

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DANIELLA CRISTINA SILVA

METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR
OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DETENTORA DE USINAS HIDRELÉTRICAS

JUIZ DE FORA

2010

DANIELLA CRISTINA SILVA

METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR
OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DETENTORA DE USINAS HIDRELÉTRICAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Engenharia da Universidade
Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial
para a obtenção do título de Engenheiro de
Produção.

Orientador: D. Sc. Roberta Resende Zagha

JUIZ DE FORA

2010

Silva, Daniella Cristina.

Metodologia para implantação da gestão por processos no setor operacional de uma empresa detentora de usinas hidrelétricas / Daniella Cristina Silva. – 2010.

57 f..

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

1. Administração da produção. 2. Gestão por processos. 3. Usinas hidrelétricas. I. Título.

CDU 658.5

DANIELLA CRISTINA SILVA

METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR
OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DETENTORA DE USINAS HIDRELÉTRICAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Engenharia da Universidade
Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial
para a obtenção do título de Engenheiro de
Produção.

Aprovada em 10 de novembro de ano.

BANCA EXAMINADORA

Dra. Roberta Resende Zagher
Universidade Federal de Juiz de Fora

Diogo Antonio Rodrigues
Universidade Federal de Juiz de Fora

Sheyla Castro Maltas
Brookfield Energia Renovável S.A.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Izabel, e ao meu pai, Miranda, que tornaram possível esta realização. A eles o meu reconhecimento e gratidão pelo amor, pela paciência e, sobretudo, pelo apoio ao longo de toda minha trajetória.

A Deus, por guiar meus passos e me dar força.

Aos colegas da BER, regional Minas Gerais, pela ajuda, disponibilidade e amizade. Vocês fizeram deste trabalho um sucesso.

A Mais Consultoria, por ter sido fundamental na minha formação pessoal e profissional.

À minha orientadora, Roberta, por toda a dedicação e disponibilidade, pelo apoio, direcionamento e por ter acreditado no resultado do meu trabalho.

Aos amigos, de perto e de longe, e a todos que contribuíram, de alguma forma, para que eu chegasse até aqui, **MUITO OBRIGADA!**

RESUMO

Em tempos contemporâneos, cresceu vertiginosamente a necessidade das organizações atuarem via processos. A partir de 1990, começaram os estudos de processos estimulados pela Gestão da Qualidade Total e Certificação ISO 9000. Inclusive, a ISO 9000:2000 ficou ainda mais focada e mais forte na concepção de processos. Nessa filosofia, os processos se orientam principalmente pelo sentido horizontal, tendo, com principal foco, os clientes. Contudo, respondem também no sentido vertical, mas meramente para manter os gerentes superiores informados e sabedores que suas decisões e diretrizes estão sendo cumpridas, porém com o foco na horizontal, pois é a partir dele que é decidido o futuro. Dentro desse contexto, cada área atua de forma matricial, sob a supervisão de um gerente ou não gerente, que coordenará esforços multifuncionais, para que os clientes sejam atendidos, fiquem satisfeitos e se mantenham fiéis ao negócio da empresa. O trabalho, portanto, tem como objetivo o estudo de como é baseado o gerenciamento de uma empresa detentora de usinas hidrelétricas, através de análises das práticas adotadas e o seu nível de maturidade e a proposição da melhor metodologia e suas fases. Além disso, é feita uma análise de como a Gestão por Processo pode contribuir para a melhoria do fluxo de informações e gerenciamento dessa empresa.

Palavras-chave: Gestão por Processo. Implantação da Gestão por Processo. Empresa Detentora de Usinas Hidrelétricas.

ABSTRACT

In contemporary times, the need of organizations act via processes has increased. Since 1990, it has begun studies of processes stimulated by the Total Quality Management and ISO 9000. Even ISO 9000:2000 has become more focused and stronger in the design process. In this philosophy, the processes are guided mainly by the horizontal direction, and, with main focus on customers. However, they also respond in a vertical direction, but merely to keep senior managers informed and knowing that their decisions and guidelines are being complied, but with the focus on horizontal, because it is from this that the future is decided. Within this context, each area acts in a matrix form, under the supervision of a manager or not manager, who will coordinate multifunctional efforts, so that customers be served, be satisfied and remain loyal to the business of the company. The work, therefore, has as its objective the study based on how the management of a company that owns power plants is based ,through analysis of the adopted practices and the level of maturity and proposal of the best methodology and its stages. Furthermore, an analysis is made of how the Process Management can help to the improvement of the information flow and management of this company.

Keywords: Process Management. Implementation of Process Management. Power Plants Company Owner.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9000	25
Figura 2 – Avaliação do Valor Agregado.....	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Espectro dos principais modelos de processos.....	20
Quadro 2 - Organograma da empresa.....	40
Quadro 3 – Análise dos pontos fortes e fracos de cada metodologia.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ERP – *Enterprise Resource Planning*

ISO – *International Standardization Organization*

NBR – Norma Brasileira Regulamentadora

OPF – Orientada Por Função

OPP – Orientada Por Processos

PCH – Pequenas Centrais Hidrelétricas

SGOPP – Sistema de Gestão Orientada Por Processos

SGOPF – Sistema de Gestão Orientada Por Funções

SVA – Sem Valor Agregado

VRA – Valor Real Agregado

VEA – Valor Empresarial Agregado

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
1.3	ESCOPO DO TRABALHO.....	14
1.4	FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES.....	14
1.5	ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	14
1.6	DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA.....	15
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2	GERENCIAMENTO POR PROCESSO.....	17
2.1	INTRODUÇÃO.....	17
2.2	CONCEITOS E ABORDAGENS DE PROCESSOS.....	17
2.3	CADEIA DE VALOR.....	21
2.4	MAPEAMENTO DE PROCESSO.....	22
2.5	ENFOQUE DE PROCESSOS NA ISO.....	23
2.6	GESTÃO POR PROCESSOS.....	25
2.7	METODOLOGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS.....	28
2.7.1	PRIMEIRA METODOLOGIA.....	28
2.7.2	SEGUNDA METODOLOGIA.....	32
2.7.3	TERCEIRA METODOLOGIA.....	34
3	O MODELO PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DETENTORA DE USINAS HIDRELÉTRICAS.....	38
3.1	A EMPRESA.....	38
3.2	ANÁLISE E ESCOLHA DA METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO.....	42
3.3	AS FASES PARA A IMPLANTAÇÃO.....	45
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53

REFERÊNCIAS55

ANEXO – TERMO DE AUTENTICIDADE57

1. INTRODUÇÃO

A organização do trabalho baseada em processos é uma tendência das empresas contemporâneas cuja abordagem vem sendo adotada como alternativa capaz de ajudar as organizações a sobreviverem no atual ambiente, caracterizado por mudanças constantes, clientes cada vez mais exigentes e concorrência acirrada.

Nas empresas tradicionais, organizadas por funções, os trabalhadores têm foco restrito e executam tarefas comandadas e supervisionadas pelos chefes. A visão mais geral do negócio, assim como as decisões, cabe exclusivamente aos gerentes.

Nas organizações orientadas para processos, todos têm uma visão ampla do negócio e do funcionamento da empresa; os produtos e serviços são gerados por equipes multidisciplinares, dotadas de autonomia, cujo propósito é o atendimento às demandas dos clientes, com racionalidade, qualidade e agilidade (SORDI, 2008).

A compreensão dos processos empresariais possibilita um posicionamento pró-ativo da organização, atuando antecipadamente sobre as variáveis do ambiente de forma a alcançar seus objetivos, ao contrário da posição reativa, que se preocupa em resolver problemas depois de já sentidos os seus impactos na operação da empresa. A empresa deve estar preparada para adequadamente responder a eventos, tanto internos quanto externos, que de alguma forma impactam seus processos de negócio (SORDI, 2008).

As transformações que as organizações vêm enfrentando, na última década, principalmente no que se refere às práticas administrativas, revelam o questionamento de determinados pressupostos paradigmáticos e seus correspondentes métodos que, por muitas décadas, têm orientado a gestão das organizações, sob a denominação mais freqüente de modelo funcional-burocrático (PALMBERG, 2010).

Muitas das idéias que indicam a necessidade de se reinventar as empresas são encontradas nas páginas introdutórias dos livros atuais sobre transformação organizacional, estratégia empresarial e administração moderna. São argumentos de todos os tipos e de diferentes graus de relevância, porém convergentes, enfáticos e conclusivos na afirmação de que a sobrevivência das empresas, nestes novos tempos, perpassa por caminhos muito diferentes daqueles até então percorridos, tais como: hierarquia, divisão do trabalho por funções, especialização funcional, unidade de comando, mercado de massa, propriedade e outros.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As constantes mudanças na economia global, provocadas pela crescente globalização e pelo contínuo aparecimento de novas tecnologias, forçaram as organizações a elaborarem e aperfeiçoarem suas operações, aliando não somente a eficiência, mas também a eficácia e efetividade, com o objetivo de fazer as coisas certas, da melhor forma possível. Dessa maneira, os clientes ficariam satisfeitos com a utilização dos serviços/produtos resultantes do processo.

Empresas do mundo todo passaram a competir acirradamente em uma busca excessiva pelos clientes, a fim de ampliar a remuneração do capital. Neste contexto, a competitividade é condição básica de sobrevivência, sujeitando as empresas a adaptarem-se às mudanças impostas pelo mercado (PALMBERG, 2010).

Estas mudanças alimentaram a busca constante da melhoria contínua em todas as áreas de negócios por meio da gerência dos processos ao longo da cadeia de valor possibilitando tanto a visualização das atividades que agregam valor quanto a eliminação daquelas que não agregam valor, fator extremamente importante para o aperfeiçoamento da estrutura organizacional.

O alcance da vantagem competitiva requer a otimização dos processos empresariais, eliminando desperdícios e reduzindo custos, o que acarreta importantes melhorias no desempenho das empresas. No entanto, a estrutura organizacional vertical, sob o ponto de vista departamentalizado, sustenta o paradigma de especialização, métodos e procedimentos considerados mecanicistas, que não agregam valor (FRANCO, 2005).

Segundo Ostrenga, Ozan e Harwood (1997), as novas ferramentas de gestão devem desconsiderar a hierarquia por função e dar lugar à gestão por processo, a qual enfoca o aperfeiçoamento das atividades.

1.2 JUSTIFICATIVA

Sabendo-se que a busca do aperfeiçoamento contínuo das atividades passou a ser fator prioritário às organizações, e que a gestão por processos faz uso de uma estrutura organizacional horizontal, a implantação da gestão por processos é fator chave de sucesso para as organizações. A partir desta perspectiva e tendo-se em vista a complexidade e as dificuldades para a implementação da gestão por processos, este trabalho se justifica pela

necessidade do estudo teórico aprofundado e a partir de então, da escolha da melhor metodologia para implantação da gestão por processo.

A escolha de uma metodologia de implantação é de fundamental importância no ponto em que prepara a estrutura organizacional para a transição de uma estrutura funcional para uma visão orientada por processos e utiliza as informações geradas para a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O estudo é realizado em uma empresa detentora de usinas hidrelétricas, mais especificamente na regional sudeste em Juiz de Fora. Seu principal objetivo é a geração de energia de forma segura e sustentável. A empresa é de origem Canadense e é dividida em diversas áreas. No caso do escritório situado em Juiz de Fora, a atividade principal é a operação das usinas, envolvendo Operação e Manutenção (O&M), Segurança e Meio ambiente. É neste ambiente que será estudada a melhor metodologia de implantação da gestão por processos em uma empresa detentora de usinas hidrelétricas. O estudo utilizará como base a atual estrutura organizacional e o fluxo de informações existente.

1.4 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Considerando todos os fatores citados anteriormente, parte-se nesta pesquisa das seguintes hipóteses: O gerenciamento por processo é de suma importância para a melhoria da qualidade em todas as áreas de negócios, satisfazendo os clientes e garantindo a competitividade da empresa. A escolha do melhor método de implantação do gerenciamento por processo, adequado às características específicas da empresa, é essencial para o sucesso do novo sistema de gestão e, conseqüentemente, da organização como um todo, que também deve se adequar às mudanças.

