

# **Gestão por Processos JANEIRO 2010**

## **GESTÃO DA MUDANÇA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DAS INICIATIVAS DE GESTÃO POR PROCESSOS**

**ALBERTO PEZEIRO**

**SÓCIO - DIRETOR**

**[pezeiro@setadg.com.br](mailto:pezeiro@setadg.com.br)**

**TEL.+55.19.3707-1535**

**CEL.+55.11.8111-0026**

**[www.setadg.com.br](http://www.setadg.com.br)**

## SETA – Desenvolvimento Gerencial

### Quem Somos?

- Fundada em 2004 por ex-executivos da General Electric com sede na cidade de Campinas-SP com atuação em toda América : Brasil; Canadá; EUA; Peru; Colômbia; Venezuela; Argentina e Chile
- Treinamentos em Português, Espanhol e Inglês
- Treinamentos na área de Excelência Operacional , Lean Six Sigma , Gestão de Pessoas , Desenvolvimento de Liderança e Desenvolvimento da Área Comercial
- Todos os consultores são profissionais com atuação em empresas de renome internacional com larga experiência em Gestão de Negócio
- Site : [www.setadg.com.br](http://www.setadg.com.br)

**Empresa de Educação voltada ao Desenvolvimento e Treinamento Gerencial e Executivo**

# CLIENTES ATUAIS :



Companhia Brasileira de Alumínio



# LIDERAR

Capacidade de executar mudanças que tragam resultados, através de outras pessoas.

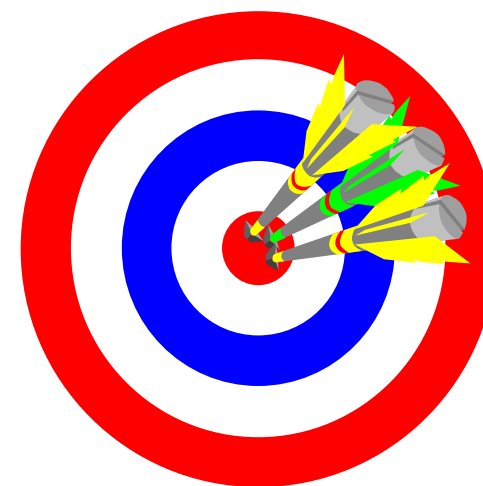
Liderar está fortemente relacionado a Gerenciar Mudanças

$$T \times A = E$$

Qualidade **T**écnica x **A**CEITAÇÃO = **E**FIICIÊNCIA

- BPMS
- Escritório de Projetos
- Escritório de Processos
- Seis Sigma
- Gestão da Rotina
- BSC

- Liderança Forte
- Visão clara dos objetivos
- Envolvimento das pessoas chave
- Faz parte do dia-a-dia da Organização

