

# Gestão Estratégica de Processo: base para qualidade e competitividade no mundo globalizado

Prof. Dr. Marcus Vinicius Rodrigues

*Lisboa, 6 de novembro de 2008*

# Marcus Vinicius Rodrigues



## Formação

- ❖ Doutor (*PhD*) em Engenharia de Produção - COOPE / UFRJ.
- ❖ Mestre (*MSc*) em Administração de Empresas - CEPEAD / UFMG.
- ❖ Especialista (*MBA*) em Formação de Executivos - UNB.
- ❖ Extensão em Strategic Management - Wharton School / University of Pennsylvania.
- ❖ Engenheiro Eletricista/Eletrônico - EE / UFC.

## Atividades Profissionais Atuais

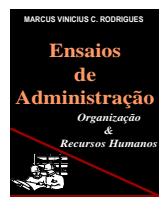
- ❖ Professor Adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa-EBAPE/FGV - Rio de Janeiro.
- ❖ Professor Catedrático Visitante do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE - Lisboa.
- ❖ Coordenador do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas da EG/ISCTE - Lisboa/Portugal.
- ❖ Coordenador do Módulo Internacional Europa do MBA da FGV - INDEG/ISCTE - Lisboa/Portugal.
- ❖ Diretor do Centro de Aprendizagem e Soluções Organizacionais - CASO Consultores Associados

