



# Processo, que processo?

**M**uitas empresas querem organizar-se por processo, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir. Há, ainda, aquelas que não têm certeza se a sua forma atual de organização é adequada para a gestão por processos. Todas precisam de mais esclarecimentos e informações sobre o assunto, para que possam analisar as vantagens da aplicação desta alternativa de arquitetura organizacional.

por José Ernesto Lima Gonçalves FGV-EAESP

A idéia de processo não é nova na administração das empresas, mas é novo o entendimento de que o negócio precisa focar aquilo que pode ser feito para agradar aos clientes e também equilibrar o que é rentável para a empresa, visando não colocar em risco sua sobrevivência.

Identificar os processos é importante para definir a organização das pessoas e dos demais recursos da empresa. Trata-se de um conceito fundamental na projeção dos

meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos clientes.

Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de importância fundamental, uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível pelo cliente, nem pelas pessoas que as realizam. A importância da definição dos processos aumenta à medida que as empresas se aproximam de modelos de alta intensidade em conheci-

mento, nos quais o capital intelectual e a gestão da informação e do conhecimento são fundamentais.

Percebe-se, assim, que é impossível mudar da “organização por tarefas” para a “organização por processos”, sem um entendimento claro e exato do que faz uma empresa funcionar bem e ter ritmo. Para empreender a mudança, elas também precisam estar preparadas para uma nova maneira de fazer negócios. Um quadro claro dessa situação deve ser o ponto de partida para o alinhamento de pessoas e processos.

**Como enxergar os processos.** Muitos dos processos das áreas não fabris não são prontamente reconhecidos, porque são pouco visíveis. O trabalho nos escritórios, por exemplo, quando segue fluxos conduzidos pela rede informatizada e o deslocamento do trabalho não é facilmente observável.

## Muitos problemas de competitividade podem ser relacionados à forma como as organizações estão estruturadas.

A distinção entre os processos de negócio e os auxiliares, ou de suporte, pode ajudar muito a administração na identificação dos processos essenciais da empresa. Estes, geralmente, estão diretamente associados às regras básicas do negócio.

Uma seguradora, por exemplo, se propõe a garantir a cobertura de determinados sinistros para os clientes selecionados, com os quais mantém contratos de seguro. Para isso, ela deverá: a) selecionar os clientes; b) reembolsar os pedidos de indenização, por motivo de sinistro, nos casos devidos; e c) manter vínculo contratual com os clientes selecionados. Esses são, portanto, os grandes processos essenciais numa seguradora típica.

A análise dos processos nas empresas implica a identificação das suas diversas dimensões: o fluxo (volume por unidade de tempo), a seqüência das atividades, as esperas e a duração do ciclo, os dados e informações, as pessoas envolvidas e as relações de dependência entre as partes.

O conceito de hierarquia (de processos) é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações. De acordo com tal conceito, os processos podem ser reunidos em “macro-processos” e subdivididos em “sub-processos”, ou grupos de atividades. O nível de agrupamento mais adequado depende do tipo de análise que se pretende fazer.

**O ponto de vista do cliente.** As empresas foram tradicionalmente projetadas em função da sua própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas. A inclusão do ponto de vista do cliente praticamente exige o redesenho de seus processos de negócios. A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menor ênfase à estrutura funcional da empresa. Na prática, exige o emprego de outros modelos de organização e de gestão.

Para essa nova organização, é preciso colocar o foco no cliente externo, já que os negócios começam e terminam nele. Os processos enxergam uma seqüência de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente quer e termina quando ele adquire o que precisa e deseja.

Assim, o objetivo final das empresas é oferecer para o cliente: mais valor, de forma mais rápida, e a custo adequado.

Muitas das nossas empresas têm modelos de organização e de gestão que constituem entraves para o atendimento desse objetivo. Por isso, é necessário pensar em novas formas de estruturar as empresas, de maneira que as pessoas compreendam o negócio, assumam mais responsabilidades e trabalhem em equipe.

