

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE SUA APLICAÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS.

Franclin Michel Vasconcelos GONÇALVES¹
Nádia Bosso FERNANDES²
Pillar Caldeira SETIN³
Emanuel Álvares CALVO⁴

RESUMO: Este artigo aborda a importância da padronização de processos, mostrando os pontos positivos e negativos dessa função de controle e qualidade. Em determinados segmentos, padronizar os processos é a única saída para atender as exigências dos consumidores, e essa é a inovação necessária para a manutenção da competitividade mercadológica. Para obter qualidade, deve-se haver o controle dos processos. A metodologia usada nesse artigo foi estudo bibliográfico. A conclusão mostra que a padronização é essencial em determinados ramos do mercado – aqueles que utilizam de processos repetitivos – e que as principais vantagens são: a manutenção da previsibilidade dos resultados, a facilidade de encontrar e corrigir erros na produção, o envolvimento dos funcionários na busca pela qualidade e outros; as principais desvantagens são: absenteísmo, altas taxas de rotatividade, falta de comprometimento com a organização e outros.

Palavras-chave: Padronização. Processos. Controle. Qualidade. Vantagem. Desvantagem.

1 INTRODUÇÃO

Os quatro princípios em que se baseiam a administração são Planejamento, Organização, Liderança e Controle. Todos os processos dentro de uma organização precisam de controle, e um método eficaz que acarreta em grande economia de tempo e dinheiro é a padronização.

O controle nos ajuda a perceber se o que foi planejado está trazendo os resultados esperados, para isso Stoner (1999 p.4) dividiu a função controle em quatro partes: estabelecer padrões de desempenho; medir o desempenho atual;

¹ Discente do 3º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. franclin_michel@yahoo.com.br

² Discente do 3º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. nahbosso@hotmail.com

³ Discente do 3º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. pillarsetin@uol.com.br

⁴ Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Mestre em Engenharia da Produção pela Faculdade Paulista. Orientador do trabalho. emanuel@unitoledo.br.

comparar o desempenho com os padrões estabelecidos e por fim, caso sejam percebidos desvios, executar ações corretivas. Esses são os primeiros passos para saber em que áreas a padronização pode ajudar, onde ela deve ser implantada e como.

Um bom gestor deve proporcionar conhecimento a todos os envolvidos em qualquer processo para que saibam exatamente como devem realizá-lo e quais são os objetivos de seu trabalho, ocasionando um aumento de produtividade, redução de custos, maior qualidade do produto final e do atendimento.

A qualidade é um conhecimento essencial, e mesmo não sendo um dos pilares da administração, é de extrema importância em todos os empreendimentos contemporâneos, sua busca é contínua e seu conceito deve estar claro. Empresas de sucesso estão atentas a essas funções, e existem hoje no mercado diversos serviços de consultoria que desenvolvem esse gerenciamento, mostrando que estão buscando atender às exigências de qualidade dos clientes.

2 O QUE É PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Estabelecendo o conhecimento de processos, Cury (2009, p.311) apud Adair (s.d.,p.27) o define como sendo “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço) com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor”. Essa visão ampla, nos induz a questionar quais tipos de processos existem dentro de uma empresa, CURY (2009, p. 311) apud Rummler e Brache (s.d., s.p.) identifica três tipos: 1- Processo de clientes: confecciona produtos ou serviços para clientes externos; 2- Processos administrativos: confecciona produtos essenciais para o gerenciamento do negócio; e 3- Processos de gerenciamento: decisões gerenciais que suportam os processos administrativos.

FALCONI (1992, p.17) diz que o controle de processos é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa e que o primeiro passo para sua implantação é a compreensão do relacionamento causa-efeito.

A padronização visa não somente a eliminação de desperdícios e retrabalhos, ou a minimização de informações necessárias para a realização das atividades que compõem o processo, mas principalmente a minimização da necessidade de coordenação para a realização desse conjunto de atividades (GALBRAITH, 1995).

A padronização no primeiro tipo de processo (processo de clientes) está intimamente ligada à redução da necessidade de supervisão constante e erros na entrega final do produto. No segundo tipo (processos administrativos), a padronização reduz a burocracia em excesso e o desperdício de capital intelectual, uma vez que o tempo gasto com tarefas rotineiras é diminuído. Já no terceiro tipo (processos de gerenciamento), a padronização está envolvida com o progresso da busca de realização de metas.

Para existir a padronização, deve haver o conhecimento da cadeia de processos e seu controle, avaliando os efeitos resultantes, e segundo J. M. JURAN, “não existe controle sem padronização”. Essa, leva à qualidade do produto final, que é o objetivo das empresas no mercado.

3 COMO FUNCIONA A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

A padronização é uma técnica que visa reduzir a variabilidade dos processos de trabalho sem prejudicar sua flexibilidade. Destina-se a definir os produtos (com base nas necessidades dos clientes), os métodos para produzir estes produtos, as maneiras de atestar a conformidade de tais produtos e que os mesmos atendem às necessidades dos clientes, de maneira mais simples, ao menor custo e com menor variação possível. (Izi – Qualidade e Consultoria, s.d., s.p.)

A ISO 9000:2000 (International Organization for Standardization) é um conjunto de normas criadas para igualar a gestão de qualidade ao redor do mundo e sua intenção é encorajar a adoção da abordagem de processo para a gerência de uma organização. Ela afirma que a saída de um processo frequentemente resultará diretamente na entrada do processo seguinte, e a identificação sistemática e a gestão dos processos empregados na organização e, particularmente, as interações

entre tais processos são conhecidos como abordagem de processos. (Rotondaro, 2012, p.217).

Ela é fundamental para a busca da qualidade total, pois é através dela que conseguimos a previsibilidade e manutenção dos resultados. Um processo padronizado nos leva à estabilidade dos resultados. Com a padronização diminuem-se as dispersões e os resultados tornam-se previsíveis. (Izi – Qualidade e Consultoria, s.d., s.p.).

A padronização é extremamente necessária em empresas que dependem do trabalho repetitivo - tais como montadoras de automóveis, fábricas de alimentos, tráfego (aéreo, metroviário, ferroviário), materiais de construção, fábricas de roupas, distribuição de insumos, bibliotecas públicas e outras – mas não tão esperadas em empresas que trabalham com a criatividade – como escritórios de design, arquitetura, marketing, propaganda, estúdios de arte e outros – nessas, ela se encontra em níveis administrativos apenas.

Ela não se limita ao estabelecimento (redação, aprovação e distribuição) do padrão, mas inclui, também, a sua utilização (treinamento e verificação contínua de sua observação). Isto significa que a padronização só termina quando a execução do trabalho conforme o padrão estiver assegurada. (Izi – Qualidade e Consultoria, s.d., s.p.). Cabe ao topo da pirâmide criar, executar e controlar sua aplicação, tomando como princípio que o exemplo é mais facilmente seguido do que apenas a ordem.

3.1 Quais os passos para a implantação da padronização

A divisão do macroprocesso em processos e subprocessos é o primeiro passo para a implantação da padronização. Para facilitar o entendimento desse conceito, Hammer e Champy utilizam um “mapa de processos”, detalhando o fluxo de trabalho (Hammer e Champy. Op cit.p98). No livro Organização e Métodos, de Antonio Cury (2009, p. 323) há um exemplo simplificado das atividades da empresa Texas Instruments no formato de quadro, onde destacam-se os seguintes processos: Processo de desenvolvimento de estratégias; Processo de desenvolvimento de produtos; Processo de projeto individualizado e suporte;

Processo de desenvolvimento de capacidade de fabricação; Processo de comunicação com clientes; Processo de atendimento de pedidos.

Cada empresa tem um macroprocesso único, e por isso, as divisões dos subprocessos devem ser estudadas individualmente, porém, segundo Cury (2009, p.326) existem três passos universais para a implantação da padronização, são eles: a escolha do processo, a compreensão do processo e o redesenho do processo.

A escolha do processo é o primeiro passo. Deve-se analisar três aspectos para essa tomada de decisão segundo Hammer & Champy: o grau de disfunção dos processos analisados, a importância e o impacto que o processo exerce na empresa e a exequibilidade do redesenho do processo para que haja sucesso. (CURY, 2009, p. 329). O processo que apresenta maior disfunção nem sempre é o que necessita mais urgência, seu grau de execução deve ser alto para que haja qualquer tipo de padronização.

Davenport em seu livro Reengenharia de Processos adiciona que:

“Se o objetivo é a melhoria gradual, basta trabalhar com vários processos limitados rigorosamente, já que o risco de fracasso é relativamente baixo, sobretudo se os responsáveis pela melhoria de um processo também são responsáveis pela sua administração e execução. Mas, quando o objetivo é uma mudança radical, o processo deve ser definido de maneira mais ampla possível.” (CURY, 2009, p.327 apud DEVENPORT, 1994, s.p.)

Alguns autores costumam declarar que talvez a melhor dimensão do processo para se trabalhar, seja qual for a perspectiva, deve ser encontrada no terceiro ou quarto níveis organizacionais, em que se encontram os processos responsáveis pela geração dos produtos ou serviços destinados aos clientes internos. (CURY, 2009, p.326 apud DEVENPORT, p.33-34).

Depois da escolha dos processos que devem ser priorizados para a remodelagem, passamos ao segundo passo, a compreensão deles.

O ponto inicial é conhecer o processo existente, o que ele faz, qual seu desempenho, quais são seus pontos críticos. A análise tradicional de um processo deve considerar suas entradas (insumos) e saídas (produtos). O levantamento do trabalho deve ser efetivado no próprio local onde ele é realizado, ao nível de

convivência do objetivo do projeto e de sua natureza, com o envolvimento dos usuários. (CURY, 2009, p.330).

Um bom levantamento, nesse nível de detalhe, não pode se limitar a fazer perguntas ao usuário e anotar as respostas; tampouco atingirá os objetivos visados, se o analista, além de ouvir respostas e anotar, pedir ao usuário para fazer o trabalho e ele observar; nesse nível, o analista deverá ouvir, observar e, finalmente, se for possível, tomar o lugar do usuário e fazer o trabalho; só assim ele compreenderá bem a natureza e a extensão do processo e coletará dados significativos para o redesenho final. (CURY, 2009, p.330).

Após esse estudo detalhado, o último passo é redesenhar o processo. Cury (2009, p.330) indica para essa etapa, a utilização do método de seis passos de Ballè (1997, s.p.): (1) Encomendar o produto: se possível sem se identificar, para experimentar a posição dos clientes; (2) Esboçar o processo: estabelecer a rota seguida pelo trabalho em processo, ter uma noção da lacuna entre o tempo total e o tempo empregado na agregação de valor; (3) Mapear fluxos de trabalho: Cada operação é representada por uma anotação “post-it”. O processo é então representado por peças físicas que podem ser reorganizadas de maneira diferente; (4) Redesenhar o processo: deve-se eliminar a reentrada e automatizar as entradas de dados. Negociar uma resposta mais rápida com os fornecedores do processo; (5) Verificar e testar: após o redesenho, convidar os envolvidos no processo para opinar e sugerir mudanças diferentes; (6) Implementar e padronizar: elaborar um quadro de implementação baseado num plano de ação, para se poder acompanhar a coerência do processo; manter um livro de registros da implementação, que deverá conter um fluxograma do processo original e um do novo; desenvolver as melhores listas de verificação e por fim, preparar o próximo esforço de redesenho. (CURY, 2009, p.330-334).

3.2 Principais obstáculos enfrentados após a implantação da padronização

Luis Felipe Trivelato e Lauro Soares de Freitas discorrem em seu artigo sobre transferência de conhecimentos (2007) que:

“A aplicação de conhecimento organizacional é difícil porque a decisão de seguir ou não as normas/regras embutidas no processo padrão é uma questão de escolha pessoal e não ‘determinada’ contratualmente (MARCH, 1994); (1) as pessoas que devem trabalhar segundo os procedimentos/normas definidos pelo ‘processo’, não necessariamente vão o atuar de forma ‘racional’ e seguir os procedimentos/normas fornecidos; (2) as pessoas que realizam as atividades incluídas no processo, são influenciadas por aspectos subjetivos e atitudes tais como a congruência entre os resultados obtidos e suas aspirações (profissionais, psicológicas) pessoais e o reconhecimento dos pares; (3) aspectos políticos embutidos no desenvolvimento e aplicação do processo. Tudo isto está relacionado à história da empresa, às regras não escritas, práticas reais de punição e recompensa, além de como o significado das ações e não ações, é interpretada, moldada e manipulada” (CLARK, 2003; MARCH et.al., 2000; WEICK, 2001).

Por esse motivo, todos os envolvidos no processo que será padronizado devem ter consciência do objetivo de sua implantação, além de conhecerem os objetivos da empresa. O aprofundamento do conhecimento do objetivo da empresa depende da cultura organizacional.

4 VANTAGENS

Segundo Pereira (2010) apud. Jhonson (1992) a exigência de controle nos processos é um ponto indiscutível na existência das organizações considerando que as características do controle fazem parte do cotidiano organizacional, não é possível desconsiderar os prós e contras do mesmo, pois o controle é positivo por estabelecer a ordem e padronização dos processos da organização e traz vantagens como, a estabilidade do processo, procedimentos, eficiência, padronização, processo alinhado, melhor gestão, manutenção da previsibilidade dos resultados, facilidade de encontrar e corrigir erros na produção, redução de retrabalhos, maior envolvimento dos funcionários na busca pela qualidade.

Muitas organizações estruturam os seus trabalhos com base em um modelo mecanicista e através dele conseguem explorar bem suas atividades. Para isso faz-se necessário que estas se encontrem em um ambiente simples e estável, fabriquem o mesmo produto, as tarefas desempenhadas sejam claramente definidas, a precisão é a meta e ainda que os operários sejam submissos e comportem-se como o planejado. As vantagens obtidas por essas organizações em adotar tal modelo encontram-se: na maior produtividade, pois o trabalho é bem definido e amplamente departamentalizado, facilitando a produção em larga escala; no maior controle e coordenação das tarefas realizadas decorrendo da padronização das atividades desempenhadas; na maior racionalidade e eficiência no desempenho das tarefas, já que este não exige habilidades e profissionais qualificados. Gareth (2007).

A grande vantagem é a certeza da previsibilidade. A certeza que estarão sempre recebendo um produto ou serviço com as mesmas características de qualidade e prazo de entrega. A garantia de que uma vez escolhido e aprovado um determinado serviço ou produto, podem continuar comprando este produto, pois irão receber sempre a mesma coisa. Se a expectativa foi atendida da primeira vez, quando se escolhem fornecedores, se tem a garantia de que podem continuar usando este mesmo serviço ou produto com a mesma satisfação inicial. Silva (2004).

A padronização sempre levará o aumento da qualidade do produto e fará com que todos falem a mesma língua, leiam com os mesmos olhos, faz com que todos os produtos sejam gerados com total facilidade por seguirem um padrão. Klinger (2007).

5 DESVANTAGENS

Apesar das vantagens da burocracia mecanizada, esta também possui suas desvantagens, que são em relação aos problemas humanos o núcleo operacional, problemas de coordenação e os problemas de adaptação. Nesta estrutura há uma grande necessidade de controle, com isso surge com o mecanismo de coordenação, a padronização do trabalho. Este mecanismo torna o trabalho extremamente

rotineiro no núcleo operacional, por ser simples e repetitivo não exigindo incentivos para desenvolver as capacidades dos funcionários e habilidades fazendo com que muitos se tornem insatisfeitos com a organização. (GARETH, 2007).

Em conseqüência disso ocorrem varias formas de resistências dos trabalhadores como: absenteísmo, altas taxas de rotatividade, greves, apatia, descuido e falta de comprometimento com a organização. Nessa estrutura surgem vários conflitos entre o sistema técnico versus o social o que é bom para a produção não é bom para as pessoas. (GARETH, 2007).

A burocracia mecanizada é planejada para um ambiente simples, no entanto, a organização não pode esperar tanta estabilidade. Os ambientes mudam, gerando a dificuldade da organização em adaptar-se já que esta é uma configuração inflexível que trabalha para garantir a eficiência e não a inovação. Os problemas não rotineiros vão sendo repassados para os níveis superiores da hierarquia, com excesso de procedimentos burocráticos dificultando assim o processo de decisão e conseqüentemente a adaptação a mudanças. (GARETH, 2007).

A flexibilidade e a divisão de tarefas e responsabilidades tem ênfase nas empresas orgânicas (que acompanham as mudanças do mercado, inovando e se reinventando), que acabam não se encaixando tão bem nos princípios da padronização (que buscam um mercado constante).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse estudo bibliográfico chegamos á conclusão que a padronização se mostra eficaz e eficiente em algumas áreas do mercado (tais como as mais mecanicistas) desde que aplicadas de maneira correta.

Ela é fundamental para o alcance da qualidade total, e através de alguns métodos, é uma excelente forma de controle. Todos os envolvidos no processo participam da sua implementação e suas opiniões são muito importantes para a melhoria da empresa.

As principais vantagens são: a manutenção da previsibilidade dos resultados, a facilidade de encontrar e corrigir erros na produção, o envolvimento

dos funcionários na busca pela qualidade, redução de retrabalhos e portanto de capital investido no processo, entre outros.

As principais desvantagens são: dificuldade de aceitação e adaptação entre funcionários, absenteísmo e altas taxas de rotatividade devido a repetição, falta de comprometimento com a organização e outros. Em empresas que trabalham com a criatividade, ela tem um efeito devastador, ocasionando diminuição da espontaneidade e da produtividade, acarretando o prejuízo econômico.

A padronização é um método individual e cada caso deve ser estudado a fundo para a sua correta implantação, deve ser adotada e cultivada primeiramente pelos responsáveis intelectuais da empresa, e como toda e qualquer tomada de decisão, envolve o princípio econômico “tradeoff”.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FALCONI, Vicente Campos. **TQC. Controle de qualidade total – no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Campos, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

TRIVELATO, Luiz Filipe; FREITAS, Lauro Soares de. **Alem da padronização de processos: Transferindo conhecimentos e criando aceitação**. 2007. 9f. Disponível em: <http://www.aceleradoradeempresa.com.br/arquivos/doc_transferindo_conhecimentos_2075950944.pdf>. Acesso em: 29 Mai. 2012.

DUARTE, Renato Lima. **Procedimento operacional padrão**. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/reblas/cursos/qualidade17/MP%20_apostila_%205%20-%20final.pdf>. Acesso em: 29 Mai. 2012.

PADRONIZAÇÃO de Procedimentos e Desenvolvimento de Equipe como Ferramentas para a Alavancagem da Organização – O Caso de uma Fundação de Previdência Complementar. **Associação educacional Dom Bosco**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1365_Artigo%20Seget.pdf>. Acesso em: 29 Mai. 2012.

SCARTEZINI Luís Maurício Bessa. **Análise e melhoria de processos**. 2009. 53f. Disponível em: <<http://www.tjgo.jus.br/metas/wp-content/uploads/2010/06/APOSTILA-An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>>. Acesso em: 29 Mai. 2012

PEREIRA, Fabio Luis Gomes; NETO, Bruno Jacob Gomes; FILHO, Sérgio José Mecena da Silva. **Análise das formas de controle dos processos organizacionais**. 2010. 19f. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0274_1224.pdf>. Acesso em: 29 Mai. 2012

GOESE, Irlete Becker; BRAGATO, Leonardo Luis Valbusa; PEREIRA, Nivaldo Nunes. **A padronização dos processos: uma ferramenta gerencial**. Disponível em: <<http://www.univen.edu.br/revista/n009/A%20PADRONIZA%C7%C3O%20DOS%20PROCESSOS%20-%20UMA%20FERRAMENTA%20GERENCIAL.pdf>>. Acesso em: 29 Mai. 2012.

NEVES, Ralph. **Administração de processos**. Disponível em: <<http://ralphneves.wordpress.com/2008/10/14/administracao-de-processos/>>. Acesso em: 29 Mai 2012.

GUEDES, Ronaldo. **Administração: uma introdução.** Disponível em:<
<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/administracao-uma-introducao/13034/>>. Acesso em: 29 Mai. 2012.

AJES, Rosângela Leidentz. **Processo de padronização, treinamento e habilitação de mão de obra direta em uma panificadora.** Disponível:<
<http://www.webartigos.com/artigos/processo-de-padronizacao-treinamento-e-habilitacao-de-mao-de-obra-direta-em-uma-panificadora/53582/>>. Acesso em: 29 Mai. 2012.

MENEZES, Klinger. **As vantagens da padronização.** Disponível em:<
<http://klingermenezes.wordpress.com/2007/11/27/as-vantagens-da-padronizacao/>>. Acesso em: 29 Mai. 2012.

GUEDES, Ronaldo. **Administração: uma introdução.** Disponível em:<
<http://www.admronaldoguedes.com/2009/06/administracao-uma-introducao.html>>. Acesso em: 29 Mai. 2012.

GARETH, Morgan. **As imagens da organização: vantagens e desvantagens.** Disponível em:< <http://pt.shvoong.com/business-management/management/1688844-imagens-da-organizacao-vantagens-desvantagens/>>. Acesso em: 29 Mai. 2012.