## Produtos do Prof. Marcus

### LIVROS ESGOTADOS METODOS QUANTITATIVOS



### LIVROS ESGOTADOS ADMINISTRAÇÃO



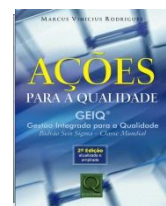
### LIVROS DISPONÍVEIS NO MERCADO



11ª Edição - 2008



1ª Edição - 2002



2ª Edição - 2006  
Atualizada e Ampliada



Livro de Bolso  
1ª Edição - 2008  
1ª Reimpressão

# Roteiro da Palestra

## Parte 1:

**Gestão Estratégica de Processos: Novos Paradigmas no Contexto Globalizado**

## Parte 2:

**Gestão Estratégica de Processos: Modelo Organizacional**

## Parte 3:

**Gestão Estratégica de Processos: Ações Organizacionais para Qualidade e Competitividade**

## Parte 1

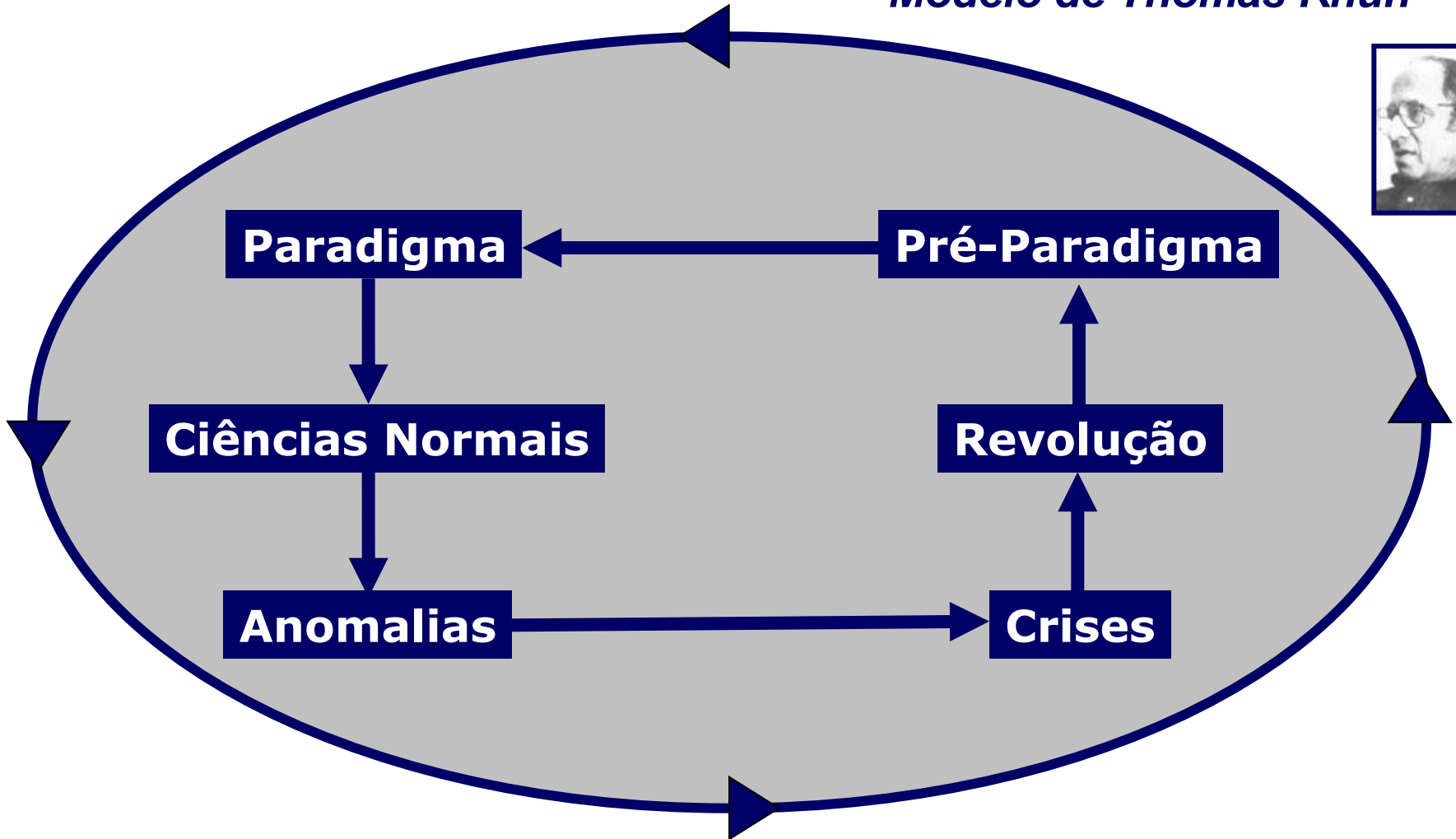


# **Gestão Estratégica de Processos**

*Novos Paradigmas no Contexto Organizacional*

# Mudança de Paradigmas

*Modelo de Thomas Khun*



# Evolução do Paradigma Estrutural

*De Max Weber a Jurgen Habermas*



## INÍCIO SECULO XX

## INÍCIO SECULO XXI

Crença no Positivismo



Negação do Positivismo

Racionalidade Funcional



Racionalidade Comunicativa

