

A Importância Da Boa Gestão Do Gerenciamento De Processos Manuais Para As Empresas

Andre Luiz Barnabé (UNIARA) Superbarna@bol.com.br

Área: Gestão do conhecimento Organizacional.

Subárea: Sistemas de informação de gestão.

Resumo

O gerenciamento de Processos manuais é muitas vezes invisível para os clientes externos, porém, sendo essenciais para o bom gerenciamento dos negócios. Nos dias atuais ter conhecimento de sistemas e processos administrativos é fundamental para a gestão de uma empresa, pois a mesma poderá controlar tudo o que acontece em suas diversas atividades e tarefas. Regras que determinam postura, comportamentos facilitam o entendimento e aplicação de tais processos. Ações simples como determinação de horários de chegada e saída, e algumas outras normas que implicam no comportamento dos empregados, são exemplos de regras. Este trabalho tem como objetivo demonstrar a contribuição da Gestão dos processos manuais eficientes na geração dos resultados satisfatórios para uma empresa. O procedimento técnico utilizado neste artigo foi o bibliográfico por meio de livros, artigos e revistas científicas. Resulta-se que conhecendo bem uma produção da empresa, pode-se chegar uma noção de como está gerida a empresa. A produção é o gargalo da empresa, falhas, desperdícios, custos altos, trazem consequências graves para as empresas, se pensarmos em termos financeiros. Conclui-se que não bastam apenas processos, devemos pesquisar a sua funcionalidade e entender que o importante é estar claro para quem vai utilizar, logo envolver as partes interessadas é regra obrigatória para o sucesso de um processo.

Palavras chave: Gerenciamento. Processos manuais, Padronização.

The Importance Of Good Management Management Management For Business

Abstract

The management of manual processes is often invisible to external customers, however, being essential for the good management of the business. Today's systems are known and administrative processes are fundamental to a company's management because the same person controls everything that happens in their various activities and tasks. Rules that determine the posture, behaviors facilitate the understanding and the application of such processes. Like other rules that imply no employee behavior, they are examples of rules. This paper aims to demonstrate the contribution of efficient Manual Process Management to the generation of the satisfactory results for a company. The technical procedure used in this article was published by the librarian through books, articles and scientific journals. It turns out that knowing a production company well, one can get a sense of how the company is managed. Production is the bottleneck of the company, failures, waste, high costs, have serious consequences for business, if we think in financial terms. We conclude that not only are processes enough, we must investigate their functionality and understand what is important for this. Of course for those who are going to be involved soon as stakeholders is mandatory rule for the success of a process. **Key-words:** Article, CONBREPRO, Formatting

1. Introdução

A questão norteadora que rege este trabalho é: Qual a importância da gestão dos processos manuais para um bom funcionamento de uma empresa?

Este trabalho tem como objetivo geral demonstrar a contribuição da Gestão dos processos manuais eficientes na geração dos resultados satisfatórios para uma empresa e como objetivos específicos: definir Gestão de processos, analisar os problemas gerados pela falta de organização interna que prejudicam o funcionamento das empresas e mostrar quais são as ferramentas de gerenciamento de processos manuais.

Mais do que definir processos, métodos, ferramentas de trabalhos, é necessário levar ao conhecimento de todos da importância dos mesmos. Quando se propõe uma mudança ou até mesmo a aplicação de certa metodologia, tudo deve ser bem claro pra todos. Temos inúmeros processos existentes e disponíveis para ser implantados para o bom funcionamento da empresa, mas antes de definir esses processos é necessário o definir o que é processo.

O descontrole a falta de informação, e até mesmo a falta de conhecimento da empresa, gera resultados negativos e o pior nem sempre é possível saber qual é a causa real destes resultados.

Este trabalho justifica-se pois não se pode simplesmente chegar e tentar implantar processos e pronto. Primeiro é necessário conhecer os problemas existentes dentro da empresa e envolver todos integrantes. O problema seria identificado direto na fonte, ficando mais fácil a colaboração dos envolvidos. A definição dos processos manuais apresenta importantes resultados, podendo assim conhecer melhor a empresa. Assim as causas dos problemas serão facilmente encontradas. O interessante deste trabalho é mobilizar toda empresa, passando a ser um objetivo geral, tendo pessoas trabalhando em sintonia e colaboração. Ao idealizar um projeto na empresa o administrador tem que focar a integração. Não pode ser um projeto que simplesmente deverá ser imposto para todos, e sim um projeto que todos participam com prazer.

2. Referencial Teórico: Gestão de Processos

Para entender o termo gestão de processos, é importante entender o significado de processo. Segundo o CBOK, um “processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas”. São disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. (ABPMP, 2017)

Segundo Baldam (2007), processo é qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega-lhe valor e gera uma saída para um cliente interno ou externo.

