

A interação entre as adversidades da cultura organizacional e o gerenciamento de processos de negócio

Cristina Gomes Dantas Silva; Edna Lúcia Pereira Wernke;
Raphael Batista Ribeiro; Jonathan Rosa Moreira

Resumo: O Gerenciamento de Processos de Negócio está diretamente ligado à cultura organizacional, já que o mapeamento é realizado em conjunto com as pessoas responsáveis por formá-la. Essa interação evidencia as dificuldades que o mapeamento de processos enfrenta diante das adversidades da cultura e levanta a questão da possibilidade do trabalho harmônico entre eles. Este artigo aborda essa interação em três organizações do Distrito Federal por meio da coleta e análise de dados que auxiliem na identificação de ações que resultem no bom relacionamento entre as adversidades e gerenciamento de processos. Destaca-se como desafios para as ações levantadas a resistência às mudanças das pessoas, a falta de participação adequada da alta direção e de comunicação organizacional, onde o foco de suas aplicações se dá na melhoria do desempenho e da qualidade dos processos.

Palavra-chave: Cultura organizacional. Gerenciamento de processos de negócio. Adversidades.

Abstract: The Business Process Management is directly linked to organizational culture, since the mapping is performed in conjunction with the people responsible to form it. This interaction highlights the difficulties that the process mapping faces against the adversities of the culture and raises the question of the possibility of harmonious work between them. This article approach this interaction in three organizations located in the Federal District of Brazil by collecting and analyzing data to assist in the identification of actions that result in the good relationship between adversities and process management. Stands out as challenges for the actions raised the resistance to changes from the people, the lack of adequate participation of senior management and the lack of adequate organizational communication, where the focus of its applications is given in improving the performance and quality of processes

Keywords: Organizational culture. Business processes management. Adversities.

Introdução

A cultura de uma organização é definida pelas pessoas, de acordo com suas experiências no âmbito de trabalho, que nela atuam. Pode-se confirmar tal afirmação a respeito de cultura organizacional com o conceito a seguir:

A cultura organizacional refere-se ao padrão de crenças, valores e meios aprendidos de lidar com a experiência que tiveram durante o curso da

história de uma organização, que tende a ser manifestada em seus arranjos materiais e no comportamento de seus membros (BROWN, 1998).

Gerenciamento de Processos de Negócio é uma atribuição realizada por uma equipe responsável, seja ela terceirizada ou formada pelo próprio quadro funcional da empresa, em conjunto com as pessoas que executam os processos de trabalho rotineiramente. A definição dada por Chang (2006) para processo é: "um fluxo coordenado e padronizado de atividades executadas por pessoas ou máquinas, as quais podem atravessar os limites funcionais ou departamentais para alcançar uma meta de negócio que cria valor para um cliente interno ou externo".

Portanto, gerenciar os processos é lidar com a cultura que essas pessoas foram responsáveis por formar. Entretanto, uma cultura pode não trazer apenas benefícios para uma determinada empresa. Existem adversidades oriundas da cultura organizacional que podem resultar na ineficácia e na ineficiência do Gerenciamento de Processos de Negócio. Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo.

O presente artigo tem como objetivo principal identificar ações que possam diminuir os impactos que as adversidades podem causar para o Gerenciamento de Processos de Negócio, analisando se é possível ou não trabalhar em harmonia com as adversidades da cultura organizacional.

Para que o objetivo principal seja alcançado, é necessário atingir os seguintes objetivos específicos: identificar as adversidades da cultura organizacional, analisar os impactos que as adversidades causam para o Gerenciamento de Processos de Negócio, relatar quais são os efeitos dos impactos causados pelas adversidades da cultura organizacional e levantar quais são as práticas que podem contribuir positivamente para o Gerenciamento de Processos de Negócio diante das adversidades.

Percebe-se a necessidade de discussão a respeito da interação das adversidades da cultura organizacional e do Gerenciamento de Processos de Negócio devido à falta de fontes para leitura. O artigo pretende incentivar o debate sobre o assunto, esclarecendo a necessidade do bom relacionamento entre a cultura organizacional com o Gerenciamento de Processos de Negócio.

Cultura organizacional

A cultura está diretamente ligada às pessoas. Pode-se comprovar tal afirmação com a seguinte definição de Edgar H. Schein (2009): "Cultura é a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros".

Já Stephen P. Robins (2000) define cultura como: "Sutil, intangível, implícita e sempre presente. Toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento rotineiro no ambiente de trabalho".

Visto que uma organização é composta por pessoas, uma cultura se formará de acordo com as experiências vividas por elas dentro do ambiente profissional. O seguinte autor define cultura organizacional como:

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que estes pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira certa de se perceber, pensar, e sentir em relação aqueles problemas (FREITAS, 1991).

Em se tratando do processo de aprendizagem dita por Freitas, Fleury (1995) afirma: “[...] nas origens do conceito de cultura, o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação como no de transmissão de valores aos novos membros”. E Davenport (2002) complementa da seguinte forma: “a aprendizagem organizacional se dá não apenas pela obtenção da informação, mas também por sua distribuição a terceiros”.

A cultura influencia toda a organização, bem como nos trabalhos diários e nas pessoas que nela atuam, incluindo nos traços positivos e negativos que cominam com a mudança, o que explica o autor Bruno Faria (2000): “É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”.

