



**GESTÃO DO NEGÓCIO POR PROCESSOS EM MICRO E PEQUENA
EMPRESA: ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SETOR DE MANUFATURA E
SERVIÇOS**

**BUSINESS MANAGEMENT BY PROCESSES IN MICRO AND SMALL
COMPANY: EXPLORATORY STUDY IN THE MANUFACTURING AND
SERVICES SECTOR**

MISAEEL VICTOR NICOLUCI

Mestre em Administração pela UNIMEP/SP
Pós-Graduado em marketing pela PUC/SP
Pós-Graduado em Gestão Industrial,
Graduado em Administração,
Contábeis, Economia, Pedagogia Consultor
e Docente no Unipinhal/SP
misaelvn@gmail.com.br

SANDRA REGINA SALGUEIRO VAZ

Mestra em Administração - Unigranrio/RJ
MBA em Gestão Empresarial - INPG/SP
Graduada em Administração - UCP/RJ
Docente na Unipinhal/SP, FMPFM/SP
sandrarsvaz@gmail.com

NELSON APARECIDO ALVES

Graduado em Administração pela PUC-
Campinas, com Mestrado e Doutorado em
Engenharia Agrícola na Unicamp. Atua na
área de Gestão da Qualidade, de Processos
Industriais/Serviços. Professor da PUC-
Campinas .
nelson.alves@puc-campinas.edu.br

INÊS A. MASCÁRA MANDELLI

Doutora pela Unicamp; Mestra em
Administração pela PUC – SP;
Especialista em contabilidade e auditoria pela
PUC- Campinas; Administradora; Professora
da PUC- Campinas.
ines.mandelli@gmail.com

RESUMO

Este trabalho investigou a adoção de uma abordagem de Gestão por Processos, atualmente conhecida como um Sistema ou Modelo de Gestão Organizacional orientado para gerir a Organização com foco nos processos, utilizado principalmente pelas grandes corporações. É um estudo de caráter exploratório, tendo por fonte de dados secundários pesquisa bibliográfica, trabalhos acadêmicos, manuais organizacionais e uma pesquisa de campo via estudo de casos, realizada em fontes primárias representadas por micro e pequena empresa. Foi pesquisada a possibilidade da modernização das empresas, em substituírem à estrutura organizacional ligada fortemente a uma cultura de gerenciamento de atividades específica voltadas para suas competências básicas, para uma organização de recursos humanos e de equipes de trabalho mais colaborativa e com uma estrutura voltada à procedimentos ordenados. O trabalho apresenta resultados sobre a distinção entre os dois conceitos de gestão por processos e empresas com práticas administrativas de gestão na visão clássica. Os resultados da pesquisa demonstram que a empresa de pequeno porte utiliza práticas administrativas de gestão na visão clássica, desconhecendo a gestão por processos, mas com possibilidades de migração. No caso da microempresa, observou-se que a gestão informal e arcaica, além de problemas estruturais, são os principais fatores que dificultam em grande parte a utilização desse novo processo de gestão.

Palavras -Chave: Gestão por Processos, Estrutura Organizacional, Administração.

ABSTRACT

This work investigated the adoption of a Management by Processes approach, known as an Organizational Management System or Model oriented to manage an Organization with a focus on processes, used mainly by corporations. It is an exploratory study, with secondary data as bibliographic research, academic works, organizational manuals and field research through case studies, carried out in primary sources represented by micro and small companies. The possibility of modernizing companies was investigated, replacing the organizational structure strongly linked to a culture of managing specific activities focused on their basic competencies, for a more collaborative organization of human resources and work teams and with a structure focused on procedures ordered. The work presents results on the distinction between the two concepts of management by processes and companies with administrative management practices in the classical view. The survey results show that the small business uses administrative management practices in the classic view, ignoring process management, but with migration possibilities. In the case of microenterprises, it was observed that informal and archaic management, in addition to problems that occurred, are the main factors that largely hinder the use of this new management process.

Keywords: Process Management, Organizational Structure, Administration.

1 - INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial, atualmente é caracterizado principalmente por aceleradas mudanças como, por exemplo: novas tecnologias, forte competição entre as organizações, avanço da globalização; mudança no comportamento dos consumidores, entre outras.

Para se adaptar a este ambiente é necessário cautela e analisar as práxis internas e externas da organização, visando uma sobrevivência saudável financeira e manutenção da posição de mercado. Por isso, é necessário atualizar-se implementando mudanças no processo do negócio.

A diretriz básica da Ciência Administrativa é aplicar técnicas quantitativas aos problemas administrativos e organizacionais e combinar a preocupação estratégica do planejamento e da previsão à preocupação administrativa com os objetivos organizacionais e o atingimento de metas.” (BOWDITCH; BUONO, 2016, p. 15)

Atualmente, uma das mudanças na organização bastante significativa é efetuada por meio de processos organizacionais, tornando-se inevitável a substituição da gestão clássica por gestão de processo. Esse é o grande desafio para as pequenas empresas.

Outra característica muito comum encontrada nas organizações é a estrutura organizacional formada sob o conceito de silos funcionais, que realizam atividades específicas

e especializadas. Aspecto já apontado nos estudos de Max Weber (1967) com relação a forma de funcionamento das organizações sob a ótica da Escola Estruturalista.

No entanto, a busca por soluções eficazes motivou as empresas a também ponderar o ambiente externo e desenvolver suas estruturas organizacionais sob o ponto de vista do cliente, modificando a administração.

De acordo com o que comenta Cruz (2002), a partir da década de 90, com a abertura da economia brasileira, ocorreram diversos movimentos administrativos fundamentados em práticas empresarias, como a gestão da cadeia de suprimentos, gerenciamento com os clientes, alinhamento de sistemas administrativos e financeiros por meio de sistemas, gestão integrada, entre muitas outras soluções.

Vale mencionar, ainda, o fenômeno da globalização, que agregou valor ao mercado e evidenciou a necessidade de respostas rápidas das organizações brasileiras e, conseqüentemente, forçou um processo de modernização com adequação às novas técnicas e ferramentas gerenciais.