Para Paim (2009), processo pode ser definido como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente.

Scartezini (2009) conceitua processo como uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta. Segundo Oliveira (2009) processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Chiavenato (2004), o define como meios pelos quais se podem alcançar resultados (fins). A arquitetura de processos nas organizações classifica-se em três tipos de processos: primários ou finalísticos, suporte e gerenciais:

- primários ou finalísticos: são aqueles que agregam valor diretamente para o cliente externo;
- suporte: fornecerem recursos tais como tecnologia, recursos humanos e outros tipos de recursos físicos para apoiar a execução dos processos finalísticos;

- gerenciais: que direcionam a evolução da organização através de planejamento e controle.

Ao definir gestão de processos, estamos introduzindo o sistema de organização e métodos para definir melhor a gestão de processos através da Departamentalização. Conforme Oliveira (2004 p. 127) “em departamentalização por processos, as atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um processo”. Portanto considera a maneira pela qual são executados os trabalhos ou processos para consecução de uma meta ou objetivo específico.

2.1 As ferramentas da gestão de processos

As ferramentas de gestão de processos são maneiras e formas de conhecer minuciosamente cada processo. Gerir é analisar, melhorar continuamente cada processo, sempre focando o objetivo maior, atender as necessidades do cliente. Quando se faz uma boa gestão de processos, sempre quando há um problema, aplica-se na empresa uma mudança cultural, temos uma busca incessante de melhorias, as pessoas se adequam a novas regras e também uma mudança de comportamento, isto coloca a empresa num cenário competitivo no mercado.

Quando se propõe implantar um quadro de distribuição do trabalho deve se pensar no dia a dia do empregado que muitas vezes não sabe do seu papel e muito menos da sua importância enquanto empregado na empresa, o uso desta ferramenta serve para nortear os empregados e também seus superiores, que às vezes por falta de um processo bem definido, não tem como fazer exigências aos seus subordinados. (CHIAVENATO, 2004)

Para estabelecimento da situação desejada, é necessário que se analise o Quadro de Distribuição de Trabalho (QDT) atual. A maneira mais fácil de levantar os problemas existentes é indagando sobre os mesmos. Para maior facilidade determinação sobre o que perguntar, são colocadas, a seguir, algumas questões básicas. Questões sobre a capacidade profissional dos funcionários que realizam as tarefas que estão sob análise. Questões sobre grau de concentração das tarefas e de especialização dos funcionários. Questões sobre compatibilidade das tarefas executadas. Questões sobre o equilíbrio entre o volume de trabalho dos funcionários. Questões sobre a duração de tarefas e atividades. Questões sobre a participação relativa das tarefas no total de tempo gasto pelos funcionários para executá-las. (OLIVEIRA, 2004)

Os formulários permitem registrar de formas padronizadas o desenvolvimento dos processos. Tão importante quanto aplicar um processo, é medir o seu desempenho, são através destes registros que podemos tomar atitudes para identificar falha nos processos, fazer adoção de medidas corretivas terem sucesso em determinado processo. (CHIAVENATO, 2004)

Ter espaços bem definidos para armazenamento de matérias-primas, disposição dos produtos é mais do que requisito para uma boa gestão. Uma empresa deve ter seus processos bem divulgados, os anseios e as vontades dos sócios, além de ir de encontro com as necessidades dos mercados, devem ser expostas de formas claras para que todos foquem o mesmo objetivo.

O arranjo físico deve ser estabelecido a partir do estudo planejado do sistema de informações relacionado com a distribuição de móveis, equipamentos e pessoas pelo espaço disponível, da forma mais racional possível. O *Layout* acaba por influir na motivação, gerando maior ou menor eficiência no trabalho. (CURY, 2006)

Outro fator que deve ser levado em consideração é que uma gestão de sucesso se baseia em resultados, é através deles que se determinam metas, ou seja, aonde de fato a empresa quer chegar. Para isso se utiliza gráficos de informação, que são indicadores de desempenho que permite a empresa em certas situações agir com medidas corretivas, afinal só

gerencia o que se mede. Ter acesso e ao mesmo tempo divulgar as informações a todos na empresa estimula seus integrantes e mostra pra eles que de fato eles são parte desta organização. (CURY, 2006)

Ao enfatizar o processo de informação numa organização, uma ferramenta básica e necessária na organização, é o organograma. É através dele que todos se “acham” dentro da empresa, é a maneira de todos saberem de fato quem reporta a quem, para evitar situações do tipo que aparenta ter muita gente mandando e desta forma o colaborador nunca sabe de fato quem é seu chefe imediato.

