

# GESTÃO POR PROCESSOS: FLUXO DE TRABALHO DE ÁREAS FUNCIONAIS PARA PROCESSOS DE NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO

## **MISAEEL VICTOR NICOLUCI**

Administrador de Empresas, Mestre em Administração pela UNIMEP  
Universidade Metodista de Piracicaba,  
Especialização em marketing pela PUC-SP e  
Gestão Industrial, Consultor Empresarial.  
E-mail: misaelvn@gmail.com.br

## **LUIZ FELIPE FERREIRA**

Diretor da DMF Consultoria. Professor e Coordenador do curso de Projetos Mecânicos da FATEC de Mogi Mirim. Formado em Administração de Empresas e Ciências Contábeis pela PUC Campinas. Mestre em Engenharia e Ciências dos Materiais pela USF de Itatiba. Pós-graduado em Administração da Produção e Materiais pela UNIMEP de Piracicaba.  
E-mail: lferreira55@uol.com.

## **RESUMO**

**E**ste artigo investigou a adoção de uma abordagem de Gestão por Processos, entendida como um Sistema ou Modelo de Gestão Organizacional orientado para gerir a Organização com foco nos processos.

O estudo, de caráter exploratório, tendo por fonte de dados secundários a pesquisa bibliográfica, desenvolveu uma análise da modernização das empresas em substituírem à estrutura organizacional ligada fortemente a uma cultura de gerenciamento de atividades específica e especializada voltadas para suas competências básicas e sob o ponto de vista do cliente, para uma organização de recursos humanos e equipes de trabalho mais colaborativa e com uma estrutura construída em torno do modo de fazer o trabalho, e não em torno de habilidades específicas. O artigo apresenta resultados sobre a distinção entre os dois conceitos de gestão por processos e empresa com uma estrutura organizacional com vários tipos de departamentalização para se obter a homogeneidade em cada órgão. Os resultados da pesquisa indicam que este modelo vê as relações estáveis em termos de hierarquia, formalidade entre tarefas e áreas, o que permite executar as estratégias definidas e o trabalho exigido, bem como conhecer melhor os processos de trabalho para que haja melhor compatibilidade com a estrutura organizacional. É de fundamental importância conhecer os processos críticos que impactam os

resultados operacionais, bem como é importante a implementação de uma estratégia organizacional melhorada, de vez que normalmente as lacunas de desempenho já são conhecidas pela organização.

**Palavras Chave:** Gestão por Processos; Estrutura Organizacional; Administração.

## ABSTRACT

This work examined the adoption of an approach in Process Management conceived as a System or Model of Organizational Management oriented to administrate the Organization focused in the processes.

The study, of exploratory nature, having as secondary data the bibliographical research, developed an analyses on the modernization of enterprises in what concerns the substitution of the organizational structure strongly attached to a management culture of specific and specialized activities related to its basic competence and under the client point of view, to a human resources organization and working teams more collaborative and with a structure developed around the way of doing their work, and not around their specific abilities. This work presents results about the distinction between two concepts of process management and enterprises with an organizational structure with many types of departmentalization aiming to obtain the homogeneity of each of its parts. The results of this research indicate that this model observe the stable relationships in terms of hierarchy, formality in tasks and areas, what permits to execute the defined strategies and the required work, as well as to know better all the process involved in order to achieved a better compatibility with the organizational structure. It is fundamental to know the critic processes that provoke important impacts in the operational results, as well as it is import the implementation of an improved organizational strategy, because the neglect parts in terms of performance are already known by the organization.

**keywords:** Process Management; Organizational Structure; Administration.

## INTRODUÇÃO

Existe uma grande variedade de conceitos metodológicos e sistemas tecnológicos para os administradores usarem na competição entre as empresas. Na arquitetura empresarial existem diferenciais competitivos difíceis de serem copiados.

Uma característica comum encontrada em diversas organizações é a estrutura organizacional formada sob o conceito de silos funcionais, que realizam atividades específicas e especializadas.

A busca por soluções eficientes e eficazes motivou as empresas a arquitetarem

as estruturas organizacionais sob o ponto de vista do cliente, com necessária alteração da administração. Ocorreram diversos movimentos administrativos fundamentados em diversas práticas empresarias, como a gestão da cadeia de suprimentos, gerenciamento com os clientes, alinhamento de sistemas administrativos e financeiros por meio de sistemas de gestão integrada e muitas outras soluções.

