies de estímulos internos e externos sob muitas formas. De um ponto de vista, as organizações são tidas como organismos paralelos que tendem a mudar no decorrer do tempo, via processo de evolução. Os chamados processos naturais dentro das organizações respondem pelas mudanças evolucionárias como as que acompanham a sucessão gerencial, a rotação de mão-de-obra e as contínuas redefinições das metas globais da organização em resposta às exigências dos mercados externos. Outra visualização da mudança organizacional é a da mudança planejada, ou decisões deliberadas dos profissionais em colaboração com as coalizões de poder organizacional para efetuarem melhorias nos sistemas”.

Na mudança evolucionária, a organização procura resolver os problemas à medida que estes surgem. A mudança ocorre apenas depois que se verificou a existência do problema e de seus defeitos.

Já as mudanças planejadas são proativas, porque antecipam-se à existência do problema, procurando evitá-lo ou neutralizá-lo. Nesse tipo de mudança, a empresa atua como agente ativo e voltado para a ação antecipada e não apenas como paciente do processo que apenas reage posteriormente a suas conseqüências. Como sugere Megginson (1986), a empresa estabelece um novo curso ao invés de corrigir o atual.

#### 3.2.4 Principais tipos de mudança

Segundo Chiavenato (1996), há três tipos principais de mudanças empresariais: as mudanças contínuas, as mudanças planejadas e as mudanças radicais.

As técnicas de intervenção e **mudança organizacional contínuas** e suaves, como a melhoria contínua (*Kaizen*) e a Qualidade Total (TQM), estão centradas na atividade em grupo das pessoas e visam basicamente à qualidade dos produtos e serviços dentro de programas a longo prazo, que privilegiam a melhoria passo a passo, por meio da participação

e colaboração das pessoas. As mudanças contínuas são feitas sempre e ininterruptamente pelas empresas com visão de longo prazo. Assim, são mudanças suaves, lentas, mas definitivas.

Essas mudanças são feitas de baixo para cima (*bottom-up*), dentro de uma administração participativa e democrática, através de trabalho em equipe. Envolvem um enfoque tipicamente incrementalista através do qual a estratégia evoluciona do interior da empresa para o exterior. A estratégia está profundamente internalizada pelos funcionários da empresa e atua como um padrão contínuo de comportamento para proporcionar direção e orientação.

As técnicas de intervenção e **mudança organizacional mais radicais**, como a reengenharia de processos, estão centradas, no entendimento de Chiavenato (1996), nos processos empresariais e visam basicamente a seu total redesenho, bem como a um completo reposicionamento do negócio da empresa. São técnicas que envolvem decisões da cúpula da empresa, de cima para baixo, para implementar o redesenho e o reprojeto de processos por meio de grupos multifuncionais de trabalho e sua rápida implementação na empresa.

Geralmente, segundo Chiavenato (1979), essas mudanças transgridem e rejeitam as antigas expectativas e introduzem expectativas novas. Assim, enquanto as mudanças contínuas não provocam grande entusiasmo ou forte resistência, o mesmo não acontece com as mudanças mais radicais, súbitas e causadoras de grande impacto.

As técnicas de intervenção e **mudança organizacional planejadas**, por sua vez, baseiam-se nas técnicas das ciências do comportamento. São também feitas de maneira contínua e ininterrupta pelas empresas e quase sempre envolvem uma visão de médio a longo prazo. São basicamente mudanças culturais e comportamentais, feitas a partir de um diagnóstico prévio, seguindo-se de um plano de ação e utilização de técnicas de intervenção. Envolvem um enfoque tipicamente interacional através do qual a estratégia surge como resultado da aprendizagem dos membros envolvidos. Para chegar a uma empresa melhor, torna-se necessário incorporar um processo globalizador (holístico) de compreensão que combine a experiência, a percepção, a conceitualização e o comportamento. Dessa maneira, o

desenvolvimento de uma empresa é tão simplesmente aprender a melhorar o planejamento da mudança.

Chiavenato (1996) afirma que todas essas mudanças visam aumentar a competitividade empresarial, otimizar o desempenho da empresa e, sobretudo, prepará-la para um novo cenário que realça a maior proximidade com o cliente e com o mercado, e que focaliza a mudança como um movimento contínuo e ininterrupto para as organizações inteligentes.

Dessa forma, o autor adverte que a decisão sobre qual tipo de mudança utilizar precisa ser tomada a partir de uma visão ampla e envolvente do contexto e da situação em que a empresa se encontra e, uma vez colocada em prática, deve ajustar-se continuamente a partir do monitoramento dos resultados.

### 3.2.5 Objetivos que conduzem à mudança

Segundo Shirley (1976), Wood Jr (1995), Ferreira (1997) e Chiavenato (1979), são vários os tipos de objetivos que conduzem à mudança:

- 1) **Estratégicos**, que visam alterar a relação entre a organização como um todo e seu ambiente;
- 2) **Tecnológicos**, relacionados com mudanças na tecnologia de produção, fabricação, equipamento e outras partes físicas da organização;
- 3) **Estruturais**, que visam a alterações nas relações de subordinação, nos processos de comunicação, decisão, e nas relações de autoridades e aspectos similares de "anatomia" de uma organização;
- 4) **Comportamentais**, voltados para mudanças de crenças, valores, atitudes, relações interpessoais e comportamento grupal, e fenômenos humanos similares.

Esses objetivos, todavia, não são desconectados uns dos outros. Pelo contrário, conforme Katz e Kahn (1987) e Ferreira (1997), mudanças em um determinado aspecto da

organização causam impacto no ambiente geral da organização. Assim, uma necessidade de mudança pontual gera a necessidade de mudanças em toda a organização.

Assim, salienta Stoner (*apud* Ferreira, 1997), um programa de mudança eficaz deve ser um programa que reconheça a relação entre esses três elementos e a tentativa de mudar esses três na medida do necessário. Isso significa, segundo Ferreira (1997), que a mudança pretendida pela organização poderá estar muito bem definida e delimitada em termos do problema a ser resolvido, mas o agente de mudança que irá desencadear o processo deverá planejar sua intervenção tendo em vista a abrangência e os requisitos do sistema em que aquele problema está inserido.

### 3.2.6 O Processo de mudança comportamental

Lewin & Schein (*apud* Ferreira, 1997) desenvolveram um modelo que enfatiza o processo de mudança efetiva no comportamento da pessoas, compreendido em três fases: descongelamento, implantação e recongelamento.

- O **descongelamento** do padrão do comportamento atual significa tornar a necessidade de mudança tão aparente que o indivíduo não consiga encontrar argumentos para evitá-la. Isso pode ser obtido introduzindo-se novas informações, para identificar exatamente onde estão as discrepâncias entre os objetivos e o desempenho atual, diminuindo-se a força dos valores antigos e inadequados ou demonstrando sua falta de eficácia.
- A introdução das **mudanças desejadas no comportamento** dá-se mediante a demonstração de situações em que os novos valores e atitudes são mais adequados e apresentam melhores resultados. Segundo Lewin (*apud* Ferreira, 1997), esses valores e atitudes serão aprendidos e internalizados pelo indivíduo, quando são apresentadas situações em que dele se exige um desempenho eficaz.
- O **recongelamento** visa consolidar o novo padrão de comportamento, através de mecanismos de reforço e apoiadores nos resultados e benefícios obtidos com a mudança efetivada. O reconhecimento da participação das pessoas no processo de implantação e do

desempenho mais eficaz da organização é, portanto, fator decisivo para a incorporação do novo padrão de comportamento do indivíduo.

Nesse modelo de processo de mudança está implícita a necessidade de um esforço significativo por parte da organização, no sentido de fazer com que a mudança seja desejada ou, ao menos, aceita sem constrangimento pelos indivíduos e grupos envolvidos no processo. Nesse caso, a fase inicial de descongelamento é crítica, por ser o momento em que os focos, a intensidade e as causas da resistência às propostas de mudança irão aparecer.

### 3.2.7 Origem da intervenção de mudança planejada

A origem dos processos de intervenção organizacional pode ser creditada, segundo Wood Jr (1995), aos trabalhos realizados pelo Instituto Tavistock de Recursos Humanos, que, a partir dos anos 50, desenvolveu o que se convencionou chamar de abordagem sociotécnica.

No entender de Ramon Garcia (*apud* Wood Jr, 1995), a abordagem sociotécnica é uma síntese original e complexa, cujo objetivo é desvendar os requisitos principais de um sistema tecnológico. Assim, a eficácia do sistema produtivo dependeria do grau de adequação do sistema social no atendimento dos requisitos do sistema técnico. Através dos processos de intervenção desenvolvidos e a partir deste enfoque, foi possível estabelecer críticas de cargos, tarefas e papéis sociais que compõem o aparato produtivo e, assim, introduzir valores humanísticos no delineamento dos sistemas de produção. Essa abordagem permite colocar em termos visíveis e práticos uma série de idéias e conceitos que são abstratamente tratados pela Teoria das Organizações.

Estes aspectos de intervenção respondem à necessidade de as organizações implementarem mudanças planejadas e alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica.

Tuttle e Sink, Adizes, Dalziel e Schoonover e Costa Moura (*apud* Wood Jr; 1995) sugerem que todos os processos de intervenção de mudança planejada adotam a seguinte seqüência lógica: estudo dos fundamentos conceituais, criação do grupo de intervenção,

análise do sistema organizacional, diagnóstico do problema ou formulação dos objetivos, estruturação do plano de ação e implementação.

### 3.2.8 Classificação das estratégias de intervenção de mudança planejada

Chin e Benne (1985) propõem a seguinte classificação: racional-empírica; poder-coercitiva e a normativa-reeducativa, sendo esta última, na opinião dos autores, a mais apropriada para as condições de vida contemporânea e para os avanços democráticos e científicos da sociedade humana. Todas se referem às mudanças nas quais as tentativas para realizá-las são conscientes, deliberadas e intencionais, pelo menos por parte de um ou mais agentes relacionados com a tentativa de mudança e todas elas têm um elemento em comum: o conhecimento dos aspectos humanos (resistências, ansiedades, ameaças morais, entre outros) como uma ferramenta importante de mudança.

- **Estratégias empírico-rationais:** essas estratégias partem da premissa de que o homem são racionais e, portanto, seguem seu próprio interesse racional.

Elas surgem quando as mudanças são determinadas em função da razão e interesse próprio das pessoas afetadas pela mudança, que acreditam que vão obter benefícios com a mudança.

- **Estratégias normativo-reeducativas:** estas estratégias são construídas sobre asserções acerca da motivação humana diferentes daquelas implícitas nas estratégias empírico-rationais.

Os homens, assim, são guiados por sua própria cultura normativa.

Os padrões de ação e prática são sustentados por normas socioculturais e pelo compromisso dos indivíduos a essas normas. As normas socioculturais, por sua vez, são sustentadas pelas atitudes e sistema de valores dos indivíduos.

Portanto, as mudanças em padrões de ações ou práticas, de acordo com essa visão, somente ocorrerão se as pessoas envolvidas forem convencidas a mudar suas orientações normativas aos velhos padrões e desenvolverem compromissos com os novos padrões.

- **Estratégias poder-coercitivas:** este terceiro grupo de estratégias baseia-se na aplicação do poder coercitivo, a partir de sanções políticas, econômicas ou morais. O processo de influência envolvido é basicamente o da condescendência daqueles com menos poder de planejamento, direção e liderança, com aqueles de maior poder.

Tolhe-se, assim, a decisão e consciência pessoal e impõe-se uma ação de acordo com as normas ou metas de mudança estabelecidas pelas estratégias de mudança.

### 3.2.9 Tipos de intervenção de mudança organizacional planejada

Blake e Mouton (1985) identificaram os seguintes tipos de intervenção de mudança:

- **Intervenção consentida:** este tipo de intervenção permite que se entre em contato com os sentimentos, tensões e atitudes subjetivas que freqüentemente bloqueiam uma pessoa e tornam difícil para esta produzir efetivamente como poderia, se fosse de outro modo. O objetivo é capacitá-la para expressar, processar e resolver esses sentimentos de maneira que ela possa, então, retornar a uma orientação mais funcional e objetiva.

