GESTÃO POR PROCESSO: uma realidade nas organizações

Process management: a reality in organizations

CASTRO, Ednaldo Quirino
Faculdade de Jaguariúna

FELIX, janeína Kerlly de Lima C.
Cooperativa Veiling Holambra

SPITTI, Marcio Antonio
Cooperativa Veiling Holambra

LEITE, Solange Aparecida Leite
Cooperativa Veiling Holambra

ARAÚJO, Zilda Aparecida Soares Araújo
Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis Santa Lúcia

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar como as organizações melhoraram suas operações, com eficiência, eficácia e competitividade, resultando em fazer as coisas certas, da melhor forma possível, tornando os clientes satisfeitos com a utilização dos produtos ou serviços resultantes do processo. O artigo tem por finalidade abordar o tema Gestão por Processos, apresentando: o processo da estratégia, o conceito de processos, organizar por processos, a importância dos processos, organização e implementação dos processos e faz referencia a função das pessoas nesses processos e quão importante é seu desempenho para que não haja distância entre o que elas executam e o que é esperado delas.
Palavras-Chaves: Processos; Gestão; Organização.

Abstract: Objective of this work is to demonstrate how organizations have improved their operations, with efficiency, effectiveness and competitiveness, resulting in doing the right things, the best way possible, making the customers satisfied with the use of products or services resulting from the process. The study deals with Process Management, providing: the strategy process, the concept of processes, by organizing processes, the importance of processes, organization and implementation of processes and makes reference to role of people in these processes and how important is their performance so there is no gap between what they accomplish and what is expected of them.
key-words: Processes; Management; Organization

INTRODUÇÃO

Com tanta mudança no ambiente corporativo, provocadas pela globalização e o surgimento de novas tecnologias, as organizações procuraram melhorar suas operações, com eficiência, eficácia e competitividade, resultando

em fazer as coisas certas, da melhor forma possível, tornando os clientes satisfeitos com a utilização dos produtos ou serviços resultantes do processo. Neste aspecto, os processos organizacionais têm papel fundamental para que uma empresa possa atingir os objetivos definidos.

A perspectiva de processos insere-se neste novo ambiente, obrigando as empresas enxergarem seu trabalho não somente do próprio ponto de vista, mas também pelo prisma do cliente.

De acordo com Gonçalves (2000), a gestão por processos traz grandes desafios quanto a complexidade, visto que as pessoas têm grande importância na implementação das organizações estruturadas de acordo com esse modelo, surgindo questionamentos para os quais ainda não foram encontradas as melhores respostas. Como trabalham as pessoas em um processo? A quem respondem? Como avaliar a adequação e o desempenho das pessoas na organização por processos?

Deve-se também notar a função das pessoas nesses processos e quão importante é seu desempenho para que não haja distância entre o que elas executam e o que é esperado delas.

O processo da estratégia

Das muitas definições do que é estratégia, cito Quinn (2006) Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas, e seqüências de ação da organização em um todo coeso.

A organização com processos bem definidos e suas estratégias bem formuladas ajudam cada parte da empresa a organizar e alocar os recursos em uma postura única e viável. Os objetivos estabelecem “o que” e “quando” os resultados devem ser obtidos, mas não “como” devem ser atingidos.

O processo não é consistente somente com a eficácia operacional; pois um processo por ser amplo deve ter estratégias baseadas em atividades únicas

gerando valores a organização. Uma posição estratégica sustentável exige relacionamentos; uma vez definido o processo macro é de suma importância que haja interação com os demais processos dependentes, visando agregar valor ao negócio.

Mintzberg (2006, p. 46) cita:

> "Tom Peters diz que bons gerentes são executores. (Wall Street diz que eles "fecham negócios"). Michael Porter sugere que são pensadores. Não são, argumentam Abraham Zaleznick e Warren Bennis: bons gerentes são realmente lideres. Contudo, durante a maior parte deste século, os escritores clássicos – Henry Fayol e Lyndell Urwick, entre outros – continuam nos dizendo que bons gerentes são essencialmente controladores.

O trabalho gerencial dentro da estrutura organizacional tem seu papel e seu objetivo, porém as estratégias, os processos e atividades devem sobrepor os interesses pessoais e objetivos gerenciais. Toda execução operacional das atividades dos processos são feitas por pessoas, pois a organização é uma entidade jurídica e não física. O gerente pode optar por gerenciar através de umas três formas básicas:

1. Administrar por informação;
2. Administrar por meio de pessoas;
3. Ação gerencial.

Independente da forma de administrar suas equipes funcionais se a estratégia não for bem definida e se o processo global não estiver claro e entendido pelo gerente, seus subordinados ficarão sem clareza e objetividade e os resultados finais não geram valor ao negócio local e a organização como um todo.