A noção de valor para o cliente relaciona-se à vantagem ou benefício que ele recebe em cada transação com a empresa. Essa percepção depende, por exemplo, da relação com o tempo de processo e o tempo de ciclo. O preço pago pelo cliente é apenas uma parte do esforço para obter o produto ou serviço. O cliente também avalia a rapidez e o conforto que envolveram a aquisição do produto. De fato, para o cliente, nem sempre o valor é identificado de maneira clara e indiscutível. Sua avaliação é difícil, já que envolve componentes irracionais e emocionais.



**Organizar por processos.** Ao procurar se estruturar por processos, as empresas descobrem que é impossível sobrepor um processo integrado a uma organização fragmentada tradicional, baseada em funções e tarefas. Algumas empresas chegam a dar alguns passos nessa direção, mas desistem logo depois, sem saber ao certo como prosseguir. Para avançar neste propósito de forma consciente é necessário conhecer tanto os problemas dos modelos mais tradicionais, quanto os conceitos fundamentais da organização baseada em processos.

As estruturas convencionais têm algumas características anacrônicas, que podem comprometer seu desempenho em contextos competitivos. Elas dão prioridade às funções (áreas verticais), em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas, ao adotar a otimização do funcionamento das áreas funcionais, levando à hiper-especialização.

As estruturas hierárquicas são rígidas, pesadas e repletas de “caixinhas” que executam pedaços fragmentados de

processos de trabalho. Em cada “caixinha” predominam atividades padronizadas e controladas por vários níveis de chefia, cuja função principal é garantir o cumprimento das normas. Além disso, apresentam muitos níveis hierárquicos, o que leva à lentidão, desperdício de recursos e rigidez.

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado para as tarefas, é valorizado o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer melhor. Ela projeta e mede cuidadosamente seus processos, faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando, desta forma, que se desenvolva o sentimento de “propriedade do processo”.

Ao contrário da priorização das áreas verticais, a visão horizontal das empresas constitui uma forma de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade da empresa para a seguinte.

Nessas transferências podem ocorrer erros e desperdício de tempo. Dessa forma, a empresa terá melhor aproveitamento da experiência e do conhecimento, adquiridos em todas as suas áreas, compartilhando-os num fluxo horizontal otimizado.

**Os processos essenciais.** Os processos de negócio ou de cliente são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e são apoiados por outros procedimentos internos, resultando no produto ou serviço recebido pelo cliente externo. Eles são ligados à essência do funcionamento da organização e são característicos da empresa.

Os processos essenciais para obtenção dos produtos ou serviços, que são oferecidos aos clientes, são tipicamente processos de agregação de valor e seu bom desempenho é crítico para o resultado da empresa.

**O ciclo evolutivo.** Existem vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos. Quando a empresa se encontra em um deles, pode decidir passar para outro que seja mais adequado às suas operações e perspectivas. Algumas empresas realmente evoluem

de um estágio para outro, ao longo de um trajeto; outras passam diretamente de uma posição pouco evoluída para outra bem mais avançada. Nessa ótica, é importante ter um quadro de referência que funcione como verdadeiro mapa de navegação.

Em princípio, podemos identificar pelo menos cinco estágios, num espectro que vai de um modelo puramente funcional, até o modelo essencialmente baseado em processos. As posições intermediárias correspondem a situações em que as empresas apresentam níveis variados de características típicas de organizações por processos.

A tabela abaixo mostra as etapas de evolução para a organização por processos.

As empresas que se encontram na Etapa A ainda não deram passos decididos em direção à estruturação por processos. Algumas se questionam sobre a validade de adotá-la, outras só conseguem perceber os seus processos de produção. Existem também aquelas que, por diversos motivos, nem chegaram a considerar seriamente a idéia.

Nas organizações mais tradicionais, os processos geralmente são ignorados. Existe uma premissa de que os funcionários têm - ou devem ter - foco restrito, e realizam suas