Trata-se de uma espécie de aconselhamento que tem a intenção de ajudar a pessoa a atuar melhor em sua função. Certamente é uma importantíssima aplicação do aconselhamento.

Os autores salientam que a Experiência de Hawthorne, durante a década de 30, na Western Electric Company, exemplifica esta questão.

- **Intervenção catalítica:** busca adicionar alguma coisa que tenha o efeito de transformar a situação de alguma maneira diferente daquela que era antes.

Assim, quando alguém faz uma intervenção catalítica, fornece uma sugestão que causa uma perspectiva diferente e mais relevante da visão do problema ou, então, sugere um procedimento que conduz a uma linha de ação diferente a ser adotada.

- **Intervenção de confrontação:** para os autores, o desafio aqui é bem maior. É uma intromissão muito mais ativa na experiência de vida das pessoas. Diferentemente da intervenção catalítica, em que não há ameaça ao *status quo* pelo interventor, que aceita a definição do problema, e as atitudes e valores associados fornecidos pelos clientes e, portanto, ajuda o cliente a se ajustar

melhor ao *status quo*. No modo de confrontação, encontra-se freqüentemente um redirecionamento por meio de alguma espécie de *gap* identificado pelo interventor como desafio.

- **Intervenção prescritiva:** ocorre quando um consultor, após estudar uma situação, prescreve uma solução ao problema levantado pelo administrador.

Freqüentemente envolve mudanças na estrutura organizacional, melhorias na linha de produção, ou uma aplicação de uma teoria mais eficiente para a empresa.

Seja qual for o tipo de intervenção utilizado, o sucesso ou fracasso do esforço de mudança, segundo Rosen (apud Drucker, 1997), estão relacionados à maneira como os líderes das organizações gerenciam as mudanças.

Portanto, torna-se imprescindível o estabelecimento de critérios de Gestão da Mudança.

### 3.2.10 Critérios de gestão da mudança

Os critérios de Gestão da Mudança são definidos a partir da análise de diversos modelos de mudança organizacional, propostos por autores como Pettigrew (1985); Band (1997); Kanter et al. (1992); Kotter (1994); Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997); Bittencourt e Ruas (1996); Johansson et al. (1995); Bennis et al. (1985), entre outros. Estes critérios estão classificados em:

1. **Contextualização;**
2. **Realização correta do diagnóstico;**
3. **Gerenciamento da cultura organizacional;**
4. **Estabelecimento da visão organizacional;**
5. **Identificação e comprometimento dos grupos de interesse (*stakeholders*);**
6. **Compreensão e redução das resistências à mudança;**
  - 6.1 **Comunicação;**
  - 6.2 **Treinamento;**

### 6.3 Recompensa;

### 6.4 *Benchmarking*;

7. **Desenvolvimento do plano de ação;**
8. **Gerenciamento através das fronteiras internas (Horizontalização);**
9. **Gerenciamento da transição da mudança para a estrutura horizontalizada;**
10. **Avaliação dos efeitos da mudança para as pessoas;**
11. *Empowerment*;
12. **Medição para avaliação e controle da iniciativa de mudança;**
13. **Criação de resultados rápidos.**

#### 1. Contextualização

Pettigrew (1985) defende que qualquer modelo de mudança, ao ser aplicado, deve considerar e analisar o **contexto** no qual a mudança será introduzida.

Na visão do autor, a literatura sobre mudança aponta várias limitações desses trabalhos, por serem a-históricos, a-processuais, a-contextuais, e ainda aponta suas fraquezas em termos de inadequação teórica e prática e seu caráter eminentemente prescritivo e determinista.

Para não incorrer nesses erros, Pettigrew (1985) adverte: “é preciso olhar para tudo: não se deter numa única abordagem teórica; olhar para a continuidade e mudança; padrões e idiossincrasias; ações dos indivíduos e grupos, processo e estrutura”.

Portanto, o autor sugere o uso da pesquisa contextualista que, em termos práticos, exige a compreensão das características emergentes, situacionais e holísticas de um organismo ou processo em contexto de mudança e análise dos fenômenos em níveis verticais (análise multinível) e horizontais (análise processual) e nas interconexões entre estes níveis através do tempo.

O nível vertical refere-se ao efeito das interdependências entre níveis mais altos ou mais baixos da análise sobre fenômenos a serem explicados em um nível posterior, como, por exemplo, o impacto do contexto socioeconômico cambiante no contexto intra-organizacional

e o comportamento dos grupos de interesse. O nível horizontal, por sua vez, refere-se à interconectividade do fenômeno no passado, presente e futuro.

Assim, a pesquisa contextualista pretende ser um meio de capturar o todo, a história, o processo, o ambiente e o comportamento emergente nas organizações. E para fazer isto, Pettigrew (1985) sugere que os pesquisadores movam-se dentro da organização, façam pesquisa longitudinal, usem métodos múltiplos e atuem como consultores, dando *feedback* aos administradores.

Pettigrew (1985), então, propõe o reconhecimento do papel das variáveis contextuais externas (condições econômicas, competitivas, políticas e sociais do ambiente) e internas (estratégia atual, recursos, cultura, competências e processo político) na influência do conteúdo e ritmo da mudança organizacional (Mohrman et al., Lewicki e Elden, *apud* Pettigrew, 1985).

Band (1997), Kanter (1992) e Motamedi (1985), por sua vez, também entendem que é importante definir e compreender o **ambiente interno e externo** da organização e, a partir disto, identificar a **necessidade de mudança** e “avaliar a capacidade de **adaptabilidade e copability** da organização” (Motamedi, 1985).

Motamedi (1985) entende por adaptabilidade a competência de um sistema de compreender o ambiente interno e externo e buscar um ajuste ou equilíbrio entre os dois. *Copability*, por sua vez, refere-se à habilidade interna de um sistema de conservar sua identidade, integridade e características próprias diante de uma pressão externa.

Para a sobrevivência da organização, então, é necessário que agentes e dirigentes criem e mantenham um ajuste e equilíbrio entre as necessidades organizacionais e as exigências ambientais (Motamedi, 1985).

É imprescindível, assim, segundo o autor, uma **análise interna** para determinar necessidades, fraquezas, o modo de percepção de julgamento dominante na organização, tolerância para ambigüidade e frustração, e a competência do sistema, e **análise ambiental** para determinar as exigências externas, oportunidades, ameaças, e identificar o grau e tipo de adaptabilidade e *copability* possíveis e necessários.

Motamedi (1985) afirma, ainda, que a adaptabilidade e *copability* podem assumir características dinâmicas ou estáticas. A adaptabilidade estática envolve um baixo nível de *coping* associado; já a adaptabilidade dinâmica requer um alto nível de *coping*, porque as desarmonias internas que acompanham são enormes; a *copability* estática requer pouca ou nenhuma interação com o ambiente, enquanto que a *copability* dinâmica envolve uma grande interação com o ambiente externo. A mistura desses quatro tipos de processos depende das condições do ambiente externo da organização, da forma organizacional e das características dos membros. O ambiente externo, por sua vez, também apresenta variações:

- O ambiente plácido aleatório é o mais simples. Neste, os recursos, metas e valores são relativamente estáveis e são compartilhados constantemente. A sobrevivência, assim, requer pequena mudança em conhecimento e processo; como resultado, adaptabilidade e *copability* em tais ambientes tendem a ser baixos.
- O ambiente plácido aglomerado é mais sofisticado. Os recursos, metas e valores são relativamente estáveis, mas encontram-se agrupados. Sobrevivência, portanto, requer conhecimento, tecnologia e processos especializados para lidar com estes agrupamentos diferentes. Os níveis de adaptabilidade e *copability* associados tendem a ser estaticamente altos e dinamicamente baixos, e, portanto, exigem da organização competências especiais.
- O ambiente reativo perturbado envolve vários sistemas sociais dominantes do mesmo tipo, que se influenciam mutuamente. A sobrevivência, assim, depende do conhecimento sobre o comportamento reativo dos outros sistemas sociais e do domínio de influência ambiental dos mesmos. A adaptabilidade e esforços de *copability* associados tendem a ser estaticamente baixos, mas dinamicamente altos.
- O ambiente de campo turbulento é o mais complexo. As cadeias causais de conseqüências não são lineares e são dependentes do ambiente. Sobrevivência envolve conhecimento sofisticado sobre as características ambientais e a habilidade para suportar as tensões emocionais induzidas. O esforço de sobrevivência do sistema requer um nível alto de adaptabilidade e *copability* estática e dinâmica.

Dessa forma, conclui-se que organizações em ambientes turbulentos enfrentam mudanças bruscas e necessitam de uma grande capacidade de adaptabilidade e *copability*; já em ambientes calmos, as mudanças têm a tendência de serem menos significativas e, portanto, requerem menos adaptabilidade e *copability* do sistema.

Assim, cabe aos agentes e dirigentes da organização considerar o impacto do ambiente em seus sistemas e buscar o equilíbrio necessário à eficácia organizacional, a partir da compreensão de suas características internas.

## 2. Realização correta do diagnóstico

Schein (1985) propõe que se **realize corretamente o diagnóstico**.

Na visão do autor, os dirigentes não deveriam realizar sozinhos o diagnóstico, pois eles, muitas vezes, até sentem que a organização não está bem ou que poderia ser melhorada, mas não têm as ferramentas necessárias para transformar estes vagos sentimentos em ação concreta.

Schein (1985), então, sugere um modelo para ajudar o agente de mudança a desenvolver o diagnóstico necessário a um programa de ação ou mudança de conduta. O fundamento de seu modelo consiste na realização conjunta do diagnóstico e propostas de melhorias pelo dirigente e agente de mudança. O autor argumenta que o consultor raramente pode aprender o necessário sobre a organização para realmente saber qual seria o melhor curso de ação para aquele grupo particular, com tradições, cultura e personalidade próprias.

Dessa forma, justifica o autor, o consultor acaba ajudando os dirigentes a tornarem-se diagnosticadores suficientemente bons, de modo que eles mesmos possam resolver o problema ou problemas que surjam, com base em alternativas consideráveis.

## 3. Gerenciamento da cultura organizacional

Snyder (1985) entende que o ambiente interno da organização deve ser visto a partir da **cultura organizacional**, ou seja, o sistema de normas, crenças e suposições, e valores que determinam como as pessoas agem na organização.

O autor propõe, então, que se deva identificar pontos de influência na cultura de uma organização, de modo que possam ser manipulados e gerenciados eficazmente pelos agentes de mudança.

Para o autor, o gerenciamento da cultura deve ser dividido em várias fases: entender a natureza da cultura e seus efeitos na organização; avaliar as forças que sustentam a cultura atual e aquelas que clamam por mudança; decidir quais (se há alguma) mudanças são necessárias e possíveis de serem feitas na cultura; e, por fim, usar todas as alavancas disponíveis para a mudança na cultura organizacional.

#### 4. Estabelecimento da visão organizacional

Autores como Mead (1985), Band (1997), Kotter (1994), Kanter (1992) e Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997) sugerem o estabelecimento da **visão** dos principais patronos e envolvidos na mudança para integrar as pessoas da organização, com visões de mundo, valores e cultura diversas, dando-lhes um sentido comum (Mead, 1985) e a comunicação desta visão a todos os *stakeholders*, através de todos os veículos possíveis (Kotter, 1994; Kanter, 1992; Equipe de Change Integration da Price Waterhouse, 1997).

A visão deve ser entendida como um estado final a ser atingido, via mudanças. Reflete a maior meta que as pessoas precisam manter em mente enquanto se concentram nas atividades diárias e, portanto, pode ser vista como o estabelecimento de um propósito geral (Kanter, 1992).