O organograma não pode simplesmente ser um esboço bonito no papel, e sim uma ferramenta que auxilia a gestão dos processos no dia a dia. Com aplicação desta ferramenta adequadamente, pode se obter muitos resultados positivos. (ARAÚJO, 1994)

Toda ferramenta de gestão de processo é importante, mas deve-se dar uma atenção especial no caso do setor financeiro para um gerenciamento com eficácia. Ao analisar a empresa numa visão de mercado, a cada dia torna-se mais necessário utilizar a ferramenta Captação de informações de Mercado. O objetivo desta ferramenta é manter a empresa no mercado bem atualizado com as necessidades dos clientes e também no desenvolvimento de novas tecnologias que poderão contribuir para o aumento de receitas e obvio o aumento do lucro, se os recursos forem bem geridos. (GODOY, 2004)

3 Metodologia da Pesquisa

3.1 Características metodológicas

Para o desenvolvimento do trabalho foram implementadas estratégias de investigação por meio de material bibliográfico e análise destes. De início foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o propósito de investigar a importância da boa gestão do gerenciamento de processos manuais para as empresas. No segundo momento foi analisada todas as fontes bibliográficas levantadas sobre o assunto e agrupadas para fins de análise e conclusão.

O Método do Estudo enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tenha objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica (críticas inerentes aos métodos qualitativos, conforme já exposto). (YIN, 2001)

3.2 Procedimentos operacionais

O levantamento foi realizado no Google Acadêmico que abrange vários bancos de dados científicos, entre os meses de janeiro e abril de 2017. Para o levantamento dos artigos, utilizou-se a palavra-chave: Gerenciamento, Processos manuais, Padronização.

Os critérios selecionados para a inclusão das publicações foram: trabalhos disponibilizados na íntegra e na forma online, sem restrições de acessibilidade; publicados no idioma português. Como critérios de exclusão elegeram-se: trabalhos incompletos e restritos. Para a inclusão ou exclusão dos trabalhos foram utilizados três Testes de Relevância. No Teste de Relevância, considerou-se o período de publicação e o idioma; no Teste de Relevância, levou-se em conta o título e/ou resumo para verificar a adequação ao tema de interesse (excluíram-se aquelas não disponíveis online, teses e dissertações, estudos de pesquisa bibliográfica e artigos repetidos); no Teste de Relevância, os estudos foram avaliados na íntegra.

Elaborada através da técnica de coleta de dados de acordo com Rosa e Arnoldi (2006) é uma das técnicas considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador,

previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo.

Os dados obtidos foram a partir de coleta de fontes secundárias. Para Oliveira (1997), os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, muitas vezes, até analisados, e que estão catalogados a disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria imprensa, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Os dados secundários foram obtidos através de relatórios de atividade e outras publicações, consulta em revistas, jornais e livros especializados, bem como artigos científicos, dissertações e teses.

As informações dos trabalhos selecionados foram sumarizadas em uma ficha de extração de dados denominada “Identificação e descrição do conteúdo do artigo” que assinala os seguintes itens: tema, título, autores, fonte da publicação, estudo número, finalidade/objetivo, coleta de dados/tipo de pesquisa, análise dos dados, resultados/discussão e conclusões/recomendações.

Por fim os resultados foram sistematizados na forma de análise textual mediante comparação com os autores estudados. A pesquisa bibliográfica foi realizada através de consultas a livros, artigos de jornais específicos em logística, dissertações, teses, e-book, artigos publicados em mídia digitais.

4 ANÁLISES DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 Envolvendo a equipe no processo de aplicação das ferramentas

Um dos grandes problemas da empresa é quando se cria ou mesmo se aplica uma nova ferramenta de trabalho, a mesma vem de cima para baixo, em certas situações a diretoria da empresa vem impondo a adoção de determinadas ferramentas, sem se preocupar se as pessoas que a utilizarão têm conhecimento das mesmas ou se irão adaptar ao uso das mesmas, ou seja, nem sempre conta com a opinião de quem de fato irá utilizar a ferramenta no dia a dia de um processo. (ALVAREZ, 2001)

A causa de insucesso de alguns projetos é o fato de às vezes um líder sugerir a implantação do mesmo, apenas com base na sua ideia e experiências, não levando em conta que a empresa, não é dele e que não tem que ser simplesmente como ele pensa. Ninguém conhece melhor o setor de trabalho dos que os próprios integrantes que desempenham ali diariamente seu papel, desta forma construir com eles os caminhos para aplicação de qualquer ferramenta na empresa, com certeza será maior a chance de sucesso. (ALVAREZ, 2001)

Para um melhor gerenciamento deve-se estabelecer itens de controle e desenvolver sistemas de gerenciamento de processos para estruturar de tal forma que possa manter e melhorar sempre os resultados da qualidade. O Padrão Técnico de Processo (PTP) é o documento básico para controle do processo. Este padrão mostra todos os parâmetros técnicos definidos pela área técnica da empresa, necessários para a fabricação de um bem ou condução de um serviço.