Desta forma, as empresas foram obrigadas a desenvolver produtos mais baratos, reduzir custos, aprimorar a inovação competitiva e usar intensivamente a tecnologia da informação (TI), com o intuito de criar flexibilidade para atender ao mercado.

Porem, é perceptível que muitas empresas ainda encontram dificuldades para fazer modificações em sua estrutura e modelo de gestão, devido seus administradores

considerarem a organização como estrutura formal, funcional e através de organograma.

Em função disso, o objetivo deste artigo é apresentar uma pesquisa focada em gestão por processos, isto é, discutindo a atual estrutura organizacional e levantando as dificuldades encontradas que impedem a migração para este novo modelo de gestão.

Para tanto, a presente investigação apoiou-se em um estudo exploratório realizado por meio de levantamentos de dados secundários e um estudo de caso em fontes primárias representado por duas empresas: uma empresa de pequeno porte e a outra microempresa.

Este estudo justifica sua relevância à medida que pretende trazer à tona dados que permitam o entendimento das modificações necessárias de uma organização que utiliza o sistema de práticas administrativas de gestão clássica e migra para o modelo de gestão por processos.

Trata-se de área ainda pouco explorada no que tange à discussão da abordagem administrativa da gestão por processos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estrutura organizacional

Pode-se considerar a evolução das teorias da administração e suas contribuições diretas ou indiretas como imprescindível instrumento de estrutura organizacional.

Percebe-se que a evolução das escolas e teorias desde Taylor, no início do século XX e sua consolidação efetiva, a Administração do Conhecimento, no início do século XXI, apresentou apenas as principais contribuições teóricas da Administração e suas abordagens no que tange a gradativa evolução da estrutura organizacional.

Esses estudos foram e continuam sendo ampliados por outras contribuições e pesquisas. Pois, considerando a administração como uma tecnologia no contexto do conhecimento, ela está sempre em evolução, por meio da aplicação de novos conceitos, metodologias e técnicas aplicadas pelas empresas.

Segundo Sordi (2008), toda e qualquer estrutura organizacional elaborada e implementada de acordo com as necessidades apontadas, facilita e harmoniza importantes

contribuições para o desenvolvimento do estudo sobre as empresas.

Uma das teorias relevantes na qual é apoiada a Gestão de Processos é a Teoria Geral dos Sistemas. O surgimento desta teoria data em meados da década de 1920 como uma crítica à abordagem científica predominante, visto que as abordagens anteriores não consideravam o lado externo da organização e salientavam a especialização de assuntos internos. (SORDI, 2008).

Segundo Cruz (2002), verifica-se que o instrumento administrativo, como parte integrante do processo da Estrutura Organizacional, causa influências significativas através do seu sistema. Os componentes do sistema da estrutura organizacional são os objetivos, as estratégias, as entradas do sistema, o processo de transformação do sistema, as saídas do sistema, os controles e as avaliações da estrutura e, por fim, a realimentação.

Nesta mesma linha de ideias, Oliveira (2014) defende o quão fundamental são as precauções de ter uma metodologia de desenvolvimento e implantação. Isto implica em dar consistência para a empresa atingir seus objetivos, efetuar as ligações entre as diversas atividades organizacionais, estabelecer critérios de avaliação e verificar a interação da estrutura organizacional. Na opinião do autor, a utilização dos instrumentos administrativos a serem desenvolvidos na empresa são fundamentais para o foco da estrutura organizacional futura.

2.1.1 Evolução da estrutura organizacional

Na opinião de Yin (2015), os prognósticos para as evoluções que já estão acontecendo são resultado das amplitudes maiores devido a interligação das Estruturas Organizacionais com os cenários macro econômicos, as análises de mercado, os sistemas de fornecedores de insumo, a governança corporativa, de acordo com as estratégias analisadas.

Estruturas Organizacionais estão cada vez mais interligadas com os outros instrumentos administrativos, baseadas nas estratégias. Desta forma, são estabelecidos projetos indicando as atividades e processos, e ainda, normatizando as atividades que permitem identificar as capacitações necessárias na empresa.

Para Oliveira (2014), as Estruturas Organizacionais estão sendo desenvolvidas de

maneiras mais amplas e simples, pela execução de trabalho interativo e multifuncional e consolidação de processos que interligam as atividades da empresa, como direção para o mercado e resultados.

2.2 A administração das empresas

Segundo Pavani e Scucuglia (2011), a Administração como ciência, que começou a consolidar no início do século passado por meio de uma abordagem mecanicista, não proporcionou em todo período os resultados que a realidade empresarial necessitava. Consequentemente uma abordagem comportamental com os esforços concentrados nos processos e mudanças apareceu como uma nova abordagem no processo de mutação empresarial e ambiental.

Neste contexto Oliveira (2014) comenta que, a necessidade de interação entre os diversos processos que apresentam grande amplitude, pode gerar situações de gastos desnecessários de tempo por parte dos executivos da empresa.

2.3 Processos

Sordi (2008) define processos como,

É a forma que um conjunto de atividades cria, transforma insumos: entradas; com a finalidade de produzir bens e serviços para serem entregues a clientes: saídas, sempre com agregação de valor. Deve-se diferenciar métodos de produção, e de processos. Isto é, o método de produção define a técnica de produzir, já o processo define a forma que a técnica é empregada.

Em concomitância com esta visão, cabe aqui salientar, resumidamente, a visão de Cruz (2002) que interpreta processo como um composto de elementos e objetivos. Considera-se elementos os insumos, os recursos, as atividades, as informações e o tempo. Já os objetivos dos processos são metas e clientes.

Onde as metas são os objetivos mensuráveis e os clientes são tanto os internos, que fazem parte do desenvolvimento do processo, quanto os externos, que vão adquirir ou receber o processo.

2.4 A teoria geral dos sistemas e a gestão por processos

A abordagem administrativa da gestão por processos é também conhecida como

abordagem sistêmica para gestão das organizações, devido ao princípio utilizado relativo à Teoria Geral dos Sistemas (TGS), que surgiu como uma crítica à abordagem científica.