No decorrer dos trabalhos, depara-se com adversidades (dificuldades, contratempos e imprevistos) oriundas da cultura que podem influenciar no relacionamento das pessoas no ambiente organizacional.

Gerenciamento de processos de negócio

Como as pessoas são as responsáveis por definir a cultura de uma organização, é possível perceber como é a cultura por meio dos processos realizados por elas. O autor James F. Chang define:

Processo é um fluxo coordenado e padronizado de atividades executadas por pessoas ou máquinas, as quais podem atravessar os limites funcionais ou departamentais para alcançar uma meta de negócio que cria valor para um cliente interno ou externo (JAMES F. CHANG, 2006).

Para Smith & Fingar (2007), processo é: “um conjunto completo e dinamicamente coordenado de atividades colaborativas e transacionais que entrega valor ao cliente”. Segundo Rummler & Brache (1995), processo é: “uma série de passos que um negócio executa para produzir um produto ou serviço”.

O BPM CBOK V3.0 define processo da seguinte forma:

É um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e representam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a transferência de controle

para outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica (ABPMP, 2013).

Aplicando gerenciamento nos processos mencionados, temos o seguinte conceito sobre Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM):

Uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e cada vez mais assistida por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio ponta-a-ponta que conduzem a resultados de negócio, criam valor e permitem que uma organização cumpra com seus objetivos de negócio com mais agilidade, BPM permite que uma organização alinhe seus processos de negócio à sua estratégia organizacional, conduzindo a um desempenho eficiente em toda a organização através de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, a organização como um todo ou entre organizações (ABPMP, 2013).

Percebe-se pelo último conceito que tal gerenciamento está diretamente ligado à cultura de uma organizacional, pois os trabalhos do BPM são realizados em conjunto com as pessoas que executam os processos de negócio.

Comunicação

Tudo que é construído, ou destruído, é pela comunicação ou falta dela. Em todas as esferas da atividade humana, as mais variadas sempre estão relacionadas com a utilização da comunicação. Ela pode possuir até colocações conflitantes, mas é nas situações de conflito que aparecem as maiores oportunidades de aprendizado.

O processo de comunicação é o fornecedor dos elementos básicos para as decisões e para o mapeamento de processos, além de auxiliar os gestores a firmar o tripé de sustentação da empresa: Qualidade, produtividade e participação. A qualidade de envolver a satisfação das pessoas e não somente ser associada aos produtos ou serviços finais. A produtividade deve ir até o nível global e consolidar a filosofia de comprometimento de todos para com os resultados. A participação reflete no grau de responsabilidade e envolvimento dos funcionários com todos.

A boa comunicação considerada transparente, ágil, democrática e participativa é vital para o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações. Para que ela seja ainda melhor, é necessário quebrar tabus e democratizar a estrutura formal das organizações. Ela deverá ser um conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa. De acordo com Casado:

As organizações, como um cenário do desenrolar dos papéis do homem, oferecem inúmeras possibilidades de comunicação. Ao mesmo tempo, para

sua sobrevivência e aprimoramento, dependem de processos de comunicação cada vez mais claros, fidedignos e apropriados (CASADO, 2002).

Para que a comunicação traga uma resposta imediata, é necessário que as equipes de trabalhos tenham interatividade. Ela é direcionada pelo estímulo e determinada pela estrutura tecnológica do meio que a promove, a este conjunto se juntam ainda o controle de usuário, a quantidade de ações e respostas (feedback), transparência e somente ao serem usadas coletivamente garantem o caráter interativo da comunicação.

Muitas vezes, não é levado em conta o papel da comunicação entre os clientes internos para que realmente se alcancem os objetivos. O ato de dar e receber feedbacks são itens que ainda causam certo mal-estar entre gestores e subordinados. Para que haja confiança e segurança, barreiras devem ser rompidas e estabelecidas buscando êxito na comunicação.

O feedback serve para esclarecer aos colaboradores os pontos a serem trabalhados, apontando qualidades e deficiências na execução do trabalho. Com o feedback é possível explicar novas formas de execução das tarefas e sugerir mudanças. É o processo de fornecer dados a uma pessoa ou a um grupo ajudando a melhorar o desempenho no sentido de atingir seus objetivos.

As três organizações do df: previdenciária, pública e bancária

A primeira empresa a ser abordada é uma entidade fechada de previdência complementar e não possui fins lucrativos. Seu objetivo principal é proporcionar aos benefícios previdenciários complementares aos fornecidos pela Previdência Oficial do Brasil.

A segunda empresa atua na prestação de serviços públicos à sociedade, usando como referência as leis constitucionais que regem o país.

A terceira empresa tratada é do setor bancário, não possui fins lucrativos e atua em todo o território nacional. Seu objetivo principal é facilitar a adesão a financiamentos e empréstimos para seus associados.

Metodologia

A abordagem definida é a qualitativa. Esta pesquisa tem caráter exploratório, estimulando o pensamento livre acerca do tema abordado neste artigo. Podemos associar tal afirmação com as palavras de Minayo (1994): “A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. Outro autor que reforça a escolha é Patton (1986): “A principal característica das pesquisas qualitativas é o fato de que estas seguem a tradição ‘compreensiva’ ou ‘interpretativa’”.

A bibliográfica documental se deu pelo uso de material publicado em livros. Esse tipo de pesquisa foi responsável por ajudar na fundamentação teórica do trabalho através da coleta de conceitos e afirmações de diversos autores consagrados.