O PTP traduz para os operadores da organização as necessidades do cliente através de itens de controle que devem ser observados, havendo um padrão técnico de processo para cada família de produtos da organização. Deve-se deixar bem claro o que deve ser controlado.

O conhecimento das funções desempenhadas por cada um dentro de seu setor é muito importante, todas as pessoas cuja principal função é cumprir procedimentos operacionais padrão, necessitam saber os métodos para a realização de suas tarefas, por estar razão a padronização é importante.

As atividades críticas são detalhadas posteriormente no manual de treinamento, em que a folha de rosto é o próprio POP. Para fazer este detalhamento geralmente é utilizada a ferramenta “5W2H”. O manual de treinamento também contém uma análise de risco, que é feita por atividade dentro de uma tarefa, para evitar erros e até acidentes no trabalho.

O grupo deve ser formado de pessoas que tenham vivência no assunto, ainda que de forma parcial. As causas e as contramedidas. O resultado final é sempre bastante satisfatório e abrangente, traduzindo-se no somatório de conhecimento das pessoas envolvidas, o que é, na maioria das vezes, superior à soma dos conhecimentos isolados. Tem-se, então, o efeito sinérgico da técnica, “o *Brainstorming* é, pois, uma técnica muito poderosa, que produz resultados impressionantes, se conveniente utilizada”. (GODOY, 2004, p.9)

Por outro lado, o *Brainstorming* é um excelente mecanismo de educação e treinamento. A sua condução possibilita o envolvimento pleno das pessoas, procurando entender o problema, as suas causas e as contramedidas para tocá-las. Haverá forçosamente o crescimento técnico da equipe, após a condução de todo roteiro. Vale a pena conduzi-lo com todo o rigor metodológico. (GODOY, 2004)

Um *Brainstorming* pode ser realizado em 4 etapas:

1ª Etapa – Explicação da Meta ou Problema;

2ª Etapa – Determinação das causas;

3ª Etapa – Determinação das causas mais importantes;

4ª Etapa – Determinação das contramedidas relativas às causas mais importantes/plano de ação. (GODOY, 2004)

Em complemento da aplicação desta ferramenta, introduz-se o Diagrama de causa e efeito. Ferramenta essencial para se chegar à raiz de um problema, como o próprio nome diz enfatizar a causa para entender o efeito causado.

Como preparar um Diagrama?

Primeiro é necessário ter um problema para analisar.

1 – Definido o enunciado do problema, ele deve ser colocado na “cabeça do peixe”, precedido por uma seta da esquerda para a direita.

2 – Depois colocamos as seis espinhas principais (Os seis M – os Motivos). (CHIAVENATO, 2004)

Se você quiser identificar as seis espinhas principais com o nome de cada M ou com números de 0 a 6, fique à vontade. Só que o mais comum (e recomendável) é identificar cada M de forma clara, para facilitar o uso depois. Mas ele não tem de ser obrigatoriamente assim. Cada espinha pode ter também o nome de uma causa já identificada (oususpeitada) para o problema, ou ainda, uma classificação específica da área ou da Organização. Faça como achar melhor.

A aplicação do Diagrama de *Ishikawa*:

Através de entrevistas com as partes envolvidas ou uma reunião de *Brainstorming*, ferramenta excelente para aplicação desta ferramenta, devem ser encontradas as causas principais (ou mais evidentes), catalogá-las nas espinhas correspondentes e assim gradativamente, até obtermos um diagrama com grau de complexidade que satisfaça sua necessidade. É frequente observarmos uma concentração de causas em um ou dois dos motivos, e esses serão os que maior probabilidade oferece de ser a Causa Raiz e, portanto de ter a solução do problema. (CHIAVENATO, 2004)

Tendo em mãos o Diagrama formado, convém uma reunião com todos os envolvidos para confirmação das causas sugeridas, talvez até para que, observando o quadro geral apresentado, novas ideias sejam incluídas antes da tomada de decisão sobre o tema. O Diagrama de *Ishikawa*, também conhecido como “Diagrama de Causa e Efeito” ou “Espinha-de-peixe”, é uma ferramenta gráfica utilizada pela Administração para o Gerenciamento e o Controle da Qualidade (CQ) em processos diversos de manipulação das fórmulas.