Estrutura Burocrática



Estrutura Rede

Regionalização



Globalização

Motivação Econômica



Comprometimento

Eficiência



Efetividade

# Processo de Mudança Organizacional

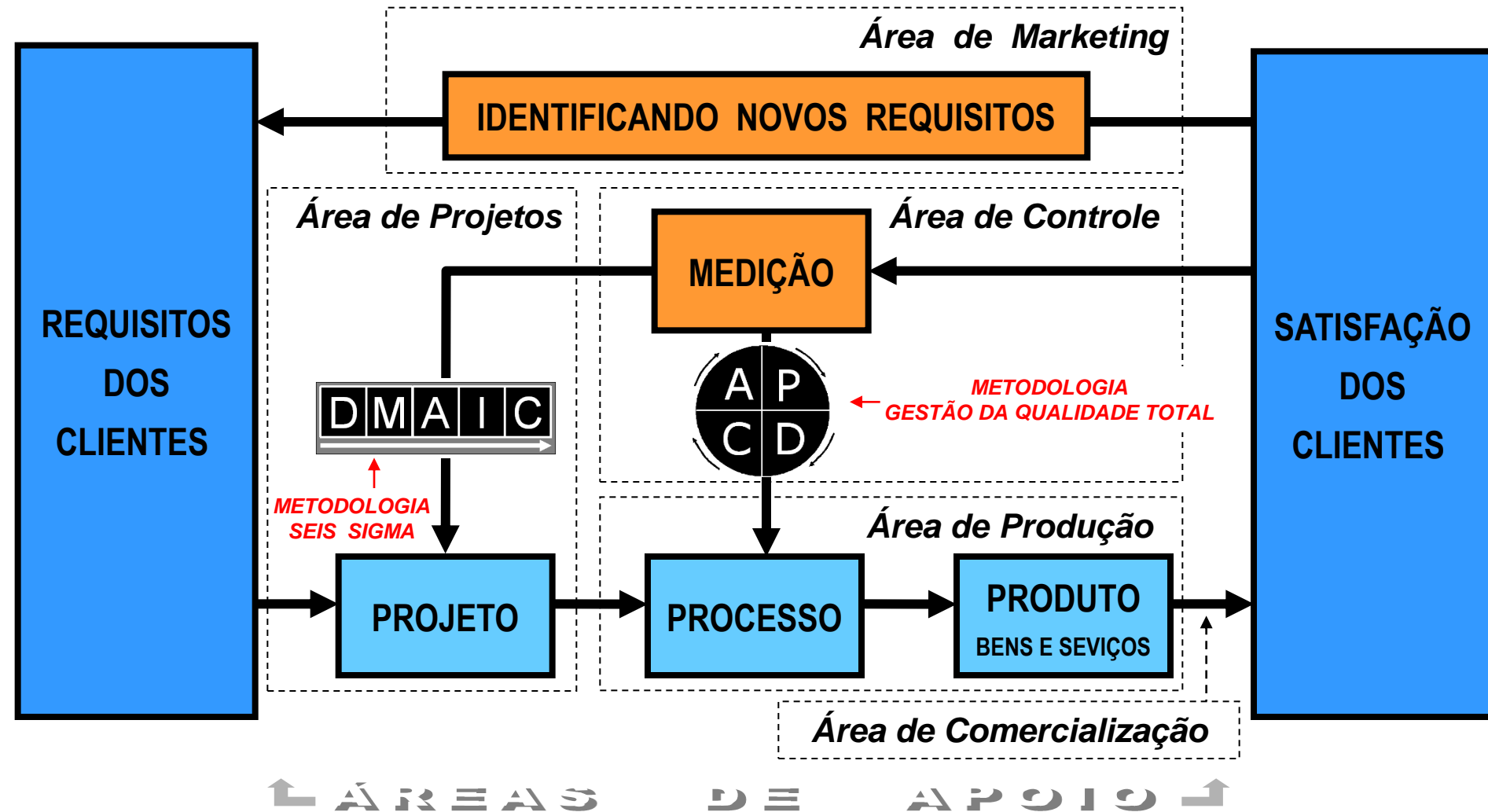
*Do estado atual ao desejado*



**Novos  
Paradigmas  
Organizacionais**

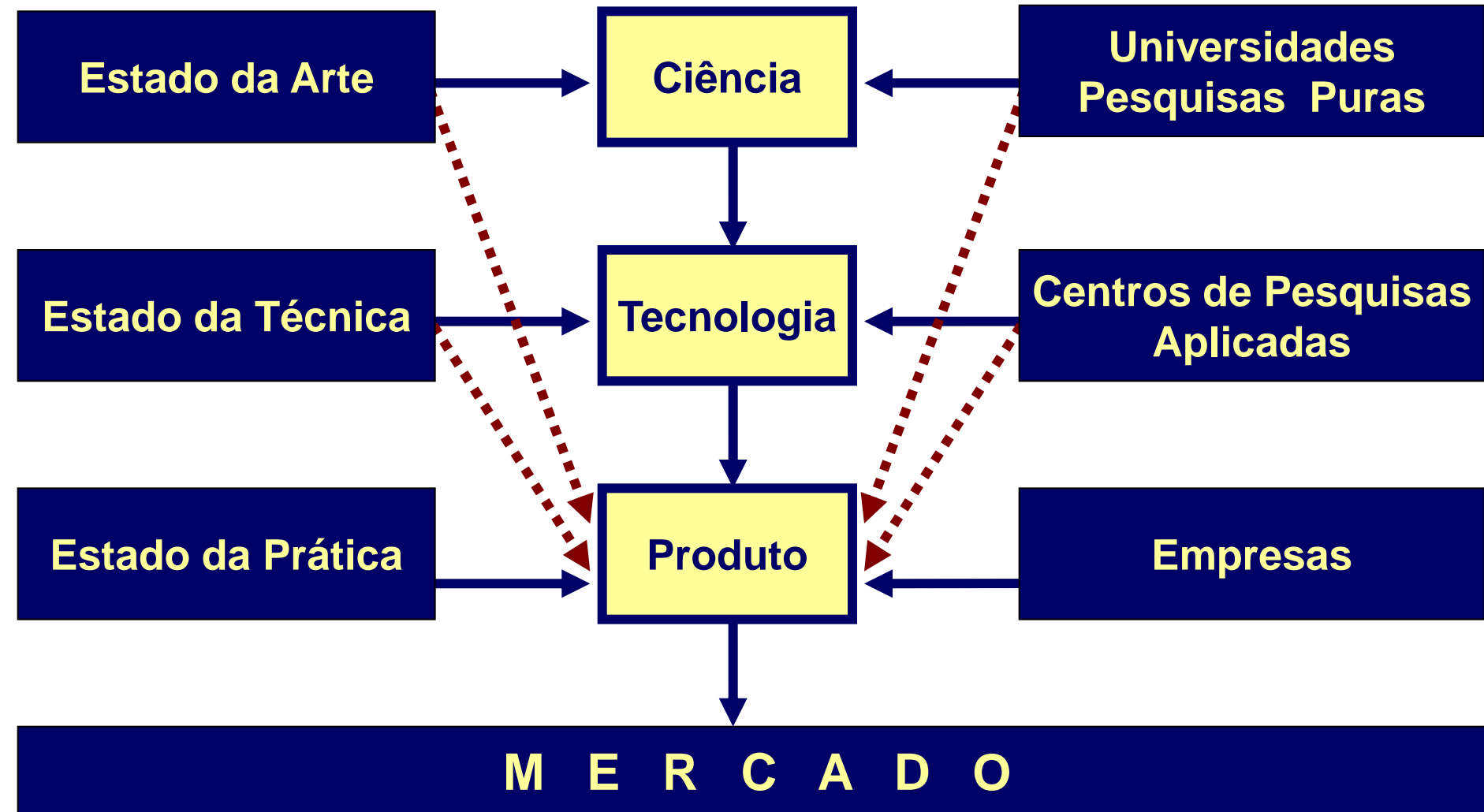
# Concepção dos Processos

*O Cliente como Foco*





# Tecnologia - Processos - Produtos



## Parte 2



# Gestão Estratégica de Processos

## *Modelo Organizacional*

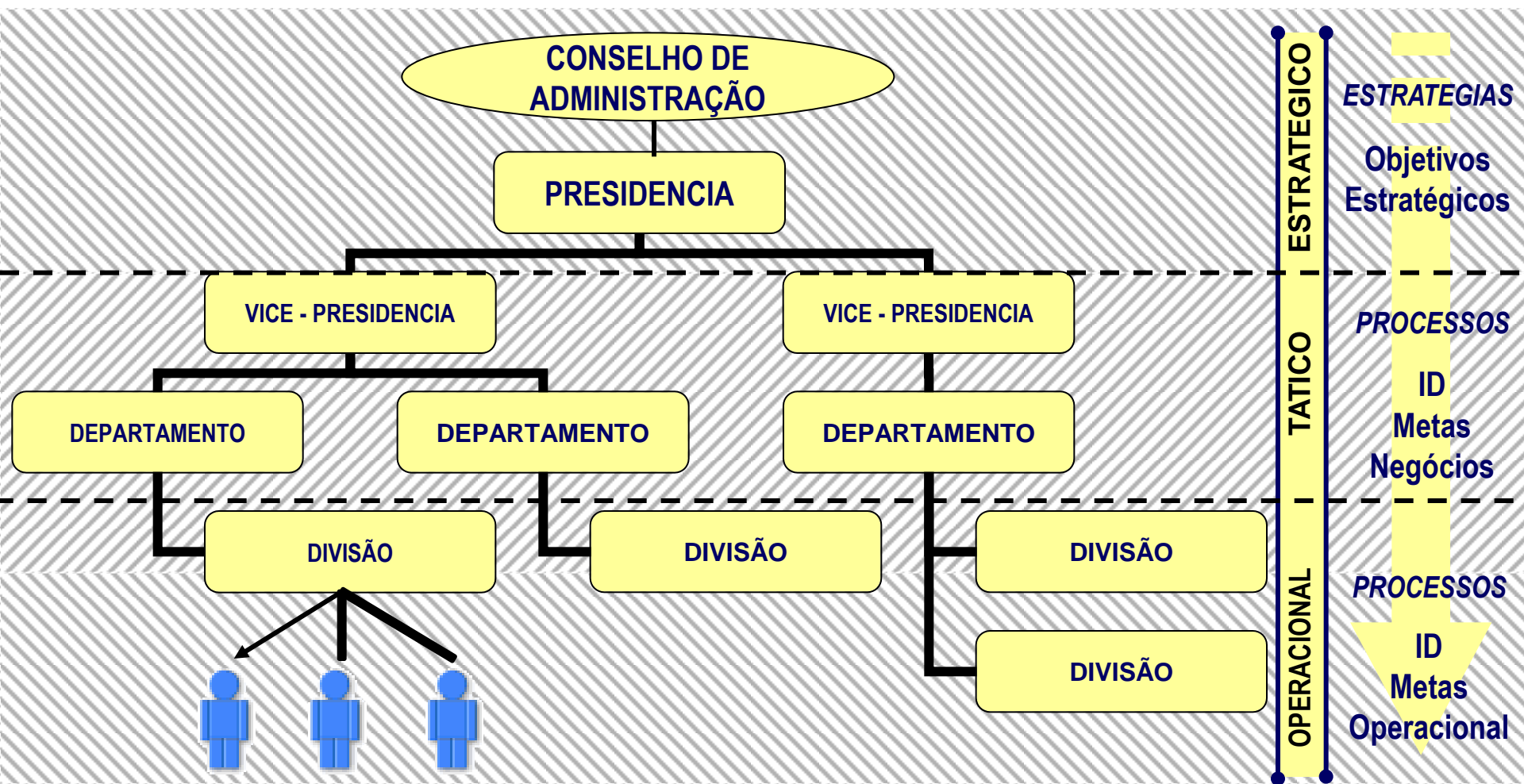
# Gestão Estratégica de Processos

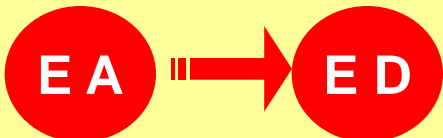
*Base Conceitual*



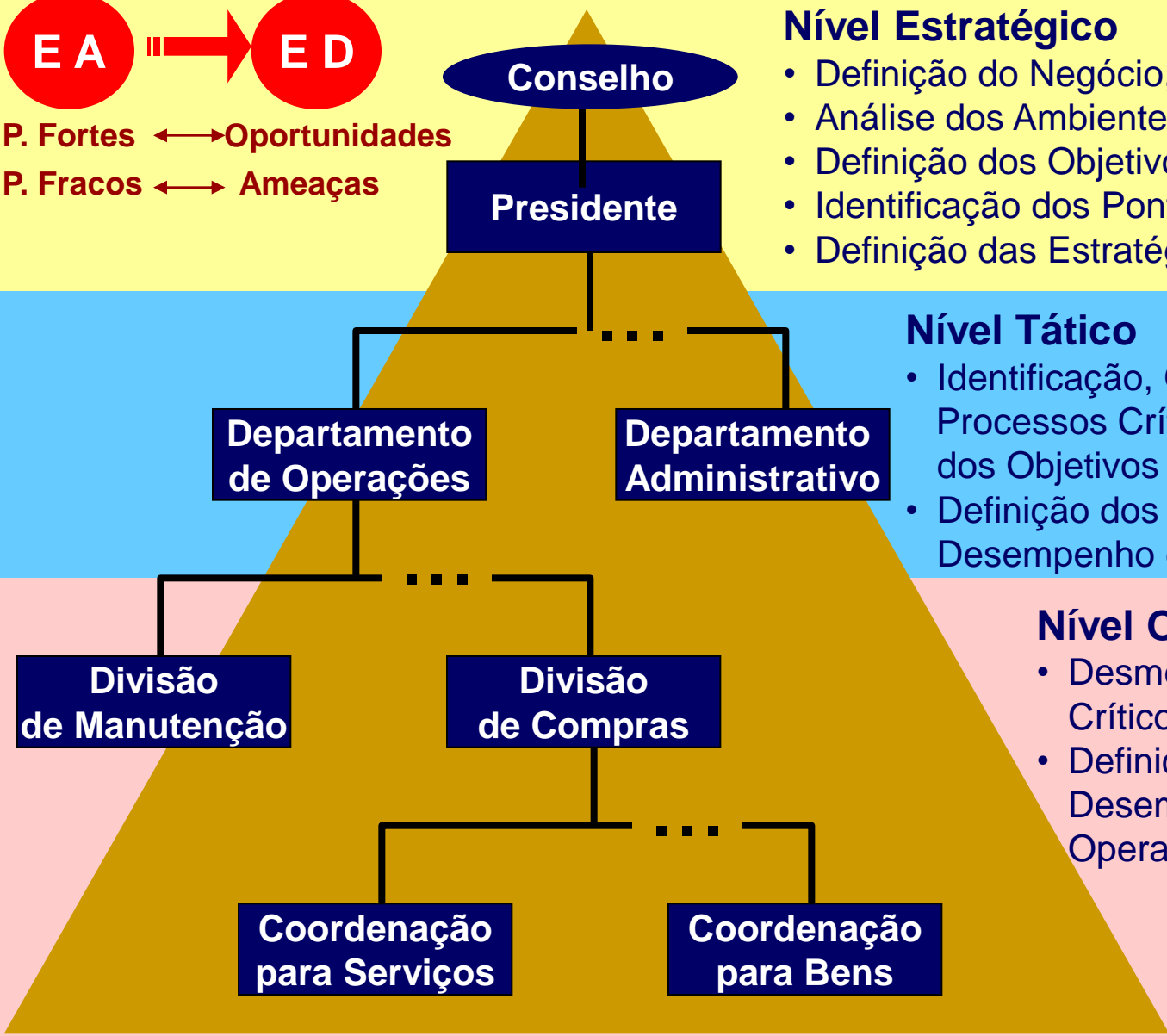
# Gestão Estratégica de Processos

*Base Conceitual*





P. Fortes ↔ Oportunidades  
 P. Fracos ↔ Ameaças



### Nível Estratégico

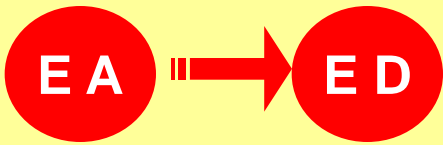
- Definição do Negócio, Missão, Visão e Valores
- Análise dos Ambientes
- Definição dos Objetivos Estratégicos
- Identificação dos Pontos Fortes e Fracos
- Definição das Estratégias

