

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

GESTÃO POR PROCESSO, UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL¹ MANAGEMENT BY PROCESS, AN ORGANIZATIONAL STRATEGY

Ana Cláudia Gierg Lourega², Anderson Da Silva Heineck³, Antonio Vanderlei Dos Santos⁴

¹ Artigo elaborado no curso de Mestrado em Gestão Estratégica de organizações

² Aluna do curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

³ Aluno do curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

⁴ Professor do curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

RESUMO

A organização das empresas através de processos é indispensável, mas nem todas as empresas sabem como proceder e que medidas devem ser tomadas para implementar esse perfil de gestão. Além disso, muitas empresas não têm conhecimentos sobre processos de gestão ou sobre formas mais efetivas para atingir resultados positivos. Assim, o conceito de processo não é único, apresentando várias interpretações e inúmeros equívocos. Desse modo, o objetivo desse artigo é propor uma maior compreensão sobre processos de gestão e suas vantagens, apresentando conceitos de modelos de gestão tradicionais e modelos de gestão estruturadas por processos.

Palavras-chave: Gestão por processos, organização por processos, geração de valor.

ABSTRACT

The organization of companies through processes is indispensable, but not all companies know how to proceed and what measures should be taken to implement this type of management. In addition, many companies do not have knowledge about management processes or other more effective ways to achieve positive results. Thus, the concept of process is not unique, presenting several interpretations and numerous misunderstandings. In this way, the objective of this article is to propose a greater understanding about management processes and their advantages, presenting concepts of traditional management models and management models structured by processes.

Keywords: Management by processes, organization by processes, generation of value.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura empresarial, a qual sofre modificações constantes em virtude da abertura da economia e da globalização dos mercados, buscar instrumentos que atendam o processo de gestão organizacional se torna essencial para a permanência das empresas no mercado. O tema *processo de gestão* é uma constante no mundo corporativo nos últimos anos, pois sua implementação é uma preocupação das empresas e, na prática, ainda são poucas aquelas que conseguem, de fato, utilizar essa metodologia para organizar seus negócios de forma adequada.

Segundo Gonçalves (2000b), muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. Outras não estão certas da decisão a tomar a respeito da sua estruturação por processos. Existem também as empresas que não sabem ao certo o que significa serem organizadas por processos e as que não têm certeza se a sua forma organizacional atual é adequada para a gestão por processos. Finalmente, tem-se as empresas que precisam de mais esclarecimentos sobre o assunto para que possam analisar as vantagens da gestão por processos. Todos esses perfis empresariais podem beneficiar-se de um raciocínio que os ajude a decidir.

De modo geral, todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo (GRAHAM; LEBARON, 1994), ou seja, a empresa que fornece um serviço ou um produto desenvolve um processo de gestão empresarial, por isso não existe um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço. Nesse contexto, este estudo tem por objetivo propor uma maior compreensão sobre processos de gestão e suas vantagens. O trabalho, inicialmente, conceitua processos de gestão para, em seguida, apresentar as diferenças entre as organizações tradicionais e as empresas estruturadas por processos, com as principais características de cada processo.

PROCESSOS DE GESTÃO

Segundo Dreyfuss (1996), identificar o processo como sendo a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e dos demais recursos da empresa. O processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, muitos dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem, no seu conjunto, a maioria das pessoas da organização.

Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível ao cliente ou mesmo às pessoas que realizam essas atividades (GONÇALVES, 2000b). Especificamente para os colaboradores das empresas de serviços, os processos são sequências de atividades necessárias para realizar as transações e prestar o serviço (RAMASWAMY, 1996).

De acordo com Gonçalves (2000b), a ideia de processo não é algo novo na administração de

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

empresas, mas já não é mais possível fazer gestão sem processo e isso é realmente novo. Atualmente, as organizações têm utilizado diversas técnicas e ferramentas de gestão com o objetivo de melhorar seu desempenho e obter melhor performance no mercado, mas muitos estudiosos do campo da administração alertam que, para garantir sua sobrevivência, as organizações precisam conhecer e coordenar adequadamente seus principais processos, caso contrário não sobreviverão.