1.5 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Esta pesquisa tem por objetivo analisar e identificar a metodologia mais adequada para implantação da gestão por processo em uma empresa detentora de pequenas centrais hidrelétricas. A metodologia deve possibilitar a transformação da organização Orientada Por

Função (OPF) em uma organização Orientada Por Processos (OPP), a fim de se buscar a maximização da competitividade empresarial. Além disso, a pesquisa visa descrever as ações que devem ser realizadas para o sucesso da implantação.

1.6 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O trabalho é estruturado basicamente em duas partes: revisão bibliográfica sobre Gerenciamento por Processo e pesquisa de campo. A pesquisa de campo é realizada por meio de estudo de caso, e é caracterizada como qualitativa.

Segundo Miguel (2007), o estudo de caso é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas. O estudo de caso deve estar pautado na confiabilidade e validade, ou seja, em critérios para julgar a qualidade da pesquisa.

O mesmo autor ressalta ainda a formulação da pesquisa. Na perspectiva qualitativa tem-se ênfase na perspectiva do indivíduo pesquisado, conferindo maior atenção ao contexto, o que permite percepção mais apurada da organização.

A obtenção de dados foi realizada por meio de análises de documentos, observações do ambiente de trabalho, conversas pessoais com os engenheiros e com os gerentes da regional, e ainda, conversas por telefone com os supervisores e mantenedores das usinas. A partir disto, foi analisada a atual estrutura organizacional, a melhor forma de transição para uma estrutura mais competitiva para o mercado, baseada no gerenciamento por processo, bem como os benefícios internos e externos para a organização.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Frente à contextualização e aos objetivos apresentados, o trabalho é estruturado de forma a realizar uma revisão teórica a respeito do tema Gerenciamento por Processo. Esta revisão provê subsídios para a realização e análise do estudo de caso, e para a discussão das hipóteses da pesquisa.

No Capítulo 1 é feita uma análise sucinta sobre o tema do trabalho, além de descrever justificativa, escopo, formulação de hipóteses, objetivos e metodologia do trabalho.

No Capítulo 2 são apresentados os conceitos e metodologias relacionadas ao Gerenciamento por Processo.

O Capítulo 3 é dedicado à pesquisa de campo, apresentando o caso de uma empresa detentora de usinas hidrelétricas e a descrição das fases de implementação do SGOPP.

O Capítulo 4 apresenta as conclusões e considerações finais do trabalho, resumando as principais contribuições da pesquisa e resultados bem como identificando limitações e oportunidades de pesquisas futuras.

2. GERENCIAMENTO POR PROCESSO

2.1 INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional é um dos aspectos mais importantes para a compreensão das relações que se estabelecem entre pessoas e cargos no ambiente interno de uma organização. Por meio da formalização de uma estrutura é possível identificar a interação entre as atividades desempenhadas por cada elemento, áreas ou departamentos de uma instituição (ABDALA, 2006).

A divisão e estrutura das empresas se mantiveram 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 semelhanças de atividades, fazendo com que o fluxo de trabalho com frequência passe de um departamento para outro causando falta de agilidade, erros de comunicação, altos custos e dispersão do foco no cliente (ANJOS; REIS; SORATTO, 2002).

Partindo dos pontos negativos, novas abordagens administrativas foram sendo colocadas em prática, colaborando para o entendimento do todo e não apenas das partes. Sendo assim, a teoria dos sistemas foi inserida nas organizações. Para Abdala (2006), esta abordagem foi a primeira a considerar que a organização se compõe de partes que se interagem entre si e são interdependentes, formando assim o sistema. A dinâmica dos sistemas consiste na entrada de elementos que são transformados pelo sistema, através de uma seqüência de processos, e geram saídas que levam aos resultados.

2.2 CONCEITOS E ABORDAGENS DE PROCESSOS

O conceito de processos é definido por vários autores.

Segundo Oliveira (2006), processo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação dita “lógica” entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando necessidades e expectativas de clientes externos e internos da empresa.

Uma organização estruturada é modelada em termos de trocas entre as atividades constitutivas. Essa organização se constitui pela ligação com o cliente final através de recursos organizacionais como descrito abaixo.

Entradas tangíveis (produtos, faturas, pedidos etc.) ou intangíveis (decisão de lançar novo produto, demanda de investimentos etc.).

Saídas são os resultados do processo, ou ainda, é um ponto de partida para a construção da organização.

Recursos não é a somatória de recursos locais, mas a utilização racional dos recursos que são, ao mesmo tempo, localmente necessários e úteis ao processo. É possível que alguns recursos fiquem dedicados a um processo, mas outros não, podendo ter um uso variado.

Custos dos recursos globais valorizados dão o custo de um processo.

Um desempenho global, medido por alguns (poucos) indicadores, que deve ser explicado em desempenhos locais para cada atividade. Esses indicadores seriam a única referência de avaliação sobre o resultado do processo, o único critério de co-responsabilidade entre os atores. Localmente, têm-se indicadores de meios, e não de objetivos.

Fatores de desempenho ligados aos pontos críticos são pontos privilegiados de reflexão sobre a gestão econômica do processo e sobre os principais instrumentos de ação. Pontos críticos podem ser atividades ou coordenações.

Um desenrolar temporal, dado que um evento detona o processo (por exemplo, chegada de um pedido) e outro o fecha (entrega). O processo se desenrola segundo uma temporalidade organizável e mensurável.

De acordo com Gonçalves (2000a), o conceito de processo é proveniente dos princípios da engenharia, e representa um conjunto de atividades que trabalham os inputs da organização de forma a adicionar valor aos mesmos para que se transformem em outputs a clientes específicos.

Para Bulgacov (1999), independentemente de qual conceito é utilizado, a noção de processo está relacionada com:

- organização do trabalho para se atingir um resultado;
- diferentes etapas e coordenação de pessoas;
- identificação dos procedimentos e etapas mais importantes para a organização e para os clientes.

Antunes (2006) afirma que os processos sempre se constituem do fluxo do objeto no tempo e no espaço. Esses objetos podem ser materiais, idéias, informações etc. Essa definição

coloca para os processos uma tarefa relacionada aos fluxos de materiais e aos fluxos de negócios, idéias, capital, informações etc. Uma inferência a partir dessa definição nos levaria a combinar esses tipos de fluxos e reforçar o termo “processo de negócio”, quando há material, capital e informação, por exemplo, em fluxo (PAIM et al., 2009).

Mais especificamente, um processo de negócios é um grupo organizado de atividades relacionadas que atuam conjuntamente na criação de resultado de valor para os clientes. (HAMMER, 1998). Este enfatiza os termos organizadas e juntas, pois todas as atividades devem trabalhar em conjunto, alinhadas no comum propósito de servir às necessidades de clientes. Podemos, assim, resumir processo como conjunto de atividades do início ao fim, que juntas, criam valor para o cliente (MARTINHO; ROTONDARO, 2009).

Alguns processos têm impacto maior que os demais na própria viabilidade da empresa, como aqueles ligados a sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho pessoal. Por isso, Gonçalves (2000a) cita cinco modelos básicos de processos empresariais que formam um espectro que abrange desde o mais concreto e objetivo modelo, baseado no fluxo de materiais, até o modelo mais abstrato, que se fundamenta na mudança de estados de um sistema. O Quadro 1 resume as principais características desses modelos e oferece exemplos.

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação	<i>Inputs e outputs</i> claros Atividades discretas Fluxo observável Desenvolvimento linear Sequência de atividades
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	Início e final claros Atividades discretas Sequência de atividades
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	Caminhos alternativos para o resultado Nenhum fluxo perceptível Conexão entre atividades
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	Sem sequência obrigatória Nenhum fluxo perceptível
Mudança de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	Evolução perceptível por meio de indícios Fracá conexão entre atividades Durações apenas previstas Baixo nível de controle possível

Quadro 1 - Espectro dos principais modelos de processos
Fonte: Gonçalves (2000a)

Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes, formando-se, com isso, uma coleção de fluxo de valor voltado à satisfação de suas necessidades (HARRINGTON, 1993).

Gonçalves (2000a) apresenta três categorias básicas de processos:

- Processos de negócios (ou de clientes), que estão ligados ao funcionamento básico das empresas em suas áreas de atuação e são suportados por outros processos internos, resultando em um produto ou serviço a um cliente externo;
- Processos organizacionais (ou de integração organizacional), que são centralizados na organização. São imperceptíveis ao cliente externo, mas são essenciais, garantindo o suporte adequando aos processos de negócios;
- Processos gerenciais, que são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

A utilização do conceito de processos fornece um melhor nível de análise e permite ter uma visão melhor do comportamento gerencial, mais integrada e abrangente. É indispensável

também para possibilitar a análise adequada dos processos administrativos e gerenciais, tão importantes para o funcionamento dos processos essenciais da organização.

2.3 CADEIA DE VALOR

A análise da cadeia de valor é considerada um conjunto de processos poderoso e útil para a gestão dos negócios. Para Porter (1989) ela é uma ferramenta de que os estrategistas necessitam para diagnosticar a vantagem competitiva.

As atividades que envolvem o projeto, a produção, a comercialização, a entrega e a sustentação dos produtos de uma empresa podem ser representadas na cadeia de valor. Segundo Porter (1989, p. 44),

... a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra.

O autor deixa claro que para as empresas sustentarem a vantagem competitiva faz-se necessário o aperfeiçoamento contínuo dos seus processos produtivos por meio da análise da cadeia de valor.

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 Anjos, Reis e Soratto (2002), 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.

A maior ou menor habilidade em executar e gerenciar os processos da cadeia de valor estabelece um posicionamento estratégico condizente com a realidade da empresa, garantindo sua superioridade competitiva (FRANCO, 2005). Por meio da análise da cadeia de valor, a empresa conhece e domina seus pontos fortes e passíveis de melhorias, facilitando o monitoramento do desempenho e redirecionamento de recursos. Isto é, a empresa passa a compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSO

O mapeamento dos processos tem por finalidade priorizar ações de melhorias nos processos de negócios mais críticos, que afetam o bom desempenho das atividades primárias e de apoio desenvolvidas na empresa, com a finalidade de atender os requisitos de seus clientes. Por meio desse mapeamento do processo as pessoas podem ver quando, onde e de que forma melhorar o processo produtivo, aumentando a produtividade e lucratividade.

O mapeamento seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (VILLELA, 2000).

Gonçalves (2000b) aponta que a análise dos processos nas empresas implica na identificação das diversas grandezas desses processos: fluxo, seqüência das atividades, pausas e duração do ciclo, informações, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.

Para comparar as situações atuais e desejadas, de forma a gerar tensão estrutural que impulsionará a mudança organizacional, torna-se necessário mapear a organização como ela é (As-Is), identificando qual é o problema do processo para modelar como ela deverá ser (To-Be), para apresentar um mapa de “como” o problema será resolvido ou da implantação do novo processo (VILLELA, 2000).

A metodologia de mapeamento de processos de Bulgacov (1999) é embasada em três componentes: (1) os objetivos do processo; (2) as pessoas, seus conhecimentos e habilidades e (3) os recursos, tecnologia, instrumentos, informações e capital. Para obter-se a descrição precisa das características do processo, esta metodologia propõe a descrição de diferentes fatores que o compõem, tais como:

- os objetos do processo;
- as etapas do processo e a seqüência operacional das mesmas;
- os cargos envolvidos no processo;
- as decisões envolvidas;
- as atribuições dos diferentes cargos;

- os instrumentos e tecnologia aplicados;
- as informações necessárias;
- os padrões de desempenho utilizados e auferidos.

