

Gestão por Processos

Organizadora
Rosa Paulo Pires

COLEÇÃO
EAD
EDITORA UNISINOS

GESTÃO POR PROCESSOS

DANIEL PACHECO LACERDA

FABIANO DALLACORTE

FLÁVIO DA CUNHA NERVA

JOSEFINA MARIA FONSECA COUTINHO, ORG.

MAGDA TYSKA RODRIGUES

ROSA PAULA PIRES, ORG.

EDITORIA UNISINOS

2010

APRESENTAÇÃO

O tema gestão por processos tem se constituído como norteador das discussões dos executivos de corporações que necessitam fazer a diferença, satisfazendo seus clientes externos. Sendo assim, é o desafio deste livro apresentar temas que possam auxiliar tais profissionais a desenvolverem ações que os direcionem para o aperfeiçoamento de seus processos organizacionais, de forma que cada vez mais possam se diferenciar de seus concorrentes, dispondo de produtos e serviços de qualidade, que atendam eticamente aos anseios de seus consumidores.

Contudo, é importante lembrar que, para bem gerenciar seus processos, é necessário que outros temas sejam incorporados à discussão.

Desse modo, o livro será apresentado em cinco capítulos. O primeiro relata os conceitos principais sobre o tema gestão por processos bem como a contextualização dos processos. O segundo apresenta a importância dos processos. O terceiro discute as conexões do tema com outras áreas da organização, e o quarto descreve as etapas da metodologia de gestão por processos, habilitando o leitor a executar mapeamento, análise, implementação e manutenção de processos. O quinto capítulo destaca a gestão de serviços.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

ENTENDENDO OS CONCEITOS DE PROCESSOS

- 1.1 Processo
- 1.2 Classificação de processos
- 1.3 Hierarquia de processos

CAPÍTULO 2

POR QUE OS PROCESSOS DE NEGÓCIOS REALMENTE IMPORTAM?

CAPÍTULO 3

A ESTRUTURA E OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS

- 4.1 Premissas iniciais para a implantação da metodologia de gestão por processos
- 4.2 Etapas da metodologia de gestão por processos
 - 4.2.1 Mapeamento de processo
 - 4.2.2 Análise de processo
 - 4.2.3 Implementação de processo
 - 4.2.4 Manutenção de processo

CAPÍTULO 5

GESTÃO DE SERVIÇOS

- 5.1 A Era dos Serviços
- 5.2 Dimensão estratégica (Por quê?)
- 5.3 Dimensão técnica (O quê?)
- 5.4 Dimensão funcional (Como?)
- 5.5 Dimensão percebida (Quanto?)

REFERÊNCIAS

SOBRE OS AUTORES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo = movimento = processo

Figura 2: Processo – lógica de uma sequência

Figura 3: Elementos que compõem o processo

Figura 4: Exemplo de desdobramento de atividade

Figura 5: Hierarquia de processos

Figura 6: Exemplo de hierarquia de processos

Figura 7: Hierarquia de processos

Figura 8: Visão geral dos processos

Figura 9: Árvore da realidade atual de um processo orçamentário

Figura 10: Exemplo de estrutura funcional

Figura 11: Exemplo de estrutura divisional

Figura 12: Exemplo de estrutura geográfica

Figura 13: Exemplo de estrutura híbrida

Figura 14: Exemplo de estrutura matricial

Figura 15: Diagrama de blocos para a realização de um jantar

Figura 16: Fluxograma da elaboração de um bolo

Figura 17: Exemplo de fluxograma funcional envolvendo dois setores

Figura 18: Diagrama de Ishikawa

Figura 19: Dimensões da gestão de serviços

Figura 20: O triângulo do serviço

Figura 21: Duas dimensões da qualidade do serviço

Figura 22: O ciclo de serviço – Restaurante *SlowFood*

Figura 23: Fluxo de processo de serviço – Restaurante *SlowFood*

Figura 24: Modelo conceitual da qualidade por serviços – O modelo de análise do Gap da Qualidade

Figura 25: Critérios de desempenho – Restaurante *SlowFood*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação dos processos

Quadro 2: Processos em relação ao cliente e à estrutura organizacional

Quadro 3: Implicações da competição sobre os processos de negócios

Quadro 4: Configurações organizacionais

Quadro 5: Símbolos padronizados para fluxograma

Quadro 6: Exemplos de dados de atributos e de variáveis

Quadro 7: Exemplos de parâmetros de medição de eficácia

Quadro 8: Exemplos de medições de eficiência

Quadro 9: Exemplos de indicadores de desempenho

Quadro 10: Diferenças entre as indústrias manufatureiras e as de serviços

CAPÍTULO I

ENTENDENDO OS CONCEITOS DE PROCESSOS

O presente capítulo propõe-se à reflexão sobre a conceituação de processos e a respectiva classificação e hierarquia, com o objetivo de possibilitar ao leitor o aprofundamento da metodologia de gestão por processos no contexto empresarial.

1.1 Processo

O cliente ligou e fechou o pedido, e agora?

Mãos à obra! Certo que se pensa em começar logo a produção para entregar, cobrar, receber e iniciar novamente o ciclo produtivo.

Alguém compra. Alguém vende. Alguém necessita de algo. Alguém se habilita a suprir essa necessidade. Ciclo. Quando se pensa em processo, pensa-se em ciclo (Figura 1). Certo?

Figura 1 – Ciclo = movimento = processo



“A única razão pela qual você trabalha é porque alguém precisa do *resultado* do seu trabalho [grifo do autor]” (CAMPOS, 2002, p. 23). Assim, o conhecido Prof. Vicente Falconi Campos inicia seu muito e muito lido e praticado livro *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*.

O resultado do trabalho acontece quando se organizam os recursos necessários, ordenando-os de forma lógica à saída esperada. A saída é sempre um produto ou um serviço, e o cliente é aquele que está na ponta do processo, aguardando para ter sua necessidade atendida. Hammer (2001, p. 75) observa, da mesma forma que o acima citado Prof. Falconi, que a empresa tem uma função muito clara para o cliente: “Os clientes só querem saber de uma coisa: resultados”. E ratifica essa, pode-se assim dizer, “missão” da empresa, afirmando que, “sob o ponto de vista do cliente, a empresa existe apenas como meio de criar valor para eles, fornecer-lhes resultados” (HAMMER, 2001, p. 75). Assim, pode-se entender as empresas em geral como instâncias mediadoras da consecução do objetivo do cliente.

E aqui começa a necessidade de compreender o termo processo a partir de importantes autores:

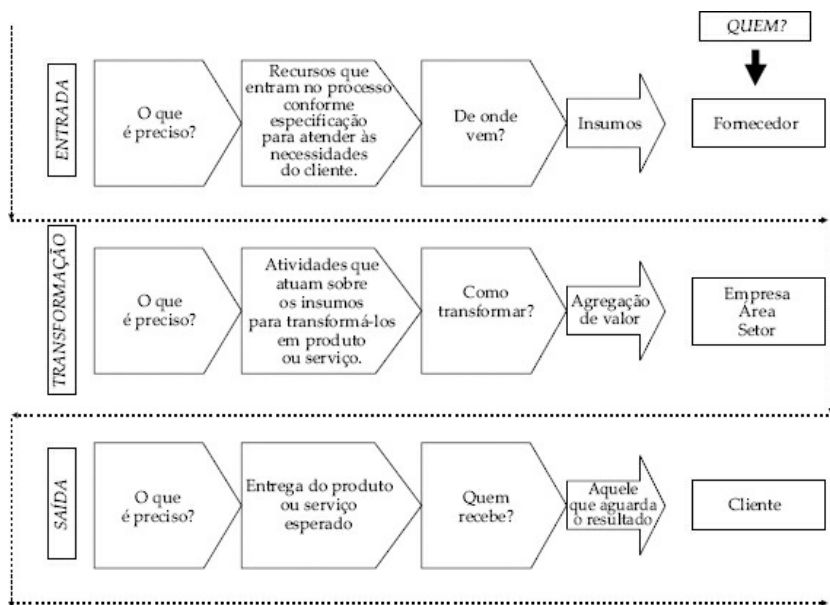
Davenport (1994, p. 6) define processo como “[...] um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. O autor complementa a definição, tornando-a mais específica: “Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação” (DAVENPORT, 1994, p. 7).

Para Almeida (2002, p. 27), é “o conjunto de recursos – humanos e materiais – dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, *independentemente* de relacionamento hierárquico” [grifo do autor]. É também: “a sequência de atividades que transforma insumos em produtos finais, ou serviços, de muito maior valor para o cliente final” (ALMEIDA, 2002, p. 27).

Oliveira (2006, p. 143) explica que processo é um “[...] conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”. E resume dizendo que “processos são a sintonia dos sistemas em ação, representa os fluxos de atividades ou eventos”. Essas ações, atividades do processo, para Hammer (2001, p. 77), “[...] não são aleatórias ou improvisadas. Elas são integradas e organizadas. Elas não se entremeiam com atividades estranhas ou irrelevantes e devem ser executadas em determinada sequência”. E, por isso, para o autor, “os processos são as trajetórias para os resultados e, portanto, para o sucesso na economia do cliente” (HAMMER, 2001, p. 80).

Propõe-se, dessa forma, trabalhar com o entendimento de que processo são as atividades executadas de forma sequencial e lógica, que transformam entradas – que são os **insumos** –, em saídas – que são **produtos ou serviços** –, com o objetivo de atender à necessidade de um **cliente** interno ou externo, que é aquele que espera por um resultado. A entrada do processo é o *input*, e a saída é o *output*. A transformação das entradas acontece a partir da agregação de valor aos insumos. Todo insumo deve ser transformado em produto ou serviço pela agregação de valor. O consumidor que vai à loja comprar um sapato encontra nesse produto o resultado de uma sequência lógica de atividades de agregação de valor. Couro cortado, pintado, trabalhado, com solado, salto, revestimento interno, formato e modelagem. Todas essas atividades, cada uma em sua ordem, agregaram valor ao conjunto de matérias-primas que, isoladas, não eram um produto, mas um conjunto de insumos.