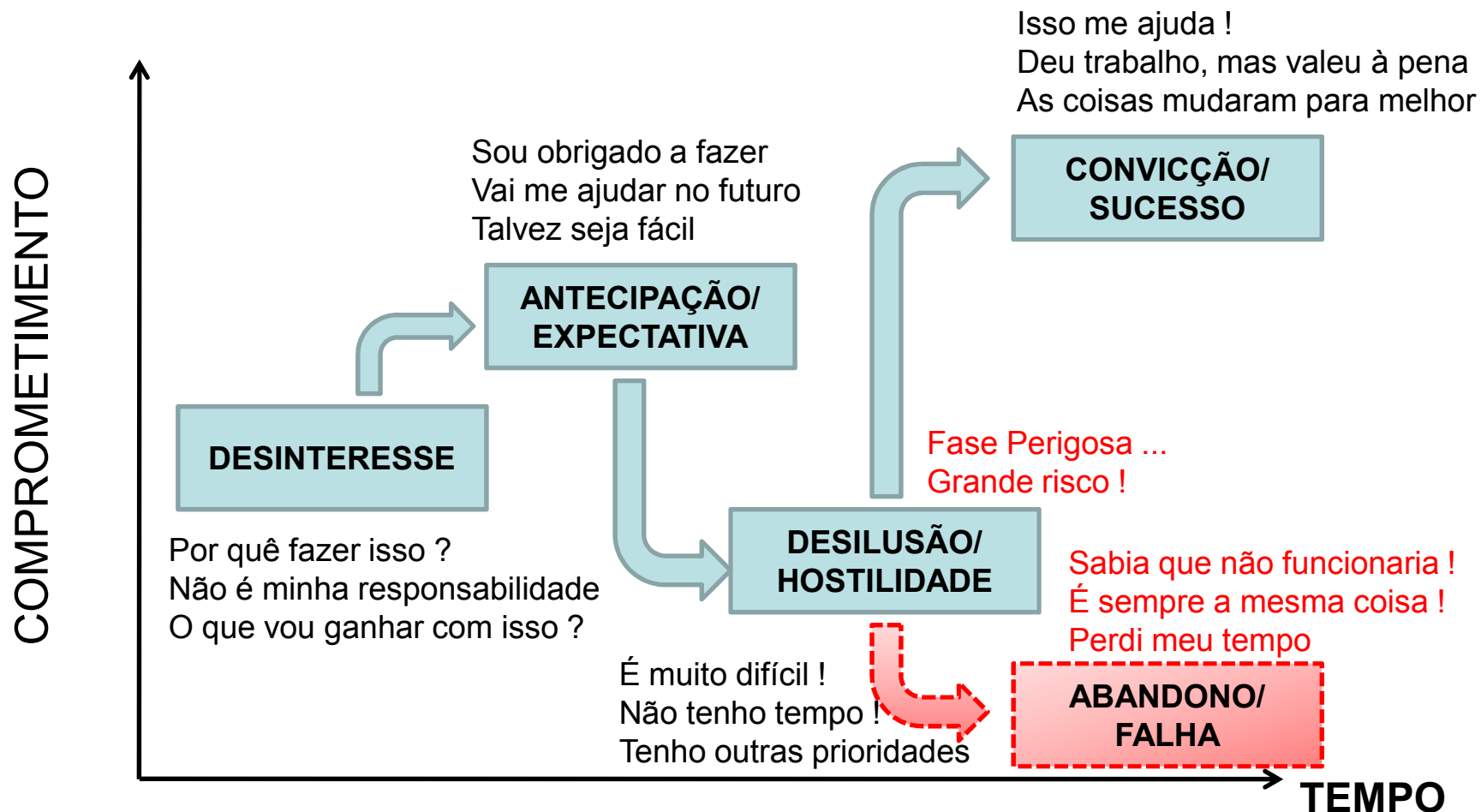


**RESULTADOS  
DE NEGÓCIO**

**Liderar passa por criar a Aceitação