

BENEFÍCIOS INCIDENTAIS DA MODELAGEM DE PROCESSOS PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Aluno: Luiz Gonzaga dos Santos Filho
Orientador: Prof. Dr. Fernando Hadad Zaidan

MBA em Análise de Processos de Negócio
2017

- Organizações querem mais lucro, querem fazer mais com menos
- Para isso, analisam implantar uma Gestão de Processos
- Todavia, especialmente se o momento é de crise, os benefícios podem não compensar os custos ou no mínimo gerar dúvida.
- Assim, uma profunda análise dos benefícios se faz mister e muitas vezes existem benefícios incidentais que não são considerados ou mesmo desconhecidos desta análise.

- Quais os possíveis benefícios incidentais de uma Gestão de Processos ou mesmo uma Modelagem de Processos em uma organização?

- Identificar benefícios incidentais geralmente não considerados ao se analisar um empreendimento de Gestão de Processos em uma organização

Sabe-se que uma Gestão de Processos de sucesso depende de muitos fatores críticos:

- Cultura
- Liderança
- Comunicação
- Tecnologia da informação
- Alinhamento estratégico
- Pessoas
- Gestão de projetos
- Mensuração de performance
- Metodologia

(BANDARA; ALIBABAEI; AGHDASI, 2009)

Mas também muitos são os fatores de fracasso:

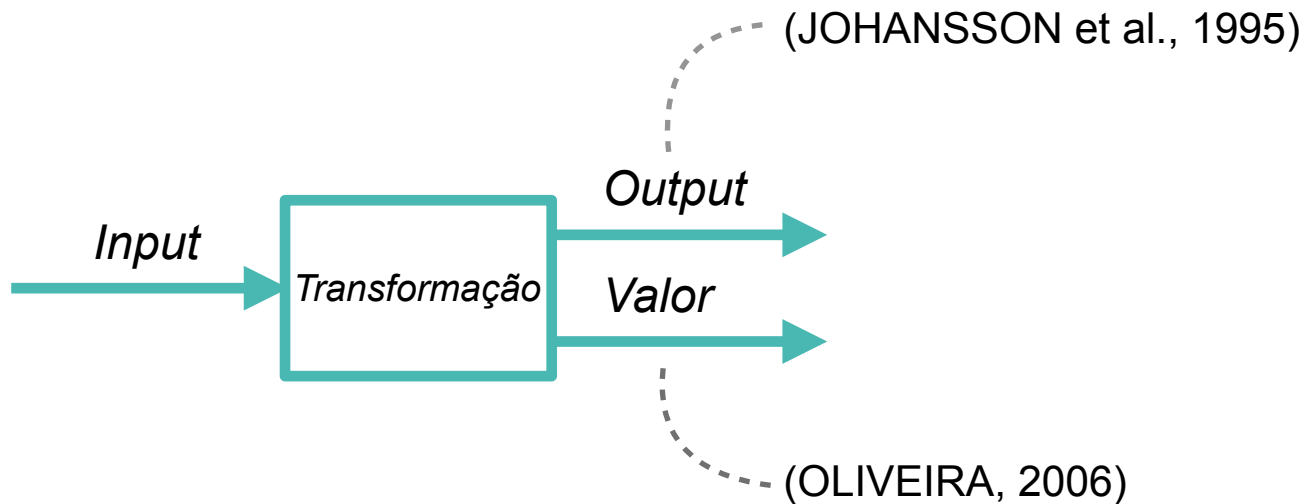
- Falta de recursos financeiros, temporais, de mão de obra
- Resistência organizacional
- Falta de cultura de mudança

(AL-MASHARI; ZAIRI, 1999)

- Assim, uma organização precisa-se munir de todos os dados e argumentos possíveis para tomar a decisão de adotar ou não uma Gestão de Processos, da forma mais embasada possível
- E alguns dos benefícios incidentais, foco deste trabalho, são frequentemente ignorados na análise das organizações e escassos na literatura.