Processos

Podemos dizer que todo trabalho realizado nas empresas faz parte de algum processo. Conforme Gonçalves (2000), não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem processo empresarial, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input,* adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizado numa seqüencia lógica, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER, 1998).

Segundo Gonçalves (2000), essa idéia de processo como um fluxo de trabalho – com *inputs* e *outputs,* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma seqüência e que dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia. Os *inputs* podem ser materiais (equipamentos e outros bens tangíveis), mas também podem ser informações e conhecimento. Os processos também têm início e finais bem determinados.

A intensa utilização do conceito de processos na modernização das empresas, provavelmente tem origem na tentativa de aplicação no ambiente de escritório das técnicas de aperfeiçoamento do trabalho que foram desenvolvidas para o ambiente industrial (GONÇALVES, 1997).

De outro modo, os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Os de negócio representam uma nova abordagem à coordenação de atividades. Gonçalves (2000) comenta que o processo de trabalho é a maneira de realizar um conjunto de tarefas, sob o ponto de vista dos especialistas em análise do trabalho humano.

A definição inclui não apenas as tarefas a serem executadas, mas também o número de operadores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados operados.

Os processos podem ser entendidos popularmente como “a forma pela qual as coisas são feitas na empresa” Lipnack e Stamps (1997 apud Gonçalves

2000, p. 9), e a maneira mais abrangente de definir processo empresarial é “como produzir alguma coisa”.

De acordo com Gonçalves (2000), a definição de processos por *inputs* e *outputs* de valor não é suficiente para especificar o assunto que interessa. Um processo típico também envolve *endpoints,* transformações, *feedback* e repetibilidade. As transformações ocorridas num processo podem ser físicas, de localização e transacionais. O emprego de todos esses atributos na definição do processo permite garantir condições mais adequadas para a sua análise e gestão.

Para Harrington (1994 apud Sentanin 2003, p. 2), processo é qualquer atividade que recebe entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo.

Já Valeriano (2001), afirma que todas as atividades técnicas, gerenciais e administrativas podem ser estudadas sob a forma de processo. Entendendo-se por processo um conjunto inter-relacionado de atividades que transformam entradas em saídas.

Para Hammer (1998), a organização orientada por processos surge como um novo paradigma para as empresas, pois eles são o centro das atenções, sendo cuidadosamente mensurados, e o que é mais importante entendido por todos.

Gonçalves (2000), nos mostra que existem três categorias básicas de processos empresariais: os processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo, estão ligados à essência do funcionamento da organização. Conforme afirma Dreyfuss (1996 apud Gonçalves 2000, p. 9), esses processos são muito diferentes de uma empresa para outra. Os processos organizacionais ou de integração organizacional: são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado de vários subsistemas da organização buscando seu desempenho geral, garantindo o suporte

adequado aos processos de negócio, geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio; e os processos gerenciais são focados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização, bem como as ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócios. Os processos gerenciais e organizacionais são processos de informação e decisão.

De acordo com Gonçalves (2000), a análise dos processos nas empresas implica a identificação das diversas dimensões desses processos: fluxo, seqüência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.

Organizar por processos

A organização de uma empresa por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processo operando de forma horizontal (GONÇALVES, 2000).

Nesta sistemática as áreas funcionais e as chefias não desaparecem, enquanto os *process owners* (donos do processo) assumem responsabilidades e fazem os processos essenciais das empresas acontecerem, as chefias focam no treinamento e na capacitação do pessoal.

Características dos processos empresariais

Gonçalves (2000), explica que as características dos processos são:

- Interfuncionalidade: são processos que atravessam as fronteiras das áreas funcionais. Enquanto os times verticais correspondem aos componentes funcionais, os times horizontais correspondem às pessoas que trabalham nos processos.

- Cliente: associa-se a idéia de cadeia de valores, com a definição de fluxo de valor, envolvendo a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente interno ou externo.

Novos componentes vão sendo adicionados ou adaptados na medida em que o ambiente muda, a empresa cresce e o conhecimento se desenvolve.