Conforme momenta Bertalanffy (1975), a TGS surgiu como um instrumento apropriado para lidar com a complexidade organizada e as ideias comuns. E, apesar de seus primórdios datar de 1937, foi a partir da II Guerra Mundial que ganhou força.

Para Bertalanffy (1975, p. 87) foi “a partir da aplicação da TGS na gestão das organizações que se verificou a complexidade das organizações e a visão limitada e simplificada da escola científica da administração”. Desta maneira, iniciou-se a discussão sobre as formas rudimentares até aí utilizadas pelos administradores, que passaram a considerar a empresa como um todo e não apenas seus colaboradores e grupos.

Sordi (2008, p. 193, grifo do autor) relata que:

A abordagem sistêmica da administração está fundamentada em dois conceitos: **interdependência das partes** - o todo de uma entidade é composto por partes de outras entidades; e **tratamento complexo da realidade** - é a afirmação que aponta a grande dificuldade da sociedade moderna, que exige técnicas específicas para lidar com este tipo de pensamento.

2.5 Abordagem administrativa da gestão de processos

Conforme foi abordado introdutoriamente, é comum encontrar nas organizações uma estrutura organizacional formada pelo conceito de **silos funcionais**, que executam e gerenciam um conjunto de atividades específicas e especializadas.

Segundo Reis (2011), quase um século da administração voltada à estrutura funcional nas organizações, sedimentou a filosofia de trabalho à cultura de silos funcionais impregnando a cultura dos profissionais na corporação, nos comportamentos de trabalho, na estratégia e em todos os demais recursos da organização.

Este modelo fez parte dos estudos de Taylor (1978), cujas atividades são medir o desempenho, perfil e habilidades requeridas dos executores, atingindo a especialização de atividades e profissionais em áreas também especializadas na execução de funções.

Os silos funcionais resolvem problemas localizados, não abrangendo as questões estruturais da organização. Por isso, a busca por soluções levou as empresas a reverem as suas estruturas, passando a um agrupamento de atividades sob o ponto de vista do cliente, ocasionando a alteração nos processos de negócios da organização. (BARBARA, 2006)

Essa proposta, têm na sua essência o direcionamento da organização aos processos de negócio, diferenciando-se nas variáveis escopo e velocidade.

Entre os exemplos de algumas dessas práticas estão o gerenciamento do relacionamento com os clientes, o gerenciamento da cadeia de suprimentos, o gerenciamento do ciclo da vida do produto, o alinhamentos de sistemas administrativos e financeiros por intermédio de sistemas de gestão integrada, entre outras iniciativas. (BARBARA, 2006, P. 95)

As empresas organizadas por meio de processos de negócios passam a priorizar o cliente final, com destaque do trabalho em equipe, a colaboração, a cooperação e a responsabilidade individual.

A principal forma para o alinhamento das diferentes propostas de Estrutura Organizacional é a construção de uma nova cultura das pessoas que trabalham nas organizações e as que estão para ingressar: estudantes do cursos técnicos, tecnológicos e universitários. Que podem internalizar os conceitos de gestão por processos de negócios. (SORDI, 2008)

Essa forma de administrar, está cada vez mais em destaque, devido a necessidade de resultados rápidos e um aumento da competitividade e complexidade do mundo corporativo, constatando que a competência em gestão de processos seja um importante fator de sucesso para a organização. (PAVANI, 2011)

Esse instrumento prova que fica muito evidente a necessidade das organizações se capacitarem para gerenciar as suas atividades de forma a responder, da melhor maneira possível, aos estímulos externos. Os processos podem ser definidos como uma forma de planejar, executar e controlar ações que visam a implementação de estratégias e proporcionando alcançar os resultados e benefícios esperados.

Sendo assim, a existência de uma boa gestão por processos que também pode ser

terceirizada por Escritório de Projetos para as organizações, está relacionada à busca pela otimização do planejamento e pela potencialização dos resultados destes, visando, como isso, a geração de vantagem competitiva para a empresa. (REIS, 2011)

2.6 Definição de processos de negócios e sua gestão

Como já mencionado, as origens das abordagens administrativas da gestão por processos iniciaram-se a partir da (TGS).

A TGS desde meados do século XX era apresentada como alternativa aos problemas derivados da gestão segmentada por departamento. Desta forma era inevitável que, analisando esta lacuna, surgissem propostas de modelo holístico de gestão, indicando o processo de negócio.

Segundo Bowditch e Buono (2016, grifo nosso), o termo **processo de negócios** é empregado de várias formas nas organizações, como decorrência de projetos e iniciativas nos últimos anos nas organizações.

Para os autores, este conceito deve estar incorporado às novas práticas administrativas das organizações, com o objetivo de um entendimento e de abordagem integrada sobre processos, demonstrando a potencialidade que a cultura deste modelo tem no desempenho da organização.

Entende-se, então, que os processos organizacionais, também chamados de processos de negócio, tornaram-se estruturas fundamentais para o gerenciamento das organizações modernas. Conhecer o fluxo de trabalho das organizações é uma condição necessária para o desenvolvimento de processos de melhoria contínua.

Sordi (2008) ressalta que, a gestão por processos de negócios define uma nova organização dos recursos humanos da empresa devido a variação de funções como gestores de processos, novas formações de equipes de trabalho e perfis dos profissionais.

O Manual de Gestão por Processos do Ministério Público Federal (MPF) define esse instrumento como:

Uma modalidade que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências das atividades. [...] É a ação executada para integrar a gestão estratégica com a gestão por processos, como também é condição essencial para o cumprimento das metas definidas pela modernização dos processos (MPF, 2013, p. 22)

2.7 Distinção entre gestão funcional e por processos

Observa - se que na organização funcional as pessoas são distribuídas por departamentos funcionais com responsabilidades pelas tarefas do setor, agrupados entre pares e em equipes com papéis bem definidos. Desta forma, as tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica.

Já em uma organização gerida por processos as pessoas fazem parte de uma equipe responsável pelas tarefas de um processo, com profissionais de diferentes perfis e habilidades, cada um desempenhando uma atividade, sempre complementares (Souza, 2007).

