

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS - METODOLOGIA BASE PARA A MELHORIA CONTÍNUA

Nébel Argüello Affonso da Costa, M.Sc

Jane Gaspar Coelho Pinto, M.Sc

Janete Gaspar Machado, M.

Gregorio Varvakis Rados, Ph.D

Osmar Possamai, Dr.

Paulo Maurício Selig, Dr

Pesquisadores da UFSC - Depto. EPS - Grupo de Análise do Valor - GAV
Cx. postal 476 - Florianópolis - SC. CEP 88010-970

Abstract

A new approach used by firms to promote changes in the direction of total quality is the methodology called Business Process Improvement - estructured methodologies to define, analyse, and improve the process according to the clients needs.

This methodology has been the main approach used by GAV/UFSC (Value Analysis Engineering group) during its consulting works to many manufacturing and services firms.

Despite the good results achieved so far, the experience using this methodology has pointed out some aspects that cannot be forgotten during its implemantation. If they are not taken into account on time they prevent the methodology to succeed in its implementation. Its worth noting that the first researchers to use this methodology, like Harrintong [1], Falconi [2], and Almeida [3], they don't emphasize these aspects in their papers. Only with the application of the methodology and with its critical analisys is that these aspects can be observed.

This paper presents an outline of the Business Process Improvement methodology emphasizing some insights of it that could help others researchers and consultants to better understand and apply methodology.

key-words: Business Process Improvement, critical analisys, total quality

1 - Introdução

A realidade no mundo dos negócios tem demonstrado que a "Qualidade" passou a ter conotação mais abrangente. Hoje ela está praticamente associada a um estilo de gerenciar e promover mudanças, cujas novas filosofias de produção estão voltadas para o combate aos desperdícios e para maior atenção às necessidades dos clientes.

Para atender a esta realidade é necessário que as empresas se tornem mais criativas e competentes por meio da aplicação de ferramentas indispensáveis ao processo de mudança, atingindo melhorias contínuas de qualidade e produtividade. Tem-se observado a crescente necessidade, por parte das empresas, de alcançar maiores níveis de qualidade para seus produtos e aumento da produtividade nos seus processos de fabricação. Embora a qualidade e produtividade não possam estar dissociadas na atividade empresarial, sabe-se que a busca do aumento da qualidade passa pela identificação correta e precisa dos desejos e anseios dos consumidores do produto. Por outro lado, a produtividade está diretamente vinculada à eficiência com que a empresa utiliza seus recursos (humanos e materiais).

Dentro desse enfoque, a metodologia de Gerenciamento de Processos é usada para avaliar as atividades do processo produtivo, as quais influenciam no desempenho do produto no mercado. Esse tipo de abordagem conduz a empresa ao aumento global da qualidade e produtividade, bem como a mantém em sintonia com o mercado, por meio da tradução dos desejos dos consumidores para toda a cadeia produtiva da empresa. O resultado é o aumento da competitividade e a permanência da empresa no mercado.

Este recurso agilizará a tomada de decisões referentes aos processos críticos que requerem modificações, a fim de torná-los mais produtivos, sem alterar a qualidade final dos produtos. Espera-se que este trabalho venha contribuir para que as empresas possam viabilizar uma atualização tecnológica, maior produtividade e melhoria de condições de competitividade. Deste trabalho poderá resultar a estruturação de um modelo capaz de ser aplicado em qualquer empresa.

2 - Passos Metodológicos do Gerenciamento de Processos

O Gerenciamento de Processos é o conjunto de pessoas, equipamentos, informações, energia, procedimentos e materiais relacionados em atividades para produzir resultados específicos, baseados nas necessidades e desejos dos consumidores. Tudo isto num compromisso contínuo e incessante que promove o aperfeiçoamento da empresa, trabalhando com atividades que agregam valor ao produto.

