

**Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro – ISSN 2178-6925**  
**Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni - Novembro de 2016**

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS NO DESEMPENHO OPERACIONAL DAS EMPRESAS**

**\*Wallace Gomes Moraes**

**\*\*Edinárlei Ramos Ferreira**

### **Resumo**

O estudo sobre processo e sua gestão sempre foi uma demanda das organizações, principalmente entre o final da década de 80 e início da de 90, objetivando maximizar o valor ao cliente, diante do ambiente competitivo e a necessidade de responder com rapidez e segurança aos anseios do mercado. Este estudo teve como objetivo evidenciar a importância da gestão de processos no desempenho operacional das empresas, para tanto foi utilizada a revisão da literatura. Qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, sem exceção, que queira coordenar os trabalhos de forma sistêmica deverá buscar respaldo na gestão dos processos. Conhecer de forma como os recursos e as atividades estão projetadas e serão geridas no dia-a-dia, procurando a melhoria nas operações e na forma de coordenação do trabalho entre si, deve integrar um processo. Constatou-se que esta forma sistêmica de estabelecer padrões para as atividades, que serão desenvolvidas pelas empresas, contribuem para o bom funcionamento das organizações, criando um fluxo lógico, prático e eficaz, visando aperfeiçoar os resultados obtidos e agregar valor do produto ou serviço ao cliente.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos. Coordenação do trabalho. Valor agregado.

### **Abstract**

The study process and its management has always been a demand of organizations, mainly from the late 80's and early 90's, aiming to maximize customer value, given the competitive environment and the need to respond quickly and safely to the yearnings from the market. The purpose of this study was to highlight the importance of process management in the operational performance of companies, for which the bibliographic research was used. Any productive organization, whether public, private or third sector, without exception, who wants to coordinate the systemic form of work should seek support in the management of processes. Knowing of how resources and activities are designed and will be managed on a day-to-day, looking for the improvement in operations and in the form of coordination of work between them, should include a process. It was verified that this systemic way of establishing standards for the activities, which will be developed by the companies, contribute to the good functioning of the organizations, creating a logical, practical and effective flow, aiming to improve the obtained results and to add value of the product or service to the

**Keywords:** Processes management. Coordination of added. Value work.

\*Bacharel em Administração, professor na Faculdade Presidente Antonio Carlos de Teófilo Otoni. \*\* Aluna do 8º período do curso de Administração na Faculdade Presidente Antonio Carlos de Teófilo Otoni

## **Introdução**

Levando em consideração as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e nas relações empresa/funcionário, as organizações precisam ter estratégias claras, sustentadas por uma gestão participativa, para acompanhar tanto as mudanças nos objetivos e as necessidades da organização, como também as mudanças no ambiente externo.

Para isso torna-se necessário uma adequada gestão de processos, pois o mesmo permitirá aos gestores terem uma ampla visão de como se processam as atividades identificando possíveis gargalos que limitam o desempenho operacional.

Ao promover a análise da sequência de trabalhos a serem desenvolvidos, é possível buscar a simplificação, a racionalização e a fluidez dos processos, resultando em melhoria do desempenho.

Considerando a importância da gestão de processos dentro das empresas, o presente trabalho tem por finalidade evidenciar a importância da gestão de processos no desempenho operacional das empresas. O desenvolvimento textual, através da revisão da literatura, apresenta informações sobre os processos e sua formalização assim como as metodologias para uma perfeita gestão de processos organizacionais.

## **Revisão da literatura**

### **Processos**

Dávila, Leocádio e Varvakis (2008) *apud* Harrington, (1993) falam que os processos empresariais são fluxos de valor que devem ser identificados, analisados e melhorados continuamente para satisfazer as necessidades do cliente. A existência de um bem ou serviço é sempre acompanhada de um conjunto de processos que se bem gerenciados vão ter impacto direto na qualidade dos bens e serviços fornecidos pela empresa, gerando uma vantagem competitiva.