Figura 2 – Processo – lógica de uma sequência



A figura 2 se propõe à representação de uma lógica sequencial composta de elementos que podem ser representados pelas perguntas: o quê? como? quem? Veja-se que:

Na entrada:

- O quê: são os recursos alocados conforme uma determinada especificação;
- Como: é representado pelos insumos necessários à saída;
- Quem: é fornecedor que fornece os insumos.

Na transformação:

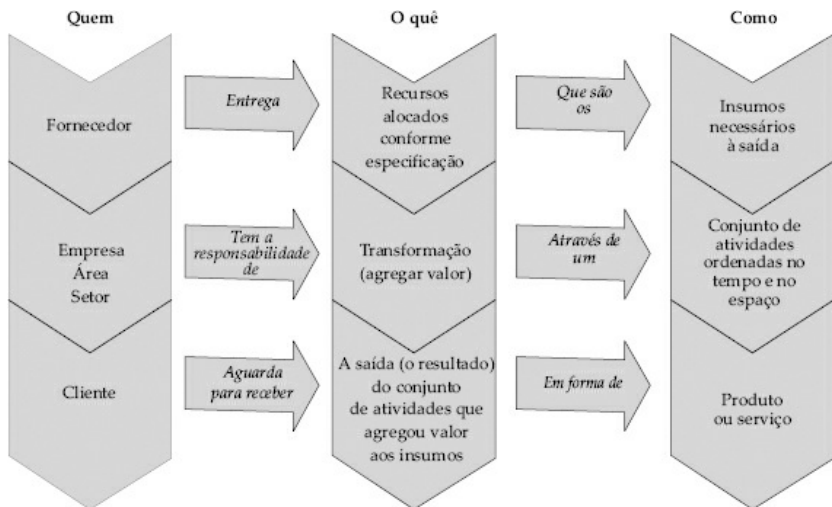
- O quê: é a transformação dos insumos que entraram no processo;
- Como: através do conjunto de atividades ordenadas no tempo e no espaço, com a finalidade de agregação de valor;
- Quem: pode ser uma empresa, uma área, um setor etc.

Na saída:

- O quê: é a saída (o resultado) do processo de transformação;
- Como: através da entrega de produtos ou serviços, resultado do conjunto de atividades do processo;
- Quem: é cliente (mercado).

As figuras 2 e 3 mostram os elementos que compõem um processo, sempre utilizando as perguntas quem, o que e como, atreladas à sequência: entrada, transformação e saída.

Figura 3 – Elementos que compõem o processo



1.2 Classificação de processos

A partir do entendimento de processo, propõe-se uma reflexão sobre os diversos conjuntos de atividades que existem dentro de uma empresa, ou os diversos processos que geram produtos/serviços que possam ser ofertados ao mercado e disponibilizados aos clientes.

Desde a produção do bem ou do serviço até o sistema de contratação das pessoas que serão encarregadas de diferentes responsabilidades existem diferentes processos nas empresas. Qual o mais importante? A resposta pode ser simples:

aquele que atende o cliente. Certo, mas para que o cliente seja atendido, quantas atividades acontecem? Inúmeras. Alguém é responsável por definir que tipo de produto/serviço a empresa ofertará ao mercado, que perfil de consumidor será atendido, que tipo de pessoas é necessário para que esse produto/serviço seja produzido, como será o sistema de retribuição aos empregados contratados, como o produto ou o serviço será disponibilizado ao consumidor final, que método de venda será utilizado, enfim, cada resposta dessas pressuporará um processo definido. A própria definição estratégica de como tudo isso acontecerá é um processo decisório que envolverá a estrutura diretiva da empresa: conselho de administração, presidência, diretoria, gerência, coordenação.

Inicialmente, pode-se inferir que há alguns processos mais significativos do ponto de vista da geração de resultados do que outros. Harrington (1993, p. 10) assim os define:

Processo produtivo. Qualquer processo que entra em contato físico com o produto ou serviço que será fornecido a um cliente externo, até o ponto em que o produto é embalado (por exemplo, a manufatura de computadores, preparação de alimento para consumo em massa, refinação de petróleo, conversão de minério de ferro em aço) [...].

E alguns dos demais processos existentes nas empresas que não estes “produtivos” são os processos empresariais, conforme Harrington (1993, p. 10):

Processo empresarial. Todos os processos que geram serviço e os que dão apoio aos processos produtivos (por exemplo, processos de atendimento de pedido, de mudança de engenharia, da folha de pagamento, planejamento do processo de manufatura). Um processo empresarial consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização.

Atente-se para a definição utilizada pelo autor “em apoio aos objetivos da organização”. Assim, entende-se que alguns processos se encarregam dos objetivos da empresa; portanto, utilizam recursos humanos, materiais, físicos, tecnológicos etc, para dar conta de produzir aquilo que é a finalidade da empresa: numa padaria, pão; numa fábrica de bicicletas, bicicletas; numa montadora de automóveis, o automóvel; num restaurante, a alimentação, e assim pode-se exemplificar continuamente com o tipo da empresa e sua finalidade. Outros processos dão conta de criar as condições necessárias à produção, dar apoio, como, por exemplo: estocar os insumos, fazer a folha de pagamento, cuidar do patrimônio da empresa, planejar a escala de produção etc.

Há, ainda, aqueles processos que definem quanto será vendido pela empresa e em qual período, como cota de venda anual; de quanto será o orçamento de um determinado período, como exemplo: orçamento anual; elaborar o planejamento estratégico da empresa, enfim, processos que dão conta de delinear as estratégias e políticas da empresa.

Entendendo que a empresa possui três categorias básicas, Gonçalves (2000, p. 10) apresenta os processos como “[...] denegócio (ou de cliente) [...]”, como “[...] aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo”. Assim, o autor define que “[...] processos de negócio são ligados à essência do funcionamento da organização [...]” (GONÇALVES, 2000, p. 11). O processo produtivo é aquele que resulta no “negócio” da empresa cuja finalidade é o atendimento à necessidade do “cliente”.

Os processos de negócio, conforme Oliveira (2006, p. 157), “[...] permitem que a organização tenha foco no atendimento ao cliente e, conseqüentemente, possa dirigir seus recursos e esforços para a melhoria contínua deste atendimento”.

Numa segunda categoria, “[...] processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado de vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócios” (GONÇALVES, 2000, p. 10). O autor acrescenta que “[...] geralmente são imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio” (GONÇALVES, 2000, p. 11). Dessa forma, é imprescindível que sejam definidos tendo por base “[...] o profundo conhecimento dos processos críticos de negócio, voltados à satisfação dos clientes” (OLIVEIRA, 2006, p. 157).

A terceira categoria refere-se aos “[...] processos gerenciais [...]” que “[...] incluem as ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócios” (GONÇALVES, 2000, p. 11).

É importante realocar essas categorias de processos em relação aos clientes, ou seja, enxergar o processo a partir da capacidade que tem de gerar valor para o cliente. Nesse aspecto, os processos podem ser, conforme Gonçalves (2000, p. 13), primários ou de suporte. O quadro 1 mostra as categorias de processos em relação aos clientes:

Quadro 1 – Classificação dos processos

Ligados ao cliente ou de negócios	Organizacionais ou de integração	Gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> São ligados à essência do funcionamento da 	<ul style="list-style-type: none"> São centrados na organização Viabilizam o 	<ul style="list-style-type: none"> São centrados nos gerentes e

<p>organização</p> <ul style="list-style-type: none"> • São suportados por outros processos internos • Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente 	<p>funcionamento</p> <p>coordenado dos vários subsistemas da organização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantem o suporte adequado aos processos de negócio 	<p>nas suas relações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização • Incluem as ações de suporte que os gerentes devem realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Vendas • Desenvolvimento de produtos • Distribuição • Cobrança • Atendimento de pedidos • Atendimento de garantia 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico • Orçamento empresarial • Recrutamento e seleção • Compras • Treinamento operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixação de metas • Avaliação do resultado da empresa • Gestão das interfaces • Alocação de recursos
Processos primários	Processos de suporte	

Fonte: Gonçalves, 2000, p. 13.

Conforme Gonçalves (2000, p. 12), “[...] os processos podem ser primários quando incluem as atividades que geram valor para o cliente [...]”, ou de suporte quando se referem aos processos que dão apoio, que suportam os processos primários.

Assim, utilizando o exemplo de uma padaria, o processo primário refere-se ao conjunto de atividades que produz o pão (razão de a padaria existir), e o processo de suporte é aquele que reúne as atividades necessárias à geração da folha de pagamento dos funcionários da padaria. Ainda, num outro exemplo, o processo primário de uma escola é a oferta do serviço educacional, que resulta em determinada certificação conforme parâmetros do Ministério da Educação. Já o processo responsável por alocar os alunos em determinada sala de aula é um processo de suporte, sem o qual, é claro, o serviço educacional não poderá ocorrer, no caso de ensino presencial.

Em relação à estrutura organizacional da empresa, Gonçalves (2000, p. 11) demonstra que os processos podem ser verticais e horizontais. “Os processos

verticais usualmente se referem ao planejamento e ao orçamento empresarial e se relacionam com a alocação de recursos escassos (fundos e talentos). [...] Os processos horizontais são desenhados tendo como base o fluxo do trabalho.”

