

The background of the entire page is a blurred, high-angle photograph of a large crowd of people in business attire, moving in various directions, creating a sense of a busy, dynamic environment.

Gestão da Mudança na Implantação de um Escritório de Processos

- Os principais pontos de atenção, seus sintomas e as medidas que o Gestor do Escritório de Processos deve adotar durante a sua implantação -

Introdução.....	2
A Importancia da Gestão da Mudança.....	3
1 - Não possuir o devido apoio da alta administração e alinhamento com estratégia	4
2 - Não construir um real entendimento da demanda por um Escritório de Processos	5
3 - Não valorização dos benefícios indiretos gerados pelo escritório de processos.....	6
4 - Não planejar de forma gradativa os serviços de BPM alinhando evolução de maturidade e resultados no curto prazo	7
5 - Má formação e motivação da equipe do Escritório de Processos.....	8
6 - Não identificar e monitorar os resultados que estão sendo gerados.....	9
Conclusão.....	10
Quem somos.....	12

Introdução

Esta seção apresenta a série de publicações que a ELO Group vem desenvolvendo sobre a construção e evolução de um Escritório de Processos em uma organização. Estes artigos objetivam disseminar e promover reflexões sobre os conceitos, ferramentas e práticas de mercado associados ao Escritório de Processos, que vêm sendo adotados em organizações que acreditam na gestão de processos como um diferencial competitivo.

Em nosso primeiro artigo, Roadmap para a Implantação de um Escritório de Processos, abordamos o contexto do surgimento de um Escritório de Processos e etapas para sua implantação.

Em nosso segundo artigo abordamos o entendimento e detalhamento dos papéis estratégicos que um Escritório de Processos deve assumir dentro de uma organização. Tais papéis foram apresentados visando esclarecer ao leitor como um Escritório de Processos vem evoluindo gradativamente dentro das organizações, desde uma área de apoio à gestão da operação, até se tornar o braço direito da alta administração para implementação e desdobramento de suas estratégias.

O terceiro artigo da série intitulado: Um Framework para Operação de um Escritório de Processos: Processos e Serviços e possui uma abordagem essencialmente prática, apresentando como um Escritório de Processos deve operar para assumir cada um dos papéis apresentados no presente artigo.

No quarto artigo desta série, Escritórios de Processos x Escritórios de Projetos – Sinergias e Oportunidades de Convergência abordamos como integrar o planejamento, operação e acompanhamento destes dois tipos de escritórios de forma sinérgica e produtiva.

No quinto artigo, baseados em um estudo de caso de Implantação de Escritório de Processos em uma empresa brasileira de energia, foram discutidas idéias práticas, pontos aprendizagem, dificuldades encontradas, obstáculos e marcos deste processo. Além disso, foi discutida a questão do planejamento de evolução dos serviços prestados pelo escritório e a importância de modo que ele sempre esteja alinhado e consiga cumprir com as expectativas nele depositadas.

Este sexto artigo tem como objetivo descrever os principais pontos de atenção que os gestores devem ter durante a implantação do Escritório, explicitar os sintomas destes e propor ações que corrijam esses problemas. Cabe ressaltar que os seis pontos que serão discutidos abaixo podem se apresentar de outras maneiras, e ainda que cada organização sofra com um dado problema, em proporções diferentes das outras organizações, normalmente, as soluções são semelhantes.

A Importância da gestão da mudança

O processo de mudança organizacional de um ponto A até um ponto B, teoricamente mais eficiente e alinhado às estratégias corporativas, pode gerar grandes mudanças na estrutura de uma organização, em seus sistemas de informação e ferramentas utilizadas, na capacitação provida aos colaboradores, dentre outros.

Grover e Kettinger (2000) abordam especificamente as estratégias para projetos de transição baseados em Business Process Reengineering (BPR). Neste contexto, os autores defendem o estudo e análise da organizacional utilizando a visão de processos como pilar principal.