### Nível Tático

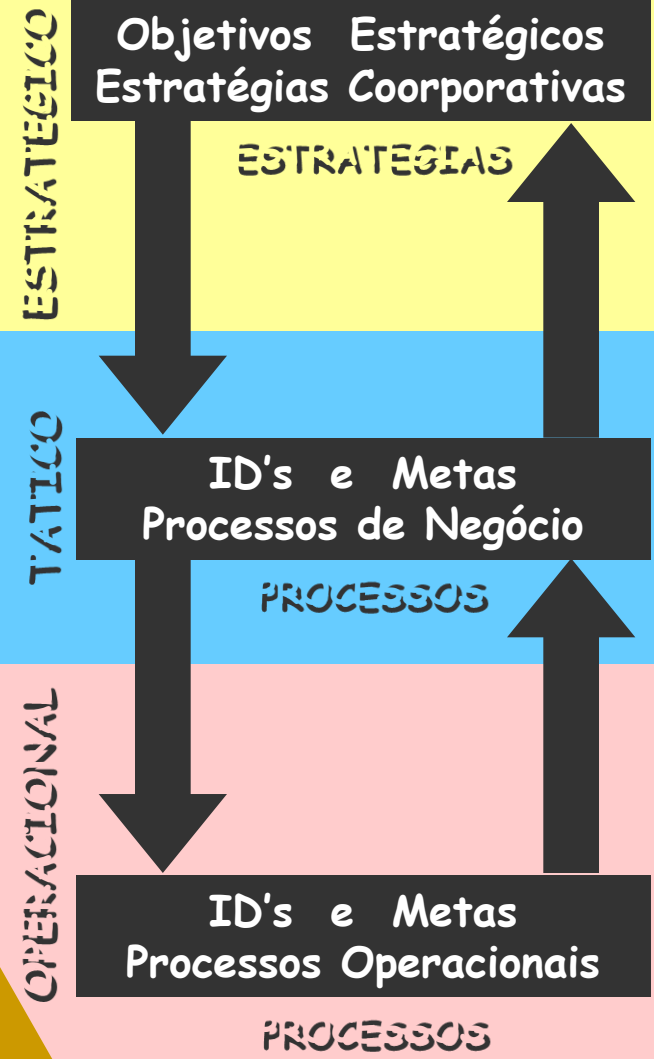
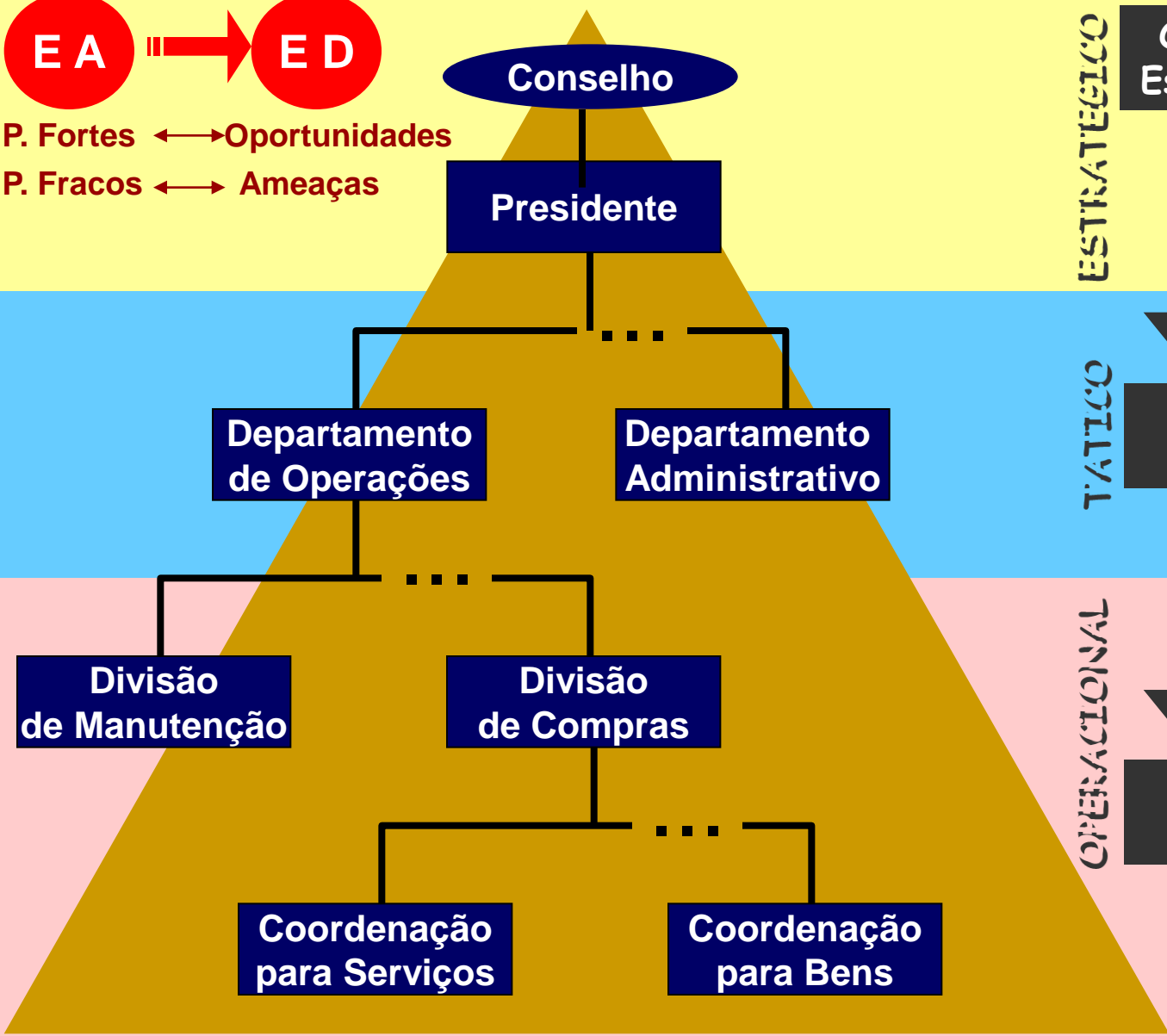
- Identificação, Gestão e Melhoria dos Processos Críticos das unidades diante dos Objetivos Estratégicos.
- Definição dos Indicadores de Desempenho e Metas de Negócio

### Nível Operacional

- Desmembramento dos Processos Críticos em Ações Operacionais
- Definição de Indicadores de Desempenho e Metas Operacionais



P. Fortes ↔ Oportunidades  
 P. Fracos ↔ Ameaças



## Parte 3



# Gestão Estratégica de Processos

## *Ações Organizacionais*

# Gestão Estratégica de Processos

*Base Conceitual*





## AMBIENTE EXTERNO - MACROAMBIENTE

### AMBIENTE EXTERNO - AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO

#### AMBIENTE INTERNO

Definir  
o  
Negócio

Definir  
a  
Missão

Definir  
a  
Visão

Definir  
os  
Valores

Definir  
os  
Objetivos

Definir  
as  
Estratégias

Dirigentes

Colaboradores

Estrutura

Tecnologia

Cultura

Fornecedores

Clientes

Concorrentes

Forças  
Econômicas

Forças  
Políticas-Legais

Forças  
Sociais

Forças  
Tecnológicas

# Componentes Estratégicos

Suporte para Implantação da  
Gestão Estratégica de Processos



Pontos Fortes



Oportunidades

Pontos Fracos



Ameaças

## Componentes Estratégicos

São filosofias, técnicas ou posturas que a organização deve tomar como base, ao desdobrar as estratégias em ações táticas ou setoriais, com o objetivo de disseminar em toda a organização normas ou valores com vista a prepará-la para os processos de mudança diante dos resultados obtidos na Análise S.W.O.T. e de sua missão, visão e valores.

# Principais Componentes Estratégicos

## **Empowerment**

O Componente Estratégico Empowerment, busca preparar a organização a atribuir poder de decisão aos diversos níveis gerenciais, com o objetivo de tornar as decisões mais próximas dos fatos sobre os quais elas refletirão

## **Downsizing**

O Componente Estratégico Downsizing tem como objetivo preparar a organização para minimizar os custos e enxugar a estrutura organizacional, otimizando os processos de trabalho e as tarefas a nível individual: atingir o mesmo objetivo, com menos recursos materiais, menos pessoal e menos trabalho.

## **Alianças Estratégicas**

O Componente Estratégico Alianças Estratégicas busca criar na organização um clima favorável para futuras parcerias com clientes, fornecedores ou concorrentes, através de joint-ventures, franquias, fusões, consórcios, entre outros.

# Principais Componentes Estratégicos

## **Empreendedorismo**

O Componente Estratégico Empreendedorismo busca preparar a organização para criar espaços, hábitos, práticas e valores nas pessoas, com foco à inovação, liberdade para criar e ousadia de inventar.

## **Capital Intelectual**

O Componente Estratégico Capital Intelectual, busca preparar a organização para maximizar e valorizar o conhecimento profissional e organizacional em todas as etapas e setores das ações produtivas.

## **Globalização**

O Componente Estratégico Globalização busca preparar a organização para atingir uma mentalidade e visão global e interdisciplinar: pensar globalmente, agir regionalmente