A empresa deve analisar o processo como um todo, o qual possibilitará identificar os pontos de alavancagem para o seu aperfeiçoamento. Franco (2005) comenta que o aperfeiçoamento feito nos processos como um todo beneficiará mais a empresa do que se forem incentivadas iniciativas individuais dentro dos departamentos, como na perspectiva departamentalizada.

Como benefícios advindos do mapeamento de processos pode-se citar: identificar os processos críticos da organização; identificar e delimitar as fronteiras interdepartamentais, estabelecer uma linguagem de fácil entendimento para todos os colaboradores em diferentes níveis dentro da organização, aperfeiçoar os processos de negócios, criar uma base de conhecimentos dentro da organização; identificar os gargalos e atividades repetitivas que não agregam valor, evitar perdas de conhecimentos por rotatividade de pessoal e/ou sistemas de informação, padronizar a documentação interna; melhorar os processos, tendo como foco a eliminação de processos e regras informais e ineficientes, além de gerenciamentos desnecessários.

2.5 ENFOQUE DE PROCESSOS NA ISO

A ISO é uma organização não-governamental que reúne uma rede de organismos nacionais de normalização e a sua secretaria central é localizada em Genebra, na Suíça.

Segundo Marshall Jr. (2006) a ISO tem por objetivo promover o desenvolvimento da padronização e de atividades correlacionadas de forma a possibilitar o intercâmbio econômico, científico e tecnológico em níveis mais acessíveis aos aludidos organismos. A família de norma ISO representa um consenso internacional em boas práticas que possam assegurar que a organização forneça produtos/serviços que atendam ou superem as necessidades de seus clientes, que são o foco desta norma.

Sendo assim, o fundamento do enfoque por processos está em enxergar a organização de forma horizontal, ou seja, independente dos setores ou funções envolvidas na realização de uma atividade (seja ela operacional, tática ou estratégica), esta deve ser analisada e gerenciada de forma linear, desde o seu início até o seu término (VALLS, 2004). Esta é a chamada lógica

horizontal, ou seja, o processo “atravessa” vários setores e deve ser descrito dessa forma. Aquela antiga prerrogativa “eu fiz a minha parte, a falha foi do outro setor” deve cair em desuso, pois com esta lógica, vários setores são responsáveis por um mesmo processo (VALLS, 2003).

As normas da ISO auxiliam na melhoria dos processos internos, no aumento da capacitação dos funcionários, no acompanhamento da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, num processo contínuo de melhoria.

A ênfase nos processos, entretanto, exige um enfoque mais acentuado na maneira como a atividade é realizada na organização, em contraste com a visão relacionada ao produto ou serviço em si, que se centra no que é o produto ou serviço (VALLS, 2004). Nesse caso, o destaque é para a eficiência do processo, ou seja, como a atividade é realizada ao longo de todas as etapas, não somente o resultado do produto ou serviço final, que pode ter sido oneroso para a organização em vários aspectos. Essa abordagem sustenta a otimização dos processos, pois gerenciados de maneira integrada, tendem a compartilhar recursos, principalmente os humanos e tecnológicos.

Para a preparação destas normas internacionais são conciliados os interesses dos produtores, consumidores, comunidade e governo. Os principais objetivos da normalização são:

- Economia: por proporcionar redução da crescente variedade de produtos e procedimentos;
- Comunicação: proporcionar meios mais eficientes de troca de informações entre o fabricante e o cliente, melhorando a confiabilidade das relações comerciais;
- Segurança: proteger a vida e a saúde;
- Proteção ao consumidor: prover a sociedade de meios eficazes para aferir a qualidade dos bens e serviços.
- Eliminação de barreiras técnicas e comerciais: evitar a existência de regulamentos conflitantes sobre bens e serviços em diferentes países, facilitando, assim, o intercâmbio comercial.

Contextualizando esse aspecto, é importante frisar que no enfoque por processos as atividades são integradas, e, nesse ciclo, a saída de um processo pode ser o início de outro. O modelo apresentado na Figura 1 demonstra o enfoque por processos na estrutura da NBR ISO

9001 e define as atividades que agregam valor e o fluxo de informação presente em um sistema de gestão da qualidade implantado.

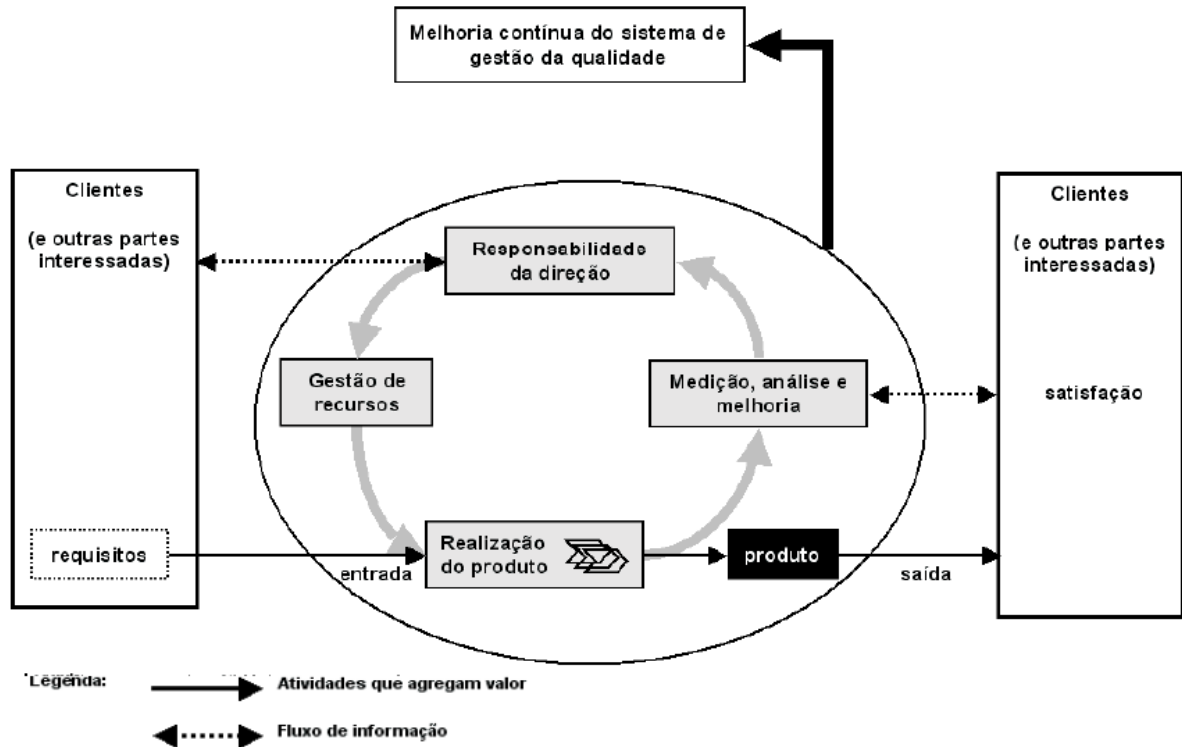


Figura 1 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9000
Fonte: Valls (2004)

A conquista da certificação da ISO representa um reconhecimento nacional e internacional à qualidade da gestão da empresa.

2.6 GESTÃO POR PROCESSOS

A estrutura organizacional é um dos aspectos mais importantes para a compreensão das relações que se estabelecem entre pessoas e cargos no ambiente interno de uma organização. Por meio da formalização de uma estrutura é possível identificar a interação entre as atividades desempenhadas por cada elemento, áreas ou departamentos de uma instituição.

Na estrutura funcional, o trabalho é dividido em funções, departamentos e tarefas. Gonçalves (2000b) define a organização estruturada por funções como um conjunto de unidades funcionais verticais isoladas umas das outras, operando em paralelo, sem muita

interligação. Nesse modelo, os processos precisam atravessar as fronteiras entre as chaminés funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento.

Na organização funcional todas as tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica, as pessoas são treinadas para se ajustar à função específica que desempenham e estas são avaliadas por seu desempenho individual (SORDI, 2008).

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).

Sob a ótica de processos, uma empresa deve ser visualizada como uma cadeia de fornecedores e clientes internos com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes externos. Para tanto, é necessário haver uma perfeita interação entre os fornecedores e clientes internos – o que minimizará os problemas ocorridos na transferência de uma atividade para outra dentro do fluxo de produção.

Segundo Harrington (1993, p. 29), “a melhor maneira de assegurar a satisfação do cliente externo é atender às necessidades de todos os clientes internos em cada passo do processo”.

Neste tipo de estrutura as pessoas não trabalham nas suas respectivas áreas, mas atuam em processos, o que implica em adotar modelos distintos de gerenciamento, o que provavelmente acarreta maior complexidade (GONÇALVES, 2000a).

Sordi (2008) afirma que a gestão por processos envolve um escopo fundamentado no cliente e na agregação de valor ao produto ou serviço, o que implica em analisar os processos de forma horizontal, ou seja, na integração dos esforços das áreas funcionais. Sendo assim é imprescindível que a organização se mobilize na tentativa de reduzir os níveis hierárquicos a fim de construir uma estrutura mais ‘horizontalizada’, propiciando assim uma maior aproximação entre os participantes da organização.

Alvarenga Netto (2006), por sua vez, define gestão por processos como tipo de enfoque sistêmico para projeção e melhoria contínua dos processos organizacionais, por pessoas integradas em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes, sob uma postura filosófica voltada para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente.

Para a empresa direcionada por processos, é indispensável que esta esteja empenhada em ter os processos suficientemente documentados. Sendo assim, o mapeamento de processos é uma poderosa ferramenta para melhoria de eficiência, pois pode revelar gargalos, utilização

improdutiva de recursos, etapas redundantes, atividades que não adicionam valor e causas-raiz de problemas (ANJOS; REIS; SORATTO, 2002).

Conforme Abdala (2006), desenhar os processos é essencial para desenvolver a engenharia dos processos, e representa uma atividade de tentativa e erro, onde os gerentes podem conhecer, testar e avaliar as ações de cada processo. O importante para tornar o sistema mais eficiente é visualizar a integração dos processos a partir da perspectiva dos clientes, e assim entender como esses processos são realmente realizados e o que poderia ser modificado, caso necessário.

Segundo Hammer (1998), na organização voltada para processos, todos têm uma visão ampla. É o oposto do que ocorreu na Revolução Industrial, que pregava “especialize-se e concentre-se”. As organizações orientadas para processos dizem “veja o quadro maior e tenho um foco mais amplo”.

Varvakis (1997) cita as principais vantagens proporcionadas pela Gestão por processos:

- foco direcionado aos clientes;
- melhoria da coordenação e integração do trabalho;
- tempos de resposta mais rápidos;
- antecipação e controle de mudanças;
- provê maior flexibilidade em mudanças complexas;
- contribui com o gerenciamento efetivo dos inter-relacionamentos;
- fornece uma visão sistêmica das atividades;
- previne a ocorrência de erros;
- facilita o entendimento da cadeia de valor;
- proporciona aos funcionários maior satisfação com o trabalho.

Dessa forma, para se melhorar o desempenho da organização, é fundamental haver estudo de melhoria dos processos, ou seja, gestão efetiva dos processos, o que significa gestão eficaz do negócio como um todo.

2.7 METODOLOGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS

Nesta seção são tratadas algumas metodologias para implantação de Gestão por processos em diversos tipos de organizações. Algumas delas simples e outras mais aperfeiçoadas e com maior riqueza de detalhes.

2.7.1 PRIMEIRA METODOLOGIA

A primeira metodologia divide-se em duas partes: mapeamento dos processos e aperfeiçoamento dos processos. Ela foi implantada em uma empresa do setor metal-mecânico, buscando satisfazer a estrutura administrativa de forte enfoque prático deste setor, simplificando o trabalho de detalhamento dos processos e atividades e oferecendo maior flexibilidade e velocidade às reduções de custos através do aperfeiçoamento dos processos.

