

# **UMA BREVE ABORDAGEM DA GESTÃO ORGANIZACIONAL POR PROCESSOS DE NEGÓCIOS**

Herberth Ferreira Filsner

Pós-Graduando do MBA em Administração de Empresas - Facinter  
Av. Brasil, N 1000 - bloco E - apto 102 - Candeias - CEP: 45028-903 - Vitória da Conquista/BA  
Fone: (077) 3421-0398 E-mail: [herberth.filsner@oi.com.br](mailto:herberth.filsner@oi.com.br)

## **1. Introdução**

Em tempos de constantes mudanças e de uma disputa cada vez mais acirrada pela preferência do público consumidor, as organizações devem optar por um modelo de gestão que lhes garanta sua sobrevivência e competitividade no mercado.

Mesmo nos dias atuais, ainda existem organizações cuja forma de gestão é baseada apenas nos processos de produção, sendo estas consideradas ambientes fechados nos quais o foco se restringe às funções, com tarefas estanques conduzidas isoladamente por cada área funcional e sob rígida supervisão dos níveis hierárquicos (levando à hiper-especialização de mão-de-obra e à formação das chamadas “ilhas de conhecimento”), obedecendo a um fluxo linear de produção. Nestas organizações, os processos essenciais normalmente são ignorados.

Com o tempo, o cliente, sua satisfação e o atendimento às suas necessidades têm se transformado no foco principal das organizações, e estas, por sua vez, têm optado por um modelo de gestão baseado nos seus processos essenciais, no qual as tarefas são conduzidas através de uma integração entre as áreas funcionais (organização simultânea) com o intuito de proporcionar ao cliente final produtos ou serviços de alto valor agregado.

Para a gestão por processos, a utilização de ferramentas de Tecnologia da Informação é fundamental para a busca/antecipação de informações que proporcionam os conhecimentos necessários à elaboração de estratégias empresariais e auxiliam no ajuste e melhoria constante dos processos levando em consideração o foco no cliente. A TI também se faz necessária para a automação dos processos, garantindo um melhor gerenciamento das informações e dos recursos de um processo para outro (*inputs e outputs*).

Neste trabalho, será feita uma abordagem sucinta da gestão organizacional por processos de negócios com ênfase em tópicos relevantes como sua importância, a hierarquia dos processos, a função dos *process owners*, os estágios de sua implantação, etc. Para isto, foi utilizado como referencial bibliográfico o artigo “Processo, que processo?” de José Ernesto Lima Gonçalves, além de outros trabalhos de especialistas no assunto.

## **2. Gestão organizacional por processos de negócios: uma breve visão**

### *2.1. A importância da gestão por processos de negócios para as organizações*

De acordo com Hammer e Champy (1994 apud GONÇALVES, 2000), o conceito formal de processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

A importância da arquitetura organizacional baseada em processos de negócios se dá pelo fato de que a mesma possibilita a identificação e o monitoramento de processos essenciais às organizações e não apenas aqueles restritos às áreas de produção. No caso específico das empresas prestadoras de serviços, como o “produto” oferecido é o próprio serviço prestado (mão-de-obra), os processos de manufatura são inexistentes, caracterizando-as como empresas de conteúdo intelectual nas quais os processos são vistos como seqüências de atividades fundamentais para a realização de transações necessárias à prestação de serviços. Ou seja, para tais empresas, faz-se necessário o conhecimento e o monitoramento constante da logística (fluxo) de informações e de atividades. Ainda, pelo fato da gestão por processos proporcionar a agregação de valor sob a ótica do cliente final, vale ressaltar que, no caso de um serviço prestado, a sensibilidade do cliente no que diz respeito à percepção de valor agregado e de qualidade é bem maior do que no caso da aquisição de um bem tangível. Cabe também ressaltar que, nas prestadoras de serviços, nem sempre as seqüências de atividades estão claras e bem definidas para os funcionários que as executam e para o cliente. Assim, todos estes fatores justificam a importância da implantação da gestão por processos em empresas prestadoras de serviços.