Para Kanter (1992), uma visão inspiradora pode ser altamente motivante, pois permite a compreensão das razões das mudanças específicas e ajuda a vencer a relutância de abraçar a mudança que provém da ansiedade e incerteza.

#### 5. Identificação e comprometimento dos grupos de interesse (*Stakeholders*)

No entendimento da Coopers & Librand (apud Band, 1997), o maior fato isolado que contribui para o fracasso de projetos de mudança é a falta de comprometimento das pessoas que desempenham funções-chave na organização. Por isso, Kanter (1992), Band (1997),

Harrison (1985) e a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997), dentre outros, sugerem que a mudança bem-sucedida faz-se a partir de interações construtivas entre múltiplos grupos dentro de uma organização. A menos que estes grupos sejam considerados no início e durante o desenvolvimento do processo de mudança, os esforços mais bem intencionados serão frustrados (Kanter, 1992).

Assim, afirma Harrison (1985), os modelos de mudança necessitam urgentemente ser ampliados para incluir as necessidades, aspirações, angústias e preocupações dos grupos de interesse externos e internos, e incorporar formas de mudança que sejam mais inovativas e de longo prazo nas definições de quem dirige a organização.

Kanter sugere que esses grupos podem ser assim classificados com base em suas responsabilidades:

- **Estrategistas**, que lançam o alicerce, criam a visão e supervisionam as ligações entre a organização e seu ambiente. No processo de mudança, são responsáveis por identificar a necessidade de mudança, criar uma visão de resultado desejado, decidir que mudança é viável e escolher quem deve patrociná-la e defendê-la. Eles se sintonizam com o ambiente externo e interno, avaliando as forças para mudar. CEO's, altos executivos e consultores, geralmente, são os formadores desta categoria. Eles se envolvem, ainda, em amplas questões de concepção relacionadas aos recursos que suas idéias de mudança irão absorver.

Ressalta-se a importância de um " **líder mágico**" (Nadler e Tushman, *apud* Kanter, 1992), alguém que ajuda a articular a mudança e captura e mobiliza os corações e mentes da organização.

Na visão de Nadler e Tushman (*apud* Kanter, 1992), são várias as tarefas conectadas a este papel: determinar a extensão final da mudança necessária e seu grau de urgência; avaliar se a mudança é de curto ou longo prazo e decidir se a mudança é cultural, estrutural, etc. Harrison (1985) adiciona a estas outras responsabilidades: integração a partir do alinhamento e sintonia; visão; intuição; poder positivo; e significado.

O líder visionário, assim, no entendimento desse autor, deve revitalizar as organizações, dando às pessoas significado, objetivo e um senso de valores elevado em seu

trabalho, e articular propósitos comuns e fascinantes possibilidades futuras, de maneira que os membros da organização possam ser alinhados a um sonho ou visão compartilhada e, dessa forma, todos possam marchar em uma direção ao futuro.

- **Implementadores**, que desenvolvem e dão os primeiros passos necessários para executar a visão; eles gerenciam a coordenação entre as partes e as relações entre as pessoas.

Para Kanter (1992), os implementadores da mudança são os que "fazem a coisa acontecer", gerenciando o processo diário de mudança. Eles se preocupam com a movimentação no interior da organização, com a coordenação e com os hábitos. Frequentemente, recebem a tarefa e o mandado para instituir a mudança em nome dos estrategistas. Eles podem, ainda, desenvolver o plano de implementação ou guiar programas a eles repassados. Simultaneamente, devem atender pedidos "de cima", enquanto tentam ganhar a cooperação dos "de baixo".

Assim, os implementadores são, de certo modo, "vendedores" da mudança, seja por acreditarem em seus méritos ou porque recebem ordens de seus chefes. Definem táticas de intervenção para vencer resistências; instrumentos de comunicação; como desenvolver estruturas de transição, treinamento e desenvolvimento; sistemas de gratificações, etc. Eles, certamente, enfrentam uma tarefa assustadora: pensam que não têm autoridade suficiente para fazer sozinhos a mudança acontecer e que não recebem, de cima, apoio para ir adiante.

- **Recebedores**, que dão à mudança sua forma e sustentabilidade. Representam o maior grupo que deve adotar a mudança e se adaptar a ela. Assim, sua resposta e reação à mudança pode fundamentalmente remoldá-la. Eles são os institucionalizadores: seu comportamento determina se a mudança vai ou não ser efetivada; por isso, com frequência, aparecem na literatura como fontes de resistência.

Neste sentido, Klein (1985) afirma que a literatura em mudança reconhece a tendência dos indivíduos, grupos, organização e sociedade em resistir à mudança.

A resistência é, assim, segundo Klein (1985), uma tentativa de manter a integridade do sistema e manutenção do *status quo*, e resulta da própria magnitude da mudança, da rapidez com que ocorrem, da perturbante conscientização de que essas mudanças são, muitas vezes,

irreversíveis e difíceis de serem implementadas, e do fato de os agentes de mudança não incorporarem "seus clientes" no processo de mudança. O resultado é a falta de comprometimento e consentimento das propostas por parte de quem é afetado pela mudança ou até mesmo a formação de grupos de oposição à mudança (Klein, 1985; Kanter, 1992).

## 6. Compreensão e redução das resistências

Segundo Kanter (1992), **compreender e reduzir as resistências** à mudança é de fundamental importância, uma vez que a inovação somente poderá surgir depois que as resistências forem resolvidas.

No entendimento de Chiavenato (1996), toda mudança organizacional representa alguma modificação nas atividades cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas que são os membros da organização. E, por isso, encontra-se, freqüentemente, alguma forma de resistência humana à mudança.

Ansoff (1990), por sua vez, entende que as causas gerais de resistência à mudanças são:

- incerteza quanto às causas e efeitos da mudança, pois as pessoas estão acostumadas às maneiras tradicionais de se fazerem as coisas e resistem para evitar incertezas;
- falta de disposição para abrir mão dos benefícios existentes, porque, para algumas pessoas, a mudança não é compensada pelas recompensas oferecidas.

Stoner (1982) e Kotter e Schlesinger (1986) sugerem, ainda, a consciência dos pontos fracos das mudanças propostas, levando os membros da organização a resistir, porque reconhecem problemas que não foram considerados na elaboração do programa de mudança.

Para Stoner (1982) e Klein (1985), estes conflitos podem ser benéficos para o processo, porque as oposições às propostas de mudança permitem à organização avaliar o projeto e melhorá-lo. Na visão de Kaufmann (*apud* Hall, 1984), mudanças em organizações trazem consigo forças positivas de apoio, quando as modificações são aceitas; e forças negativas, quando ocorrem resistências. Nas organizações é importante reconhecer que muitas

forças agem no sentido de manter a organização em um estado estável. A mudança, então, só será aceita quando forem removidos os impedimentos às modificações.

Para amenizar as resistências, Bittencourt e Ruas (1996) sugerem que se crie e desenvolva, em primeiro lugar, um ambiente de aceitação generalizada aos novos objetivos e metas da empresa. Esse ambiente propício a mudanças engloba fatores como gestão participativa, envolvimento de funcionários, sistemas de trabalho, comunicação, ambiente físico, clima organizacional, formas de trabalho.

O processo de criação de um ambiente favorável implica, ainda, segundo estes autores, reflexões, questionamentos, amadurecimentos e transformações em procedimentos consolidados no comportamento das organizações. Por isso, deve ser um processo interno específico a cada empresa, onde as condições e as inovações criativas são próprias a cada ambiente e às suas características internas.

Hronec (*apud* Bittencourt e Ruas, 1996) entende que é imprescindível a adoção de alguns elementos que visam atenuar o impacto da mudança na organização: comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*.

## 6.1 Comunicação

Na visão de Hronec (*apud* Bittencourt e Ruas, 1996), a comunicação é um ponto muito valorizado, não só para a melhoria do clima interno, mas, principalmente, para obter a participação e o comprometimento dos empregados com as metas propostas. Através da troca de informações, idéias, atitudes e sentimentos, as pessoas e suas atividades são guiadas para a satisfação, delas próprias e das empresas.

A Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997), por sua vez, acredita que um bom programa de comunicação deve estar em sintonia com os pontos de vista e posições dos interessados-chave (*stakeholders*). Deve ser concebido para dirigir-se às preocupações das pessoas e incitá-las a agir. Um programa de comunicação engaja a organização e a informa sobre o progresso conseguido a caminho do sucesso, sustentando, assim, a atmosfera propícia

à mudança. Sustenta o entusiasmo pela mudança lembrando as pessoas do que está em jogo no momento em que a implementação tem início.

Portanto, argumenta Beer (*apud* Kanter, 1992), sempre que possível os líderes de mudança devem comunicar-se abertamente e buscar o envolvimento e a confiança das pessoas em toda a organização. Envolvimento total, comunicação e transparência não são necessários para toda situação de mudança, mas podem ser instrumentos potentes para vencer resistências e dar aos empregados uma aposta pessoal no resultado da transformação.

Contudo, adverte Kennedy (1985), para ser eficaz, a comunicação em um processo de mudança precisa ter uma mensagem simples, ser constantemente repetida, ser manifestada em um ambiente de alta confiança, uma vez que isto possibilita decodificar as comunicações mútuas, e deve ser conduzida no sentido topo-base da pirâmide, devido ao papel altamente simbólico da autoridade do superior.

## 6.2 Treinamento

Segundo Hronec (*apud* Bittencourt e Ruas, 1996), Kanter (1992) e Band (1997), o treinamento apropriado deve oferecer oportunidade de aprender habilidades críticas necessárias para desenvolver, implementar e utilizar as habilidades interpessoais, mapear o processo, solucionar problemas e até planejar, independentemente da posição hierárquica ocupada pelo funcionário.

## 6.3 Recompensa

Autores como Kotter (1994), Kanter (1992) e Kennedy (1985) acreditam que o sistema de recompensa da empresa, quando visível e consistente, pode reforçar o processo de mudança, motivando as pessoas durante a implementação da mudança para que elas possam contribuir e, assim, minimizar possíveis resistências ao longo do processo. Essas medidas devem, de uma certa maneira, demonstrar a valorização e reconhecimento dos esforços dos empregados na integração ao programa de mudança proposto.

#### 6.4 Benchmarking

O *benchmarking* é um "processo de procura das melhores práticas que sirvam de elemento comparativo e/ou modelo de eficiência, a fim de se conseguir uma performance superior" (Equipe de Change Integration da Price Waterhouse, 1997).

Para Hronec (*apud* Bitencourt e Ruas, 1996) e a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997), o levantamento desses indicadores sensibiliza as pessoas da organização com exemplos concretos que incentivam a busca de melhores desempenhos. Assim, o *benchmarking* é considerado um "agente facilitador" do processo de mudança, a partir do comprometimento das pessoas na busca de melhores resultados.

#### 7. Desenvolvimento do plano de ação

Beckhard e Harris (*apud* Kanter, 1992) sugerem que em todo processo de mudança deve-se *planejar sua implementação*, a partir de um **plano formal de mudança** que especifique tudo, desde onde a primeira reunião deve ocorrer até a data em que a empresa espera atingir seu objetivo de mudança.

Esse plano, segundo a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997), deve assegurar o compromisso de cada indivíduo e grupo de interesse, e destacar os pontos de vista e posições de cada participante, incluindo meios de envolvê-los no processo de mudança. O plano deve esboçar cada fase prevista no processo e incluir também como se pretende alavancar as atitudes positivas dos interessados entusiásticos e dos que "possuem" recursos sustentadores de mudança. Deve ficar claro o modo como a organização pretende minimizar os riscos, incluindo o impacto negativo dos que se opõem à mudança.

#### 8. Gerenciamento através das fronteiras internas (horizontalização)

Para Band (1997), o fornecimento de valor superior exige uma compreensão dos processos cruciais de negócios que permitam à empresa competir. Esses processos essenciais

atravessam horizontalmente as funções da empresa e, freqüentemente, melhoraram de maneira substancial o nível de desempenho da empresa.

