GESTÃO POR PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES E SUA INTERAÇÃO COM O MEIO AMBIENTE

Francisco Antonio dos Anjos
Professor e Pesquisador da UNIVALI, Aluno do Curso de Pós-Graduação em Eng. de Produção da UFSC
fsanjos@terra.com.br

Hilton Rodrigues Reis
Aluno do Curso de Pós-Graduação em Eng. de Produção da UFSC
hireis@bol.com.br

Alexandre Nixon Soratto
Aluno do Curso de Pós-Graduação em Eng. de Produção da UFSC

Abstract
The main subject of the present essay is processes management, an issue that has been the focus of various national and international works. In the present study, we explore the relationships established when applying processes management to organizations whose actions involve dealing with the ecological sphere. The objective is to present a brief review of literature in which we try to point out the contributions of the processes management to the environment where the organizations are established, focusing on the environmental variable as competitive advantage. The processes of management and their classification are discussed, a brief analogy between management by functions and by processes, the evolution of management by processes, the association of value and the improvement of the processes. The discussion is closed by relating processes management and Environmental Management.

Key-words: Processes. Organization. Environmental Management.

1. O PROCESSO DE GESTÃO

O paradigma que apresenta as mais variadas ações do homem entendidas como processo, não é novo no campo da Ciência. No entanto, nosso foco tem como centro a Gestão da Produção, e neste sentido, essa aplicação se apresenta com estudos mais recentes.

De forma simples Harrington (1993) define processo como uma ação que recebe uma entrada (input), transforma (agregando valor) e gera uma saída (output). Assim, para as empresas, os processos acontecem tanto nos produtos quanto nos serviços, desde o recebimento das matérias-primas pelos fornecedores até a entrega deste produto ou serviço ao cliente. Essa cadeia agrega valor a cada processo (ou sub-processo).

Como organizar a empresa para que passe a ter uma visão mais integrada de toda a cadeia de valor, sem desconsiderar as questões ambientais e que cada processo passa a ser apresentado como um grande desafio de mudança?

As ditas gestões tradicionais focam as empresas numa visão funcional. Assim, as análises, planejamentos, propostas de mudanças, tem uma visão normalmente vertical, e, por conseguinte, parcial da cadeia de produção. Como propor melhoria para uma Gestão que não consegue perceber o todo da produção? Como perceber as interferências reais no meio ecológico causadas pela empresa? Harrington (op cit) diz que precisamos parar de pensar numa organização funcional e começarmos a olhar os processos empresariais.

Segundo Robbins (2000, p. 188): "companhias como AT&T, Boeing, British Telecomunications, Canadian Imperial Bank of Commerce, Xerox e Volvo reformularam completamente seu modo de fazer negócios afim de obterem produtividade, a velocidade e

a satisfação do cliente de que precisavam para prosperar. Examinaram cuidadosamente como seu trabalho era realizado e então reorganizaram horizontalmente suas empresas em torno de processos de trabalho".

2. CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

De acordo com Gonçalves (2000a), os processos empresariais podem ser classificados em três categorias básicas:

- PROCESSOS DE NEGÓCIOS: são aqueles em que a atuação de organização está caracterizada como a fabricação de produtos ou a prestação de serviços. Esses processos são primários por incluírem as atividades que geram valor para o cliente (Martin apud Gonçalves, 2000a). Mas devemos lembrar que por serem processos de transformação (Mohrman apud Gonçalves, 2000a) são por conseqüência potenciais geradores de resíduos.
- PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: são os responsáveis pelo funcionamento dos vários subsistemas da organização em busca de um desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio (Gonçalves, 2000a). Sua divisão pode ser observada na figura 1.