O Gerenciamento de Processos propõe aos empresários uma melhoria contínua nos processos, pois busca a qualidade crescente para seus produtos e serviços. Isto requer um envolvimento geral da empresa. O tempo médio para implantar a Metodologia de Gerenciamento de Processos é de dois anos e meio [4], devido a necessidade de mudança cultural. A alta administração da empresa deve estar consciente de que este compromisso requer consistência de propósito, tempo e dinheiro, antes de obter os retornos oriundos das melhorias. Desta forma, o Gerenciamento de Processos promove a redução de custos, aumento da produção, aumento das vendas, redução dos refugos, melhor aproveitamento dos espaços e do pessoal, redução de estoques e aumento real dos lucros. O Gerenciamento de Processos é uma metodologia para definir, analisar e melhorar os processos críticos da empresa. Estas são as três fases desta metodologia, segundo Pinto [5] e como tem sido utilizada pelo GAV, detalhadas a seguir.

Fase 1: Definição do Processo

Etapa 1: Comprometimento

Etapa 2: Caracterização dos Clientes

Etapa 3: Mapeamento dos Processos Críticos

Etapa 4: Urgência

Fase 2: Análise do Processo

Etapa 5: Comparação (Benchmarking)

Etapa 6: Alternativas de Soluções

Etapa 7: Aprovação
Fase 3: Melhoria do Processo
Etapa 8: Verificação
Etapa 9: Implantação
Etapa 10: Reinício

2.1 - Fase 1 - Definição do processo

O processo, é o grupo de atividades inter-relacionadas e caracterizadas por um conjunto de entradas específicas, com tarefas que agregam valor e que produzem um conjunto de resultados específicos. O processo pode existir em uma unidade da organização, ou ultrapassar seus limites departamentais, mas toda atividade deve se repetir ao longo do tempo. Quase tudo que fazemos ou quase tudo em que estamos envolvidos é um processo. Porém, existem processos muito complexos que requerem estudos mais detalhados. É em função disto que se torna necessário estabelecer uma hierarquia dos processos numa empresa. É o que se pode observar na fig. 1 a seguir:

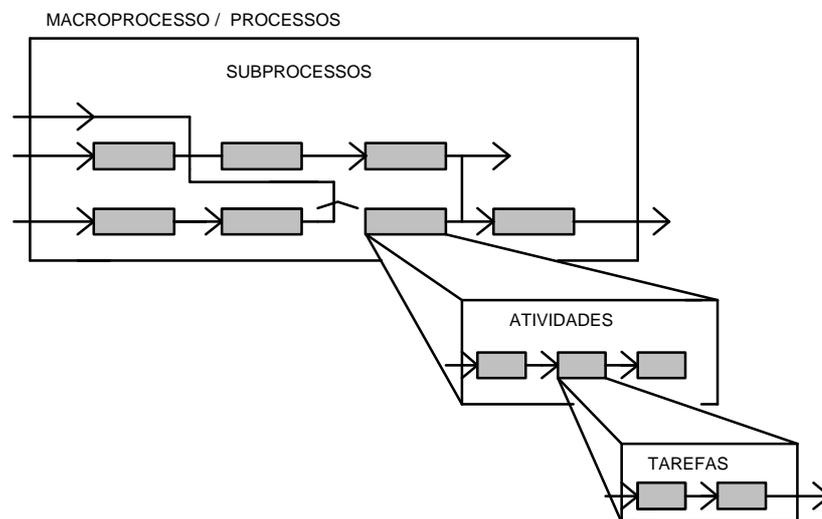


Fig. 1 - Hierarquia do processo. [5]

Na definição do processo identificam-se os clientes, define-se o processo crítico a ser analisado com mais detalhes, delineando-o e verificando sua influência direta ou indireta sobre objetivos da empresa de atender o cliente e de gerar lucro. Estes podem ser identificados quando:

- contêm uma atividade que representa um fator crítico para os outros processos e/ou organização;
- existe excesso de controles ou fraqueza operacional;
- há atividades que consomem muitos recursos;
- o *layout* é pouco funcional;
- há atividade que caracteriza condição de risco ao operador;
- há atividade que afeta a eficiência do processo global;
- é um processo gargalo ou contém uma atividade que representa um gargalo.