Gonçalves (2000, p. 11) define que:

> "Toda organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe e a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles."

As pessoas cumprem tarefas, mas têm uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos (HAMMER, 1998).

A importância dos processos

A utilização do conceito de processos permite-nos ter uma visão mais integrada e abrangente do comportamento gerencial. É indispensável também para possibilitar a análise adequada dos processos administrativos e gerenciais tão importantes para o funcionamento dos processos essenciais da organização (GONÇALVES, 2000).

Podemos dizer que os processos são a fonte das competências que fazem a diferença. A importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com o conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual (QUINN, 1992 apud GONÇALVES 2000).

Organização e gestão

Hammer (1996), afirma que a organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI. Deixando para trás a estrutura por funções, cujo modelo foi predominante nas empresas do século XX.

Por outro lado, Gonçalves (2000), comenta que com o abandono da estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

O funcionamento das empresas por meio dos processos é a melhor maneira para se escapar das individualidades departamentais, sem interligações dentro da organização.

Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências, maximizar o agrupamento das atividades e diminuir o gasto de energia, levando ao desenvolvimento da função “dono do processo”, cujos objetivos essenciais são: garantir o andamento do processo, a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo, a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo e o aperfeiçoamento do processo (GONÇALVES, 2000).

Vários autores afirmam que as decisões em uma empresa estruturada por processos são tomadas por grupos de trabalho no local em que são necessárias, minimizando custos e retrabalho.

Tradicionalmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor (HAMMER, 1998).

Segundo Gonçalves (2000), entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. A gestão por processos difere da gestão por funções tradicional em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia. O sucesso da gestão por processos está ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos empresariais.

O mesmo cita quatro razões para ver o aperfeiçoamento de processos de negócio como uma chave para a vantagem competitiva:

- Aumenta a plasticidade operacional, ou seja, as empresas necessitam adaptar os seus processos de negócios permanentemente diante de um mercado fortemente competitivo;
- Os processos de negócio fizeram com que as organizações se tornassem mais ágeis, dinâmicas e diretivas;
- A figura do dono do processo passa a ser fundamental, pois o mesmo torna-se um facilitador dentro dos processos funcionais, obrigando a interação dos sub-processos;
- Os ganhos são aferidos por meio da produtividade geral do processo, pois a responsabilidade de cada um, dentro do processo é bem definida.

A gestão das pessoas que trabalham em organização estruturada por processos deve seguir um modelo diferente dos tradicionais. O modelo de gestão não pode se basear em comando e controle.

O impacto da tecnologia na realização do trabalho abrange desde alterações na forma de realização do trabalho individual até a maneira pela qual as empresas trabalham juntas em processos interorganizacionais, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de pessoas realizam suas tarefas grupais (GONÇALVES, 1997).

A tecnologia da informação (TI) tem uma importância especial, entre todas as tecnologias empregadas nas empresas, pois ela é aplicada na

automatização de tarefas e na execução dos processos, além das diversas atividades de apoio e gestão destes processos.

Implementação dos processos

De acordo com Gonçalves (1997), mudar a estrutura organizacional da empresa de um modelo funcional para uma estrutura por processo implica em:

- Atribuir a responsabilidade pelo andamento de cada processo essencial a um *process owner;*
- Minimizar os deslocamentos de pessoas e as transferências de material (para reduzir esperas, erros e cruzamento de fronteiras), organizando as atividades ao longo de processos, e não por funções;
- Maximinizar o agrupamento das atividades, empregando equipes multifuncionais e pessoal polivalente;
- Diminuir o gasto de energia por meio das atividades como, por exemplo, reunir as partes da empresa em um menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para reduzir o transporte, a armazenagem e o deslocamento dos recursos e materiais empregados nos processos essenciais.

Segundo Sentanin, (2003), administrar as empresas pelo ponto de vista dos processos pode ser um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas próximas décadas. Nesta gestão as empresas desenvolvem e salientam a importância dos papeis ligados a processos que incluam liderança do grupo, o relacionamento entre as pessoas, o desenvolvimento de conhecimento, bem como o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte das equipes.

Para definir um responsável pelo funcionamento de cada processo, as empresas têm utilizado os *process owners*, cujas atribuições essenciais, segundo Gonçalves (2000, p. 15) são:

> “Garantir o andamento apropriado ao fluxo do processo, mantendo o ritmo adequado e eliminando os “gargalos”, assegurar a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo, especialmente das pessoas; fazer a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva dos clientes, e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo como um todo. Ele claramente assume a função de “dono do processo”, fazendo com que o mesmo funcione corretamente do início ao fim.”