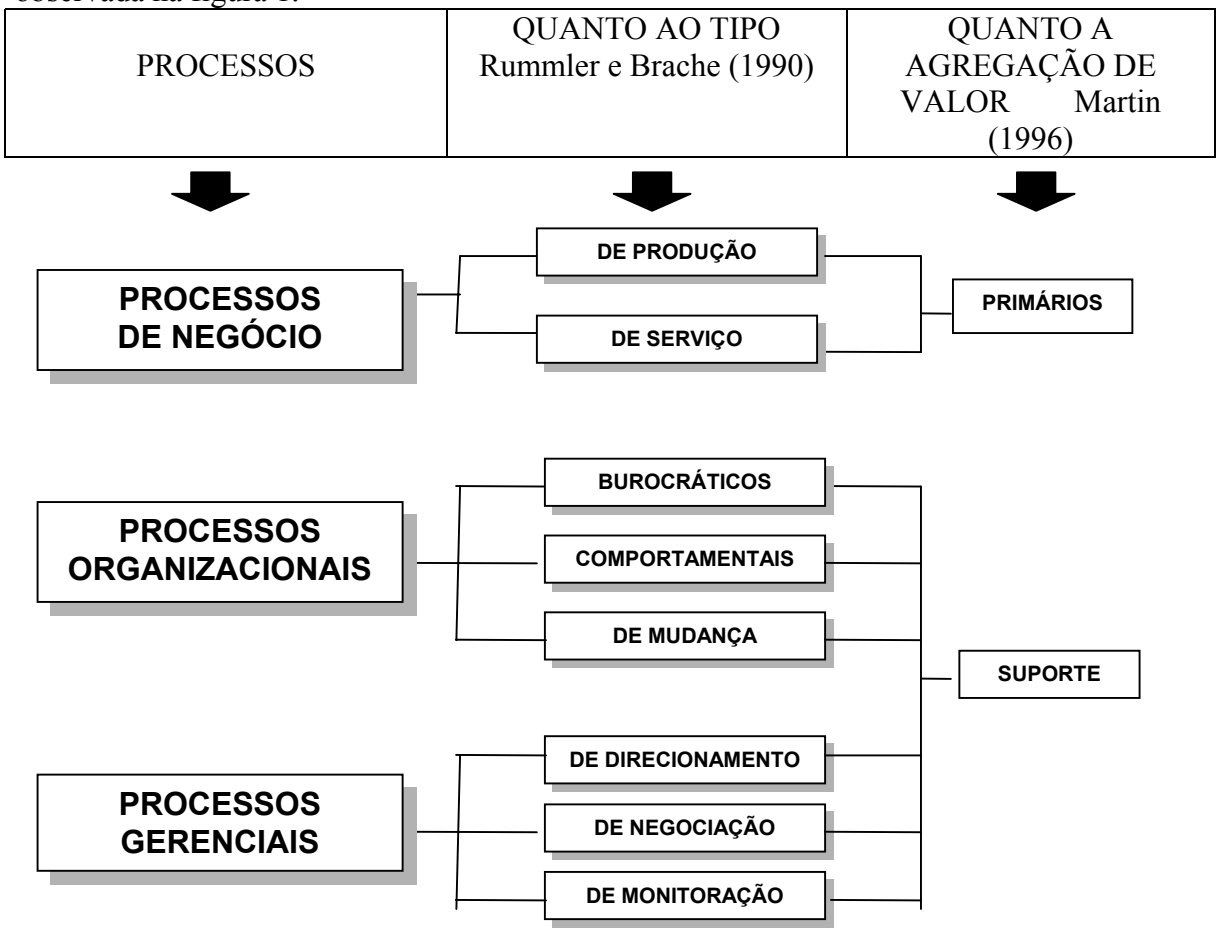

Figura 1 – Classificação dos Processos

- PROCESSOS GERENCIAIS: incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização e tem foco nos gerentes e nas suas relações (Garvin apud Gonçalves, 2000a). Quanto ao tipo podem ser de direcionamento (definição de metas), de negociação (definição de preços com fornecedores) e de monitoração (acompanhamento do planejamento e orçamento). Também dão apoio aos processos produtivos.

3. GESTÃO POR FUNÇÃO X GESTÃO POR PROCESSOS

A estrutura das organizações manteve-se a mesma durante boa parte do século XX, sendo voltada para dentro, sem a visualização completa (interna e externa) de todas as suas atividades. As empresas mesmo tendo seus processos e informações fluindo na horizontal, se organizam em grupos funcionais verticais, com setores agrupados por semelhança de atividades, fazendo com que o fluxo de trabalho com freqüência passe de um departamento para outro causando falta de agilidade, erros de comunicação, altos custos e dispersão do foco no cliente. (RADOS et al, 1998).

Atualmente diversas empresas estão se organizando por processos, o que requer uma visão horizontal com as pessoas trabalhando não mais em uma função, mas em um processo voltado para o cliente. Existem responsáveis pelos processos e não pelos departamentos ou funções. (Hammer, 1998)

Este tipo de gestão faz com que a empresa seja gerenciada ao longo da cadeia de processos, com estes permeando cada departamento (figura 2), seguindo o fluxo de agregação de valor. Este gerenciamento deve estar voltado para as atividades que agregam valor ao longo da cadeia.