Para a realização da pesquisa, foi utilizada a do tipo descritiva para o estudo da situação atual das três organizações, analisando a interação entre adversidades da cultura e Gerenciamento de Processos de Negócio.

Os instrumentos de pesquisa utilizados nas três organizações foram: questionário e entrevista. Esses dois instrumentos foram aplicados para os profissionais de BPM.

O Questionário foi aplicado para o levantamento das adversidades da cultura que as equipes enfrentam, bem como o grau de impacto (fraco, médio ou forte) delas para o mapeamento de processo. Para Marconi & Lakatos (1999): “questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito”. O questionário foi usado como referência para a entrevista.

A entrevista consistiu na coleta das seguintes informações: as atividades desempenhadas pelas equipes para o mapeamento de processos, os impactos causados pelas adversidades da cultura para o mapeamento, os efeitos gerados por esses impactos e as ações que as equipes colocaram em prática para diminuir os impactos gerados pelas adversidades. Marconi & Lakatos (1999) definem entrevista como: “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”.

Empresa de previdência

Para o levantamento das adversidades, foi possível aplicar o questionário para 04 profissionais de BPM da empresa, que é o número total de componentes da equipe. O impacto causado pela cultura organizacional para o mapeamento foi classificado como médio. O levantamento das adversidades, ordenado do que mais impacta nos trabalhos da equipe (Falta de participação adequada da alta direção) para a que menos impacta (Resistência dos entrevistados em divulgar informações importantes para o mapeamento), é apresentado a seguir:

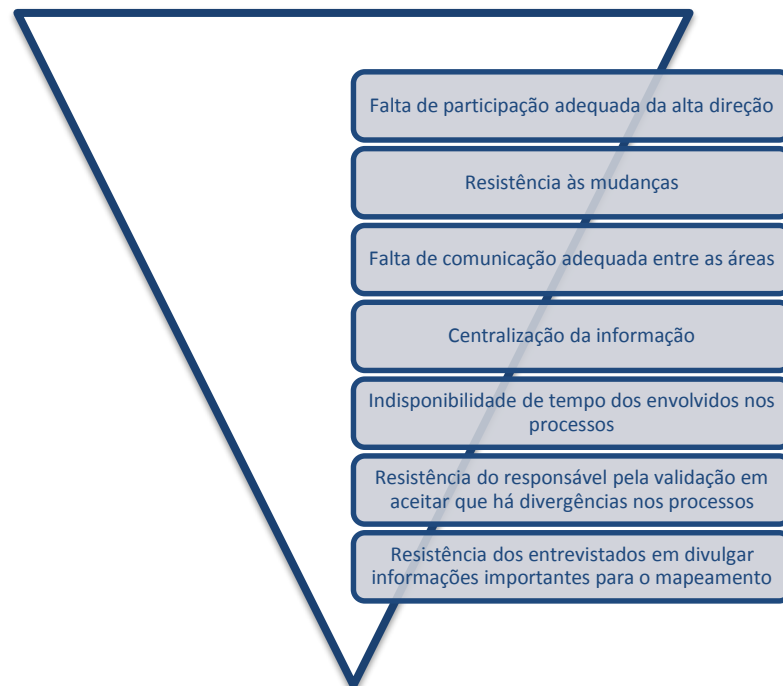


Figura 01 – Adversidades enfrentadas pela equipe da empresa de previdência.

Depois de identificadas as adversidades, foi realizado, por meio de uma reunião com os 04 profissionais de BPM, o levantamento de quais são as atividades desempenhadas por eles: planejamento do mapeamento de processos, elaboração ou atualização do cronograma, execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos. Em sequência, foi feita uma análise da interação das adversidades da cultura da empresa com as atividades exercidas pela equipe.

Falta de participação adequada da alta direção

De acordo com a equipe, não foi possível designar a responsabilidade dos processos aos diretores, pois não houve interesse da alta direção para o mapeamento de processos. Os diretores alegaram que precisavam priorizar outras atividades dentro da empresa. Contudo, é necessário que o responsável seja um membro com maior influência na organização. Pode-se confirmar tal afirmação com o material de estudo da certificação OCEB elaborado do autor Weikiens (2011): “O dono do processo deve ser um membro sênior da organização (um diretor ou um gerente de maior influência sobre os departamentos)”.

Como solução, os gerentes dos departamentos acabaram se tornando os responsáveis pelos processos. Entretanto, é comum durante o mapeamento a ocorrência de informações divergentes entre os departamentos, cabendo ao responsável pelo processo identificar as informações adequadas para que a equipe possa fazer os registros. Mas para que tal identificação possa ser realizada, o responsável precisará entrar em contato com o gerente dos departamentos envolvidos, resultando em discussões devido ao mesmo nível hierárquico. Essa situação impacta nas seguintes atividades da equipe: *execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos*.

Para diminuir os atrasos nos trabalhos de mapeamento e as discussões entre responsáveis pelos processos, demais gerentes e a equipe de BPM, foi necessário designar um patrocinador (ou facilitador) para atuar junto à equipe. De acordo com Weikiens:

O patrocinador explica os problemas atuais no negócio, identifica processos que precisam ser descobertos e estabelece prazos para o projeto. O patrocinador é muito importante para garantir o sucesso de modelagem, pois um patrocinador forte será capaz de conseguir os recursos necessários para os analistas de processos (WEIKIENS, 2011).