No quadro 2, mostram-se as categorias de processo em relação à capacidade de geração de valor para os clientes e à estrutura organizacional:

Quadro 2 – Processos em relação ao cliente e à estrutura organizacional

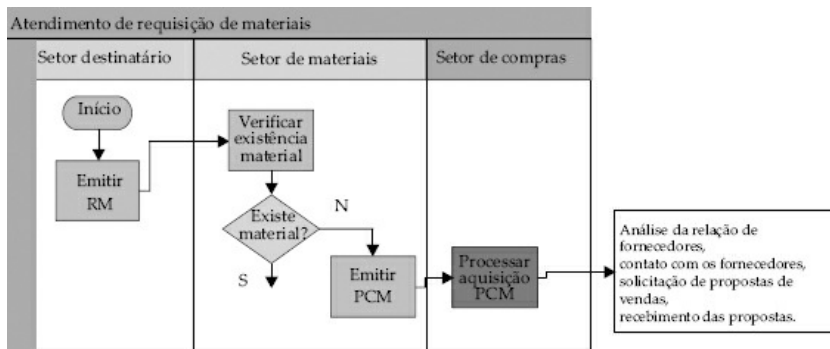
Os processos em relação a	Capacidade de gerar valor para o cliente	Estrutura organizacional
Negócio	Produtivo	Horizontal
Organizacionais	De suporte	Horizontal
Gerenciais	De suporte	Vertical

1.3 Hierarquia de processos

Tomando-se por base um hipotético processo de requisição de materiais, na empresa X, este se iniciará com o recebimento da requisição pelo setor de Estoques, que avaliará a necessidade de compra, caso tenha o referido material estocado ou não. Na hipótese de não o ter, encaminhará o pedido ao setor de Compras, que iniciará o processo de aquisição. Certamente, nesse início, fará a avaliação de fornecedores para a escolha daquele que suprirá sua necessidade. Na sequência, receberá do fornecedor escolhido a proposta de venda do material com a respectiva amostra e o instrumento legal, o contrato de fornecimento, que o setor encaminhará à Assessoria Jurídica para análise. No caso de aprovação da Área Jurídica, fechará o negócio com o respectivo fornecedor e encaminhará a notificação da compra ao setor de materiais para que, ao receber o material, possa conferi-lo para avaliar se está conforme as especificações definidas em contrato e, na continuidade e para a finalização, encaminhar o pagamento.

Portanto, o suposto processo de “requisição de materiais” compõe-se dessa série de atividades. Para trabalhar a hierarquia de processo, neste exemplo, toma-se a parte do processo que define qual será o fornecedor. Para chegar a tal definição, um pequeno conjunto de atividades deverá ser realizado, como, por exemplo, análise da relação de fornecedores, contato com os fornecedores, solicitação de propostas de vendas, até chegar ao recebimento do contrato para ser enviado à Assessoria Jurídica. Trata-se de um conjunto de atividades dentro de um outro conjunto de atividades.

Figura 4 – Exemplo de desdobramento de atividade

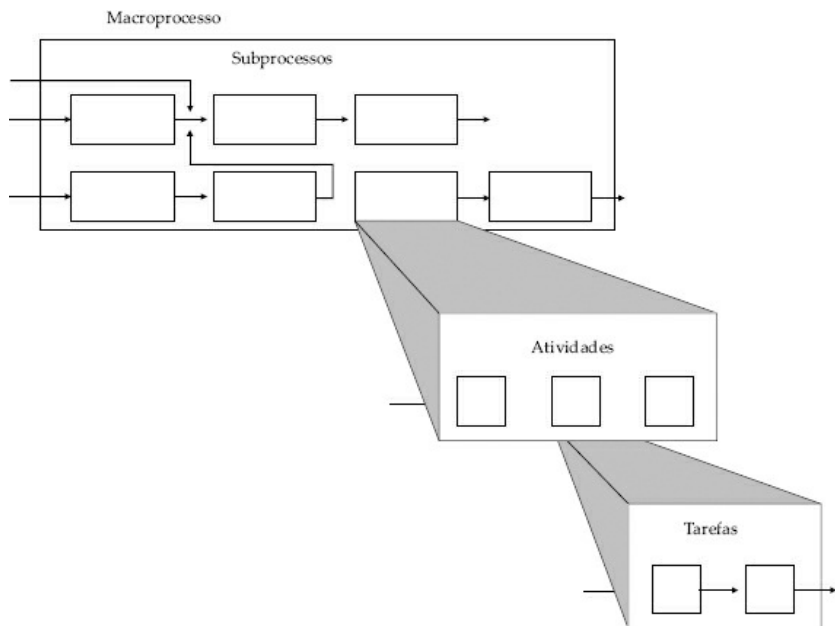


A figura 4 demonstra que a atividade “processar a requisição de compra”, PCM, ou seja, o encaminhamento da compra, pode ser *desdobrada* num outro conjunto de procedimentos. Para definir fornecedor, é preciso consultar o cadastro dos fornecedores, fazer contato com esses fornecedores, solicitar a eles que encaminhem suas propostas de venda e receber essas propostas. Quando acontece esse desdobramento, há um subprocesso do processo. Algo menor dentro de um conjunto maior.

Já a análise que a Assessoria Jurídica faz do instrumento de contrato do respectivo fornecimento também se compõe de um outro conjunto de procedimentos: receber o contrato, ler o documento, analisar as bases contratuais, confrontar com o padrão legal estipulado pela empresa, validar o instrumento ou sugerir-lhe alterações. Assim, também a submissão à Área Jurídica pode ser desdobrada, aberta.

A figura 5 é ilustrativa desses exemplos. Demonstra graficamente essa abertura de algumas atividades em um outro conjunto de procedimentos.

Figura 5 – Hierarquia de processos



Fonte: Harrington, 1993, p. 34.

Harrington (1993, p. 35) define essa hierarquia afirmando que

todo macroprocesso ou subprocesso é constituído de um determinado número de atividades (por exemplo, verificar se determinada sala está preparada para realizar uma reunião). Atividades são coisas que ocorrem dentro de todos os processos. Como o nome indica, elas são as ações necessárias para produzir um resultado particular. As atividades constituem a maior parte dos fluxogramas. Cada atividade é constituída por um determinado número de tarefas. [...] Normalmente, as tarefas são executadas por indivíduos ou por pequenas equipes. Elas constituem os menores microenfoques do processo.

Inicialmente, tem-se um macroprocesso, que é composto por um processo (ou mais), que é um conjunto de atividades, que podem ser desdobradas em tarefas.

Dessa forma, pode-se considerar que, conforme Harrington (1993, p. 35),

- macroprocesso é o conjunto dos principais processos da empresa;
- subprocesso, “[...] é constituído de um determinado número de atividades”;
- atividades “[...] são as ações necessárias para produzir um resultado particular. [...] Cada atividade é constituída por um determinado número de tarefas”;
- tarefas “[...] são executadas por indivíduos ou por pequenas equipes. Elas constituem os menores microenfoques do processo”.

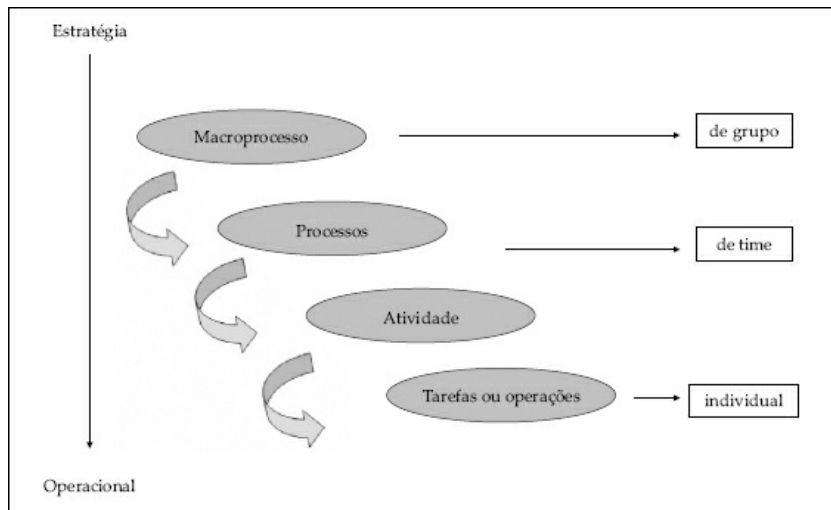
Pode-se utilizar, como exemplo, um macroprocesso de gestão de pessoas desdobrado no processo de seleção para um novo empregado (Figura 6).

Figura 6 – Exemplo de hierarquia de processos

Macroprocesso	<i>Gestão de RH</i>
Processo	<i>Seleção</i> (receber uma necessidade de pessoal, elaborá-la, abrir a vaga, definir o perfil, divulgar a vaga, receber o CV's, selecionar os CV's, definir candidatos finalistas, submeter candidatos à avaliação, selecionar aprovados, encaminhar para as entrevistas, selecionar aprovados, fechar com candidato final.
Subprocesso	<i>Divulgar a vaga</i> (mídia impressa): montar anúncio, submeter à aprovação do solicitante, montar <i>layout</i> , encaminhar para a agência.
Atividade	<i>Montar anúncio.</i>
Procedimento	<i>Análise e correção do texto a ser divulgado.</i>

Já a figura 7 demonstra a hierarquia dos processos, iniciando nos níveis estratégicos e percorrendo a empresa até os níveis operacionais.

Figura 7 – Hierarquia de processos



Fonte: Oliveira, 2006, p. 161.

Considerações finais do capítulo

Neste capítulo, procurou-se trabalhar com a premissa de que a empresa existe para atender à necessidade de um cliente, e que este é a razão sobre a qual as estratégias e políticas serão estabelecidas. A conceituação de processo passou por importantes autores desta temática e, a partir daí, foi possível entender os processos em categorias. Na sequência, alocaram-se os processos em relação à capacidade que têm de gerar valor para os clientes e em relação à estrutura organizacional da empresa. Finalizou-se o capítulo com a abordagem sobre a hierarquia dos processos.