Já para Kotter (1997), a tarefa de convencer todos os colaboradores a acreditar nos benefícios da mudança, conseguir retirá-los de sua zona de conforto e inseri-los em um ambiente com novos valores, propósitos, processos, sistemas, conhecimentos, dentre outros, é de alta complexidade. Devido a isso, o autor enumera quais seriam os oito erros mais comuns, enumerados abaixo, que causariam o fracasso quando de um projeto de mudança organizacional, e como proceder para evitá-los ou minimizá-los.

1. Permitir complacência excessiva
2. Falha em criar uma equipe forte para comandar a mudança
3. Subestimar o poder da Visão
4. Insuficiência na comunicação da visão
5. Permitir a que obstáculos bloqueiem a nova visão
6. Falha na obtenção de vitórias de curto prazo

7. Declarar vitória prematuramente
8. Negligenciar o aculturamento das mudanças na cultura organizacional

Dado isso, não por acaso, a implantação de um Escritório de Processos se enquadra perfeitamente na linha de pensamento de gestão da mudança, pois cabe ao Escritório ser uma espécie de incentivador e executor de melhorias nos processos, na adoção de melhores práticas, na garantia de alinhamento entre as áreas de negócio e a TI, no auxílio à definição de competências requeridas para os colaboradores, e na implantação das estratégias, de curto, médio e longo prazo.

Abaixo serão discutidos os principais pontos de atenção que uma organização deve ter ao implantar seu Escritório de Processos, desde a forma como os sintomas de problema podem ser percebidos, até as ações para solução dos mesmos.

1. Não possuir o devido apoio da alta administração e alinhamento com estratégia

A alta administração de qualquer empresa tem um papel fundamental no que diz respeito à sinergia entre o trabalho de diferentes áreas. No caso do Escritório de Processos, esse papel torna-se ainda mais importante, pois os serviços e melhorias que serão fomentados e executados pelo Escritório muitas vezes irão interferir na rotina já estabelecida pelas áreas, ou podem até implicar em uma mudança estrutural de maior porte.

Alguns sintomas de que a alta administração não está envolvida com as iniciativas de BPM são:

- Excesso de dificuldades para agendamento ou não comparecimento às reuniões de execução dos serviços de BPM;
- Falta de disposição para implementar mudanças na rotina de trabalho;
- Dificuldade na validação do material gerado;
- Ser vista como simples desenhista de fluxogramas.

Logicamente, os problemas enfrentados vão variar de uma organização para a outra, porém o Escritório de Processos terá seu trabalho prejudicado se não for visto como uma

área que apóia a gestão da alta administração, seja com a melhoria dos processos existentes ou implantação de novos processos, seja com o monitoramento/controle ou implantação das mudanças organizacionais ligadas ou não a BPM.

Neste tipo de problema, uma solução mais usual é agendar uma reunião com a alta administração e expor as dificuldades encontradas, lembrando-os qual é o papel do Escritório de Processos e o quão importante ele é para ajudá-la a implantar suas estratégias. Tal reunião deve ser seguida de uma “reunião de sensibilização” com os níveis inferiores, sempre com a participação da alta administração, para que seja firmado um acordo geral de cooperação das áreas com o Escritório. Além disso, essa “reunião” pode ser usada como forma de sanar eventuais dúvidas sobre o funcionamento do Escritório e mostrar como as áreas podem se beneficiar do seu apoio.

2. Não construir um real entendimento da demanda por um Escritório de Processos

Como toda iniciativa de gestão, o Escritório de Processos terá uma série de atribuições distintas. Tais atribuições podem variar de uma empresa para outra, no entanto sua função principal é a de ser uma área que irá analisar o portfólio atual de iniciativas de BPM e produtificar cada iniciativa de BPM como um serviço de aumento de performance prestado para as áreas internas.