São os processos que fazem a diferença em termos de concorrência, são eles a fonte das competências específicas da empresa, além de servir como base para construção de estratégias, estruturas e produtos (KEEN, 1997). Através da inovação dos processos, é possível obter habilidades para construção de novos produtos com maior capacidade de produção em menor tempo (KANTER, 1997). Pode ser citado o exemplo das indústrias japonesas, que investem cerca de 70% de seu fundo de pesquisa e desenvolvimento em inovação de processos e que apresentam resultados superiores às indústrias americanas com o mesmo investimento em desenvolvimento de produtos.

Na concepção atual mais frequente, processos são atividades ou uma atividade que toma um “input” (modelo de transformação) e, após um processo de transformação, adiciona valor a ele e fornece um “**output**” (produto final) a um consumidor ou cliente (HARRINGTON, 1991). Segundo Hammer e Champy (1994), processo é um conjunto de ações organizadas em sequência lógica com o objetivo de desenvolver um bem ou serviço que tem valor a um grupo de clientes. Nessa perspectiva, processo seria um fluxo de trabalho, no qual as tarefas são definidas seguindo uma sequência e dependendo umas das outras.

O fluxo de trabalho, no entanto, é considerado apenas um tipo de processo empresarial, pois existem processos sem início e fim, independentes, que não tem fluxos definidos, mas que podem apresentar resultados positivos de acordo com cada empresa, como o de desenvolvimento de gestores ou de avaliação de desempenho. De uma maneira geral, uma organização pode ter seus processos internos – que tem seu início e fim na própria empresa, e externos – quando dependem de outras empresas para sua realização).

Gonçalves (2000a) define cinco modelos básicos de processos empresariais que formam um espectro e resume características dos modelos, do mais concreto até o mais abstrato. O Quadro 1 resume as principais características desses modelos e oferece exemplos.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

Quadro 1 – Espectro dos principais modelos de processos

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação industrial	• inputs e outputs claros • atividades discretas • fluxo observável • desenvolvimento linear • sequência de atividades
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	• início e final claros • atividades discretas • sequência de atividades
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	• caminhos alternativos para o resultado • nenhum fluxo perceptível • conexão entre atividades
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	• sem sequência obrigatória • nenhum fluxo perceptível
Mudança de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	• evolução perceptível por meio de indícios • fraca conexão entre atividades • durações apenas previstas • baixo nível de controle possível

Fonte: (GONÇALVES, 2000a)

No quadro, observa-se que nem sempre os processos empresariais são formados de atividades claramente delineadas em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos definidos (MORRIS; BRANDON, 1994). Muitas vezes e por diversos motivos, é mais interessante organizar os processos por etapas. É o caso, por exemplo, dos processos de modernização empresarial ou de diversificação de negócios e de projetos de consultoria empresarial. Muitos autores, na verdade, entendem que as atividades de diversos processos empresariais são apenas inter-relacionadas e que a essência dos processos é a coordenação das atividades (GRAHAM; LEBARON, 1994). É o caso de processos de sucessão empresarial, desenvolvimento de tecnologia e negociação salarial.

Do mesmo modo, pode-se observar que alguns processos não possuem ações definidas e consistentes ou uma sequência particular (MORRIS; BRANDON, 1994). Alguns são organizados em forma de grupo de atividades que vão acontecendo ao longo do tempo, por exemplo, o desenvolvimento de uma pessoa, a modernização da empresa ou a estruturação de uma loja.

Por fim, processo empresarial também pode ser definido como qualquer trabalho que desenvolva e capacite a empresa de diversas maneiras e resultados, contanto que contribua para a geração de custo, valor, serviço ou qualidade e que demande a coordenação de esforços para ser realizado

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

(KEEN, 1997).