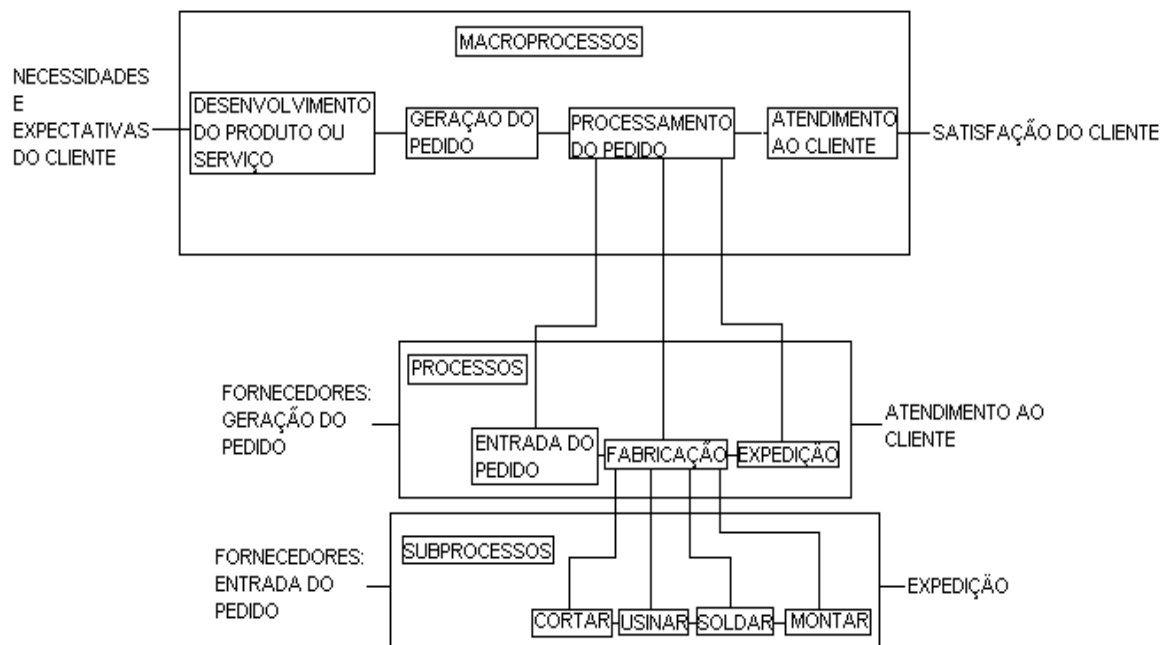
Uma empresa concessionária de serviço público de energia elétrica serve como exemplo de uma prestadora de serviços gerida por processos de negócios alinhados com seu foco principal que é garantir o fornecimento de energia elétrica de qualidade à população de uma determinada região. Para que isso seja possível, são necessários processos essenciais como geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, manutenção do sistema elétrico, operação do sistema elétrico e captação de novos clientes (novas ligações).

## *2.2. Hierarquia dos processos de negócios*

Reis e Blattman (2004 apud PAMPONET, 2009) definem hierarquia dos processos de negócios como a forma de classificar os processos de acordo com seu grau de abrangência na organização. A hierarquia dos processos organizacionais se faz necessária para uma melhor visão de como estes podem ser organizados de maneira lógica e em sua estrutura física, garantindo uma melhor compreensão dos mesmos e, por consequência, a melhoria da gestão da organização.

Os processos organizacionais se classificam, de acordo com a hierarquia dos processos, em macroprocessos, processos e subprocessos. Os macroprocessos, pela hierarquia, são aqueles que estão no nível mais elevado pelo fato de estarem mais vinculados ao cumprimento da missão e ao alcance da visão da organização (objetivos estratégicos), levando em consideração o foco no cliente final e em suas necessidades. Cada macroprocesso engloba certa quantidade de processos. Os processos, por sua vez, são conjuntos de atividades com início e fim bem definidos que recebem entradas (matéria-prima, recursos financeiros e/ou tecnológicos, informações, conhecimentos, etc.) e as transformam em saídas que servirão de entradas para o próximo processo e assim sucessivamente até a concepção de um produto ou serviço que será oferecido ao cliente final. Os processos podem ser desmembrados, de acordo com o grau de complexidade, em subprocessos, que são atividades menores essenciais ao andamento dos processos. Os subprocessos ainda podem ser divididos em atividades, e estas, por sua vez, em tarefas. Na figura abaixo, está ilustrada a hierarquia de processos de uma determinada organização.