Caso a organização não entenda a real demanda de se possuir um Escritório de Processos, ou seja, o porquê de ter-lo, com certeza terá problemas como os já citados acima no que diz respeito à falta de apoio da alta administração. No entanto, há outros como:

- Falta de foco em melhoria de performance;
- Pensar que não existe nenhuma área capaz de ajudar as demais a otimizar e aprimorar suas rotinas de trabalho;
- Não entender como a gestão por processos pode contribuir para a evolução das atividades organizacionais.

Para lidar com esse tipo de problema, deve ser elaborado um documento ou alguma apresentação dos benefícios que podem ser gerados. Mostrar domínio da metodologia que será utilizada e utilidade das ferramentas de gestão é um bom começo.

Após isso, deve-se explicar o modelo de funcionamento do framework de trabalho e o escopo dos serviços oferecidos, bem como disseminar a cultura de gestão de BPM ao invés de utilizar apenas alguns conceitos de seus conceitos. Uma vez que as áreas internas tiverem entendido que cada iniciativa será tratada como um serviço, com prazos determinados, escopo e resultados definidos, espera-se que não haja mais problemas de não entendimento sobre qual é o objetivo de se possuir um Escritório de Processos.

3. Não valorização dos benefícios indiretos gerados pelo Escritório de Processos para a organização

Outra armadilha fortemente encontrada é a não valorização das atividades internas do Escritório de Processos e dos seus benefícios gerados. Ao contrário do item anterior, no qual foi discutido o por que da importância de se ter um Escritório de Processos, este item discutirá o tipo de benefício que pode ser gerado para a organização em termos não operacionais.

Nas organizações modernas, muitos colaboradores costumam se questionar sobre o porquê de uma nova área estar ganhando tanto destaque. Uma resposta inicial para a questão é o fato de a abordagem por processos ter se tornado um dos pilares das discussões de competitividade. Algumas conseqüências diretas dessa abordagem são obtenção de excelência operacional, inovação, satisfação do cliente e qualidade dos produtos e serviços.

Uma vez que tal modelo tem se fortalecido, têm sido criadas diversas maneiras para que o gerenciamento das demandas operacionais esteja alinhado ao planejamento estratégico e a outras iniciativas baseadas em processos de negócio, como adoção de Lean/Seis Sigma, monitoramento de performance, análise de riscos, gestão de competências ou implantação de ferramentas GED/ECM.

No entanto não é incomum que as organizações se deparem com questionamentos como:

- Que ferramenta ou técnica poderá ser utilizada para cumprir uma nova atribuição para as áreas internas?
- Como traduzir o planejamento estratégico em algo mais palpável?
- Como saber qual processo é relevante, ou como ele agrega valor para a companhia?
- Quais são as responsabilidades de cada ator envolvido nos processos de melhoria propostos pela alta administração?
- Como devem interagir as iniciativas de melhoria da organização?

Nesses tipos de questionamento, parece imediato pensar que o Escritório de Processos existe para realizar o desdobramento da estratégia para os processos de negócio, garantir a convergência das ações através de uma governança efetiva, e mensurar oportunidades de melhoria que as próprias áreas muitas vezes não perceberam. Uma forma de sanar esse problema é divulgar as ações e benefícios gerados pelo Escritório, porém, ao contrário do item anterior, o foco dessa divulgação não são os serviços operacionais que serão atendidos pelo Escritório, e sim sua contribuição para a implantação e operacionalização das estratégias definidas.

4. Não planejar de forma gradativa os serviços de BPM alinhando evolução de maturidade e resultados no curto prazo

Quando um Escritório de Processos é implantado, é esperado que, num primeiro momento, ele tenha atribuições mais simples, principalmente voltadas para modelagem, melhoria e padronização de processos. Outros serviços podem ser executados neste momento de acordo com as demandas específicas de cada organização.