Ainda nestas considerações iniciais, é relevante mencionar o fenômeno da globalização que agregou valor ao mercado global e tornou evidente a necessidade de

respostas rápidas das organizações brasileiras que necessitam passar por um processo de modernização para se adequarem rapidamente às novas técnicas e ferramentas gerenciais.

Em resumo, as empresas foram obrigadas a desenvolver produtos mais baratos, a reduzir custos, aprimorar a inovação competitiva, alinhar os valores das pessoas com os da organização, usar intensivamente a tecnologia da informação, e criar flexibilidade para atender ao mercado.

Uma das melhores opções para as empresas é gerir o negócio por processos, antecipando as mudanças, desenvolvendo, também antecipadamente, suas estratégias, estabelecendo indicadores de desempenho para os processos alinhados com a estrutura e a estratégia definidas, observando atentamente o mercado globalizado.

O objetivo deste artigo é apresentar uma pesquisa sobre gestão por processos, evidenciando a estrutura organizacional comumente utilizada pelas organizações, bem como indicar as dificuldades encontradas por tais organizações, no sentido de alterarem seus modelos de gestão. A elaboração do plano de ações deve estar alinhada aos objetivos e metas da empresa, bem como deve se manter dentro de sua disponibilidade financeira.

É sabido que as empresas encontram inúmeras dificuldades no tocante a fazer modificações em sua estrutura e no seu modelo de gestão, devido ao fato dos administradores pensarem em organização em termos de estrutura formal e organograma.

A presente investigação apoiou-se em um estudo exploratório realizado por meio de levantamentos de dados em fontes secundárias bibliográficas.

Este estudo justifica sua relevância à medida que pretende trazer à tona dados que permitam o entendimento das modificações necessárias em uma organização com gestão por processos. Trata-se de área ainda pouco explorada no que tange à discussão da abordagem administrativa da gestão por processos.

## **1- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **1.1. Estrutura organizacional**

Pode-se considerar a evolução das teorias da administração e suas contribuições diretas ou indiretas como importante instrumento administrativo que é a estrutura organizacional.

Percebe-se que a evolução das escolas e Teorias da Administração 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 das Teorias da Administração e suas abordagens para a gradativa evolução da estrutura organizacional.

Este estudo foi e continua ser ampliado por outras contribuições, que ocorrem desde os primórdios da administração.

Considerando a administração como uma tecnologia no contexto do conhecimento, ela está sempre em evolução, por meio da aplicação de novos conceitos, metodologia e técnicas pelas empresas.

Verifica-se que o instrumento administrativo Estrutura Organizacional como parte integrante da função administração recebe influência do processo administrativo das empresas por ser um sistema. Os componentes do sistema estrutura organizacional são os objetivos, 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.

A teoria geral dos sistemas surgiu 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 trabalhavam com a especialização de assuntos internos.(SORDI, 2008, pág 7).

Toda e qualquer estrutura organizacional elaborada e implementada com um bom acordo das necessidades, harmoniza importantes contribuições para o desenvolvimento das empresas.

Não se pode esquecer-se de fundamentais precauções de ter uma metodologia de desenvolvimento e implantação, dar consistência para a empresa atingir seus objetivos, efetuar as ligações entre as diversas atividades organizacionais da empresa, estabelecer critérios de avaliação e verificar a interação da estrutura organizacional com os instrumentos administrativos a serem desenvolvidos na empresa e por fim focar a estrutura organizacional para os negócios futuros da empresa.(OLIVEIRA, 2011, pág. 21).

### 1.1.2 Evolução da estrutura organizacional

Os prognósticos para as evoluções que já estão acontecendo são: amplitudes maiores devido a interligação das Estruturas Organizacionais com os cenários macro econômicos, análises de mercado, sistemas de fornecedores de insumo, governança corporativa, de acordo com as estratégias analisadas.

Estruturas Organizacionais cada vez mais interligadas com os outros instrumentos administrativos, com base nas estratégias são estabelecidas projetos indicando as atividades e processos estabelecendo e normatizando as atividades que permitem identificar as capacitações necessárias na empresa.

Estruturas organizacionais 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. (Oliveira, 2011, pág. 25).

### 1.2 A administração das empresas

A administração 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.

A abordagem comportamental com os esforços concentrados nos processos e mudanças apareceu como uma nova abordagem no processo de mutação empresarial e ambiental.