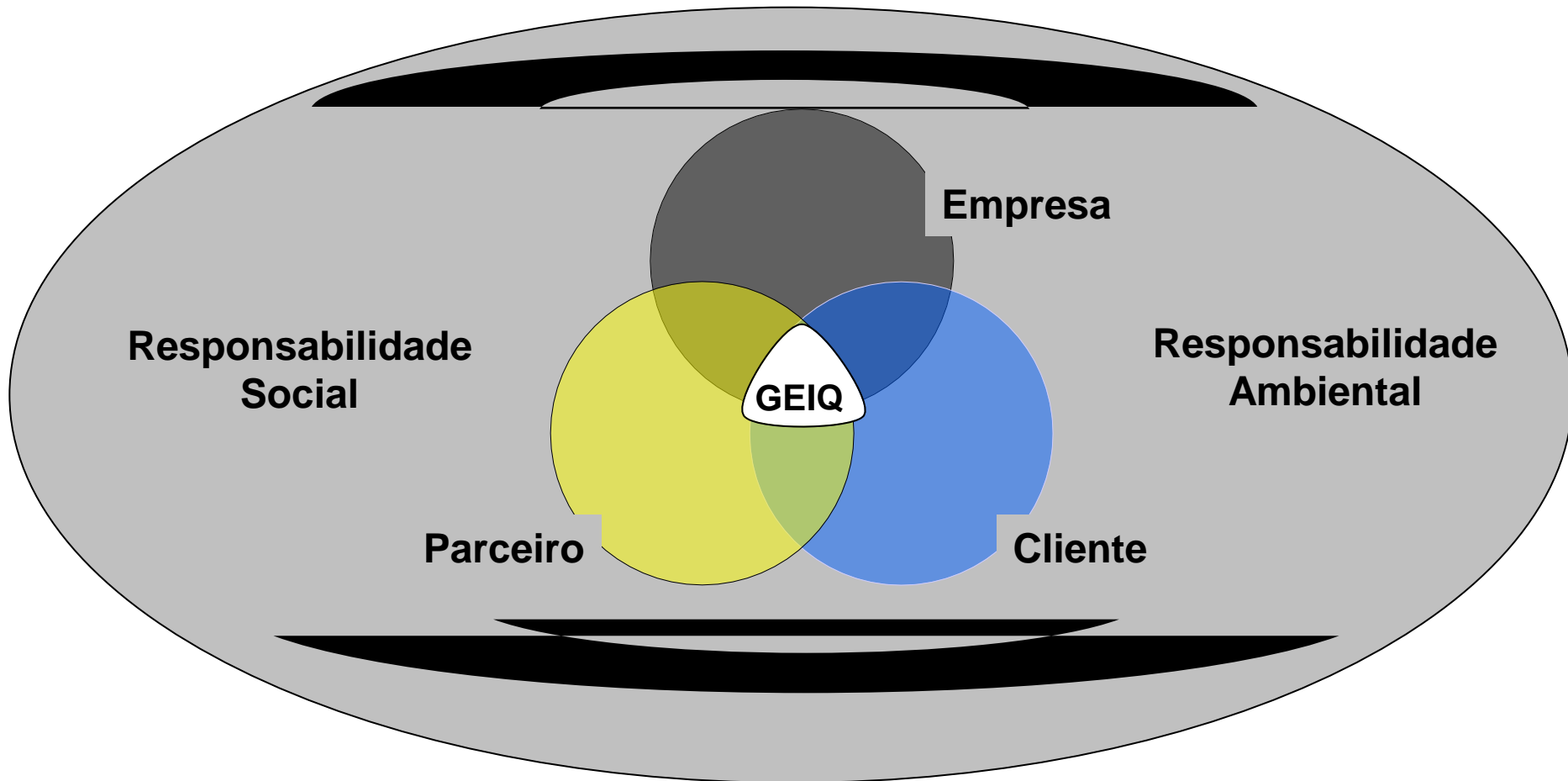
# Gestão Estratégica de Processos

*Base Conceitual*



# Gestão Integrada para a Qualidade

*Arquitetura Organizacional Necessária*



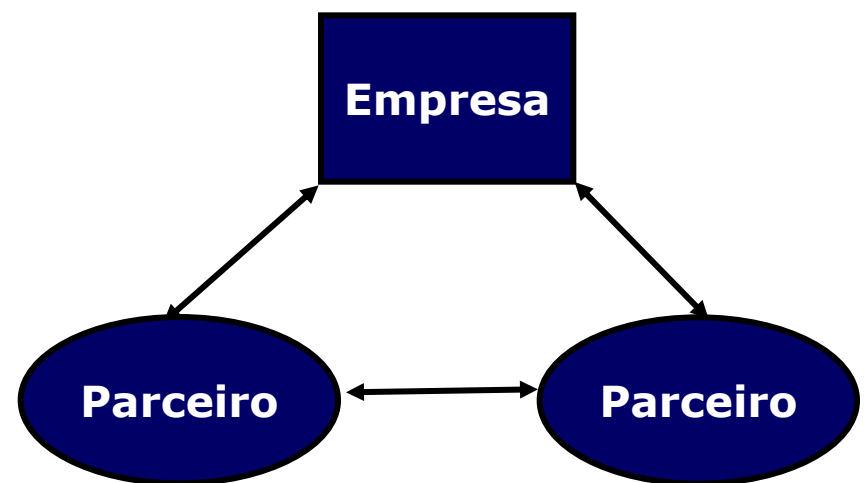
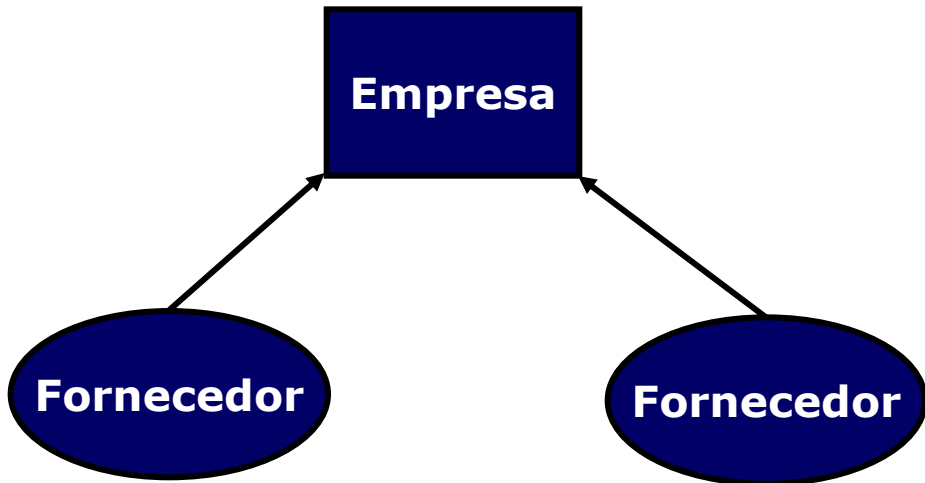
# Estruturas Contemporâneas

*Modelos*

**Ontem**

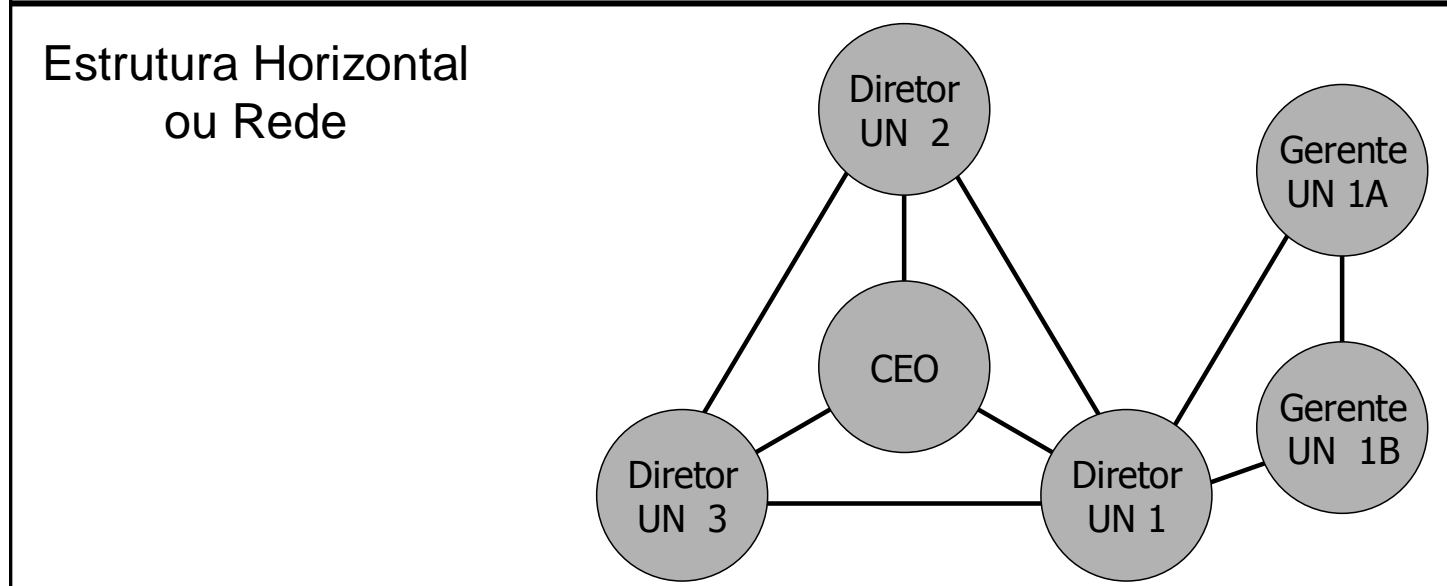
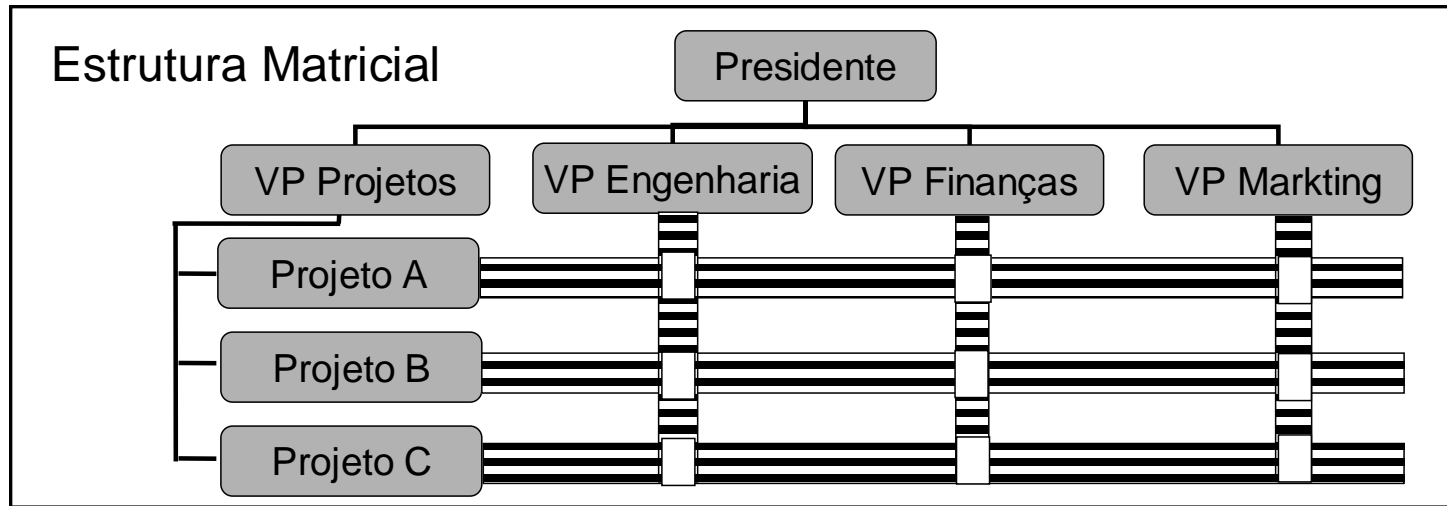