**Figura I** – Hierarquia de processos de uma determinada organização



Fonte: Elaborada pelo autor

### *2.3. Concepção e ajuste dos processos de negócios de acordo com o foco no cliente*

As organizações tradicionais são geridas como ambientes fechados focados apenas em seus processos internos de produção. Neste cenário, a própria organização decide por si só (sem qualquer interferência externa) que produtos ou serviços oferecer ao cliente externo. Porém, de acordo com Gonçalves (2002), a inclusão do ponto de vista do cliente praticamente exige o redesenho de seus processos de negócios.

Pelo exposto pelo autor, a implantação de um modelo de gestão com foco no cliente externo exige o ajuste dos processos de negócios de acordo com as necessidades, preferências e anseios do mesmo (cliente). Desta forma, a empresa deve oferecer ao cliente produtos ou serviços de acordo com aquilo que ele quer ou precisa.

Com vistas a obter informações que lhes permitam perceber e antecipar as necessidades do cliente e assim idealizar produtos ou serviços que venham a supri-las, as organizações têm optado por estabelecer um vínculo de relacionamento direto com o mesmo, caracterizando um verdadeiro marketing de relacionamento. Para isto, as organizações se apóiam no uso de ferramentas de Tecnologia da

Informação voltadas para esta finalidade, como os sistemas de gestão de relacionamento com clientes ou CRM (Customer Relationship Management). Assim, como a gestão por processos tem como foco o cliente final, os processos devem ser desenhados e constantemente ajustados de acordo com as informações obtidas pela utilização dos sistemas de CRM (necessidades, preferências e anseios do cliente), pois, segundo Gonçalves (2002), os processos enxergam uma sequência de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente quer e termina quando ele adquire o que precisa e deseja.

#### *2.4. Mudança da estrutura funcional para a estrutura por processos de negócios*

Segundo Gonçalves (2002), ao procurarem se estruturar por processos, as empresas descobrem que é impossível sobrepor um processo integrado a uma organização fragmentada tradicional, baseada em funções e tarefas. Para que a implantação de uma estrutura organizacional por processos de negócios seja possível é necessário o redesenho das organizações estruturadas por funções e tarefas para que possam funcionar por processos.

A implantação de uma estrutura organizacional por processos de negócios em uma organização tradicional, numa visão mais ampla, vai muito além da simples substituição de tarefas e funções por processos. Faz-se também necessário o conhecimento dos problemas da organização e das premissas básicas da estrutura por processos, além de uma clara compreensão daquilo que faz a organização ter bom desempenho e ritmo e da necessidade de a mesma se preparar para um novo estilo de fazer negócios. A partir daí, tem-se o ponto de partida para os alinhamentos necessários de pessoas e de processos dentro da organização.

#### *2.5. “Propriedade do processo” (process ownership) e sua importância para os processos de negócios*

A abordagem da gestão organizacional por processos de negócios parte da premissa da valorização do trabalho em equipe, da colaboração e, principalmente, do senso de responsabilidade individual de cada um e do constante anseio de buscar melhorias, o que garante um maior comprometimento e engajamento dos envolvidos nos processos.

É comum em uma organização gerida por processos a indicação de pessoas envolvidas em determinados processos para que sejam os responsáveis pela gestão dos mesmos. Estes indivíduos recebem a designação de *process owners* (donos do processo). Segundo Pamponet (2009), podem ser entendidos como colaboradores de órgãos de linha da própria empresa que participam ou são elementos integrantes de um ou mais processos, sendo estes incumbidos de analisar continuamente o desempenho e adequação de todas as etapas (entradas, transformações, saídas) de um ou mais processos, podendo interferir diretamente e sempre que necessário na sua forma de execução.

O *process owner* deve ser um indivíduo com alto grau de engajamento e conhecimento do processo como um todo, visto que será o responsável pelo monitoramento constante de indicadores de desempenho e também por propor os ajustes (melhorias) necessários. Ainda, apesar de não ser considerado um cargo de chefia dentro das organizações, características como flexibilidade, bom relacionamento interpessoal e principalmente liderança também se fazem imprescindíveis face à necessidade de constante interação com os demais envolvidos nos processos. Assim, a ferramenta *process ownership* (propriedade do processo) se faz fundamental para a otimização dos processos de negócios, garantindo maior qualidade e valor ao produto ou serviço oferecido ao cliente final. Suas vantagens são a abordagem sistêmica, garantindo um responsável pelo processo como um todo, a descentralização de responsabilidades, delegando autonomia ao *process owner* para a tomada de decisões que não necessitam da interferência dos níveis hierárquicos mais elevados, a concentração dos esforços dos trabalhadores nas rotinas laborais, etc.