Nas organizações orientadas por processos, os profissionais fazem parte de um ou mais processos do negócio, como executor ou coordenador. O grande esforço é feito no sentido de fortalecer a individualidade, com a delegação de autoridade para tomar decisões essenciais, existindo o fortalecimento e valorização do papel do colaborador (BARBARA, 2006).

Na concepção de Reis (2011), estabelecer e desenhar os fluxos das atividades e dos objetos de funções, possibilita trazer uma nova forma de interpretar a participação nas operações dentro da organização. O valor das ações se dá a medida em que cada colaborador participa para criar maneira mais eficazes de diagnosticar e desenhar o funcionamento das entradas e a forma de desencadear todo o processo, gerando fluxogramas diferenciados e viabilizando conceitos, até mesmo não tocante à relação entre fornecedor e clientes, tanto internos como externos.

Além disso, a existência dos objetos nos desenhos propicia uma nova perspectiva de diagnóstico dos processos e uma nova interpretação das oportunidades de melhoria. (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011)

É importante considerar, também, que as evoluções da tecnologia de comunicação, internet, globalização dos negócios do final do século passado modificaram as transações comerciais do mundo, pela redução do tempo de execução dos processos.

Sordi (2008) analisa que a gestão por processos de negócio, por deslocar a gestão funcional verticalizada para uma administração direcionada ao cliente final e gerida por processos, cria a autonomia dos executores do

processo, tornando-os mais produtivos e qualificados.

Esta visão desloca o poder para os próprios executores do processo de negócios e os operadores do processo. Assim os “donos do processo” se tornam responsáveis pela produtividade e qualidade do resultado. (SORDI, 2008, p. 39, grifo do autor)

2.7.1. Cadeia de comando, avaliação de desempenho e capacitação dos colaboradores.

Sordi (2008) esclarece que, na organização funcional todo o trabalho está estruturado sob supervisão de níveis hierárquicos superpostos, que administram o trabalho e o desenvolvimento dos profissionais envolvidos.

Já na organização gerida por processos de negócios, o trabalho é gerenciado pelos donos do processo. O gestor do processo, que é o “dono do processo”, tem que negociar e exercer influência. Desta maneira, a empresa orientada por processos não se baseia em comando e controle, mas em negociação e colaboração (SORDI, 2008).

Em complemento a essa definição, Souza (2013) explica que na organização funcional, as pessoas são avaliadas por seu desempenho funcional individual. Na organização gerida por processos o que conta é o resultado final do processo. Sendo que, para o sucesso desta abordagem, deve-se estabelecer uma forma específica para avaliação dos colaboradores envolvidos.

Na organização funcional as pessoas são treinadas para se ajustar à função específica que desempenham, na organização por processos, a grande abrangência nos processos e a autonomia e responsabilidade atribuída aos colaboradores, implica na demanda de um grande e contínuo processo de capacitação, que precisa atender múltiplas competências transdisciplinares ao longo do processo.

A gestão por processos permite que a transparência do trabalho, em todo processo, traga um novo entendimento aos operadores refletindo a transfuncionalidade que o processo representa. (SORDI, 2008, p.82)

2.8 Conceitos e fundamentos da gestão baseada em processos

Define-se processo como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço, gerando resultado de valor. (BARBARA, 2016).

Esses processos organizacionais são atividades coordenadas que envolvem: pessoas, procedimentos, recursos, tecnologia, entre outros elementos necessários na escala de produção de bem ou serviço.

As organizações podem ser vistas, estudadas e administradas como sistemas, gerindo numerosas atividades interligadas, transformando recursos por meio de entradas e saídas. Segundo Barbará (2016), a gestão por processo pode ser entendida como,

O **enfoque administrativo** aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema e integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto. (BARBARÁ, 2006 p. 145, grifo do autor)

Para gerir a organização com base na gestão de processos, é necessário saber a missão da organização, os processos críticos, os recursos necessários, o que a organização oferece ao cliente e como gerenciar o trabalho visando um resultado de excelência.

Existe a necessidade de padronização com flexibilidade, combinando poder, autoridade e capacidade de criar regras, com flexibilidade, equilíbrio e bom senso (BERTALANFFY, 1975).

Entende-se como abordagem de processos, a compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas. (BARBARÁ, 2008 p. 161)

A gestão por processos é um requisito fundamental dos sistemas de gestão organizacional, visto ser exigência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e das normas ISO 9000 (9001 e 9004). É reconhecida como um instrumento eficaz, ajuda o planejamento da organização e facilita a comunicação e o fluxo de trabalho (SOUZA, 2007).

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2016), os 8 Fundamentos em que se baseiam a Gestão para Excelência são: Pensamento sistêmico; Compromisso com as partes interessadas; Aprendizado

organizacional e inovação; Liderança Transformadora; Desenvolvimento sustentável; Adaptabilidade; Orientação por processos e Geração de valor.

No caso das normas da ISO 9001 e 9004 (ISO; 1987,2000), a gestão por processos visa assegurar a conformidade, definindo os processos da organização; facilitando a condução de atividades; distribuindo a documentação para os envolvidos; facilitar um gerenciamento eficaz; assegurar a manutenção da continuidade de rotinas e facilitar as atividades de monitoramento – auditorias. A padronização dos processos não deve inibir ou reduzir a flexibilidade usando a combinação de poder, autoridade e capacidade de criar regras.

2.9 A identificação dos processos e sua classificação geral

Segundo Yin (2015, grifo nosso), após descobrir o que é feito como empresa e levantar as atividades-chaves necessárias para operar uma organização, são identificados os **processos críticos**. Os mais importantes merecem maior atenção e devem ser documentados. O que vai determinar esse tipo de processo é o foco e o objetivo a ser alcançado. São considerados processos críticos, por exemplo: atender clientes; gerar pedidos; processar pedidos; desenvolver um produto ou serviço, entre outros.

Percebe-se, nesta reflexão, a dimensão e importância que os processos assumem no contexto organizacional, adotando as normas da ISO 9000 como instrumento de gestão.

Para Cruz (2002), os processos podem ser identificados e analisados de várias formas. Eles contemplam, além da administração geral, os setoriais, focados em atividades específicas, sem desconsiderar o resultado que engloba a totalidade.