A escolha do patrocinador, que é um membro ligado à presidência, foi decisiva para uma boa interação com os responsáveis pelos processos e demais gerentes, porém, o mesmo só foi definido depois de 01 ano de início do mapeamento.

Os resultados gerados depois de nomeado o patrocinador foram percebidas nos primeiros dias, já que ele estava presente em todas as reuniões onde havia um gerente ou responsável pelo processo como participante. Discussões são inevitáveis durante as reuniões, mas logo são encerradas devido à influência do patrocinador. Para a equipe, a implantação do patrocinador trouxe agilidade para os trabalhos e diminuiu os atrasos sentidos durante o primeiro ano sem a ajuda de um facilitador.

Resistência às mudanças

Um dos pontos críticos que a empresa enfrenta oriunda da cultura é a resistência que os funcionários têm às mudanças. Essa adversidade impacta no mapeamento de processo, já que uma das atribuições da equipe é sugerir oportunidades de melhoria. É possível citar o próprio trabalho de Gerenciamento de Processos de Negócio, por exemplo, pois mesmo depois de 04 anos na empresa, muitos não conhecem direito o seu funcionamento. Essa situação impacta nas atividades: diagramação de processos e documentação de processos.

A equipe não identificou uma solução para amenizar o impacto dessa resistência, visto que cabe à alta direção realizar tal atribuição. Porém, a alta direção não considera tal questão como prioridade no momento.

Falta de comunicação adequada entre as áreas

Devido à estrutura funcional da empresa, os funcionários costumam concentrar o conhecimento apenas em seu departamento, esquecendo (ou não se interessando) do trabalho colaborativo, que é o que deve ser respeitado em toda organização. Weikiens cita algumas desvantagens da estrutura funcional, como por exemplo: “cultura de silos e falta de visibilidade dos processos”.

O resultado dessa falta de comunicação entre as áreas gera atrasos para o mapeamento, visto que será necessário um tempo maior para consolidar as informações e identificação da correta, pois as reuniões para levantamento de informações são realizadas por departamento. Essa situação impacta nas atividades: planejamento do mapeamento de processos, elaboração/atualização do cronograma, execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos.

Para facilitar o levantamento feito pela equipe, uma técnica conhecida como sessão centralizada é aplicada com todos os envolvidos dos departamentos da informação conflitante em apenas 01 reunião. De acordo com Weikiens (2011), “o workshop permite a interação entre os participantes relatando vários aspectos do processo”. O patrocinador é convocado para participar das sessões centralizadas a fim de intermediar eventuais discussões. De acordo com a equipe, essa técnica não era utilizada no início do mapeamento, o que poderia atrasar até 05 dias para identificar a informação correta. A demora se dá devido à necessidade de agendamento da reunião de acordo com o horário de disponibilidade dos envolvidos. A sessão centralizada proporcionou agilidade na coleta das informações, eliminando a necessidade de mais reuniões.

Centralização da informação

A centralização de informação é uma situação muito crítica dentro da empresa, pois em torno de 90% dos processos não são documentados. Geralmente, o conhecimento está centrado em apenas 01 pessoa. A dificuldade que a equipe enfrenta se dá devido à ausência do funcionário, seja por motivo de férias ou demais afastamentos, resultando no atraso do levantamento de um processo por até 30 dias. Essa situação impacta nas atividades: planejamento do mapeamento de processos, elaboração ou atualização do cronograma, execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos.

A solução encontrada pela equipe para que não haja atrasos no cronograma, e nas demais atividades, foi o mapeamento de outros processos em paralelo. De forma proativa, a equipe sugere a criação de instruções de atividade, após a validação do processo, e sugere que a gestão do conhecimento seja abordada nos departamentos da empresa. Davenport & Prusak (1998) conceitua: “Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

Com o trabalho em paralelo, a equipe conseguiu administrar o cronograma com eficiência e atrasos foram evitados.

Indisponibilidade de tempo dos envolvidos nos processos

Durante o primeiro ano de trabalho do mapeamento, a equipe enfrentava uma grande dificuldade com os departamentos devido à falta de tempo disponível para o levantamento realizado pela equipe. Os funcionários costumam priorizar suas demandas, deixando o restante, como é o caso do BPM, para um segundo momento. Essa situação impacta nas atividades: planejamento do mapeamento de processos, elaboração ou atualização do cronograma, execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos.

Antes de a equipe iniciar o mapeamento em um departamento, o patrocinador tem uma conversa com o responsável pela validação sobre o Gerenciamento de Processos de Negócio e seus benefícios. Um acordo é feito entre as duas partes para que uma data prévia seja agendada. Em meados da data prevista, a equipe de mapeamento realiza uma reunião com todos do departamento para que um cronograma seja elaborado, conciliando o mapeamento

com as atribuições diárias dos envolvidos. Dessa forma todos se sentem mais confortáveis ao disponibilizar o tempo necessário à equipe.

Indisponibilidades durante o mapeamento é comum. A equipe, em conjunto com o patrocinador, deve analisar os possíveis impactos no cronograma. Caso seja necessário, o patrocinador aciona o responsável pela validação para ajustes no cronograma.

Resistência do responsável pela validação em aceitar que há divergências nos processos

A percepção dessa resistência se dá durante a validação dos processos por seus responsáveis. As divergências encontradas durante o levantamento são apresentadas ao responsável, em conjunto com a documentação do processo, para validação. Porém, muitos acabam não realizando a validação dos processos por não concordarem com as divergências apontadas.