**Hoje**



# Estruturas Contemporâneas

*Modelos*





# Gestão Estratégica de Processos

*Base Conceitual*

Ações Estratégicas  
Estratégias  
Desdobramento Estratégias  
Objetivos Estratégicos

Ações Comportamentais  
Comprometimento  
Capacitação  
Integração

**Gestão  
Estratégica  
de Processos**

Ações Operacionais  
Gestão dos Processos  
Indicadores de Desempenho  
Programas de Melhoria

Ações Estruturais  
Definição dos Novos Paradigmas  
Reestruturação Interna  
Otimização da Cadeia de Suprimento

# Preparando os Colaboradores para a Gestão Estratégica dos Processos

*Processos de Mudança*

**“Se um homem não souber para que ponto se dirigir,  
nenhum vento lhe é favorável”.**

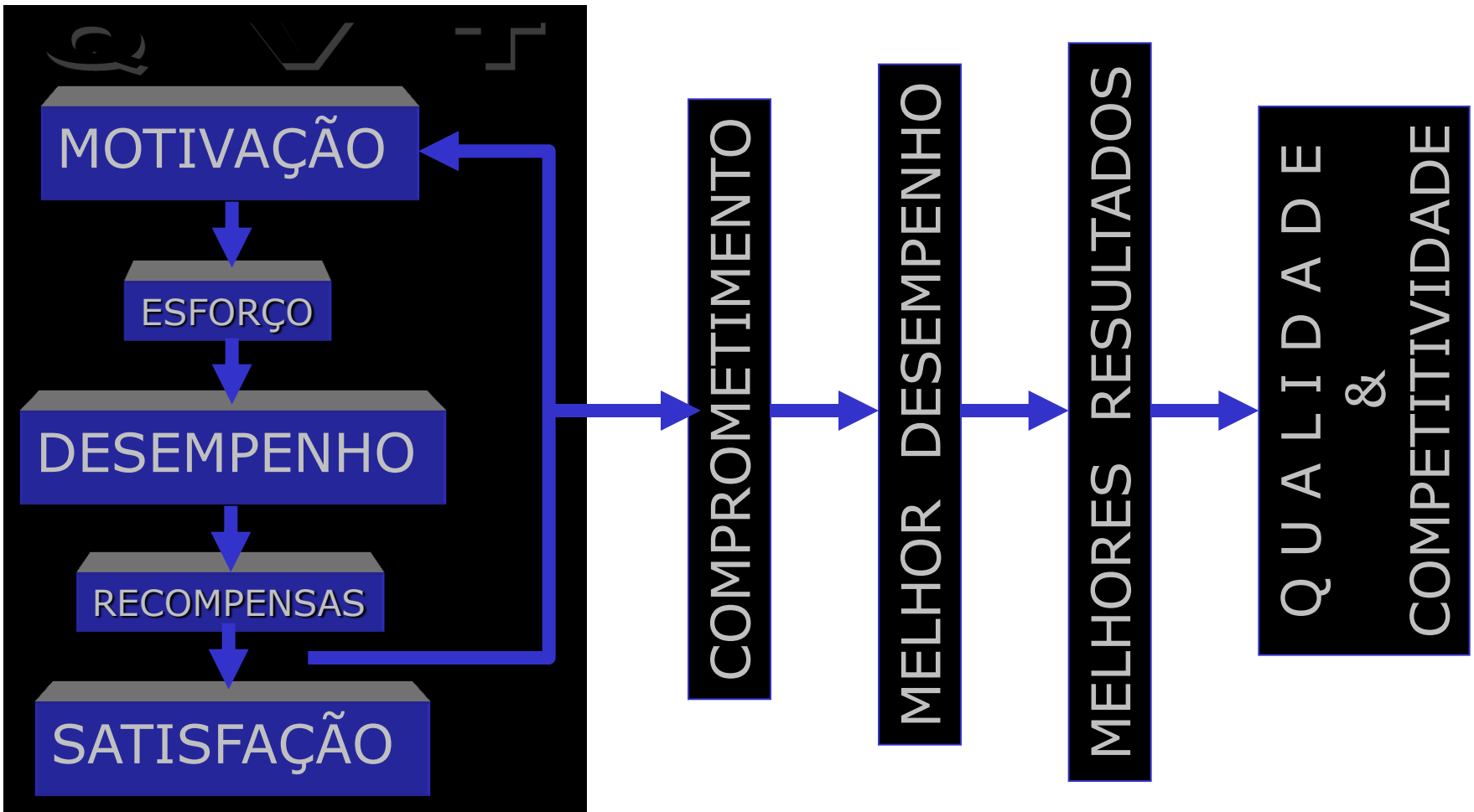
*Sêneca*

**Para “mudar” uma organização, é necessário o  
conhecimento prévio de dois questionamentos:**

- 1. Como é a organização ou qual o estado atual da  
organização?**
- 2. Como deve ser a organização ou qual o estado desejado  
para a organização?**

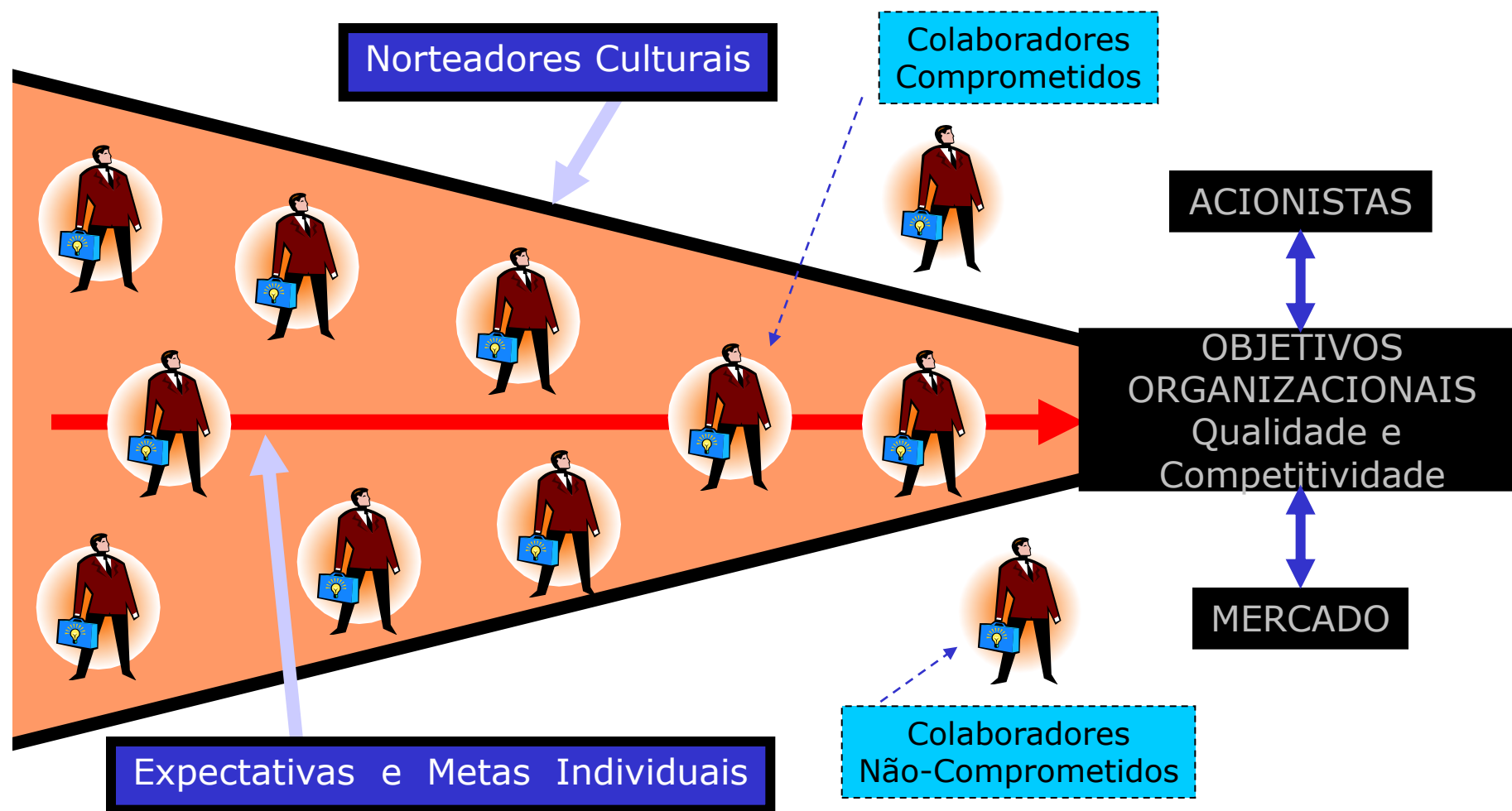
# Preparando os Colaboradores para a Gestão Estratégica dos Processos