**Tabela: Os estágios de evolução para a organização por processos**

	ETAPA A	ETAPA B	ETAPA C	ETAPA D	ETAPA E
SITUAÇÃO	Processos, que processos?	A organização identifica seus processos.	A organização melhora seus processos.	A organização define responsáveis por processos e usa os processos como base para alocação de recursos.	A organização foi desenhada pela lógica de seus processos essenciais.
CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	A organização sequer se deu conta da idéia de processo e de seu potencial.  Existe apenas percepção do processo de manufatura.	O foco do esforço de melhoria ainda está nas funções.  Os processos são enquadrados na estrutura funcional.	A organização ainda raciocina por funções, mesmo que conheça bem os seus processos.  O poder ainda reside nas unidades verticais.	A organização começa a obter resultados da ênfase em processos.  Existe um nível de atrito entre a estrutura funcional e os processos.	Áreas funcionais praticamente não existem  As metas e métricas são definidas para os processos.
POSSIBILIDADES DE MELHORIAS E DE GANHOS	Limitadas e relacionadas ao processo de produção.	Relacionam-se ao tratamento de gargalos em aspectos pontuais.	Relacionam-se à racionalização de atividades nos processos essenciais.	Pode-se melhorar a gestão de processos isolados e a integração com processos de apoio.	Relacionam-se à gestão integrada dos processos essenciais.

tarefas sob o comando de seus chefes. A visão mais ampla cabe aos gerentes. São empresas que ainda precisam passar por uma etapa de conscientização a respeito do tema. Para elas, as chances de mudança radical são muito limitadas.

As empresas que se encontram na Etapa B já têm seus processos e sub-processos identificados, porém o foco do esforço ainda está centrado nas funções. Seus processos são enquadrados na estrutura funcional e elas geralmente empregam formas de trabalho convencionais. As empresas dessa categoria limitam-se a aperfeiçoar os gargalos e obter mais eficiência operacional. Enfrentam como desafio o mapeamento de seus processos e a identificação dos processos essenciais em torno dos quais se organizar.

As empresas na Etapa C são aquelas que, embora já tendo identificado seus processos e melhorado aqueles essenciais, ainda raciocinam por funções. Nessas empresas, o poder ainda se concentra nas unidades verticais, que resistem fortemente à idéia de “horizontalizar” a gestão. Geralmente, o que tentam é aperfeiçoar seus processos essenciais, acrescentando a eles tecnologia, e eliminando as atividades e funções que não agregam valor para o cliente final. Em termos de passos de evolução, podem adotar novos critérios para redistribuir seus recursos, de preferência em função dos seus processos essenciais e não das unidades verticais, e atribuir cada processo essencial a um *process owner*.

As empresas na Etapa D já tomaram todas as providências das etapas anteriores. Geralmente, elas distribuem seus recursos ao longo de seus processos essenciais e atribuem a responsabilidade da gestão de cada processo essencial a um *process owner*. No entanto, ainda trabalham com estruturas convencionais e, apesar de estarem começando a obter resultados, a ênfase em processos provoca um alto desconforto na organização. Elas podem aperfeiçoar bastante o desempenho de processos isolados integrando-os aos processos auxiliares. Sua grande tarefa, a partir desse ponto, é desenvolver um novo modelo estrutural, abandonando a definição tradicional das funções, reformulando os referenciais e os mecanismos de gestão e implantando a nova organização.

Finalmente, as empresas que se encontram na Etapa E são aquelas que já foram desenhadas pela lógica dos processos essenciais. Muitas vezes são empresas novas, que não têm compromissos com o passado, e já surgem den-



tro de novos referenciais de organização e de negócio. São empresas capazes de realizar a gestão integrada e de colher os resultados dessa integração. Sua grande tarefa é a monitoração permanente da definição do seu negócio e o ajuste dos processos, adequando a organização a cada novo momento, como um organismo vivo.

**Rota obrigatória.** A principal utilidade desse modelo de classificação é a identificação do estágio em que se encontra uma empresa, de modo a ser possível avaliar como ela se situa em relação às demais e às expectativas dos seus dirigentes. Ele pode sugerir as providências necessárias para que a empresa mude de etapa e indicar o esforço necessário para essa transformação. É possível, também, utilizar esse modelo para avaliar o nível de preparo da alta gestão, em função da etapa em que a empresa está e do desafio da mudança de etapa.

Muitas empresas não estão se preparando para uma estrutura por processos, embora pudessem conseguir bons resultados, simplesmente porque nunca pensaram seriamente no assunto. Talvez elas pudessem optar por essa alternativa, se percebessem que parte de suas dificuldades, ou de seu insucesso, se deve à forma como são organizadas.