Cultural na Organização**

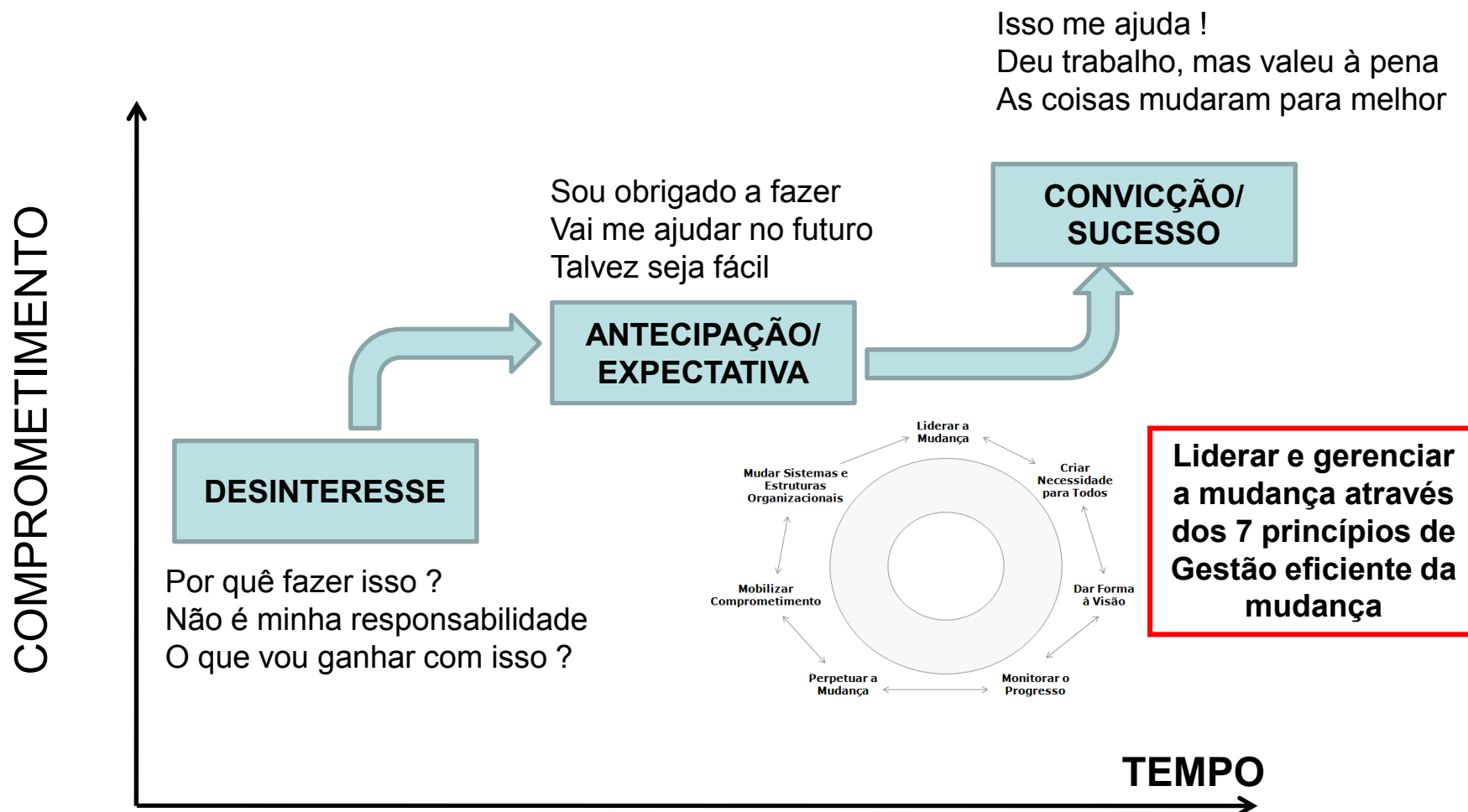
Referência: "Jack Definitivo" – Jack Welch