Essa reflexão inicial objetiva capacitar o leitor ao estudo da metodologia da gestão por processos, como poderá ser visto nos próximos capítulos.

Capítulo elaborado por Magda Tyska Rodrigues

CAPÍTULO 2

POR QUE OS PROCESSOS DE NEGÓCIOS REALMENTE IMPORTAM?

Nesse capítulo serão apresentadas algumas situações em que se ilustram a necessidade dos processos, em particular, e a gestão dos processos, em geral. Inicialmente apresentamos a exposição de uma situação real. A partir dessa situação são explicitados alguns indícios de uma gestão real dos processos. Além disso, procura-se refletir sobre as repercussões dos processos de negócios na organização como um todo. Por fim, são ilustradas as distorções de percepção de uma visão de processos e uma visão por processos.

Para falar sobre a importância dos processos e, por consequência, sobre sua gestão nas organizações, é interessante relatar uma situação que vivenciei alguns anos atrás. Tive o prazer de visitar uma empresa multinacional na região de Campinas/SP. Essa empresa é uma prestadora global de serviços de Tecnologia da Informação. Além de uma significativa dimensão física, essa empresa gerenciava contratos de 99,99999% de disponibilidade dos serviços. Para isso um dos gerentes com quem tive a oportunidade de conversar tinha, sob sua responsabilidade, pouco menos de 900 funcionários a serem geridos. Essa quantidade de funcionários requer uma razoável habilidade de gestão. Por exemplo, imagine a quantidade de peculiaridades e situações que podem existir nesse universo.

Para se ter uma ideia do nível de confiabilidade exigida, o possível 0,00001% de falha permitida não poderiam ocorrer entre o Natal e o Ano-Novo. Nesse sentido, imagine o que seria o *site* de uma grande companhia aérea, livreria *on-line*, uma rede de hotéis, uma agência de turismo ou um grande varejista nacional, indisponível por algumas horas nesse período do ano. Não é surpresa que o possível prejuízo seria significativo. Durante essa visita conversei com esse gerente e uma das perguntas que lhe fiz foi: “O senhor consegue tirar férias?”.

O que, de fato, eu queria saber com essa pergunta? Não é incomum a situação em que grande parte das decisões esteja centralizada em uma pessoa, no caso, o gerente. Também não é incomum ocorrer a seguinte afirmação: “Isso apenas o beltrano sabe e/ou pode resolver”. Outro sintoma que se pode verificar é: “Liga para o fulano que ele resolve”, “Espere cicrano voltar de férias”, “Não sei em que local está tua requisição” e assim por diante. Nesses tipos de situações os gerentes são a referência para todos os funcionários sobre todos os assuntos. Ou seja, o que realmente eu gostaria de saber é se essa empresa tinha processos estabelecidos e funcionando.

Para minha surpresa a resposta que obtive foi a seguinte: “Todos os anos eu tiro os meus 30 dias legais de férias”. Na sequência, o gerente afirmou: “Eu só consigo isto porque eu tenho processos estabelecidos e que são constantemente melhorados”. Obviamente, eu não acreditei nesse tipo de resposta. Afinal, é o tipo de resposta que todo o professor ou acadêmico gostaria de ouvir. Senti, portanto, a necessidade de aprofundar um pouco mais essa reposta e, na sequência, indaguei: “Você pode me mostrar como, realmente, tem os processos incorporados no cotidiano como diz ter?”. Foi nesse momento que tive a satisfação de ver que o discurso possuía relação com a prática.

O gerente respondeu que daria dois exemplos de como os processos estavam, de fato, estabelecidos na cultura deles. O primeiro exemplo estava relacionado ao processo de recrutamento e seleção. Nesse sentido, os estudos dos processos de negócios da empresa estavam incorporados como um dos instrumentos de avaliação para a seleção de candidatos. Os processos de negócio da empresa, pertinentes às vagas, eram disponibilizados aos candidatos. Estes, por sua vez, tinham uma ou duas semanas para estudar e compreender os processos. Após esse período, os candidatos eram avaliados sobre o conhecimento adquirido sobre os processos em questão. Não é de duvidar que os candidatos dedicassem significativa atenção aos processos, uma vez que tal quesito faria parte de sua avaliação. Também não parece novidade que, uma vez contratado, esse funcionário poderia gerar resultados mais rapidamente que nas situações convencionais. Além disso, o erro, nas semanas iniciais de trabalho, havia reduzido sensivelmente. Por fim, os custos com treinamento reduziram-se razoavelmente.

O segundo exemplo, contudo, parece ser mais interessante. Conforme o gerente com quem tive contato, em geral, quando ocorrem problemas e/ou erros operacionais, o comportamento imediato dos gestores é reativo. O que significa isso? Primeiro, os gestores procuram se informar do que ocorreu e preparar explicações para os níveis superiores imediatos. Segundo, os gestores procuram identificar quais as pessoas envolvidas e que causaram o erro. Terceiro, os gestores procuram localizar justificativas ou transferências de problemas para outras áreas. Por fim, em um comportamento reativo, procuraram culpar a desqualificação dos colaboradores e os baixos salários praticados pela empresa, por exemplo.

Uma das práticas da empresa, nesses tipos de situação, era identificar em que processo a(s) falha(s) ocorreu(ram). Em seguida, a empresa procurava identificar em que processo a(s) causa(s) da(s) falha(s) estava(m). Uma vez identificados esses dois pontos de análise, procurava-se rever de que maneira o processo poderia ser redesenhado para que tais causas e, por consequência, as falhas não ocorressem. Ou seja, como os processos da organização poderiam ficar mais robustos, confiáveis e, na medida do possível, prevenissem os erros. Tão logo os processos estivessem redesenhados, os mesmos eram comunicados e disseminados pela organização. Conforme suas palavras:” (...) aqui partimos da premissa de que as pessoas não

querem errar (...). Se o erro ocorreu é por que, de alguma forma, nossos processos não eram robustos o suficiente (...).” Apenas em casos de má-fé eram tomadas medidas administrativas.

Que lições podem ser observadas dessa pequena história relatada? Primeiro, formalizar os processos é a base para a gestão das operações das organizações. Essa formalização permite, dentre outras coisas, a formação de uma visão comum das operações da organização. Por consequência, a comunicação para novos colaboradores, a identificação das falhas e suas causas e, principalmente, o processo de melhoria contínua são sensivelmente melhorados.

Segundo, os processos precisam ser geridos. Isso significa que qualquer discussão de melhoria precisa ser embasada nos mesmos. É comum, nas organizações, um grande esforço para a formalização (modelagem) dos processos. Inicialmente, os processos representam as práticas da organização e, portanto, são válidos. Contudo, ao longo do tempo modificações e melhorias são inseridas e não estão representadas nos processos inicialmente modelados. No longo prazo os processos não representarão as práticas da empresa e estarão totalmente obsoletos. Ou seja, uma vez formalizados (modelados), é preciso usar os processos de negócios documentados como a base para a sua gestão. Além disso, os processos necessitam de constante manutenção e revisão.

Terceiro, os processos devem ser a ferramenta de comunicação entre os diferentes membros das organizações. Isso significa que quaisquer discussões sobre os procedimentos e práticas da empresa precisam ter como pano de fundo os processos envolvidos. Na situação relatada anteriormente se percebe que isso ocorre desde a entrada dos funcionários na organização.

Enfim, outras lições poderiam ser extraídas da breve ilustração apresentada. De fato, diversos são os fatores que exigem maior atenção e gestão dos processos de negócios. A competição, em geral, crescente, implica alguns aspectos presentes no Quadro 3.

Quadro 3 – Implicações da competição sobre os processos de negócios

Implicações	Repercussões
Ciclos de vida de produtos mais curtos	Com ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos, há um impacto direto na estabilidade dos processos, em geral, e dos produtivos, em particular. Tal instabilidade pode ter repercussões na demanda no médio e no longo prazos. Assim sendo, no lançamento de um novo produto é necessário haver maiores organização e agilidade para a entrega do produto ou serviço.

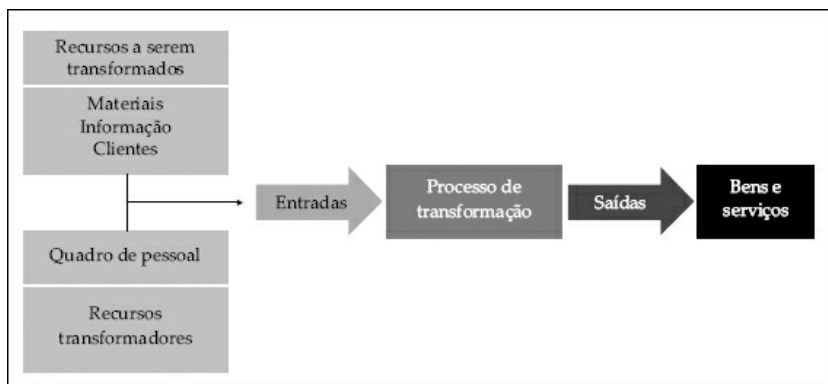
<p>Maior retorno sobre os investimentos</p>	<p>A necessidade de fornecer, cada vez mais, maiores taxas de retorno implica uma precisão maior dos investimentos realizados. Dessa forma, é necessário investir nos pontos que propiciem maior retorno para o cliente e, por consequência, à organização. Os processos de negócio são um dos aspectos centrais para a análise de investimentos que tenham foco na melhoria da empresa como um todo.</p>
<p>Redução dos tempos de capacitação</p>	<p>Por um lado, os ciclos de vida de produtos são cada vez mais curtos. Por outro lado, os bons profissionais são, cada vez mais, disputados entre as organizações. Em ambos os casos há uma maior necessidade de gerar produtividade dos funcionários em um tempo cada vez mais curto. Dessa maneira, há uma redução nos tempos de capacitação. Ou seja, é necessário que os processos sejam cada vez mais robustos para evitar erros por falta, por exemplo, de uma capacitação ideal.</p>
<p>Ampliação do escopo (diversidade de produtos)</p>	<p>A ampliação do escopo (diversidade) de produtos na organização implica a necessidade de maior compreensão do uso dos recursos internos. Assim, a introdução de um novo produto pode ter implicações que, se analisadas do ponto de vista dos processos de negócios, podem ser nefastas à organização. Dessa maneira, é preciso verificar quais os reais ganhos para a empresa ou unidade de negócio sob análise. Nesse sentido, os processos são a base para qualquer tipo de análise.</p>
<p>Dimensionamento de recursos</p>	<p>Com a pressão competitiva é, cada vez mais, importante gerar o maior valor possível para os clientes com a menor quantidade possível de recursos. Como você sabe quantos recursos (equipamentos, pessoas, financeiro) precisa para gerar seus produtos ou serviços atuais?</p>