De acordo com a equipe, muitos gerentes não conhecem os processos de seus próprios departamentos e ficam surpresos quando descobrem tais divergências, podendo gerar discussões entre gerentes e seus funcionários. Essa situação impacta nas atividades: execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos, porque os entrevistados podem não se sentirem mais confortáveis ao repassar informações à equipe.

A equipe adotou a política de não fornecer nomes daqueles que informam as divergências nos processos para que os entrevistados possam continuar confortáveis durante as entrevistas. O patrocinador participa da reunião de validação para evitar discussões quando surgir o momento da apresentação das divergências.

Resistência dos entrevistados em divulgar informações importantes para o mapeamento

Geralmente alguns funcionários assumem um comportamento não muito profissional ao serem entrevistados pela equipe de mapeamento. Muitos escondem informações, ou até mentem, para que a equipe não descubra que as tarefas estão sendo executadas fora do padrão estabelecido, que não estejam em conformidade com normas/regulamentos/leis ou para evitar a percepção de falhas pelas auditorias. Essa situação impacta nas atividades: execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos, visto que a equipe não registrará as informações necessárias para o processo.

A equipe não confia plenamente nas informações que apenas um funcionário fornece, mesmo nos casos em que o conhecimento está centralizado. A solução encontrada está na confirmação da informação com os demais envolvidos no processo, pois o que um departamento gera será utilizado por outro.

O profissional de Gerenciamento de Processos de Negócio, de acordo com a experiência na área, costuma identificar com certa facilidade quando um funcionário está mentindo, por exemplo, pois o contato interpessoal é uma questão frequentemente trabalhada pelo profissional. Essa facilidade na percepção é usada em favor à equipe.

		ATIVIDADES					A solução para minimizar o impacto funcionou?
		Planejamento do mapeamento de processos	Elaboração ou atualização do cronograma	Execução de reuniões	Diagramação de processos	Documentação de processos	
ADVERSIDADES	Falta de participação adequada da alta direção	x	x	?	?	?	👍
	Resistência às mudanças	x	x	x	?	?	👎
	Falta de comunicação adequada entre as áreas	?	?	?	?	?	👍
	Centralização da informação	?	?	?	?	?	👍
	Indisponibilidade de tempo dos envolvidos	?	?	?	?	?	👍
	Resistência do responsável pela validação	x	x	?	?	?	👍
	Resistência dos entrevistados em divulgar informações importantes	x	x	?	?	?	👍
LEGENDA		👍 - funcionou			👎 - não funcionou		
		x - a adversidade não impacta na atividade			?- a adversidade impacta na atividade		

Tabela 01 – Matriz de interação entre adversidades e atividades da empresa de previdência.

Empresa pública

O levantamento das adversidades da cultura da empresa pública foi realizado mediante o mesmo questionário aplicado à de previdência. A equipe de mapeamento da empresa é composta por 06 pessoas, mas apenas 03 disponibilizaram tempo à equipe. O impacto causado pela cultura organizacional para o mapeamento foi classificado como médio. O questionário foi respondido individualmente e o resultado consolidado é apresentado de acordo com a figura seguinte:



Figura 02 – Adversidades enfrentadas pela equipe da empresa pública.

A próxima etapa foi a reunião entre os 03 profissionais de BPM para análise das adversidades da cultura e do mapeamento de processos. A reunião se iniciou com a identificação das atividades desempenhadas por eles: planejamento do mapeamento de processos, elaboração ou atualização do cronograma, execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos.

Resistência às mudanças

O quadro de funcionários da empresa é composto por muitas pessoas que estão próximas a adquirir a aposentadoria. De acordo com a equipe, essas pessoas são resistentes a qualquer melhoria no processo que possa tirá-las de sua zona de conforto, seja uma mudança de sistema para um mais eficiente ou exclusão de atividades redundantes. Os funcionários relatam que muitas mudanças não podem ser feitas devido às normas que regem suas tarefas, mas as normas podem ser alteradas. Essa situação impacta nas atividades: execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos.

A equipe comunicou à alta direção a necessidade de alteração de diversas normas, mas os diretores priorizam esse tipo de alteração para um segundo momento. Mesmo a alta direção apoiando o Gerenciamento de Processos de Negócio, o impacto dessa adversidade não pôde ser mitigado pela equipe.

Falta de comunicação adequada entre as áreas

A empresa pública é organizada de forma funcional, contribuindo assim para o aumento do individualismo de cada departamento. O resultado dessa estrutura gerou uma grande falta de comunicação interdepartamental e, conseqüentemente, retrabalho para a equipe de mapeamento, pois cada área informa algo diferente a respeito de uma mesma informação. Essa situação impacta nas atividades: planejamento do mapeamento de processos, elaboração ou atualização do cronograma, execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos.

A solução identificada pela equipe foi acionar o responsável pela validação, que nesse caso é um membro da alta direção (diretor), para uma reunião com os envolvidos da informação conflitante. O diretor define um consenso para que os departamentos passem a seguir de forma padronizada.

A quantidade de retrabalho diminuiu muito depois de estabelecida a participação da alta direção nas reuniões para definição do consenso de determinadas informações.