## CICLO NORMAL DA MUDANÇA



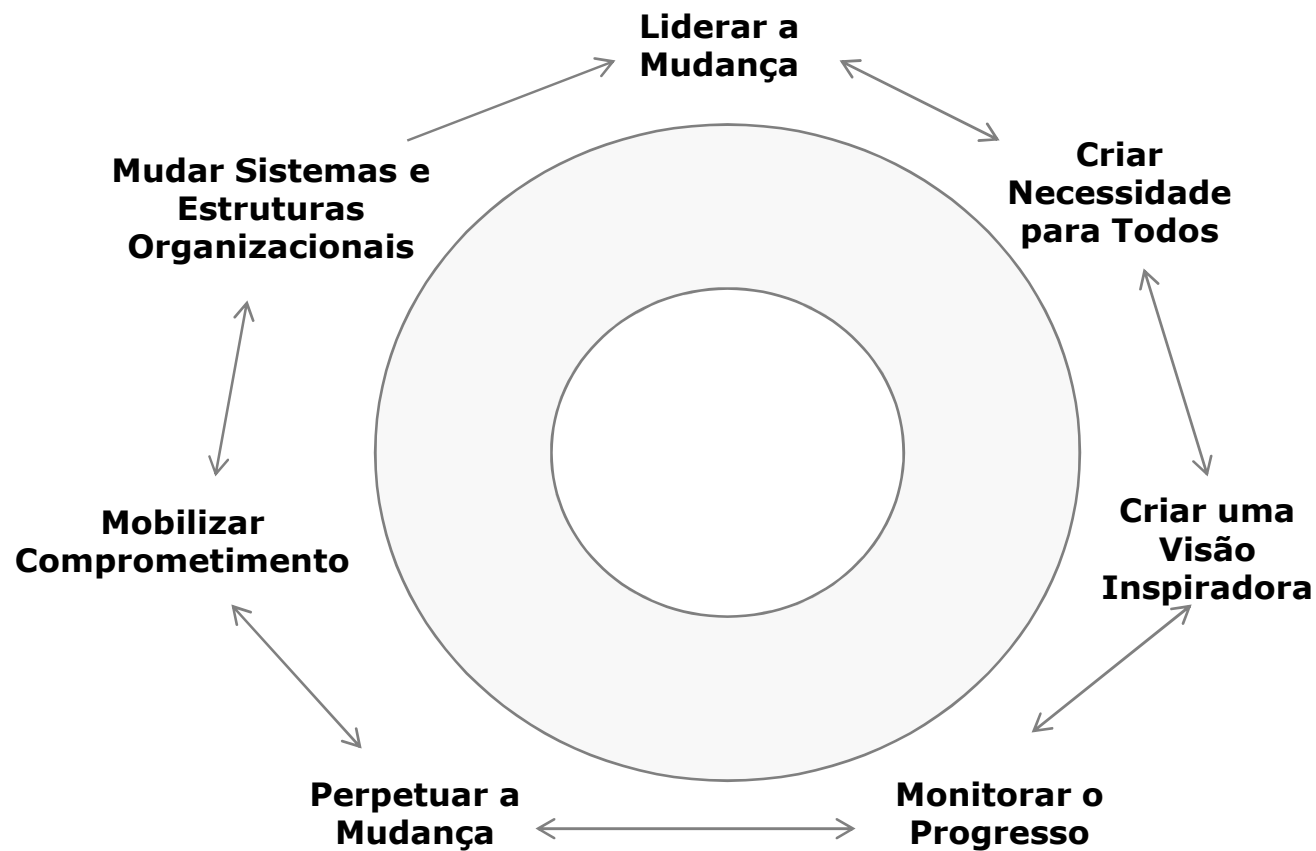
**Planejar a Aceitação Cultural na Organização para evitar o abandono**

