

MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS – BPM

MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS – BPM

(Business Process Management)

**Orlando Pavani Júnior
Rafael Scucuglia**

M.BOOKS

M.Books do Brasil Editora Ltda.

Rua Jorge Americano, 61 - Alto da Lapa
05083-130 - São Paulo - SP - Telefones: (11) 3645-0409/(11) 3645-0410
Fax: (11) 3832-0335 - e-mail: vendas@mbooks.com.br
www.mbooks.com.br

Dados de Catalogação na Publicação

Pavani Junior, Orlando e Scucuglia, Rafael.
Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS/Orlando Pavani Junior e Rafael Scucuglia. 2011 – São Paulo – M.Books do Brasil Editora Ltda.

1. Gerenciamento de Projetos 2. Administração Estratégica 3. Negócios

ISBN: 978-85-7680-103-0

©2011 by Orlando Pavani Junior e Rafael Scucuglia

Editor: Milton Mira de Assumpção Filho

Produção editorial: Lucimara Leal

Coordenação gráfica: Silas Camargo

Editoração: Crontec

Projeto da capa: Fernando Azzi Simões

2011

Proibida a reprodução total ou parcial.
Os infratores serão punidos na forma da lei.

Direitos exclusivos cedidos à
M.Books do Brasil Editora Ltda.

Caros leitores e amigos,

Há 12 anos, tenho uma empresa familiar no ramo de móveis e, desde menino, sonhava em ter meu próprio negócio, um desejo tão desafiador quanto as situações que eu enfrentaria.

No parto da minha mãe, tive uma lesão no braço direito e a partir de então fui motivado pelos meus pais a me ver como uma pessoa capacitada para enfrentar a realidade e superar as dificuldades.

Por ter tido uma infância considerada um pouco difícil, aprendi a não levar “desafos para casa” e muito menos a abaixar a cabeça para qualquer problema.

Mas, falando da empresa, todo empreendedor almeja ver seu negócio crescer, faturar, gerar mais receitas e empregos, e comigo não foi diferente. O crescimento foi inevitável, conseqüentemente, hoje não conseguimos administrar a rede de lojas como administrávamos há 12 anos.

Estamos superando esse desafio e profissionalizando a empresa com a aplicabilidade da Gestão por Processos, sem perder a motivação de sempre, ou seja, tornar o cliente nosso amigo.

Muito obrigado ao meu pai Gilberto e à minha mãe Carmem, pois hoje o que sou aprendi com eles.

Agradeço também ao meu irmão Wilton que construiu junto comigo a empresa.

E à minha esposa Marta pelo carinho, amor e companheirismo.

Wílias de Oliveira Sousa

À nossa querida irmã, amável mãe e competente sócia –

Denise Pavani Scucuglia

AGRADECIMENTOS

AGRADecemos ÀS NOSSAS ESPOSAS, QUE SOUBERAM COM MUITA paciência abdicar de nossa presença física e compartilharam do sentimento de importância do nosso tempo dedicado à redação desta obra – Márcia Colombani Pavani, por saber compreender a reclusão temporária para elaboração deste trabalho e Evelyn Belisario Scucuglia, por ter sido sempre tão presente, tão companheira e tão importante para a qualidade final do trabalho realizado.

Agradecemos também à Liége Pavani, que um dia entenderá que foi e sempre será a principal motivadora para a conclusão de todos os objetivos de seu pai.

Agradecemos a Orlando Pavani (pai e avô – *in memoriam*), que sempre sonhou com a excelência da gestão na área pública, estimulando direta ou indiretamente nossa profissionalização no assunto desta obra.

Agradecemos a João Donizete Scucuglia, um dos melhores exemplos de ser humano que conhecemos, e a Fábio Scucuglia, irmão e sobrinho sempre brilhante.

Agradecemos também aos mestres e intelectuais que nos permitiram aprender durante estes 20 anos: Felix Ricardi, André Ferreira Ribeiro, Bernardo Di Phillipis, Maurício Biazotto Corte, José Ary Blanco de Carvalho, Cesar Pereira Viana, Antonio Tadeu Pagliuso, Dalton Buccelli, Pedro Martins, Cristian Wélsh, Mauro Paganotti, Francisco Paulo Uras, Joaquim Santini, Marcelo Aidar, Alexander Berndt e Carlos Amadeu Schauff.

Agradecemos, por fim, a algumas pessoas que foram nossos clientes e que tiveram participação pessoal ativa para nos inspirar a aperfeiçoar e implementar nossas teorias de BPM, cedendo espaço para a validação empírica do que desenvolvemos nos últimos 20 anos. Eduardo Dias (FRAS-LE), Edson Francelin Rocha (Spraying Systems do Brasil), Gerson Fonseca (ALGAS), Walter Piazza Jr. (SCGAS), Rogério Lima (Mitsui), Akira Ota (SERGAS), Fábio Nórdio (SERGAS), Breno Moreira de Siqueira (PBGAS), Germano Sampaio de Lucena (PBGAS), Walter, Willians, Welton, Winston e Walter Jr. Contiero (Tuboleve), Regina Alice de Souza Pires (EMAE), Roberto Muriano (EMAE), Ariadne Amaral Paixão (Amaral Vedações), Danilo Diamante (CDL POA), Wilias e Wilton Sousa (Grupo WW Dellano), Sérgio Guaraciaba (Grupo Engeseg), Moacir Bonassa Junior (Freios Farj), Alexandre Lourenço (Intermedici), Carlos Gurgel (Viamar), HeberSpinaBorlenghi (Cesari), Patrícia A. Simoni Barretto (CRF), José Humberto Pieroni (Nordson), Emília Tovólli (UNESP), Anselmo Rodrigues da Silva (Siderinox), entre muitos outros aos quais pedimos desculpas de antemão por não termos mencionado diretamente seus nomes.

PREFÁCIO

ESCREVER O PREFÁCIO DE UM LIVRO, CUJO OBJETIVO É APRESENTAR conteúdos teóricos e principalmente práticos sobre temas de tão alta importância para as organizações, como Mapeamento e Gestão por Processos, é um desafio tão motivador quanto honroso. Foi em consonância com importantes aspectos de minha própria experiência profissional, como executivo e atualmente como consultor organizacional, que aceitei com prazer a missão de trazer aqui uma breve reflexão sobre a evolução das organizações na busca pela competitividade sustentável, ou seja, pela excelência em gestão.

Apesar de os procedimentos envolvidos nessa busca estarem sendo estudados, debatidos e implantados pelas organizações há mais de trinta anos e de terem sido, de certa maneira, alguns dos aspectos que consolidaram o sucesso das empresas japonesas entre as décadas de 1980 e 1990, ainda estão longe de ser totalmente compreendidos e internalizados como parte integrante da cultura das organizações.

Se considerarmos que nos últimos cinquenta anos, ou seja, desde a Segunda Guerra Mundial, 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 facilitadores ainda têm sido constantemente implantados e gerenciados de forma pontual, pouco integrada ou pouco sistêmica.

O fato é que, a meu ver, se tem ainda e frequentemente negligenciado uma característica importante do ser humano que é a chamada Visão Sistêmica, ou Pensamento Sistêmico ou Visão Holística, e acredito que tal fenômeno se deve principalmente à maneira fragmentada como os conteúdos das diversas áreas têm sido ministrados no meio acadêmico.

Ora, é exatamente essa forma fragmentada de enxergar as “coisas” que em inúmeras situações nos torna míopes para o contexto global. Costumo utilizar em minhas atividades profissionais a ideia de que “devemos enxergar a floresta e não somente a árvore”, mas certamente isso ainda não é o que mais se faz.

Dado tal contexto, entendo que o mapeamento e a gestão por processos, temas abordados neste livro de maneira bastante prática, clara e objetiva, são de fundamental importância para as organizações, também porque colaboram, e muito, no desenvolvimento da visão holística pelos gestores, ou seja, do modo de enxergar e entender a organização como um conjunto de processos e atividades interdependentes.

Considero o conteúdo desta obra, materializada a partir da experiência dos autores, como sendo de grande relevância para os gestores das organizações, estudiosos do tema “processos” e alunos dos diversos cursos superiores, pois é inegável que processos e problemáticas decorrentes de sua gestão são fatores inerentes a toda e qualquer profissão.