Por isso, a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997) recomenda que, à medida que o projeto de mudança é implementado, deve-se enfrentar as fronteiras internas que impedem a mudança e buscar integrar as atividades ao longo da cadeia de valor da organização, ou seja, horizontalizar a estrutura organizacional.

Todavia, advertem os mesmos, ao enfrentar iniciativas de mudança horizontais que abrangem a empresa como um todo, deve-se inspirar e motivar os membros da equipe do projeto e influenciar os grupos de interesse.

#### 9. Gerenciamento da transição para a estrutura horizontalizada

No entendimento de Johansson et al. (1995), **a transição da mudança deve ser gerenciada** a partir de uma liderança atuante e eficaz.

O autor entende que durante o período de transição entre o estado funcional da empresa e o estado de orientação para o processo há uma estrutura que envolve: o líder da unidade de negócios; o comitê de coordenação; o comitê da administração do programa; as equipes de tarefa.

*O líder da unidade de negócios* escolhe quem irá participar do comitê diretor e patrocina a mudança para uma orientação de processo, mas continua focalizando no gerenciamento das operações do dia-a-dia.

*O comitê de coordenação* é responsável por escolher a ordem pela qual os processos essenciais serão redesenhados. Define metas junto às equipes de tarefa para desempenhar o redesenho, cria planos para o esforço de redesenho e acompanha os resultados do plano. Define as prioridades para o redesenho de processos, de forma a alcançar algum resultado precoce para assegurar um moral alto durante o esforço e tarefas muito específicas para as equipes de tarefa. É responsável pela reunião das equipes que farão o redesenho e pelo estabelecimento de cronogramas para gerenciar a seqüência geral de tarefas.

O *comitê da administração do programa* é o responsável pelo "gerenciamento de nível médio" da transição. Coordena e orienta as equipes de tarefa e intercede junto ao comitê de coordenação a seu favor.

As *equipes de tarefa* executam análises específicas, redesenham processos essenciais específicos e reformam as estruturas de apoio necessárias para que o novo processo funcione com eficácia.

Para Johansson et al. (1995), a organização de transição é superposta sobre a organização funcional. Isso não significa que deve haver pessoal adicional, mas uma realocação do pessoal de função para transição para o processo.

Assim, constata-se que o esforço de transição é um processo muito delicado. Requer uma coordenação estreita entre o líder da unidade de negócio, os comitês de coordenação e de gerenciamento do programa e o líder da empresa. É necessário, ainda, mudar as práticas administrativas, sendo, então, importante o envolvimento precoce de gerentes de todos os níveis, como forma de atenuar uma possível resistência às mudanças.

#### 10. Avaliação dos efeitos da mudança sobre as pessoas

Segundo Johansson et al. (1995), as pessoas são bastante afetadas pelas mudanças na empresa. Elas precisam conviver com os resultados. Provavelmente terão que ampliar suas habilidades de trabalho, sua capacidade analítica e sua proficiência no trabalho em ambientes de equipe. É preciso, assim, comunicar amplamente as metas e o progresso do redesenho, e é preciso fornecer o treinamento necessário para permitir que os indivíduos desempenhem com eficácia suas novas funções.

Na empresa orientada para o processo, o aprendizado será contínuo. E as pessoas passarão a pensar de forma diferente.

Outra área que deverá mudar com relação às pessoas é o sistema de recompensa e incentivos, reafirmam esses autores. As pessoas deverão ser pagas de acordo com a sua contribuição e esforço, não por sua antigüidade e posição hierárquica. Além disso, o

reconhecimento fica mais claramente ligado às recompensas e torna-se orientado para a equipe em lugar da pessoa.

Segundo os autores, nas organizações dentro das quais isso já foi tentado e colocado em prática com sucesso, muitos aumentaram o seu moral, a sua produtividade e, o mais importante, a sua criatividade.

## 11. Empowerment

Band (1997), a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997) e Kotter (1994) afirmam que o "executivo sênior responsável pela integração" precisa **delegar poderes** a líderes de projetos e programas de mudança para ajudá-los a dirigir a mudança.

Para a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997), *empowerment* significa não apenas ter autoridade para fazer o trabalho, mas também ter o conhecimento e as ferramentas apropriadas para fazê-lo com competência.

Os líderes precisam, portanto, segundo a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997), compreender os benefícios auferidos por seus projetos e pela empresa como resultado do esforço de coordenação; sentir-se confiantes de que suas contribuições serão respeitadas e que serão os principais "arquitetos" de uma estrutura coesa maior; e precisam ter certeza de seu acesso a ferramentas, informações e recursos necessários para que a integração organizacional desejada seja adequadamente levada a cabo.

## 12. Medição para avaliação e controle

Para Band (1997), é necessário adotar uma **estratégia de medição** que permita que se controle e avalie a iniciativa de mudança.

O autor entende que essa medição deve basear-se em:

- satisfação de clientes internos e externos em função das mudanças feitas nos sistemas e estilos operacionais;
- o nível de comprometimento do estrategista em relação ao tempo, a fim de monitorar o nível de energia e impulso do grupo de liderança;

- o nível de habilidades dos implementadores de mudança designados;
- a capacidade dos funcionários de enfrentar as mudanças; e
- os alvos de orçamento e tempo para a mudança.

### 13. Criação de resultados rápidos

No entendimento de Band (1997), na gestão da mudança deve-se **criar sucessos rápidos** a partir da seleção de alguns alvos de mudança com um interesse velado nas metas do plano de mudança, para motivar as pessoas envolvidas e permitir credibilidade ao projeto.

## 3.3 Avaliação dos Modelos de Gerenciamento de Processos com Base nos Critérios de Gestão da Mudança

Nesta etapa, deve-se avaliar os modelos de Gerenciamento de Processos sob a ótica dos modelos de mudança organizacional. Para tanto, deve-se comparar cada proposta de Gestão de Processos sugerida por seus autores: Adair e Murray (1996), Carr et al. (1994), Ballé (1997), Rummler e Brache (1994), Harrington (1993), Almeida (1993) e a MCG Qualidade (1999), com os critérios de Gestão da Mudança descritos nos modelos propostos pelos autores correspondentes.

### 1. Contextualização

Com base em Pettigrew (1985), sabe-se que qualquer processo de mudança deve considerar e analisar o **contexto** empresarial no qual a mudança será implementada.

Ao se verificar, entretanto, os modelos de Gestão de Processos, constata-se que eles, exceto o de Adair e Murray (1996), não consideram o contexto empresarial na adequação do modelo à realidade organizacional, uma vez que variáveis contextuais externas, como as condições econômicas, competitivas, políticas e sociais do ambiente, e as variáveis internas, como a estratégia em curso, cultura e recursos disponíveis (Pettigrew, 1985) são

desconsideradas, apesar de sua forte influência em um processo de mudança. Assim, os autores de Gestão de Processos citados propõem a implementação do modelo para qualquer organização, indistintamente.

Por outro lado, Adair e Murray (1996) prescrevem uma proposta de modelo de Gestão de Processos, mas ressaltam que este é contínuo e que, portanto, a empresa deve iniciar sua utilização a partir do ponto que achar conveniente ou para o qual esteja preparada.

Esses autores sugerem, então, o conhecimento da dinâmica de mercado e das defasagens a eliminar e, também, a identificação dos imperativos de negócio e desenvolvimento de estratégias e táticas, necessários para o alcance da visão estabelecida, mas não consideram, por outro lado, a análise da cultura organizacional e recursos disponíveis; e tampouco o caráter processual ou histórico dos fenômenos que intervêm no contexto da mudança.

A falta da análise do contexto pode tornar o modelo inadequado, mas também pode, segundo Motamedi (1985), impedir que se avalie corretamente a necessidade e capacidade de **adaptabilidade e *copability*** da organização em relação ao seu ambiente externo e, conseqüentemente, tornar o processo de intervenção ineficaz.

## 2. Realização correta do diagnóstico

É importante, segundo Schein (1985), que se faça corretamente o **diagnóstico organizacional** a partir da análise conjunta dos agentes da mudança e dirigentes organizacionais.

Percebe-se que, a partir das propostas de Gestão de Processos, com exceção da de Adair e Murray (1996), o diagnóstico é proposto somente em nível de processo, em que, a partir do conhecimento deste por parte da equipe envolvida, identificam-se seus respectivos problemas e, conseqüentemente, processos críticos.

Assim, em todos os modelos de Gestão de Processos sugeridos não fica claro a participação conjunta dos agentes de mudança no processo. Portanto, acredita-se que a

participação do agente se restrinja à proposta da metodologia de identificação do problema e melhoria.

### 3. Gerenciamento da cultura organizacional

Snyder (1985) propõe que sejam identificados os pontos de influência na cultura de uma organização, de modo que possam ser manipulados e gerenciados eficazmente pelos agentes de mudança.

Analisando as propostas de Gerenciamento de Processos, constata-se que somente Carr et al. (1994) incorporam este critério em seu modelo. Para os autores, é preciso que a organização modifique sua cultura para garantir o sucesso dos processos reestruturados.

Todavia, afirmam Carr et al. (1994), as mudanças na cultura são muito profundas e não acontecem automaticamente. Precisa-se, assim, oferecer treinamento, motivação e um *feedback* positivo para ajudar as pessoas a adotar as novas técnicas de trabalho.

### 4. Estabelecimento da visão organizacional

Os autores de Gestão da Mudança, como Band (1997), Mead (1985), Kotter (1994), Kanter (1992) e a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997), sugerem o estabelecimento da **visão**, que segundo Mead (1985), dá um sentido comum às pessoas com visões de mundo, valores e culturas diversas, e ajuda a vencer a resistência à mudança, que surge da ansiedade e incerteza (Kanter, 1992).

Isso não é considerado pelos seguintes autores de Gestão de Processo: Ballé (1997), Harrington (1993) e MCG Qualidade (1999). Analisando suas propostas, vê-se que a preocupação limita-se ao estabelecimento de uma meta de desempenho para o processo crítico específico apenas e não o estabelecimento de uma visão de futuro, catalisadora de toda a organização. Por outro lado, é uma proposta evidente nos modelos de Gestão de Processos descritos por Adair e Murray (1996) e Carr et al. (1994).

A intenção destes autores é apoiar e unir o projeto de Gestão de Processos à visão da empresa para definir, com base nisso, o caminho a seguir.

Rummler e Brache (1994) e Almeida (1993), por sua vez, entendem que o Gerenciamento de Processos deve ter suas prioridades dirigidas pelas necessidades da organização como um todo, mas definidas a partir de um objetivo mensurável com impacto sobre a estratégia da organização (Questão Crítica do Negócio - QCN) e não com base na visão de futuro dela.

##### 5. Identificação e comprometimento dos grupos de interesse (*Stakeholders*)

Os autores de Gestão de Mudança, como Band (1997), Kanter (1992), Harrison (1985) e a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997), propõem que se identifiquem a **coalisão dominante** e demais *stakeholders* para garantir seu **comprometimento** com a mudança e, conseqüentemente, tornar a mudança bem-sucedida.

Deve-se entender como *stakeholders* os indivíduos ou grupos que afetarão ou serão afetados pelo processo de mudança. São as pessoas diretamente envolvidas nas mudanças ou pessoas e grupos de fora da organização: clientes, empregados, acionistas, fornecedores e parceiros de negócios, e a equipe envolvida na mudança (Equipe de Change Integration da Price Waterhouse, 1997).

Assim, segundo Kanter (1992), três grupos devem ser envolvidos: os *estrategistas*, os *implementadores* da mudança e o *receptores*. O não-envolvimento e não-comprometimento destes diversos grupos de interesse, para os autores de Gestão de Mudança, como a Coopers & Librand (*apud* Band, 1997) e Kanter (1992), é o fato isolado que mais contribui para o fracasso da mudança.

