



UnB

# Business Process Management

BPM

Edison Ishikawa, D. Sc.



# Objetivos

- Apresentar conteúdos teóricos e práticos em Mapeamento e Gestão por Processos
- Desenvolver uma visão holística e sistêmica, de modo a se entender a organização como um conjunto de processos e atividades interdependentes



# Sumário

- Introdução
- Desenvolvimento
- Considerações finais



# Introdução

- “Se considerarmos que nos últimos 50 anos, desde a II GM, um número incontável de modelos, métodos e metodologias surgiu no mercado para auxiliar os gestores na melhoria do desempenho organizacional, teremos de considerar também que tais ferramentas ainda tem sido constantemente implantados e gerenciados de forma pontual, pouco integrada ou pouco sistêmica.”

- A. T. Pagliuso - Superintendente da Fundação Nacional da Qualidade



# Introdução

- “A maneira fragmentada como os conteúdos das diversas disciplinas são ministradas nos métodos tradicionais de ensino contribuem para a falta de visão ou pensamento sistêmico ou holístico.”
- “A abordagem BPM contribui para o desenvolvimento desta visão holística dos gestores, de modo a enxergar e entender a organização como um conjunto de processos e atividades interdependentes.”
  - A. T. Pagliuso - Superintendente da Fundação Nacional da Qualidade



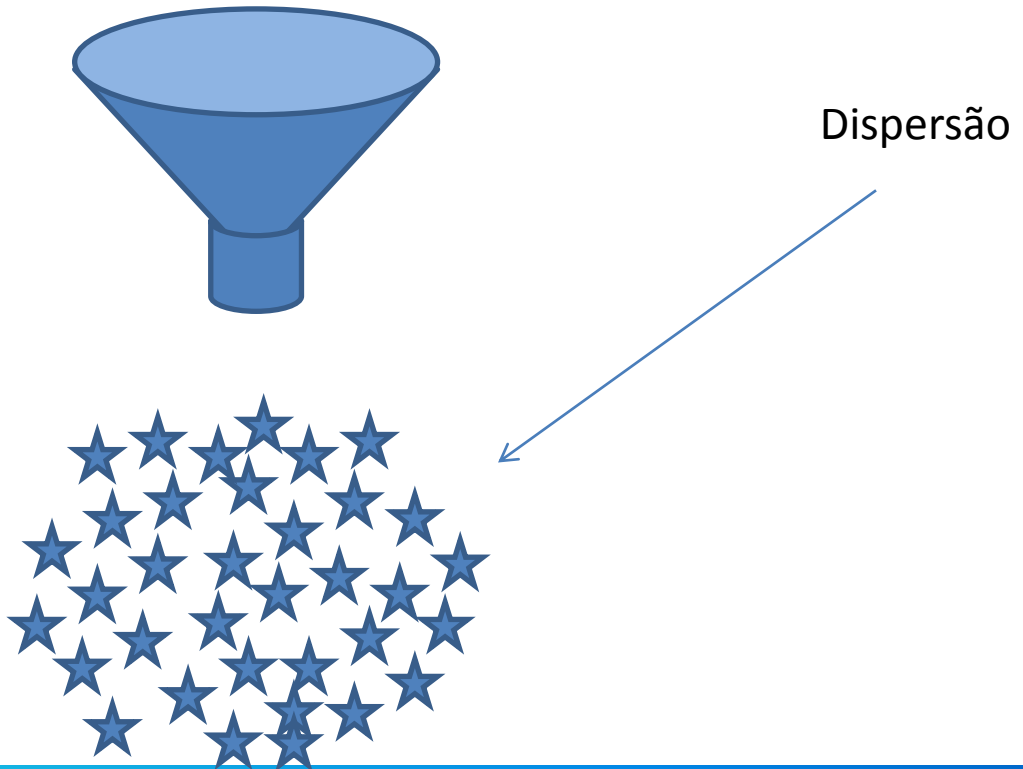
# O que é gestão?