Antonio Tadeu Pagliuso

Sócio-diretor da HOLUS Gestão Empresarial e Educacional Ltda.
Ex-superintendente da Fundação Nacional da Qualidade

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	19
I. Principais Diferenças.....	20
II. Tecnologia de Excelência em Gestão Integrada	32
1 VISÃO SISTÊMICA DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO INTEGRADA	37
1.1. Pensamento Sistêmico	43
1.2. Pensamento Consiliente	46
2 MAPEAMENTO (MODELAGEM) DE PROCESSOS ORIENTADO À ENTREGA	49
2.1. Modelagem de Processos: Características e Notações.....	50
2.1.1. BPMN – Business Process Management Notation.....	52
2.1.2. Fluxogramas	54
2.1.3. Raias	55
2.1.4. BPEL – Business Process Execution Language	56
2.1.5. EPC – Event Process Chain.....	57
2.1.6. UML – Unified Modeling Languages	57
2.1.7. IDEF-0	58
2.1.8. LOVEM-E – Line of Visibility Engineering Method – Enhanced	59
2.1.9. SIPOC – Suppliers / Inputs / Process / Outputs / Consumers	59

2.1.10.	Systems Dynamics	60
2.1.11.	Value Stream Mapping.....	60
2.1.12.	Cadeia de Valor	61
2.2.	Mapeamento de Processos É diferente de Gestão por Processos.....	62
2.3.	O Efeito Bidê	64
2.4.	Mapeando Atividades.....	68
2.5.	A Entrevista	71
2.6.	O Dinamismo dos Processos: o Problema do Prazo	75
2.7.	Os Fluxos	76
2.7.1.	Seleção da notação.....	76
2.7.2.	Fluxogramas básicos.....	78
2.8.	A Caixa-preta	83
2.9.	O Conceito de Objeto: a Base para a Gestão de Processos Orientada à Entrega	87
2.10.	As Reuniões de Validação.....	96
2.11.	Principais Problemas Observados Durante as Entrevistas de Mapeamento	97
2.11.1.	Tendência a relatar o “processo ideal” em detrimento do “processo real”.....	97
2.11.2.	Tendência a tornar as atividades mais complexas do que realmente são	98
2.11.3.	Tendência a esquecer-se de fluxos com periodicidade longa	99
2.11.4.	Tendência a esconder informações propositalmente.....	99
3	GESTÃO POR PROCESSOS	101
3.1.	Conhecendo os Processos de Negócio: Unificando Caixas- -pretas.....	107
3.2.	Gerenciamento de Processos de Negócio	112
3.3.	Modelagem TO-BE.....	116
3.3.1.	Pensamento <i>lean</i>	118
3.3.2.	Assegurar qualidade no início.....	118

3.3.3. Padronização de processos.....	118
3.3.4. Automatização	119
3.3.5. Melhorar a produtividade dos pontos de gargalo.....	120
3.3.6. Minimizar <i>handoffs</i>	120
3.3.7. Minimizar envolvimento de pessoas.....	120
3.3.8. Designação de atividades.....	121
3.3.9. Foco nas interações com clientes	121
3.3.10. Ponto único de contato (PUC).....	122
3.3.11. Processos separados	123
3.3.12. Terceirizações	123
3.4. Estrutura de Trabalho Orientada a Processos.....	124
4 TIPIFICAÇÃO DOS OBJETOS.....	137
4.1. Níveis de Objetos	139
4.2. Tipos de Objetos	143
4.3. Interação Tipo/Nível de Objeto	144
4.4. Como Calcular o Tipo e o Nível de Cada Objeto	146
5 ANÁLISE DO NEGÓCIO.....	157
5.1. Escolhendo o Processo a Analisar.....	161
5.2. Análise <i>Out</i>	164
5.3. Análise <i>On</i>	171
5.3.1. Estudos e interpretações dos tipos e níveis de objetos	174
5.4. Análise <i>In</i>	182
5.4.1. Análise do resultado-alvo de indicadores de processo	184
5.4.2. Análise da variação de indicadores de processo	186
5.4.3. Análise de gargalos.....	189
5.4.4. Análise de <i>handoffs</i>	191
5.4.5. Análise das interações humanas.....	192
5.4.6. Análise das interações externas.....	194
5.4.7. Análise das regras de negócio	194
5.4.8. Análise de gaps.....	196
5.5. O método Analítico: Karoshis e Teians	200

6	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS POR INDICADORES.....	207
6.1.	Gerenciando Processos	208
6.1.1.	Gerenciamento da rotina do dia a dia.....	210
6.1.2.	Equipes multidisciplinares – estruturas matriciais.....	213
6.1.3.	Responsabilidades compartilhadas	213
6.1.4.	Escritório de processos – o <i>project office</i>	214
6.2.	Tipos de Indicadores	215
6.3.	Indicadores e Estratégia.....	217
6.4.	Níveis de um Sistema de Medição.....	223
6.5.	Definindo Indicadores: Desdobramento a partir do Fator Crítico de Sucesso	224
6.6.	Foco na Eficiência: uma Abordagem Alternativa	228
6.7.	Modelo de Medição de Desempenho: um Exemplo de Abordagem	230
6.8.	Formalização de Indicadores: Métricas e Regras de Contagem.....	243
6.9.	Metas, Referenciais Comparativos e Requisitos de Partes Interessadas.....	245
6.10.	<i>Management Cockpit</i>	248
6.11.	O Problema das Segmentações.....	252
6.12.	Alguns Mitos sobre a Medição de Desempenho por Indicadores	254
6.12.1.	Mito 1: Preciso medir tudo.....	255
6.12.2.	Mito 2: Preciso gerar todas as informações, de forma exaustiva e precisa.....	256
6.12.3.	Mito 3: Primeiro vamos medir, depois veremos o que fazer com as medidas.....	257
6.12.4.	Mito 4: Só vamos gerar indicadores daquilo que possuímos informações.....	258
6.12.5.	Mito 5: Preciso do sistema informático perfeito.....	258
6.13.	Cardápio de Indicadores.....	259
6.13.1.	Indicadores financeiros – estrutura de capital.....	260

6.13.2. Indicadores financeiros – liquidez	261
6.13.3. Indicadores financeiros – rentabilidade.....	262
6.13.4. Indicadores financeiros – custos, despesas e devoluções	263
6.13.4. Indicadores comerciais.....	265
6.13.5. Indicadores de RH/pessoas	266
6.13.6. Indicadores de processos.....	268
6.13.7. Indicadores de responsabilidade pública.....	269
6.13.8. Indicadores relativos a fornecedores/aquisição	269
7 MANUALIZAÇÃO EMPRESARIAL.....	271
7.1. Delimitação das Atividades a Serem Manualizadas.....	273
7.2. Níveis de Documentos.....	279
7.3. Redação dos Procedimentos	283
7.4. Elementos de Procedimentos	285
7.5. Algumas “Doenças” da Manualização Empresarial.....	288
8 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	291
8.1. Requisitos Técnicos	298
8.2. Requisitos Comportamentais	299
8.3. Requisitos de Habilidade.....	303
8.4. Avaliação de Desempenho e Análise de Performance	304
8.5. Meritocracia e Justiça	308
9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORIENTADA A OBJETOS.....	313
9.1. Avaliação de Desempenho Tradicional.....	313
9.2. Avaliação de Desempenho por Objetos.....	316
9.2.1. Exemplo de análise por objetos – Parte 1	319
9.2.2. Exemplo de análise por cargos – Parte 2	326
9.2.3. Exemplo de análise por departamento/processo – Parte 3	326
9.3. A definição de Requisitos de Avaliação dos Objetos	333

10 CASE - GRUPO WW	335
10.1 Histórico.....	337
10.2 Implantação da Gestão por Processos (Primeira parte)	336
10.2.1 Planejamento do trabalho.....	336
10.2.2 Entrevistas e desenhos dos fluxos (AS-IS)	338
10.2.3 Definição dos macroprocessos e cadeia de valor	339
10.2.4 Oficina de indicadores	340
10.2.5 Karoshis.....	342
10.3 Próximos Desafios	343
10.3.1 Tombamento da gestão funcional para a gestão por processo.....	343
10.3.1.1 Comitê de processos	345
10.3.1.2 Manualização empresarial	345
10.3.2 Programa Zero Defeito	349
10.3.3 Capacitação Operacional.....	353

INTRODUÇÃO

ESTE LIVRO CONFIGURA UMA INICIATIVA DA GAUSS CONSULTORES Associados Ltda. realizada por seus sócios e principais representantes técnicos (os autores), para relatar as experiências pessoais e de nossa equipe de Consultores Independentes Credenciados: João Ribeiro dos Santos, Sandro de Oliveira Dias, Maikon Luiz Pedroso, Mário Sérgio Lavorenti, Júlio Cesar Betini Datílio, Thiago Lopes, Wellington Pereira Marques, Marco Antonio Chagas Fangiulli, Francisco Siqueira, Reinaldo Baldessim Júnior, Luiz Antonio Pessôa de Magalhães e muitos outros profissionais que de alguma maneira contribuíram para o aperfeiçoamento de nossa metodologia nos últimos 20 anos na condução de projetos de consultoria relativos à Excelência da Gestão Sistemática Integrada e da importância das práticas relativas a Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (*Business Process Management*), e suas derivações, por meio de uma metodologia própria e genuinamente brasileira denominada “Gestão orientada à entrega por meio dos objetos”.