Na análise dos modelos de Gestão de Processos constata-se que a necessidade de se buscar apoio da cúpula administrativa (*estrategistas*) é negligenciada por todos os autores citados, exceto por Harrington (1993) e Almeida (1993). Da mesma forma, a importância dada ao comprometimento de todos os outros *stakeholders* é manifestada somente por Adair e Murray (1996). Verifica-se, todavia, nos demais autores de Gestão de Processos, a preocupação com dois grupos: clientes e a equipe envolvida no processo específico.

Em relação à cúpula administrativa, Almeida (1993) assim como Harrington (1993), deixam explícita a necessidade de buscar seu apoio no processo de mudança, mas diferentemente de Harrington, Almeida (1993) não descreve a importância e as responsabilidades desse grupo em relação ao Gerenciamento de Processo.

É importante, assim, recorrer a Kanter (1992) e Harrington (1993) e estabelecer algumas responsabilidades para esse grupo: supervisionar as relações da organização com seu ambiente, avaliando as forças para mudar; revisar as estratégias empresariais e as necessidades dos clientes; identificar e comunicar a necessidade de mudança; alocar os recursos necessários; criar a visão de resultado esperado e decidir que mudança é viável e quem deve patrociná-la e defendê-la.

No que se refere aos demais *stakeholders*, identificam-se, conforme já salientado, apenas dois grupos envolvidos em *todos* os modelos de Gestão de Processo: os clientes e a equipe do processo em estudo. O primeiro grupo define os parâmetros para o redesenho (Ballé, 1997) e, por isso, segundo Adair e Murray (1996), é necessário que se realizem constantemente pesquisas com eles mesmos para identificar o que valorizam. O segundo grupo faz parte da classificação *recebedores* (Kanter, 1992) e, portanto, representam o maior grupo que deve adotar e se adaptar à mudança.

Assim, é importante o envolvimento desse grupo no Gerenciamento de Processos. A justificativa dá-se pelo comprometimento dessas pessoas com os resultados alcançados, pela redução da resistência e pelo fato de deterem o conhecimento necessário a respeito das atividades e tarefas desenvolvidas e respectivos problemas.

Adair e Murray (1996), por sua vez, incorporam além desses dois grupos identificados pelos demais autores de Gestão de Processos, todos aqueles que possam afetar o esforço da equipe ou sofrer suas conseqüências. Nesse sentido, superam os demais autores de Gestão de Processos, afirmando que *todos* os *stakeholders* devem ser identificados, devem ser bem informados e devem se envolver com os propósitos da equipe, sob pena de bloquearem suas ações.

Nadler e Tushman (*apud* Kanter, 1992), Harrison (1985) e Bennis (1993) acrescentam, ainda, outro grupo relevante na Gestão da Mudança: o **líder**, alguém capaz de articular e inspirar a mudança e integrar as pessoas, a partir de uma visão compartilhada (Harrison, 1985).

Carr et al. (1985) são os únicos autores a incorporar estas responsabilidades aos líderes organizacionais.

Para eles, os líderes comunicam para gerentes e empregados, a partir do contato pessoal, a direção da mudança, através do planejamento estratégico e do estabelecimento de metas. Os líderes acompanham de perto o progresso da mudança e estão prontos para ajudar sempre que forem encontrados obstáculos. Os bons líderes, ainda, fazem questão de reconhecer e premiar a atuação dos gerentes do projeto e o êxito de todo o pessoal na tarefa de fazer com que as mudanças aconteçam.

Liderança, para Carr et al. (1994), significa também que os líderes desempenhem um importante papel no processo de mudança e moldem o novo comportamento exigido para o sucesso dos processos que foram reformulados.

Essa responsabilidade não é comungada pelos autores de Gestão de Processos em relação ao líder. Para estes, o líder ou "dono" do processo assemelha-se ao implementador descrito por Kanter (1992) e tem a função de coordenar as atividades referentes ao processo específico, comprometer-se com os resultados e prover recursos e não a função catalisadora e integradora de esforços. A consequência disso é a falta de articulação, integração, alinhamento e sintonia, poder positivo e significado em relação à mudança (Harrison, 1985).

A busca de aliados e apoiadores da mudança é justificada, ainda, pela minimização das resistências que acompanham inevitavelmente um processo de mudança. O resultado destas resistências pode ser, segundo Klein (1985) e Kanter (1992), a falta de comprometimento e consentimento das propostas por parte de quem é afetado pela mudança ou a formação de grupos de oposição à mudança.

## 6. Compreensão e redução das resistências à mudança

Para Hronec (*apud* Bitencourt e Ruas, 1996) e demais autores de Gestão da Mudança, é importante a adoção dos seguintes elementos como meio de atenuar o impacto da mudança e, conseqüentemente, a **redução das resistências: Comunicação, Treinamento, Recompensa e Benchmarking**.

A partir da análise das propostas sugeridas pelos modelos de Gestão de Processos, percebe-se que seus autores, com exceção de Harrington (1997), não corroboram com todos estes elementos. Uma parte, inclusive, não leva em consideração nenhum desses elementos.

### 6.1 Comunicação

Mesmo sendo a **comunicação** um meio importante para se obterem a participação, confiança, envolvimento e o comprometimento dos empregados com as metas propostas, engajar a organização e informar sobre o progresso conseguido Hronec (*apud* Bitencourt e Ruas, 1996); Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997); Beer (*apud* Kanter, 1992); Kennedy (1985), somente os seguintes autores da Gestão de Processos visualizam esta importância: Adair e Murray (1996), Carr et al. (1994) e Harrington (1997).

Esses autores de Gestão de Processos entendem que a comunicação é um fator importante para eliminar as resistências.

Sendo assim, Carr et al. (1994) e Harrington (1997) sugerem que a equipe executiva comunique a natureza das mudanças que estão para ocorrer, os motivos das mudanças e a forma pela qual irão afetar as pessoas individualmente. Isso, segundo Adair e Murray (1996), pode auxiliar às equipes a obterem resultados radicais e criarem uma organização focada no cliente e na inovação. Mas para isto, adverte Kennedy (1985), a comunicação precisa ter uma mensagem simples, ser constantemente repetida e ser manifestada em um ambiente de alta confiança.

Os demais autores de Gestão de Processos, contudo, não incorporam a comunicação em suas propostas e, portanto, perdem os benefícios advindos desse procedimento.

### 6.2 Treinamento

O **treinamento**, no entendimento de Hronec (apud Bittencourt e Ruas, 1996) e Band (1997), oferece a oportunidade de aprender habilidades críticas essenciais ao desenvolvimento e implementação das mudanças necessárias.

Por isso, todos os autores de Gestão de Processos incorporam esse elemento, exceto Ballé (1997).

Dessa forma, Adair e Murray (1995), Carr et al. (1994), Harrington (1997), Rummler e Brache (1994), Almeida (1993) e a MCG Qualidade (1999) comungam que os integrantes da organização, a partir do treinamento, passam a conhecer as ferramentas necessárias para apoiar as novas formas de trabalho e são capacitados para executar todos os passos desenvolvidos pelo Gerenciamento de Processo.

### 6.3 Recompensa

A **recompensa**, conforme descrito anteriormente, é outro elemento importante sugerido por autores de Gestão da Mudança, como Kotter (1994), Kanter (1992) e Kennedy (1985), uma vez que reforça o processo de mudança, motivando as pessoas a contribuir e demonstrando a valorização e reconhecimento de seus esforços.

Todavia, constata-se que somente Rummler e Brache (1994), Carr et al. (1994) e Harrington (1997) percebem a importância de a organização alinhar os sistemas de recompensa e reconhecimento para apoiar os objetivos da mudança. Os demais autores de Gestão de Processos desconsideram esse elemento. A implicação disso pode ser a perda da motivação, entusiasmo e apoio à mudança por parte dos "receptores" (Kanter, 1992).

### 6.4 Benchmarking

O **benchmarking** é, ainda, outro aliado à mudança, pois propicia a transformação cultural dos empregados, levando-os a compreender a importância da melhoria contínua e a necessidade de maior receptividade para as "melhores práticas" adotadas (Equipe de Change Integration da Price Waterhouse, 1997).

Contudo, a partir da análise das propostas de Gestão de Processos, verifica-se que a maioria dos autores correspondentes não adotam essa prática. Os únicos autores que incorporam esse elemento em seu modelo são Adair e Murray (1996) e Harrington (1997).

No entendimento desses autores, a justificativa para a adoção dessa prática está no fato de propiciar o estabelecimento de metas e aperfeiçoamento do processo, fornecer padrões de desempenho e permitir que a empresa identifique sua posição em relação ao concorrente naquilo que o cliente valoriza. Isso é a base para que qualquer organização alcance e mantenha a vantagem competitiva, afirmam Adair e Murray (1996).

#### 7. Desenvolvimento do plano de ação

Outro critério importante proposto pelos autores de Gestão da Mudança é o **planejamento da implementação da mudança**, a partir de um plano formal.

Para autores como Beckhard e Harris (*apud* Kanter, 1992), Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997) e Band (1997), esse plano esboça cada fase prevista no processo, envolve e assegura o compromisso de cada indivíduo e *stakeholder*, e destaca o ponto de vista e posições de cada participante.

Verifica-se que essa proposta está inserida em *todos* os modelos de Gestão de Processos. No entendimento desses autores, deve-se desenvolver um plano de ação para a implementação das mudanças propostas que mostre o que deve ser feito, quem é o responsável por sua conclusão, como e onde deve ser feito, os recursos necessários e a data exata em que deve estar concluído.

Além disto, Adair e Murray (1996) sugerem que se desenvolva um mapa de marcos, que é um tipo de calendário que mostra as etapas-chave do plano de implementação e suas relações.

O objetivo principal do plano de ação é permitir que as pessoas tenham bem claro quais são suas responsabilidades, como as ações estão priorizadas e quais são os recursos necessários para se implementarem as mudanças propostas.

Contudo, ressalta a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997), as probabilidades de sucesso do projeto de mudança aumentam em função da clareza, do compromisso compartilhado por todos, da justificativa para as modificações pretendidas e do processo de conduzi-la.

#### 8. Gerenciamento através das fronteiras internas (horizontalização)

O **gerenciamento através das fronteiras internas da organização** é outro critério apresentado por autores da Gestão da Mudança, como Johansson et al. (1995), Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997) e Band (1997). Para eles, à medida que o projeto de mudança é implementado, deve-se enfrentar as fronteiras internas que impedem a mudança.

O Gerenciamento de Processos busca como meta final esta desfuncionalização e, portanto, a horizontalização deveria fundamentar todos os modelos correspondentes, a começar pela visão de processo, que contrapõe terminantemente a visão de silos isolados das estruturas tradicionais, uma vez que busca a interfuncionalidade.

Nesse sentido, a horizontalização permite à organização aproximar-se mais dos clientes e identificar e superar suas expectativas, pois capta os processos que fluem de forma contínua desde os fornecedores, passando pela organização, até os clientes finais.

Contudo, no modelo de Gestão de Processos proposto pela MCG Qualidade (1999), por exemplo, não está claro se a análise do processo se restringe ao departamento específico e, dessa forma, questiona-se se a horizontalização da estrutura organizacional pode ser atingida.

Ballé (1997) e Carr et al. (1994), por sua vez, propõem que o cliente do processo específico participe da análise do processo, identificando se há falta de sintonia entre os processos, ou outro problema, e negocie as melhorias cabíveis. Assim, as pessoas acabam tendo uma visão do que acontece com as outras unidades funcionais diretamente ligadas ou, pelo menos, com os processos que estão relacionados aos seus. Mas isso não significa ter uma visão horizontal de todos os processos organizacionais.

Por outro lado, Harrington (1993), Rummler e Brache (1994), Almeida (1993) e Adair e Murray (1996) salientam a importância de se terem processos multifuncionais e entendem que as pessoas devem ter uma visão geral desses processos. Por isso, sugerem que a organização deve desenvolver equipes de trabalho interfuncionais, a partir da compreensão ampliada dos outros departamentos, do fluxo das interfaces e da compatibilidade de objetivos.