De acordo com Franco (2005) a implantação seria da seguinte maneira:

A primeira parte, denominada mapeamento dos processos, é dividida em algumas etapas relacionadas a seguir:

- Identificação da estrutura departamentalizada

O primeiro passo no mapeamento dos processos é a identificação da estrutura organizacional vigente, normalmente departamentalizada. É característica, a existência de um organograma que identifica a estrutura corrente. Caso contrário, faz-se um levantamento de tal estrutura através de entrevistas com os gerentes de áreas e diretoria. Este ponto é crucial para a execução da próxima etapa.

- Identificação das atividades

Segundo Franco (2005, p. 54), “atividade corresponde a um conjunto de tarefas efetuadas pela mão-de-obra, bem como pelas máquinas em uma empresa”. Para a identificação das atividades, faz-se uso de entrevistas com os responsáveis pelos diversos departamentos da empresa, assim como aplicação de questionários, observação das rotinas de trabalho e pesquisa de documentos existentes. Em cada setor deve-se avaliar se os funcionários executam atividades que não constam nos procedimentos da empresa, o que normalmente ocorre. Para isso, é importante que sejam realizadas entrevistas com funcionários que estejam diretamente envolvidos com as rotinas das atividades.

- Identificação dos processos

Segundo Gonçalves (2000a, p. 12), os processos “envolvem um conjunto de atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais”. Podemos citar alguns processos empresariais: captar informações de mercado, gerenciar marketing, comercializar produtos, gerenciar fornecedores, gerenciar operação de processos entre outros.

- Construção do fluxocronograma

A utilização de fluxogramas, segundo Harrington (1993, p. 103), “é uma ferramenta inestimável para entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais”. Assim, a elaboração do fluxocronograma dos processos permitirá uma análise mais profunda das atividades que agregam e que não agregam valor para a organização.

Segundo Franco (2005) o objetivo da segunda parte, aperfeiçoamento dos processos, num âmbito generalista, é facilitar o sucesso da organização no longo prazo, ou seja, assegurar a remuneração dos acionistas, a satisfação dos funcionários, clientes e demais partes que se relacionam com a empresa. É dividida nas seguintes etapas:

- Avaliação do valor agregado

Esta etapa identifica as atividades de valor para os clientes finais e para a própria organização. A partir de então, analisa-se alternativas para a redução do tempo de ciclo dos processos, assim como possibilidades de formação de parcerias com clientes e fornecedores que tragam benefícios mútuos.

Para a classificação das atividades conforme o valor agregado propõe-se a utilização do procedimento de Harrington (1993), conforme Figura 2 abaixo.

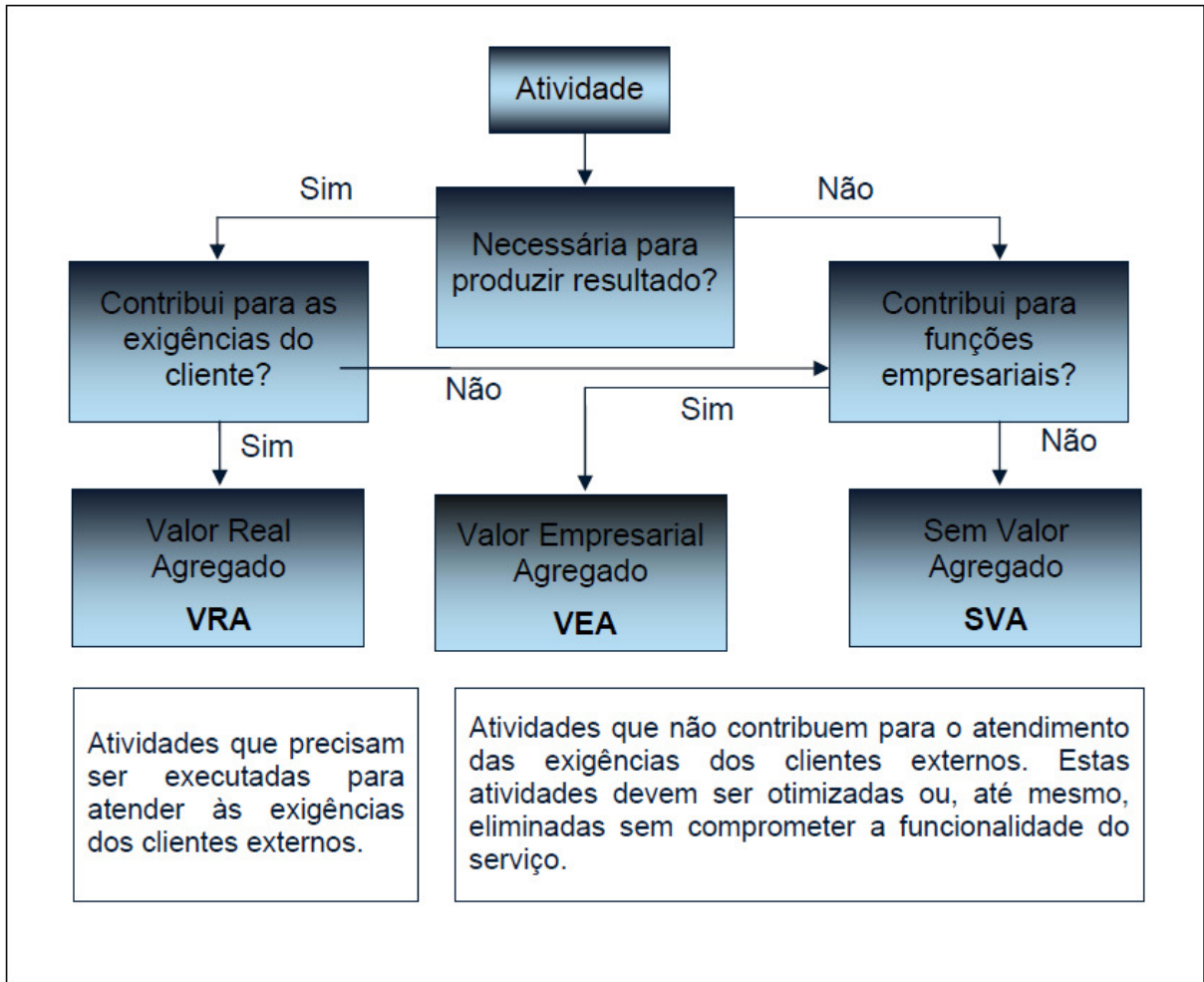


Figura 2 – Avaliação do Valor Agregado
 Fonte: Harrington, 1993, p. 170 (Adaptado)

As atividades Sem Valor Agregado (SVA) são aquelas que poderiam ser eliminadas sem afetar a saída para o cliente, assim como aquelas que forem desnecessárias para o processo do qual fazem parte ou ainda aquelas que foram criadas devido ao processo não funcionar corretamente. As atividades com Valor Empresarial Agregado (VEA) são aquelas que dão apoio às demais executadas na organização. Harrington (1993) sugere identificar as atividades SVA e VEA com cores no fluxograma. Isto facilita a percepção da quantidade de atividades SVA que existem e devem ser eliminadas.

- Eliminação das atividades SVA

Localizando-se as atividades SVA, ou seja, aquelas que não contribuem para o atendimento das exigências do cliente e poderiam ser eliminadas sem comprometer a integridade do produto, ou os interesses da empresa, passa-se à eliminação das mesmas.

- Otimização das atividades VRA e VEA

As atividades classificadas como VRA e VEA, que participam na agregação de valor para os clientes ou como apoio às atividades primárias da organização, devem ser otimizadas, a fim de diminuir o tempo de processamento, aquele utilizado na própria execução da atividade, assim como, os custos envolvidos na execução das tarefas. Para isso sugere-se nesta metodologia a utilização das ferramentas de Harrington (1993) chamadas: Eliminação da Burocracia, Eliminação da Duplicidade e Simplificação.

- Redução do tempo de ciclo

O tempo de ciclo da atividade é o tempo de espera entre duas atividades, portanto está muito mais relacionado com a satisfação do cliente final (tempo de atendimento e de resposta), do que com os custos do processo. Para a aplicação desta ferramenta deve-se examinar o processo, através do fluxocronograma, e determinar por que os programas e os compromissos não são cumpridos, restabelecer as prioridades de forma a eliminar esses obstáculos e então procurar as maneiras de reduzir o tempo total de ciclo.

- Parceria com fornecedores e clientes

O conceito de elos dentro da cadeia de valor deve ser aplicado às atividades realizadas entre a cadeia da empresa e de seus fornecedores ou clientes: são os chamados elos verticais. O modo como estas atividades são realizadas afetam o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa e vice-versa, podendo intensificar sua vantagem competitiva (PORTER, 1989). Assim, o enfoque nos elos verticais busca uma relação de parceria, indicando que não é um jogo de soma zero em que um só ganha à custa do outro, mas sim uma relação em que ambos podem ganhar (PORTER, 1989).

- Implantação das melhorias

A partir da identificação dos aperfeiçoamentos para a estrutura da empresa e, especificamente, para os processos, deve-se elaborar um plano de trabalho traçando a seqüência de implantação das ações com prazos, responsáveis e recursos necessários. Também devem estar claros quais resultados se pretende obter com estas ações, que serão verificadas por medidas de desempenho já estabelecidas ou a serem criadas a partir da implantação das soluções propostas.

- Avaliação da performance

Harrington (1993) descreve que se não se pode medir o desempenho de um processo, não se pode controlá-lo, e se não se pode controlá-lo, não se pode gerenciá-lo. Os indicadores têm sua importância para a verificação da eficiência de ações implementadas no aperfeiçoamento dos processos.

Assim, fechando o ciclo desta metodologia sugere-se adotar quatro indicadores para a avaliação de performance dos processos, auferindo fatores chave, tais como redução de custos, aumento da flexibilidade organizacional e da satisfação dos clientes externos e internos (Franco, 2005).

2.7.2 SEGUNDA METODOLOGIA

A segunda técnica para a implementação da gestão por processos é abordada por Sordi (2008) e este mostra passos importantes para as organizações que querem se estruturar por meio de processo:

- Desenvolvimento da cultura gestão por processos de negócios

É fundamental que seja criado um comitê diretivo da organização e que este tenha um entendimento comum dos principais benefícios da gestão por processos e das principais restrições a serem superadas para a sua implementação. Para desenvolver este aprendizado organizacional é aconselhável que sejam realizados seminários, cursos, apresentações de casos de sucesso e visitas a empresas que já implementaram a gestão por processos. Este e outros meios devem ser combinados para o sucesso desta etapa. E nestas realizações deve-se envolver não apenas o público interno da organização, mas também os principais interlocutores da organização: clientes, fornecedores e parceiros.

- Identificação e seleção do processo de negócios

Nesta etapa, Sordi (2008) sugere, para evitar riscos, um processo de mudança não radical, ou seja, a melhoria dos processos em vez de reengenharia. Para as organizações que estão iniciando a gestão por processos, é interessante começar por um processo não crítico, reduzindo assim o estresse da equipe de projeto. Nas organizações há muitos desejos por implementação de projetos que proporcionem oportunidades para a introdução da gestão por processos, normalmente eles se apresentam sob o rótulo de introdução de uma nova prática gerencial ou mesmo de um novo sistema de informação.

- Preparação da equipe multidisciplinar para o projeto do novo processo de negócios

Existem diversas áreas que apóiam a gestão por processos e entre as mais requeridas estão: qualidade, jurídico, recursos humanos, informática, estratégia, organizações e métodos, auditoria, marketing e controladoria. Profissionais destas áreas compõem o time do processo de negócios e estes devem ser treinados na metodologia, nas técnicas, nos conceitos e nas ferramentas a serem utilizadas durante o projeto. As principais metodologias para a implementação da gestão por processos apresentam um conjunto lógico e ordenado de atividades, técnicas, ferramentas, conceitos e perfis profissionais apropriados a execução das atividades.