A necessidade de interação entre os diversos processos que apresentam grande amplitude, podem gerar situações de gasto desnecessário de tempo por parte dos executivos da empresa. (Oliveira, 2011, pág. 5).

### 1.3. Processos

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 de processos: método de produção

define a técnica de produzir e processo a forma que a técnica é empregada.

Todo processo é composto de **elementos e objetivos**, os elementos são: **insumos** – matérias primas, horas trabalhadas, **recursos** – capital, mão de obra, equipamentos, instalações, e **atividades** - o que deve ser realizado pela atividade e como a atividade deve ser realizada, **informações** – dando forma e natureza de sua existência e as geradas transmitidas e manuseadas pelo processo e **tempo** – quando fazer, o que fazer.

Os objetivos dos processos são metas e clientes, as **metas** são os objetivos mensuráveis e os **clientes** são os internos que estão dentro do processo os externos são os que vão comprar e receber o processo. (CRUZ, 2010, pág. 107).

### 1.4 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 a teoria utilizada que a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), que surgiu como uma crítica à abordagem científica.

A partir da aplicação da TGS na gestão das organizações, passou-se a considerar a complexidade das organizações e a visão limitada e simplificada da escola científica da administração passou a ser questionada. Discutia-se que os administradores deveriam considerar a empresa como um todo e não apenas seus colaboradores e grupos.

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, **tratamento complexo da realidade**- é a afirmação que de grande dificuldade da sociedade moderna que exige técnicas específicas para lidar com este tipo de pensamento. (SORDI, 2008, pág. 20)

#### 1.4.1. Abordagem administrativa da gestão de processos

Encontra-se em diversas organizações a estrutura organizacional formadas pelo conceito de "Silos Funcionais", que executam

e gerenciam um conjunto de atividades específicas e especializadas.

É um modelo que tem origem nos estudos de Taylor, cujas atividades são medir o desempenho, perfil e habilidades requerida 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 a as questões estruturais da organização.

A busca por soluções levou as empresas a rever a sua estrutura , passando a um agrupamento de atividades sob o ponto de vista do cliente. Ocorreu a alteração para processos de negócios da organização.

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 da cadeia de suprimentos, o gerenciamento do relacionamento com os clientes, o gerenciamento do ciclo da vida do produto, o alinhamentos de sistemas administrativos e financeiros por intermédio de sistemas de gestão integrada e outras iniciativas.

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

Quase um século da administração voltada à estrutura funcional das 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.

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 universitários, nos conceitos de gestão por processos de negócios.(SORDI, 2008, pág. 10)

#### **1.4.2 Definição de processos de negócios e sua gestão**

Demonstra a crescente falta de adequação dos conceitos da abordagem para gestão de organizações considerando o complexo ambiente de negócios e essas organizações estão inseridas.

As origens das abordagens administrativas da gestão por processos iniciaram-se a partir da Teoria Geral dos Sistemas (TGS). A TGS, desde 1920, era apresentada como alternativa aos problemas derivados da gestão segmentada por departamento. Propunha-se um modelo holístico de gestão, indicando o processo de negócio.

O termo “processo de negócios” é empregado de várias formas nas organizações, como decorrência de projetos e iniciativas nos últimos anos nas organizações.

O conceito de processo de negócios deve estar incorporado às novas práticas administrativas das organizações, com o objetivo de um entendimento e abordagem integrada sobre processos na organização demonstrando a potencialidade da cultura de processos de negócios no desempenho da organização.

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 formação de equipes de trabalho e perfis dos profissionais.(SORDI, 2008, pág 20).

#### **1.4.3 Distinção entre gestão funcional e por processos**

Na organização funcional, as pessoas são distribuídas por departamentos funcionais que se responsabiliza pelas tarefas do setor, agrupados entre pares e em equipes com papéis bem definidos. As tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica.

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. .

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.

Os Conceitos de Weber sobre “ burocracia monocrática” juntamente com os princípios da administração de Taylor determinaram a forma que os negócios eram geridos nos meados do século XX, prevalecendo o comando e controle.

Mintzberg deu o nome de “burocracia mecânica”, um modelo capaz de atingir altos índices de produtividade.

As evoluções, da tecnologia de comunicação, internet, globalização dos negócios do final do século XX, modificaram as transações comerciais do mundo, pela redução do tempo de execução dos processos.