Rummler e Brache (1994) propõem, inclusive, que se desenvolva um Mapa de Relacionamentos com o propósito de descrever os relacionamentos clientes-fornecedores entre as funções de *staff* e de linha que formam o negócio. Este mapa torna visível as entradas e saídas que fluem entre as funções e mostra o que está acontecendo no "espaço em branco" entre os quadros do organograma, justificam os autores.

#### 9. Gerenciamento da transição para a estrutura horizontalizada

Como o gerenciamento através das fronteiras funcionais afeta as pessoas e suas relações, torna-se necessário, no entendimento de Johansson et al. (1995), **gerenciar a transição** para a estrutura horizontal.

Esse gerenciamento, segundo Johansson et al. (1995), requer uma coordenação estreita entre o *líder da unidade de negócio*, que deve patrocinar a mudança mas continuar focalizado nas operações do dia-a-dia; os *comitês de coordenação*, responsáveis por gerenciar a equipe de redesenho, estabelecer metas, prioridades e definição de cronogramas para gerenciar a seqüência geral de tarefas; *comitês de gerenciamento do programa*, responsáveis pelo "gerenciamento de nível médio" da transição; e o *líder da empresa*. Requer, ainda, que se mudem as práticas administrativas, envolvendo os gerentes de todos os níveis, como forma de atenuar uma possível resistência às mudanças e avaliar os efeitos disso sobre as pessoas.

Observando-se os modelos de Gerenciamento de Processos, vê-se que nenhum dos autores correspondentes incorporam esse critério. Não há, assim, apesar de muitos deles proporem a horizontalização, um estudo ou proposta para o gerenciamento da transição.

## 10. Avaliação dos efeitos da mudança sobre as pessoas

Johansson et al. (1995) ressaltam que **as pessoas serão bastante afetadas** pelas mudanças. Terão que ampliar suas habilidades de trabalho, sua capacidade analítica e sua proficiência no trabalho em ambientes de equipe. As pessoas passarão a pensar de forma diferente, e o aprendizado será contínuo, argumenta o autor.

Este critério é incorporado somente ao modelo descrito por Carr et al. (1994). No entendimento do autor, deve-se criar um plano de gerenciamento da mudança, que deve incluir os novos requisitos de combinação de conhecimentos; sistemas de gerenciamento; necessidades de treinamento; reestruturação da avaliação de desempenho e dos sistemas de recompensa baseados no trabalho individual; questões referentes a potenciais afastamentos de pessoal e outros fatores correlatos.

## 11. Empowerment

Band (1997), Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997) e Kotter (1994) propõem que o executivo responsável pela integração delegue poderes a líderes de projetos e programas de mudança para ajudá-los a dirigir a mudança.

Essa proposta é incorporada a todos os modelos de Gerenciamento de Processos e seus autores sugerem que seja escolhida uma equipe com autonomia para analisar os processos, propor melhorias, estabelecer medidas de desempenho e desenvolver o plano e a implementação das mudanças. O objetivo dessa participação é buscar o comprometimento dessas pessoas, elevar o moral e reduzir resistências.

## 12. Medição para avaliação e controle da iniciativa de mudança

Outro critério importante proposto por Band (1997), a ser observado nos modelos de Gestão de Processos, diz respeito à adoção de estratégias de **medição para avaliação e controle** da iniciativa de mudança.

A análise dos modelos de Gestão de Processos permite que se identifique esta proposta em todos os autores. Eles entendem que é importante avaliar os resultados alcançados e

verificar se as ações permitem atingir os objetivos esperados. Sugerem, assim, que a avaliação seja definida a partir das necessidades dos clientes externos e internos do processo específico.

Para tanto, afirmam os autores, deve-se criar um sistema de medição que permita o controle sistemático dos resultados.

Nesse sentido, os indicadores de desempenho sugeridos pela MCG Qualidade (1999) e por Almeida (1993) e a técnica de *benchmarking* sugerida por Harrington (1993) e Adair e Murray (1996) podem ser um instrumento poderoso para avaliar o desempenho da organização e fornecer uma linha de referência e foco para o processo.

### 13. Criação de resultados rápidos

Johansson (1995) e Band (1997) afirmam que demonstrações de **resultados rápidos** são importantes para a organização em processo de mudança, pois motivam e elevam o moral das pessoas. Esta proposta é adotada somente por Carr et al. (1994), que sugerem que os ganhos com a mudança devem ser confirmados o mais rápido possível, a partir da análise do binômio custo x benefício.

## 4 CONCLUSÕES

Com base no estudo realizado foi possível constatar a importância das organizações em adotarem estruturas flexíveis, a partir da horizontalização dos processos, como resposta mais eficiente às necessidades dos clientes.

Percebeu-se, assim, a importância do Gerenciamento de Processos como meio de melhorar continuamente os processos, desfuncionalizar a organização e agregar maior valor aos produtos e serviços oferecidos. Isso gera mudanças na organização como um todo, especialmente nas pessoas diretamente envolvidas.

Portanto, verificou-se que a eficácia dos modelos de Gerenciamento de Processos está condicionada ao gerenciamento das mudanças institucionalizadas desses modelos, sendo, dessa forma, necessário incorporar a estes modelos os critérios de Gestão da Mudança capazes de alinhar a cultura organizacional e as pessoas às mudanças introduzidas e, assim, reduzir suas resistências.

Foram identificados a partir da metodologia da Pesquisa Bibliográfica, os seguintes critérios de Gerenciamento da Mudança: **contextualização; realização correta do diagnóstico; gerenciamento da cultura organizacional; estabelecimento da visão organizacional; identificação e comprometimento dos grupos de interesse (*stakeholders*); compreensão e redução das resistências à mudança; desenvolvimento do plano de ação; gerenciamento através das fronteiras internas (horizontalização); gerenciamento da transição da mudança para a estrutura horizontalizada; avaliação dos efeitos da mudança para as pessoas; *empowerment*; medição para avaliação e controle da iniciativa de mudança e, finalmente, criação de sucessos rápidos**, utilizados para analisar os diversos modelos de Gerenciamento de Processos sugeridos pela literatura.

#### 4.1. Avaliação dos modelos de gestão de processos

A avaliação dos modelos de Gerenciamento de Processos foi realizada a partir da comparação dos modelos de Gerenciamento de Processos com os critérios de Gestão da Mudança, conforme apresentado no Quadro 3.

QUADRO 3: Comparação dos modelos de gestão de processos com os critérios de avaliação de gestão da mudança

Autores de GP Proposta de GM	Adair e Murray (1996)	Carr et al. (1994)	Ballé (1997)	Rummler e Brache (1994)	Harrington (1993)	Almeida (1993)	MCG Qualidade (1999)
1. Contextualização	☺	☹	☹	☹	☹	☹	☹
2. Realização correta do diagnóstico	☺	☹	☹	☹	☹	☹	☹
3. Gerenciamento da cultura organizacional		☺					
4. Estabelecimento da visão organizacional	☺	☺	☹	☺	☹	☺	☹
5. Identificação e comprometimento dos grupos de interesse ( <i>stakeholders</i> )	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
6. Compreensão e redução das resistências à mudança	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
6.1. Comunicação	☺	☺	☹	☹	☺	☹	☹
6.2. Treinamento	☺	☺	☹	☺	☺	☺	☺
6.3. Recompensa	☹	☺	☹	☺	☺	☹	☹
6.4. <i>Benchmarking</i>	☺	☹	☹	☹	☺	☺	☹
7. Desenvolvimento do plano de ação	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
8. Gerenciamento através das fronteiras internas (Horizontalização)	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☹
9. Gerenciamento da transição	☹	☹	☹	☹	☹	☹	☹
10. Avaliação dos efeitos da mudança para as pessoas	☹	☺	☹	☹	☹	☹	☹
11. <i>Empowerment</i>	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
12. Medição para avaliação e controle da iniciativa de mudança	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
13. Criação de resultados rápidos	☹	☺	☹	☹	☹	☹	☹

☺ = Atende totalmente

☺ = Atende parcialmente

☹ = Não atende

Constatou-se, assim, que os modelos de Gerenciamento de Processos não incorporam importantes critérios de Gestão da Mudança que facilitariam a aceitação das mudanças introduzidas.

Dos autores apresentados, que tratam do Gerenciamento de processos, Adair e Murray (1996), Carr et al. (1994) e Harrington (1993) foram os que mais se aproximaram dos modelos de Gestão da Mudança. Por outro lado, os modelos de Ballé (1997) e da empresa de consultoria MCG Qualidade (1999) foram os que menos incorporaram os critérios sugeridos. Almeida (1993) e Rummler e Brache (1994), por sua vez, colocam-se em uma posição intermediária perante os demais.

Adair e Murray (1996) incorporaram 63% dos critérios de Gestão da Mudança sugeridos e, desta forma, seu modelo foi, juntamente com Carr et al. (1994), o melhor avaliado.

Dos critérios apresentados, Adair e Murray (1996) não incorporaram os seguintes: **gerenciamento da cultura**, podendo levar à ineficácia da mudança, devido às possíveis resistências; **identificação e comprometimento da cúpula administrativa e dos “líderes capazes de articular e integrar os esforços”** (Harrison, 1985) **da organização**, levando à falta de pessoas para apoiarem e motivarem à adesão necessária à mudança; **recompensa**, ocasionando a desmotivação das pessoas afetadas pelas mudanças; **gerenciamento da transição**, levando à desorientação e insegurança das pessoas; **avaliação dos efeitos da mudança sobre as pessoas**, acarretando a falta de capacitação e habilidades necessárias; e a **criação de resultados rápidos**, levando ao descrédito da mudança.

Ao se analisar o modelo de Carr et al. (1994), constatou-se que este também foi o melhor avaliado, incorporando 63% dos critérios.

Mas o fato de a proposta do modelo de Gerenciamento de Processos não considerar o **contexto** de mudança da empresa, pode levar à inadequação desse modelo, devido ao desconhecimento dos fatores ambientais internos e externos que interferem nessa empresa; a **realização correta do diagnóstico**, pode ocasionar possíveis falhas na identificação dos

problemas e a falta de comprometimento com os resultados; **a identificação e comprometimento da cúpula administrativa**, pode acarretar o desinteresse pela mudança por parte das pessoas que deveriam ser os apostadores e “patrocinadores” da mudança; o **gerenciamento da transição**, pode levar a falta de orientação das pessoas afetadas na transição para a nova estrutura; e a não adoção de técnicas de **benchmarking**; pode ocasionar a falta de referências de desempenho, capazes de motivar as pessoas.

Os modelos de Gerenciamento de Processos de Ballé (1997) e da empresa de consultoria MCG Qualidade (1999), por outro lado, foram considerados os menos adequados, com 19% e 25%, respectivamente, de critérios incorporados. De todos os critérios sugeridos, adotam apenas a identificação e comprometimento da cúpula administrativa; das equipes de melhoria e dos clientes de seus processos; delegação de poder às pessoas (*empowerment*) e medição dos resultados alcançados. Esses modelos apresentam algumas particularidades: enquanto a empresa de consultoria MCG Qualidade sugere treinamento, Ballé sugere a horizontalização com restrições, ou seja, limitada ao conhecimento dos processos diretamente relacionados ao processo em estudo.

A consequência para as empresas que adotam estes modelos pode ser a ineficácia do Gerenciamento de Processos, uma vez que critérios essenciais para se gerenciar as mudanças são negligenciados, como o diagnóstico e a contextualização necessários para o correto reconhecimento da realidade organizacional e adequação do modelo proposto a esta realidade identificada; o gerenciamento da cultura e o estabelecimento da visão para facilitar a implementação das mudanças e canalizar os esforços em relação ao futuro pretendido; a identificação e o comprometimento da cúpula administrativa para apoiar a mudança e de “líderes capazes de articular e integrar dos esforços” (Harrison, 1985) da organização; a utilização de mecanismos capazes de preparar as pessoas para que reduzam suas resistências em relação às mudanças; o gerenciamento da transição e a avaliação dos efeitos das mudanças sobre as pessoas, capazes de orientá-las em relação aos novos procedimentos e comportamentos e capacitá-las para que se adaptem à nova exigência e, ainda, a criação de

resultados rápidos, provedores de credibilidade à proposta e modelo de mudança por parte das pessoas da organização.