Este livro está alinhado, sem necessariamente ser idêntico nem tampouco se limitar, aos pressupostos de diversos referenciais sobre o assunto, tais como:

- ❑ 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 2010 (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010), entre outros.

I. Principais Diferenças

Temos consciência das diferenças de nossa abordagem conceitual e metodológica quando comparada às abordagens da maioria (para não dizer totalidade) das literaturas sobre *Gestão por Processos* e/ou *Gestão de Processos* (nomes que representam sutis diferenças, mas que, em termos de sua aplicação e abrangência, significam coisas completamente diferentes, principalmente se formos considerar a Excelência da Gestão Integrada em sua plenitude).

Vamos relatar aqui, de forma sucinta, estas diferenças que serão detalhadamente apresentadas no transcorrer da leitura deste livro.

I.1. Tarefa e Atividade

A primeira diferença é com relação aos conceitos de *tarefa* e *atividade*.

Nas diversas literaturas disponíveis e pesquisadas por nós, essas definições se confundem a ponto de alguns autores defenderem que a *atividade* é maior ou contém a *tarefa* e outros defenderem exatamente o oposto.

Tivemos de adotar um conceito próprio para essas definições, as quais assumem como pressuposto que uma *atividade*, neste contexto, representa um título de algo que tenha conexão com “*o que fazer*” no ambiente organizacional mais amplo, e a *tarefa* representará um título de algo que seja capaz de detalhar “*o que fazer*” em diversos itens por meio de explicações mais minuciosas acerca de “*como fazer*”. Em essência, um “*o que fazer*” (*atividade*) será composto por diversos “*como fazer*” (*tarefas*). A Figura 1 ilustra essa diferenciação conceitual.

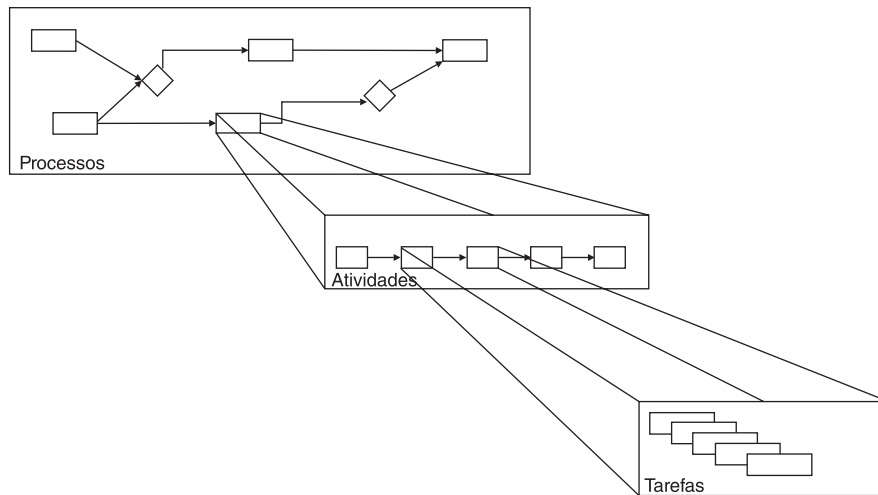


Figura 1 – Tarefas, atividades e processos*

Diante disso, toda uma diferenciação metodológica se justificará como imprescindível e exigirá ainda conceitos complementares não disponíveis na literatura clássica sobre o assunto (No Capítulo 2, ver o item 2.9 – *O conceito de objeto: a base para a gestão de processos orientada à entrega*).

No contexto submetido a esta circunstância, o que chamaremos de “Mapeamento de Processos” [ver o Capítulo 2 – Mapeamento (Modelagem) de Processos Orientado à Entrega], também conhecido como BPM (Business Process Management ou Business Process Modeling) estará limitado ao escopo das *atividades* e suas decorrências (No Capítulo 2, ver o item 2.9 – *O conceito de objeto: a base para a gestão de processos orientada à entrega*). Ou seja, os fluxos primários que serão desenhados como resultado das entrevistas dos diversos cargos/funções de uma empresa conterá apenas os encadeamentos lógicos de suas *atividades* e as simbologias utilizadas estarão restritas e adaptadas a estas necessidades específicas.

Embora existam notações e simbologias específicas, e até em fase de padronização mundialmente (BPMN), não vamos dar ênfase ao modo como os fluxos serão desenhados nem tampouco as diversas soluções de softwares disponíveis para tanto. Nosso foco é apresentar uma simbologia

* Fonte: Belmiro, 2010.

própria (desenhada por meio do aplicativo Windows – VISIO), que à luz das necessidades de cada leitor poderá ser adaptada conforme sua conveniência, na intenção única de valorizar muito mais o entendimento conceitual dos desenhos do que as notações propriamente ditas. Temos convicção de que a forma com que os desenhos são feitos – seja com meros POST-ITs colados numa parede ou por meio de sofisticadas simbologias de BPMN – faz pouca diferença para a ideia que pretendemos abordar nesta literatura. Depois de compreender a lógica que propomos, o leitor adotará a notação que lhe for mais familiar, amigável ou tecnicamente conveniente para fazer seus desenhos.

Para descrever os encadeamentos lógicos das *tarefas*, um desdobramento inevitável e bem mais detalhado das *atividades*, sob a ótica de *como* de fato serão executadas, será considerado mais especificamente no Capítulo 7 – Manualização Empresarial. Estas sim, amplamente discutidas no âmbito das necessidades das automações das rotinas por meio de softwares ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*), SCM (*Supply Chain Management*), entre outros e eventualmente aderentes, de maneira mais mandatária, às simbologias alinhadas ao BPMN (*Business Process Modeling Notation*).

1.1.1. Uma precipitação arriscada

Um erro clássico (já tido como consenso por quase todas as pessoas do ramo) é fazer primeiro as automações dos processos (implementações de softwares de ERP e suas derivações) com base no estudo científico dos processos organizacionais, focando apenas nas *tarefas* (lembre-se: o que para nós são *tarefas* para outras pessoas são *atividades*. Portanto, consulte sempre as diferenciações adotadas nesta literatura sobre ambos os conceitos).

Um software, por mais espetacular e integrado que possa ser, será apenas capaz de automatizar as rotinas dos processos organizacionais de forma integrada com as mais diversas áreas da empresa. Se isso acontecer sem absolutamente nenhuma falha (o que será quase impossível, uma vez que o foco normalmente é restrito nas *tarefas* e não nas

atividades e suas decorrências), ainda assim estará muito distante do que seria conveniente.

Como, na maior parte das vezes, esses softwares são adquiridos por empresas (ou empresários) sem que exista, antes de sua aquisição, um mapeamento cuidadoso dos processos (com foco nas *atividades* e suas decorrências), o que acaba acontecendo é a “automatização do erro”. Como decorrência desse *erro* (de comprar um software de ERP precipitadamente, por exemplo, antes de mapear e otimizar seus processos atuais com foco nas *atividades*), existe a venda casada com aquilo que chamam de horas de consultoria para “customização”.

Customizar um software nada mais é do que adaptá-lo, em algum grau, à realidade da empresa (que significa a forma atual dos processos funcionarem com foco nas *tarefas*, via de regra imperfeitos e sujeitos a ações de melhoria).

Normalmente, os vendedores destas “soluções” insistem em dizer que a necessidade de customização será pequena uma vez que o software já fora testado em uma grande quantidade de clientes em diversas partes do território nacional (e até internacional).

Com o passar do tempo, a empresa (ou o empresário) percebe que já se gastou mais em horas de customizações do que nas licenças do software propriamente dito. Muitas rotinas antigas (foco nas *tarefas*) ainda serão conduzidas sem a integração prometida, ou seja, os aplicativos (Excel, Access e outros softwares isolados e não integrados) serão utilizados em separado e, infelizmente, sem alternativas de curto prazo para “rodarem” dentro da então “solução integrada”.

O CIO (normalmente quem acaba interferindo pela compra destes softwares), que interpretou aquela “solução” como adequada, não terá a coragem necessária (sua cabeça poderia “rolar”) para assumir que comprara, na realidade, uma solução *errada* (ou seria melhor dizer *precipitada*). Uma fase anterior (mapeamento dos processos com foco nas *atividades* e suas decorrências) deveria ter sido realizada preliminarmente. Em virtude dessa *omissão*, os softwares de gestão são mantidos funcionando como podem, até porque nessa altura dos acontecimentos retirá-los seria uma

alternativa pior ainda do que mantê-los (ruim com eles, pior sem eles), e, por decorrência desta falha, os processos organizacionais são mantidos de forma imperfeita e com muitas oportunidades de otimizações.