Resistência dos entrevistados em divulgar informações importantes para o mapeamento

Os departamentos executam suas tarefas de acordo com o descrito em normas, mas, geralmente, alguns funcionários as executam diferentemente do descrito para que o trabalho seja otimizado ou até mesmo para fins ilegais. Essa situação impacta nas atividades: diagramação de processos e documentação de processos, pois uma determinada informação, que pode influenciar no entendimento do processo, não será contemplada pela equipe.

A equipe, geralmente, percebe os casos em que funcionários escondem informações durante o mapeamento e, conseqüentemente, procuram outros envolvidos, seja do mesmo departamento ou não, para confirmação da suspeita.

A solução encontrada é a mesma aplicada na adversidade Falta de comunicação adequada entre as áreas, onde são convocados para uma reunião o responsável pela validação, que é um diretor, e os envolvidos no processo, incluindo aquele que escondeu a informação, para discussão de um consenso da informação. Caso a divulgação do funcionário possa prejudicá-lo, a equipe não cita o seu nome durante a reunião.

		ATIVIDADES					A solução para minimizar o impacto funcionou?
		Planejamento do mapeamento de processos	Elaboração ou atualização do cronograma	Execução de reuniões	Diagramação de processos	Documentação de processos	
ADVERSIDADES	Resistência às mudanças	x	x	?	?	?	
	Falta de comunicação adequada entre as áreas	?	?	?	?	?	
	Resistência dos entrevistados em divulgar informações importantes	x	x	x	?	?	
LEGENDA		 - funcionou			 - não funcionou		
		x - a adversidade não impacta na atividade			?- a adversidade impacta na atividade		

Tabela 02 – Matriz de interação entre adversidades e atividades da empresa pública.

Empresa bancária

Para a empresa bancária, foi aplicado o questionário para 01 profissional BPM da equipe, em um total de 06 membros, que classificou o impacto das adversidades da cultura para o mapeamento como forte. O resultado do levantamento das adversidades é apresentado a seguir:

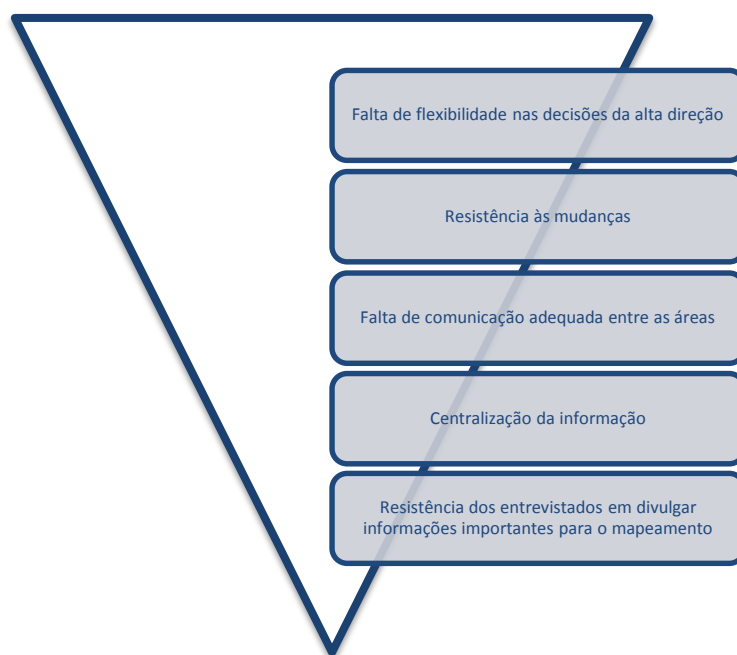


Figura 03 – Adversidades enfrentadas pela equipe da empresa bancária.

Em seguida, uma entrevista foi realizada com o profissional para análise da interação das adversidades da cultura organização com o Gerenciamento de Processos de Negócio, utilizando a resposta do questionário como base. As atividades realizadas pela equipe de mapeamento são: planejamento do mapeamento de processos, elaboração ou atualização do cronograma, execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos.

Falta de flexibilidade nas decisões da alta direção

Uma das principais características da empresa bancária é a grande participação dos diretores (alta direção) na validação do que foi gerado durante o mapeamento, ou seja, eles são os responsáveis pelos processos. Contudo, a alta direção da empresa é conhecida por seu forte posicionamento diante de situações que exigem deliberações e dificilmente algum funcionário de uma hierarquia menor consegue influenciar em suas decisões.

A equipe de mapeamento da empresa bancária tem como atribuição o levantamento das sugestões de melhoria para cada processo e, conseqüentemente, essas informações são encaminhadas à alta direção para validação, mas raramente são aceitas. Essa situação impacta nas atividades: diagramação de processos e documentação de processos, pois os processos não possuem melhorias registradas.

A equipe identificou uma forma de mitigar esse impacto depois que o patrocinador, que é um membro ligado à presidência, ingressou à equipe. O patrocinador é responsável por encaminhar os processos para validação e as melhorias são apresentadas por ele à alta direção. Por conta do vínculo à presidência, o patrocinador tem conseguido a validação de diversas melhorias e muitas delas já estão sendo aplicadas.

Resistência às mudanças

A resistência às mudanças é uma situação um tanto quanto preocupante dentro da organização, seja para implantação de um novo sistema ou inclusão de novas atividades para um determinado processo. Segundo a equipe, mesmo que um departamento tenha um programa de computador à sua disposição, muitos funcionários preferem utilizar uma planilha Excel, por exemplo, como apoio para execução de suas tarefas, pois não querem sair da zona de conforto. Essa situação impacta nas atividades: diagramação de processos e documentação de processos.