Harrington (1993), por sua vez, foi o segundo melhor avaliado, incorporando 50% dos critérios sugeridos pelos autores de gestão da Mudança. Este autor adere à necessidade do comprometimento da cúpula administrativa; da equipe e clientes envolvidos no processo de melhoria; importância da adoção de mecanismos de redução das resistências, dentre eles, a comunicação, o treinamento, a recompensa e o *benchmarking*; desenvolvimento do plano de ação e horizontalização, além do *empowerment* e medição dos resultados.

Todavia, faltaram-lhe alguns critérios importantes, como a contextualização e diagnóstico da mudança; gerenciamento da cultura e da visão; identificação de líderes da organização, articuladores, inspiradores e integradores da mudança; gerenciamento da transição e avaliação dos efeitos da mudança sobre as pessoas, capaz reduzir possíveis incertezas e capacitar as pessoas envolvidas para que se ajustem à nova exigência; e, ainda, a criação de resultados rápidos para ajudar na credibilidade da proposta de mudança.

Em situação intermediária em relação aos critérios de avaliação de Gestão da Mudança, encontram-se os modelos propostos por Rummler e Brache (1994) e Almeida (1993), com 38% de equiparação cada um.

Estes autores consideram os seguintes critérios: identificação e comprometimento da equipe de melhoria e de seus clientes e, ainda, para Almeida (1993), o comprometimento da cúpula administrativa; ambos sugerem o treinamento para capacitar os envolvidos como um meio para reduzir as resistências e excluem a comunicação. Contudo, apresentam particularidades, pois enquanto Almeida (1993) sugere a adoção de recompensas, Rummler e Brache (1994) sugerem o *benchmarking*; ambos sugerem, ainda, o desenvolvimento do plano de ação; horizontalização; *empowerment*; e medição para avaliação dos resultados. E, ainda, para Almeida (1993), a priorização dos processos segundo a Questão Crítica do Negócio (QCN).

Contudo, negligenciam critérios importantes, como a contextualização e diagnóstico; gerenciamento da cultura; a comunicação; o gerenciamento da transição; avaliação dos efeitos

das mudanças sobre as pessoas e a criação de resultados rápidos, imprescindíveis a qualquer mudança, conforme já salientado.

#### 4.2. Incorporação dos critérios de gestão da mudança

O estudo dos diversos modelos de Gestão da Mudança permitiu identificar critérios, que deveriam ser incorporados a todos os modelos de Gerenciamento de Processos, como forma de facilitar as mudanças introduzidas perante as pessoas afetadas e permitir a eficácia dos mesmos.

Verificou-se, entretanto, que muitos critérios não foram incorporados a todos os modelos de Gerenciamento de Processos apresentados e que, inclusive, o **gerenciamento da transição para a estrutura horizontalizada** não foi incorporado a nenhum deles. Portanto, em relação a esse critério, pode-se afirmar que as pessoas afetadas pelas mudanças introduzidas por esses modelos não têm a orientação necessária para avaliar se suas ações estão indo ao encontro dos modelos de estrutura desejados, durante a transição.

Da mesma forma, a **contextualização, o diagnóstico, a avaliação dos efeitos da mudança sobre as pessoas, a criação de resultados rápidos e o gerenciamento da cultura organizacional** não foram incorporados cada um por mais de um autor. Os dois primeiros critérios foram incorporados por Adair e Murray (1996), ainda que o primeiro deles tenha sido apenas parcialmente incorporado, e os outros três, por Carr et al. (1994).

A **contextualização** foi sugerida por Pettigrew (1985), por entender a importância de todo modelo de mudança compreender as características situacionais e holísticas da organização e adequar-se à realidade organizacional, a partir da identificação do contexto interno e externo e de fenômenos verticais (análise multinível) e horizontais (análise processual), e nas interconexões entre estes níveis através do tempo. Assim, acredita-se que todos os modelos de Gerenciamento de Processos que não incorporam este critério poderão estar adotando uma proposta inadequada à realidade de muitas empresas, uma vez que o

modelo utilizado não pressupõe esta variabilidade de contexto presente em cada empresa em particular.

O **diagnóstico organizacional**, a partir do envolvimento conjunto do agente de mudança e dirigente da organização, proposto por Schein (1985) deve ser incorporado aos modelos de Gerenciamento de Processos, uma vez que permite o comprometimento de ambos com relação à identificação do problema e propostas de melhorias, e impede, ainda, que a confiabilidade por parte do consultor seja abalada, caso o diagnóstico não reflita a realidade, devido à omissão de informações importantes por parte dos membros da organização no momento da realização do diagnóstico.

A **avaliação dos efeitos da mudança sobre as pessoas**, proposta por Johansson et al. (1995), deveria ser incorporada a todos os modelos de Gerenciamento de Processos, pois as pessoas são bastante afetadas pelas mudanças e, por isso, precisa-se pensar nas novas habilidades e perfis necessários e, a partir disso, preparar as pessoas afetadas para que se adaptem à nova situação.

A **criação de resultados rápidos**, proposto por Band (1997), também deveria ser incorporada a todos os modelos por permitir credibilidade à proposta de mudança e transmitir às pessoas o reconhecimento dos benefícios alcançados pela mudança.

O critério do **gerenciamento da cultura organizacional**, assim como os demais, também deveria ser incorporado aos modelos, pois permite a transmissão de um sentimento de identidade aos membros da organização e torna mais fácil que as pessoas assumam um compromisso com as metas fundamentais da organização, potencializando, assim, a eficácia organizacional.

Os critérios referentes ao **desenvolvimento do plano de ação, medição para avaliação e controle e empowerment**, por sua vez, foram incorporados a todos os modelos de Gerenciamento de Processos e, portanto, todos os modelos recebem seus benefícios.

A proposta do **plano de ação** é importante porque compromete as pessoas responsáveis pelas mudanças em relação aos resultados desejados, no prazo de tempo

estabelecido e, ainda, serve para priorizar as ações, identificar recursos necessários e avaliar as dificuldades na implementação das melhorias propostas.

O critério de **medição para avaliação e controle** permite à organização identificar, controlar e avaliar seus resultados e estabelecer possíveis ações corretivas, caso o desempenho alcançado não esteja de acordo com o que foi planejado.

O **empowerment** é bastante importante, uma vez que permite a motivação, o comprometimento e a minimização das resistências, a partir da participação das pessoas na proposta de mudança.

Por isso, todos os modelos de Gerenciamento de Processos sugerem que seja escolhida uma equipe com autonomia para analisar os processos, propor melhorias, estabelecer medidas de desempenho e desenvolver o plano e a implementação das mudanças.

Os demais critérios, como a **visão organizacional, identificação e comprometimento dos grupos de interesse (stakeholders), compreensão e redução das resistências à mudança e gerenciamento através das fronteiras internas (horizontalização)**, foram incorporados apenas por alguns dos modelos sugeridos pelos autores de Gerenciamento de Processos.

A **visão organizacional**, sugerida por Band (1997), Mead (1985), Kotter (1994), Kanter (1992) e a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997), deveria também ser incorporada a todos os modelos, servindo de base para a definição das prioridades do Gerenciamento de Processos, pois a visão permite o estabelecimento de um propósito geral, capaz de canalizar os esforços da organização e comprometer as pessoas com a nova idéia. Assim, a partir da visão organizacional é possível aos líderes mapearem as mudanças necessárias e inspirarem as pessoas para o novo contexto, com base no senso comum.

Verificou-se, contudo, que este critério foi incorporado de forma totalizante somente por Adair e Murray (1996) e Carr et al. (1994), parcialmente incorporado por Rummler e Brache (1994) e Almeida (1993) – que apesar de proporem que o Gerenciamento de Processos seja dirigido pelas necessidades da organização como um todo, definiram isso a partir das

estratégias da organização e não da visão organizacional – e foi totalmente desconsiderado pelos demais.

A **identificação e comprometimento dos grupos de interesse (*stakeholders*)**, proposta por Band (1997), Kanter (1992), Harrison (1985) e a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997) é importante porque o sucesso da mudança depende do apoio e sensibilização desses grupos.

Verificou-se, contudo, que os autores de Gerenciamento de Processos não incorporam todos os *stakeholders* sugeridos.

O interesse pela cúpula administrativa é identificado somente por Harrington (1993) e Almeida (1993). Já os clientes e a equipe envolvida no processo específico da melhoria são identificados por todos os autores de Gerenciamento de Processos. Da mesma forma, a importância dada ao comprometimento de todos os outros *stakeholders* é manifestada somente por Adair e Murray (1996).

A falta de comprometimento dos *stakeholders* da organização leva à resistência, manutenção do *status quo* e descaso em relação à mudança. As pessoas afetadas deixam de acreditar na proposta de mudança e passam a dar prioridade às suas atividades cotidianas.

A liderança, assim, torna-se bastante útil, pois cabe ao líder, segundo Harrison (1985), articular, inspirar a mudança e integrar as pessoas. Constatou-se, todavia, que Carr et al. (1985) são os únicos autores a incorporar estas responsabilidades aos líderes organizacionais. Os demais autores de Gerenciamento de Processos sugerem, por outro lado, o papel do “dono do processo”, que se assemelha mais ao implementador, descrito por Kanter (1992), do que ao líder organizacional, conforme sugerido por Harrison (1985).

A **compreensão e redução das resistências à mudança**, a partir de elementos redutores, tais como a **comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking**, deveria ser incorporada a todos os modelos de Gerenciamento de Processos, uma vez que a implementação das mudanças depende do consentimento das pessoas. Assim, a menos que estejam sensibilizadas, capacitadas e comprometidas, as pessoas resistirão às mudanças e estas não ocorrerão.

A **comunicação**, apesar de permitir minimizar as incertezas e angústias em relação à nova situação, ajudar as pessoas a perceberem a necessidade, os efeitos e lógica da mudança e, ainda, informar sobre o progresso conseguido, é incorporada somente por Harrington (1993), Carr et al. (1994) e Adair e Murray (1996).

A **recompensa**, apesar de motivar as pessoas a partir do reconhecimento pela adesão à mudança e apresentação de resultados, é incorporada somente aos modelos de Gerenciamento de Processos propostos por Carr et al. (1994), Rummmler e Brache (1994) e Harrington (1993).

Esses autores entendem que a organização deve alinhar sistemas de reconhecimento e recompensa visíveis e consistentes para apoiar os objetivos da mudança.

O **treinamento**, considerado fundamental para capacitar as pessoas para se adequarem ao novo contexto, é incorporado a todos os modelos de Gerenciamento de Processos, exceto por Ballé (1997).

Os autores comungam que os integrantes da organização, a partir do treinamento, passam a conhecer as ferramentas necessárias para executar todos os passos desenvolvidos pelo Gerenciamento de Processos e, portanto, tornam-se mais capacitados, eficientes e potencializam a implementação correta das mudanças necessárias.

O **benchmarking**, apesar de propiciar a transformação cultural, reforçar a prática de referência desejada no processo de mudança e, assim, canalizar os esforços para o desempenho-padrão, é incorporado somente por Adair e Murray (1996), Harrington (1993) e Almeida (1993).

Esses autores adotam essa técnica pelo fato de propiciar o estabelecimento de metas e aperfeiçoamento do processo, fornecer padrões de desempenho e permitir à empresa identificar sua posição em relação aos concorrentes naquilo que o cliente valoriza.

O resultado para os modelos que não aderem a estes elementos e, conseqüentemente, potencializam a resistência, pode ser o ceticismo, o cinismo, a resistência dissimulada, mas pode levar, ainda, à formação de facções políticas e união de grupos de interesses opostos à mudança.