- **Estudo de caso** de uma empresa de desenvolvimento de software de pequeno porte (approx. 49 colaboradores)
- **Questionário** aplicado à 27 colaboradores
(departamentos de Desenvolvimento, Suporte, Projetos, Comercial e Direção Técnica)
- **Entrevistas** conduzidas com 5 líderes (4 líderes de equipes + Diretor Técnico)

- **Processos**



- **Gestão de Processos**
 - Busca agregar valor aos clientes através de mais eficiência e qualidade (SERRA, 2009)
 - Visam benefícios objetivos, mensuráveis, que aumentem a produtividade (RUDDEN, 2007)

- **Modelagem de Processos**
 - Expressão gráfica de como as organizações executam seus processos (BIGÃO, 2016).
 - “Fruta madura em galho baixo”. São fáceis de entender, fornecem uma linha-base para a medição, facilitam o processo de simulação e análise de impacto e, não obstante, são relativamente rápidos, fáceis e baratas de se produzir (idem).

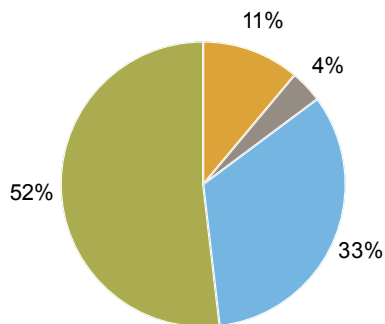
- **Cultura Organizacional**
 - Conjunto de valores, crenças, atitudes e comportamentos das pessoas que distinguem um grupo ou categoria de pessoas de outro (HOFSTEDE, 1993)
 - É mister para qualquer organização cuidar primeiramente da sua cultura interna antes de querer ousar grandes esforços em seus processos de negócio.

- **Liderança e culturas transformacionais**
 - Reconhecem que pessoas são confiáveis, com propósito, criativas, únicas, com intuições.
 - Isso retroalimenta um ambiente criativo, inovador, de mudança.

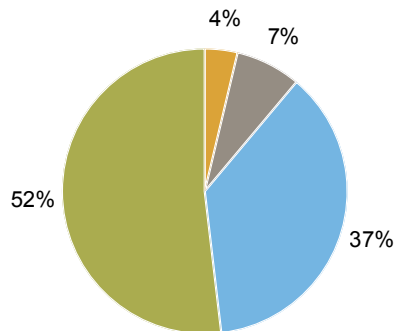
- **Pessoas**

- Acreditar que “pessoas são os ativos mais valiosos da organização” é um dos fatores de sucesso de BPM (BANDARA; ALIBABAEI; AGHDASI, 2009, p. 6)
- Desconsiderar as pessoas e seu engajamento em uma organização pode comprometer todo o processo de Gestão de Processos

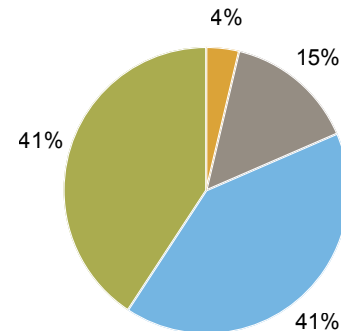
Apresentação da Pesquisa



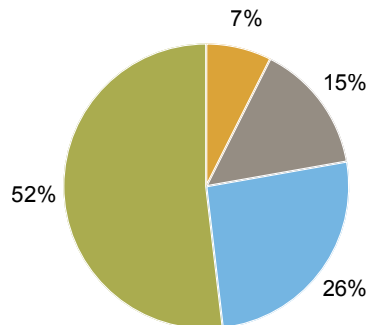
Produtividade e celeridade nas contribuições



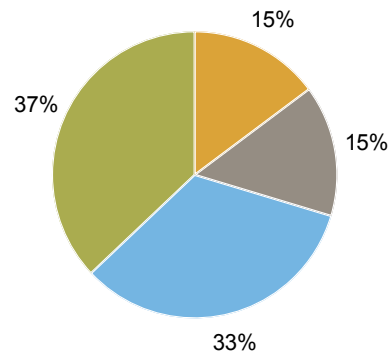
Explicitação e disseminação do conhecimento