Ainda segundo Dávila, Leocádio e Varvakis, (2008) *apud* Harrington, (1993) conceituam processo como qualquer atividade que, fazendo uso dos recursos da organização, recebe uma entrada gerando uma saída com valor agregado para um cliente interno ou externo.

Já Cury (2009), define um processo como:

Uma serie de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, maquinas e métodos) e geram produtos (produto físico, informação e serviços), com valor agregado, usado para fins específicos por seu receptor. (CURY, 2009).

Assim sendo, pode-se definir processos como um conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas, onde recebem insumos geram produtos com valor agregado usado para fins específicos.

Os processos são vistos como a organização de pessoas, recursos e matérias em atividades de trabalho logicamente interligadas que produzem um resultado de valor para um cliente. Assim, processos são as atividades chaves necessárias para administrar ou operar uma organização.

Como qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, sem exceção, depende dos processos operacionais para se manutenção, pois evidencia a necessidade de coordenar os trabalhos no sentido de conhecer e analisar como os recursos produtivos estão sendo alocados e como as atividades estão sendo geridas no dia a dia.

### **Gestão de Processos**

A Gestão de Processos propõe as empresas uma melhoria contínua nos processos, pois busca a qualidade crescente para seus produtos e serviços. Isto requer um envolvimento geral da empresa.

Dávila, Leocádio e Varvakis (2008) *apud* Harrington (1997) reforça que o gerenciamento dos processos empresariais deve concentrar-se tanto na melhoria contínua quanto nas metodologias de modificação, envolvendo benchmarking, reestruturação do processo, melhoria focalizada, novo desenho do fluxo do processo, inovação do processo, custo baseado na atividade e etc.

Para a consecução de cada tipo de processos da instituição, é necessária a articulação de diversas ações que podem se desdobrar de acordo com Xavier, (2011), a execução de subprocessos, atividades ou tarefas, gerando assim a hierarquização dos processos, que pode ser assim resumida: macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas:

Macroprocesso: Representam o desenvolvimento das macros funções organizacionais, normalmente seus processos envolvem outras funções e sua realização causa impacto direto na vida da organização.

**Processo:** Conjunto de tarefas/atividade sequenciais que recebe um *input* (insumos/matéria-prima) de um ou mais fornecedores, agrega valor e produz um *output* (resultado / produto/ serviço) para um ou mais clientes.

**Subprocesso:** é um conjunto de atividades correlacionadas que executa uma parte específica de um processo. São os processos em um nível maior de detalhamento.

**Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico.

**Tarefas:** nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade. Exemplo: enviar avaliação devidamente preenchida. (XAVIER, 2011).

Segundo Garcia, (2011), tais atividades são necessárias para produzir um resultado em particular, onde as tarefas podem ser divididas que corresponderão ao passo a passo para a realização de cada atividade. No entanto a maioria das organizações está estruturada funcionalmente, onde seus processos permeiam horizontalmente.

Para Matos, (2006), a gestão por processo foca em projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, buscando a entrega de valor ao cliente. Assim enumera os objetivos da gestão por processos, sendo eles:

- Aumentar o valor do produto/serviço na percepção do cliente;
- Aumentar a competitividade, deslocando a concorrência via formas e condições inovadoras de negócios;
- Atuar segundo as estratégias competitivas consideradas mais relevantes: custos, qualidade, confiabilidade de entregas, velocidade de fluxo, flexibilidade e/ou outras que agreguem valor ao cliente;
- Aumenta sensivelmente a produtividade, com eficiência e eficácia;
- Simplificar processos condensando e/ou eliminando atividades que não acrescentem valor ao cliente. (MATOS, 2006).

O desenvolvimento da gestão por processos cria um ambiente favorável à formação da gestão e base de conhecimento, que sem dúvida é o maior patrimônio que uma organização pode adquirir. É necessária uma conscientização dentro da esfera corporativa para que a informação seja colocada como prioridade, pois é um recurso tão valioso ou mais quanto qualquer outro.