Tendo como exemplo apenas o último item do quadro 3, imagine que você é gestor de uma grande empresa de abastecimento de petróleo. No planejamento do próximo ano a área de recursos humanos apontou para a necessidade de contratação de 1.000 novos funcionários. Você entende que esse é um número muito alto. Inicialmente, sua tendência é cortar o volume de contratação requisitado. Mas cortar quanto?

Por um lado, se você cortar o número de contratações solicitado e o quantitativo realmente era necessário, o abastecimento pode ser comprometido. Nesse caso, você seria visto como um gestor incompetente e, por consequência, poderia ser demitido. Por outro lado, se você contratar todos os funcionários requeridos e eles não forem necessários, você será visto como um gestor permissivo. Por sua vez, nesse caso você seria visto como um gestor perdulário, que não está preocupado com os resultados da empresa. Assim, estabelece-se um dilema: qual é exatamente a necessidade de recursos humanos que são necessários?

Há diferentes técnicas e procedimentos qualitativos e/ou quantitativos que podem ser utilizados para esse tipo de situação. Entretanto, todos eles necessitam de uma informação básica. O que as pessoas fazem? Quando elas fa-zem? Como elas fazem? Que recursos as pessoas têm para realizar seu trabalho? Quais os produtos/serviços que as pessoas geram? Não há dúvida de que você não terá essas respostas se não tiver seus processos modelados e, principalmente, se você não gerir esses processos. Poder-se-ia, até mesmo, questionar se você gerencia a empresa, uma vez que você não possui um conhecimento claro da operação.

Figura 8 – Visão geral dos processos



Fonte: Traduzido de Armistead, Harrison & Rowlands (1994, p. 48)

Enfim, essa é outra situação em que o conhecimento e, sobretudo, a gestão de processos é central. Algumas organizações estabelecem como o centro da sua estratégia a capacidade de fazer melhor que seus concorrentes. Elas não buscam uma melhor marca, um produto inovador, uma posição única. Essas organizações se concentram em ter uma tecnologia de processo que permita a elas obter ganhos de escala e competitividade que garantam uma posição superior no mercado. Ter melhores processos pode sustentar vantagens em termos de custos que podem manter

elevadas margens de contribuição em relação aos outros competidores. Além disso, melhores processos podem permitir maior flexibilidade dos recursos internos para ampliar a carteira de produtos/serviços das empresas.

A partir da figura 8, pode-se observar que o incremento no volume ou na diversidade de bens e serviços possui impacto e repercussões para a empresa em seus processos e atividades. Esses impactos vão desde a necessidade de diferentes saídas para os processos, desdobrando-se para os recursos conforme ilustrado anteriormente. Dale & Lee (1998) realizam uma interessante revisão e avaliação sobre a gestão de processos de negócios. Para eles (1998, p. 215), “os direcionadores para o gerenciamento dos processos são: i) globalização; ii) mudanças tecnológicas; iii) regulação; iv) ação das partes interessadas; e; v) eliminação das fronteiras organizacionais”. Diversos autores (DALE & LEE, 1998; ARMISTEAD & MACHIN, 1997; SANTOS *et al.*, 2009) argumentam que os processos de negócios devem ter foco no cliente, devem-se observar as transições entre as funções organizacionais e, principalmente, que os resultados dos processos são percebidos pelos clientes finais. Assim, para além dos exemplos já explicitados, verifica-se a relevância dos processos para o resultado final das organizações.

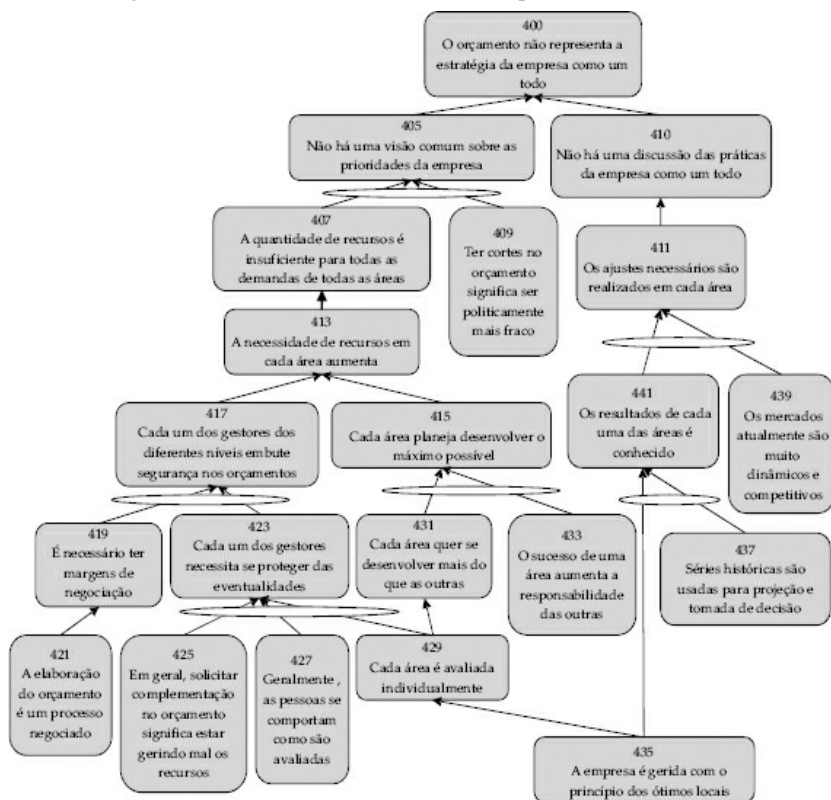
Essa importância tem despertado a atenção de diferentes trabalhos (LACERDA, 2005; SOARES *et al.*, 2008), que procuram melhorar determinados processos de negócios ou ainda promover mudanças na visão das organizações por meio dos processos. Para isso é necessário compreender os quadros conceituais que distinguem uma visão (funcional) “de” processos de uma visão “por” processos (SANTOS, 2002; SANTOS, 2007). Essa visão parece ser sutil, mas são diferenças centrais nas discussões que realmente envolvam um entendimento dos processos de negócios.

De fato, a diferença central entre uma visão e outra está na compreensão da organização. Por um lado, uma gestão funcional de processos está centrada sob a premissa dos ótimos locais, ou o que a Teoria das Restrições chamaria de Mundo dos Custos (LACERDA, RODRIGUES & CASSEL, 2010; LACERDA, RODRIGUES & SILVA, 2009; GOLDRATT, 2002; GOLDRATT, 1991). Por outro lado, uma gestão por processos tem como premissa que o ótimo global deveria ser o foco para uma real melhoria da empresa como um todo. Tal visão se alinha ao exposto como Mundo dos Ganhos do ponto de vista da Teoria das Restrições (LACERDA, RODRIGUES & CASSEL, 2010; LACERDA, RODRIGUES & SILVA, 2009; GOLDRATT, 2002; GOLDRATT, 1991).

Essa visão sobre os processos possui muitas ramificações na compreensão da organização. Uma visão funcional de processos entende que os processos das áreas de negócios devem ser geridos para que a organização como um todo melhore seus resultados. Isso significa que uma melhoria em qualquer processo ou atividade organizacional pode melhorar os resultados da empresa. Assim, cada um dos gestores da empresa deveria melhorar, otimizar, racionalizar seus processos, pois, se cada um realizar da melhor maneira possível seus processos, toda a empresa atingiria melhores

resultados. Nesse sentido, indicadores locais de medição seriam suficientes para informar sobre a evolução e a melhoria da organização. Isso deriva do fato de que, se cada setor procura fazer seu melhor, a empresa como um todo irá bem.

Figura 9 – Árvore da realidade atual de um processo orçamentário



Fonte: Adaptado de Lacerda (2005)

Contudo, os efeitos danosos desse tipo de raciocínio podem ser os mais diversos possíveis. Para ilustrar essa situação observe atentamente a figura 9. É a árvore da realidade atual, uma das ferramentas do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições, do processo orçamentário de uma determinada empresa. A árvore da realidade atual é um diagrama de efeito-causa-efeito, que procura verbalizar os efeitos indesejados de um determinado processo. Utilizando a lógica de efeito-causa-efeito,

procura-se encontrar as causas básicas que sustentam determinada situação problemática em um processo específico ou em um conjunto de processos.

Para a leitura da figura 9 inicie pela parte inferior na lógica SE... ENTÃO.... Por exemplo, SE 421 – A elaboração do orçamento é um processo negociado, ENTÃO 419 – É necessário ter margens de negociação. Em alguns casos é necessário utilizar o operador lógico E. Para ilustrar isso observe a continuação dessa leitura. SE 419 – É necessário ter margens de negociação E 423 – Cada um dos gestores necessita se proteger das eventualidades, ENTÃO 417 – Cada um dos gestores dos diferentes níveis embute segurança nos seus orçamentos. Essa leitura deve ser realizada até os principais efeitos indesejados observados.