Nesse contexto, outra armadilha pode ser pensar que, se os serviços oferecidos estão funcionando, não é necessário fazer mudanças na forma de atuação do Escritório. Tanto o gestor quanto a equipe do Escritório de Processos devem ter claramente definidos quais são os novos serviços que poderão ser executados uma vez que tanto o Escritório, quanto a organização evoluam no grau de maturidade de gestão por processos.

Usualmente, esse problema é identificado quando surgem comentários como:

- Não vejo como o Escritório pode ajudar a desdobrar a estratégia da organização;
- O Escritório não ajuda mais tanto na melhoria das rotinas de trabalho;
- Meu processo já esta sendo bem executado e não sei mais o que fazer para melhorar seu desempenho;

Para solucionar estes e outros tipos de questionamento sobre quais serviços devem ser executados pelo Escritório, este deve ter em mãos um planejamento de evolução dos serviços, com metas de implantação e divulgação definidas. Tanto a alta administração quanto áreas clientes devem ter conhecimento do portfólio atual e dos serviços que serão realizados. Sempre que houver o início de um novo ciclo de serviços no Escritório deve haver um comunicado especial que ajude a divulgar suas ações e seu crescimento.

5. Má formação e motivação da equipe do Escritório de Processos

Um dos fatores críticos de sucesso para um bom Escritório de Processos é definir o perfil da equipe e selecionar os funcionários que mais se adequam às atividades que serão desenvolvidas. Nesse caso a seleção deve ser atrelada a um estudo da demanda de trabalho do Escritório para que este não tenha uma sobrecarga de trabalho.

Outra armadilha, algumas vezes verificada nas organizações, é a eventual desmotivação da equipe do Escritório de Processos. Normalmente os funcionários do Escritório são mais pró-ativos, tem foco em busca de melhoria constante, demonstram grande habilidade no relacionamento interpessoal e tem grande curiosidade acerca dos serviços que estão realizando.

Alguns sintomas de que a equipe pode estar desmotivada, ou de algum membro estar com problemas são:

- Irritação com sugestões não atendidas;
- Passividade nas reuniões e discussões;
- Perda da pró-atividade;
- Diminuição da quantidade ou da qualidade das soluções dos problemas identificados;

Acima foram descritos apenas alguns dos muitos fatores que podem demonstrar eventuais problemas de má formação ou desmotivação da equipe. No entanto, é importante ressaltar que o sucesso do Escritório está diretamente ligado ao cumprimento dos seus serviços com grande qualidade, ou seja, não é uma boa estratégia aceitar todas as solicitações, caso não haja recursos para tal, tão pouco reduzir a qualidade. Caso um destes fatores seja percebido, o Escritório terá uma dificuldade muito grande de ampliar sua influencia na gestão organizacional ou mesmo de receber novas atribuições.

Uma forma de solucionar problemas de falta de recursos humanos ou de sobrecarga de atividades pode ser modificar a forma de trabalho da equipe. É esperado que em uma equipe multifuncional existam perfis diferentes, e dessa forma é possível efetuar as atividades do Escritório a partir de “especialização”, ou seja, alguns funcionários passariam a executar somente as tarefas operacionais, ao passo que outros poderiam se forçar apenas em dar assistência para a alta administração em temas mais estratégicos.

6. Não identificar e monitorar os resultados que estão sendo gerados

A busca constante por aumento de eficiência faz com que as organizações passem a adotar formas de gestão orientadas ao monitoramento das atividades individuais de cada funcionário, definindo metas específicas e identificando pontos internos de melhoria. Nesse contexto, outro ponto de atenção que um coordenador do Escritório deve prestar atenção é se os serviços prestados pela sua área estão tendo um alto grau de eficiência.

Além disso, vale ressaltar que o Escritório de Processos deve servir de exemplo para as outras áreas da empresa, uma vez que irá ser o gerador da demanda por monitoramento e aperfeiçoamento dos processos.