Portanto é possível observar mais ou menos foco em diversas categorias: manufatura, marketing, educação, desenvolvimento de tecnologia, gestão financeira, novos negócios, inovação, clientes, integração, fluxo de estoque, fluxo de trabalho em série ou por etapas, entre outros exemplos.

2.10 A hierarquia dos processos

É de suma relevância existir um entendimento claro nas organizações de como os processos podem ser logicamente organizados, estruturados e hierarquizados.

A hierarquia dos processos contribui para a sua maior compreensão, facilitando a sua gestão na organização como foco nos processos (Cruz, 2002). O pensamento sistêmico, mais orientado para o entendimento do que a solução do problema, apresenta como um modelo que contribui significativamente na apresentação da realidade ou no mundo em volta da empresa.

Uma das interpretações da hierarquia dos processos é: macroprocesso de controle de grupo, processos de controles de time e atividades ou tarefas ou operação individual. (BARBARÁ, 2006, p. 196)

2. 11 Documentação e Modelagem dos processos de negócio

As organizações necessitam ter os seus processos devidamente documentados, como estabelece a ISO 9000 (ISO, 2015).

Como a ISO é um padrão normativo, não defini como fazer, mas o que fazer nas documentações dos processos. Recomenda-se inicialmente levantar os macroprocessos organizacionais e depois os processos relacionados às atividades e tarefas do *Core Busines*. (ISO, 1987, 2000)

Na visão de Pavani e Scucuglia (2011), as decisões de onde começar e até onde ir com o desdobramento e refino dos processos é uma questão de bom senso. O conceito que um Subprocesso, Processo, Macroprocesso é uma eventualidade, um acaso, um acontecimento que tem como fundamento a incerteza de que pode ou não acontecer, não depende do organograma desenhado e do modelo da estrutura utilizada pela empresa.

Os autores lembram que o procedimento provém de uma divisão complexa, com teorização indefinida, nas pesquisas sobre o assunto não se encontra um consenso sobre essas conceituações, constituindo a essa nomenclatura uma grande dificuldade no trabalho de Mapeamento de Processos. (PAVANI, SCUCUGLIA, 2011)

A definição da estrutura e documentação devem ser feitas pelos níveis de processo: Macroprocesso em um manual da qualidade único para empresa; processos e subprocessos em manuais das unidades de negócio sendo um para cada unidade; atividades e rotinas em manuais de procedimentos sendo um para todo procedimento da unidade de negócio e tarefas em documentos de instrução de trabalho, vários de cada procedimento. (BARBARÁ, 2006).

A identificação e mapeamento dos processos, principalmente daqueles considerados como processos essenciais para garantir a gestão de fatores críticos de sucesso da organização, devem ser orientados no intuito de definir um processo de negócio como uma ordenação específica de atividades; orientada a objeto, descrevendo o trabalho específico por cada atividade; orientada à função ou a papel, referindo-se a um papel a ser desempenhado e uma responsabilidade em particular num conjunto de atividades (SORDI 2008; YIN, 2015).

De acordo com os autores citados, o Mapeamento de Processos com foco nas atividades e suas conexões com a Gestão Integrada compõem uma gama grande de componentes e uma implementação precipitada de softwares como, por exemplo, *Enterprise Resource Planning* (ERP) com foco na gestão; *Customer Relationship Management* (CRM) voltado para o cliente; ou *Business Intelligence* (BI) de gestão integrada de conhecimento. Existem inúmeros *softwares* que foram criados para atuar como auxiliares de gestão oferecendo um eficiente Sistemas de Controle Gerencial (SIG).

A Qualidade de um SIG começa pelo Mapeamento dos Processos Organizacionais. São identificadas as imperfeições e melhorias necessárias. Os programas e Soluções de Tecnologia da Informação (TI) que tendem a automatizar as rotinas são imprescindíveis.

No entanto a aquisição ou o desenvolvimento de um programa requer a identificação da melhoria e dos processos organizacionais, por meio de mapeamentos estruturados, constituído por metodologia.

Portanto, é arriscado e precipitado adquirir um programa padrão ou desenvolver sem antes analisar as reais necessidades dos dados que se quer apurar, assim como os resultados que a organização deseja alcançar mediante a utilização do *software*. (PAVANI, SCUCUGLIA, 2011)

2.12 Avaliação de desempenho e indicadores

Avaliar significa estabelecer a valia ou mérito de algo (DICO, 2019). O que interessa nessa discussão é a valia ou o mérito de uma organização.

Yin (2015) afirma que existem dois tipos de avaliações, avaliação após a execução da atividade que é a avaliação final, e a avaliação em paralelo com a execução da atividade que

é a avaliação permanente. Todo modelo de avaliação possui um critério, uma norma de confronto, avaliação e escolha.

Os critérios são os fundamentos adotados para a avaliação e tomada de decisão. “Indicadores são procedimentos ou regras que associam práticas sociotécnicas a escalas, que descrevem hierarquias ou ordens de preferências nos estados do mundo”. (BARBARÁ, 2006, p. 202)

A gestão das organizações modernas baseia-se inteiramente na utilização de conjunto de indicadores de desempenho, que são alimentados por uma base de informações. Esses indicadores servem para, definir os objetivos e metas da organização, acompanhar o desempenho dos processos, identificar as áreas onde devem ser feitas ações corretivas e eventualmente redefinir objetivos e metas (BARBARÁ, 2006; YIN, 2015).

Cada área da organização possui rotinas que permitem a avaliação e consequente tomada de decisão. O objetivo da avaliação é provocar uma resposta adequada dos colaboradores e grupos que leve a melhoria dos processos para que o grupo saiba onde concentrar as suas atenções.

Os indicadores devem ser acompanhados de explicações sobre seu início, que garanta sua vinculação ao critério que deseja expressar. (BARBARÁ, 2006, p. 205).

3 METODOLOGIA

A presente investigação apoiou-se, preliminarmente, em um estudo exploratório, por meio de levantamentos em fontes secundárias bibliográficas, trabalhos acadêmicos, manuais organizacionais, além de uma pesquisa de campo via estudo de casos, retirados do universo de micro e pequenas empresas na cidade de Campinas, SP.