Originalmente proposto pelo engenheiro químico *Kaoru Ishikawa* em 1943 e aperfeiçoado nos anos seguintes.(CHIAVENATO, 2004)

Este sistema permite estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos. Permite também estruturar qualquer sistema que necessite de resposta de forma gráfica e sintética (melhor visualização).

O diagrama pode evoluir de uma estrutura hierárquica para um diagrama de relações, uma das sete ferramentas do Planejamento da Qualidade ou Sete Ferramentas da Qualidade por ele desenvolvidas, que apresenta uma estrutura mais complexa, não hierárquica.

À gestão de processos e suas aplicações implementa-se o PDCA, ferramenta fantástica pela qual todos envolvidos constroem juntos o planejamento de preferência em cima de metas, sabendo exatamente a hora e como desenvolver tal planejamento e principalmente fazer o acompanhamento para que na hora certa possa atuar com medidas corretivas, que é super importante numa gestão de processos. (LAUGENI; MARTINS, 2005)

Identificado o problema, deve-se escolher o mais importante e estudar o seu histórico, para que reconheça sua frequência e identifique as perdas atuais e os ganhos viáveis. Procurando os resultados indesejáveis, deve-se fazer a Análise de Pareto, que vai permitir priorizar os temas e possíveis subtemas e estabelecer metas numéricas viáveis. Posteriormente, deve-se nomear uma pessoa, ou grupo responsável, e determinar uma data limite para a resolução do problema.

É necessário observar o problema sob vários pontos de vista: tempo, local, tipo, sintoma e investigar aspectos específicos, como, treinamento, condições climáticas, temperatura ambiente, condições dos instrumentos, dentre outros. Colete dados usando o “5W1H” o que, quem, quando, onde, por que e como. As pessoas envolvidas na investigação devem por meio de investigação local descobrir as características do problema, usando de meios como foto, filmagens, e possíveis documentos. Depois de feita a investigação, deve-se fazer um cronograma de referência, um orçamento e definir a meta a ser atingida. (BALDAM, 2007)

Reuniões participativas envolvendo todas as pessoas do grupo devem ser feitas tentando identificar as causas. Depois de identificadas deve por hipótese escolher as mais prováveis e analisá-las para confirmar ou não a relação entre o problema e as causas mais prováveis.

Para atingir um objetivo, uma meta, precisamos fazer alguma coisa, precisamos agir - realizar uma ou geralmente várias ações. Até “não fazer nada” pode ser uma ação necessária para atingir um objetivo. E, exceto nos casos de urgência máxima, precisamos definir uma data para concluir, ou seja, um prazo.

Como para ir a qualquer lugar desconhecido precisamos saber qual o caminho ou ter um mapa, para chegar a um objetivo também precisamos de uma orientação, ou de um plano – o Plano de Ação. (POZO, 2004)

Quanto maior a quantidade de ações e pessoas envolvidas, mais necessário e importante é ter um Plano de Ação. Em importantes projetos, missões, empreendimentos, um bom Plano de Ação é indispensável.

O 5W1H é mais uma sigla, que se popularizou na linguagem empresarial. É um *micro-check-list* – para nos ajudar a lembrar dos seis pontos principais de Um plano de ação. Origina-se das 6 palavras em inglês: *WHAT – WHEN – WHO – WHY – WHERE -HOW*. Em português: O QUE – QUANDO – QUEM – PORQUE – ONDE – COMO. Entender e concordar com a importância de cada item é ótimo. Decorar a sigla 5W1H é melhor ainda. É mais uma garantia para sempre se lembrar de todos – e aí basta checar, responder, cada um dos 5W, e mais o 1H. (POZO, 2004)

Planejamento não é uma coisa habitual de se fazer no dia das pessoas e das empresas. Infelizmente isto é uma coisa que o brasileiro ainda está aprendendo a lidar. Para a sobrevivência da empresa estudada, planejar não é apenas uma obrigação e sim questão de sobrevivência. Cada dia mais a concorrência desenvolvem produtos de qualidade com maior rapidez e custo baixo. Isto faz dela uma empresa competitiva no mercado. (PORTER, 1989)

O líder deve motivar a equipe a participar. Além de todos terem a responsabilidade de cumprir suas obrigações diárias, a equipe deverá sentir prazer em realizar suas tarefas, poderá descobrir que se leva um tempo significativo para planejar, mas que o resultado é maior e que o alcance dos objetivos e metas será prazeroso e gratificante sentir isso.