Xavier, (2011), cita alguns princípios onde a gestão por processos organizacionais se baseiam que contribuem para o desenvolvimento das ações:

**Satisfação dos clientes:** um processo projetado corretamente considera as necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos. É preciso conhecê-los para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam as necessidades do cliente.

**Gerência participativa:** a liderança da Secretaria deve procurar conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores envolvidos no assunto em

questão. Esse aspecto é importante para que as ideias sejam discutidas e o melhor desempenho seja alcançado para um processo.

**Desenvolvimento humano:** é com base no conhecimento, nas habilidades, na criatividade, na motivação e na competência das pessoas que se pode chegar à melhor eficiência, eficácia e efetividade da Secretaria. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidade para aprender e de ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

**Metodologia padronizada:** é importante ser fiel aos padrões e à metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada, e persistir na sua aplicação, para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados.

**Melhoria contínua:** o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos organizacionais. A melhoria do desempenho dos processos com foco no resultado deve ser um dos objetivos permanentes da Secretaria.

**Informação e Comunicação:** disseminar a cultura, divulgar os resultados e compartilhar a informação internamente é fundamental para o sucesso da gestão de processos.

**Busca de excelência:** no caminho para a excelência os erros devem ser minimizados e as suas causas eliminadas, mas sempre considerados como a melhor oportunidade de acerto. É preciso a definição clara do que é certo para se traçar os objetivos da gestão de processos organizacionais. (XAVIER, 2011, grifo nosso).

## Ciclo PDCA

O PDCA é utilizado no ambiente organizacional, predominantemente, para manter e melhorar os resultados por meio da identificação, observação e análise de problemas, bem como o alcance das metas e auxilia também na tomada de decisão.

De Matos (2006) estabelece as seguintes proposições para as siglas do ciclo PDCA:

Planejar: definir metas e execução para determinado processo;  
Desenvolver: treinar operadores e desenvolver o plano;  
Checar: analisa os resultados da execução;  
Agir: atuar sobre o processo fazendo correção ou melhoria. ( DE MATOS, 2006).

Fonseca, (2006) *apud* Werkema (1995), define o ciclo PDCA como “um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização”.

Para Oliveira (2011) o ciclo PDCA tem como funções: Reduzir ineficiência; Reduzir custos; Melhorar a qualidade; Melhorar a produtividade; Melhorar a eficiência; Aumento da satisfação dos clientes.

Além disso, segundo Garcia (2011) o ciclo PDCA permite dentro de suas atribuições e aplicação fazer: Avaliação de desempenho; Análise comparativa entre o realizado e o planejado; Análise dos desvios; Tomada de ações corretivas; Acompanhamento da eficiência das ações implementadas; Captação de informações que auxiliem a tomada de decisões.

Cury (2000) acredita que o ciclo PDCA tem o propósito de resolver problemas e alcançar metas, para isso é imprescindível construir uma visão futura dos processos do órgão. Se os resultados esperados não forem alcançados, o ciclo deverá ser reiniciado.

## Manualização dos Processos

Manuais é uma ferramenta onde estabelecem as atividades a serem executadas e como serão realizadas, isto é direcionado aos funcionários de uma determinada organização.

Oliveira (2012) destaca que o principal objetivo dos manuais é retificar os processos orientando para diferentes áreas da empresa sobre os aspectos institucionais, tais como políticas, funções, autoridade, responsabilidade e outros elementos afins.

Para Cury (2000) os manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividade, racionalizando os métodos, aperfeiçoando a comunicação, favorecendo a integração dos subsistemas organizacionais. Os manuais são de relativa duração, de fácil identificação, classificados e codificados.

D'Ascensão (2012) conceitua manuais de processos como:

Conjunto, ou a coleção sistemática dos procedimentos, instruções e orientações que indicam, para os funcionários que direta ou indiretamente se relacionam com o processo, o que deve ser feito, como, onde, quando, quem deve fazer e Por que é feito. (D'ASCENÇÃO, 2012).