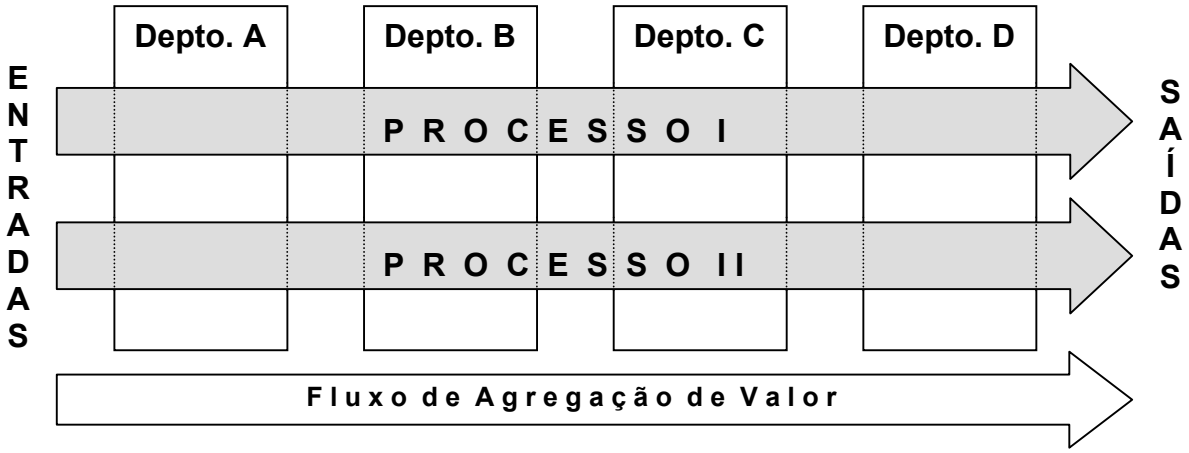

Figura 2 – Visão Processual da Organização
(Adaptação de Rados et al, 1998)

A visão processual traz vantagens como a ênfase da atenção aos clientes, a melhoria da coordenação e integração do trabalho, bem como a facilidade de efetuar mudanças complexas ou de implementar sistemas de gestão. Porém autores como Rummler e Brache (apud Gonçalves, 2000b) comentam da dificuldade de se ter uma organização totalmente processual. A proposta de Davenport (apud Gonçalves, 2000b) de combinar estruturas processuais e funcionais, bem como Gonçalves (2000b) de que alerta para as empresas evoluírem na transformação para a gestão por processos apenas até um certo ponto, desenha o perigo constatado por Gouillart e Nortam (apud Rados et al, 1998) de que as empresas com estas mudanças troquem simplesmente seus silos verticais por túneis horizontais.

4. A EVOLUÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO POR PROCESSOS

A partir das constatações apresentadas, surge a questão: qual o primeiro passo para a empresa enxergar os processos? Nas organizações em que a estrutura funcional vem de longa data como modelo tradicional, a mudança de visão parece radical, pois passamos de uma visão vertical da empresa, para uma visão horizontal.

A busca por eliminar barreiras entre a empresa e os fornecedores e clientes, podem ter outras denominações, como Organização sem Fronteiras ou Estrutura baseadas em Equipes, mas a premissa básica está centrada no abandono da estrutura por departamentos funcionais. Esta mudança nas organizações é impulsionada "pelo esforço em mudar de

patamar em termos desempenho empresarial, de atendimento aos seus clientes e de resultado para seus acionistas" (Gonçalves, 2000b, p. 9).

O centro da mudança organizacional está no foco da empresa. O modelo de gestão funcional está centrado nas próprias empresas, buscando focar a realidade interna. O modelo de gestão por processos foca no ponto de vista do cliente, a realidade externa facilitando a interação com o meio ambiente. Com base em Stewart, Gonçalves (2000b) apresenta três diferenças básicas entre as organizações funcionais e por processos:

- As organizações estruturadas por processos têm como metas atingir objetivos externos;
- Os trabalhadores e recursos são organizados buscando dar conta da operação completa;
- Inexiste o filtro da hierarquia na condução da informação.