Para o estudo empírico, foram realizadas entrevistas com questionários não estruturados, cujas respostas foram colhidas dos proprietários das duas empresas pesquisadas.

Segundo Aaker *et al.* (2001), o método de inquérito pessoal é o método de coleta de dados mais largamente utilizado em pesquisa, pois com ele se obtém o maior número de informações possível do entrevistado, embora haja sempre uma caracterização da artificialidade da situação e possível influência do entrevistador sobre o entrevistado.

De acordo com Yin (2015), no estudo de casos os procedimentos de campo devem ser adequadamente projetados. Os dados devem ser coletados de pessoas ou instituições existentes, e não dentro dos limites controlados de um laboratório. Assim,

Em um estudo de caso, o pesquisador deve aprender a integrar acontecimentos do mundo real às necessidades do plano traçado para a coleta de dados, não sendo possível o pesquisador controlar o ambiente da coleta de dados. (YIN, 2015, p. 68)

Marconi e Lakatos (2017) acrescentam que:

[...] deve-se deixar claro que se trata de estudos exploratórios e não conclusivos, que seus objetivos são os de aprofundar o conhecimento do assunto e os de gerar hipóteses explicativas sobre os fatos e fenômenos do estudo e, finalmente, que as informações foram obtidas de uma amostra casual ou intencional de pessoas com experiência nesse campo. Não representam uma amostragem e, sim, têm com o objetivo de expandir e de generalizar teorias e não o de enumerar frequências”.

3.1 Apresentação, análise e interpretação dos dados coletados

Este estudo apresenta os resultados da pesquisa aplicada à duas empresas, a primeira de pequeno porte no segmento de mercado para construção civil, implementos rodoviários, indústria automotiva. Vamos denominá-la **Empresa 1**.

A segunda uma microempresa que fabrica e comercializa produtos de panificação e bolos, no atacado e sob encomenda. Vamos denominá-la **Empresa 2**.

Ambas as empresas estão localizadas na cidade de Campinas, interior de do estado de São Paulo.

A análise dos dados, conforme opção das teorias apresentadas, baseou-se em um estudo descritivo de caso, ou pesquisa qualitativa, que tem como característica principal compreender as relações em profundidade.

Foi atribuída a análise qualitativa das informações obtidas, realizadas através de pesquisas individuais.

“Por ser de ordem qualitativa, a interpretação dos resultados obtidos, não está livre do subjetivismo do analista”. (SAMARA, BARROS; 2007, p. 123).

O resultante desta pesquisa deverá servir como base para que se possa dar continuidade ao estudo, procurando encontrar soluções para os **obstáculos identificados**, nas respectivas empresas, **em desenvolver uma nova gestão voltada por processos**. Procurou-se avaliar os dados apurados fazendo uma comparação aos objetivos iniciais do estudo.

3.2 Caracterização das empresas pesquisadas

O levantamento de dados empírico foi realizado através de entrevista realizada com os gestores proprietários das organizações, utilizando um questionário não estruturado, pelo fato deste possibilitar realizar os ajustes

necessários quando na aplicação das questões.

Antes de iniciar a entrevista foi explicado a amplitude do estudo, sua finalidade e contribuição para análise de gestão em micro e pequenas empresas. Também foi abordado o conceito de gestão por processos, como possível adesão deste modelo de gestão por parte dos gestores. Desta forma, ao analisar o que estava sendo interpelado e oferecer uma resposta, foi dada aos interrogados a possibilidade de considerar o modelo da gestão por processos como adequação das questões comentadas.

As características estruturais das empresas foram apresentadas no quadro 1

Quadro 1 - Dados comparativos das empresas pesquisadas

DADOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS	EMPRESA 1	EMPRESA 2
Categoria e características de atuação	Fabricação e comércio de laminados para: sinalização vertical, transporte, construção civil, setor automotivo, revestimentos especiais.	Fabricação e comércio de produtos de panificação e bolos.
Localização	Campinas - SP	Campinas - SP
Segmento de atuação no mercado	Construção civil, implementos rodoviários, indústria automotiva.	Padarias, restaurantes, casamentos e festas
Principais mercados	Região Sudeste	Periferia de campinas, bairros da região oeste
Tempo no mercado	25 anos	5 anos
Número de funcionários	35 colaboradores	7 colaboradores
Faturamento médio/anual	R\$ 24 milhões	R\$ 200.000,00
Estrutura organizacional	Organograma departamentalizado, funcional	2 sócios gestores das áreas: produção, logística e administrativa
Estilo de Gestão	Gestão integrada - ERP da TOTVS	Definida pelos dois sócios, não possuem programas de gestão informatizados

Fonte: autores da pesquisa 2020

Foi discutido na fundamentação teórica a visão organizacional clássica que segue o modelo de silo funcional, cujas empresas são vistas como um grande agrupamento de departamentos (setores), onde nenhum departamento tem responsabilidade total por um processo de trabalho completo e a gestão por processos: que é uma estrutura construída em torno do modo de fazer o trabalho.

Discutiu-se, também, que a implantação da gestão de processos agrega valor ao fluxo de trabalho das empresas, ficando a mesma mais organizada e otimizada no emprego dos recursos.

Na pesquisa empírica foi apurado o que se apresenta a seguir, com relação ao perfil das empresas e seus proprietários:

Na **Empresa 1**, com relação à formação educacional do diretor entrevistado, foi respondido que ele frequentou o curso de graduação e pós-graduação em administração, além de ter feito vários cursos de extensão. Seu conhecimento sobre a empresa e o segmento em que ela atua é vasto. Ele foi o responsável pela implantação da certificação ISO 9001, conhecendo o conjunto de atividades interrelacionadas que transforma insumos (entradas), em produtos (saídas). (NORMA NBR ISO 9000, 2015)

No entanto, apesar de deus conhecimento, o entrevistado confessou desconhecer o novo tipo de gestão objeto da pesquisa, solicitando material e indicações de cursos para verificar a viabilidade de implantar em sua organização.