Nesta fase são realizadas quatro etapas básicas, a saber: *organizar-se, conversar com os clientes, mapear os processos críticos, urgência.*

Etapa 1 - Organizar-se

Nesta etapa identificam-se os processos críticos da empresa, estabelecendo-se os responsáveis e respectivos grupos de trabalho para promoverem a melhoria destes

processos. Também, obtém-se um visão geral dos processos e elabora-se um plano de coleta de dados para avaliação dos mesmos.

O Gerenciamento de Processos pode ser aplicado em escala reduzida, analisando-se somente um processo crítico como teste da metodologia, ou pode envolver todos os processos críticos da organização, sendo recomendado que a análise não passe de vinte processos críticos ao mesmo tempo. Além de compor o grupo de trabalho, esta etapa também é destinada a preparar um plano de coleta de dados. Entre estes dados está a busca de informações sobre o sistema de custos, já que é uma forte ferramenta para obter a atenção da empresa, uma vez que pode salientar as áreas problemáticas que darão retorno financeiro quando os problemas forem resolvidos.

Etapa 2 - Conversar com os Clientes

Esta etapa é destinada a agrupar todos os dados já existentes mais os adicionais, para mostrar as necessidades do cliente. O grupo de trabalho deve encontrar-se com seus clientes, obtendo destes uma definição de suas expectativas para aquela atividade específica na realização do processo. Sabendo-se que cada pessoa, dentro da empresa, é cliente e também fornecedor de produtos, fica estabelecido que a qualidade é responsabilidade individual de cada um dentro da empresa. Tem-se, então, o envolvimento entre pessoas e uma *corrente de clientes* forma-se em torno do objetivo maior que é a satisfação do cliente externo.

Etapa 3 - Mapeamento dos Processo Crítico

Nesta etapa o grupo de trabalho deve organizar as informações sobre o processo atual, descrevendo e classificando as funções por ele desempenhadas. Deve-se documentar, de forma totalizadora, o processo de fabricação, como vem sendo executado, subdividindo-o em seus subprocessos, incluindo tempos e fluxos de produção, tempo de espera, estocagem, manuseio do material, movimentação e retrabalho, até o despacho para o processo seguinte.

Esta etapa, se mal feita ou mal explorada pode levar a empresa a não obter os resultados esperados com a metodologia e desmotivar-se na sua continuidade, já que as expectativas não foram atendidas.

O fluxo do processo pode ser documentado a partir do mapeamento do processo.. Permite, aos participantes da análise do processo, familiarizar-se com as questões a ele relacionadas. Além disso, determina as interdependências nos relacionamentos entre atividades, estabelecendo critérios para a melhoria contínua. (ver fig. 2).



Fig. 2 - Mapeamento do processo.

O mapeamento do processo é um trabalho de coleta de dados junto aos participantes do processo, que mais o conhecem, tais como operadores e encarregado.

Na coleta destas informações também são repassadas aos funcionários treinamentos informais sobre todo o funcionamento da metodologia, reforçando conceitos de cliente

efornecedor interno e externo, preparando-os para receptividade e continuidade da metodologia.

É no mapeamento do processo que estão todas as informações agrupadas. Muitas vezes, o processo pode ser simplificado ou melhorado apenas pela análise do mapa do processo. Mas isto só é possível com o envolvimento/ comprometimento da empresa como um todo com a metodologia que pode ser conseguido com o treinamento informal.

A partir do mapeamento de cada processo crítico (com seus subprocessos, atividades e tarefas), elabora-se fluxogramas, gráficos de medição e gráficos de controle. Aí será possível traduzir os sintomas em diagnósticos das causas dos problemas no processo.

Etapa 4 - Urgência

Baseando-se na continuidade de outros processos dentro da organização, deve-se medir o processo crítico para compará-lo, visando à definição de prioridades de melhoria do mesmo. Após documentá-lo, deve-se questionar *o porquê?* da empresa executar cada tarefa do processo. Busca-se evidenciar, assim, qual a função de cada uma das operações, considerando a importância para o cliente e a área de melhoria. Desta forma, pode-se estabelecer as prioridades de melhorias, considerando-se a importância para o cliente, bem como as prioridades de medição dos clientes internos/externos por área de melhoria.