O processo de manutenção do sistema elétrico, por exemplo, com o objetivo de garantir o fornecimento de energia elétrica de qualidade ao consumidor final, pode ser gerido por um engenheiro eletricista (analista de manutenção) que será o responsável pelo controle de indicadores de execução dos planos de manutenções preventivas e preditivas pré-estabelecidos, pela análise das causas de interrupções no fornecimento de energia para sugestão de melhorias no sistema elétrico bem como nas rotinas de manutenção, pelo suporte técnico às equipes de manutenção, etc.

## *2.6. Análise da etapa “A” da implantação da gestão por processos de negócios nas organizações*

A implantação da gestão por processos é representada por cinco estágios que se distinguem de acordo com o grau de evolução da empresa rumo a uma organização totalmente gerida por processos. Assim, as etapas “A” e “E” representam respectivamente uma organização totalmente estruturada por funções e outra totalmente estruturada por processos, sendo que as etapas “B”, “C” e “D” são intermediárias e representam os passos da transição da gestão funcional para a gestão por processos.

Na etapa “A”, as empresas são geridas por funções e nem mesmo têm conhecimento de seus processos essenciais e de suas potencialidades. Nesta etapa, o foco das empresas ainda está nos processos de produção e com isso as possibilidades de melhorias e ganhos se restringem à identificação e eliminação de gargalos relacionados aos mesmos.

Parte destas empresas, em virtude do conservadorismo atribuído à gestão tradicional por funções, chegam a questionar a viabilidade da adoção de um modelo de gestão organizacional baseado em processos.

Um exemplo de organização que se enquadra na etapa “A” pode ser notado no filme “Tempos Modernos”, no qual o personagem de Charles Chaplin trabalha na linha de montagem de uma fábrica sob rígida supervisão hierárquica e o foco se restringe ao processo de produção.

## **3. Conclusão**

As organizações, buscando sua sobrevivência e competitividade em um mercado cada vez mais exigente e concorrido, têm optado por um modelo de gestão que coloca o cliente como centro dos processos de negócios, o que exige a readequação dos mesmos com o objetivo de proporcionar ao cliente final exatamente aquilo que ele quer ou precisa.

A Tecnologia da Informação tem papel fundamental na gestão por processos de negócios por fornecer as ferramentas e sistemas necessários à automação dos processos bem como à antecipação de informações inerentes ao cliente (suas necessidades, preferências, anseios). Estas informações, ao lado de outros

recursos, são transformadas numa seqüência lógica e bem definida de atividades, de processo para processo, visando oferecer ao cliente final produtos ou serviços de elevado valor agregado e dentro de suas expectativas. Ainda, tais informações também servem para a concepção e ajuste dos processos de negócios com foco no cliente final.

A partir da premissa de que “o cliente é a alma do negócio”, a tendência é que boa parte das novas organizações já nasça estruturada por processos e que mais e mais organizações tradicionais geridas por funções também despertem para a necessidade da adoção da gestão por processos de negócios, mesmo que tal transição seja considerada complexa e exija a quebra de paradigmas e mudança de valores.

Conclui-se então que, em um futuro não muito distante, o modelo tradicional de gestão organizacional por funções tende a deixar de existir, sendo totalmente absorvido pela gestão organizacional por processos de negócios em virtude da busca constante pela satisfação do cliente, a qual proporciona sustentabilidade e competitividade às organizações.



## Referências

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas RAE EAESP / FGV**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 6-19, 2000. Disponível em: <<http://www.granol.com.br/luizsergio/4t/processo1.pdf>>. Acesso em: 17/06/10.

GONÇALVES, J.E.L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas RAE EAESP / FGV**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 47-51, 2002. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/1504.pdf>>. Acesso em: 17/06/10.

PAMPONET, A.V. Como entender os processos organizacionais. **Administradores: o portal da administração**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>>. Acesso em 17/06/2010.

PAMPONET, A.V. **Uma visão da abordagem Process Owner**. Fortaleza-CE, p. 1-7, 2009. Disponível em: <<http://administradores.com.br/informe-se/producao-academica/uma-visao-da-abordagem-process-owner/1968/download/>>. Acesso em: 17/06/10.