

CLOVIS ARMANDO ALVARENGA NETTO

**PROPOSTA DE MODELO DE MAPEAMENTO E
GESTÃO POR MACROPROCESSOS**

**Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção
do Título de Doutor em Engenharia**

São Paulo

2004

CLOVIS ARMANDO ALVARENGA NETTO

**PROPOSTA DE MODELO DE MAPEAMENTO E
GESTÃO POR MACROPROCESSOS**

**Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção
do Título de Doutor em Engenharia.**

**Área de Concentração:
Engenharia de Produção**

**Orientador:
Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Netto**

**São Paulo
2004**

FICHA CATALOGRÁFICA

Alvarenga-Netto, Clovis Armando

Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos. São Paulo, 2004.

146p. + apêndices

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Departamento de Engenharia de Produção.

1. Gestão por processos 2. Gestão estratégica da qualidade 3. Reengenharia
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t

A Regina, Lucas e Pedro.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, sempre acessível, pela pertinência das observações, pelo companheirismo e consideração excepcionais. Em grande monta lhe devo minha crença num trabalho inovador e profícuo, além do renovado interesse em Educação e pesquisa acadêmica.

Aos professores Dr. José Joaquim do Amaral Ferreira e Dr. Oduvaldo Vendrametto, componentes da banca examinadora no exame de qualificação, pelos preciosos comentários e observações.

Ao Prof. Dr. Paulino Graciano Francischini, amigo desde a graduação, pelo incentivo em momentos árduos do trabalho.

Aos profissionais Maria Carlota Estrela, Ivo Pavanello Filho, João Batista Camargo Pontes, Elisangela, Roberto Furlai e William Matteucci, verdadeiros condutores dos projetos de campo, e suas respectivas organizações, que enriqueceram e aplicaram conceitos desenvolvidos durante este trabalho de pesquisa.

Aos professores Dr. Piercarlo Maggiolini e Dr. Emilio Bartezzaghi do *Politecnico di Milano* que me proporcionaram um período de estudo, pesquisa e visita a empresas implementando a Gestão por Processos. Aos professores Dr. Gianluca Spina e Dra. Raffaella Cagliano pelos contatos informais e indicação de bibliografia sobre aplicações da gestão por macroprocessos.

Às empresas que me receberam por uma longa jornada, em especial aos profissionais que disponibilizaram informações, despenderam horas de seu precioso tempo em reuniões de trabalho e preparando a “lição de casa” de seus mapeamentos de macroprocessos para discussão nas reuniões sucessivas.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram na execução deste trabalho, disponibilizaram tempos pessoais, integraram e compartilharam momentos de trabalho e realização.

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa é uma proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos. Também explora as ligações entre estratégia em operações, gestão por macroprocessos e cultura organizacional.

Após revisão da literatura sobre esses temas, é proposto um modelo para o mapeamento dos processos organizacionais incluindo os orientados ao cliente, os de apoio e os de gestão do sistema. Ao modelo é agregada uma componente de cultura organizacional, propondo-se uma metáfora para incentivar os participantes ao trabalho em equipe. O modelo é testado contra dois relevantes referenciais de gestão, sendo o primeiro de “requisitos propostos pelas normas da família NBR ISO 9000” e o segundo de “estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade”.

O modelo é aplicado em sete organizações dos setores industrial, de serviços e governamental. O pesquisador participa diretamente dos trabalhos de implementação do modelo. Com base nos resultados obtidos, é explorado o relacionamento entre as estratégias em operações, a cultura organizacional e a gestão por macroprocessos.

Conclui-se que a existência de uma estratégia definida favorece, mas não impõe a adoção da gestão por macroprocessos. Por outro lado, a adoção da gestão por macroprocessos induz ao estabelecimento de uma estratégia ou permite sua expansão, ao mesmo tempo em que reforça a cultura organizacional para a qualidade

ABSTRACT

This research proposes a model to process mapping and process management. It also investigates the relationship between three concepts: operations strategy, process management and organizational culture.

After reviewing the literature about these three concepts, we propose a new model to represent organizational processes, including those of support, of system management, in addition to those which are client oriented. A cultural component is added to the model, and a metaphor is used in order to gather people to work in teams. The proposed model is then compared to two important management models: the first is the “requirements of ISO 9000 family”, and the second is “the state of art in organizational performance management for increasing competitive goals”.

To test the model, we conducted a field research that encompassed seven companies belonging to manufacturing, services and governmental fields. The researcher participated directly in the implementation of the model. Based on the results, the relationship between the three previously mentioned concepts is explored.

Our conclusions are that a formalized strategy is not obligatory, but benefits the implementation of process management. On the other hand, adoption of process management can provide more power to the strategies, as well as reinforce the organizational culture for quality.