Essa parece ter sido a dura realidade. Muitas empresas fabricantes destes softwares já têm assumido essa circunstância, pelo menos internamente, mas defendem que durante aquelas horas de customização (venda casada) devem ser despendidos esforços específicos para mapeamento dos processos organizacionais com foco nas *atividades* (e suas decorrências). A imperfeição dessa atitude honrosa é que, normalmente, isso é realizado por meio de equipes ou empresas “parceiras”, especializadas nesse assunto e “ditas” independentes. Essa independência é questionável uma vez que o grande objetivo do “acordo” é que o resultado final possa justificar que as rotinas (foco nas *tarefas*) do então software (já vendido) podem ser aplicadas sem dificuldade. Ou seja, mudando a realidade atual da empresa para adaptar-se a sequência processual (com foco nas *tarefas*) disponível no software, sem um planejamento e um estudo adequado de seus impactos. Os especialistas destas soluções tendem a “ridicularizar” os processos antigos (na verdade atuais) como forma de forçar a adaptação pela rotina imposta pelo software. Muitas vezes, essa adaptação pode ser uma coisa apreciável e, portanto, justificável e correta. Entretanto, uma realidade também muito frequente é que a adaptação acontece apenas para automatizar a “estupidez”.

Creemos ser improvável que uma empresa de software que vende seu produto de forma a incluir, no investimento das horas de customizações, eventuais horas de mapeamento de processos (com foco nas *tarefas*), seja de fato independente como deveria! Jamais aceitariam o risco (existente) de alguém eventualmente dizer que seu software (já vendido, lembre-se disto) não seria capaz de executar eficazmente uma rotina específica daquela empresa. Essa notícia seria uma bomba inadmissível à relação comercial.

O Mapeamento de Processos com foco nas *atividades* e suas decorrentes conexões com a Excelência da Gestão Integrada compõem uma gama tão grande de componentes que reluzi-los a implementação precipitada de softwares de ERP, CRM ou BI (entre outras siglas), mesmo que

submissas a mapeamento de processos com foco restrito nas *tarefas*, é, no mínimo, uma precipitação arriscada.

A Qualidade de um Sistema de Gestão bem estruturado começa pelo Mapeamento dos Processos Organizacionais como foco nas *atividades* e suas decorrências para identificar focos de imperfeições e melhorá-los antes de qualquer automatização. Soluções de TI tendem a automatizar rotinas (foco nas *tarefas*) e são absolutamente imprescindíveis no mundo corporativo atual, mas adquiri-los sem identificar e melhorar os processos organizacionais atuais (com foco nas *atividades* e suas decorrências) por meio de mapeamentos estruturados e metodologicamente constituídos é um tiro no pé, é construir uma casa num pântano!

1.2. Conceito de Objeto (decorrência das atividades)

A segunda diferença é uma decorrência direta de se fazer os primeiros fluxos com base nas *atividades*. Como estas constituem um “*o que fazer*” de um cargo ou função (sem detalhá-los ao “*como fazer*”, o que seria o foco posterior com a ênfase nas *tarefas*), nada mais natural seria perguntar o destino, o cliente (seja interno ou externo), daquilo que essa *atividade* é capaz de gerar. Ou seja, depois de uma série de *atividades* executadas por um mesmo cargo/função espera-se que seja possível algum tipo de corporificação destas *atividades* num formato que se possa *entregar* a alguém diferente de seu executor.

Esta *entrega*, física ou virtual, mas preponderantemente avaliável pelo usuário, é o que chamamos de *objeto*. Definições mais clássicas e detalhadas sob o ponto de vista acadêmico de *objeto* serão encontradas no Capítulo 2, no entanto, o que pretendemos deixar claro é que este componente (o *objeto* como decorrência de uma sequência de *atividades*) é relativamente inovador no contexto do desenho dos fluxos organizacionais, exigindo de nossa parte toda uma adaptação das simbologias existentes para representá-lo eficazmente.

Desenhar os fluxos com foco nas *atividades* e nos *objetos* de cada cargo/função trará uma nova forma de interpretar os encadeamentos lógicos de uma organização que passa a ser vislumbrada a partir de cada relação

(formal e informal) pragmática de pessoa por pessoa da estrutura hierárquica existente. Um fluxo das saídas, cargo a cargo (ou função a função), faz da metodologia apresentada uma maneira de diagnosticar e desenhar as entradas, gerando fluxogramas diferenciados e viabilizadores do conceito, até então purista e apenas teórico (eu diria até utópico), da relação entre fornecedor & cliente interno/externo. A existência dos *objetos* nos desenhos dos fluxos traz uma nova perspectiva de diagnose dos processos e uma nova ordem interpretacional das oportunidades de melhoria (ver o Capítulo 5 – Análise do Negócio).

Tais *objetos* ganham importância e características vetoriais, tendo uma possibilidade de relacionamento metafórico com a “direção” e o “sentido” das grandezas vetoriais da Física. Metaforicamente, os *objetos* serão caracterizados pelos seus “níveis” e “tipos” (com suas possibilidades de interações, ver o Capítulo 4 – Tipificação dos Objetos) que permitem um diagnóstico organizacional extremamente diferenciado e abrangente.

A existência de *objetos* intermediando claramente as relações formais e informais de cada cargo/função da estrutura organizacional permite derivações extremamente relevantes para a Excelência da Gestão Integrada Sistêmica, a saber:

- ❑ No Capítulo 8 – Gestão do Conhecimento – falaremos da Gestão por Competências como decorrência das peculiaridades e complexidades de todos os *objetos* de cada cargo/função presentes na hierarquia. Nada mais natural seria especificar os requisitos mínimos de competência da força de trabalho (com base nos pressupostos do ISO 9001:2008 e em diversos outros referenciais) a partir do mapeamento dos processos organizacionais com base nas *atividades* e nos *objetos* trocados cargo a cargo. Infelizmente encontramos diversas empresas com as competências de sua força de trabalho devidamente mapeadas sem, contudo existir qualquer indício de mapeamento de seus processos organizacionais. Tais mapeamentos de competências normalmente são realizados pelos especialistas em RH por meio de entrevistas com a força de

trabalho que focam preponderantemente nas *tarefas* e no conhecimento mínimo exigível para sua eficaz e eficiente execução. Tal metodologia é questionável e minimista uma vez que se corre o risco de incluir uma determinada competência, pertinente a uma *tarefa*, mas cuja *atividade*, por ela decorrente, tenha sido eliminada na análise de oportunidade de melhorias. A partir de um completo mapeamento dos processos organizacionais (com foco nas *tarefas* pertinentes, que estão contidas nas *atividades* úteis, que desembocam nos *objetos* agregadores de valor aos clientes internos e externos) devidamente melhorados e disponíveis é que a Gestão de Competências deve ser estruturada.

- No Capítulo 9 – Avaliação de Desempenho Orientada a Objetos – outra derivação inovadora será trazida à tona. Se tivermos mapeados todos os cargos/funções de uma empresa com base nas trocas de *objetos* (decorrentes das *atividades* e a partir das *tarefas*), propomos toda uma sistemática de Avaliação de Desempenho e Análise de Performance (conceitos relativamente diferentes e que serão explicados no referido Capítulo 8 – Gestão do Conhecimento). A partir das especificações de critérios produtividade e de qualidade destes *objetos*, e não a partir do relacionamento interpessoal das pessoas, poderemos saber o nível de satisfação dos clientes internos e externos com relação a seus *objetos* por meio de “votações” específicas de toda a força de trabalho em relação a 100% dos *objetos* mapeados. A grande crítica do Dr. Deming dos sistemas de avaliação de desempenho disponíveis é a subjetividade com que são conduzidas essas avaliações, estimulando a competição segregadora da equipe e o individualismo exacerbado, sendo considerado por esse guru como uma das cinco doenças organizacionais que mais prejudicam as empresas do mundo moderno. Tal proposta é uma alternativa inovadora e genuinamente Brasileira que viabilizará uma sistemática de remuneração variável para 100% da força de trabalho, pois estabelece uma métrica quantificável, extremamente pragmática, que pode servir como um dos indicadores de desempenho e de performance de cada cargo da estrutura hierárquica da empresa.

Para possibilitar esse tipo de prática submissa aos *objetos*, existe o software Vettore, que viabiliza tanto as abordagens do Capítulo 8 – Gestão do Conhecimento, quanto as do Capítulo 9 – Avaliação de Desempenho Orientada a Objetos – além de fornecer também um Diagrama de Diagnóstico de Oportunidades de Melhoria citado no Capítulo 4 – Tipificação dos Objetos e no Capítulo 5 – Análise do Negócio.