- A gestão pode ser definida como uma ação ou omissão relativa à interferência humana nos processos de uma organização com vistas ao alcance dos objetivos ainda não conquistados ou reversão de tendências negativas observadas por métricas previamente estabelecidas e disponíveis aos tomadores de decisão.
  - Para entender esta definição, vamos ver o experimento do funil (Deming, a Nova Economia, 1997)



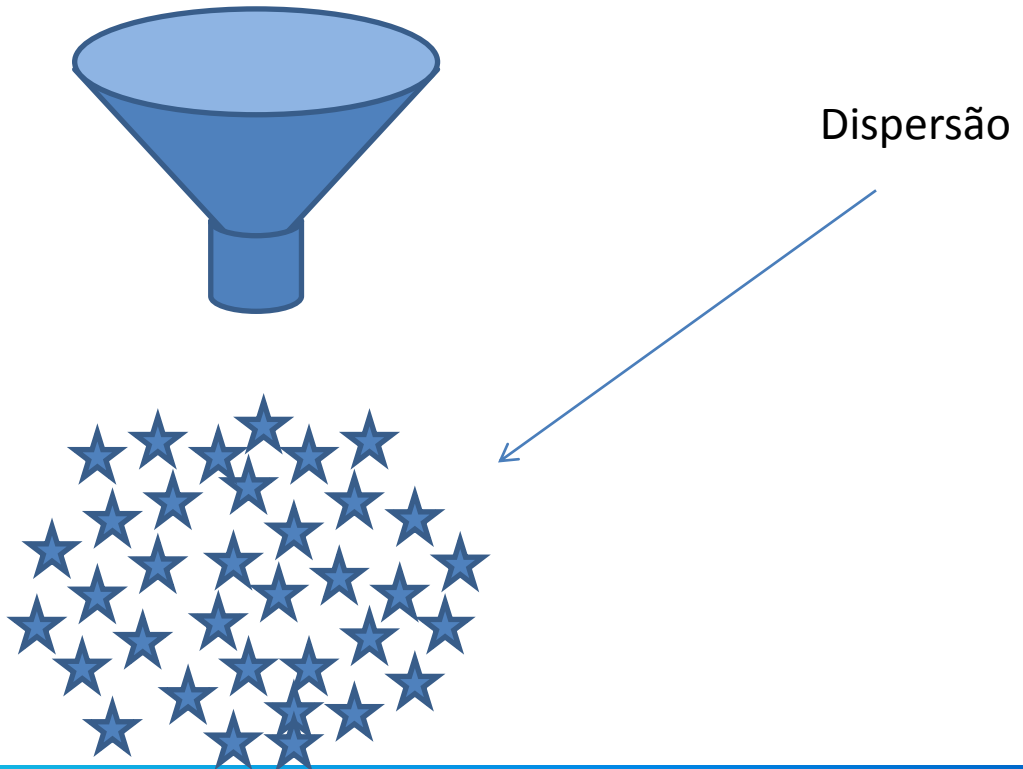
# Experimento do Funil

- Imagine um funil posicionado perpendicularmente a um determinado alvo (centro) por meio do qual são lançadas 50 bolas de gude, registrando-se a posição de impacto a cada lançamento.



# Experimento do Funil

- Será que conseguimos diminuir a dispersão ajustando o funil após cada lançamento, agindo de forma proativa para compensar o erro?





# Experimento do Funil

- Resultado . . .



# Experimento do Funil

- A nova perspectiva de “agir” a cada resultado indesejado, como muitas organizações fazem, não se mostrou bem sucedida



# Experimento do Funil

- Conclusão Parcial
  - “Omitir-se” ou não fazer absolutamente nada pode ser também um ato gerencial