## **5. ANEXOS**

## FORMULÁRIO 1: Matriz decisória para seleção de processos

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO					
Proces- sos	Conhecimento	Impacto Interno	Impacto Externo	Pontos	Classifi- cação
	1= não conhece absolutamente nada sobre o processo	1= o processo não afeta quase nenhuma área/ departamento	1= a melhoria do processo não terá nenhum impacto sobre o cliente		
	2= conhece muito pouco	2= afeta poucas áreas/ departamentos	2= terá pouco impacto		
	3= conhece razoavelmente bem	3= afeta algumas áreas/ departamentos	3= terá um impacto considerável		
	4 = conhece bem	4= afeta diversas áreas/ departamentos	4= terá forte impacto		
	5= conhece muito bem	5= afeta toda a organização	5= terá altíssimo impacto		

Fonte: MCG Qualidade (1999).

**FORMULÁRIO 2: Folha de registro de processo**

<b>Área:</b>				
<b>Processo:</b>				
<b>Meta de Desempenho:</b>				
<b>FORNECEDORES</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>ATIVIDADES</b>	<b>PRODUTOS/SERVIÇOS</b>	<b>CLIENTES</b>

Fonte: MCG Qualidade (1999).

### FORMULÁRIO 3: Indicadores de desempenho

FORMULÁRIO DE INDICADORES			
Nome do Indicador:		Obtenção: ( ) Fácil ( ) Razoável ( ) Difícil ( ) Extremamente difícil	Atende aos objetivos:  Classificação:
Objetivo:			
Forma de Medição:		Unidade de Medida:	
Periodicidade de Coleta:		Periodicidade de Avaliação:	
Metas (quando e quanto):		Situação Alcançada:	
Fonte de Coleta/Acompanhamento:		Local de Coleta:	
Responsável pelo Indicador:		Área de Apoio:	
Observações/Esclarecimentos, Atendimento via:			
Indicador relacionado com o Processo nº :			

Fonte: MCG Qualidade (1999).

### FORMULÁRIO 4: Matriz de identificação e quantificação de problemas

PROCESSO:			PRODUTO/RESULTADO:			
Tipo de Cliente	Característica Desejada	Indicador de Desempenho	Forma de Medição	Situação Alcançada	Situação Desejada	Tamanho do Problema

Fonte: MCG Qualidade (1999).

### FORMULÁRIO 5: Matriz gut

PROBLEMAS	G	U	T	TOTAL	CLASSE

PROBLEMA SELECIONADO:

---



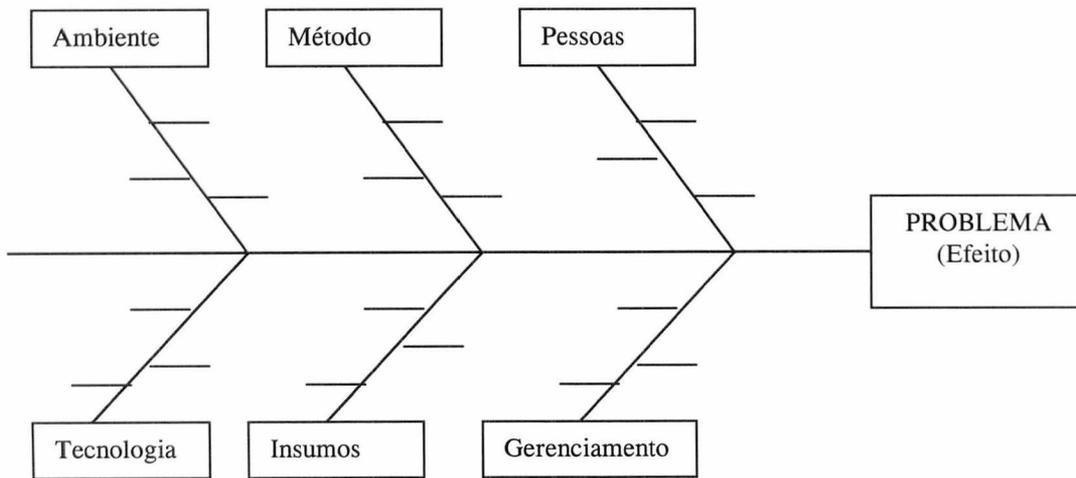
---



---

valor	G Gravidade	U Urgência	T Tendência
5	os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	é necessária uma ação imediata	se nada for feito a situação irá piorar rapidamente
4	muito graves	com alguma urgência	vai piorar a curto prazo
3	graves	o mais cedo possível	vai piorar a médio prazo
2	pouco graves	pode esperar um pouco	vai piorar a longo prazo
1	sem gravidade	não tem pressa	não vai piorar e/ou pode até melhorar

Fonte: MCG Qualidade (1999).

**FORMULÁRIO 6: Diagrama de causa e efeito**

Fonte: MCG Qualidade (1999).

## FORMULÁRIO 7: Matriz para classificação de causas

(GRADE PARA A TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL - TGN)

Causas Identificadas Para o 1º problema	Votação pelos membros da equipe									Somatório das votações	Classe de cada Causa
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		

Pontuação MÁXIMA

Pontuação MÍNIMA

Resultado

Qtde. de n<sup>os</sup> por classe

 (Arredondar)

-  =  ÷ 5 =

CLASSES	LIMITE SUPERIOR	INTERVALOS DA CLASSE	PONTOS POR CLASSE
1ª CLASSE			1
2ª CLASSE			2
3ª CLASSE			3
4ª CLASSE			4
5ª CLASSE			5

## FORMULÁRIO 8: Matriz basico

	B	A	S	I	C	O	
<b>CRITÉRIOS</b>	BENEFÍ- CIOS PARA A EMPRESA	ABRAN- GÊNCIA	SATISFA- ÇÃO DO CLIENTE INTERNO	INVESTI- MENTO REQUE- RIDO	CLIENTE EXTERNO SATISFEI- TO	OPERA- CIONALI- DADE SIMPLES	TOTAL
<b>ASSUNTOS</b>							
<b>CRITÉRIOS DE DESEMPATE: C, I, B, O, S, A</b>							

Fonte: MCG Qualidade (1999).

## FORMULÁRIO 9: Gerenciamento de projetos de melhoria

Nome					Código	
Descrição						
Justificativa						
Responsável			Equipe			
Procedimentos						
Etapas		Cronograma				Indicador
		Meses				
		SET	OUT	NOV	DEZ	
I						
II						
III						
IV						
V						
%						
Valores					Autorização	
					Data	

Fonte: MCG Qualidade (1999).

## FORMULÁRIO 10: Folha de ações preventivas e contingenciais

PROCESSO:		PROBLEMA:
CAUSAS MAIS PROVÁVEIS:		SOLUÇÃO:
<b>PROBLEMAS POTENCIAIS</b>	<b>AÇÕES PREVENTIVAS</b>	<b>AÇÕES CONTINGENCIAIS</b>

Fonte: MCG Qualidade (1999).

## 6 GLOSSÁRIO

Os termos descritos abaixo foram utilizados em inglês na presente pesquisa pela falta de palavras similares em português que expressassem, com exatidão, o mesmo entendimento.

Benchmark – Referência.

Best Practice checklists – Uma lista de verificação das melhores práticas existentes.

Brainstorming – Metodologia de ensino que visa a exposição, sem censura, de idéias (“chuva, tormenta de idéias”).

CEO’s – Chief Executive Officer (Executivo responsável pela área)

Copability - Capacidade

Empowerment – Delegar poder às pessoas para a tomada de decisão.

Equipes ad hoc – Equipes designadas para tarefas específicas

Feedback – Retroalimentação/retorno.

Gap – Brecha/lacuna (espaço entre duas coisas)

Input - Insumo

Post-it - Postagem

Staff – Quadro de funcionários

Stakeholders – Acionistas da empresa e demais grupos de interesse.

Status quo – Estado ou condição existente.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

ALMEIDA, Léo G. **Gerência de processo: mais um passo para a excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1996.

ASTI VERA, Armando. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1974.

BALLÉ, Michael. **Reorganizando sua empresa: um kit de ação para reengenharia**. Rio de Janeiro: Infobook, 1997.

BAND, William A. **Competências críticas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BENNIS, Warren. **Cambio e liderazgo: una vida inventada**. Bilbao: Deusto, 1993.

BENNIS, W.; BENNE, K.; CHIN, R. **The Planning of Change**. 3. ed. New York: CBS College Publishing, 1985.

BITTENCOURT, C; RUAS, R. **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Enanpad, 1996, Angra dos Reis, v.6, p. 145-160.

BLAKE, Robert R; MOUNTON, Jane S. Strategies of Consultation. p. 48-68. In: BENNIS, W. et al. **The Planning of Change**. 3. ed. New York: CBS College Publishing, 1985.

CARR, David K. et al. **Ponto de ruptura: redesenhando o processo de negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAMPION, D. A. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1996.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

CHIN, R; BENNE, K.D. General Strategies for Effecting Changes in Human Systems. In: BENNIS, W. et al. **The Planning of Change**. 3. ed. New York: CBS College Publishing, 1985, p 22-45.

DENTON, D. Keith. **Organização horizontal**: além da satisfação total do cliente. São Paulo: IMAM, 1995.

DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

EQUIPE de CHANGE INTEGRATION da PRICE WATERHOUSE. **Mudando para melhor**: as melhores práticas para transformar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1997.

FERRARI, Afonso T. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FERREIRA, Antônio A. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antônio C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HALL, Richard H.. **Organizações: estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRISON, R. Strategies for a New Age. In: BENNIS, et al. **The Planning of Change**. 3. ed. New York: CBS College Publishing, 1985, p. 128-149.

JOHANSSON, H.J.; MCHUGH, P.; PENDLEBURY, A.J.; WHEELER III, W.A. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.

KANTER, Rosabeth Moss; STEIN, Barry A.; JICK, Todd. **The Challenge of Organizational Change**. NY: Free Press, 1992.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KENNEDY, A. Ruminations on Change: The Incredible Value of Human Beings in Getting Things Done. In: BENNIS, W. et al. **The Planning of Change**. 3. ed. New York: CBS College Publishing, 1985, p. 325-335.

KLEIN, D. Some Notes on the Dynamics of Resistance to Change: The Defender Role. In: BENNIS, et al. **The Planning of Change**. 3. ed. New York: CBS College Publishing, 1985, p. 98-105.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. **A escolha de estratégias para mudança**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

KOTTER, J. P. Como liderar a mudança. In: CHAMPY, J.; NORHIA, N.. **Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudança nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCG Qualidade. **Guia para gerência de processos e projetos**. São Paulo, 1999.

MEAD, M. The Future as the Basis for Establishing a Shared Culture. In: BENNIS, et al. **The Planning of Change**. 3. ed. New York: CBS College Publishing, 1985, p. 426-439.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & Row, 1986.

MILET, Evandro B. **Qualidade em serviços: princípios para a gestão contemporânea das organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro; Brasília: MCT, IBICT, 1997.

MOTAMEDI, K. Adaptability and Copability: A Study of Social Systems, Their Environment, and Survival. p. 186-194. In: BENNIS, W. et al. **The Planning of Change**. 3. ed. New York: CBS College Publishing, 1985.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PETTIGREW, A. M. Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice. In: Lawler III, E.E. et al. **Doing Research that is Useful for Theory and Practice**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985, p. 222-248.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica: elaboração de trabalhos científicos**. 6. ed. Porto Alegre: Sulina, 1977.

SCHEIN, E. Process Consultation. In: BENNIS, et al. **The Planning of Change**. 3. ed. New York: CBS College Publishing, 1985, p. 283-287.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise de mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro. v.16 (6): 37-43, nov.-dez., 1976.

SNYDER, R. To improve innovation, manage corporate culture. In: BENNIS, W. et al. **The planning of change**. 3. ed. New York: CBS College Publishing, 1985, p. 164-176.

SPECTOR, Bert A. **Como criar e administrar empresas horizontais: lições práticas e valiosas para garantir mudanças bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.