I.3. Mapeamentos de “baixo para cima” e de “fora para dentro”

A terceira grande diferença consiste numa constatação que demoramos cerca de sete anos para admitir. Nos primeiros sete anos em que me dediquei a executar projetos de Mapeamento de Processos, naquela época ainda sem o auxílio de nossa equipe de Consultores Credenciados Independentes e sem a prática que detemos hoje, eu insistia em seguir meus colegas consultores mais experientes.

Os consultores mais experientes (hoje questiono um pouco esta denominação, acho que seria melhor chamá-los de “não sistêmicos” ou com foco preponderante em “TI”) e até hoje se submetem ao seguinte fundamento: *os títulos dos Macroprocessos, Processos e Subprocessos de uma empresa são definidos preliminarmente por meio de discussões com a alta direção e eventuais especialistas, com base no que conhecem da empresa foco e com base no prévio conhecimento (por vezes acadêmico, por vezes não) de cada participante iluminado.*

Essas discussões com as tais pessoas “poderosas” normalmente são suficientes para definir o que apenas “o papel” aceitaria sem questionamento. A partir da consolidação das definições, aí sim uma equipe de mapeadores (os desenhistas de fluxogramas) é designada para mapear (meramente desenhar) os fluxogramas de cada Subprocesso previamente estabelecido, e normalmente apenas com foco nas *tarefas*. E é exatamente aí que reside a nossa visão de inconsistência metodológica.

O conceito do que é, de fato, um Subprocesso, um Processo, um Macroprocesso é extremamente contingencial e não depende somente da lógica da alta direção, somente a partir do organograma desenhado e do

modelo mental vigente, nem tampouco somente da literatura acadêmica disponível. Trata-se de uma divisão complexa, com teorização indefinida (nem nos livros se encontra um consenso sobre essas conceituações) e sua nomenclatura ser feita a priori constitui o maior erro, ao nosso olhar, do trabalho de Mapeamento de Processos.

Entendemos como equívoco extremamente relevante fazer esta definição apenas a partir dos instrumentos citados anteriormente. Depois de fazer como fazemos hoje é que descobrimos que os títulos dados preliminarmente, pelos poderosos da alta direção, tinham pouca conexão com a realidade organizacional. Os títulos dados preliminarmente eram subordinados à visão até então existente da organização por parte das pessoas presentes e, portanto submissos a uma intenção e não a uma realidade organizacional efetiva.

Por descobrirmos isto, mesmo depois de muito relutar e discutir, defendemos hoje que a primeira coisa a ser feita numa empreitada para mapear os processos organizacionais de uma organização é desenhar 100% dos fluxos de trabalho de cada cargo/função, sem qualquer definição preliminar do que seriam Processos, Subprocessos e Macroprocessos, e ainda considerando o escopo global da empresa, ou seja, sem fazer qualquer tipo de fragmentação ou departamentalização organizacional.

Não encorajamos a fragmentação dos mapeamentos porque a lógica de funcionamento de uma empresa nem sempre é fragmentada. Ou seja, como mapeamos a partir da lógica das *atividades* e das *entregas* (por meio dos *objetos*), cargo a cargo, normalmente as entregas não respeitam somente a lógica das estruturas hierárquicas funcionais nem tampouco aos limites de autoridades, ou seja, o cliente interno de um cargo/função pode ser outro cargo/função cujo chefe seja literalmente pertinente a outra estrutura de poder. Um processo “ponta-a-ponta” (ver CBOOK) atravessa as estruturas funcionais hierarquizadas e conhecê-los preliminarmente é uma das principais funções do mapeamento e da modelagem de processo (AS-IS). Sob esta lógica, seria no mínimo imprudente limitar a um escopo reduzido ou parcial um mapeamento orientado à *entrega*, uma vez que as *entregas* dos *objetos* obedecem a uma lógica funcional que, se desobedecida, as coisas simplesmente entrariam em colapso.

Um mapeamento baseado na Metodologia de Gestão orientado à *entrega* a partir dos *objetos* é realizado:

- ❑ “de baixo para cima” [efeito “bidê”, como será explicado no Capítulo 2 – Mapeamento (Modelagem) de Processos Orientado à Entrega], isto é, entrevistamos 100% da força de trabalho de um processo “ponta-a-ponta” (com foco em um representante experiente por cargo/função) e não entendemos, por exemplo, ser possível desenhar um processo completo somente por departamento;
- ❑ “de fora para dentro” (efeito “piscina”), ou seja, partimos dos cargos/funções que têm interação com o ambiente externo (cliente, fornecedor, sociedade, órgãos governamentais, acionistas, etc.) e terminamos com os cargos que se caracterizam por executar funções de apoio e suporte, preponderantemente internos.

Quando os desenhos de 100% dos Fluxos devidamente validados pelas partes envolvidas (perceba que não chamamos de Processos, Subprocessos ou Macroprocessos, somente de Fluxos) estiverem disponíveis, somente a partir desta premissa, é que iremos unificar as *entregas* dos *objetos* cargo a cargo e descobrir o que é um Subprocesso, um Processo, um Macroprocesso, enfim, reconhecendo a Cadeia de Valor. Ou seja, os Subprocessos, Processos e Macroprocessos saltam aos nossos olhos e são constatados (e não definidos preliminarmente) a partir da lógica das *entregas* desenhados nos Fluxos. O que viabiliza essa “unificação” (dos diversos Fluxos desenhados separadamente) que ressalta os Subprocessos, Processos e Macroprocessos é a lógica de um *dominó* que os *objetos* viabilizam.

Por esse motivo é que o símbolo de nossa metodologia não pode ser associado somente às clássicas engrenagens (que a maioria dos eventos sobre o assunto utiliza), mas a um jogo de dominó (que junta peças a partir da ligação de uma pedra com outra) ou de um quebra-cabeça (que junta partes soltas ao acaso para formar uma imagem predeterminada).

A partir desta reunificação (ver Capítulo 3 – Gestão por Processos), uma nova visão organizacional é viabilizada, permitindo a construção de um organograma matricial agregado ao organograma clássico anterior-

mente vigente, ampliando a visão da Gestão *por* Processos complementando a visão preponderantemente segmentada. Uma série de alterações gerenciais pode, e deve, ser conduzida a partir desta constatação e uma nova liderança tende a aparecer: o Líder do Processo.

O Líder do Processo – ou qualquer nome equivalente, uma pesquisa da ABPMP International chegou a 100 títulos de cargos novos que estão sendo utilizados no mundo todo (ABPMP, 2009) – fará ou proporá as alterações necessárias no campo das *tarefas* para que o desempenho seja otimizado continuamente.

Uma forma de mensurar continuamente a performance desses processos se dará por meio da Gestão dos Processos por Indicadores [ver o Capítulo 6 – Gerenciamento de Processos por Indicadores – que estabelecerá fundamentos para se implementar uma série de métricas numéricas pertinentes para tal monitoramento. Esse capítulo abordará detalhadamente a implementação do Balanced Scorecard (BSC) a partir do foco processual de uma organização em complemento ao foco estratégico típico do BSC e ainda alinhado aos fundamentos da gestão com base em evidências (dados e fatos) típicos do Critério 5 (Informação e Conhecimento) dos Critérios de Excelência da FNQ e do IAGP (específico para empresas públicas)].

1.4. Karoshi e Teians

A quarta diferença é detalhadamente explicitada no Capítulo 5 – Análise do Negócio – em que abordamos os significados e aplicações dos termos “Karoshi” e “Teians”.

Na verdade, depois de desenhar 100% dos Fluxos e reunificar a partir da lógica dos *objetos*, encontra-se uma série de Oportunidades de Melhoria (abordagens out/on/in – ver Capítulo 5 – Análise do Negócio) que pode otimizar de forma relevante, intermediária ou simplista os processos e resultados organizacionais.

Karoshi é uma palavra japonesa que significa “morte por excesso de trabalho” e constitui uma abordagem oriental para uma espécie de autopunição decorrente de algum tipo de erro ter sido diagnosticado. O termo

foi “abrasileirado” por nós e significa para nossos profissionais e clientes muito mais uma oportunidade de melhoria (OM) do que um erro propriamente dito.

O grande objetivo de qualquer mapeamento com base nas *atividades* e *objetos* é o redesenho otimizado dos processos existentes a partir das oportunidades de melhorias diagnosticadas. São os diversos Karoshis que são descobertos, analisados e aceitos, e constituem as necessidades de aperfeiçoamento antes mesmo de qualquer iniciativa de se realizar os mapeamentos das *tarefas*. De nada adiantaria estabelecer o “como fazer” de um “o que fazer” que nem sequer seja mantido da forma como está!