*Qualidade de Vida no Trabalho*



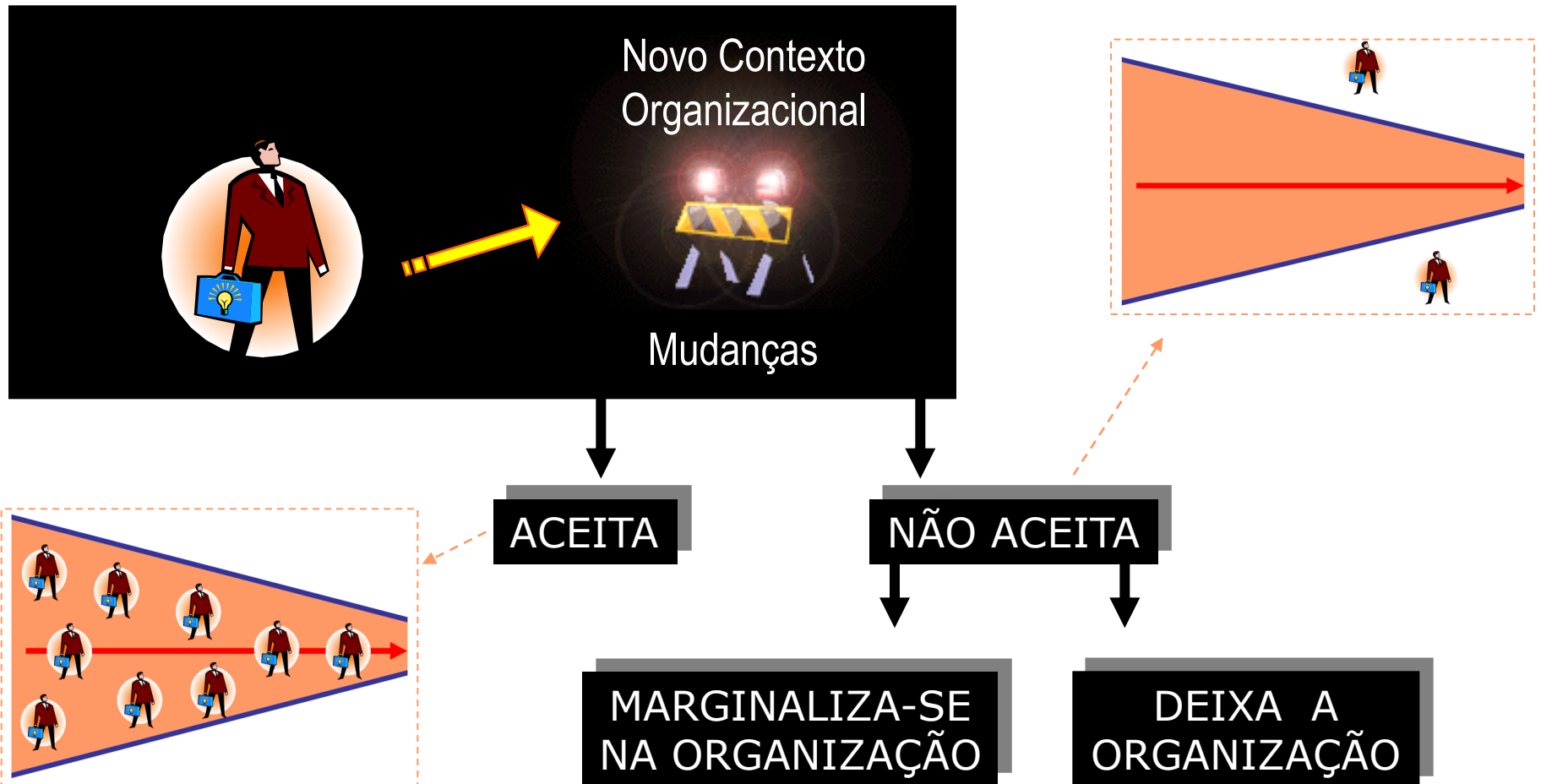
# Preparando os Colaboradores para a Gestão Estratégica dos Processos