Na maior parte dos casos, a equipe do Escritório irá notar este fato devido à:

- Não existência de gráficos de controle;
- Dúvidas freqüentes quanto ao tempo necessário para execução das atividades;
- As outras áreas verem o Escritório apenas como modelador de processos;

- Não ser requisitado pela alta administração quando esta necessitar alguma análise mais aprofundada sobre a organização;

Tais pontos podem ser facilmente corrigidos elaborando um estudo sobre a produção média do Escritório e criando um mecanismo de divulgação adequado destes resultados. Mas vale ressaltar que, uma vez que a alta direção e as áreas se habituarem a ter um resumo executivo das atividades do Escritório, essa rotina deverá ser totalmente incorporada ao seu dia a dia.

Conclusão

Após a leitura e compreensão da importância da gestão da mudança e da integração deste tema com o Escritório de Processos, e dos principais pontos de atenção que um gestor deve ter durante a implantação deste, conclui-se que toda mudança organizacional sempre virá acompanhada de uma série de dificuldades. No entanto, as empresas que não encararem esses problemas como um desafio a ser superado na busca por aumentar o nível de eficiência, melhorar sua comunicação interna e externamente, não se preocupar com as competências necessárias para seus colaboradores executarem suas atividades e não alinhar seus processos a sua estratégia podem até obter sucesso, mas este será em função da sorte, e não da competência em gestão empresarial.

Para obter sucesso a partir de boas práticas de gestão e alcançar os objetivos de forma sustentável, o gestor do escritório deve se preocupar todo o tempo com os seis pontos de atenção na implantação citados abaixo:

1. Não possuir o devido apoio da alta administração e alinhamento com estratégia;
2. Não construir um real entendimento da demanda por um Escritório de Processos;
3. Não construir um real entendimento do propósito por um escritório de processos;
4. Não planejar de forma gradativa os serviços de BPM alinhando evolução de maturidade e resultados no curto prazo;
5. Má formação e motivação da equipe do Escritório de Processos;

6. Não identificar e monitorar os resultados que estão sendo gerados.

Uma boa gestão desses pontos não garante 100% de eficiência na implantação do escritório, mas certamente garante que este irá nascer e cumprir com as atividades que lhe forem atribuídas neste primeiro momento.

Quem somos

A ELO Group é uma empresa de consultoria e outsourcing com foco nas áreas de Gestão de Processos e Gestão de Riscos, possuindo grande experiência em diversos segmentos como: seguros; telecomunicações; finanças; mineração; petróleo e gás; construção; manufatura; varejo; petroquímica; biofármacos; propaganda e governos.

Fundado no Parque Tecnológico da COPPE/UFRJ – um dos mais avançados Centros de Pesquisa e Desenvolvimento da América Latina – a ELO Group é um spin-off do Grupo de Produção Integrada da COPPE/UFRJ. Esta sinergia entre academia e mercado permite à empresa compor um quadro de consultores altamente capacitados e trazer para seus clientes soluções completas com alto grau de conhecimento embarcado e aderência integral a suas reais necessidades.

Este artigo é resultante de uma série de estudos, publicações, palestras, grupos de discussão, cursos e projetos que temos conduzido sobre o tema. Buscamos, desta forma, contribuir para o desenvolvimento de técnicas inovadoras da gestão de processos, promovendo uma maior integração com a agenda estratégica de gestores de negócio e tomadores de decisão, e a obtenção de melhorias significativas nas práticas de gestão adotadas em ambientes cada vez mais incertos, complexos e dinâmicos.

Consultores da ELO Group se encontram inteiramente à disposição para esclarecimentos adicionais em caso de dúvidas, críticas, contribuições e reflexões que contribuam para o desenvolvimento e a disseminação de Escritórios de Processo e Centros de Excelência em BPM nas grandes empresas.

Promovemos também workshops *in company* sobre o tema Escritório de Processos. Contate-nos para maiores informações em processos@elogroup.com.br

Visite-nos em www.elogroup.com.br e fique atualizado nas mais modernas técnicas de gestão de processos e gestão de riscos existentes no mercado.