# CICLO ACELERADO DA MUDANÇA



**Usar os 7 elementos básicos de Gestão da Mudança para acelerar o processo**

# Os 7 elementos básicos da Gestão da Mudança



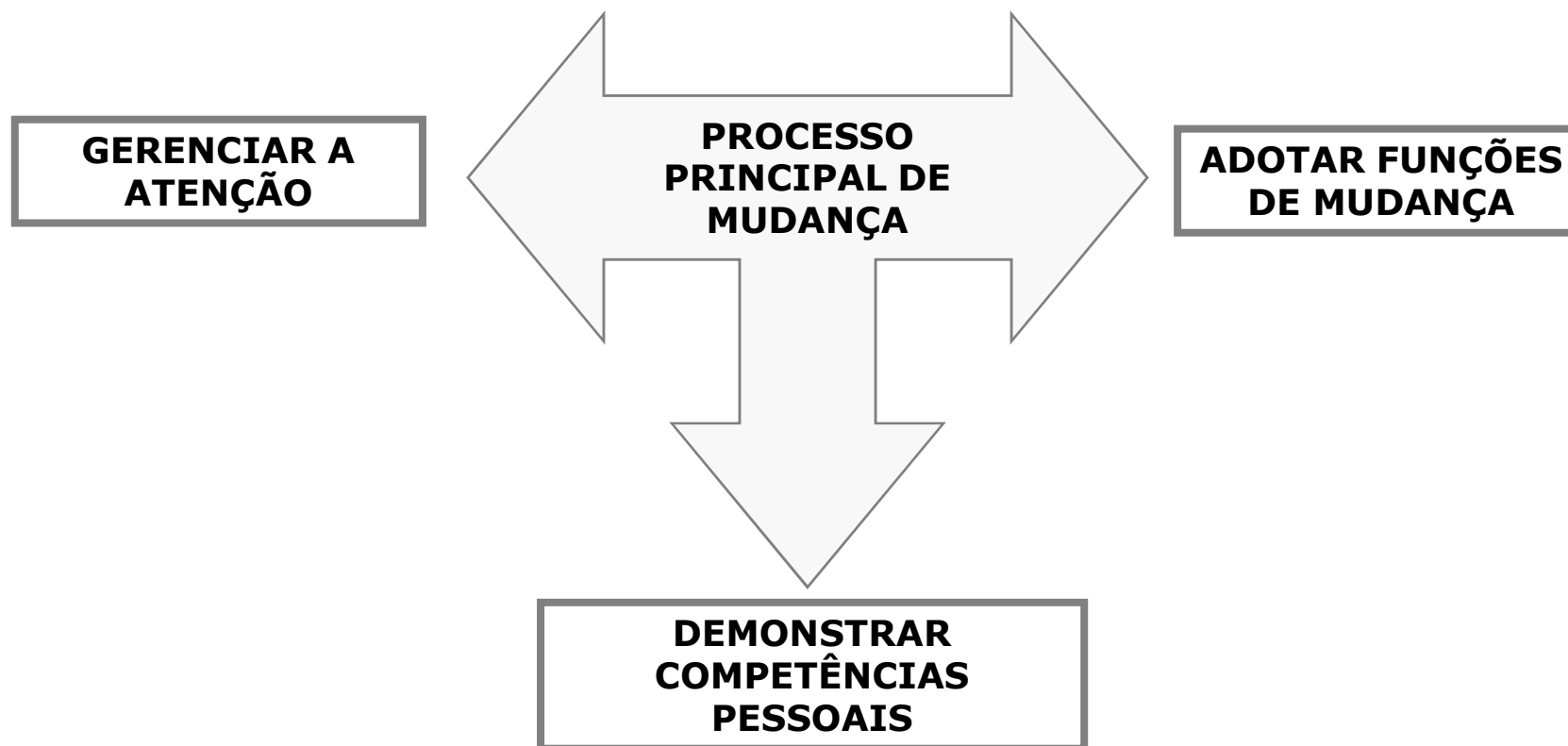
**Pode começar por qualquer ponto ao Gerenciar Mudanças**

## LIDERAR A MUDANÇA

Aceleração da Mudança

Liderar a Mudança

### Modelo de Liderança da Mudança



---

## **LIDERAR A MUDANÇA**

### **EXEMPLO**

- Definir o Líder da iniciativa : pessoa / área ( reflexo da importância do programa )
- % de dedicação
- necessidade de ajuda externa / consultoria
- Gestão por Processos : área de TI x Área de Processos x Área de Gestão
- Algumas empresas possuem uma área de Gestão para liderar essas iniciativas

**TEMPO X ENERGIA X IMAGEM**

## Criar uma Visão Inspiradora

## Aceleração da Mudança

Criar uma Visão Inspiradora

### **Fora**

<elementos que não farão parte do projeto>  
<podem envolver fatores limitantes ou barreiras>

### **Dentro**

<elementos que farão parte do projeto>  
<podem envolver fatores limitantes ou barreiras>

### **Fora**

<elementos que não farão parte do projeto>  
<podem envolver fatores limitantes ou barreiras>

**Definir o que fará parte da mudança e o que ficará de fora**

## **Criar uma Visão Inspiradora**

### **EXEMPLO**

**PAPO DO ELEVADOR** : a organização representada pelos seus principais processos , em contrapartida à tradicional Organização por departamentos , aumenta o foco no atendimento dos requisitos do cliente e na eficiência organizacional, fazendo com que cada pessoa na Organização entenda o seu papel em cada processo-chave e como se relaciona com os demais processos , contribuindo continuamente na melhoria dos processos e no resultado operacional do Negócio

- Inteligência do Negócio não depende das pessoas
- Sistemas de Ti desenhados segundo os processos da Organização
- Aumento na velocidade de atendimento às necessidades do cliente / solução de problemas
- formalização dos processos da Organização

**Desenhar um futuro almejado por toda a Organização**

---

## MUDAR SISTEMAS E ESTRUTURAS

### Aceleração da Mudança

Mudar Sistemas e  
Estruturas Organizacionais

A mudança de sistemas e estruturas envolve a modificação de:

- **Pessoal:** Usaremos recursos internos ou traremos recursos externos ?
- **Treinamento** : que tipo de conhecimento / competência precisamos adquirir ?
- **Avaliação:** o quê deve ser alterado na forma como as pessoas são avaliadas ?
- **Recompensas:** como são reconhecidos/ recompensados os comportamentos desejados?
- **Comunicação:** qual o Plano de Comunicação e abrangência ?

## MUDAR SISTEMAS E ESTRUTURAS

### EXEMPLO

- **Pessoal:** Definir quais pessoas serão treinadas e com que nível de proficiência
- **Treinamento** : criar treinamentos específicos para os facilitadores / multiplicadores ; contratar treinamento de fonte externa se necessário (consultoria)
- **Avaliação:** criar com o RH um item na avaliação do pessoal associado diretamente à " Gestão por Processos "
- **Recompensas:** bônus em \$\$ para quem se destacar / oportunidade de carreira / viagens internacionais
- **Comunicação:** preparar material de divulgação interna : banners; intranet ; "Palavra do Presidente"

**Dar à Organização a percepção que algo de novo está acontecendo**

# CRIAR NECESSIDADE PARA TODOS

Aceleração da Mudança

Criar Necessidade para Todos

## Matriz Ameaça X Oportunidade:

Ferramenta para Auxiliar a Criar a Necessidade

	AMEAÇA	OPORTUNIDADE
CURTO PRAZO	1	2
LONGO PRAZO	3	4

Individualmente, reflita:

- Quais são as ameaças a curto e a longo prazo caso a mudança **não** ocorra ?

---



---



---

- Quais são as oportunidades a curto e a longo prazo se as mudanças forem implementadas ?

---



---



---

## **CRIAR NECESSIDADE PARA TODOS**

### **EXEMPLO**

<p><b>Ameaça (curto prazo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Conhecimento do processo se perde quando as pessoas mudam ;</li><li>-Continuação dos problemas que ocorrem na interface dos departamentos</li></ul>	<p><b>Oportunidade (curto prazo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Ter à mão os processos mapeados e formalizados ;</li><li>-Responsabilidades por cada etapa dos processos definida ;</li><li>- base para comparação com processos similares</li></ul>
<p><b>Ameaça (longo prazo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Perpetuação das “chaminés” e conflitos entre departamentos ;</li><li>-Crescimento da Organização pode ser afetado pela informalidade dos processos</li></ul>	<p><b>Oportunidade(longo prazo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Formar uma base sólida para um Programa de Melhoria Contínua</li><li>- Comparação com processos de outras Organizações</li></ul>

## Mobilizar o Comprometimento

Aceleração da Mudança  
 Mobilizar o Comprometimento

### Ferramenta: Análise das partes envolvidas


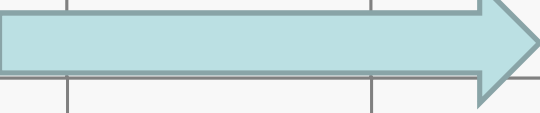
<u>NOMES</u>	<u>FORTEMENTE CONTRA</u>	<u>CONTRA</u>	<u>NEUTRO</u>	<u>À FAVOR</u>	<u>FORTEMENTE À FAVOR</u>

#### Procedimento:

- Esquematize onde os indivíduos estão atualmente considerando-se a mudança desejada;
- Esquematize onde os indivíduos precisam estar para conseguir a mudança desejada – identifique as brechas e buracos entre as situações ideal e real;
- Indique como os indivíduos estão ligados entre si, indicando com uma flecha quem pode influenciar quem na matriz;
- Planeje os passos das ações para eliminar as brechas e buracos entre situação ideal e real.

## Mobilizar o Comprometimento

**EXEMPLO**

<u>NOMES</u>	<u>FORTEMENTE CONTRA</u>	<u>CONTRA</u>	<u>NEUTRO</u>	<u>À FAVOR</u>	<u>FORTEMENTE À FAVOR</u>
<b>OPERAÇÕES</b>		<b>X</b>			
<b>GESTÃO</b>					<b>X</b>
<b>RH</b>				<b>X</b>	
<b>FINANÇAS</b>			<b>X</b>		
<b>COMERCIAL</b>	<b>X</b>				
<b>CEO</b>					<b>X</b>

**Trabalhar para , ao menos, neutralizar quem é contra**

## **Mobilizar o Comprometimento**

**EXEMPLO**

### **EQUIPE DE IMPLEMENTAÇÃO:**

- Criar uma estrutura 100% dedicada ? ! ?
- Quantos facilitadores / multiplicadores deverão ser treinados
- Serão utilizados recursos externos ( consultoria ) ? ! ?
- Deve-se criar uma estrutura organizacional à parte
- Deve-se usar área de Gestão já existente ? ! ?