- Levantamento e documentação do processo atual

A fase de entendimento da situação atual, também denominada como *as-is*, engloba o levantamento de dados do processo atual por meio de técnicas de observação em campo, aplicação de questionário, leitura de documentos e relatórios, utilização de softwares e entrevistas. Essa fase visa levantar os seguintes dados do processo atual: fluxo de atividades; regras de negócio; indicadores de desenvolvimento atual; estrutura organizacional envolvida; problemas e oportunidades reconhecidas; inputs ou insumos; produtos e serviços gerados e seus clientes; tecnologias empregadas, principalmente os sistemas de informação; informações manipuladas e recursos humanos envolvidos (SORDI, 2008). Há diversas justificativas para o levantamento dessas informações. Entre elas a primeira é que a equipe só poderá propor alterações e melhorias no processo a partir do reconhecimento do estágio atual do processo e a segunda é que a gestão tradicional por meio de áreas funcionais faz com que poucos na organização tenham uma visão ampla do processo de negócio a partir da perspectiva do cliente.

- Análise e reestruturação do fluxo de execução e ambiente de gerenciamento do processo de negócios atual

Nesta fase tornam-se evidentes as diferenças entre os projetos de reengenharia de processo e melhoria de processos com relação às atuais iniciativas de gestão por processos. Ao contrário das soluções precursoras, a proposta de gestão por processos não tem como princípio a substituição dos sistemas de informação existentes, mas a sincronia dos diversos sistemas utilizados ao longo do processo de negócio. Dessa maneira, o software de sincronia de processos proporciona ganhos ao processo sem necessitar de grandes alterações na estrutura de softwares já existentes nas corporações envolvidas (SORDI, 2008). Como resultado dessa fase, deve-se ter bem definido e especificado no ambiente da empresa os fluxos de trabalho e as regras de encadeamento desses fluxos.

- Adaptações necessárias nas tecnologias de integração e nos sistemas de informação

Existem diversas tecnologias possíveis de serem empregadas para a integração entre sistemas de informação. A abordagem para esta integração considera as diversas opções e busca a melhor opção de integração para cada necessidade. Essa abordagem implica a existência de um ambiente/camada de integração, que deve estar previamente estruturado e operante antes de ter início qualquer iniciativa de gestão por processos. A integração é de suma importância para averiguar a consistência do seqüenciamento de atividades, suas regras e qualidade das integrações.

2.7.3 TERCEIRA METODOLOGIA

A terceira metodologia demonstra outros passos para a implementação da gestão por processos na organização. Esta metodologia é dividida em três fases: Preparação, Propulsão e Progressão. Para Marcelino (2007) cada uma dessas fases foi planejada num enfoque sistêmico, considerando a interdependência e os feedbacks essenciais para o aprimoramento contínuo do modelo e método proposto.

A fase da Preparação está associada ao componente de mobilização para a transformação organizacional; a fase de Propulsão está associada aos componentes estruturais e comportamentais do sistema de gestão; a fase de Progressão está associada aos componentes avaliativos e de retroalimentação. (MARCELINO, 2007)

- Fase I – Preparação: foco nos componentes mobilizadores.

O principal objetivo desta fase é mobilizar a organização à transformação do sistema de gestão Orientado por Funções - OPF para Orientado por Processos - OPP. A implantação efetiva dessa fase resulta na mobilização da Alta-direção e das demais lideranças em prol da materialização dos elementos do sistema de gestão, alinhado pelas premissas das partes interessadas.

- Subfase: fazer um plano de gestão estratégica

A implantação da subfase do plano de gestão estratégica objetiva desenvolver uma sistemática para a gestão estratégica do SGO (Sistema de Gestão Orientada Por Processo), a fim de definir o rumo da organização OPP.

- Subfase: construir um projeto de transformação organizacional

A implantação da subfase de projeto de transformação organizacional objetiva gerar um projeto congregador das atividades relativas à transformação da organização

OPF em OPP, estabelecendo unidade de propósito e sinergia de esforços e competências em todos os níveis.

- Subfase: instituir a publicação

A implantação da subfase de publicação objetiva instituir a publicação das informações relativas à gestão estratégica do SGOPP, incluindo as políticas e objetivos da gestão OPP, as premissas das partes interessadas e as performances dos processos e produtos.

- Subfase: confirmar o patrocínio da Alta-direção

A implantação da subfase de patrocínio da Alta-direção objetiva submeter a validação do projeto e do plano estratégico, à aprovação da Alta-direção, com o objetivo de legitimar o seu compromisso pessoal como principal patrocinador, destinando recursos e empenho pessoal para a efetivação da transformação organizacional.

- Fase II – Propulsão: foco nos componentes comportamentais e estruturais

A fase da Propulsão é constituída pelos componentes comportamentais, que incluem Pessoas, Poder, Papéis, Prestígio e Promoção, e pelos componentes estruturais, que compreendem Processos, Pesquisa, Planta, Padrões, Parcerias e Plataforma Tecnológica. Juntos, esses componentes objetivam instrumentalizar a organização para a transformação do sistema de gestão OPF em OPP.

- Subfase: definir e desenvolver as competências das pessoas

A implantação da subfase de pessoas objetiva a identificação das necessidades de desenvolvimento de competências das pessoas da organização OPP, considerando-se conhecimento (saber), habilidade (fazer) e atitude (querer).

- Subfase: estabelecer as relações de poder

A implantação da subfase de relações de poder objetiva determinar as relações de poder da estrutura organizacional OPP e definir os níveis de responsabilidades por resultados e as autoridades pelos processos da cadeia de valor (process owner) e demais macroprocessos.

- Subfase: definir e formalizar os papéis

A implantação da subfase de formalização dos papéis objetiva a definição e a formalização das atribuições das pessoas, a partir dos processos reestruturados e das relações de poder da organização OPP, vinculando as atividades e tarefas aos cargos e funções redefinidas.

- Subfase: implantar programa de prestígio

A implantação da subfase de prestígio objetiva a implantação de uma sistemática de reconhecimento e valorização de pessoas da organização OPP e de resultados atingidos coletivamente.

- Subfase: implantar sistemática de promoção

A implantação de subfase de promoção objetiva promover, por meio da remuneração por competências, incentivo às equipes multifuncionais como mecanismo de esforço à eficácia do SGOPP.

- Subfase: mapear e redesenhar os processos

A implantação da subfase de processos objetiva que a organização OPP gerencie os processos de sua cadeia de valor, de apoio e organizacionais, visando à eliminação de atividades que não agreguem valor à organização, o que, conseqüentemente, possibilitará a desburocratização dos processos, resultante de sua flexibilização.

- Subfase: realizar pesquisas de melhores práticas

A implantação da subfase de pesquisa objetiva que a organização realize pesquisas (benchmarking) sistemáticas de referenciais de melhores práticas de gerenciamento de organizações OPP, interna ou externamente à organização, como orientação à reestruturação de processos.

- Subfase: horizontalizar a planta organizacional

A implantação da subfase planta organizacional objetiva que a estrutura organizacional seja horizontalizada, a partir do redesenho de sua cadeia de valor e demais macroprocessos, visando à racionalização dos níveis hierárquicos (downsizing), ao estudo e reestruturação de layouts físicos e à agilidade e flexibilidade da organização OPP.

- Subfase: estabelecer padrões de processos

A implantação da subfase padrões de processos objetiva que instrumentos de normatização de processos horizontalizados sejam instituídos, a fim de gerir o conhecimento por meio do aporte de capital intelectual.

- Subfase: firmar parcerias com as cadeias de suprimentos

A implantação da subfase de parcerias objetiva a instituição de uma política para estreitar o relacionamento com sua cadeia de fornecedores, desenvolvendo formas de cooperação de redes e alianças estratégicas entre ambos.

- Subfase: adequar e integrar a plataforma tecnológica

A implantação da subfase plataforma tecnológica objetiva a integração e adequação dos sistemas de informações, a partir dos processos horizontalizados, nos ambientes interno e externo da organização OPP.

- Fase III – Progressão: foco nos componentes avaliativos

A fase da Progressão está diretamente associada aos componentes avaliativos denominados de Placar, Prevenção e Pró-atividade. A implantação efetiva dessa fase resulta na avaliação sistematizada e balanceada do desempenho da organização OPP, assim como na instituição de ferramentas para a ação sobre não conformidades reais e potenciais do processo.

- Subfase: implantar um placar de desempenho

A implantação da subfase de placar de desempenho objetiva o gerenciamento de um conjunto de indicadores balanceados e sistematizados, monitorando a efetiva satisfação dos clientes, o desempenho dos processos e produtos (bens e serviços) e a eficácia do SGOPP.

- Subfase: estabelecer mecanismos de prevenção

A implantação da subfase de prevenção objetiva instituir uma sistemática de auditorias internas, instrumentos de aplicação de ações corretivas e preventivas, sobre não conformidades reais e potenciais, fortalecendo o aprimoramento contínuo e a eficácia do SGOPP.

- Subfase: sistematizar a pro-atividade dos gestores de processos

A implantação da subfase de pro-atividade objetiva instituir ações de aprendizagem organizacional, visando a retroalimentação do SGOPP.

3. O MODELO PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DETENTORA DE USINAS HIDRELÉTRICAS

O estudo de caso foi realizado no escritório regional de operação e gestão de uma empresa detentora de usinas hidrelétricas.

Para possuir conhecimento dos atuais processos e então descrever as etapas para implementação do SGOPP, foi necessário vivenciar o dia a dia da empresa e realizar análises de documentos internos para compreender os processos da organização.

Além disso, foram realizadas reuniões com os gerentes e engenheiros que atuam na regional para conferência dos dados, conversas com os colaboradores que atuam na parte operacional do escritório e, ainda, conversas telefônicas com os supervisores e mantenedores que atuam em campo. Esta etapa de coleta de dados foi necessária para identificar as atuais necessidades de todo o grupo.

Não foram aplicados questionários específicos durante as entrevistas e reuniões, pois a intenção era obter informações do processo como um todo para então propor atividades e ações para cada fase e subfase da implementação da gestão por processos.

A pesquisa de campo então é classificada como qualitativa, para obtenção de informações com ênfase na perspectiva da empresa pesquisada, conferindo maior atenção ao contexto, o que permitiu percepção mais apurada da organização.

3.1 A EMPRESA

A empresa estudada opera, mantém e gerencia todas as usinas próprias localizadas no Brasil. As instalações estão localizadas em 21 diferentes sistemas fluviais em sete estados do Brasil e são operados remotamente a partir do seu centro de controle localizado no Estado do Paraná.

Toda a energia produzida pelas instalações é vendida sob contrato de aquisição de energia na utilização final de acordos para clientes locais ou de empresas de distribuição. O prazo médio destes acordos é poder comprar por mais 14 anos.

Para administrar e operar toda esta estrutura a empresa conta com equipe de aproximadamente 180 profissionais qualificados e dedicados em diversas áreas, desde o desenvolvimento dos projetos, passando pela construção e operação dos mesmos.

A plataforma operacional da companhia conta com mais de 70 de seus profissionais dedicados exclusivamente à operação e manutenção das usinas, o que lhe garante comprovada

capacidade nessa atividade. Seu centro de operações em Curitiba (PR) está capacitado para controlar todas as usinas de forma centralizada e remota.