Será que a situação retratada na figura 9 não seria o caso de muitas organizações que você conhece? Será que realmente há algum sentido estratégico no orçamento construído dessa maneira? Será que há alguma razão, além das convicções pessoais, para que as pessoas colaborem? De fato, esse tipo de raciocínio estabelece a organização como uma arena política. Essa situação não possui uma preocupação das repercussões de uma área sobre as demais. Por consequência, imagine os impactos possíveis sobre o cliente. Entre priorizar as melhorias de uma área que possui impacto no cliente e a sua própria área, qual você imagina ser a reação do gestor?

Uma visão por processos é uma visão alinhada aos princípios do Mundo dos Ganhos. É uma visão que privilegia o todo em detrimento das partes. É uma visão em que o que realmente importa são os valores gerados para o cliente pelo sistema interno de atividades da empresa (PORTER, 1993). Ou seja, nesse cenário o que interessa é a cooperação entre os diversos processos para o aumento da competitividade da empresa como um todo e não de um departamento especificamente. Isso também tem importantes impactos e repercussões.

Nessa visão, o que realmente interessa é o fluxo, de trabalho e de informações, entre os processos da organização. Esse fluxo é utilizado com o objetivo de entregar o maior valor possível aos clientes finais. Desse ponto de vista, o que interessa é cooperação entre as atividades para a geração de valor. Portanto, nesse raciocínio a prioridade é mensurar os resultados dos processos (visão por processos). Isso significa que as partes somente serão bem avaliadas se os resultados dos processos forem bem avaliados. Assim sendo, não existe a lógica de departamentos bem avaliados e processos organizacionais ruins ou má entrega ao cliente. Ou seja, é necessário implementar métricas e indicadores associados aos processos de negócios (WILSON, 2003).

Com base no relato inicial, pode-se verificar que a organização observada possui uma visão que privilegia os processos. Uma visão alinhada a uma gestão por processos. Pelos diferentes exemplos e situações se pode verificar a importância dos processos para as organizações. Os processos, de fato, são o centro de como as empresas operam para a geração de valor para os clientes.

Além dos aspectos mencionados, a efetiva gestão por processos poderia ser atrelada a outros exemplos bem-sucedidos e teorias. Por exemplo, uma gestão correta dos processos é a base para estudos de Simulação Computacional, ou, ainda, para melhores métodos de dimensionamento de pessoal. Os processos podem ser considerados os recursos internos da empresa para a sustentação das vantagens competitivas da empresa. De fato, os processos possuem muita relevância em termos acadêmicos e, sobretudo, na prática.

Considerações finais

Esse capítulo, sobretudo, procurou apresentar a importância de uma visão que privilegie os processos em relação às funções (partes) individualmente. Deste modo, não há sentido em analisar as atividades ou os processos individualmente. É necessário, *a priori*, identificar os pontos que melhorem os processos como um todo. Assim sendo, a Teoria das Restrições pode se apresentar como uma alternativa importante por privilegiar uma visão global da organização. Juntamente com a estrutura organizacional, os processos de negócios são a base de qualquer organização.

Dessa forma, os processos necessitam ser monitorados, entendidos e melhorados. Por um lado, há um conjunto pequeno de decisões organizacionais que não têm repercussões nos processos. Por outro lado, um conjunto reduzido de processos que não possuem impactos na organização como um todo.

De fato, a característica de recorrência de um processo de negócio nas organizações amplifica os benefícios do possível esforço na melhoria dos processos. Imagine cada processo na sua organização. Quantas vezes ele ocorre? Imagine apenas a redução orçamentária de apenas R\$ 1,00: qual seria o retorno? Por exemplo, pegue um processo de venda, ou de entrega, ou de recepção de materiais. Essa é apenas uma pequena ilustração dos possíveis ganhos dos processos. Uma análise de um ponto de vista estratégico, por exemplo, pode colocar os processos como uma capacitação da organização de difícil reprodução por parte dos concorrentes. Imagine quais processos seus possuem essa característica. Enfim, esse texto procurou instigar a reflexão sobre os processos, sua importância e, sobretudo, seu aperfeiçoamento nas organizações.

Referências

ARMISTEAD, C, HARRISON, A., ROWLANDS, P., (1994), Business Process re-engineering: lessons from operations management, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 12.

ARMISTEAD, C, MACHIN, S., (1997), Implications of business process

management for operations management, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 19.

DALE, B. G., LEE, R. G. (1998), Business process management: a review and evaluation, *Business Process Management Journal*, v. 4, n. 3.

GOLDRATT, Eliyahu M. e COX, Jeff. *A Meta: Um processo de melhoria contínua*. São Paulo: Nobel. 2002.

GOLDRATT, Eliyahu M. *A Síndrome do Palheiro: Garimpando informações num oceano de dados*. São Paulo: C.Fulmann. 1991

LACERDA, D. P., RODRIGUES, L. H., CASSEL, R. A., (2010), Service process analysis using process engineering and the theory of constraints thinking process, *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 2.

LACERDA, D. P., (2005), No sentido do Mundo dos Ganhos: Uma proposta de transição através do redesenho de processos em uma Instituição de Ensino Superior, Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo/RS.

LACERDA D. P., RODRIGUES, L. H, SILVA, A. C, 2009, Uma abordagem de avaliação de processos baseados no mundo dos custos para processos no mundo dos ganhos em instituições de ensino superior, *Gestão & Produção*, v. 16, n. 4.

PORTER, Michael E., 1996, What is strategy?, *Harvard Business Review*, Harvard Business Press, Vol 40, p. 61-78.

SANTOS, R. P. C, (2002), Engenharia de Processos: Análise do Referencial Teórico-Conceitual, Instrumentos, Aplicações e Casos, Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção: Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ.

SANTOS, R. P. C, (2007), As Tarefas para Gestão de Processos, Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção: Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ.

SANTOS, R. P. C, CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H. M., CLEMENTE, R., (2009), *Gestão de Processos*, Porto Alegre: Editora Bookman.

SOARES, P. F., LACERDA, D. P., FILLIPO, T., PAIM, R., (2008), Aplicação do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições para melhoria de Processos de Negócios, *ENEGEP – Encontro nacional de Engenharia de Produção*.

WILSON, A., (2003), How process defines performance management, *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 53, n. 3, 2004.

Capítulo elaborado por Daniel Pacheco e Fabiano Dallacorte.

CAPÍTULO 3

A ESTRUTURA E OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

O presente capítulo pretende apresentar os principais aspectos que compõem as estruturas organizacionais, visitando autores que possuem diferentes concepções sobre o assunto. Contudo, tal contextualização possui como principal objetivo propor uma discussão interdisciplinar sobre o tema, no momento em que o vincula com processos organizacionais. Sendo assim, o leitor poderá perceber no decorrer do texto que os dois conteúdos possuem uma estreita vinculação e, por consequência, são interdependentes.

A visão de que as estruturas organizacionais são perpétuas começou a mudar no momento em que cresceu a necessidade de ofertar aos clientes cada vez mais exigentes produtos e serviços de maior valor agregado. Para atender tal demanda, faz-se indispensável que as organizações sejam flexíveis e concentrem sua atenção nos processos empresariais, pois o objetivo principal é gerar a satisfação dos clientes (internos e externos). Sendo assim, a realização de mudanças na estrutura da empresa torna-se imprescindível, considerando que em cada departamento, seção ou diretoria existe um ou mais processos. As estruturas são detentoras dos recursos necessários para viabilizar os processos.

A estrutura organizacional, partindo da concepção de uma visão sistêmica, pode ser traduzida como um conjunto de relações formais e informais entre colaboradores e empresa. Nesta linha de pensamento, Rocha (1987, p. 126) define “a estrutura como o arranjo dos elementos que constituem uma organização”.

Já Faria (1977) conceitua estrutura organizacional como sendo um conjunto integrado de elementos-suportes que formam as demais partes componentes de um organismo. Para Robbins (2000, p. 171), por sua vez, estruturas organizacionais são entendidas como “a forma que são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos”.

Hall (2004), no entanto, apresenta três funções básicas das estruturas organizacionais: produzir resultados e atingir metas organizacionais; minimizar/regular a influência das variações individuais na organização e determinar em que posições hierárquicas o poder é exercido e quem toma as decisões. Relata Hall (2004, p. 47) que “o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura”. Indica, ainda, a existência de empresas que utilizam estruturas mais formais, tanto na realização do trabalho quanto na demonstração da cadeia de autoridades, e por conseguinte, o processo de comunicação é igualmente formal entre

as diversas áreas da organização.

Neste tipo de estrutura organizacional, as regras estão relacionadas mais no sentido de definições de objetivos e no processo decisório e menos nas pessoas. Já em outras empresas, de acordo com Hall (2004), o arranjo estrutural é focado nos membros do sistema organizacional.

Diante das ponderações de Hall (2004), pode-se afirmar que o comportamento organizacional e o humano necessitam estar integrados ao contexto organizacional, considerando-se a interdependência das partes, ou seja, o ser humano é produto e produtor das realizações organizacionais, seguindo o princípio recursivo de Morin (1999). Portanto, o aperfeiçoamento dos processos pode ser enriquecido pela contribuição de cada funcionário, porque são as pessoas quem viabilizam e têm a responsabilidade pelo atingimento das metas empresariais. A partir dessa perspectiva, verifica-se que o processo permanece sendo realizado independentemente de quem o executa, logo, é fundamental que haja a documentação do mesmo.