Entendimento e relacionamento interdepartamental

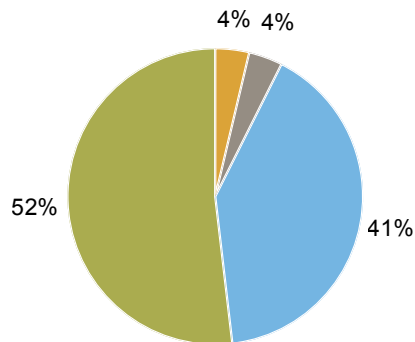


Entendimento e relacionamento intradepartamental

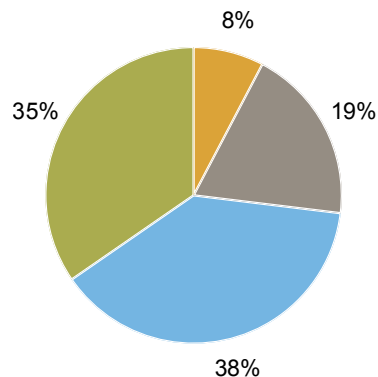


Novos entendimentos do processo existente

- Não sei opinar
- Piorou muito
- Sem melhoras ou pioras notáveis
- Melhorou um pouco
- Melhorou muito

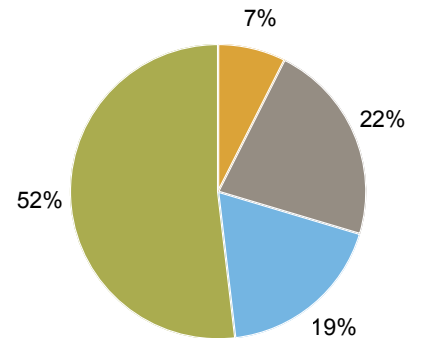


Cultura propensa à inovação

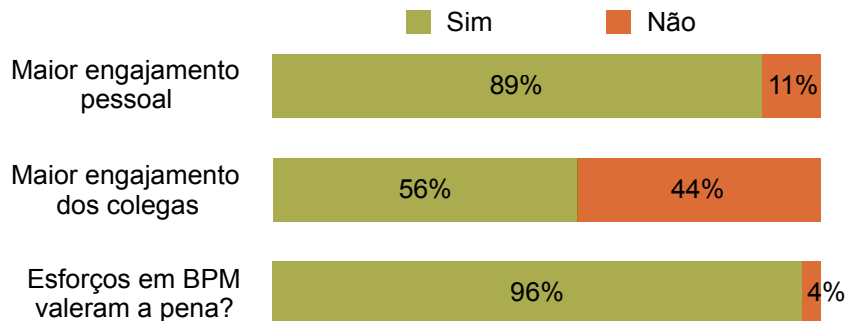


Maior interesse na empresa

- Não sei opinar
- Piorou muito
- Sem melhoras ou pioras notáveis
- Melhorou um pouco
- Melhorou muito



Maior confiança em seu trabalho



- Todos os benefícios esperados foram alcançados
- 52% acharam que “melhorou muito”
- 37% acharam que “melhorou um pouco”
- Alguns comentários livres e em especial as respostas especializadas dos líderes viram que o próximo passo para a empresa seria prosseguir com estes esforços para os demais departamentos, sob o patrocínio direto da diretoria.

- Mais foco nas pessoas e cultura significa mais propensão à inovação e comprometimento
- Uma simples modelagem de processos pode ser um excelente primeiro passo de um empreendimento nesta direção, mas:
- Deve vir acompanhado de medidas de médio e longo prazo e expandidos para toda a empresa, sob patrocínio direto da alta diretoria.

AL-MASHARI, M.; ZAIRI, M. Bpr implementation process: an analysis of key success and failure factors. Business process management journal, MCB UP Ltd, v.5, n.1, p.87–112, 1999.

BANDARA, W.; ALIBABAEI, A.; AGHDASI, M. Means of achieving business process management success factors. In: DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE & TECHNOLOGY, ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS. Proceedings of the 4th Mediterranean conference on information systems.[S.l.], 2009.

BIGÃO, E. S. Apostila: Gestão Processos de negócios. [S.l.]: Instituto de Pós Graduação em Tecnologia da Informação, 2016.

HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. The Academy of Management Executive, Academy of Management, v. 7, n. 1, p. 81–94, 1993.

JOHANSSON, H. J. et al. Processos de negócios. São Paulo: Pioneira, 1995.

RUDDEN, J. Making the case for bpm-a benefits checklist. BPTrends 2007, 2007.

SERRA, F. A. R. Uma análise crítica do gerenciamento de processos com base nos critérios facilitadores de mudança. São Paulo: XXXIII ANPAD, 2009.