OS PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

De maneira geral diversos modelos baseados em processos têm sido estabelecidos e utilizados pelas organizações e é praticamente consenso entre os estudiosos de administração, que somente empresas que conheçam e coordenam adequadamente seus processos essenciais (core process) serão capazes de sobreviver. Estes modelos de gestão por processos estão sendo aplicados em contraposição aos modelos de gestão estruturados por controle de eficiências operacionais departamentais.

A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional em pelo menos três pontos: i) emprega objetivos externos; ii) os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; iii) a informação segue diretamente para onde é necessária, sem filtro de hierarquia (STEWART, 1992, apud GONÇALVES, 2000a). Dentro deste conceito de obtenção de vantagem competitiva através da gestão por processos pode-se destacar três metodologias que têm sido largamente utilizadas pelas organizações: ISO 9001:2000, Seis Sigma e ABC (Activity Based Cost).

A nova norma ISO 9001:2000, publicada em dezembro de 2000, incentiva a adoção de uma “abordagem de processo” para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento dos requisitos por ele especificados. Segundo a norma, para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas que utilizam recursos e são gerenciadas de modo a possibilitar transformação de entradas em saídas.

A metodologia Seis Sigma pode ser definida (PANDE et al., 2001) como um sistema de gestão compreensível e flexível capaz de atingir, manter e maximizar o sucesso de um negócio. Seis Sigma é um modelo de gestão guiado pelo perfeito entendimento das necessidades dos clientes, através da utilização disciplinada de fatos, dados e análise estatística, assim como pelo atencioso gerenciamento, melhoria e re-engenharia dos processos que sustentam o negócio.

A filosofia Seis Sigma de gestão está baseada de uma maneira genérica em seis grandes princípios:

1. Foco genuíno no Cliente;
2. Gerenciamento baseado em dados e fatos;
3. Foco nos processos, gerenciamento e melhorias;
4. Gerenciamento pró-ativo;
5. Trabalho em equipe;
6. Busca da perfeição e tolerância a falhas.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

O custeio baseado em atividades surgiu como uma resposta da contabilidade às necessidades das modernas organizações geridas por processos. Uma vez que as estruturas organizacionais estão sendo modificadas de modo a obter vantagens competitivas, novas formas de custeio foram desenvolvidas com o intuito de identificar e definir claramente onde os recursos das organizações devem ser empregados. O ABC (Activity Based Cost) é, neste momento, uma das mais importantes técnicas de custeio utilizada pelas organizações geridas por processos essenciais. Segundo Martin (1996) a filosofia de custeio baseado em atividades foi concebida de forma a possibilitar a análise de custos sob duas visões: i) a visão econômica do custeio, que é uma visão vertical, no sentido que indexa os custos aos objetos de custeio através das atividades realizadas em cada departamento; ii) a visão de aperfeiçoamento de processos, que é uma visão horizontal, no sentido de que capta os custos dos processos através das atividades realizadas.

As estruturas organizacionais mais convencionais mantêm sua estrutura hierárquica vertical, ou seja, suas atividades são padronizadas e controladas por chefes que buscam garantir o cumprimento das normas (GONÇALVES; DREYFUSS, 1995). Já a empresa organizada por processos, com uma estrutura horizontal, pressupõe que com o trabalho em equipe os colaboradores entenderão melhor os processos e se responsabilizarão por eles, além de cumprirem a tarefa, eles podem ter uma visão mais ampla e refletir a respeito de todo o processo (HAMMER, 1998).

Algumas organizações apresentam desempenho superior em termos de agilidade, flexibilidade e capacidade de resposta pois já possuem centralizadas suas prioridades e ações nos seus processos, essas são conhecidas pela sigla PCE (Process-Centered Enterprises). Esses processos são apoiados por outros processos internos e resultam no produto ou serviço que é repassado a um cliente externo (GONÇALVES, 2000b).