Falando em objetivos e metas, a empresa precisa deixar bem claro para seus empregados quais são suas metas e objetivos gerais, de forma bem clara, mensurável e específica para todos. É mais fácil envolver pessoas em um processo, quando as mesmas sentem que este esforço não é em vão. São através destas grandes metas definidas, que os empregados passam a sentir importante, traçam metas pessoais e fazem planos de crescimento pessoal na empresa.

4.2 As dificuldades encontradas nas organizações empresariais

Às vezes busca-se ferramentas, promovemos grandes mudanças nos processos, mas de nada adianta se conhecermos os problemas na raiz. Deve-se ter consciência que determinados problemas são reflexos de outros problemas. Saber exatamente a raiz do problema, é um passo importante para solução definitiva dos mesmos.

Nos dias atuais com a velocidade da informação, com a disponibilidade de recursos e oportunidades de capacitação, permite o administrador, o gerente ou até mesmo o proprietário acesso a ferramentas, metodologias que contribuem para o sucesso na gestão. Mais importante do que está de posse destas ferramentas, é fundamental conhecer criteriosamente o que acontece dentro da empresa, em um resumo geral o gestor deve conhecer detalhadamente cada problema e ir mais além saber exatamente na raiz do problema. (POZO, 2004)

Ainda segundo Pozo (2004) o mercado não permite sobreviver empresas que até no momento tenham problemas da seguinte natureza:

- empregados perdidos dentro da empresa, não sabem de fato o seu papel, seu local de trabalho e em certas situações até mesmo a importância do seu trabalho para o sucesso da empresa;
- a falta de formulários, de registros, acompanhamento formal dos acontecimentos não possibilita a empresa criar uma rotina de trabalho, gerando assim desconroles e falta de padrão;
- a falta de definição do espaço adequado para produção, almoxarifado gera muitas perdas, elevação de custos e obviamente ineficiência da produção e logicamente influem na queda de faturamento;
- uma organização que não possui registros, informações de como proceder diante de problemas ou mesmo tarefas simples do dia a dia, tem em sua rotina de trabalho, conflitos, stress e falta de padronização.

Muitos consideram que na empresa a maior parte dos problemas surge em virtudes das falhas de comunicação, o que não é mentira, mas é bom levar em consideração que comunicação se constrói com informação, uma empresa que não disponibiliza ou pior ainda restringe o acesso de seus envolvidos à informação, contribui para agravar ainda mais os problemas existentes.

As pessoas trabalham, desempenham seus papéis, mas não conseguem se enxergar dentro da organização e em alguns casos não sabem, por exemplo, como funciona a hierarquia

na empresa, quem é subordinado de quem e em situações mais graves, quem de fato é o seu superior. (ALVAREZ, 2001)

Pode-se considerar que uma empresa vive em função dos clientes, porém a empresa em questão, não desenvolve uma relação duradoura com seus clientes. A empresa não valoriza alguns pontos favoráveis como, por exemplo, o fato dos clientes gostarem de seus produtos e serviços, e procurarem à empresa. Apesar de tudo isso, não são tratados com qualidade e em algumas vezes acontece o inadmissível, eles não são atendidos. (ALVAREZ, 2001)

Estoque é capital parado, mas também isso tem que ser analisado com bastante critério, pois a empresa não pode sacrificar sua produção por falta de matéria-prima. Apesar de ter uma estrutura boa e acesso facilitado a grandes centros, a falta de política de logística e gerenciamento de estoque faz com que empresa eleve seus custos para produzir em tempo hábil e ter condições de atender seus clientes. Certas situações o atendimento do cliente é feito com grande atraso, pelo fato de na última hora não encontrar a matéria prima para produzir o que a cliente precisa.

Apesar de possuir alguns registros e controles financeiros, diversas empresas não gerenciam o setor com as informações que tem nas mãos. Não tem um planejamento financeiro, apesar de saber a origem das despesas, não cria política de monitoramento e controle, chegando ao ponto de não conseguir cumprir prazos com os credores. (ALVAREZ, 2001)

O mercado hoje é uma caixinha de surpresa, procurar conhecê-lo e saber peneirar o que é útil para empresa é necessário, o que pode parecer uma oportunidade, pode se tornar uma armadilha. Devido à empresa não ter peneirado esta informação, acabou perdendo o foco, deixando de trabalhar com aquilo que de fato ela sabia fazer melhor e devido uma “grande oportunidade de mercado” entrou em uma área que ela não conhecia, gerando destas formas grandes perdas, e no momento um dos grandes desafios da empresa é reconquistar um mercado anteriormente dominado por ela.