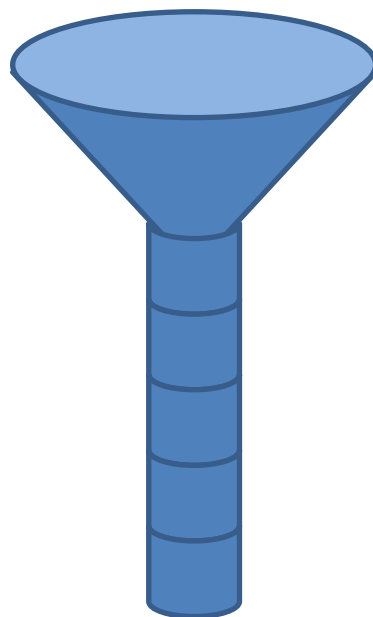


# Experimento do Funil

- Não significa que nada deva ser feito, principalmente se a dispersão for grande demais, mas simplesmente mexer ou melhorar o processo de lançamento das bolinhas pode não se suficiente ou adequado.
- Mas o que fazer então?



# Experimento do Funil



# Experimento do Funil

## Conclusão

- Uma solução mais criativa ou inovadora pode dar resultados melhores . . .



# Experimento do Funil

- O exemplo do funil também serve para demonstrar o perigo de se manipular resultados (Gestão por Resultados). Como a dispersão está grande o gestor resolveu ajustar o funil a cada jogada:
  1. Deslocando-o de forma a compensar o erro
  2. Deslocando-o de forma a compensar o erro, mas usando o alvo como referência
  3. Colocando o funil acima da última jogada



# Exemplos de Manipulação

## 1 - Fazer o oposto

- Mecanismos de retroalimentação
- Ajuste do processo em itens não conformes
- Ajuste feito pelo operador
- Ajuste dos padrões de trabalho
- Legislação manipulando a economia
- Ajuste do Banco Central
- Reação à queixa do cliente
- Reação do mercado de ações às notícias
- Reação aos boatos





# Exemplos de Manipulação

## '1 - fazer o oposto, continuação

- Mudanças baseadas na última versão do projeto, mas sem revisar o objetivo original
- Contramestre que reconfigura o processo baseado no desempenho de ontem
- Modificação da política de empresa com base em pesquisas
- O queijo está salgado demais. Portanto, diminuir a salmoura. Se o queijo sair sem sal, acrescentar sal à salmoura.
- Mudanças contínuas nas leis fiscais, tentando corrigir erros anteriores
- Guerra de preços entre empresas concorrentes



# Exemplos de Manipulação

- 2 - tentar atingir um objetivo (alvo) de maneiras ou usando recursos iguais ou diferentes
- Proliferação nuclear
  - Barreiras alfandegárias
  - Combate às drogas
  - Um jogador aumenta as apostas de forma a compensar as perdas sofridas



# Exemplos de Manipulação

- 3 - Utilizar o último ponto como referência
  - Um trabalhador ensinando ao outro, sucessivamente
  - Afinação de instrumentos de maneira sequencial
  - Igualar a cor a último lote
  - Brincadeira do telefone sem fio



# Experimento do Funil

## Conclusão

- Métodos 1, 2 e 3 produziram resultados piores
- Ao invés de formular novas regras o que deve ser feito é melhorar os resultados da regra 0.
- Não adianta manipular resultados, o que deve ser melhorado são os processos
- “Manipulação de resultados :
  - Causa competição
  - Pensamento de curto prazo
  - Foco mal dirigido
  - Conflitos internos
  - Falseamento de números
  - Mais medoCegueira quanto a preocupação do cliente”  
Peter Sholtes em “Times da Qualidade”



# Mas o que é gestão?

- É ciência?
  - Não cria coisas nem objetos, estes já existem e a ciência procura conhecê-los, explicá-los e predizer seu comportamento. Se baseia em hipótese, teorias, leis, modelos e postulados
- É técnica?
  - É a complementação da ciência e seu objetivo é manipular a realidade sem querer explicá-la ou mesmo entendê-la, contendo regras, normas e procedimentos documentados que retroalimentam a ciência com eventuais impotências de manipulação com o atual grau de conhecimento
- Ou é arte?