Os processos essenciais ou de negócio surgem com base na essência do funcionamento da organização (DREYFUSS, 1996). É através dos processos que a organização realiza suas atividades independentemente da eficiência dos seus colaboradores, ou seja, se os processos utilizados pela empresa já estão ultrapassados, seu crescimento ou até sua permanência no mercado estão comprometidos.

Por fim, cada empresa define seus processos de acordo com seu negócio, sendo eles muito diferentes de uma organização para outra. Como suporte, os sistemas informatizados servem como base para desenvolvimento e melhoria dos processos, mas também devem ser aperfeiçoados atendendo as demandas das empresas. Ainda, no conjunto das atividades operacionais realizadas pela empresa, algumas ações podem ser consideradas como processos, pois se tornam processos à medida que precisam ser executados para que a empresa exista (BENNIS; MISCHÉ, 1995).

A ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL TRADICIONAL

A organização funcional tradicional se tornou mecanizada e caracterizada pela burocracia e pelo

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

controle das máquinas e dos supervisores, diminuindo a liberdade dos trabalhadores. Esse conceito remete à introdução em grande escala de máquinas na indústria, principalmente durante a Revolução Industrial na Europa e na América do Norte.

Uma organização funcional tem o trabalho organizado com base na função desempenhada e, por isso, é dividida em departamentos, nos quais os colaboradores realizam as tarefas conforme as solicitações de seu gestor ou “chefe” (HAMMER, 1998). Nesse perfil, não há processos alinhados e os funcionários focam na tarefa, impossibilitando mudanças muito radicais.

No início do século XX, Max Weber contribui significativamente para a construção de um paralelo entre mecanização da indústria e a disseminação das organizações burocráticas. Segundo o sociólogo alemão, a burocracia rotiniza os processos de administração exatamente como a máquina rotiniza a produção. A administração científica, com seus princípios, formou a base do modo de trabalhar das organizações e em alguns casos esse modo predomina até hoje.

O pioneiro da administração científica foi o engenheiro americano Frederick Taylor, que explicitou sua obsessão pelo controle e introduziu o estudo de tempos e movimentos nas atividades de trabalho. Dentro dos preceitos da organização Taylor-fordista, o aspecto humano não é relevante, somente a busca por maior eficiência e eficácia da produção. O trabalhador só precisa produzir, não há necessidade de pensar, apenas executar. A tarefa de pensar está designada ao gerente. O Quadro 2 sintetiza a organização funcional.

Quadro 2 - Características centrais da Organização Funcional

Organização Funcional
Negação da incerteza
Controle
Busca do equilíbrio
Sobrevivência contra o ambiente
Ordem planejada
Trabalho individual
Especialização

Fonte: (SCHIAR; DOMINGUES, 2002)

A ORGANIZAÇÃO ESTRUTURADA POR PROCESSOS

Tradicionalmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor (HAMMER, 1998). O funcionamento da organização por processos demanda uma alteração no modo de gerenciar (GONÇALVES, 1997). O foco são os objetivos externos, ou seja, foco no cliente, os funcionários precisam entender o todo do processo

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

para produzir um trabalho completo e a informação segue sem filtro da hierarquia (STEWART, 1992, apud GONÇALVES, 2000a).

A organização estruturada por processos possui um alinhamento voltado para o ambiente externo, com ênfase no seu cliente, abrangendo uma visão horizontal, e focada no processo, se diferenciando assim da tradicional que era estruturada de forma vertical e departamentalizada (ANJOS; REIS; SORATTO, 2002). Segundo Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012) gestão de processo tem abrangência na busca de vantagens competitivas sustentáveis, por meio da avaliação e contínuo aperfeiçoamento dos seus processos organizacionais e a forma que os recursos são utilizados. A organização utiliza o mapeamento de processos para mapear setores relevantes para a elaboração de melhorias incrementais. Um aspecto importante para a organização é o estabelecimento de um entendimento da situação atual e de uma meta de situação desejada, na questão de desempenho, desse modo o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho tornam-se vitais para a criação de vantagens competitivas (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