2.2 - Fase 2 - Análise do Processo

Análise do Processo é o entendimento do processo produtivo, levando em consideração seu consumidor imediato em termos de custo e valor agregado ao produto. É um plano de ação e avaliação das informações obtidas na fase anterior para a melhoria do processo. Após ter identificado as etapas de cada processo, bem como seu consumidor e fornecedor, é possível analisar o processo crítico e conhecer a raiz do problema, promovendo a melhoria no desempenho do processo.

Na fase de Análise do Processo devem ser executadas as seguintes etapas: Benchmarking o seu processo, desenvolver soluções, avaliar alternativas e obter adesão.

Etapa 5 - Comparação (Benchmarking)

Uma vez conhecido o processo, o próximo passo é a análise do processo numa comparação com as melhores práticas industriais existentes. Benchmark busca o desempenho superior baseado nas exigências do consumidor, na natureza do processo e nos melhores modelos comparáveis do mundo. Fontes internas e externas podem fornecer os dados para a aplicação de Benchmark, o qual estabelecerá a extensão dos objetivos e finalidades para o processo, selecionando as melhores maneiras de desempenhá-lo.

Benchmarking promove uma contínua preocupação com o meio externo e com todos os níveis da empresa. Por isso, todas as funções e unidades de trabalho devem estar atentas aos concorrentes e às necessidades dos consumidores.

Esta ferramenta procura demonstrar que métodos alternativos podem produzir resultados superiores. Estimula a criatividade, amplia o conhecimento, perspectivas e contatos entre os membros da equipe para atingir a satisfação do cliente.

Etapa 6 - Alternativas de Soluções

A análise profunda do processo irá identificar as causas de um mau desempenho, necessitando da geração de idéias criativas para melhorá-lo. O objetivo é garantir que os problemas detectados sejam exaustivamente analisados. Deve-se formular e desenvolver

alternativas, viabilizando econômica e tecnicamente as decisões. Deve-se avaliar as alternativas para que a solução mais adequada seja implementada e planejada e, assim, aplicá-la no melhoramento do desempenho do processo.

Etapa 7 - Aprovação

Uma vez pronto o plano de melhoramento do processo, os membros do grupo de trabalho reúnem-se com os participantes do processo para assegurarem-se de que as mudanças propostas atenderão seus requisitos.

2.3 - Fase 3 - Melhoria do processo

Concluída a Fase 2 é possível avaliar a situação atual do processo e promover planos de melhoria. Se a solução não resolver o problema, ou o nível de correção for insatisfatório, o grupo de trabalho deverá voltar ao início da análise do processo para desenvolver uma nova abordagem alternativa. Se o plano for bem sucedido, o grupo deverá preparar um relatório para finalizar o plano de melhorias.

Etapa 8 - Verificação

Para completar a análise do processo, o grupo de trabalho finaliza seu plano de melhoramento, revisando-o com o responsável pelo processo ou com a alta gerência.

Etapa 9 - Implantação

Após obter-se a adesão, de todos os envolvidos no processo e definir-se o plano de melhorias é possível implantar a *solução ótima*. Nesta hora é necessário o monitoramento do desempenho da solução, objetivando a continuidade dos planos de melhoria e a atualização da documentação do processo.

Etapa 10 - Reinício

Por ser o Gerenciamento de Processos uma jornada de melhoria contínua, não se deve parar na Etapa 9. Os processos devem ser periodicamente analisados. Por meio do Gerenciamento de Processo a identificação do fornecedor, do cliente e do fluxo do processo passam a ser do conhecimento de todas as pessoas envolvidas neste processo. Assim, as possíveis oportunidades de melhoria serão mais facilmente alcançadas.

3 - Conclusão

Como pode ser observado, o Mapeamento de Processos não é a etapa onde aparecem as melhorias, mas é a que favorece, partindo de um conhecimento detalhado da empresa, uma visão global de seus processos.