Registrados os Karoshis pertinentes a cada Subprocesso, Processo ou Macroprocesso, então serão realizados os Teians que também tem sua origem na língua japonesa e que significa “um envolvimento da força de trabalho na propositura das soluções”. A consultoria nem sempre detém as soluções dos Karoshis registrados e, mesmo se detiver, procurará fazê-los por meios de Teians, ou seja, envolvendo as pessoas da força de trabalho para que as soluções venham preponderantemente deles e não somente da consultoria ou dos consultores.

Uma das principais críticas que se faz às consultorias e aos consultores de uma forma geral é que estes se apropriam de soluções eventualmente já sugeridas pelos colaboradores da empresa (mas nem sempre ouvidas pela alta direção com a atenção que mereciam) ou que poderiam advir deles caso houvesse a oportunidade de um envolvimento mais estruturado. Os Teians valorizam esse pressuposto que dá uma sensação de pertencimento aos colaboradores no sentido destes terem participado ativamente do programa de definição das sugestões dos Karoshis registrados.

II. Tecnologia de Excelência em Gestão Integrada

O Capítulo 1 – Visão Sistêmica da Excelência da Gestão Integrada – descreverá os fundamentos que justificam o diagrama a seguir (Figura 2 – Eficácia antes da eficiência) que consiste no desenho fundamental da metodologia de “Gestão orientada à *entrega* por meio dos *objetos*”.



Figura 2 – Eficácia antes da eficiência

Esse diagrama requer uma explicação detalhada, o que será feito, como veremos, no Capítulo 1 – Visão Sistêmica da Excelência da Gestão Integrada – mas sua essência precisa ser contextualizada neste momento e o que merece destaque aqui é a ordem com que uma implementação da Gestão Integrada deve ser executada, ou seja, da direita para a esquerda (ver a seta do desenho).

Inicialmente deve-se garantir que uma empresa tenha *eficácia* para depois assegurar sua *eficiência*. O ideal é que as organizações em certo momento tenham ambas e, por decorrência, disso conquistem o conceito de *efetividade* de suas práticas de gestão, mas o problema preponderante das implementações é que infelizmente são feitas na ordem inversa.

Assegurar primeiramente a *eficiência* para depois procurar a *eficácia* é uma ordem que configura um erro grave, mas muito comum nas organizações brasileiras e essa literatura procura descaracterizar este engano porque a ordem correta deveria ser garantir a *eficácia* para somente depois a *eficiência*, como forma estruturada de asseguramento da *efetividade*.

Uma forma associativa que sempre utilizo para me referir ao significado tácito da palavra *eficácia* é a partir da seguinte problemática: Se entregássemos 80 metros de tela para você e pedíssemos que fabricasse um

galinheiro, numa parede preexistente, quais destes galinheiros você faria?

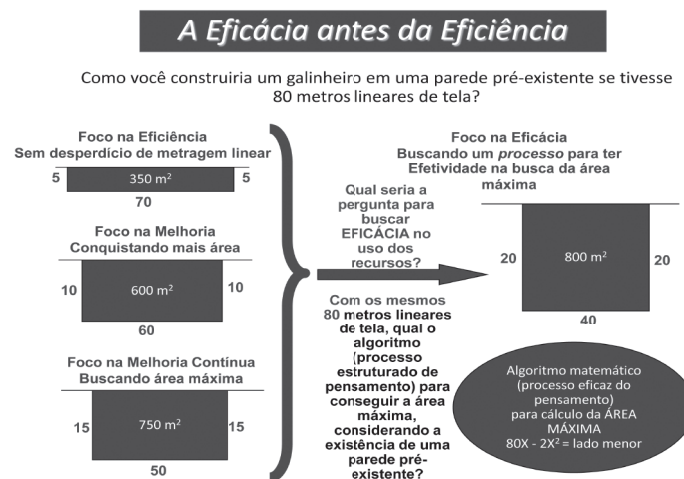


Figura 3 – O galinheiro perfeito

A Figura 3 exemplifica do uso de 80 metros lineares de tela (todos eficazes, mas diferentes sob o ponto de vista da eficiência) conseguindo resultados diferentes de área (apenas um garante a efetividade máxima) numa parede preexistente.

Construir o galinheiro com 350 metros quadrados de área utiliza os mesmos 80 metros lineares de tela do que todos os demais galinheiros (com 600, com 750 ou com 800 metros quadrados de área), ou seja, sob o ponto de vista da eficácia (utilizar os recursos disponíveis para um fim específico – fazer algo certo) todos os galinheiros seriam iguais, mas se analisarmos sob o ponto de vista da eficiência (conseguir o melhor resultado final com os mesmos recursos disponíveis – fazer certo algo), então o melhor galinheiro seria aquele que com os mesmos recursos (80 metros lineares de tela) conseguiu a maior área possível (800 metros quadrados).

A Gestão por Processo orientado à *entrega* por meio dos *objetos* é a metodologia apresentada ao longo desta literatura que procura respeitar a lógica da *efetividade* como decorrência do agrupamento do conceito de **eficácia + eficiência** (nesta ordem). Fazer primeiro tudo que está ao lado

direito da Figura 1 para, somente depois, fazer tudo que está à esquerda da mesma figura é um dos cuidados que vamos alicerçar ao longo de nossa argumentação técnica.

1 | VISÃO SISTÊMICA DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO INTEGRADA

O PONTO DE PARTIDA DE NOSSA ABORDAGEM SOBRE GESTÃO POR Processos e BPM (*Business Process Management*) especificamente precisa passar por uma abordagem filosófica e pretensiosa sobre Gestão de uma forma mais ampla.

A visão que se tem sobre a palavra genérica *gestão* apresenta profundidades bastante distintas para uma gama também distinta de profissionais das mais diversas áreas e especialidades. Claro que corremos um risco aqui de superestimar a nossa visão sobre a respectiva palavra, mas vamos assumir este risco defendendo que a visão utilizada será a mais ampla possível, não somente porque adquirimos ao longo do tempo uma visão muito mais “consiliente” das coisas (mais a frente explicaremos o significado deste termo), mas porque temos protelado a publicação desta literatura exatamente para não ser traído pelo erro de ser demasiado especialista e tornar-se restrito sob o ponto de vista generalista e prático.

Embora saibamos que o simples fato de estarmos conscientes de que existe um risco já nos predispõe a sermos vítima dele, também entendemos que esta visão preliminar vai ajudar bastante para que o leitor possa compreender nossa abordagem metodológica, e não necessariamente concordar com ela.

Há dois pensamentos que precisam ser desenvolvidos e estudados por todas as partes interessadas (*stakeholders*) antes mesmo de se enveredar pela ciência da gestão:

- ❑ Pensamento Sistêmico
- ❑ Pensamento Consiliente

Aliás, antes de navegarmos por esses pensamentos de maneira mais profunda, gostaria de perguntar: A gestão (*management*) seria mesmo uma ciência?

Gestão (gerenciamento) 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 compreender essa abordagem de “ação” ou “omissão” precisamos fazer referência ao experimento do funil (Deming, *A nova economia*, 1997, p. 149).

Imagine um funil perfeitamente posicionado perpendicularmente a um determinado alvo (centro) que mediante o lançamento de 50 bolinhas de gude registrar-se-á a posição delas após cada lançamento. Assim:

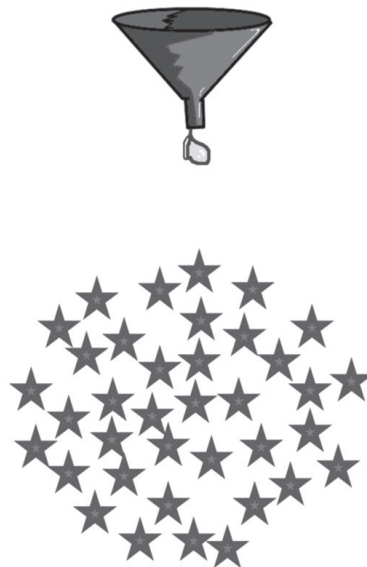


Figura 4 – Experimento do Funil (Parte A)

Observe que o resultado das posições das bolinhas de gude depois de 50 lançamentos terá certa dispersão em relação ao centro (alvo). Essa dispersão é natural uma vez que a cada lançamento de cada bolinha de gude nenhum movimento foi feito no funil. Pode-se imaginar que o desempenho seria melhor se ajustarmos o funil a cada lançamento da bolinha de gude, procurando assim “agir” de forma proativa compensando cada erro capitalizado a cada lançamento. Sob esta nova perspectiva a dispersão será menor ou maior? Veja:



Figura 5 – Experimento do Funil (Parte B)

A nova perspectiva de “agir” a cada resultado indesejado, como muitas organizações normalmente fazem, também não se mostrou bem-sucedida em relação ao experimento anterior, pelo contrário, a dispersão até aumentou.