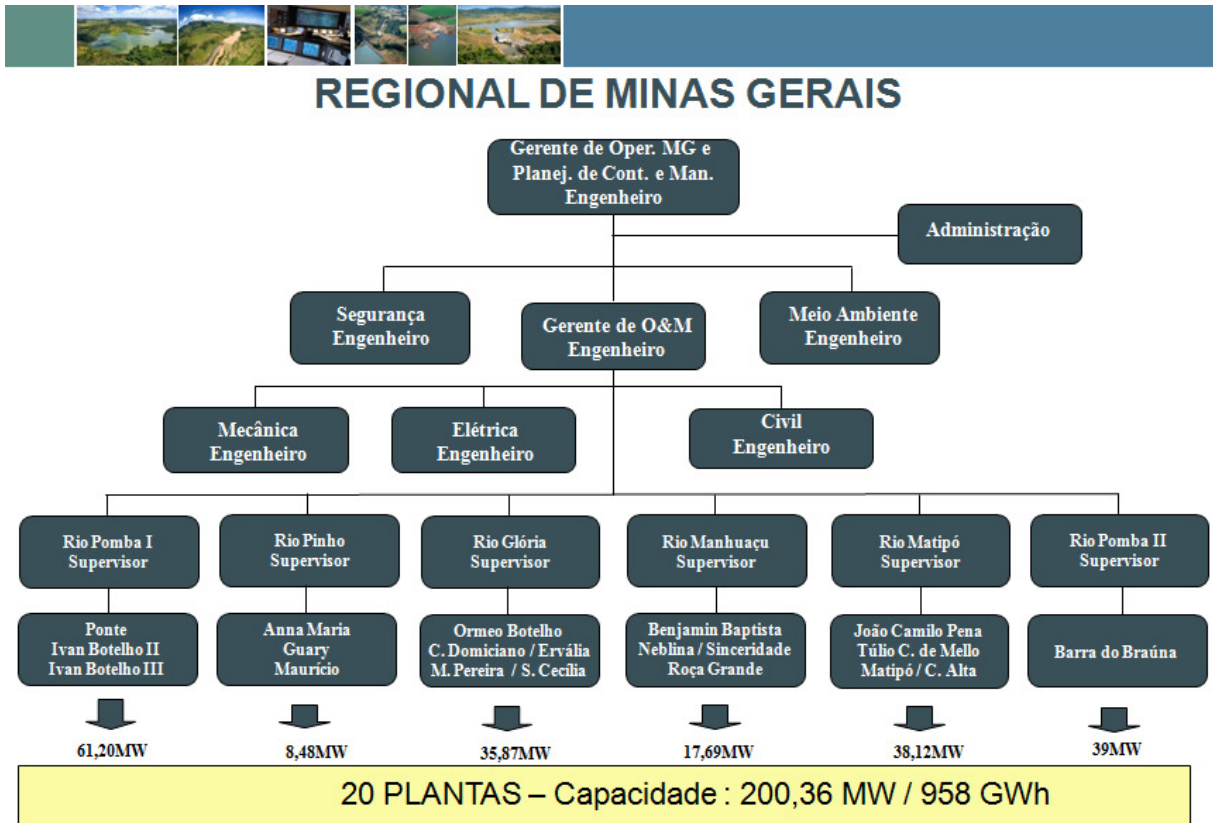
Contando com uma equipe comercial, a companhia comercializa energia elétrica para clientes do setor regulado e não regulado. No mercado livre (não regulado), a organização atende clientes de várias indústrias como Telecomunicações, Higiene, Papel e Celulose, Varejo e outros setores, bem como faz parte do PROINFA - Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia do Ministério de Minas e Energia do Governo Federal. No mercado de energia regulado tem contratos com diversas empresas de distribuição.

A companhia preza por padrões elevados de segurança e gerenciamento dos recursos naturais de forma sustentável, com investimentos anuais significativos nesta área. Além disso, possui uma área social ativa que provê o suporte para o desenvolvimento sustentável pelas comunidades de projetos sociais e ambientais.

Para gerenciar seus ativos, a empresa divide a operação em 3 regiões. Região Sul com 7 usinas hidrelétricas, em 4 rios, com uma com uma capacidade total instalada de 147,8 MW, produzindo em média 673 GWh de eletricidade por ano. Região Centro Oeste com 6 usinas hidrelétricas em 6 rios, com uma capacidade total instalada de 246,3 MW, produzindo, em média, 1.514 GWh de eletricidade por ano. E Região Sudeste com 20 usinas hidrelétricas em 11 rios, com uma capacidade total instalada de 200,36 MW, produzindo em média 762 GWh de eletricidade por ano.

O estudo sobre a melhor metodologia para implantação da gestão por processos é realizado na regional sudeste dessa empresa, onde o escritório fica localizado em Juiz de Fora e as usinas em cidades da região como Muriaé, Miraí, Recreio, Ervália, Guarani, Manhuaçu, Raul Soares entre outras.

A regional é estruturada como descrito no organograma abaixo.



Quadro 2 - Organograma da empresa
Fonte: Empresa

A Gerência Geral (Gerente de Operação MG e Planejamento de Controle e Manutenção) é composta por uma pessoa e esta governança é desmembrada entre o Engenheiro de Segurança, Engenheiro Ambiental e o Gerente de O&M.

O Engenheiro de Segurança e o Engenheiro Ambiental são responsáveis pela Política de Segurança e Meio ambiente da regional.

O Gerente de O&M é responsável por diversas atividades como:

- Racionalizar e simplificar os métodos de trabalho;
- Fazer estudos de arranjo físico, tempos, métodos e movimentos e de distribuição de trabalho;
- Elaborar documentos referentes a normas e estruturas;
- Elaborar e manter atualizado os manuais de serviços, guias de instrução e gráficos organizacionais (organogramas, fluxogramas e demais diagramas).
- Implantar e controlar métodos voltados para a elevação da produtividade;
- Definir atribuições e áreas de competência de órgãos e pessoas;
- Introduzir processos automatizados onde haja necessidade e vontade de viabilizá-los.

Além disso, o Gerente Regional controla a operação e manutenção através do auxílio dos engenheiros elétrico, mecânico e civil e dos supervisores das usinas.

Os supervisores são técnicos que trabalham em campo e são responsáveis diretos pelas atividades diárias que ocorrem nas usinas. Cada um é responsável por uma ou mais usinas e possuem para auxílio os mantenedores. Estes são um por usina, na maioria dos casos, e trabalham na mesma todos os dias e ainda residem próximo para eventuais emergências.

A regional atualmente é organizada por funções e os colaboradores têm foco restrito e executam tarefas comandadas e supervisionadas, o que leva à formação de algumas “pessoas fortes” nas áreas, com retenção de conhecimento importante para o processo como um todo. Quando há a perda de uma pessoa dentro da regional é inevitável a desestruturação e muitas vezes a queda na qualidade dos serviços, gerando atrasos e erros. Isso leva a empresa a não estar preparada para responder a eventos, tanto internos quanto externos, que de alguma forma impactam seus processos de negócio.

Para se entender a necessidade de um bom fluxo de informações, foco no que realmente interessa, simplicidade e agilidade para realização das atividades, flexibilidade organizacional, visão integrada e gestão do conhecimento organizacional, tudo isto oferecido pelo gerenciamento por processo, serão descritas algumas atividades de suma importância dentro da regional.

A operação de qualquer usina hidrelétrica deve ser realizada obedecendo-se, rigorosamente, às regras operativas constantes dos manuais elaborados especificamente para esse fim, com vistas a garantir o funcionamento adequado e o desempenho satisfatório das diversas estruturas e equipamentos existentes.

Além disso, deve ser feito o acompanhamento ambiental das condições do reservatório, com vistas à renovação da Licença de Operação (LO) a cada 5 a 10 anos. O monitoramento deve começar no início da obra e continuar durante a operação da usina, em pontos pré-selecionados e com periodicidade definida, conforme definido no Projeto Básico Ambiental – PBA. O acompanhamento é de suma importância, pois o órgão ambiental controla todas as ações realizadas na usina. Caso sejam encontradas irregularidades, o órgão pode cancelar a LO, impedindo a operação da usina.

No que diz respeito às obras civis da usina, de uma maneira geral, deve-se destacar a necessidade de que sejam respeitadas as regras de operação do vertedouro, se o mesmo possuir comportas. Cabe registrar que, no caso específico de uma PCH – Pequenas Centrais

Hidrelétricas (caso da empresa estudada), uma vez que o reservatório é, normalmente, pequeno, o vertedouro, na grande maioria das vezes, não possui comportas.

No que diz respeito aos equipamentos, devem ser observadas as regras de operação e de manutenção, com vistas às garantias, constantes dos manuais fornecidos pelos fabricantes. Quaisquer problemas não previstos nos equipamentos podem gerar altos custos para a operação, devido ao alto valor agregado nas máquinas.

Em relação aos itens apresentados, são realizados, periodicamente, serviços de inspeção e manutenção segundo “check-lists” padronizados.

Outro problema que ocorre na regional sudeste neste ponto é em relação as necessidades levantadas nestes check-lists. Como são apontados muitos problemas de diversas áreas, as ações não são tomadas como deveriam e as informações e ações realmente importantes não são realizadas, prejudicando o bom andamento das atividades. Isto ocorre devido a não priorização das ações.

Além disso, pode-se citar que devido ao acúmulo de atividades, fluxo de informações mal definido, realização de atividades não prioritárias, exigências dos órgãos na qual a regional não está totalmente preparada para atender e retrabalho nas atividades devido o processo não ser definido, a implantação da gestão por processo é um método para organizar o ambiente de trabalho, definindo melhor os processos e atendendo o cliente final de forma ágil e eficiente.

Para iniciar esta melhora, este trabalho irá propõe, de acordo com as necessidades da regional, a melhor metodologia para implantar a gestão por processo.

3.2 ANÁLISE E ESCOLHA DA METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

No item 2.7 foram apresentadas três metodologias de implantação do sistema de Gestão por Processos. Cada uma delas é constituída de etapas e estas são descritas de acordo com cada autor.

Diante das análises feitas, foi elaborado um quadro apontando os aspectos mais relevantes em relação aos pontos fortes e fracos de cada metodologia.

Metodologias	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Primeira metodologia Franco (2005)	Etapas bem detalhadas; Foca na estrutura administrativa; Análisa as atividades com e sem valor agregado.	Abordagem focada em elementos estruturais, não contemplando os aspectos humanos e comportamentais; Não discrimina etapas com envolvimento dos colaboradores; Não destaca a importância do sistemas de informação.
Segunda metodologia Sordi (2008)	Destaca a importância de ser criado um comitê diretivo; Preparação de equipe multidisciplinar.	Não enfatiza a importância da alta direção; Etapas pouco detalhadas.
Terceira metodologia Marcelino (2007)	Estruturação em três níveis: Preparação, Propulsão e Progressão, com várias subetapas; Bom detalhamento das fases; Reforça a importância de uma equipe de projeto; Envolve os colaboradores.	Projeto de implantação longo; Envolvimento de muitas pessoas, o que pode comprometer o andamento das atividades.

Quadro 3 – Análise dos pontos fortes e fracos de cada metodologia
Fonte: A autora

Constata-se que a primeira metodologia preocupa exclusivamente com atividades estruturais, deixando de lado os aspectos humanos e comportamentais. Este ponto enfraquece a aplicabilidade na regional de operação de usinas, porque a cultura dos colaboradores da empresa precisa ser mudada para a aplicação da gestão por processos ser eficaz. Não basta definir novos processos e delinear atividades se todos do ambiente não forem envolvidos e entenderem a importância neste novo método de gestão.

Outro ponto que afeta a aplicação desta metodologia é o não envolvimento da alta direção. A alta direção na empresa é vista como um ponto chave, e se esta não estiver realmente envolvida e apoiar o novo método, é provável que os colaboradores não priorizem e não sigam o que for definido, principalmente pelo grande acúmulo de atividades.

Além disso, este método não analisa a necessidade de sistemas de informação para auxiliar na divulgação dos processos. A comunicação entre a regional e a usina é feita de forma online (e-mail, portal da empresa, *skype* etc). Sem uma etapa para análise e estudo desta ferramenta, torna-se muito difícil a divulgação e real implantação deste sistema de gestão.

A segunda metodologia destaca a necessidade da criação de um comitê responsável pela implantação e da preparação desta para o projeto, e ainda mostra a importância dos membros do comitê ser uma mistura de pessoas de diversas áreas da empresa. Mas este método também não envolve a alta direção da empresa, enfraquecendo a metodologia no caso da aplicação na regional, como citado anteriormente.