Problemas sérios na empresa tem e teve com a falta de critério no recrutamento de novos funcionários, pois contrataram pessoas despreparadas, pessoa que não se encaixavam dentro da filosofia da empresa e isso fazia que a empresa tivesse uma rotatividade muito grande de empregados e também fez com que a empresa tivesse muitos problemas e erros que provocaram retrabalho e um stress em todos envolvidos. (CHIAVENATO, 2004)

A empresa provoca mudanças, cria novos procedimentos e aplica novas ferramentas e impões isso para seus envolvidos, não tem a disciplina de ouvir e seguir as opiniões de todos envolvidos nos processos, isso provoca desinteresses e desmotivação na equipe.

Uma coisa muito comum são as pessoas sentarem em uma sala de reunião, discutir novos projetos, grandes mudanças e todos saírem da sala de reunião animados, o que não é errado. O problema é que muitas das vezes nesta empresa os planos só funcionam no papel e mesmo quando saem do papel no primeiro obstáculo os envolvidos desistem. Não há acompanhamento e controle do que se propõem a mudar, desta forma as pessoas não acreditam mais em melhorias e nem em verdadeiras mudanças e acabam se desmotivando.

4.2.1 Envolvendo a equipe na aplicação de tais ferramentas na gestão de processos

É comum nos dias atuais empresa contratar profissionais para fazer uma consultoria tentando resolver os problemas existentes na empresa. Não é uma medida errada, porém é mais fácil para uma pessoa de fora identificar erros e problemas do que uma que está envolvido no meio do processo. O lado negativo disso é que é o consultor terá conhecimento dos problemas teóricos, e não saberá de fato a realidade dos problemas, desta forma este profissional servirá apenas como uma figura que levantará os problemas que todos já conhecem. (CHIAVENATO, 2004)

É bom tomar em relevância que problemas existem em qualquer empresa do mundo, porém conhecê-lo detalhadamente e envolver todos, facilita o empenho de todos. Quando um empregado é parte do problema ele é um dos maiores interessados em chegar logo numa solução. Geralmente ele contamina os companheiros de equipe com um espírito bom e rapidamente todos estão ali, colocando em prática as ferramentas e até mesmo ajudando a criar novas ferramentas.

A Empresa não deve apenas pensar em resolver um problema, de um modo autocrático, e sim democrático. Afinal o envolvimento das pessoas, mostra para elas que as mesmas são parte do problema. E uma pequena contribuição de cada um, faz alcançar resultados surpreendentes. Premiações e incentivos não podem ser visto como pagamento pelo empenho, e sim como fator de mais um reconhecimento, pois independente disso a pessoa tem que sentir satisfeita e feliz por ter resolvido determinados problemas. Os desafios das empresas diante o novo mercado são:

- comprar bem, adquirir mercadorias com especificações corretas; nas quantidades certas; com preços e condições competitivas e de boa qualidade;
- controlar os estoques, permitindo o melhor giro e a menor necessidade de imobilizar o capital de giro. Controlar o valor médio mensal do estoque, o estoque atual, relacionar os produtos mais vendidos e o quanto eles representam em relação ao total do estoque;
- produzir com excelência, com contínuo aperfeiçoamento, sem desperdícios, fazendo as coisas certas, sem ter que repetir o processo, envolvimento e comprometimento do pessoal;
- acompanhar os diversos custos e despesas fixas da empresa, identificando qualquer variação, caso ocorra, fora do normal. Controle do ajuste do preço de venda;
- controlar o fluxo de caixa, permitindo a análise da variação tanto das contas a pagar quanto das contas a receber. Analisar os movimentos ocorridos e que irão ocorrer com o dinheiro da empresa;
- compatibilizar os prazos médios das compras e das vendas, para evitar desequilíbrio financeiro;
- vender bem, obtendo as melhores condições de negociação junto ao cliente, atendendo as necessidades do cliente, em relação a preço, prazo, qualidade, pontualidade, dentre outros, estando dentro dos padrões e limites atingíveis pela empresa;
- é também muito importante estar atendo ao mercado, fazendo um estudo de mercado, para conhecer melhor o concorrente, e o público alvo;
- reavaliar constantemente o planejamento, revisando as metas, os objetivos, as estratégias, tentar transformar em oportunidades o que pode ser uma crise para os concorrentes. (ARAÚJO, 1994)

A administração de uma empresa nunca foi fácil em época alguma, mas nos dias de hoje, esta tarefa, está exigindo uma parcela muito grande do tempo dos administradores, face às constantes adaptações às mudanças das condições de atuação no mercado.