Essa empresa elabora o planejamento estratégico anualmente e as perguntas sobre a atual estrutura foram respondidas demonstrando uma visão clássica de gestão. Por conseguinte, foi mantida a incógnita sobre quais são as reais dificuldades da implantação no novo modelo de gestão proposto e explicado no início da entrevista.

No caso da **Empresa 2**, o entrevistado declarou sua iniciativa empreendedora, relatando que fundou a empresa por necessidade de sobrevivência.

Em seu histórico profissional destaca-se o fato de ter atuado por quinze anos em uma padaria, ocupando o cargo de chefe dos padeiros. Seu nível escolar é o de ensino médio.

Embora demonstrado solicitude, o empresário teve dificuldades em abordar temas teóricos administrativos, transparecendo desconhecer a visão clássica das empresas e, conseqüentemente, o conceito de gestão por processos.

Ao estabelecer uma relação entre as duas empresas, situadas na mesma cidade, não foram encontrados pontos em comum. O tempo de existência, vinte e cinco e cinco anos de existência; o número de colaboradores de trinta e cinco em comparação a sete; o faturamento

anual, enquanto uma fatura vinte e quatro milhões a outra alcança duzentos mil ao ano; observa-se o disparate no confronto entre elas, suas realidades de mercado e pretensões de negócios.

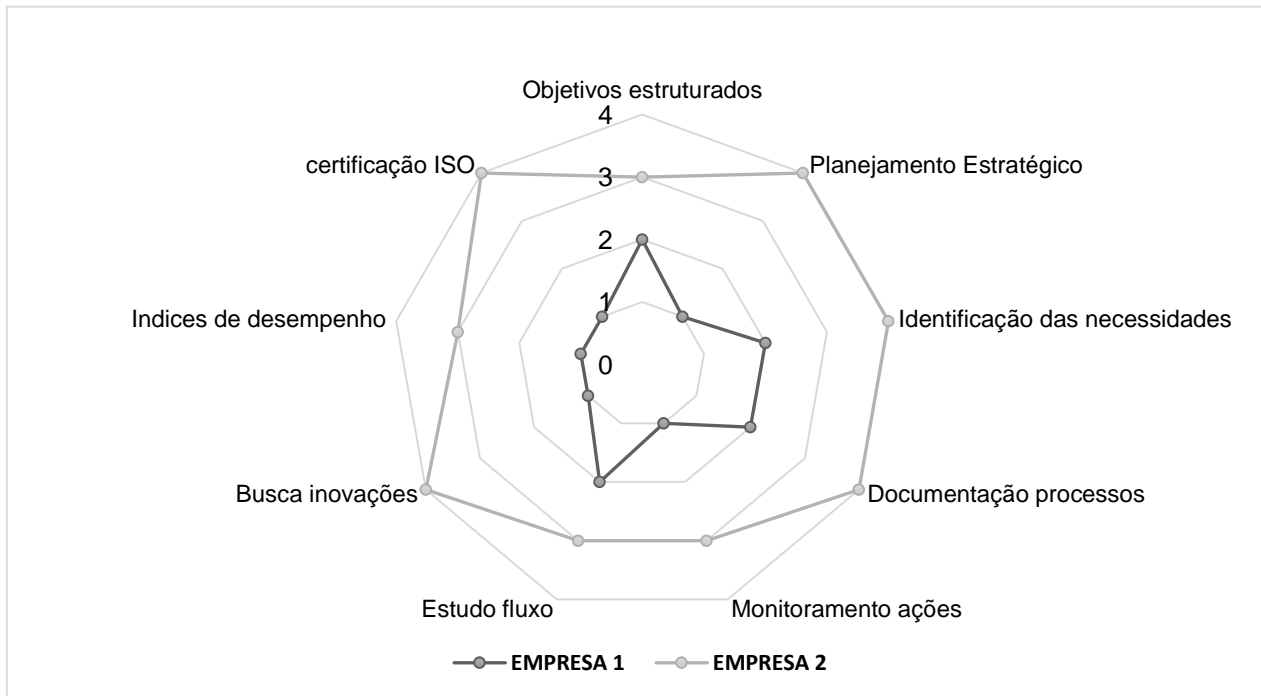
Vale refletir neste contexto que, apesar de universos deferentes de visão empresarial e atuação no mercado, é possível considerar ambas as empresas como instituições capazes de migrar de um estilo de gestão para outro, caso tenham interesse.

Um das dificuldades observadas neste sentido é, ainda, a tendência de centralizar a gestão, mesmo na empresa 1 que já pratica o modelo administrativo funcional. Outro ponto seria a necessidade de aprimoramento em conhecimentos de instrumentos de gestão e linguagem acadêmica ausentes na empresa 2.

Essas ponderações apontadas podem se válidas no caso de haver o desejo, em ambas as empresas, de migrar do estado em que se encontram para gestão de processos e as possibilidades que este tipo de modelo proporciona em relação ao crescimento da empresa.

Para possibilitar ter um panorama mais abrangente dos domínios de técnicas administrativas, a partir das respostas apresentadas pelas empresas em questão, foi elaborado o gráfico intitulado **Radar de Gestão**. O gráfico demonstra as limitações e avanços de cada empresa, dentro de seus universos, além de proporcionar analisar a aplicabilidade da gestão de processo, objeto deste estudo.

Na elaboração do gráfico, foram utilizados os seguintes parâmetros quantitativos de respostas para cada uma das questões que foram discutidas pelos interlocutores: **Para o número 1:** “Sim”, “possui”, “estruturado”; **Para o número 2:** “em processo avançado”, “possui em grande parte”, “em final de estruturação”; **Para o número 3:** “iniciando processo”, “possui minimamente”, “em início de estrutura”; **Para o número 4:** “não”, “não possui”, “não pretende estruturar-se”, “sem condições”.

Gráfico 1 - Radar de Gestão

Fonte: elaborado pelos autores da pesquisa 2020

Através da pesquisa empírica realizada para esse estudo, foi averiguado que a **empresa 1**, utiliza-se das práticas administrativas de gestão na visão clássica em todas as áreas da organização, por desconhecer a gestão por processos. Ao passo que a **empresa 2** respondeu e comentou as questões discutidas com uma certa distância da visão teórica de administração, de planejamento e processos.