A equipe não identificou uma maneira de diminuir o impacto dessa adversidade, uma vez que até a alta direção também possui essa resistência.

Falta de comunicação adequada entre as áreas

A organização bancária é orientada à estrutura funcional, resultando no individualismo de cada departamento. Por consequência, a comunicação interdepartamental é um grande agravante, prejudicando o funcionamento dos processos devido à falta de comunicação.

O impacto gerado por essa adversidade é o retrabalhado que a equipe tem, pois diversas alterações nos processos são feitas até que a informação correta seja identificada. Essa situação impacta nas atividades: planejamento do mapeamento de processos, elaboração ou atualização do cronograma, execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos.

A solução identificada pela equipe para diminuir esse impacto consiste na coleta de todas as informações com todos os envolvidos no processo e conferi-las com as normas que regem a empresa. Em seguida, a equipe apresenta todas as informações levantadas por meio de uma reunião e os envolvidos discutem até que haja um consenso. A alta direção é acionada quando os departamentos não conseguem chegar a um acordo diante das informações apresentadas.

A equipe conseguiu diminuir o tempo de permanência no levantamento de cada processo e, conseqüentemente, antecipar o cronograma de mapeamento.

Centralização da informação

Em contrapartida com a empresa de previdência, a centralização da informação não é um fator muito crítico para a empresa bancária, pois em torno de 50% dos processos estão documentados. O conhecimento dos processos não documentados, geralmente, está centralizado em apenas 01 funcionário, podendo resultar na paralisação do mapeamento. Essa situação impacta nas atividades: planejamento do mapeamento de processos, elaboração ou atualização do cronograma, execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos.

Na ausência do entrevistado que detém o conhecimento do processo, a equipe entra em contato com o responsável (diretor) e verifica as possibilidades para que o cronograma não seja impactado. De acordo com a equipe, existem 02 possibilidades: o diretor solicita o retorno

do funcionário à empresa, mesmo que esteja afastado, apenas para participar da reunião de mapeamento ou a equipe inicia o mapeamento de outro processo em paralelo.

Com a ajuda da alta direção, a equipe continuou os trabalhos sem gerar atrasos no cronograma.

Resistência dos entrevistados em divulgar informações importantes para o mapeamento

A resistência que os entrevistados têm em divulgar informações é forte, principalmente para a equipe de mapeamento, pois será ela quem tornará a informação tácita (oculta) em pública. Muitos não passam a informação devido ao medo de perder o cargo/função ou até medo que alguém possa descobrir que as tarefas estão sendo executadas em desacordo com alguma norma. Essa situação impacta nas atividades: execução de reuniões, diagramação de processos e documentação de processos.

A equipe de mapeamento confere constantemente as normas que regem os processos a fim de verificar se há não conformidades nas tarefas executadas pelos entrevistados. Além dessa ação, a equipe confirma a veracidade das informações com os demais departamentos envolvidos no processo.

Como a equipe já atua na empresa há mais de 04 anos, a facilidade em descobrir casos de omissão de informações nas entrevistas é maior se comparado com o primeiro ano de mapeamento.

		ATIVIDADES					A solução para minimizar o impacto funcionou?
		Planejamento do mapeamento de processos	Elaboração ou atualização do cronograma	Execução de reuniões	Diagramação de processos	Documentação de processos	
ADVERSIDADES	Falta de flexibilidade nas decisões da alta direção	x	x	x	?	?	👍
	Resistência às mudanças	x	x	x	?	?	👎
	Falta de comunicação adequada entre as áreas	?	?	?	?	?	👍
	Centralização da informação	?	?	?	?	?	👍
	Resistência dos entrevistados em divulgar informações importantes	x	x	?	?	?	👍
LEGENDA		👍 - funcionou			👎 - não funcionou		
		x - a adversidade não impacta na atividade			?- a adversidade impacta na atividade		

Tabela 03 – Matriz de interação entre adversidades e atividades da empresa bancária.

Considerações Finais

De acordo com o levantamento entre as três organizações, pode-se afirmar que as adversidades da cultura organizacional impactam diretamente no Gerenciamento de Processos de Negócio. Além disso, é possível encontrar uma mesma adversidade em organizações de ramos variados, como por exemplo, a resistência às mudanças, onde as empresas de previdência, pública e bancária enfrentam. Diante das adversidades levantadas, o importante é não perder de vista a importância do negócio e buscar a excelência nos resultados. O mapeamento de processos não é uma opção e sim uma realidade necessária na busca de melhorias.

A alta direção tem participação chave para o sucesso do mapeamento, e é ela a responsável pelo andamento positivo na empresa pública. Entretanto, para as empresas de previdência e bancária foi necessário nomear um patrocinador para que os trabalhos de BPM continuassem. Percebe-se que participação da alta direção ou do patrocinador é o principal influenciador para o funcionamento do mapeamento de processos, pois muitas das adversidades enfrentadas têm como ação o envolvimento deles para que o impacto seja reduzido. A alta direção é a função que exige a maior dose de flexibilidade, de amortecimento de impactos e, principalmente, de orientação das pessoas quanto ao rumo certo no alcance dos objetivos pretendidos.