Qualquer interferência que façamos diferente da mera “omissão” atitudinal, neste exemplo específico, prejudicará o resultado em algum grau com relação à dispersão das bolinhas de gude após 50 lançamentos. A primeira alternativa, aquela que jogamos as bolinhas sem nunca mexer no funil, será sempre a melhor, ou seja, “omitir-se” ou não fazer absolutamente nada pode ser também um ato gerencial.

Esse exemplo pretende demonstrar que compreender a natureza das variações e desvios em relação a um objetivo definido é extremamente relevante para decidir se ações interferenciais devem ser conduzidas ou se a simples omissão seria o melhor caminho a seguir.

Não queremos dizer que nada deva ser feito, principalmente se a dispersão da primeira situação for ainda considerada grande demais, mas simplesmente mexer ou melhorar o *processo* de lançamento das bolinhas (exemplificada aqui na alteração da posição do funil a cada lançamento) pode não ser suficiente ou adequado. Talvez um caminho mais aperfeiçoador/refinado/inovador seja aumentar o comprimento do bico do funil para reduzir a dispersão das bolinhas. Este aumento do comprimento do bico do funil não muda em nada o processo, mas altera o projeto do funil.

Isso será mais bem abordado no Capítulo 5 – Análise do Negócio (abordagem *out-process*, *on-process* e *in-process*), mas o que desejamos deixar claro aqui é que uma visão sistêmica e consiliente da circunstância do negócio é fundamental para compreender o problema e entender que nem tudo é uma questão meramente processual.

Esse “ato” ou “omissão” interferencial, como vimos há pouco, é algo preponderantemente científico, seria mais técnico que científico ou meramente artístico?!

Vamos ver as definições clássicas desses conceitos:

- ❑ A *ciência* não cria as coisas nem objetos, estes já existem e a ciência procura conhecê-los, explicá-los e predizer seu comportamento. Ela se baseia em hipóteses, teorias, leis, modelos e postulados.
- ❑ A *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.
- ❑ 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.

Se você disser que a gestão é uma mescla dos três conceitos, é uma boa maneira de ficar em cima do muro. Mas o que precisamos fazer aqui é defender que embora a gestão seja mesmo uma mescla de tudo isso, ela deve ser caracterizada com alguma predominância, ou seja, preponderantemente como técnica e/ou científica (não quis dizer acadêmica!).

Uma gestão marcada por atitudes eminentemente artísticas (aquelas que Deus invade o gestor para iluminá-lo na tomada de decisão) não pode ser a tônica de uma metodologia seja ela qual for. Quando se propõe uma metodologia de gestão, pressupõe-se que a preferência seja pela técnico-científica em detrimento da gestão artística.

Sempre exemplificamos este conceito fazendo referência ao desempenho da seleção brasileira masculina de futebol em comparação com a seleção brasileira masculina de vôlei. Embora estejamos isolados por termos sido cinco vezes campeões mundiais de futebol (1958, 1962, 1970, 1994, 2002) sempre conquistamos esses títulos por causa de algum jogador específico que faz a diferença por ser craque demais (Pelé em 1958, Pelé e Garrincha em 1962, Pelé em 1970, Romário em 1994 e Ronaldo em 2002), fato este que comprova que valorizamos mais os dotes artísticos e não estruturados processualmente do que o contrário.

Em contrapartida, a seleção brasileira de vôlei foi nove vezes campeã da Liga Mundial da Federação Internacional de Voleibol (1993, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2009 e 2010), duas vezes medalha de ouro em Olimpíadas (Barcelona em 1992 e Atenas em 2004), três vezes campeã do mundo consecutivamente (2002, 2006 e 2010) e nas categorias de base (Sub-19 e Sub-21 Junior & Youth) ocupa o terceiro lugar geral do ranking da FIVB (164 pontos em 15 de janeiro de 2010). As gerações de jogadores e técnicos de vôlei têm até mudado, mas os resultados têm sido mantidos de forma sistemática e estruturada.

Creio que podemos dizer, sem muito medo de errar, que a gestão no vôlei é mais técnico-científica do que no futebol. Ambas têm lá seus resultados que surpreendem o mundo, mas me parece lógico desejar, preferir, os métodos da seleção de vôlei do que da seleção de futebol. Há mais gestão efetiva na Confederação Brasileira de Vôlei (tendo como presidentes o Sr. Carlos Arthur Nuzman de 1975 até 1997 e o Sr. Ary Graça Filho de 1997 até os dias de hoje) do que na Confederação Brasileira de Futebol (que tem como presidente o Sr. Ricardo Terra Teixeira desde 1989).

Uma abordagem parecida, mas relativa ao mundo empresarial corporativo mais específico poderíamos comparar se fizéssemos as seguintes perguntas: Quem precisa ser morto para o SBT sucumbir? Quem precisa ser morto para a Rede Globo sucumbir?

As respostas seriam bem diferentes, não seriam?

Se nos lembrarmos de alguém específico (caso do Senhor Abravanel, vulgo Sr. Silvio Santos, no caso do SBT) então terá como preponderância a gestão artística (alinhado ao conceito exposto anteriormente). Mas se não nos lembrarmos de ninguém ou de alguém que já não faz mais parte da gestão (caso do Sr. Roberto Marinho, no caso da Rede Globo, que morreu em 2003 com 99 anos de idade e tendo começado seu império somente em 1965 quando já tinha 61 anos), então a gestão terá como preponderância a abordagem técnico-científica.

Todas as argumentações e postulados desta literatura tendem 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.

Quem prefere a gestão técnico-científica opta pela Excelência da Gestão Integrada que se caracteriza pela postura *sistêmica* e *ativa* de, profissionalmente, *interferir* (ação ou omissão) nos processos organizacionais para conquistar otimização de resultados ou ainda reverter tendências negativas. Quem pretere esta alternativa e prefere a gestão artística opta pela “Tocação” empresarial (que advém da resposta comum quando se pergunta a um empresário “como vão as coisas” e ele diz: “vamos tocando...”)

caracterizada pela postura *não sistêmica e reativa* de, profissionalmente, *administrar eventos não desejados e recorrentes* para conquistar otimização de resultados ou ainda reverter tendências negativas.

O objetivo é o mesmo (conquistar otimização de resultados ou ainda reverter tendências negativas), e o que muda é a forma com que se busca este objetivo (gestão ou “tocação” empresarial) e por quanto tempo isso se repete.

A metodologia que nos referiremos durante todas as páginas trata-se de uma abordagem contingencial, portanto, adaptável e circunscrita sempre conforme a ambiência organizacional presente, mas obedecerá a uma lógica de pensamentos submissos aos Pensamentos Sistêmico e Consiliente.

1.1. Pensamento Sistêmico

Quase todos os profissionais de respeito que conhecemos sempre valorizam o tal do pensamento sistêmico como atributo imprescindível para gerir organizações modernas e bem-sucedidas, mas nem sempre detém de uniformidade interpretativa do que significa este tipo de pensamento.

Muitas literaturas falam sobre o assunto e quase todas concordam que sua subjetividade conceitual, própria da gestão artística, é quase um contrassenso à opção da gestão técnico-científica. O pensamento sistêmico pode ser visualizado como um processo de desenvolvimento e aprimoramento combinado de um quadro de concepções gerais e de inúmeras abordagens, metodologias, modelos teóricos voltados aos diversos temas complexos da realidade.

Os Critérios de Excelência do PNQ 2010 (Fundação Nacional da Qualidade, 2010) definem pensamento sistêmico como o entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo. Em 2008, a mesma FNQ dedicou-se a esse tema profundamente e como iniciativa relevante realizou duas pesquisas sobre a penetração do tema no meio empresarial brasileiro, retratadas na revista *Excelência em Gestão* de novembro de 2009 (Fundação Nacional da Qualidade, 2009, pp. 19-35).

A primeira foi uma pesquisa qualitativa informal entre os conselheiros, pesquisadores e juízes da FNQ e a segunda foi uma continuação desta primeira por meio de outra pesquisa, agora quantitativa, que aplicou um questionário validado a um público mais amplo de executivos e empresários. Essa pesquisa teve quatro perguntas, a saber:

1. O pensamento sistêmico tornou-se um conceito utilizado nos últimos anos, embora existam diferenças sobre seu significado. Como você define o pensamento sistêmico?
2. Se você fosse solicitado a dizer qual é o elemento mais importante do pensamento sistêmico, o que diria?
3. O conceito de pensamento sistêmico afetou sua vida profissional?
4. Que práticas ou processos na sua organização materializam o conceito de pensamento sistêmico?