*Busca do Comprometimento Organizacional*



# Preparando os Colaboradores para a Gestão Estratégica dos Processos

*Busca do Comprometimento Organizacional*



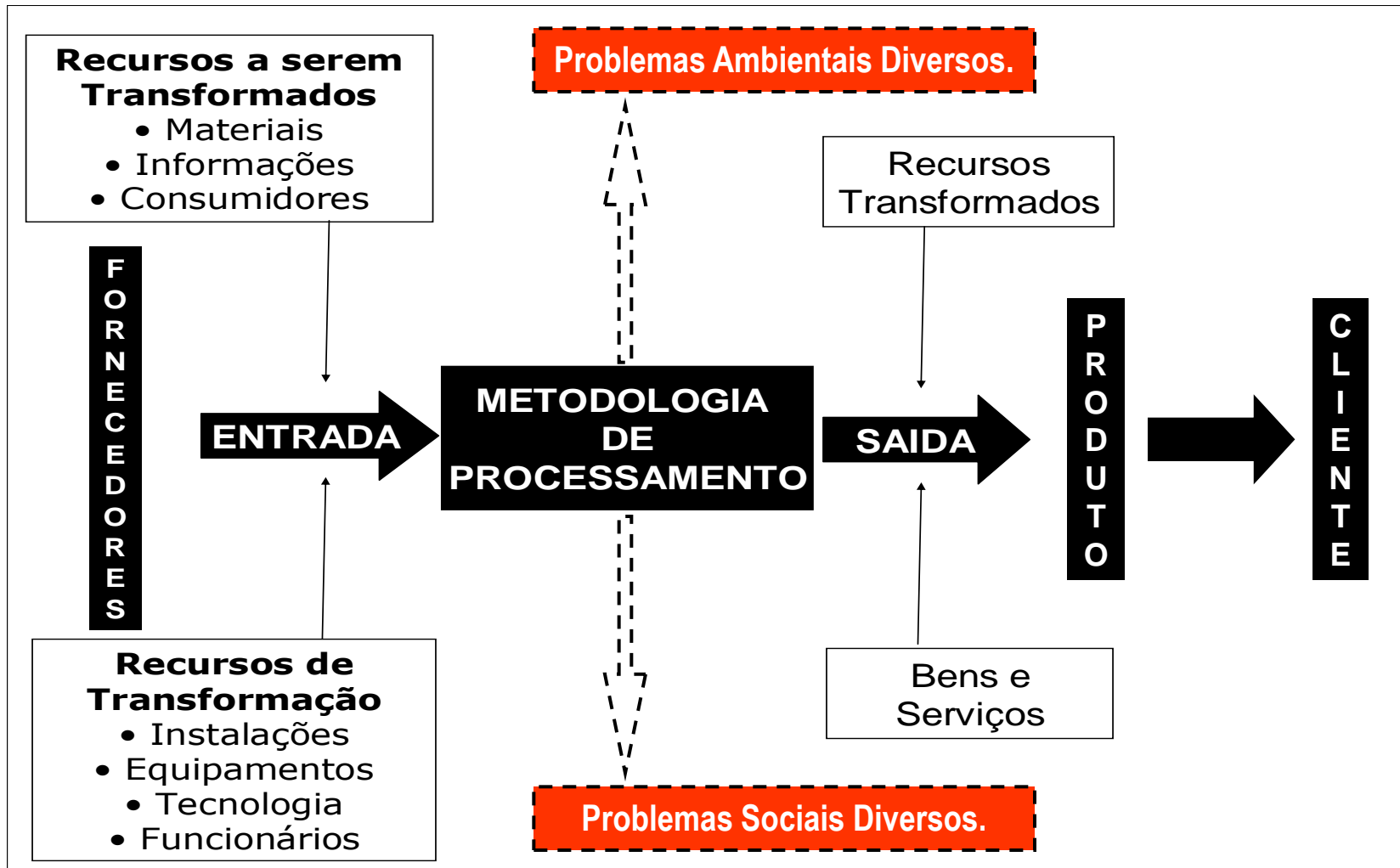
# Gestão Estratégica de Processos

*Base Conceitual*

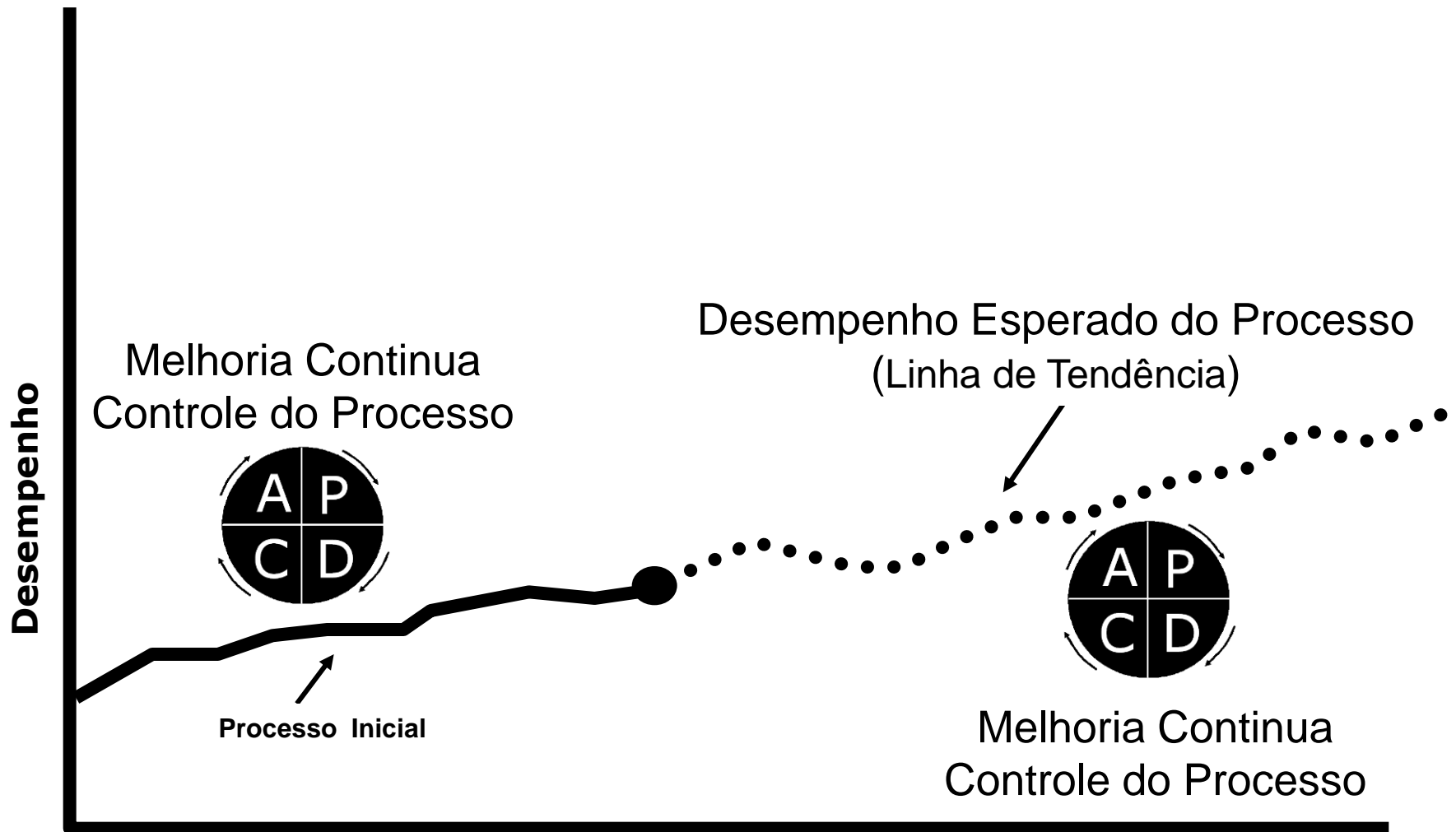


# Os Processos Organizacionais

## Conceito de Processo

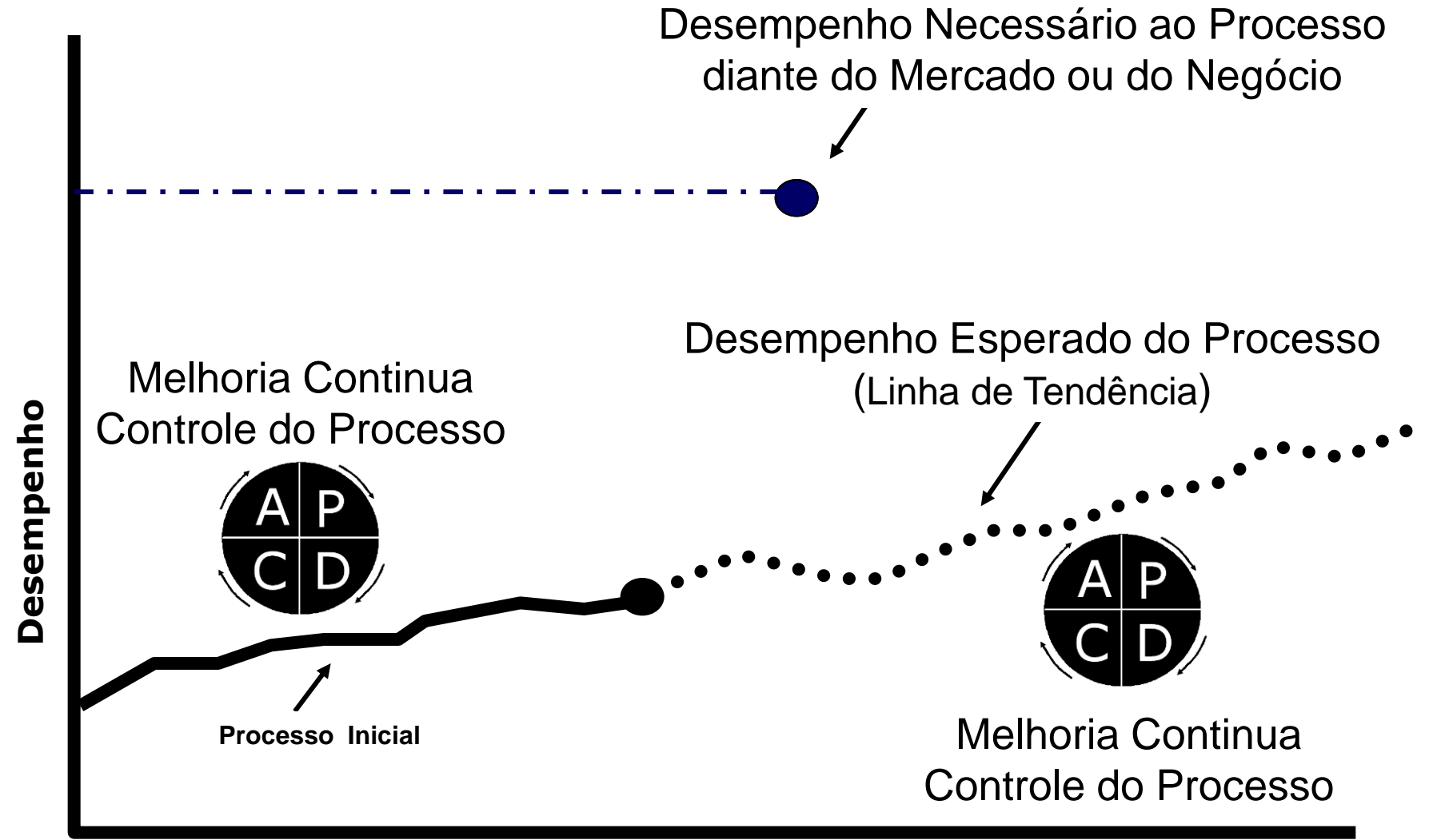


# Reestruturando os Processos





# Reestruturando os Processos



# Reestruturando os Processos