SUMÁRIO

Lista de Figuras

Lista de Tabelas

Lista de Abreviaturas

Resumo

Abstract

Parte I - Introdução

1	INTRODUÇÃO	2
1.1	Introdução	2
1.2	Importância da gestão por macroprocessos	4
1.3	Objetivos e contribuições esperadas	5
1.4	Justificativa para este trabalho de pesquisa	7
1.5	Estrutura e desenvolvimento	8

Parte II – Revisão da Literatura

2	GESTÃO POR MACROPROCESSOS	12
2.1	Correntes e principais características	12
2.2	Contra-argumentação para a gestão por macroprocessos	14
2.3	Riscos na implementação da gestão por macroprocessos	16
2.4	Conclusões	18
3	O MAPEAMENTO DE MACROPROCESSOS	19
3.1	Métodos, técnicas e ferramentas	19
3.1.1	Técnicas disponíveis e suas lacunas	19
3.1.2	A técnica IDEF	20
3.2	Modelo lógico e modelo físico dos macroprocessos	22
3.3	Conclusões	23
4	ESTRATÉGIA EM OPERAÇÕES E CULTURA ORGANIZACIONAL	24
4.1	Objetivos competitivos da estratégia em operações	24
4.2	Áreas de decisão	25
4.3	O âmbito da cultura organizacional e metáforas	26
4.4	Uma metáfora organizacional para a gestão por macroprocessos	33
5	IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR MACROPROCESSOS	35
5.1	A melhoria contínua do sistema de operações	35
5.2	Indutores da abordagem por macroprocessos	36
5.3	Principais passos na implementação de um sistema de gestão da qualidade com abordagem de processos	37
5.4	Conclusões	38

Parte III – Materiais e métodos

6	MÉTODO DA PESQUISA	41
6.1	Abordagem geral da pesquisa	41

6.2	Coleta e análise de dados.....	42
6.3	Os casos para pesquisa	43
6.3.1	Os casos da exploração inicial	44
6.3.2	Os casos da pesquisa de campo.....	45
7	O MODELO PROPOSTO	51
7.1	Descrição geral do modelo	51
7.2	Características e dimensões da qualidade para macroprocessos	55
7.3	O método de implementação da gestão por macroprocessos	58
7.4	A abordagem técnica	61
7.4.1	As ferramentas e técnicas.....	61
7.4.2	As sistemáticas de avaliação da gestão por macroprocessos	66
7.4.3	O método.....	67
7.5	A abordagem comportamental – a metáfora do barco a remo.....	67
7.6	Conceituando e representando processos-chave.....	70
7.7	O modelo de alinhamento dos macroprocessos.....	70
7.8	O teste conceitual do método de mapeamento	71

Parte IV – O trabalho de campo

8	RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO.....	75
8.1	Caso 1: GRÁFICA – A gráfica de segurança.....	78
8.2	Caso 2: EMBAL – A indústria de embalagens metálicas.....	79
8.3	Caso 3: GINECO – A clínica ginecológica	80
8.4	Caso 4: MATEL – O comércio de materiais elétricos.....	81
8.5	Caso 5: PLIM – A indústria de produtos de limpeza	82
8.6	Caso 6: ODONTO – A indústria de produtos odontológicos	83
8.7	Caso 7: AGRE – A agência reguladora.....	84
8.8	Resumo da avaliação da cultura organizacional dos casos em estudo ..	84
8.9	Resumo dos dados relativos às ligações entre estratégia, cultura e macroprocessos dos casos em estudo	85
9	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS	87
9.1	Análise interna dos casos.....	87
9.2	Análise cruzada dos casos – semelhanças e diferenças	91
9.3	Análise da propensão a modelos mais flexíveis de organização	93
9.4	Resumo das ligações entre estratégia, macroprocessos e cultura	94

Parte V – Conclusões

10	CONCLUSÕES	98
10.1	Validação do modelo e das questões propostas.....	98
10.2	Evoluções e caminhos para pesquisas futuras.....	101
10.3	Uma visão crítica do trabalho de pesquisa	103
	ANEXO A - Características das abordagens por processo.....	106
	ANEXO B - Metáfora do barco a remo para o modelo de gestão por macroprocessos.....	110
	ANEXO C - Requisitos de Sistema de Gestão da Qualidade contemplados no modelo A REMO.....	113

ANEXO D - Critérios de excelência contemplados no modelo A REMO	122
ANEXO E - Sistema de pontuação	127
ANEXO F - Guia para a pesquisa de campo.....	132
ANEXO G - Avaliação dos casos segundo requisitos de Sistema de Gestão da Qualidade.....	134
ANEXO H - Avaliação dos casos segundo critérios de excelência.....	137
ANEXO I - Exemplo de diário de bordo no modelo A REMO	138
ANEXO J - O formulário POPA e PROA para avaliação da eficácia do sistema	
ANEXO K - O formulário TIMAO e VOGA para análise crítica do sistema	140
LISTA DE REFERÊNCIAS	141
APÊNDICE I -	O caso GRÁFICA – a gráfica de segurança
APÊNDICE II -	O caso EMBAL – a indústria de embalagens metálicas
APÊNDICE III -	O caso GINECO – a clínica ginecológica
APÊNDICE IV -	O caso MATEL – o comércio de materiais elétricos
APÊNDICE V -	O caso PLIM – a indústria de produtos de limpeza
APÊNDICE VI -	O caso ODONTO – a indústria de produtos odontológicos
APÊNDICE VII -	Exemplo de documentos para avaliação de macroprocessos
APÊNDICE VIII -	Exemplo de relatório de análise crítica

Gracias por visitar este Libro Electrónico

Puedes leer la versión completa de este libro electrónico en diferentes formatos:

- HTML(Gratis / Disponible a todos los usuarios)
- PDF / TXT(Disponible a miembros V.I.P. Los miembros con una membresía básica pueden acceder hasta 5 libros electrónicos en formato PDF/TXT durante el mes.)
- Epub y Mobipocket (Exclusivos para miembros V.I.P.)

Para descargar este libro completo, tan solo seleccione el formato deseado, abajo:

