

REDESENHO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE MEDICINA OCUPACIONAL

*REDESIGN OF BUSINESS PROCESSES AND ORGANIZATIONAL LEARNING: A STUDY IN
OCCUPATIONAL MEDICINE COMPANY*

Alexandre Macedônia Ourique **PEREIRA**
Universidade Metodista de Piracicaba – Unimep
macdonia@mail.pt

Mario **SACOMANO NETO**
Universidade Federal de São Carlos / Universidade Metodista de Piracicaba – Unimep
msaconamo@unimep.br

Antonio Carlos **GIULIANI**
Universidade Metodista de Piracicaba – Unimep
cgiuliani@unimep.br

Resumo

Para entender os resultados da aplicação da ferramenta BPR em uma empresa prestadora de serviços de medicina ocupacional, definiu-se como o problema de pesquisa: Quais ganhos a empresa que adota a ferramenta Business Process Reengineer (BPR) pode obter, além dos propostos pelo modelo original de Hammer e Champy (1994)? A proposição do estudo é de que, a adoção do modelo de BPR, com a participação efetiva de todos os colaboradores é possível. Além da identificação dos fatores previstos originalmente pelo modelo a empresa se beneficiará com o acréscimo na sua capacidade de aprendizagem e geração de conhecimento. O objetivo geral do estudo é identificar as melhorias ocorridas na organização, com a utilização do modelo do BPR aplicado participativamente em uma organização de medicina ocupacional. Propõem-se como objetivos específicos, o mapeamento dos principais processos internos; a identificação dos ajustes e adequações propostos originalmente com a utilização do BPR e a reorganização dos processos internos da TBS. O artigo foi desenvolvido, por meio de pesquisa teórica, com o auxílio de bibliografia, além da coleta de dados primários e secundários, observando ainda a aplicação do modelo BPR na empresa objeto de estudo.

Palavras-chave: Estratégia, Reengenharia, Aprendizagem organizacional, Serviços

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

REDESIGN OF BUSINESS PROCESSES AND ORGANIZATIONAL LEARNING: A STUDY IN OCCUPATIONAL MEDICINE COMPANY

ABSTRACT

Aiming to understand the results of applying the BPR tool in a company that provides occupational medicine services, it was defined the following research problem: Which gains the company that adopts the Business Process Reengineer (BPR) tool can get beyond the model proposed by Hammer and Champy (1994)? The study proposes that the adoption of the BPR model, with the effective participation of all employees, is possible. Besides identifying the factors that were set out originally by the model, the company will benefit from the increase in their ability of learning and the knowledge generation. The overall objective of the study is to identify the improvements that have occurred in the organization, using the model of BPR implemented collaboratively in an organization of occupational medicine. We propose as specific objectives the mapping of the main internal processes, identifying the adjustments and adaptations originally proposed using the BPR and the reorganization of the internal processes of TBS. The article was developed through theoretical research, with the aid of references and collecting primary and secondary data, noting the application of BPR in the business model hereby studied.

KEYWORDS: Strategy. Reengineering. Organizational learning. Services.

INTRODUÇÃO

As pequenas organizações prestadoras de serviços estão vivenciando um ambiente de negócios a cada dia mais complexo e competitivo, disputando clientes com concorrentes locais e, por vezes, de outros tantos lugares do planeta, como as organizações globalizadas. Assim, seus gestores devem aprender a atuar neste ambiente de mudanças na gestão de seus negócios.

Uma alternativa para este desafio pode estar na gestão da organização, por meio dos processos internos dos negócios. Porém, essa gestão precisa ser precedida da mudança de visão dos gestores, isso porque a gestão por processos pode se tornar uma atividade complexa e, muitas vezes fora do alcance técnico da organização.

Essa complexidade faz com que, organizações com estruturas funcionais, apoiadas sobre as atividades de suas áreas funcionais, tendam a interagir pouco entre si. Isto torna a empresa mais lenta em seus ciclos de operação, forçando seus custos a aumentarem, pois cada departamento não foca no objetivo comum da organização, mas sim, em suas metas individuais (YIN, 2010; VACCARI et. al, 2008).

Contudo, quando a visão é a da gestão voltada para os seus processos internos, as organizações buscam visualizar as necessidades do cliente, sendo que os processos internos são direcionados para atendê-lo adequadamente, mantendo-o plenamente satisfeito e fornecendo informações sobre a sua satisfação (YIN, 2010; VACCARI et. al, 2008).

Com essa consideração, a transformação das empresas com estruturas e gestão verticalizadas, com pouca participação dos colaboradores, para uma estrutura horizontal, gerida por processos e com a participação de seus colaboradores, se apresenta como um desafio importante e valioso para seus gestores na busca de vantagens competitivas (YIN, 2010).

Neste sentido, Graham e Le Baron (1994) esclarecem que todo trabalho realizado nas empresas faz parte de um processo empresarial amplo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa, sem um processo empresarial. Do mesmo modo, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço, sendo programados ou não os processos existem por si.

Hammer e Champy (1994) alertam que de maneira formal, um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço, que tenha valor para um grupo específico de clientes.

Com essa premissa, os autores propuseram a reengenharia dos processos internos do negócio, em que há o redesenho radical dos processos internos do negócio, sofrendo melhorias drásticas, principalmente no que se refere aos seus quatro resultados previstos: a redução dos custos; a ampliação da qualidade, adequação dos serviços internos; e a redução do ciclo das operações.

Para Al-Mashari e Zairi (2000), o BPR se apresenta como um novo pensar sobre a organização. Isso porque, o redesenho do processo interno e a estruturação organizacional favorecem ao desenvolvimento das competências essenciais, podendo alcançar assim, as melhorias consistentes no desempenho empresarial.

Contudo, Hammer (2007) alerta que, com a crescente preocupação das empresas, com fatores como: a concorrência, a satisfação dos clientes e a capacidade de gerar informações confiáveis para o processo decisório, a reengenharia tornou-se, importante para todos os portes e processos empresariais.

Com isso, as organizações podem se apresentar mais competitivas em seus mercados, oferecendo serviços com qualidade superior e continuamente melhorada. Considerando ainda, que as empresas são fontes de conhecimento prático e que, sendo bem aproveitados podem agregar valores para seus clientes (HAMMER, 2007; STEVEN, WOUTER e FRANS, 2008).

Steven, Wouter e Frans (2008) esclarecem que essas empresas registram, além de significativas melhorias em seus custos, na qualidade dos serviços internos e no ciclo das operações, resultam também em uma rentabilidade operacional acima da média em relação aos esforços internos da empresa. Isso acontece, quando reformulam seus processos internos e ampliam a interação com os clientes as empresas reforçam essa relação.

Porém, a capacidade de adequação dos processos internos é comumente freada, pela rigidez das estruturas departamentais e pela hierarquia pouco clara. Isso ocorre em especial, nas micro e pequenas organizações prestadoras de serviços, por serem pouco estudadas em comparação a outras estruturas organizacionais e pelo comportamento centralizador de seus diretores (GONÇALVES, 2000; SENTANIN, 2003).

Para o estudo, a partir da utilização da ferramenta BPR, definiu-se como objeto de pesquisa, a TBS Medicina do Trabalho, uma organização prestadora de serviços de medicina ocupacional, que compreende os exames admissionais, demissionais e os programas para saúde dos trabalhadores. Empresa, com sede em Campinas, no Estado de São Paulo, Brasil.

Os gestores da empresa perceberam que entre os anos de 2006 e 2008, a TBS não conseguia apresentar resultados financeiros condizentes com os esforços e investimentos operacionais. A empresa apresentava muitas conferências em cada processo e excesso de controles sobrepostos, que produziam resultados pouco expressivos.

Desta maneira, a TBS resolveu investir nos serviços de consultoria em gestão empresarial, para obter orientações técnicas na busca da solução de alguns de seus problemas pontuais, a melhoria de suas operações e, conseqüentes resultados mais positivos.

As atividades propostas pela consultoria foram distribuídas em três etapas:

1. O diagnóstico sobre a situação atual; (processos, controles e resultados);
2. O planejamento e as definições estratégicas;
3. O acompanhamento das melhorias derivadas dessas definições.

Para elaboração do diagnóstico, observou-se o fluxo dos processos produtivos na organização e sua forma de coordenar as atividades, o que resultou na identificação de alguns problemas importantes: a formação de feudos, dificuldades na priorização dos processos primários, falhas na comunicação interna e quebra na hierarquia na tomada de decisão.

O planejamento proposto apresentou soluções alternativas possíveis para essas situações problemas, a necessidade de reorganização dos processos internos era evidente. Para isso, a orientação externa sugeriu a utilização da ferramenta *Business Process Reengineer* (BPR), que propõe em sua estrutura original, o mapeamento e reorganização dos processos internos do negócio.

O método foi proposto por Hammer e Champy (1994), no qual cada função corresponde a um forte inter-relacionamento e um conjunto de importantes interdependências entre as áreas funcionais. Em que as posições de trabalho se relacionam intensamente, trocando informações, a cada solicitação de serviço.

Assim, para entender os resultados da aplicação da ferramenta BPR, definiu-se como o problema de pesquisa: Quais ganhos a empresa que adota a ferramenta *Business Process Reengineer* (BPR) pode obter, além dos propostos pelo modelo original de Hammer e Champy (1994)?

A proposição do estudo é de que a adoção do modelo de BPR, com a participação efetiva de todos os colaboradores, é possível, além da identificação dos fatores previstos originalmente pelo modelo, a empresa ganhará com o acréscimo na sua capacidade de aprendizagem e geração de conhecimento.

Nesse sentido, o objetivo geral é identificar as melhorias ocorridas na organização, com a utilização do modelo do BPR aplicado participativamente em uma organização de medicina ocupacional.

Para alcançar esse objetivo geral, o estudo propõe como objetivos específicos, o mapeamento dos principais processos internos da empresa objeto de estudo; a identificação dos ajustes e adequações propostos originalmente com a utilização do BPR e a reorganização dos processos internos da TBS.

O artigo foi desenvolvido, por meio de pesquisa teórica, com o auxílio de bibliografia e coleta de dados primários e secundários, tais como, documentos e relatórios fornecidos pela organização, observando ainda a prática do estudo que envolveu a aplicação do modelo BPR em uma empresa de medicina ocupacional.

1 DA ESTRATÉGIA DE *DESIGN* AO REDESENHO DOS PROCESSOS

As escolas das estratégias prescritivas atentas à descrição do processo de formulação das estratégias consideram fatores específicos dos processos, para a sua elaboração e conduzem as melhorias, por meio da devida sintonia com as tarefas e atividades na organização (MINTZBERG et. al., 2000; AUDY, 2000).

A escola prescritiva representa a tradição analítica do planejamento, visualizando o processo estratégico como um processo conceitual e de planejamento formal. O processo de planejamento parte, de uma análise interna (organizacional) e externa (ambiental), quando as alternativas estratégicas são definidas. A escolha e implantação da melhor estratégia é o resultado final do processo de planejamento (MINTZBERG et. al., 2000; AUDY, 2000; DILGER e DOLIVEIRA, 2006).

A mais aplicada das escolas prescritivas, a escola do *design*, também é a mais influente na formação de estratégias empresariais, canalizando as principais ideias na sua fundamentação, a consolidação e alinhamento dos seus processos internos (MINTZBERG et. al., 2000; DILGER e DOLIVEIRA, 2006).

A escola da estratégia de *design* utiliza corriqueiramente conceitos acessórios, assim como o SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) que analisa os pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização combinados com as principais oportunidades e ameaças do ambiente externo. Análise bastante difundida e praticada entre acadêmicos, consultores e administradores (MINTZBERG et. al, 2000).

Para a elaboração da estratégia de *design*, algumas fases preestabelecidas precisam ser consideradas. A análise do ambiente interno identifica os pontos fracos e fortes da organização, possibilitando ainda uma visão comparativa com organizações, referências de excelência nas atividades estudadas (THOMPSON e STRICKLAND, 2000; GONÇALVES, 2000).

A análise do ambiente externo identifica as principais ameaças e oportunidades do ambiente de mercado, em que a organização atua ou pretende atuar. Considerando ainda, os valores e responsabilidades sociais, importantes fatores para o processo de criação das estratégias e seleção dos processos internos (THOMPSON e STRICKLAND, 2000; GONÇALVES, 2000).

Com a definição da estratégia, o gestor deve considerar os valores da organização fazendo-se entender de maneira simples, informal e específica, voltadas para as estratégias funcionais da organização (MINTZBERG et. al, 2000).

Os autores apontam que a definição da estratégia funcional deverá garantir que o conjunto dos processos internos seja alinhado com os objetivos e as políticas da organização. Consoantes com o ambiente externo, garantindo assim, a formação de vantagens competitivas e um programa viável de melhorias.

Assim, com a adoção da estratégia de *design*, o gestor procede com a formulação das estratégias funcionais, essas, por sua vez, identificam as dissociações existentes entre planejamento e a ação; diagnosticar e agir. A formação da estratégia deve ser um processo deliberado e de pensamento consciente (THOMPSON e STRICKLAND, 2000; MINTZBERG et. al, 2000).

Algumas experiências positivas com os processos de mudanças organizacionais, por meio de alterações nos modos de desempenhar seus processos internos, incentivaram a origem da proposta de redesenho dos processos (SANCOVSHI, 1999; SENTANIN, 2003; VACCARI et. al, 2008).

O nível do processo é sempre o de menor compreensão e gerenciamento nas organizações, mesmo assim os processos internos acontecem nas organizações, com ou sem controle. As organizações possuem duas escolhas nesse sentido: ignorar os processos e esperar que eles se organizem de maneira casual; ou podemos compreendê-los e gerenciá-los definindo sua mais adequada composição (VACCARI et. al, 2008).

A experiência sugere que o nível do processo é aquele em que a mudança acontece mais profunda e positivamente, no qual as organizações precisam ativar suas atividades características (SENTANIN, 2003; VACCARI et. al, 2008).

2 DO REDESENHO DOS PROCESSOS A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A definição do redesenho dos processos do negócio – BPR, como sendo a revisão e redesenho radical dos processos primários, de apoio e gerenciais, considerando quatro pilares: custos, qualidade, serviços e tempo, não deixam dúvidas de que o modelo é orientado para a melhoria e crescimento das organizações (HAMMER e CHAMPY, 1994; HAMMER, 2007; STEVEN, WOUTER e FRANS, 2008).

Seu objetivo é proporcionar às organizações a conquista de vantagens competitivas, por meio da redução do tempo de trabalho, da ampliação continuada da qualidade dos serviços e do controle estratégico dos custos de cada área funcional (HAMMER e CHAMPY, 1994; HAMMER, 2007 STEVEN, WOUTER e FRANS, 2008).

Para que sejam alcançados esses objetivos, o BPR precisa ser sistematizado, possibilitando a reflexão das equipes de cada área funcional, de maneira estruturada considerando as práticas diárias de cada posição, garantindo com isso a participação de todos independente do nível hierárquico (STEVEN, WOUTER e FRANS, 2008; VACCARI et. al, 2008).

A premissa original do modelo de Hammer e Champy (1994) é que impere um ambiente de confiança organizacional, estimulado pela compreensão e combinação entre a organização, a área funcional, cada colaborador e seus clientes.

Assim, com o volume de informações geradas no redesenho dos processos e, tendo um ambiente propício para conversão de novos conhecimentos, criado com a participação dos colaboradores da empresa apresenta-se a teoria da criação do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1997).

A teoria da criação do conhecimento busca examinar os processos, pelos quais o conhecimento é criado em uma organização, identificando-o de duas formas, conhecimento tácito e conhecimento explícito. A geração de conhecimento ocorre nos níveis, individual e de grupo, fontes geradoras da aprendizagem organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Segundo os autores, o conhecimento explícito pode ser transmitido sistematicamente, por meio da comunicação formal da organização, sendo relacionado a fenômenos e informações geradas em cada operação.

Por sua vez, o conhecimento tácito é individual, associado a um contexto específico e, muitas vezes difícil de ser formalizado e comunicado na organização. Representa o conhecimento produzido pela experiência de vida de cada um, incluindo os elementos cognitivos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Os autores da teoria do conhecimento consideram quatro processos para a conversão de conhecimento na empresa:

1. Compartilhar conhecimento, transformando conhecimento tácito em mais conhecimento tácito.
2. A exteriorização do conhecimento, convergindo o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.
3. A combinação de conhecimentos, quando o conhecimento explícito é ampliado na organização, combinado com mais conhecimento explícito.
4. A interiorização do conhecimento, quando o conhecimento explícito é introduzido na empresa, gerando novos conhecimentos tácitos.

Na prática das organizações, o conhecimento tácito é compartilhado entre os colaboradores, depois exteriorizado e combinado em novos conhecimentos para então, ser absorvido pela organização. Esse processo contínuo abre caminho para a geração de novos conhecimentos e inovações levando a organização à elaboração de vantagens competitivas sustentáveis (LEITE e POSSE, 2003; PAIM et. al, 2009).

A criação do conhecimento organizacional seria então, um processo permanente que atualiza sistematicamente o conhecimento, com a combinação entre o conhecimento tácito e explícito, formado no sentido de espirais na organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; PAIM, et. al, 2009).

A partir dos processos de interações dinâmicas das pessoas, o conhecimento é criado e se expande em termos de qualidade e quantidade de operações na organização (LEITE e POSSE, 2003; PAIM et. al, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo descreve e explora ocorrências específicas em uma organização de medicina ocupacional, quando das atividades propostas para a utilização do BPR, ocorrendo na identificação dos fatores e considerações influentes do modelo, em que a estrutura conceitual revisada foi desenvolvida pelo autor. Nesse sentido, o estudo pode ser classificado como descritivo e exploratório.

O autor, responsável pelas orientações na empresa estudada, buscou no diagnóstico ambiental, a identificação dos fatores e considerações de influências, considerações claramente qualitativas, que conduzem esse estudo de caso.

O entendimento sobre o estudo está fundamentado no conhecimento tácito, analisando uma situação prática na organização, na qual não se podem interferir no sentido de manipular o comportamento dos participantes e resultados, informações relevantes para o estudo.

Nesse estudo, os dados foram coletados de múltiplas fontes, baseadas no relato dos colaboradores durante as reuniões com o grupo, documentos utilizados pela organização e observações sobre o fenômeno organizacional acontecido; isso significa que podem ser utilizadas, inclusive informações de natureza quantitativa que estejam disponíveis.

Essa combinação de métodos para a coleta de informações alcança seu auge quando da formação de grupos de trabalhos internos (*Focus group*), combinando entrevistas e observações desenvolvidas em conjunto, caracterizando os grupos de foco, como denominado por Collins e Hussey (2005).

O quadro de referência utilizado, para as análises e identificação das melhorias de seus processos é o proposto por Hammer e Champy (1994), para este modelo, as organizações têm desempenho deficiente quando seus objetivos e prioridades não coincidem com o que é praticado em seus processos internos.

Assim, com o desenvolvimento de uma visão sistêmica na organização será possível buscar o conhecimento e as habilidades necessárias para se identificar o desenho atual de uma organização e seus realinhamentos necessários e importantes.

A investigação baseou-se no modelo do BPR e sua utilidade na pesquisa reside na abrangência de um esquema conceitual que aborda a situação da empresa, por meio de um conjunto de atividades para a resolução dos problemas detectados.

O modelo do BPR serve, não somente para a diagnose da situação atual, como também, oferece mecanismos que possibilitam propor situações futuras. O modelo proposto possui quatro fases para a sua utilização: a coleta dos dados; o diagnóstico; a ação corretiva; e a avaliação.

Após o trabalho ter superado as etapas iniciais previstas, pode-se inferir de maneira plausível nos processos internos do negócio, propondo ajustes e adequações pertinentes a cada área funcional.

Os esforços para a reengenharia dos processos internos têm encontrado respaldo e aceitação no nível dirigente da organização e, com esse fortalecimento, detectou-se os benefícios gerados, por meio do BPR, enquanto processo de melhoria.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 O mapeamento e a reengenharia dos processos da TBS

Um processo bem gerenciado necessita de um mapeamento de fácil identificação, no qual todos os participantes possam entendê-lo e, comunicá-lo em todos os níveis da organização. Proporcionando condições para a análise dos pontos a serem melhorados na estrutura organizacional.

A aplicação do BPR na TBS incluiu a participação dos colaboradores da empresa. Para viabilizar essa participação, optou-se pela formação de grupos de trabalho, utilizando-se do método de Collins e Hussey (2005), que prevê a formação de grupo de foco (*focus group*), no qual todos os colaboradores dos diversos níveis hierárquicos participaram do mapeamento dos processos internos de cada área funcional e das propostas de melhorias necessárias.

O cronograma do trabalho previu três reuniões envolvendo a direção, os coordenadores de cada área funcional e a consultoria externa. Além disso, os coordenadores desenvolveram reuniões internas para coletar informações operacionais.

Assim, a primeira reunião foi dedicada ao mapeamento dos processos internos de cada área funcional; seguida de uma segunda reunião, voltada para as sugestões e adequações necessárias e a terceira dedicada aos ajustes finais e validações do diagrama de processos.

Cada grupo de trabalho gerou um desenho inicial das tarefas, atividades e documentos, praticados e utilizados, formando um mapa detalhado e ao mesmo tempo amplo sobre os processos internos da TBS e suas correlações.

Com o mapeamento foi possível a detecção dos conflitos internos, tais como, a excessiva dependência entre o setor financeiro e a direção, a baixa interação entre o setor operacional e a enfermagem do trabalho, fatores que geravam a formação de subsistemas muito fechados e não formalizados, dificultando o processo de tomada de decisão.

Identificou-se ainda que, as áreas funcionais não estavam devidamente estruturadas, estando os processos primários em desalinho com os objetivos da organização e sem atender as necessidades plenas para a satisfação dos clientes.

A comunicação interna da TBS era não estruturada, onde os documentos internos não estavam de acordo com a necessidade e fluxo de informações, o que reduz a confiabilidade das informações e facilita a ocorrência de atrasos nos ciclos de operações.

Outra dificuldade detectada foi à concentração das informações no topo da hierarquia da empresa e a centralização das decisões, essas provocavam alterações constantes nos processos internos, comprometendo o fluxo de trabalho e reduzindo a possibilidade de melhorias no atendimento.

Por estas razões, a necessidade de propor mudanças nos processos internos do negócio se apresentou fundamental, voltando-os para realinhar a organização, enquanto apoiam as decisões da direção e validam o seu planejamento estratégico.

As informações geradas na segunda reunião conduziram o trabalho, para o estabelecimento de padrões e normas adequadas às especificidades de cada área funcional.

Essa padronização e normatização impuseram a reordenação dos processos primários e de apoio, reduzindo as incertezas nas operações, a empresa a redução dos custos operacionais e, principalmente o ciclo de cada operação. Fatores geradores de resultados acima da média e de maior satisfação dos clientes.

A manualização das áreas foi orientada tecnicamente pela consultoria, adicionando conceitos técnicos sobre procedimentos internos e relações com o cliente foram conjugadas com o ambiente e mudança de comportamento dos gestores e colaboradores.

Conjugando agora o conhecimento tácito dos grupos de foco, com a estrutura técnica oferecida pelo modelo do BPR, gerando o detalhamento dos processos, e um conjunto de soluções alternativas, para os hiatos entre as áreas funcionais.

Esse conjunto de alternativas para os processos internos requereu o comprometimento e conhecimento profissional de todos. Com a concentração de conhecimentos gerou um novo conhecimento, agora absorvido pela empresa, como conhecimento explícito.

O resultado é observado na Figura 1, em que os processos na TBS estão mapeados de forma simples, com simbologia fácil de ser entendida e com a visualização dos pontos mais importantes, proporcionando melhores condições para a tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos.

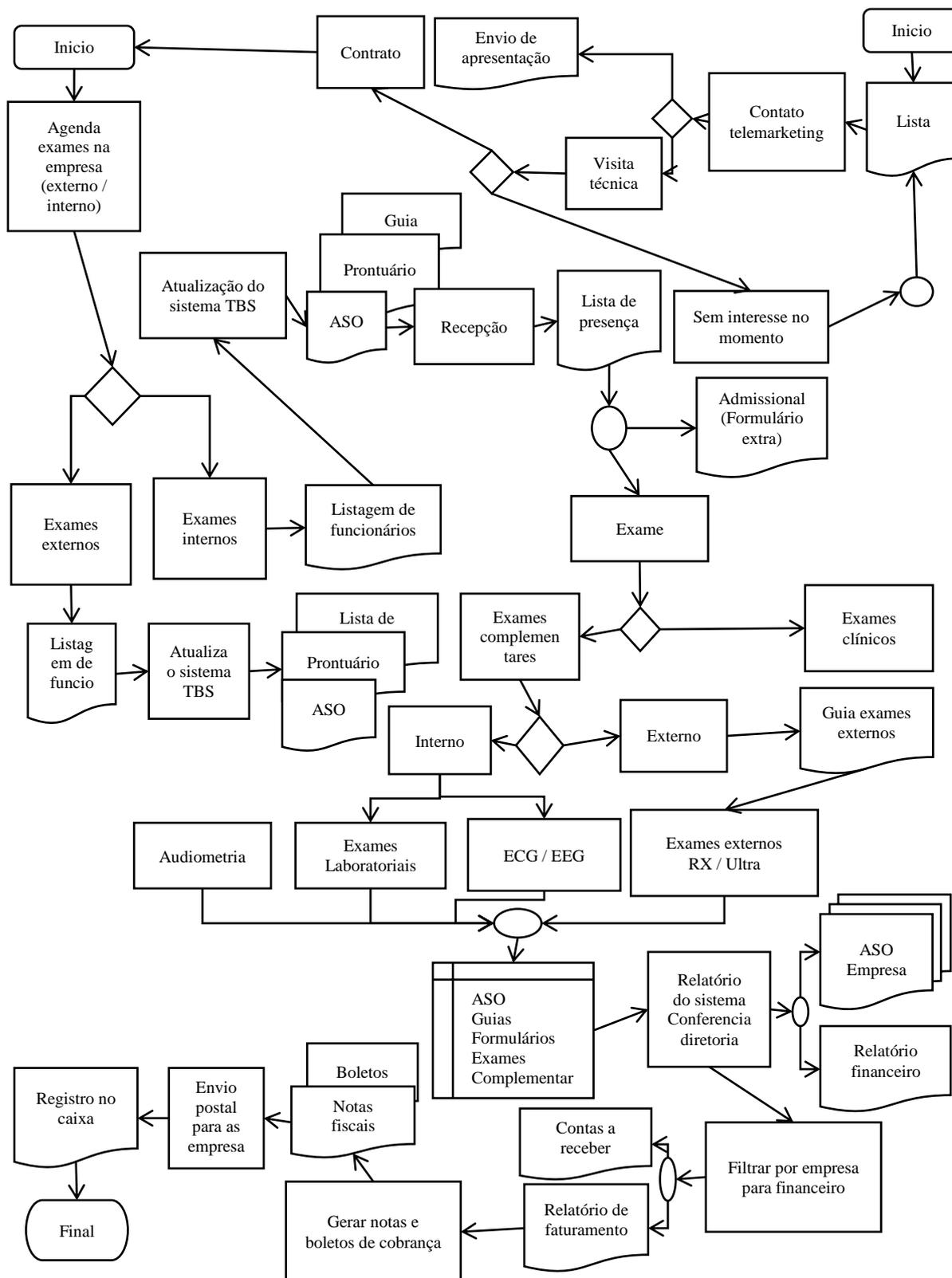


Figura 1: Diagrama dos processos internos da TBS
Elaborado pelo autor.

Com a utilização do modelo original de Hammer e Champy (1994), na TBS acrescido do ambiente participativo, proposto pelo grupo de foco, o conhecimento tácito dos participantes convergiu, criando uma fonte geradora de aprendizagem organizacional, como previsto por Nonaka e Takeuchi (1997).

O movimento da empresa e de seus grupos de trabalho voltado à identificação e melhoria dos processos internos criou, na verdade, as condições favoráveis ao comprometimento de todos os participantes.

Como apontado por Leite e Posse (2003), esse ambiente positivo proporcionou resultados e respostas mais rápidas às necessidades da organização e de seus clientes, os colaboradores passaram a se comportar como solucionadores de problemas e não apenas identificadores.

Os resultados alcançados de imediato foram à redução das sobreposições de atividades e as sobrecargas nas posições operacionais, proporcionando uma melhora acentuada na qualidade da prestação dos serviços.

Após a fase de mapeamento e das adequações dos processos, o diagrama dos processos da TBS passou por uma última submissão ao grupo de trabalho, quando os processos foram novamente analisados, ajustado e, por fim validados pelo grupo.

Esse trabalho final do grupo de avaliação proporcionou ainda um novo momento, para o estreitamento na relação entre os colaboradores e a direção, pois quando suas sugestões foram relevadas e adotadas, se estabeleceu um novo e mais comprometido momento entre a empresa e seus colaboradores.

Os casos mais relevantes ficaram com o marketing e o setor financeiro, nos quais foram reorganizados todos os processos internos e de controles, sendo promovidas melhorias imediatas.

Ao realizarmos uma análise pontual sobre a aplicação do modelo de BPR na TBS, percebeu-se que os objetivos que orientam os esforços de reengenharia nas organizações, a redução dos custos e o aumento das condições de competitividade foram nitidamente alcançados, conforme previsto por Hammer e Champy (1994) e confirmado por Gonçalves et. al (2003).

O processo participativo, utilizando os grupos de foco, possibilitou compartilhar o conhecimento, ampliando o conhecimento explícito, por meio de um ambiente positivo de convergências para o processo de aprendizagem organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática do modelo de BPR na TBS foi de grande valia para a melhoria de seus processos primários, conduzindo o artigo a alcançar seu objetivo geral. No qual as melhorias previstas pelo modelo original nas operações táticas com as diretrizes estabelecidas em seu planejamento estratégico se consolidaram.

O objetivo do estudo foi alcançado quando se identificaram as melhorias alcançadas com a utilização do BPR na TBS. Em que a maior fluidez, simplificação e ajuste das

operações em duplicidade, que levaram à empresa a redução de seus custos e ciclos operacionais, isso por ter diminuído o tempo completo de cada operação, forçando os custos totais a cederem.

Com o processo de reengenharia, o mapeamento e o redesenho dos processos internos do negócio propiciaram um avanço extremo em termos de qualidade, agora adequado a uma abordagem técnica sobre seus processos, conotando qualificação.

A adoção da ferramenta resultou ainda, na integração das áreas funcionais, agora com inter-relacionamentos e interdependências ajustadas e mais fluidas, impulsionadas pelo intenso processo de troca de informações do BRP participativo.

A evolução da reengenharia na TBS gerou uma forte mudança de consciência dos gestores e colaboradores, contrapondo-se às resistências anteriormente existentes pela inércia organizacional.

O aprendizado organizacional, apontado por Nonaka e Takeuchi (1997), criado com a experiência de mapear os processos é a contribuição mais importante do estudo, pois os colaboradores, agora, tornam-se comprometidos e não aceitam mais processos fracos.

Além disso, os componentes da cultura organizacional que mais se desenvolveram durante o redesenho dos processos foram: a integração interna; a liderança ampliada de alguns colaboradores; e a visão aprofundada da direção, respondendo plenamente ao problema de pesquisa do artigo.

O modelo proposto com o BPR mostrou-se então adequado a clínica de medicina ocupacional, entretanto, podem-se observar alguns fatores condicionantes e limitadores para o aproveitamento do modelo.

Esse processo de qualidade continuada não termina com a utilização do modelo, mesmo depois de efetivadas as primeiras melhorias, estas tendem a retornar aos níveis de desempenho anteriores, a queda no desempenho requererá novos ajustes.

Percebeu-se que o modelo proposto por Hammer e Champy (1994) possui limitações importantes para a sua utilização, a necessidade de qualificação e experiência dos profissionais responsáveis pelo BPR, além da qualidade da comunicação interna da organização.

O estudo, por sua vez, apresenta limitações importantes, devido sua natureza metodológica, não permite a generalização. Além disso, o objeto de pesquisa é uma única empresa, indicando a necessidade de outros estudos, a respeito das possíveis variações e potencialidades sobre a geração de conhecimento explícito, com o modelo de Hammer e Champy.

REFERÊNCIAS

AL-MASHARI, M. A.; ZAIRI, M. Revisiting BPR: a holistic review of practice and development. *Business Process Management Journal*, v.1, n.6, p. 10-42, 2000.

DAVENPORT, T.H. *Reengenharia de Processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DILGER, P. J.; DOLIVEIRA, S. L. D. Aplicabilidade das escolas com características prescritivas e descritivas em ambientes instáveis: o caso Sollo Sul Insumos Agrícolas. Revista Eletrônica Lato Sensu, ano 2, n.1, p. 1-10, jul. 2007.

FERNANDES, F; BERTOLLO, R. M. Avaliação do impacto da reengenharia nas grandes empresas do Brasil. Revista Gestão & Produção, v.6, n.1, p. 51-60, abr. 1999.

GONÇALVES, J. E L. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de Empresas – RAE, v.40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

_____. Gestão empresarial: oito propostas para o terceiro milênio. Coordenador Thomas Wood Jr. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. The horizontal revolution: guiding the teaming takeover. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengenharia – revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, M., A auditoria de processos. Harvard Business Review, abr. 2007.

THOMPSON, A; STRICKLAND, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

LEITE, J. B. D.; POSSE, M. C. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional. Revista de Administração Contemporânea –RAC, Edição Especial 2003.

MINTZBERG H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORRIS, D.; BRANDON, J. Reengenharia: reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAIM, R., V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. Gestão de Processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A.P. Melhores desempenhos das empresas. São Paulo: Makron Books, 1992.

SANCOVSCHI, M. Reengenharia de processos e controles internos: uma avaliação comparativa. Revista de administração de empresas – RAE, São Paulo, v. 39, n.2, p.78-87, abr./jun. 1999.

SENTANIN, O. F. Gestão por processos em uma empresa de P&D. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Ouro Preto/MG. p. 1-8, out. 2003.

STEVEN, T. H. WOUTER, T. H. FRANS, S. Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

ZACARELLI, Sérgio Baptista. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.

VACCARI, A., OLIVEIRA, D., GUIMARÃES, R., SANTOS, R. A Aplicação da Gestão de Processo em uma Organização Tipicamente Funcional. 28º ENEGEP, Rio de Janeiro, p. 1-12, out. 2008.

YIN, G. BPR Application. Modern Applied Science, v. 4, n. 4; China, p. 96-101, Apr. 2010.