Deve-se educar e motivar informalmente os funcionários envolvidos, buscando confiança e continuidade para esta metodologia, que prega a mudança cultural com envolvimento entre setores e entre níveis hierárquicos. Busca a qualidade total a partir da melhoria contínua e a motivação pela participação.[6]

Nesta etapa de implantação, prepara-se o grupo para a mudança introduzindo os conceitos de forma gradual e contínua, adaptando-se a metodologia à cultura da empresa e ao seu ritmo de trabalho. Requer tempo e veracidade na coleta de informações para dar base às demais etapas e favorecer a melhoria contínua.

Cada empresa ditará, a partir de seus processos e problemas específicos, os ajustes necessários para a aplicação da metodologia. Isto vai exigir, dos encarregados, elevado grau de liderança, incentivo a participação e a criatividade

A metodologia de Gerenciamento de Processos facilita a identificação do fornecedor, do cliente e do fluxo do produção, os quais passam a ser do conhecimento de todos os setores da empresa. A partir deste conhecimento claro, é possível que os membros da empresa vislumbrem oportunidades de melhoria e as implantem com maior sucesso.

Deste modo, o Gerenciamento de Processos oferece muitas vantagens, entre as quais pode-se citar:

- uma visão mais ampla e horizontal do negócio da empresa;
- entendimento profundo do processo geral;
- metodologia de análise dos processos;
- implementação mais fácil para mudanças;
- maior envolvimento de funcionários em todos os níveis.
- maior conscientização dos impactos ambientais causados pelos processos da empresa.

E, dessa forma, mesmo não implantando o Gerenciamento de Processos como um todo, confirma-se que todos devem estar envolvidos na produção com qualidade, pois os clientes somente são fiéis aos bons fornecedores. O bom fornecedor é aquele que melhora continuamente, consulta as necessidades dos cliente e procura satisfazê-lo. Um cliente interno fiel deve cobrar as melhorias e o pronto atendimento, informando ao fornecedor as suas necessidades.

Uma das principais vantagens do gerenciamento de processos é a introdução do Controle Total de Qualidade, utilizando-se exemplos concretos e eficazes na própria empresa. Além disso, as aplicações tem mostrado que o Gerenciamento de Processos realmente favorece a visão horizontal da empresa, envolvendo clientes e fornecedores internos.

Com o Gerenciamento de Processos a pergunta *Por onde começar?* não é mais problema. Basta verificar os processos que trarão melhorias significativas para a empresa sem prejudicar os demais setores.

Salienta-se a importância do envolvimento gerencial em todas as fases do Gerenciamento de Processos e da adesão dos participantes do processo na hora de implantar as soluções.

Os processos críticos devem ser mapeados e analisados pelos seus *donos* e a melhoria contínua deve ser agente motivador para levar a empresa a buscar qualidade e produtividade. Entre estes processos críticos não se pode esquecer dos processos empresariais que, atualmente, são até mais importantes para a competitividade do que os processos de produção. Eles são responsáveis pela eficiência dos processos de produção.

A experiência adquirida durante as aplicações da Metodologia de Gerenciamento de Processos mostrou a importância da formação do grupo de trabalho. Será ele o responsável pela eficiência do Gerenciamento de processos dentro da empresa, criando constância de propósito para a melhoria do produto e do serviço e favorecendo o crescimento contínuo.

4 - Referências Bibliográficas

- 1- IBM DO BRASIL. "*Enfoque de Qualidade no Processo de Negócio*". Rio de Janeiro, 1990, [s/a], [s/e].

- 2-HARRINGTON, James. **Aperfeiçoamento de Processos Empresariais**. São Paulo, Makron books, 1993.
- 3-ALMEIDA, Léo. **Gerência de Processos**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1993.
- 4-HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo, Makron Books, 1993.
- 5- PINTO, Jane Gaspar Coelho. **Gerenciamento de Processos na Indústrias de Móveis**. Dissertação de mestrado. EPS, UFSC, 1993.
- 6-SLACK, CHAMBERS, HARLAND, HARRISON, JOHNSTON. **Administração da Produção**. São Paulo, Ed. Atlas, 1997