Mintzberg (2001) afirma que os modelos de estruturas organizacionais não necessariamente possuem um padrão. Assim, segundo o autor, um modelo aplicado a uma organização pode não o ser para outra. Fundamentando tal afirmativa, ele traz à tona a essência da teoria da contingência. Conforme Motta (2003), por meio da teoria da contingência, prega-se que nada é absoluto nas organizações, uma vez que recebem influência do ambiente em que estão inseridas. Para Mintzberg (2001, p. 52), “ambiente refere-se às várias características do contexto externo da organização relacionadas a mercado, a clima político, às condições econômicas e assim por diante”. Portanto, o ambiente em que a empresa está inserida poderá influenciar seu desenho organizacional. Assim, este autor define a estrutura organizacional como um processo de tomada de decisões que recebe influência dos ambientes interno e externo. Há, ainda, outros elementos que contribuem para a definição da estrutura organizacional: tecnologia, cultura, idade e tamanho da organização e estratégia.

Para Robbins (2000, p. 180), a tecnologia “é o modo como uma organização transforma seus insumos em produtos”.

Quanto à cultura organizacional, para Srour (1998), é um comportamento que a princípio não é percebido pelos seus membros, contudo, todas as ações das pessoas são regidas por ela. Segundo Schein (2001), a cultura não é possível de ser modificada em curto período de tempo. Sob esta perspectiva, é vista como um padrão de comportamento que abrange toda a organização, tanto nos indivíduos de forma particular como também nos grupos.

Já a idade refere-se ao tempo em que a empresa atua no mercado. Este elemento pode, sim, influenciar na estrutura organizacional, pois estabelecimentos mais antigos tendem a se tornarem flexíveis.

Com relação ao tamanho da empresa, de acordo com Robbins (2000), é um elemento que também influencia na estrutura, pois organizações de grande porte, com

um número significativo de funcionários, ou de filiais, constituem-se de uma forma diferente.

Quanto à estratégia, para Robbins (2000), as estruturas devem acompanhar a mesma; sendo assim, se a empresa realizar uma alteração importante em sua estratégia, deverá modificar sua estrutura para sustentar tal mudança. Importante ressaltar que os objetivos são originados da estratégia global da organização.

Ainda considerando a visão contingencial, Robbins (2000), apresenta dois modelos de desenho organizacional: organizações mecanicistas e orgânicas.

A organização mecanicista, segundo o autor (p. 178), “é uma estrutura rígida e firmemente controlada”. Além disso, possui alta especialização, extensa departamentalização, margens de controle estreitas, alta formalização, rede de informação limitada com comunicação descendente e pequena participação dos membros do baixo escalão na tomada de decisão.

Já a orgânica, de acordo com o autor (p. 179), “é adaptável, solta e flexível”. Além disso, é achatada, utiliza equipes para entremear departamentos funcionais e níveis hierárquicos, possui pouca formalização e uma rede abrangente de informações, utilizando comunicação lateral, ascendente e descendente e envolve ativamente todos os funcionários nas tomadas de decisões. Tal modelo estrutural, por sua flexibilidade, poderá ser modificado rapidamente, de acordo com as necessidades da empresa.

Mintzberg (2001) aborda ainda a possibilidade de as organizações lançarem mão da alternativa de padronização dos cargos e processos de trabalho como forma de melhor controlar a organização.

Estes cargos e processos de trabalhos mencionados por Mintzberg (2001), nas estruturas organizacionais, são representados por meio de um gráfico denominado de organograma. Para Robbins (2000), organograma é entendido como um diagrama da estrutura de uma organização, evidenciando as funções, os departamentos ou as posições da empresa, e como estes elementos relacionam-se. Nele também constam as relações hierárquicas e as comunicações entre estes cargos, refletindo igualmente o *design* organizacional. Ressalta-se, ainda, que a estrutura organizacional possui três elementos fundamentais para sua existência: a autoridade, a responsabilidade e a comunicação.

Autoridade para Maximiano (2000) está relacionada ao direito legítimo que os gestores possuem de influenciar o comportamento de seus comandados.

Já a responsabilidade, para o autor (p. 268), refere-se aos “deveres ou obrigações em relação a resultados, atividades, recursos, pessoas, decisões ou padrões de conduta”. Sendo assim, quando se assume a responsabilidade significa garantir que os resultados serão atingidos.

A comunicação, na interpretação de Goldhaber (1991), envolve o ato de enviar e receber informações, gerando um fluxo informacional. Conforme o autor, a informação percebida pelo receptor é denominada mensagem. Por esta razão, a comunicação

organizacional é considerada como o “fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes” (Goldhaber, 1991, p. 23), sendo, assim, o elo entre duas partes, ou seja, a organização e o indivíduo. Para Goldhaber (1991), esta comunicação necessita ser bilateral, possibilitando que as pessoas ouçam e sejam ouvidas, enfim, dialoguem. Tal constatação do autor torna-se relevante para organizações que estejam voltadas aos processos, pois a troca de informações constitui-se no aperfeiçoamento das tarefas realizadas. Contudo, a comunicação deve ser uma atitude permanente dos gestores.

Para Daft (1997) as estruturas podem ser classificadas em dois grupos: clássicas e inovadoras.

As clássicas são divididas em: funcionais, divisionais, geográficas, híbridas e matriciais.

A **estrutura funcional** (Figura 10) apresenta as “atividades reunidas por função comum, do nível mais baixo até o topo da organização” (DAFT, 1997, p. 141). Para o autor, essa estrutura é mais eficaz em organizações pequenas e médias, com um ou poucos produtos, tecnologia rotineira, baixa incerteza ambiental e com metas baseadas em eficiência interna e especialização técnica. Possui os seguintes pontos fortes: possibilita economias de escala dentro dos departamentos funcionais, capacita o desenvolvimento de habilidades mais abrangentes e favorece que a organização alcance as metas funcionais. Já seus pontos fracos são: apresenta resposta lenta às modificações ambientais, faz com que as decisões se acumulem nos níveis mais elevados, sobrecarregando a direção, leva à má coordenação horizontal entre os departamentos, resulta em menos inovações e envolve uma visão restrita das metas organizacionais.

Figura 10 – Sxemplo de estrutura funcional

ESTRUTURA FUNCIONAL

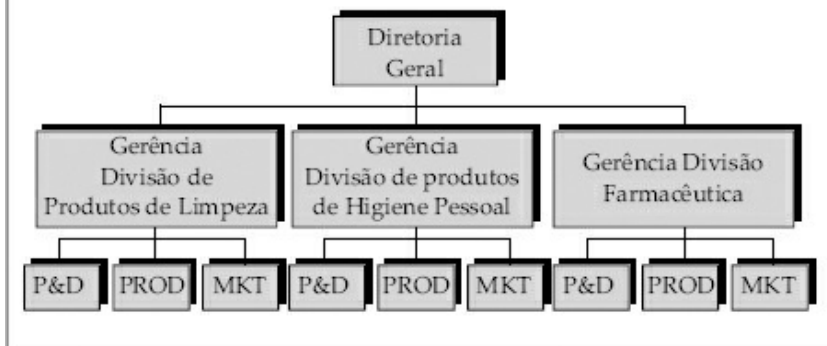


Fonte: adaptado de Daft (1997).

Já a **estrutura divisional** (Figura 11) possui como característica o agrupamento em produtos organizacionais. Suas divisões estão organizadas de acordo com produtos individuais, serviços, grupos de produtos, grandes projetos ou programas, divisões, atividades ou centros de lucros. Para Daft (1997) essa estrutura é mais eficaz quando existe incerteza ambiental moderada ou alta, ambiente mutável, tecnologia não rotineira e interdependente entre os departamentos, organizações de grande porte, variedade de produtos e como meta a eficácia externa e a satisfação do cliente. Seus pontos fortes são: adequação para rápidas mudanças em ambiente instável, leva à satisfação do cliente porque a responsabilidade sobre os produtos e os pontos de contatos é clara, envolve grande coordenação entre as funções, permite que as unidades se adaptem às diferenças em produtos, regiões e clientes, é melhor em grandes organizações com alguns produtos e descentraliza a tomada de decisões.

Figura 11 – Exemplo de estrutura divisional

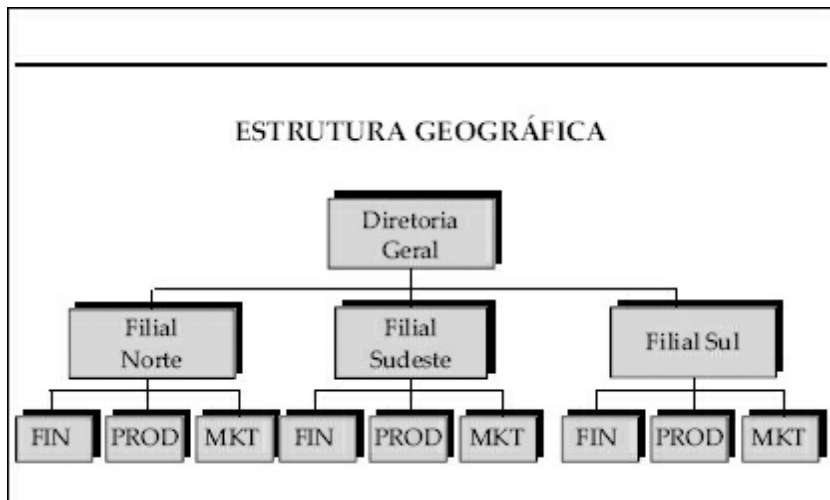
ESTRUTURA DIVISIONAL



Fonte: adaptado de Daft (1997).