A resistência às mudanças é a segunda adversidade que mais impacta nos trabalhos de BPM, segundo as equipes entrevistadas. A participação da alta direção é fundamental, e necessária, para redução dos impactos dessa adversidade, já que é ela a responsável por influenciar os demais funcionários dentro da organização.

A resistência às mudanças é uma reação natural do ser humano diante de algo novo, ou desconhecido, que interfere na rotina dos seus trabalhos. Diante dessa situação, pode-se dizer que o impacto dessa adversidade só poderá ser mitigado se houver ações, com o envolvimento da alta direção, que mudem o comportamento das pessoas. Como não houve comprometimento da alta direção, os impactos dessa adversidade, nas três organizações pesquisadas, não puderam ser minimizados. A contextualização sobre a resistência à mudança por Cohen & Fink é:

As pessoas resistem à mudança quando consideram que suas consequências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em antever consequências negativas, e mesmo quando suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem está de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas (COHEN & FINK, 2003).

A falha na comunicação organizacional é uma adversidade presente nas três empresas. Ela impacta diretamente para a duração do mapeamento, pois quanto maior a resistência de comunicação entre os departamentos, maior será o tempo para a completude do levantamento dos processos. A falta de comunicação adequada é comentada por Gustavo Matos:

A falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores (GUSTAVO MATOS, 2005).

Trabalhar para a excelência na comunicação na empresa é essencial para alcance dos objetivos almejados e criação de uma boa sinergia entre as equipes. A comunicação deve ser consistente e clara, ou seja, não deve cair em contradição em momento algum e ainda apresentar justificativas e explicações para todos os acontecimentos da organização. A afirmação de Alberto Ruggiero esclarece a importância da comunicação como foco organizacional:

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa (ALBERTO RUGGIERO, 2002).

O conhecimento é um pré-requisito para a efetividade da comunicação e é essencial que o conhecimento seja gerido pelas organizações. Soffner afirma:

Conhecimento é o recurso chave das tomadas de decisão inteligentes, previsões, projetos, planejamentos, diagnósticos, análises, avaliações e julgamentos intuitivos. É criado e compartilhado entre mentes individuais e coletivas. Não surge de bancos de dados, mas aparecem com a experiência, sucessos, falhas e aprendizagem (SOFFNER, 2002).

Davenport & Prusak definem:

Conhecimento são uma mistura fluida de experiências, valores, informação contextual e intuição, formando um framework (um “cenário”) na mente de uma pessoa que a habilita a interpretar, avaliar e tomar decisões, acerca de casos, experiências e/ou informações (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

A importância da ética no contexto das organizações é de conhecimento inegável, bem como a forma em que ela está inserida, e exerce influência, no comportamento individual e nas relações de trabalho, incluindo na transmissão de informações. De acordo com Aurélio (2005), conceitua-se ética e moral como “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto”.

Manter a eficiência e a eficácia do mapeamento de processos é fundamental para que o conhecimento do negócio seja difundido dentro das organizações. A alta direção e/ou patrocinador devem atuar em benefício à equipe de mapeamento e todas as atividades executadas por eles, na descentralização da informação, na diminuição da resistência às mudanças, na melhoria da comunicação organizacional e na harmonia entre cultura e

Gerenciamento de Processos de Negócio. É importante padronizar, organizar e tornar claro os processos que são importantes para a organização.

Conclui-se que é possível trabalhar em harmonia com as adversidades oriundas da cultura organizacional, desde que haja a participação de um membro ligado à alta direção, seja ele um patrocinador e/ou um diretor, pois a maioria das ações aplicadas para diminuir os impactos causados pelas adversidades da cultura necessita do suporte desse membro. Caso as empresas abordadas neste artigo não tivessem esse tipo de ajuda no mapeamento, o BPM provavelmente não teria sucesso e, conseqüentemente, seria interrompido.

Identifica-se a importância de uma pesquisa em empresas que não obtiveram sucesso com o mapeamento a fim de que seja reforçada a participação da alta direção e/ou do patrocinador como peça chave para o sucesso do Gerenciamento de Processos de Negócio.

Referências

ABPMP, Brazil. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM CBOK V3.0.** 1.ed. 2013

BROWN, A. **Cultura Organizacional.** 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional.** São Paulo: Mimeo, 2000

CASADO, Tânia. **As Pessoas na Organização:** a motivação e o trabalho. 6.ed. São Paulo: Gente, 2002.

CHANG, James F. **Business Process Management Systems:** Strategy and Implementation. 1.ed. 2006

COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. **Comportamento Organizacional:** conceitos e estudos de casos. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação.** São Paulo: Futura, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem e inovação:** as experiências de Japão, Coreia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, M. E de. (1991). **Cultura organizacional:** formação tipologias e impacto. São Paulo, Makron Books.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial Sem Complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do dialogo. São Paulo: Manole, 2009

MINAYO, Mario César et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2 . ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994, 204p. 4

PATTON, M. Q. **Utilization-Focused Evaluation**. 2.ed. Beverly Hills: Sage, 1986.

ROBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson. 2000.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Consultado em ago.2014

RUMMER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart**. 2.ed. Jossey-Bass, 1995

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOFFNER, R. (16 Nov. 2002) - **Curso sobre Gestão do Conhecimento**. <http://www.soffner.eng.br>.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management: The Third Wave**. Meghan-Kiffer Press. 2007.

WEIKIENS, Tim. **OCEB Certification Guide: Business Process Management - Fundamental Level**. Morgan Kaufmann. 2011