O comitê responsável pela implantação, de acordo com esta metodologia, é quem propõe alterações e melhorias no processo da organização. Apesar de o comitê ser multidisciplinar, não existe uma etapa de validação destas alterações, o que seria um ponto relevante e não demorado na regional. Esta necessidade existe na empresa devido algumas pessoas serem detentora de conhecimentos específicos que afetam o processo como um todo, então estas devem validar as atividades dentro do processo.

Outro ponto fraco desta metodologia para aplicação na regional que opera e gere usinas hidrelétricas é a não existência de uma fase de treinamento. Como os supervisores e mantenedores das usinas ficam em campo estes precisam ser treinados nas novas atividades e como estas estão envolvidas em um processo. A finalidade desta fase é que todos tenham conhecimento do que ocorre no processo que estão envolvidos para que não haja retenção de conhecimento.

A terceira metodologia é a mais completa de todas as estudadas nesse trabalho. Esta possui fases e subfases que envolvem a alta direção de forma direta, envolvem os colaboradores para definição das atividades e processos e ainda, faz-se estudo de melhores práticas, fase de treinamento para os colaboradores, análise do sistema de informação e de avaliação do desempenho da organização OPP.

Apesar de esta metodologia ser a mais abrangente e atender todas as necessidades da regional, como apresentado acima, ela apresenta como ponto negativo o longo tempo de implantação do SGOPP. As fases e subfases necessitam ser estudadas e isto envolve muitas pessoas, o que significa demora nas definições.

Mas analisando os pontos apresentados em relação as duas primeiras metodologias e a terceira, defini-se que a terceira é a mais aplicável. A regional precisa ser reestruturada e o ideal é que fosse de forma rápida, mas, pensando na efetividade, esta mudança deve atingir todos os colaboradores. Sendo assim, é necessário que todo o processo seja bem analisado e aprovado.

Portanto, a terceira metodologia foi a escolhida e suas fases e subfases são detalhadas em seguida.

3.3 AS FASES PARA A IMPLANTAÇÃO

O estudo para implantação da gestão por processos ocorre na regional sudeste de operação e gestão de usinas hidrelétricas. A análise para a implantação abrange todas as áreas devido à interferência que uma tem na outra e devido ao número reduzido de funcionários que totalizam 21 no escritório e 29 em campo.

Diante do apresentado, a metodologia escolhida é dividida em três fases: Preparação, Propulsão e Progressão. Cada fase é analisada de acordo com as aplicações na regional e em seguida são detalhadas que ações devem ser feitas para a implantação da metodologia na empresa em questão.

Fase I – Preparação: foco nos componentes mobilizadores

A primeira fase é de Preparação e está ligada com o componente de mobilização para a transformação organizacional do sistema de gestão Orientado por Funções - OPF para Orientado por Processos - OPP. Nesta fase tanto o gerente de operações quanto o gerente regional devem estar mobilizados e cientes da importância e necessidade da implantação do SGOPP.

Como eles são conhecedores das dificuldades de fluxo de informação, acúmulo de atividade e da dificuldade na priorização esta é uma fase relativamente simples.

Para início desta fase é importante que estejam definidas pessoas responsáveis pela implantação do projeto do SGOPP. Estas são as pessoas que interligarão a alta gerência com os colaboradores da organização para realização de todas as subfases.

- Subfase: fazer um plano de gestão estratégica

Nesta subfase, deve ser definido como a organização deseja estar depois da implantação do SGOPP, definindo, por exemplo, quais serão os macro-processos e como as informações devem fluir na organização.

Além da definição dos itens internos, a alta direção da regional deve determinar como a empresa deseja ser vista em relação ao ambiente externo, por exemplo, pelo órgão ambiental e pelos clientes.

Apesar da empresa já possuir missão, visão e valores definidos, a regional deve desdobrar estes, criando objetivos e metas mais específicas para a área de segurança, meio ambiente e operação e manutenção das usinas, focando na identidade estratégica que a regional quer alcançar.

Criando os objetivos e metas, estes devem ser fielmente controlados e divulgados. O mais importante é a compreensão e entendimento por parte de todos os colaboradores ligados

a regional, principalmente os que trabalham em campo (supervisores e mantenedores). Sugere-se que seja realizada uma reunião, expondo claramente o que se espera deles, como isto pode ser feito e principalmente enfatizar o quanto o novo sistema ajudará em relação à realização das atividades.

A motivação nesta subfase é uma ferramenta essencial para estimular a implantação deste tipo de mudança e todas as dúvidas devem ser sanadas e esclarecidas. É importante que a alta direção se mostre aberta para sugestões e mudanças durante todo o processo.

- Subfase: construir um projeto de transformação organizacional

Nesta subfase será elaborado um projeto das atividades que serão estudadas e transformadas. Estas atividades necessitam ser estudadas, analisando criticamente suas entradas, processos para realização e ordem de verificação de saída, e em conjunto a qual macro-processo ela está ligada. Depois de definido como ocorrerá esta verificação, análises críticas devem ser feitas e ainda uma sistemática de validação e mecanismos de aperfeiçoamento.

Ou seja, este projeto deve discriminar detalhadamente como a gerência acredita que o fluxo de informação das mudanças deve acontecer, visando o fácil entendimento de todos os colaboradores em relação à transformação organizacional

- Subfase: instituir a publicação

Para instituir a publicação do SGOPP na regional é necessário criar um plano de endomarketing, pois os colaboradores da organização possuem necessidades muito específicas e devem ser atingidas pela comunicação de maneira direcionada, mais explícita do que normalmente acontece com o cliente final. Portanto, este plano visa identificar temas e conteúdos dos colaboradores, identificando-os como públicos-alvo para implantação do SGOPP. Este plano deve conter instrumentos de comunicação eficazes e eficientes a fim de atingir cada pessoa e motivá-la, e ainda ter uma periodicidade, não bastando publicar somente uma vez. É necessário cada pessoa da área estar constantemente ativo no processo.

- Subfase: confirmar o patrocínio da Alta-direção

O gerente regional deve participar de todas as subfases já apresentadas, mas nesta, ele deve confirmar e aprovar os planos elaborados para as áreas em específico. É aconselhável a elaboração de uma carta-compromisso e o lançamento do projeto na regional aos colaboradores.

Todos já terão ciência do SGOPP, mas esta etapa vai ser o lançamento oficial da implantação, deixando clara a necessidade de análises críticas constantes em relação ao desempenho do novo sistema de gestão.

Fase II – Propulsão: foco nos componentes comportamentais e estruturais

Nesta fase são analisados componentes comportamentais, que incluem Pessoas, Poder, Papéis, Prestígio e Promoção, e pelos componentes estruturais, que compreendem Processos, Pesquisa, Planta, Padrões, Parcerias e Plataforma Tecnológica.

- Subfase: definir e desenvolver as competências das pessoas

Todos os colaboradores já possuem conhecimento do que é SGOPP devido a Fase I, mas todos precisam ter a capacidade de realmente compreender como o sistema irá funcionar. Para isto, nesta etapa serão identificadas as necessidades de capacitação profissional. Por exemplo, cursos de excel, power point, gestão do tempo, conhecimento sobre processos entre outros que visam auxiliar no desenvolvimentos das atividades dentro da organização. Lembrando que esta capacitação tem que estar alinhada com as políticas e aos objetivos estratégicos da organização para eficácia do SGOPP, e podem ser o

Para a equipe de projeto conhecer a atual capacitação dos colaboradores é aconselhável a aplicação de questionários e posteriormente a realização dos treinamentos.

- Subfase: estabelecer as relações de poder

Esta subfase é muito importante e visa definir junto com a gerência, níveis de responsabilidades e autoridades e definir a quem se reportar, pois mesmo sendo gestão por processos há a importância de hierarquia. Esta definição deve estar alinhada com o conceito e com os processos da cadeia de valor da organização.

Nesta subfase devem-se criar equipes multifuncionais que auxiliarão a equipe de projeto durante o decorrer da implantação. Este grupo informal dentro da empresa é um ótimo método, pois promove a sinergia das ações coletivas.

- Subfase: definir e formalizar os papéis

Após constituir os grupos multifuncionais, a redefinição de cargos e funções a partir dos processos horizontalizados deve ser realizada. É aconselhável que esta redefinição, com formalização das atribuições, seja feita entre a equipe de implantação, o gerente regional e as pessoas que exercem os cargos e funções, já que o número de colaboradores é pequeno. Nesta subfase é importante que haja a eliminação das atividades que não agregam valor para o processo.

Para essa fase ter êxito, é necessário que os macro-processos já estejam definidos e aprovados, e então devem-se descrever as atividades e tarefas vinculadas aos cargos e disseminá-las em todos os níveis, explicando e deixando claro para todos aqueles que estão inseridos no processo.

Além disso, deve-se identificar os impactos do redesenho dos processos na regional, pois pode prejudicar o andamento das atividades se não for bem definido e delineado junto aos colaboradores.

- Subfase: implantar programa de prestígio
- Subfase: implantar sistemática de promoção

Estas duas subfases devem ser feitas em conjunto na regional para surtir mais efeito.

O programa de prestígio na empresa deve ser idealizado através de uma campanha criativa e com alto poder de penetração, oferecendo prêmios diferenciados e efetivamente cobiçados pelos colaboradores, e que serão entregues aqueles que mais se destacarem no alcance das metas estipuladas.

Além disso, a organização deve estabelecer critérios de promoção, desde os mantenedores, que são as pessoas que ficam em uma usina específica em tempo integral e com pouca qualificação, até o gerente regional e engenheiros. Estes devem ser avaliados de acordo com seu desempenho e atendimento ao sistema. O colaborador mostrando-se adepto a nova cultura, motivado, incentivando os demais e propondo melhorias deve receber benefícios e até promoção de cargo.

Para ambos os métodos funcionarem dentro da organização é necessário implantar um mecanismo de controle e acompanhamento do SGOPP. Estes meios de incentivo devem ser estudados e instituídos critérios gerais, processuais e individuais, para que o reconhecimento e valorização das pessoas na organização orientada por processos realmente aconteça. Estas práticas devem incentivar a formação de equipes multifuncionais e auxiliar na implantação de uma sistemática de comunicação em todos os níveis. Este métodos de controle serão mais bem analisados na Fase III.

- Subfase: mapear e redesenhar os processos

O mapeamento dos processos tem a finalidade de priorizar ações de melhorias nos processos mais críticos, aquelas que afetam o bom desempenho das atividades primárias e de apoio desenvolvidas na empresa. Por meio do mapeamento as pessoas podem ver quando, onde e de que forma melhorar o processo produtivo, aumentando a produtividade e lucratividade.

Esta fase é, portanto, a mais importante para a implantação do SGOPP, pois o mapeamento é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem o intuito de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.

A sua análise estruturada permite a redução nas falhas de integração entre sistemas, melhoria do desempenho da organização, possibilita o melhor entendimento dos processos

atuais e até eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças e o mais importante, permite uma visão global por processo e não isolada por áreas ou papéis.

Portanto, o mapeamento dos processos da regional de operação e gestão das usinas deve ser feito neste momento, pois as atividades e tarefas já foram pré-estudadas. O mapeamento deve ser feito de acordo com os macro-processos já definidos. Em cima destes, deve-se reunir com todos os envolvidos e alinhar os processos e atividades.

É recomendado que primeiramente sejam elaborados fluxogramas das atividades que agregam valor a cadeia e o que estas representam dentro do macro-processo. Esta definição e mapeamento devem ser feitos com as equipes multifuncionais que entendam do processo. Esta equipe deve simultaneamente realizar críticas do processo, visando sempre a melhoria contínua.

O mapeamento e definição de processos podem ser feitos através da combinação de vários trabalhos em um só: muitos trabalhos ou atividades antigamente distintos são conjugados e comprimidos em uma só.

Quando possível, o processo todo deverá ser operado por uma só pessoa, chamada “funcionário do processo”. Algumas situações exigem, entretanto, um time de pessoas, pois o processo é longo demais ou descentralizado, e essas pessoas serão as “equipes do processo”, com habilidades necessárias às exigências desse processo.