# Mas o que é gestão?

- É ciência?
- É técnica?
- Ou é arte?
  - O objetivo da atitude *artística* realiza-se de forma individual, pessoal, subjetiva e vivencial (intransferível, portanto), para ser comunicada ou não aos outros indivíduos (quem não entender a arte é considerado menos sábio), sem rigor, sem quaisquer imposições, com a flexibilidade que a personalidade e o estilo de cada indivíduo impõe e com toda a captação vivencial, emocional e espiritual da realidade que o indivíduo sente percebe e palpita



# Mas o que é gestão?

- É uma mescla das três?
- Mas o que predomina, prepondera?
  - Uma gestão marcada por atitudes eminentemente artísticas (aquelas que Deus inspira o gestor de forma a iluminá-lo na tomada de decisão) não pode ser a tônica de uma metodologia.
  - Uma metodologia de gestão pressupõe uma preponderância da ciência e da técnica em detrimento da arte



# Exemplo

- Seleção brasileira masculina de futebol
  - Pentacampeão mundial
  - Craques decisivos na conquista do título
    - 1958 - Pelé
    - 1962 - Garrincha e Pelé
    - 1970 - Pelé
    - 1994 - Romário
    - 2002 - Ronaldo





# Exemplo



- Seleção brasileira masculina de vôlei
  - Nove vezes campeã da Liga Mundial(93, 01, 03, 04, 05, 06, 07, 09, 10)
  - Duas vezes medalha de ouro nas olimpíadas(92 e 04)
  - Três vezes campeão do mundo consecutivamente (02, 06, 10)
  - As gerações de jogadores e técnicos de voley têm até mudado, mas os resultados têm sido mantidos de forma sistemática e estruturada



# Em termos de gestão

- Seleção de futebol x Seleção de Volei
- Qual método de gestão você prefere?
- No mundo empresarial também temos exemplos
  - Quem é a figura imprescindível do SBT?
  - E o mesmo na Globo?

– Se lembram de Assis Chateaubriand do Diários Associados?



# Conclusão

- A literatura na área de gestão tende para uma abordagem técnico-científica empírica e isso não quer dizer que uma abordagem artística não seja bem sucedida, muitas vezes o é, mas será sempre dependente e finita, enquanto a abordagem alternativa (técnico-científica) sempre será **menos dependente de alguém** (apesar da pessoa e não por causa da pessoa) e **mais perene**



# BPM e Pensamento Sistêmico

- Não é possível mapear processos de um departamento sem que se prejudique o pensamento sistêmico ideal. Nem tampouco pode ser considerado sistêmico integral mapear, analisar, medir e melhorar um único processo ponta-a-ponta, por mais ponta-a-ponta que seja, se ficarmos restritos apenas a ele, sem considerar todos os outros processos ponta-a-ponta existentes na organização



# BPM e Pensamento Consiliente

- Primeiro conheça alguma coisa sobre quase tudo; depois aprenda quase tudo sobre alguma coisa
- Consiliência consiste numa oportunidade para conhecer “o todo” antes de se aprofundar em “alguma coisa” e decidir onde você se integrará plenamente, para aí sim investir em algum conhecimento específico mais profundamente



# Visão Sistêmica da Excelência da Gestão Integrada

- O *pensamento sistêmico* agregado ao *pensamento consiliente* encerra a visão paradigmática da Gestão por Processos em sua essência.
- As pessoas aprendem aquilo que querem aprender e não aquilo que precisam aprender. Esse comportamento não-consiliente e não-sistêmico desvincula o homem da verdade, apenas lhe bastando a versão mais apropriada a seus valores e princípios, absorvidos, na maioria das vezes, sem uma análise sistêmica e consiliente.



# Referências

- Pavani Jr, O.; Scucuglia, R.; “Mapeamento e Gestão por Processos - BPM”, M.Books, 2011
- BPM CBOK 2.0 - Business Process Management - Common Body of Knowledge, ABPMP, 2009
- BABOK 2.0 - Business Analysis Body of Knowledge, IIBA, 2009
- CE PNQ - Critérios de Excelência do PNQ 2010, Fundação Nacional da Qualidade, 2010
- IAGP PQGF - Instrumento de Avaliação da Gestão Pública do PQGF, Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010.