É irrefutável entender que para as microempresas existem dificuldades, tanto estruturais como de recursos econômicos, em ter um capital intelectual qualificado. Em muitos casos, o planejamento é visto como uma forma de aumentar a burocracia, não agregando valor aos produtos e clientes. Tanto que, isso se confirma em pesquisas recentes realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017-2019).

Além desses obstáculos apontados, é importante citar o desafio que será para todas as empresas remanescentes após o fenômeno da pandemia. Apesar do desenvolvimento desse estudo, das pesquisas e da elaboração deste artigo ocorrer antes do ano de 2020, é incontestável que a partir deste acontecimento as empresas, sem exceção, passarão por outras adaptações e mudanças.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo, discutir a gestão dos negócios por processos, e o desafio que representa para os pequenos negócios.

A competitividade foi um dos grandes desafios detectados enfrentados por ambas as empresas. Porém, pelas pesquisas secundárias, pode-se observar que participar do mercado fabricando ou comercializando um mix reduzido de produtos é insuficiente para sobreviver a longo prazo.

A necessidade de possuir uma gestão adequada, produtos e serviços de qualidade e uma boa estratégia competitiva de atuação no segmento ao qual a empresa atua, e que permita atender com qualidade os seus clientes, é uma forma de enfrentar com a concorrência e aproveitar as oportunidades externas.

Considera-se boa alternativa para o gerenciamento das organizações pesquisadas a gestão por processos, ainda que de forma reduzida, isto é, utilizando processos eficazes, controlados, medidos e documentados que possibilitem aperfeiçoar e antecipar correções, em prol de oportunidades de negócios.

Baseado no estudo de caso desenvolvido no presente trabalho pressupõe-se que na

empresa 1 falta o conhecimento de seus proprietários, ainda não faz parte da pauta da reunião de PE a possibilidade de utilizar essa forma de gestão.

No caso da empresa 2, que habitualmente possui uma estrutura informal baseada apenas em funções, fica mais difícil a implementação de uma gestão formalizada, o que a impossibilita de adotar de imediato a gestão proposta neste trabalho.

O fato é que para a empresa 2, por falta de conhecimento de seus proprietários e pela pequena estrutura informal apoiada apenas em funções, caracteriza uma restrição mais contundente a implementação de qualquer forma de gestão que seja menos rudimentar.

Também pode-se concluir, através de complementação das pesquisas secundárias, que a exemplo da empresa 1 verificou-se a falta de atualização em conhecimento de seu diretor, pressupõe-se que outras empresas desse porte também desconhecem esse inovador sistema de gestão.

Portanto, o trabalho realizado pode ser o princípio de outros que tenham complementos com validade estatística. Também sugere-se que seja ampliado para análise de empresas em diversos segmentos, com finalidade de produzir um manual mais aprofundado e que seja elaborado de forma e linguagem simples.

Posteriormente o material poderá ser utilizado como complemento de curso de extensão ou aperfeiçoamento para os micro e pequenos empresários. Desta forma, espera-se que esses estudos auxiliem no entendimento e visualização da importância da gestão de processos pelas empresas.

Assim, pesquisadores, consultores e estudiosos em geral, do segmento da gestão de empresas poderão se respaldar nos dados do presente estudo como ponto de partida para ações que contribuam positivamente em seus trabalhos junto a este setor da economia, principalmente do ramo de gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A et al. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- BARBARÁ, Saulo (Org.). **Gestão por Processos, Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. São Paulo: Qualitymark 2006.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1975.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Antony F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. Ed. Ver., São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & métodos – estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento**. 3.ed. São Paulo: Atlas 2002.
- DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7 Graus, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/avaliar/>>. Acesso em: 30 set. 2019.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Modelo de excelência da gestão: guia de referência da gestão para a excelência**. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2016
- ISO 9001. **International Organization for Standardization**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/CB25docorient.pdf>. Acesso em 15 dez. 2019.
- ISO 9001. ISO - **International Organization for Standardization**. Disponível em: <http://www.standardconsultoria.com/f/files/bf0e78debcf1ce2087d14749a5e73fd4901297844.pdf>. Acesso em 15 dez 2019.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed., São Paulo: Editora Atlas, 2017.
- MPF - MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Manual de Gestão de Processos**. Escritório de Processos Organizacionais, 2013. Disponível: <https://rfp.sesc.com.br/moodle/pluginfile.php/4611/mod_resource/content/1/Gestao%20por%20processos.pdf>. Acesso em 25 abr. 2020.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Estrutura organizacional – uma abordagem para resultados e competitividade**. 3.ed. São Paulo: Atlas 2014.
- PAVANI Junior, Orlando e SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS**. São Paulo: M.Books 2011.
- PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade. Fundação Nacional da Qualidade. 1992. Disponível em: http://www.mundopm.com.br/download/artigo_pnq.pdf e <https://codemec.org.br/geral/premio-nacional-da-qualidade-pnq/>>. Acesso em 10 ag. 2020.
- SAMARA, Beatriz Santos. BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing - Conceitos e Metodologia**. 4.ed. S.Paulo: Prentice Hall, 2007
- REIS, Caio Almeida Arêas. **A Importância do Escritório de Projetos no Gerenciamento de Projetos: um Estudo de Caso na Mrs. Logística**

S.A. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011. Administração de projetos.

SEBRAE. **Perfil do pequeno empresário.** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2017 a 2019. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/perfil-do-pequeno-empresario/>. Acesso em: 03 mar. 2020.

_____. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 01 ag. 2020.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos – uma abordagem moderna da administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva 2008.

SOUZA, José Meireles de **Tendências Contemporâneas de Gestão** 2ª ed.. São Paulo: PC Editorial. 2007.

TAYLOR, Frederick. W. **Princípios de administração científica.** 7 ed. São Paulo, Atlas, 1978.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.** São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1967

YIN, Robert K. Estudo de Caso – **Planejamento e Métodos** 5.ed.. Porto Alegre: Bookman, 2015.