Depois de definido e feito o redesenho dos processos, as atividades devem ser acompanhadas e analisadas por um tempo, fazendo-se um teste para verificação da sua eficácia. Verificado que foi aplicável, deve-se determinar e aplicar métodos de controle e gestão.

Caso seja verificado a não eficácia da nova definição do processo, deve ser realizada reunião de análise crítica para melhoria ou modelagem do processo em questão.

- Subfase: realizar pesquisas de melhores práticas

Depois de definido o processo e feito o mapeamento das atividades de operação e gestão das usinas hidrelétricas, a regional deve estruturar um plano de benchmarking, a partir dos processos da cadeia de valor. O benchmarking visa a busca das melhores práticas no mercado que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

A regional deve buscar organizações referencias e aplicar a pesquisa sistematicamente, fundamentando os Planos Estratégicos e as reestruturações de processos. Depois de realizado o benchmarking, os grupos multifuncionais devem realizar outra reunião de análise crítica

para avaliar as informações obtidas e discutir sobre o andamento das atividades dos processos atuais. Caso seja interessante modificar algum processo, este já deve ser alterado nesta subfase e feito avaliação e controle para validar eficácia e eficiência.

- Subfase: horizontalizar a planta organizacional

Esta subfase visa à racionalização dos níveis hierárquicos, portanto deve ser feita avaliação da aplicabilidade destes níveis a partir do Plano Estratégico e da reestruturação dos processos da cadeia de valor. A partir desta avaliação, deve-se analisar e redesenhar a estrutura organizacional da regional, visando maior interação. Diminuir o nível de hierarquia e confeccionar uma arquitetura de relacionamento propicia uma maior aproximação entre os colaboradores e, conseqüentemente, os processos da organização.

- Subfase: estabelecer padrões de processos

A padronização de procedimentos visa que instrumentos de normatização de processos horizontalizados sejam instituídos. Para isto, a regional deve criar uma metodologia para elaboração, atualização, controle e disseminação de procedimentos, porque apesar da empresa possuir procedimentos administrativos que são controlados e que a regional deve seguir, os procedimentos do sistema OPP visam manter e melhorar continuamente o fluxo de informações e processos de operação e gestão das usinas da regional.

Para que todos tenham conhecimento dos procedimentos, estes devem estar disponibilizados em local de uso fácil e acessível para todos os colaboradores.

Uma ferramenta importante é criar critérios de aceitação, orientação, instrução técnica, responsabilidade e autoridade para a divulgação destes procedimentos. Além disso, deve ser aberto um meio de comunicação para feedbacks dos procedimentos e identificação de melhorias.

- Subfase: firmar parcerias com as cadeias de suprimentos

Parcerias com fornecedores são de suma importância para a gestão e operação das usinas. Como o quadro de funcionários na regional é reduzido em comparação com as necessidades, a contratação de mão-de-obra externa é essencial para o bom funcionamento dos processos. Para garantir que estes atendam a regional de forma satisfatória, estes devem se adequar aos processos da empresa. Uma forma de auxiliar esta interação seria criar um método de comunicação e integração efetiva entre a regional e seus fornecedores para realização de orçamentos e contatos.

- Subfase: adequar e integrar a plataforma tecnológica

Esta subfase visa a busca no mercado por Sistemas Integrados de Gestão - *Enterprise Resource Planning* (ERP). No caso da empresa, já está em andamento a implantação de um ERP que fará a integração de todas as regionais do Brasil. O ERP visa agilizar o fluxo de informações e eliminar trabalhos redundantes, aumentando, desse modo, a eficiência e eficácia da empresa. Esses sistemas representam uma relevante expansão e diversificação nas últimas duas décadas.

Em relação às definições deste ERP, estão sendo feitas por uma grande equipe de projeto com participantes de diversas áreas do Brasil, mas a empresa garante que o sistema é flexível e posteriormente pode sofrer alterações em relação ao processo desde que assegure a confiabilidade das informações.

Sistemas como estes auxiliam na tomada de decisão e testes de validação dos processos, e será extremamente útil para a manutenção do SGOPP na regional.

Fase III – Progressão: foco nos componentes avaliativos

A fase da Progressão está relacionada com componentes avaliativos denominados de Placar, Prevenção e Pro-atividade.

- Subfase: implantar um placar de desempenho

Esta subfase tem o intuito de criar indicadores para medição de resultados finais do processo, de satisfação dos colaboradores quanto aos SGOPP e dos clientes finais juntamente com as equipes multifuncionais e a alta gerencia. Estes indicadores devem possuir relações de causalidade e estar alinhados ao Planejamento Estratégico da regional.

Além disso, esta subfase tem o intuito de criar métodos para o gerenciamento dos indicadores, monitorando a efetividade e eficácia do sistema.

Para o controle dos indicadores, a regional deve construir mapas de indicadores e um quadro de gestão a vista para expô-los. Além disto, estes indicadores devem ser divulgados para as usinas e os mantenedores devem imprimir e também expor estes indicadores no painel das usinas para que todos conheçam o desempenho do SGOPP.

- Subfase: estabelecer mecanismos de prevenção

Para assegurar que o SGOPP seja seguido e se torne uma cultura dentro da regional sudeste, deve-se implantar uma sistemática para realização de auditorias internas. Estas podem ser realizadas por equipes multifuncionais de seis em seis meses, nos primeiros dois anos e após este período, de ano em ano.

A equipe multifuncional deverá sofrer rotação entre os colaboradores e deve ser capacitada continuamente. Para as não conformidades encontradas, o próprio grupo deve

identificar a raiz do problema e propor procedimentos de melhoria. A identificação é importante, pois facilita a geração de ações corretivas e preventivas.

- Subfase: sistematizar a pro-atividade dos gestores de processos

Esta subfase primeiramente tem a intenção de criar uma sistemática de arquivamento dos registros físicos e virtuais. Para que isto realmente aconteça e devido ao grande volume de documentos, a regional deve designar a responsabilidade do arquivamento para uma pessoa específica. Além disso, todos os colaboradores devem entender a necessidade e importância do armazenamento e para auxiliar devem-se implantar instrumentos de comunicação internos das melhores práticas utilizadas.

Posteriormente deve-se instituir um espaço de contribuições para melhorias contínuas dos processos e até, periodicamente realizar workshops de compartilhamento de experiências.

A regional de operação e gestão de usinas hidrelétricas, mais especificamente, PCH's, seguindo as fases e subfases descritas acima e realizando todas as ações indicadas para implantação da Gestão por Processos, com certeza terá resultados positivos quanto à melhoria do fluxo de comunicação, visualização dos processos, definição de prioridades, agilidade para atendimento as necessidades, evitando assim retrabalhos e perdas de tempo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão por Processos destaca-se na evolução da estrutura organizacional que, por décadas, se estruturou de forma verticalizada e que já não mais atendia aos níveis de necessidades exigidos pelo mercado.

O cenário atual, caracterizado pela concorrência cada vez mais acirrada, tem levado as empresas a empenharem esforços significativos, visando à maximização do desempenho de seus negócios por meio de ações capazes de diminuir os custos, melhorar a produtividade, aumentar a flexibilidade, diminuir o tempo de ciclo e, sobretudo, melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

Assim, dentro desse novo contexto organizacional, surge a organização orientada para processos. A migração do SGOPF para o SGOPP em uma organização não é, entretanto, uma tarefa muito fácil. Os colaboradores têm que aprender a pensar de maneira diferente e a trabalhar em equipe. É necessário que cada funcionário tenha uma visão do todo, levando em consideração as partes e suas inter-relações com o negócio, compreendendo o quanto o seu trabalho afeta o todo.

Vale ressaltar que a tecnologia da informação tem importante papel na eficiência e eficácia desse tipo de organização voltada para processos.

O estudo de caso apresentado apresentou um procedimento para implementação da gestão por processos em uma regional que opera e gere pequenas centrais hidrelétricas.

Seu objetivo foi levantar as fases e ferramentas utilizadas para implementação do modelo horizontalizado de gestão. A metodologia apresentada tem seu diferencial no fato de apresentar fases e subfases que fazem com que a transição ocorra de forma gradual, a fim de garantir a melhor adaptação dos processos e, principalmente, dos colaboradores envolvidos, ao novo modelo de gestão.

Uma das contribuições que a organização pode conseguir com a implantação do SGOPP é a completa reestruturação dos padrões de processo e dos procedimentos operacionais, permitindo um redesenho do processo e seu completo alinhamento com as estratégias da regional.

Outra grande e importante contribuição da implantação de um Sistema de Gestão Orientado Por Processos na regional trata-se da simplicidade e agilidade conferida as atividades, levando a uma tomada de decisão mais rápida.

Vale ressaltar que a implantação deve ocorrer de forma planejada e deve ter uma equipe dedicada a esta atividade. A equipe, como descrito, tem como objetivo alinhar todas as etapas com a alta gerencia e analisar a aplicabilidade junto aos colaboradores.

Este trabalho, por fim, permitiu destacar a importância da análise do sistema atual para implantação do novo, da necessidade de envolvimento de todos os colaboradores para eficácia do SGOPE dentro da regional e ainda do contínuo aprimoramento dos processos a fim de garantir à empresa um lugar de destaque frente ao mercado competitivo atual.

REFERÊNCIAS

ABDALA, E. C. **A gestão orientada por processos: um estudo de caso em uma organização hospitalar brasileira.** In: Congresso Brasileiro de Sistemas, 2., 2006, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FACEF, 2006. Disponível em: <<http://www.facef.br/quartocbs/arquivos/41.pdf>>. Acesso em: 3 jun 2010.

ALVARENGA-NETTO, C. Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F.J.B.; ROTONDARO, R.G.(coord.) et al. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação.** São Paulo: Atlas, 2006.

ANJOS, F. A.; REIS, H. R.; SORATTO, A. N. **Gestão por processo nas organizações e sua interação com o meio ambiente.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_1026.pdf>. Acesso em: 7 jun 2010.

ANTUNES Jr, J. A. V. **Os paradigmas da engenharia de produção.** Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2006.

BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1999.

FRANCO, R. G. P. **Metodologia para implantação da Gestão por Processos em empresas do setor metal-mecânico.** Florianópolis: UFSC, 2006.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000a.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000b.

HAMMER, M. A Empresa voltada para processos. **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 2, n. 9, 1998.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

MARCELINO, L. R. **Sistema de Gestão Orientada por processos – SGOPP: uma proposta de um sistema de gestão OPP sistêmico e sua metodologia de implantação.** Florianópolis: UFSC, 2007.

MARSHALL Jr, I., CIERCO, A. A. ROCHA, A. V, MOTA, E. B., LEUSIN, S. **Gestão da qualidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARTINHO, G. B. e ROTONDARO, R. G. **Aplicação da gestão por processos em uma empresa do setor de varejo de supermercados: um estudo de caso.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 19., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2009.

Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_092_624_13418.pdf>. Acesso em: 1 jun 2010.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos.** São Paulo: Atlas, 2006.

PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H., CLEMENTE, R. **Gestão de processo: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALMBERG, K. Experiences of implementation process management: a multiple-case study. **Business Process Management Journal**, New York, v. 16, n. 1, p. 93-113, 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SORDI, J. O. **Gestão por processo: uma abordagem da moderna administração.** São Paulo: Saraiva, 2008.

VALLS, V. M.. A documentação na ISO 9001:2000. **Banas Qualidade**, São Paulo, v. 12, n. 133, p. 100-105, 2003.

VALLS, V. M. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. **CI. Inf. Brasília**, v. 33, n. 2, p. 172-178, 2004.

VARVAKIS, G. J. **Gerenciamento de processos.** Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos - EGC. Florianópolis: UFSC, 1997.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** Florianópolis: UFSC, 2000.

www.brookfieldenergia.com. Acessado em: 30/10/2010.

ANEXO – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, ____ de _____ de 20____.

NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

Matrícula

ASSINATURA

CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.