A gestão por processos de negócio, por deslocar a gestão funcional verticalizada para uma administração direcionada ao cliente final e e gerida pro 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 e os “donos do processo” tornam – se responsáveis pela produtividade e qualidade do processo.

É necessário que os colaboradores da organização possuam um perfil diferenciado. (SORDI 2008, pág. 29).

#### **1.4.4 Cadeia de comando, avaliação de desempenho e capacitação dos colaboradores.**

Na organização funcional, todo o trabalho está estruturado funcionalmente sob supervisão de níveis hierárquicos superpostos de administram o trabalho e o desenvolvimento dos profissionais envolvidos.

Na organização gerida por processos de negócios, o processo de negócio é gerenciado pelos donos do processo. O gestor do processo, “dono do processo” tem que negociar e exercer influência. A empresa orientada por processo não se baseia em comando e controle, mas em negociação e colaboração.

Na organização funcional, as pessoas são avaliadas por seu desempenho funcional individual. Na organização gerida pro processos o que conta é o resultado final do processo. 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, pág. 29).

#### **1.5 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 que tem valor para um grupo específicos de clientes

Os processos organizacionais são atividades coordenadas que envolvem: pessoas, procedimentos, recursos, tecnologia.

Os processos de negócio é composto por: clientes, atividades voltadas para criar valor para seus clientes, operadas por colaboradores e máquinas envolvendo várias unidades organizacionais.

As organizações podem ser vistas, estudadas e administradas como sistemas, gerindo numerosas atividades interligadas, transformando recursos por meio de entradas e saídas.

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 tender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto.( BARBARÁ, 2006, pág. 145).

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 a satisfazer os clientes.

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

A gestão por processos é um requisito fundamental dos sistemas de gestão organizacional, visto ser exigência do Prêmio Nacional da Qualidade e das normas ISO 9000 ( 9001 e 9004), gestão por processo, é um instrumento eficaz na satisfação dos clientes, ajuda o planejamento da organização e facilita a comunicação e o trabalho.

#### **Entende-se como abordagem de processos:**

A abordagem de processos é 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, pág. 161)

O conceito é a gestão do sistema organizacional em forma de processo, incluído atividades como o Prêmio Nacional da qualidade (PQN, 2005)

#### **1.6 O uso dos processos e sua padronização e flexibilidade**

A gestão por processos torna-se cada vez mais um requisito essencial dos sistemas de gestão organizacional pois faz parte do prêmio nacional da qualidade e das normas da série ISO ( 9001 e 9004).

É eficaz na busca por da satisfação dos clientes, ajudando o planejamento da organização, a liderança e o controle.(BARBARÁ, 2006, pág. 165).

Os critérios de excelência do PQN são: visão sistêmica da organização, aprendizado organizacional; agilidade; inovação, liderança e constância de propósitos; visão de futuro; foco no cliente e no mercado; responsabilidade social; gestão baseada em fatos;valorização de

pessoas; abordagem por processos, orientação para resultados.

No caso das normas da ISO 9001 e 9004, 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 processo não deve inibir ou reduzir a flexibilidade usando a combinação de poder, autoridade e capacidade de criar regras.

#### **1.7 A identificação dos processos e sua classificação geral**

Após descobrir o que é feito como empresa e levantar as atividades chaves necessárias para operar uma organização, encontramos os “processos críticos”, os mais importantes merecem maior atenção e devem ser documentados, pode-se considerar processos críticos, atender clientes, gerar pedidos, atender pedidos,desenvolver um produto ou serviço. Percebe-se a dimensão e importância que os processos assumem no contexto organizacional, adotando a norma ISO 9000: como instrumento de gestão.

Os processos podem ser identificados e analisados de várias formas, os processos como família contemplam a administração geral, manufatura, marketing, educacionais, desenvolvimento de tecnologia, financeiros, organizacionais, entre outros.

Pode-se identificar em uma organização os processos de negócios ou clientes, de negócio por cliente, organizacionais ou de integração, gerenciais ou outra forma de ver os processos: fluxo de material, de trabalho série de etapas.

##### **1.7.1 A hierarquia dos processos**

Deve existir um entendimento claro nas organizações de como os processos podem ser logicamente organizados e estruturados – hierarquia.

A hierarquia dos processos contribui para a sua maior compreensão, facilitando a sua gestão na organização como foco nos processos.

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, pág. 154).

### **1.7.2 A documentação dos processos de negócio**

As organizações necessitam ter os seus processos devidamente documentados como estabelece a ISO 9000.2000.

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 Business*.

As decisões de onde começar e até onde ir com o desdobramento e refino dos processos é uma questão de bom senso.

A definição da estrutura e documentação dever ser feitas pelos níveis de processo: Macroprocessos 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, pág. 190).

### **1.7.3 Análise e modelagem dos processos de negócio**

A identificação e mapeamento dos processos, principalmente daqueles considerados como processos essenciais para garantir a gestão de fatores críticos de sucesso da organização, podem ser orientados à atividade, definindo um processo de negócio como uma ordenação específica de atividades; orientada a objeto, descrevendo o trabalho por atividades; orientada à função ou a papel, referindo-se a um papel a ser

desempenhado e uma responsabilidade em particular num conjunto de atividades.

### **1.8 Avaliação de desempenho e indicadores.**

Avaliar significa estabelecer a valia ou mérito de algo, e o que interessa é a valia ou o mérito de uma organização.

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, pág. 299).

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.

Cada área da organização possui rotinas que permitem a avaliação e conseqüente 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, pág. 300).

## **2. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Existe um forte acordo entre profissionais e acadêmicos no sentido das organizações visarem os seus clientes por meio de processos de negócios, visto que a gestão realizada em áreas funcionais torna mais difícil a agregação de valor ao cliente, devido ao poder de decisão ficar centrado em chefias funcionais que estão distante destes.

Verifica-se a inexistência de uma cultura de processos e do paradigma de uma visão hierárquica e funcional.

A investigação intervencionista identificou que o movimento de conversão das organizações para processo de negócios ocorre principalmente por diversos projetos relacionados à melhoria da eficiência da organização e à identificação de processos críticos por meio de uma metodologia de priorização de processos, como a revisão do gerenciamento da cadeia de suprimentos, gerenciamento do relacionamento com os clientes, sistema de gestão integrada entre outras iniciativas.

Percebe-se que uma organização com abordagem funcional possui um viés fortemente hierárquico; não demonstra o fluxo de trabalho e a necessidade de inter-relações, não permite o fluxo transversal, pois se utiliza do efeito silo funcional, foca muito pouco o cliente, tem tempo de processos muitos logos, as pessoas realizam seu trabalho para atender aos seus chefes, e existem processos inúteis que normalmente não são questionados.

A proposta de uma abordagem por processos não significa o abandono das atuais práticas utilizadas pelas organizações, tampouco uma mudança radical na estrutura funcional convencional, mas sim o desejo de conhecer e melhorar os processos de trabalho, para que haja melhor compatibilidade deste com a estrutura organizacional.

Para gerir uma organização, com base na gestão de processos, é necessário conhecer sua missão ou negócio, bem como os processos críticos de negócio - aqueles que mais impactam os negócios e afetam os clientes -, os recursos necessários para gerar os produtos que os clientes desejam adquirir, o que de essencial a organização oferece para os clientes; é também necessário gerenciar o fluxo de informação, trabalho ou atividades e produtos, visando satisfazer os clientes.

O conhecimento da hierarquia dos processos também é muito importante, pois propicia o entendimento sobre como os processos podem ser organizados e fisicamente estruturados (hierarquia), assim como contribui para uma melhor compreensão destes e, conseqüentemente, para a facilitação da gestão da organização com foco nos processos.

A sequência básica de implementação da gestão por processos é a seguinte:

identificar os objetivos estratégicos da organização; identificar e priorizar os processos críticos; identificar os donos dos processos; identificar as missões de cada processo e as respectivas necessidades dos clientes; criar um mapa preliminar e planejar; mapear e modelar os processos; definir e implantar indicadores para os processos; documentar os processos; monitorar o desempenho dos processos e tomar ação quando necessário. (SORDI, 2008, pág. 99).

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 BIBLIOGRÁFICAS

- BARBARÁ, Saulo (Org.). **Gestão por Processos, Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. São Paulo: Qualimark 2006.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & métodos – estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento**. 3º Ed. São Paulo: Atlas 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Estrutura organizacional – uma abordagem para resultados e competitividade**. 2º ed. São Paulo: Atlas 2011.
- SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos – uma abordagem moderna da administração**. 2º ed. São Paulo: Saraiva 2008.