Para administrar e controlar bem uma empresa, independente do seu tamanho, o administrador está sendo cada vez mais exigido, obrigando-o a ações e decisões mais precisas e no momento certo. Para que isto seja possível, todas as informações a respeito da situação da empresa, dos seus clientes, fornecedores, produtos e serviços, precisam estar disponíveis de forma simples, rápidas e adaptáveis aos tipos de análise que se deseja efetuar. (CHIAVENATO, 2004)

A concorrência está cada vez mais acirrada em todos os segmentos e as margens de lucro muito mais apertadas, obrigando o empresário a ser muito mais criativo e competente para manter o seu negócio competitivo. Evidentemente, nesta situação um pequeno desvio pode ser fatal para sobrevivência da empresa. Nunca é tarde para reavaliar o processo de

gestão na empresa. O administrador deve acompanhar de sistematicamente o comportamento da sua empresa, e sempre que necessários fazer as intervenções para não deixar a empresa ir por buraco. Querer entender os motivos e razões desta crise, talvez poderíamos considerar complexo, mas superar o desafio de sobreviver a esta crise está aí a questão. (CHIAVENATO, 2004)

As empresas não devem colocar toda culpa em fatores externos, no caso de sua falência. A empresa tem que está preparada para os diversos comportamentos do mercado e fazer da crise uma grande oportunidade. Há tantas estratégias de se vencer uma crise. Cabe a empresa ter boas ferramentas de gestão e muito planejamento, para que quando terminar crise como essas a empresa esteja mais forte. É sempre bom saber que crises como esta nunca avisa quando chega e muito menos quando vai acabar. Diante disso é importante o empresário está preparado seja para ela ou até mesmo para grande reação do mercado.

5 CONCLUSÃO

O principal objetivo deste estudo foi o de aprender, como gerenciar utilizando indicadores, como padronizar tarefas importantes a fim de uniformizá-las e simplificá-las, e como resolver problemas de forma ordenada e em equipe. O que facilita em muito para agilizar o procedimento de implementação do gerenciamento de processos.

Espera-se através desta proposta o alinhamento das estratégias de uma organização para a obtenção de um resultado satisfatório e qualificado, pois se despenderá de menos tempo para processos, para melhoramento de produtos no mercado, maior produtividade, maior competitividade e consequentemente maior resultado.

Todos os colaboradores vão passar a entender a organização e seu funcionamento quanto sistema, agregando valor no que se produz, focalizando no que realmente é importante, suprimindo necessidades imediatas, construindo uma visão de todo o processo para todos os envolvidos, todos os colaboradores executarão as tarefas da mesma forma, os procedimentos serão os mesmos, isso permite a promoção de troca de ideias o que produz um crescimento humano sob a ótica dos clientes e colaboradores.

Com a implementação deste estudo a empresa estará sabendo onde está concentrando suas atenções e energias, podendo apostar mais em seus colaboradores, pois o índice de erros tende a cair a praticamente zero, tendo o controle destes setores, terá a possibilidade de inovar as tarefas e delegar responsabilidades produzindo um trabalho com a eficiência e eficácia desejada.

REFERÊNCIAS

ABPMP. CBOK: *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)* Corpo Comum de Conhecimento. Versão 3.0. 2017.

ALVAREZ, B. *Administração da Qualidade e Produtividade: abordagens do processo administrativo*. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, L. C. *Organização e Métodos: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BALDAM, R. et al. *Gerenciamento de processos de negócio: BPM – Business Process Management*. Rio de Janeiro: Editora Érica, 2007.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia*. 8. ed. Rio de Janeiro: CIP, 2004.

CURY, A. *Organização e Métodos: uma visão holística*. 8.ed.São Pulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, J. *Organização e Métodos: integrado à informática*. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens* (2a ed., S. R. Netz, Trad.). Porto Alegre: Bookman, 2006.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, M. H. *Brainstorming: como atingir metas*. Nova Lima-MG: INDG, 2004.

LARSSON, A. S. *A different perspective in participatory ergonomics in prodruct development*. International Journal of Industrial Ergonomics. v. 33, n. 1, p. 1-14, 2012.

LAUGENI, F.; MARTINS P. *Administração da Produção*. 2ª Edição, São Paulo: Editora Saraiva 2005.

MOREIRA, D. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Editora Pioneira. 2002.

OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencia*. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, S. B.; VALLE, R. *Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN*. São Paulo, Editora Atlas, 2009.

PAIM, R. et al. *Gestão de Processos - Pensar, Agir e Aprender*. Rio de Janeiro: Editora: Bookman, 2009.

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

POZO, H. *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais*. 3º Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2004.

ROSA, M. V. de F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. *A Entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

ROSENFELD, H; FORCELLINI, F. A; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.;

ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R. K. *Gestão de Desenvolvimento de Produtos: Uma Referência para a Melhoria do Processo*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCARTEZINI, L. M. B. *Análise e Melhoria de Processos*. Goiânia, 2009.

Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.