Estruturar a organização por processos resolve o problema? Gonçalves (2000b, p. 13) nos lembra que "a empresa estruturada por processos não é necessariamente gerida por processos e vice-versa." A incompatibilidade entre a estrutura organizacional e o modelo de gestão impede quase sempre que alcançamos resultados positivos. Assim, evidenciamos as fases que uma organização pode passar na busca de adotar este modelo de gestão na figura 3.

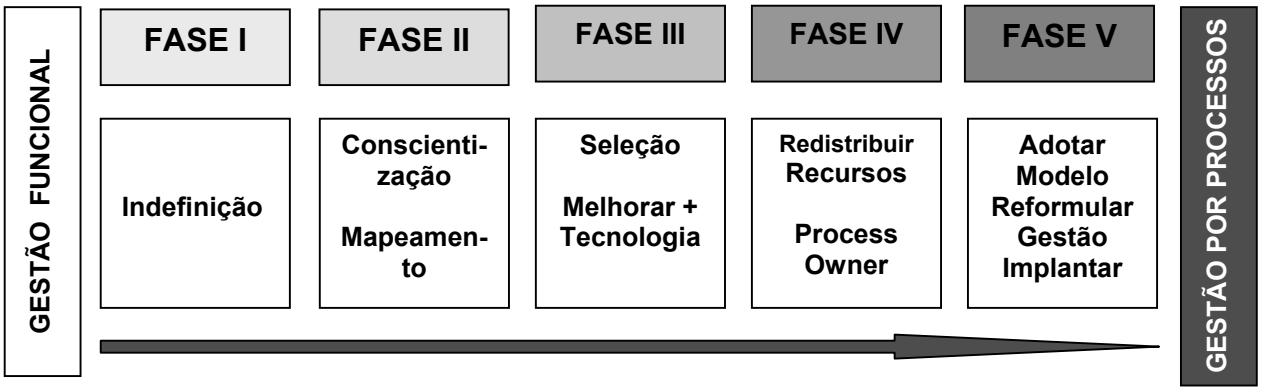

Figura 3 – Fases de Implantação da Gestão por Processos
(Adaptação de Gonçalves, 2000b)

A partir da Fase V, onde a estrutura organizacional está montada para suportar a gestão de processos, Gonçalves (2000b) acrescenta o monitoramento da definição do negócio e o ajuste contínuo da organização como ações indispensáveis para a manutenção deste modelo de gestão.

5. A AGREGAÇÃO DE VALOR NOS PROCESSOS

A agregação de valor ocorre durante as atividades do processo responsáveis pelo que podemos chamar de fase de transformação, onde diversas variáveis atuam buscando atingir valores percebidos pelos clientes. Segundo Rados et al (1998), o gerenciamento de processos pode identificar atividades não exigidas pelo cliente e outras como transporte, armazenagem, preparação de equipamento, esperas, que não precisariam existir. Nestes casos, as atividades que não agregam valor, e desde que não haja deterioração dos atributos do produto desejado, podem ser eliminadas para otimização do processo (figura 4).

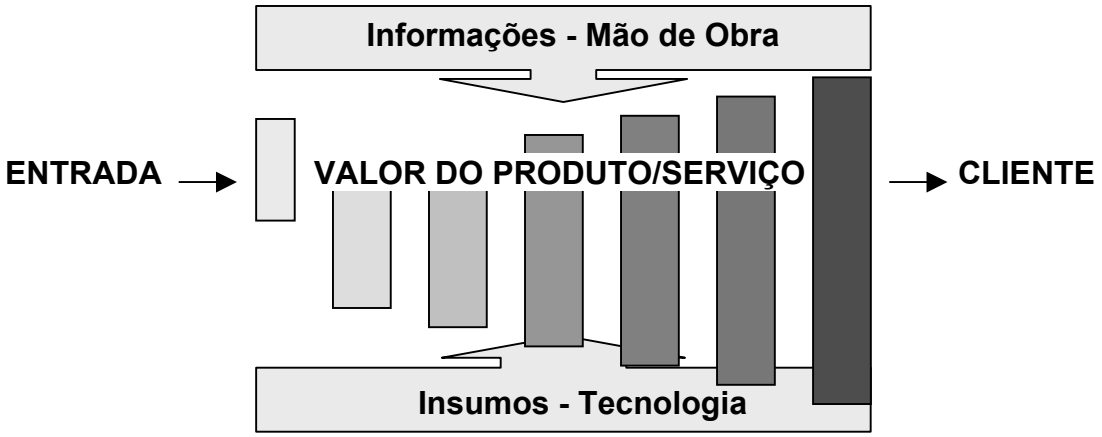

Figura 4 – Agregação de Valor no Processo
(Adaptação et al , 1998)

A análise de valor agregado auxilia nos estudos da eficiência de um processo produtivo e no monitoramento da eliminação do desperdício de recursos, revelando-se também grande ferramenta para auxílio a programas de um sistema de gestão ambiental.

6. APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS EMPRESARIAIS

Harrington (1993) apresenta cinco fases para o aperfeiçoamento de processos empresariais (APE). Assim, podemos perceber de maneira sintética na figura 5.

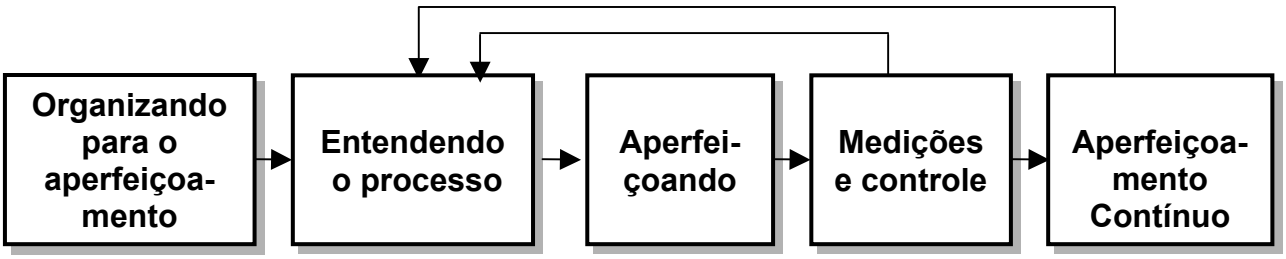

Figura 5 – As Cinco Fases do APE
Fonte: Harrington (1993, p. 27).

Na primeira fase o objetivo é assegurar o sucesso, estabelecendo liderança, entendimento e comprometimento. O APE exige de início o entendimento das ações necessárias, assegurando o envolvimento e comprometimento, bem como a seleção dos líderes das equipes que irão organizar o aperfeiçoamento.

A segunda fase tem por objetivo entender os processos empresariais atuais em todas as suas dimensões. Segundo Silva (1999), uma das maneiras de se entender o processo é conhecer a hierarquia dos mesmos. As divisões dos processos devem ser identificadas, nos níveis dos subprocessos, atividades e tarefas, até que permita uma análise eficiente dos componentes. Harrington (1993) diz que este procedimento minimiza o tempo necessário para aperfeiçoar o macroprocesso, além de focar o problema em uma determinada área, que tenha maior representação para o todo.

Nesta fase faz-se também a seleção os processos críticos, que de acordo com Silva (1999) devem observar os seguintes fatores:

- Número de problemas;
- Importância no desempenho dos serviços;
- Atendimento do cliente;
- Geração de lucros;
- Geração de custos.

Desta forma, os processos críticos prioritários serão aqueles que impactam a empresa de forma mais significativa. Também é nesta fase que podem ser identificados os processos mais impactantes ao meio ambiente.
Na fase três o objetivo central é aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidades dos processos, considerando-se as questões ambientais no caso de processos geradores de resíduos.
O APE além de treinar e selecionar as equipes identifica oportunidades de aperfeiçoamento e eliminam barreiras (burocracia, atividades que não agregam valor, erros, tempo). Em suma, a partir da determinação dos processos críticos, busca-se identificar as oportunidades de melhorias.
A quarta fase tem por objetivo implementar um sistema de controle do processo que possibilite um aperfeiçoamento contínuo. Nesta fase a medição e o controle passam a ser o centro do processo. Harrington (1993) diz que as medições podem ser de eficácia, de eficiência e de adaptabilidade.
Por medição de eficácia entende-se resultado obtido com recurso gasto. Assim, elas estão ligadas diretamente aos clientes (quer sejam externos ou internos). Um processo eficaz normalmente atende as necessidades e as expectativas do cliente. Na medição de eficácia vai-se considerar o que o cliente quer, como exatidão, pontualidade, confiabilidade, qualidade de atendimento, entre outras.
As medições de eficiência são aquelas que refletem os recursos que uma atividade consome para gerar uma saída (e que ao mesmo tempo atenda as expectativas do cliente). Um processo eficiente minimiza os recursos e elimina os desperdícios. Esse tipo de medição está ligado à produtividade, utilização de pessoal e tecnologia e redução de custo.
As medições de adaptabilidade retratam as reações frente a solicitações especiais dos clientes e as mudanças no ambiente de negócios. Um sistema de medição desta característica deve medir a capacidade do processo reagir a mudanças.
Para controlar as medições apresentadas, Harrington (1993) sugere o desenvolvimento de um Sistema de Medição de Processo. . No desenvolvimento deste sistema passa-se por três fases:

- Estabelecimento das especificações de eficácia e eficiência do processo
- Estabelecimento de um sistema de medições e feeback em processos
- Estabelecimento de metas empresariais.

Na fase cinco o objetivo principal é implantar o processo de aperfeiçoamento contínuo. Com as mudanças constantes no mundo dos negócios, as organizações precisam melhorar continuamente, o que exige um processo de melhoria continua. O aperfeiçoamento dos processos, não incide em aumento de trabalho, mas em redução de barreiras e de atividades desnecessárias, visando um desempenho eficaz, um processo mais eficiente, bem como o entendimento do processo de forma integrada, desde suas entradas até suas saídas.
Finalmente ainda convém salientar alguns falsos conceitos sobre processos empresariais, descritos por Harrington (1993). A primeira falácia está ligada ao custo dos processos ineficazes. Alguns processos além de não agregarem valor, ampliam consideravelmente os custos das empresas. Outra falácia diz respeito ao pouco retorno que o aperfeiçoamento pode dar a empresa. Além da redução de custos e da melhoria no atendimento as necessidades e expectativas do cliente, o aperfeiçoamento dos processos tem um impacto forte na cultura organizacional. Ainda um conceito falso é a impossibilidade de controlar os processos empresariais. Não apenas podem, mas os processos precisam ser medidos e controlados para melhorar continuamente o desempenho da empresa. E finalmente, outro erro de avaliação está na colocação dos processos de produção em primeiro plano, em detrimento aos processos empresariais. Segundo o autor, é cinco vezes mais provável você perder um cliente devido aos processos empresariais do que pelos processos de produção.

7. GESTÃO POR PROCESSOS E GESTÃO AMBIENTAL

Na busca por uma gestão com maior eficiência e eficácia a variável ambiental passa a desempenhar um papel significativo nas organizações. A vantagem competitiva que uma empresa pode deter em relação as concorrentes, atualmente também passa por uma gestão preocupada com o meio ecológico. Assim, o processo de gestão, quer seja, horizontal ou vertical precisa se ater a tais questões. Neste sentido, recorremos a Andrade et al (2000) que apresenta uma forma de ver a gestão ambiental dentro do processo de gestão da empresa como podemos observar na figura 6.