Embora não tenhamos aqui a intenção de republicar a referida pesquisa, faremos algumas alusões e ressaltos dos resultados da mesma para facilitar algumas parametrizações de nossas abordagens.

Durante o Sexto Fórum Empresarial da FNQ, quando os resultados dessa pesquisa foram divulgados e debatidos em algum grau, um dos presentes ressaltou que recentemente colegas seus foram receber um destes prêmios de excelência em gestão. No evento da entrega, foi enfatizado o dado do aquecimento do planeta até o final deste século, e é bem provável que esse fenômeno seja decorrente da ação específica do homem. O mais grave é que tudo que se fizer agora não vai interromper essa marcha. Pergunta: O que nos levou a isso? Seria falta do pensamento sistêmico, entendendo sistêmico como algo que extrapola a visão organizacional e adquire uma visão mais complexa e completa dos impactos que a mesma gera na Terra, no Cosmos, na Via Láctea?

Outra manifestação interessante reside no fato de que as crianças desde os dez anos tendem a pensar sistemicamente, mas o sistema educacional acaba quebrando esta competência fazendo-as pensar de forma fragmentada, nada consiliente. Os professores são contratados pela sua

especialidade e, por decorrência desta característica não-sistêmica, acabamos formando pessoas sem o pensamento sistêmico.

A visão da Gestão *por* Processos, e não *de* Processos, em detrimento da visão orgânica funcional (como veremos no Capítulo 3 – Gestão por Processos) viabiliza uma interpretação organizacional que pensa sistemicamente, alterando definitivamente o modelo mental de organograma para um modelo transversal ponta-a-ponta.

No mesmo Fórum de que falamos há pouco estava presente Maria Cristina D’Arce, consultora e representante no Brasil de Peter Senge – autor de *A Quinta Disciplina* (Senge, 1994) e *Presença* (Senge, 2007), entre outros livros – que se manifestou deixando claro que o pensamento sistêmico vai muito além do que a mera compreensão definível e rotulável é capaz de ir, ou seja, sugere que se observe o mundo como ele é, e quem fizer isso conseguirá ver a “sistematicidade” (se existe o termo) do pensamento.

Nós aqui defenderemos pressupostos que corroboram com a visão de Peter Senge, isto é, defenderemos fazer desenhos dos processos como eles são (AS-IS), envolvendo todas as funções e cargos da organização (escopo integral), para somente depois elaborar conceitos do que são processos ponta-a-ponta, macroprocessos, subprocessos, cadeia de valor, etc. com suas diversas oportunidades de melhoria. Se desenharmos os processos com base nas *entregas*, por meio dos *objetos* (produtos intermediários) que cada cargo faz a alguém diferente dele mesmo, ressaltará aos olhos o encadeamento sistêmico transversal que o pensamento atual, submisso ao modelo mental hierárquico e funcional, não consegue enxergar facilmente. Ou seja, nossa crítica ao modelo clássico de Gestão por Processos defendido pelo BPM dos homens de TI é que ele está ainda fragmentado por mais desfragmentado que possa parecer. Essa fragmentação é prejudicada pela ausência do pensamento sistêmico, embora até haja uma visão sistêmica que só enxerga os processos de maneira submissa ao modelo mental hierárquico vigente.

Alinhado a tudo isso, se o desenho da estrutura hierárquica não é sistêmico, se a maneira de contratar pessoas não é sistêmica, se a maneira de demitir pessoas também não é sistêmica, se a estrutura educacional não é sistêmica, se os problemas não são estudados de modo sistêmico, como

podemos obter o tal do “pensamento sistêmico”? É uma utopia poética imaginar que o temos se nunca fomos preparados para percebê-lo.

Sei que o que estamos falando parece filosófico demais, mas você, leitor, precisa compreender este contexto. Toda essa abordagem justifica porque a teoria está tão distante da prática, como a pesquisa quantitativa da FNQ revela de modo incontestável. A pesquisa demonstra contradições entre o que se espera que as pessoas façam e o que os líderes estão dispostos a oferecer para que as pessoas façam efetivamente o que se espera delas.

Não é possível mapear processos de um departamento sem que se prejudique o pensamento sistêmico ideal. Nem tampouco pode ser considerado pensamento 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.

Entendemos sinceramente que a metodologia disponível nesta literatura esteja muito mais aderente ao pensamento sistêmico do que tudo que vimos até o presente instante no ambiente corporativo, mesmo entre as organizações que já foram reconhecidas por prêmios de excelência em gestão. Não fazer como estaremos sugerindo aqui é preferir o pensamento sistêmico na prática.

1.2. Pensamento Consiliente

Para complementar a abordagem de pensamento sistêmico, gostaríamos de acrescentar às discussões desta natureza um termo que consideramos imprescindível. Trata-se da *consiliência*. Cuidado para não confundir esta palavra com a palavra *resiliência*, pois em nada são parecidas quando abordados os seus significados fundamentais.

A maioria das pessoas aprende numa ordem cuja prioridade é aleatória ou influenciada pela mídia leiga ou ainda por algum tipo de estímulo questionável, quer seja pela limitação de um enfoque mais amplo quer seja pelo clássico fanatismo que cega as outras alternativas de se chegar a conclusões, no mínimo, parecidas.

O que a palavra *consiliência* proporciona é uma visão *superficial* e *generalista* acerca de uma série de técnicas ou temas que permitirá ao participante uma visão menos apaixonada sobre seu último aprendizado além de um reconhecimento *global*, *interdisciplinar* e *interseccional*, sobretudo. A ideia é:

Primeiro conheça “alguma coisa” sobre “quase tudo”; depois aprenda “quase tudo” sobre “alguma coisa”.

Willian Whewell, em 1840, em seu livro *The Philosophy of the Inductive Sciences*, foi o primeiro a falar de *consiliência*, literalmente, um “salto conjunto” do conhecimento, pela ligação de fatos com a teoria baseada em fatos, em todas as disciplinas, para criar uma base comum de explicação com foco no comportamento humano eminentemente baseado no cérebro e na neurologia. Prefere-se utilizar esta palavra nova “consiliência” do que “coerência” dada sua raridade que lhe preservou a precisão, uma vez que “coerência” tem vários significados possíveis e menos representativos quando comparados ao termo “consiliência”.

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.

Mais recentemente foi publicado o pioneiro livro do biólogo norte-americano Edward Osborne Wilson *Consiliência: a unidade do conhecimento* (Wilson, 1999), que defende a unidade fundamental de todo o conhecimento e a necessidade de uma busca da consiliência única, a prova de que tudo no mundo está organizado segundo um pequeno número de leis naturais fundamentais que compreendem os princípios subjacentes a todos os ramos do saber.

O *pensamento sistêmico* agregado ao *pensamento consiliente* encerra a visão paradigmática da Gestão por Processos em sua essência. Pensar consilientemente é entender o todo antes mesmo de assumir que entendeu; é o aprendizado completo e integrado por excelência.

O conhecimento simplista e não-consiliente é acomodável e submisso a própria conveniência do *status quo*. Não busca conclusões finitas sob um pequeno escopo, mas perguntas que possam desestabilizar a conclusão se observadas sob um espectro mais amplo.

O próprio sistema educacional começa proporcionando uma visão abrangente da vida, mas bem longe está da consiliência propriamente dita, pois com a evolução ano a ano se valoriza a especialização do conhecimento. Ensino médio com prerrogativa de algum foco, ensino superior com ênfase nesta ou naquela aplicação, e daí e em diante (mestrado, doutorado e livre-docência) sempre com foco bem *stricto sensu* não fornecendo parâmetros generalistas de interpretação do mundo. O sistema educacional definitivamente não prepara pessoas consilientes, o que corrobora a dificuldade de entender e aplicar o pensamento sistêmico. Pensamento consiliente é a causa, pensamento sistêmico é o efeito da visão complexa organizacional desejada.

As pessoas aprendem aquilo que *querem* aprender e não aquilo que *precisam* aprender. Esse comportamento não-consiliente e 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.

É fundamental que você esteja disposto a substituir conhecimentos, isto é, trocar o que já existe dentro de você, normalmente enraizado como verdade absoluta, para poder absorver tudo aquilo que lhe será dito aqui. Já diziam os orientais: “Num copo cheio de água não cabe mais água”. Não queremos também que absorva cada conceito aqui abordado sem questionamentos, pelo contrário, pretendemos que suas leituras e suas vivências, aliada a sua intelectualidade, possam contribuir para a melhoria de seu desempenho e de todos que estejam a sua volta.