

Segundo Artigo

[Paulo Rocha](#)

Redesenho e gerenciamento de processos

No primeiro artigo desta trilogia analisamos como transformar diretrizes estratégicas em resultados operacionais, já que a maioria delas representam significativa mudança de enfoque nos negócios e na cabeça das pessoas da organização. Nesta segunda parte, abordaremos a visão sistêmica da organização como ponto de partida para entender o contexto e as variáveis que influenciam no redesenho dos processos-chave do negócio.

O Contexto

Voltar a empresa para o cliente é o discurso e o esforço atual da maioria das empresas brasileiras; alguns movimentos e resultados neste sentido já podem ser percebidos pelos consumidores e usuários de produtos e serviços, entretanto é muito pouco frente a necessidade e grandiosidade da questão.

Uma grande preocupação das empresas tidas como de vanguarda em termos de gestão, é que a forma tradicional de administrar seus negócios não está mais correspondendo às novas e diferentes exigências de performance. Estão sendo exigidos novos índices de desempenho sobre os quais a maneira tradicional de organização não responde com a velocidade e a qualidade necessária para a tomada de decisão.

O ciclo de tempo que a organização levará entre entender a lógica, a dinâmica e a tendência das necessidades de seu mercado e transformá-las em oferta de produtos e serviços, juntamente com o tempo de resposta entre o recebimento de um pedido e sua efetiva entrega, serão os dois principais indicadores das empresas vencedoras. Resta saber como enfrentar este desafio que é sobreviver e obter resultados viabilizando e perpetuando o negócio.

A globalização mudou significativamente a lógica da competição e amadureceu os hábitos de consumo, os quais, aliado com a maior conscientização do cliente e do consumidor em geral, definiram que o grande desafio dos gestores é entender e voltar suas empresas para o cliente afim de torná-la ágil frente as constantes alterações das necessidades destes mesmos clientes e da nova dinâmica do ambiente competitivo, para assim definir uma estratégia que leve em consideração todas as variáveis que ganharam peso neste contexto.

O resultado desta visão, construída de fora para dentro, é a definição de novas diretrizes e desafios estratégicos abrindo caminho para o exame detalhado de como as coisas acontecem dentro dos muros da organização. São os processos internos que passam então a fazer a diferença. Em outras palavras, não adianta mudar a estratégia e continuar fazendo tudo da mesma forma, é preciso redesenhar os processos-chave da organização, porque são eles que alavancam a vantagem competitiva e permitem o atingimento dos objetivos definidos pela estratégia.

Conhecer o mapa de contexto e a cadeia de valor tornam-se fundamentais para o entendimento do que realmente é relevante e agrega valor ao produto ou serviço oferecido. Para tanto é necessário que uma boa quantidade de pessoas encare seu negócio como sendo um sistema dinâmico, entendendo o valor, o poder e o impacto que cada variável externa ou interna têm nos resultados.

A Metodologia

Um esforço de redesenho da organização passa necessariamente pela definição da FILOSOFIA, do FORMATO e das FERRAMENTAS que serão utilizadas no projeto de mudança implicando diretamente na quebra de paradigmas de gestão e de comportamento.

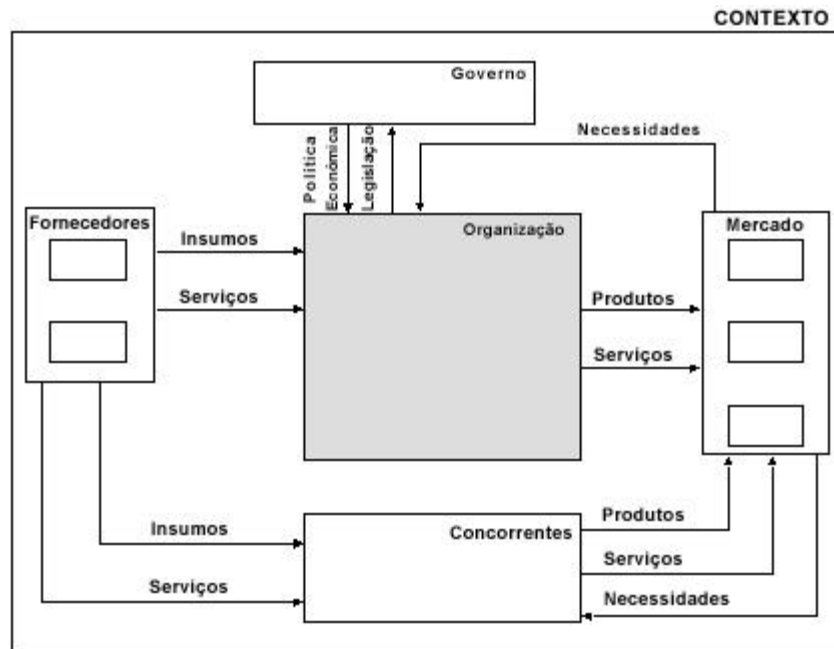


Figura 1:

Na FILOSOFIA define-se as características mais adequadas que se quer imprimir ao projeto. A principal decisão neste capítulo é sobre a necessidade ou não da utilização de ajuda externa, e, em caso afirmativo, qual o melhor tipo de ajuda (que pode variar entre a contratação de uma consultoria conselheira, para executar autonomamente o trabalho, ou uma consultoria que capacite um grupo interno para a condução e gestão da mudança). Os principais critérios que ajudam os gestores na definição da FILOSOFIA são a velocidade e o grau de participação da equipe interna que se quer imprimir no processo de mudança.

No FORMATO define-se os resultados e os prazos limites para obtê-los, a estrutura do projeto, os papéis e responsabilidades dos envolvidos, o fluxo de informações, os recursos e as restrições que devem ser observadas durante a realização dos trabalhos bem como o calendário do projeto.

As FERRAMENTAS completam o conjunto das definições básicas para se obter êxito no projeto de mudança. É neste capítulo que se determina a metodologia a ser aplicada, os instrumentos de trabalho, o apoio da informática e de sistemas e principalmente a forma de envolvimento e participação da equipe interna.

Um fator determinante para o sucesso do redesenho dos processos do negócio é a pré disposição dos gestores em romper com o passado e quebrar os paradigmas tanto de gestão quanto de comportamento.

O conhecimento mudou de eixo, não é mais suficiente entender profundamente a empresa. Tornou-se fundamental, na visão por processos, o entendimento da lógica e das variáveis do contexto que têm influência direta no negócio. O sucesso do passado não garante o sucesso do futuro. Este é um conceito que parece simples mas continua sendo um grande entrave para a modernização.

A forma vertical - que é como a maioria das organizações está estruturada - também se apresenta como uma barreira a ser vencida pois ela dificulta o entendimento do negócio como um todo, além de

enclausurar as pessoas numa visão fragmentada, muitas vezes desconectadas da realidade. Embora, de fato, os processos cruzem as fronteiras das áreas, poucas pessoas na organização têm demonstrado conhecer a cadeia de valor. Elas conhecem muito bem o pedaço ao qual pertencem. O rompimento deste paradigma juntamente com a conscientização das pessoas sobre a importância da visão holística, ou seja, a visão sistêmica da organização, têm sido fatores críticos para o sucesso do projeto.

Na próxima edição completaremos nossa "trilogia", abordando a implantação das estratégias definidas e a interação das pessoas nesse processo.