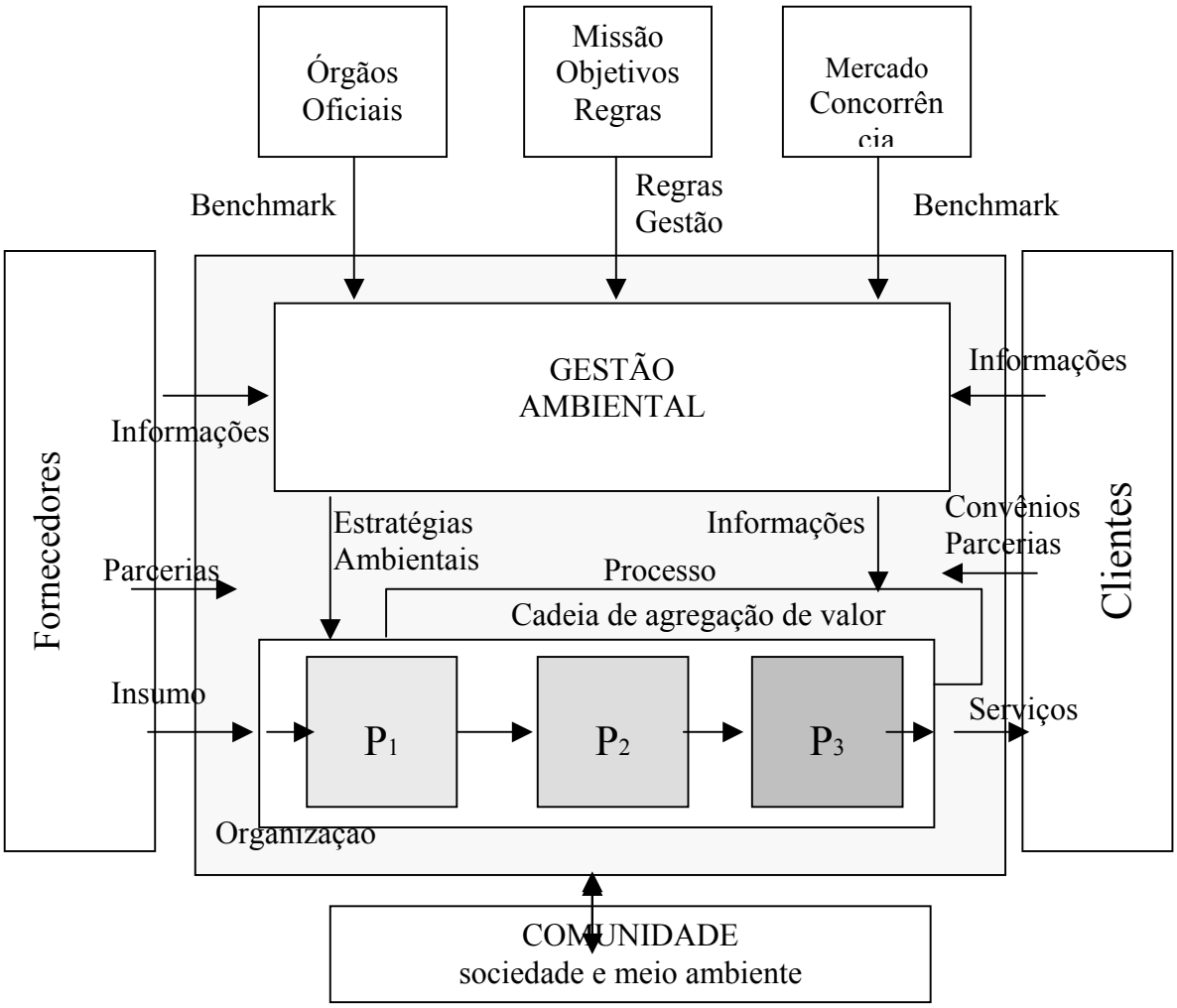

Figura 6: Visão do Modelo de Gestão Ambiental
Fonte: ANDRADE et al, 2000, p. 101

Podemos perceber que a Gestão ambiente e trazida para dentro da organização. Assim, sofre influências dos fornecedores (equipamentos, serviços contratados e tecnologia) através de informações, parcerias e insumos, bem como dos clientes, onde recebe basicamente informações. As estratégias ambientais incidem, diretamente nos processos (cadeia de valor), recebendo informações para determinar as suas estratégias.

Além do explicitado, a gestão ambiental sofre influências indiretas da comunidade, dos órgãos oficiais e da concorrência, determinando assim, suas direções.

Determina-se, assim, que a relação entre gestão por processos e gestão ambiental, pode ter imbricações a partir de uma visão sistêmica, a partir da visão da organização como um conjunto de partes em constante mutação.

Esta visão facilita a contribuição da variável ambiental nos processos pois possibilita um olhar macroscópico do processo. Este parece ser o ponto de partida para uma gestão ambiental, que permita a organização responder a nova realidade da concorrência acirrada e das constantes mudanças nas expectativas e necessidades dos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, O. B. et al. Gestão Ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Makron Books, 2000.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. RAE - Revista de Administração de Empresas. , v. 40, n.1, p. 6-19, Jan./mar. 2000a.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que Processo. RAE - Revista de Administração de Empresas. , v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b.

HAMMER, Michael. A Empresa Voltada para Processos.HSM Management, n. 9, ano 2, jul./ago. 1998.

HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando Processos Empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993

RADOS, G. J. V. et al. Gerenciamento de Processos. Apostila. Florianópolis: PPGEP/UFSC, 1998.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, C. F. Melhoria da Qualidade em Serviços: uma aplicação em hotéis. Florianópolis, Dissertação de Mestrado – EPS – UFSC, 1999.