**Força política do Líder ajudará na qualidade da equipe à sua disposição**

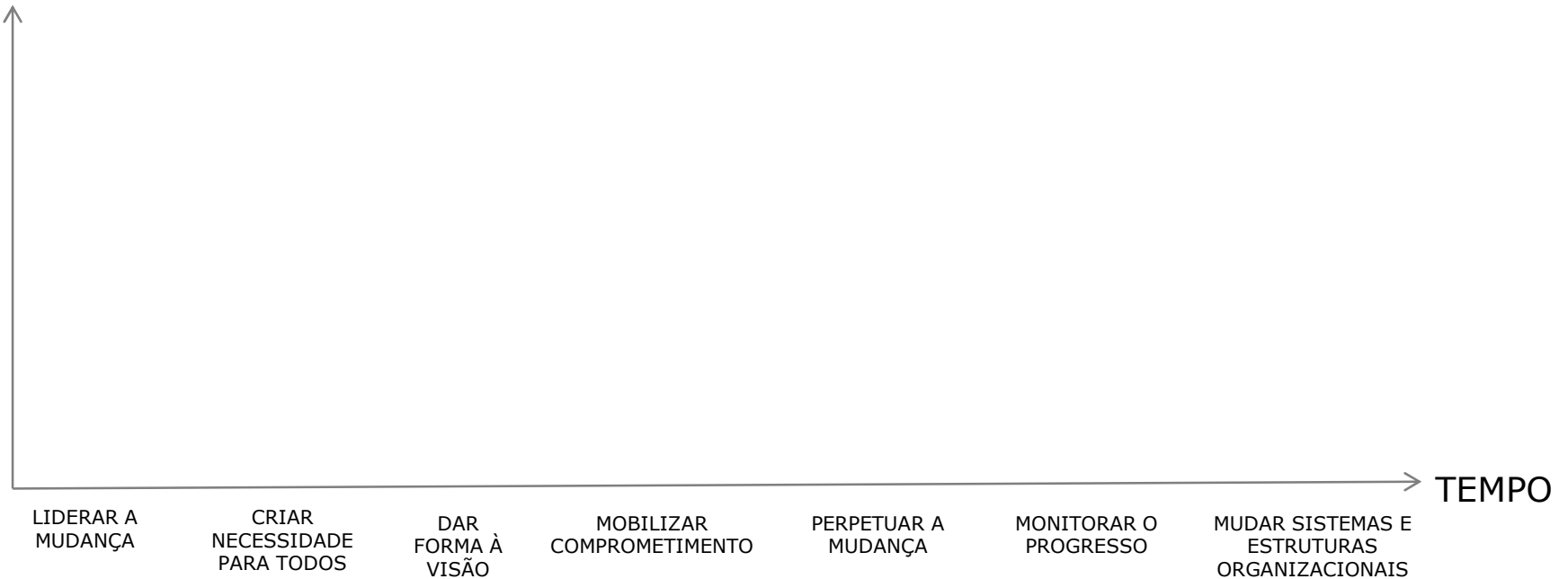
## Monitorar o Progresso

### Aceleração da Mudança

#### Monitorar o Progresso

Perfil dos Processos de Mudança

% PERCEPÇÃO  
DA MUDANÇA



O monitoramento permite à equipe entender em quais pontos ela pode estar falhando em cumprir com o processo de mudança

## **Monitorar o Progresso**

**EXEMPLO**

**Instrumentos de Monitoramento do Progresso :**

**→ AUDITORIAS E AVALIAÇÕES**

**→ CRIAR UMA AGENDA PARA ACOMPANHAMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO**

**→ INCLUSÃO NAS AVALIAÇÕES FEITAS PELO RH**

**→ FORMAÇÃO CONSTANTE DE FACILITADORES / MULTIPLICADORES**

**→ COMPARAR O DESEMPENHO DAS DIVERSAS ÁREAS NA ORGANIZAÇÃO**

**Criar indicadores / métricas simples e de fácil compreensão por todos**

## Perpetuar a mudança

## Aceleração da Mudança

Perpetuar a Mudança

### Ferramenta: Análise dos Campos de Força

FATORES QUE **FAVORECEM** A  
SUSTENTAÇÃO DA MUDANÇA

FATORES QUE **PODEM ATRAPALHAR**  
A SUSTENTAÇÃO DA MUDANÇA

←	→
←	→
←	→
←	→
←	→
←	→

## Perpetuar a mudança

**EXEMPLO**

FATORES QUE **FAVORECEM** A  
SUSTENTAÇÃO DA MUDANÇA

FATORES QUE PODEM **ATRAPALHAR**  
A SUSTENTAÇÃO DA MUDANÇA

Gestão do Conhecimento	← →	Tendência à informalidade
Certificações	← →	Troca da Alta Liderança
Velocidade de tomada de ação	← →	Falta de Treinamento Contínuo
Base para Melhoria Contínua	← →	Competição por Recursos
Exigências Legais	← →	Perda da disciplina
Avaliação de Pessoal	← →	Crescimento desordenado

**Dedicar tempo ao planejamento da sustentação das mudanças feitas**

**Muito  
Obrigado !**

# Muito Obrigado!

Alberto Pezeiro

Sócio Diretor

[pezeiro@setadg.com.br](mailto:pezeiro@setadg.com.br)

TEL.+55.19.3707-1535

CEL.+55.11.8110-0026

[www.setadg.com.br](http://www.setadg.com.br)

<http://twitter.com/pezeiro>