Conforme Xavier, (2011), o manual de gestão de processos organizacionais é entendido como uma ferramenta de trabalho prático, onde realiza melhoria nos processos organizacionais. O autor descreve as maneira didática todas as etapas para conduzir este tipo de trabalho, sendo elas:

**I - Planejamento:** trata do arranjo das condições para iniciar o trabalho de gestão dos processos organizacionais, como formação e capacitação da equipe e mobilização da Secretaria, e ainda, da elaboração do Plano de trabalho que deverá desembocar no processo de trabalho priorizado a ser analisado.

**II – Mapeamento:** trata do início do trabalho de simplificação, em que serão levantadas as etapas e normas e desenhado o atual fluxo dos processos

organizacionais, descrevendo, insumo e demais informações necessárias ao entendimento uniforme dos processos por todos os envolvidos, em conformidade com a metodologia e ferramenta selecionada.

**III – Monitoramento e Avaliação:** a etapa do monitoramento e avaliação compreende o acompanhamento do andamento dos processos com coleta de dados para avaliação, com a finalidade de mensurar a eficiência e a eficácia na execução dos mesmos, indicando correções ou melhorias, de forma a subsidiar a etapa de redesenho dos processos.

**IV - Redesenho:** a etapa do redesenho (simplificação) consiste em desenhar uma situação futura ideal a partir do diagnóstico realizado, buscando uma correção, melhoria ou inovação no processo, que possibilite aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade da situação atual existente. (XAVIER, 2011, grifo nosso).

## Considerações finais

Grande parte dos processos organizacionais possui conhecimento embutido tanto nas suas atividades quanto nos seus bens e/ou serviços resultantes. Uma adequada identificação e gestão desse conhecimento ajudam na busca de melhorias contínuas, auxiliando o gerenciamento de processos.

Ao observar a empresa como um conjunto de processos criam-se condições para reduzir custos, tempos e melhorar a qualidade, representando uma vantagem competitiva para a empresa.

A adoção da gestão por processos traz benefícios como: simplificação das operações, redução do ciclo das operações, eliminação das atividades que agregam valor, redução de custos, racionalização do uso de recursos, aumento da margem operacional, aumento da satisfação do cliente, melhoria de qualidade, resultando em um aumento do valor agregado do produto ou serviço.

Por tanto, este artigo constatou como é importante conhecer e gerenciar os processos para garantir agilidade e um diferencial competitivo da empresa perante o mercado, e ao mesmo tempo evitar situações indesejáveis que possam colocar em risco os processos operacionais da empresa, criando gargalos e comprometendo os resultados esperados.

## REFERÊNCIAS

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**– 7. Ed. – São Paulo, 2000

D'ASCENSÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. -1ed. - São Paulo,2012.

DÁVILA, Antonio, LEOCÁDIO, Leonardo e VARVAKIS, Gregório. Inovação e Gerenciamento de Processos: Uma análise baseada na Gestão do Conhecimento (2008) - **Revista de Ciência da Informação** - v.9 n.3 jun/08. *apud* HARRINGTON, James. Aperfeiçoando Processos Empresariais. São Paulo, 1993.

DE MATTOS, Cláudia Aparecida, **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. – 1. Ed- São Paulo: 2006.

GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: atlas, 2011.

JOÃO, Djalma da Silva. **Sistemas de informações e gestão por processos** – bases para o gerenciamento sistêmico da administração do Tribunal de Justiça de Santa Catarina Livro-RH-TJ-Volume-1-Artigo-6. pd 2012

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS,Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica** - 7ª ed. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. - 4. Ed. – São Paulo: atlas, 2011.

PRADELLA, Simone. **Gestão de processos**: da teoria a pratica/ São Paulo: atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**, São Paulo: Editora Atlas, 2005.

XAVIER, Francisco. **Manual de Gestão de Processos Organizacionais da Sefin**. Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013.