Empresas estruturadas por processos tendem a focar no ponto de vista do cliente e a função de atendimento é internalizado em seus processos sistêmicos. A premissa básica desse modelo é a identificação das necessidades dos clientes, transformando-as em requisitos de qualidade para os produtos fornecidos pela empresa, bem como para auxiliar no desenvolvimento de novos produtos. Nesse sentido, também há o trabalho de desenvolver a interação com clientes e fornecedores visando comunicar os aperfeiçoamentos na estrutura organizacional que enfocam o atendimento a esses públicos. Essas ações contribuem para a criação e consolidação dos traços de imagem desejáveis à organização, como proatividade, dinamismo e flexibilidade, agregando valor à organização (TACHIZAWA; SCAICO, 2006).

Essas organizações se tornam flexíveis no ambiente que estão inseridas, conseguindo uma vantagem competitiva. As características exemplificadas no Quadro 3 são alguns diferenciais dessas empresas.

Quadro 3 - Características centrais da organização por processos.

Organização por Processos
Legitimação da incerteza
Auto-organização
Fluxo constante
Convivência com o ambiente
Ordem emergente
Trabalho em equipe
Múltiplos conhecimentos

Fonte: (SCHIAR; DOMINGUES, 2002)

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa que é estruturada e que tem sua abordagem centrada em processos objetiva adequar-se ao atual cenário competitivo. Essa transição, caracterizada pela alteração de uma gestão vertical com uma hierarquia rígida para uma gestão centrada em processos, leva a empresa a passar por várias modificações, deixando de seguir regras de começo, meio e fim, sem perspectiva de causa-efeito, para aderir ao perfil de processos interligados que buscam oferecer produtos e serviços melhores.

De uma maneira geral, o sucesso empresarial vai pertencer às organizações que conseguirem explorar seu potencial com foco nas prioridades, ações e recursos dos seus processos essenciais. As empresas do futuro são aquelas organizadas por seus processos, não apenas por sua área industrial, mas por seus processos com visão do todo, nos quais os esforços estão centralizados no cliente (GONÇALVES, 1997). Para que isso ocorra, essas empresas poderão optar por um modelo de organização por processos e tomar providências para passar da sua estrutura atual para o modelo que possibilitará melhores resultados em suas operações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANJOS, Francisco Antonio; REIS, Hilton Rodrigues; SORATTO, Alexandre Nixon. **Gestão de Processos nas organizações e sua interação com o meio ambiente**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba - PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

BENNIS, Warren; MISCHE, Michael. **The 21st organization**. San Diego: Pfeifer, 1995.

DREYFUSS, Cassio. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE - Revista de Administração de empresas**, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

_____. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.1, p. 6-19, Jan./mar. 2000a.

_____. Processo, que Processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

GONÇALVES, José Ernesto Lima; DREYFUSS, Cassio. **Reengenharia das empresas:** passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.

GRAHAM, Morris; LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HAMMER, Michael. **A empresa voltada para processos.** Management, jul./ago. 1998. (Entrevista).

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengineering the corporation.** New York: HarperBusiness, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement.** New York: McGraw Hill, 1991.

KANTER, Rosebeth Moss. **Frontiers of management.** Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KEEN, Peter G. **The process edge.** Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. **Metodologia de Gestão de Processos e Dynamic Capabilities.** R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte. v. II, n. 3, p. 111-134, jul./set. 2012.

MARTIN, James. **Cybercorp.** New York: Amacom, 1996

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. **Reengenharia:** reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron, 1994.

PANDE, PETER S. et al. **Estratégia Seis Sigma:** Como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando seu desempenho. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 472 p.

RAMASWAMY, Rohit. **Design and management of service processes.** Reading: Addison-Wesley, 1996.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

SCHIAR, Lazaro Ben Hur Pires; DOMINGUES, Jari. **Organizações voltadas para processos:** um paralelo com as organizações funcionais. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP 2002, Curitiba - PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível:** qualidade na gestão por processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.