Para que a estrutura por processo tenha sucesso, é necessário analisar o negócio da empresa, definir o que a empresa quer e aonde quer chegar. Gonçalves (2000), diz que não faz sentido investir esforço intelectual, físico e financeiro em operações que já não interessam à empresa, a opção pela organização por processos deve sempre ser feita depois de cuidadosa análise das condições e circunstâncias da empresa.

CONCLUSÃO

Algumas organizações definem suas estratégias como ações operacionais isoladas e descobrem que eficácia operacional não é estratégia, pois a busca por produtividade, qualidade e visibilidade geram uma velocidade nas atividades diárias e uma grande inconsistência no processo global.

Nas organizações os processos essenciais já existem, porém estão camuflados e fragmentados, as principais mudanças não são em relação ao “o que” deve ser feito, e sim ao “como” deve ser feito.

Observa-se que a falta de entendimento sobre conceito de processos e suas aplicações, provocou a limitação da eficácia do processo existente. Para que se obtenha melhores resultados se faz necessário a conscientização dos colaboradores sobre o trabalho em equipe e principalmente, que saibam qual o seu papel dentro do processo e o motivo para o qual está desempenhando tal atividade. É importante que os mesmos utilizem as suas habilidades e aptidões para a contribuição na melhoria do processo em que está inserido.

Administrar por processo a médio prazo, poderá contribuir para a obtenção de resultados tangíveis e intangíveis, tais como:

- reduzir os custos por meio da eficácia no fluxo de informações e serviços, gerando melhores controles para a organização;
- diminuir o nível de insatisfação dos *stakeholders;*
- melhor utilização dos sistemas tecnológicos disponíveis na organização
- diminuir os retrabalhos;
- aumentar a credibilidade e,
- melhorar o clima organizacional.

O futuro vai pertencer as organizações que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos.

REFERÊNCIAS

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *Os desafios da empresa do futuro.* RAE Revista da Administração de Empresas – Volume 37 – nº 3 – Jul./Set.1997.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são grandes coleções de processos.* RAE Revista da Administração de Empresas – Volume 40 – nº 1 – Jan./Mar. 2000.

GONÇALVES, Jose Ernesto Lima. *Processo, que processo*? RAE Revista da Administração de Empresas – Volume 40 – nº 4 – Out./Dez. 2000.

HAMMER, Michael. *A empresa orientada a processos*. Fonte e Copyright: Hammer and Company – "publicação em português autorizada para Acttive Software S/A" Disponível em http://www.multidata.com.br/qualidade/Empresa%20Orientada%20a%20Processos%20-%20Michael%20Hammer.PDF. Acesso em 07/06/2010.

HAMMER, Michael. *A empresa voltada para processos*. Revista HSM Management, Jul./ Ago. 1998.

HAMMER, Michael. *Criando uma empresa orientada a processos*. Fonte e Copyright: Hammer and Company – "publicação em português autorizada para Acttive Software S/A" Disponível em http://www.multidata.com.br/qualidade/Criando%20uma%20empresa%20orientada%20a%20processos.PDF. Acesso em 07/06/2010.

MCFARLAND, Keith. *Aprender com os programadores*. Revista HSM Management, Ano 12, Volume 5, nº 70. Set./Out. 2008.

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian. GHOSHAL, Sumantra. *O processo da Estratégia conceitos, contextos e casos selecionados***.** Bookmann – 2006, Reimpressão 2008.

NETO, Jose Salibi. [Memória] Michael Hummer**:** *O homem que iluminou os processos*. Revista HSM management, direto ao ponto, Ano 12, Volume 5, nº 71. Nov./Dez. 2008.

SENTANIN, Odenilson Fernando. *Gestão por processos em uma empresa de P&D*. XXIII Encontro Nacional de Engenheiros de Produção – ENEGEP 2003 - Ouro Preto, MG, Brasil.

SIEBDRAT, Frank. HOEGL, Martin. ERNEST, Holger. *Equipes virtuais? Não, reais e eficazes***.** Revista HSM Management – Gestão de pessoas – Ano 13, Volume 1, nº 78 – p.122-128 – Jan./ Fev. 2010.

VALERIANO, D,L. *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. Makron Books. São Paulo, SP, 2001.