Quanto à **estrutura geográfica** (Figura 12), é dividida de acordo com as regiões em que a empresa atua. É mais eficaz quando a organização possui uma variedade de regiões a serem atendidas e existem diferenças comportamentais entre clientes e os produtos, de acordo com a localização geográfica (DAFT, 1997). Como pontos fortes, tem-se: atribuição de responsabilidade clara sobre produtos comercializados em cada região, permite adaptação dos produtos, serviços e atendimento às diferenças regionais e possibilita melhor conhecer o cliente em cada uma das regiões de atuação por causa da proximidade. Como pontos fracos: identifica as necessidades dos clientes regionalmente e não globalmente e exige alto grau de coordenação.

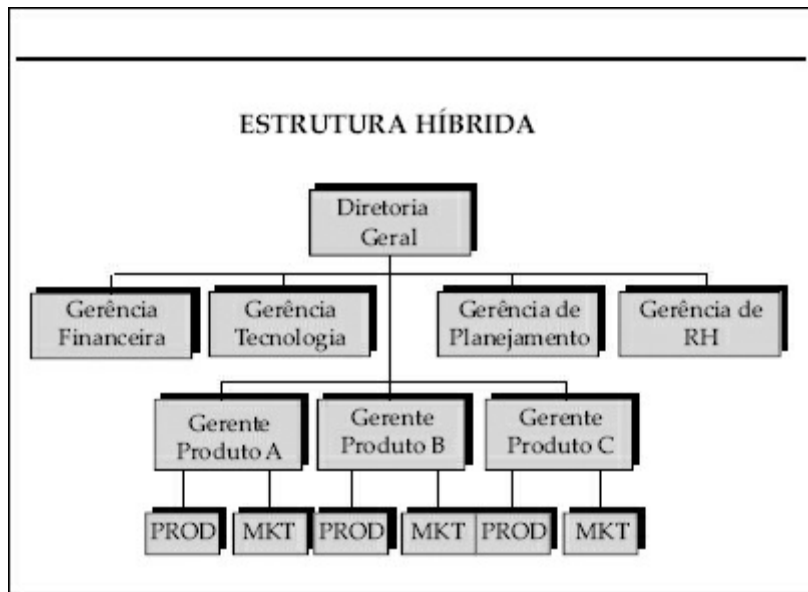
Figura 12 – Exemplo de estrutura geográfica



Fonte: adaptado de Daft (1997).

Com relação à estrutura híbrida (Figura 13), possibilita a combinação de características de estruturas funcionais, divisionais e geográficas, podendo se beneficiar das vantagens de cada uma delas (DAFT, 1997). É mais eficaz em ambientes de incerteza moderada e alta, nas demandas mutáveis dos clientes, na tecnologia rotineira ou não, com interdependência entre as funções e nas organizações grandes que possuem como metas a eficácia externa e adaptação com eficiência em algumas funções. Como pontos fortes: permite que a organização obtenha adaptação e coordenação nas divisões de produto e eficiência nos departamentos funcionais centralizados, resultando em melhor alinhamento entre as metas corporativas e as de nível de divisões, consegue coordenação dentro e entre as linhas de produtos. Como pontos fracos: pode apresentar sobrecarga de trabalho para os funcionários administrativos e possibilita conflitos entre divisões e departamentos corporativos.

Figura 13 – Exemplo de estrutura híbrida



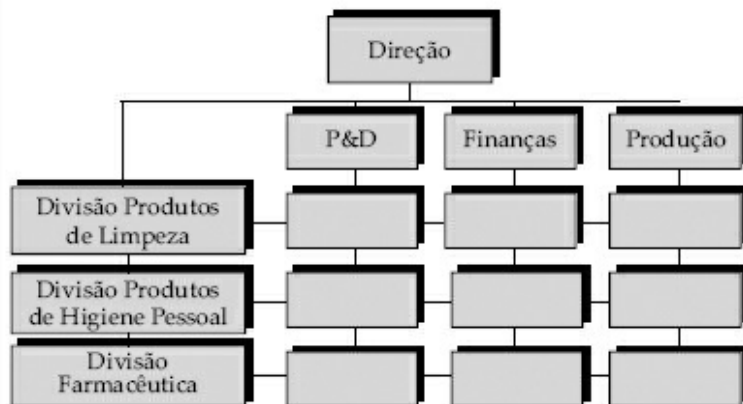
Fonte: adaptado de Daft (1997).

Já a estrutura matricial (Figura 14) possui como característica a implementação simultânea das divisões de produto e das estruturas funcionais. Dessa forma os gerentes de produto e funcionais têm igual autoridade dentro da organização e os funcionários são subordinados a ambos. Para Daft (1997) é recomendada em ambientes de alto grau de incerteza, quando a tecnologia é não rotineira, há muitas interdependências em empresas de tamanho médio e com poucas linhas de produtos e que possuem como meta a inovação de produtos e a especialização técnica. Como pontos fortes tal estrutura permite a coordenação necessária para atender as duplas demandas do ambiente, proporciona o compartilhamento flexível de recursos humanos entre os produtos, apresenta oportunidades para o desenvolvimento de habilidades funcionais e de produto. Como pontos fracos a dupla autoridade pode criar conflitos interpessoais, os gestores devem possuir grande habilidade para lidar com pessoas, o treinamento deve ser intensivo, há um consumo de tempo com reuniões e soluções de conflitos (DAFT, 1997).

Quanto às estruturas inovadoras, são divididas em: unidades estratégicas de negócio, virtuais e por processos.

Figura 14 – Exemplo de estrutura matricial

ESTRUTURA MATRICIAL



Fonte: adaptado de Daff (1997).

As **unidades estratégicas de negócio**, para Maximiano (2000, p. 308), tornam-se necessárias, “pois, “conforme as organizações crescem e suas atividades se diferenciam, a necessidade de descentralizar aumenta”. Sendo assim, tal modelo estrutural é recomendado, segundo o autor (p. 308), quando a empresa “passa a atuar em diversos territórios, distantes e diferentes uns dos outros; atende a mercados muito diferentes uns dos outros, cada um dos quais com necessidades muito particulares e trabalho com linhas de produtos e serviços muito diversificadas”. Para Robbins (2000) empresas que adotam esse tipo estrutural proporcionam que cada unidade possua produtos, clientes, concorrentes e metas de lucro independentes umas das outras. Além disso, possui como característica a estratégia concentrada de negócio, independência de cada unidade de negócio, concentração em resultados e elevado grau de diversificação de negócios. Como vantagens, tal tipologia estrutural, para Maximiano (2000), concentra recursos especializados em produtos ou áreas geográficas, fato que possibilita o aproveitamento de diferentes oportunidades de negócios, estabelece um melhor sistema de controle e facilita a gestão estratégica da organização. Como desvantagem, segundo o mesmo autor, pode tornar-se dispendiosa, considerando a possibilidade de duplicação de recursos nas diferentes unidades

estratégicas, apresenta dificuldade na definição de responsabilidade e possui autonomia em cada uma das unidades de negócio.

As **organizações virtuais**, para Lacombe e Heilborn (2003, p. 520), são “caracterizadas por seus elos interorganizacionais, sem que haja a necessidade de possuir uma estrutura física”. Contudo, algumas empresas desse tipo possuem um depósito, fábrica ou mesmo um escritório, outras se limitam a um site na internet. Tais organizações podem atuar eletronicamente, via internet, possuindo como vantagem a realização de negócios em qualquer lugar, dessa forma o custo de manutenção de estrutura é baixo. Além disso, os meios de pagamento são igualmente eletrônicos.

As **estruturas por processos**, para Maximiano (2000), preveem a concepção do arranjo estrutural em torno do conjunto de processos interligados, sendo que cada função passa a ser vista como uma cadeia de atividades e não como departamentos isolados uns dos outros. Esse tipo de estrutura é composto por uma cadeia horizontal de processos, em lugar da estrutura vertical criada pela cadeia de comando. Corroborando com o autor, Gonçalves (2000) entende que é mais eficaz enxergar a empresa do ponto de vista dos processos, pois, nesse caso, há uma efetiva interligação das atividades organizacionais.

Para Gonçalves (2000 e 2002), a estrutura voltada para processos possui como características: níveis hierárquicos reduzidos; simplificação dos procedimentos e processos; gerenciamento por resultados, não por tarefas; remuneração baseada em resultados; aumento da comunicação externa e interna; controle de processos, não de pessoas; gerenciamento participativo, com responsabilidades claras; capacitação permanente; concentração no negócio específico da empresa, eliminando-se (ou terceirizando) atividades que não agregam valor.

Após discorrer sobre as estruturas organizacionais, é importante complementar que o *design* organizacional essencialmente é composto, na interpretação de Mintzberg (2001), por seis partes. A primeira é a essência operacional. Ela é composta pelas pessoas que desempenham o trabalho básico de produzir os produtos ou de prestar os serviços. A segunda parte é o ápice estratégico. Ele possui, como principal tarefa, a supervisão. O ocupante deste cargo necessita ser um gestor em tempo integral, pois é o responsável pelas decisões de toda a organização.

A terceira parte é composta pela linha intermediária. Nessa linha estão os gerentes dos gerentes. A função destes gerentes é dirigir os supervisores que estão na base operacional da organização.

A quarta parte é a tecnoestrutura. Seus ocupantes desempenham tarefas administrativas realizadas por outros níveis hierárquicos na organização, como, por exemplo, planejamento, contudo, como autoridade de assessoramento especializado. A quinta composição é o *staff* de suporte para os serviços internos. Um exemplo é o transporte de malotes para os departamentos. E, por último, a sexta parte é a ideologia. Ela abrange as tradições e as crenças com as quais se distinguem uma

organização de outra.

Pode-se visualizar que, dentro de cada parte do organograma da organização, há um fluxo de comunicação, pois em cada uma delas existe um processo de tomada de decisões e de ações concretas. Nelas há, também, um processo de influência na tomada de decisão de fora para dentro, que é do grupo de *stakeholders*, definido por Stoner e Freeman (1999, p. 517) como “grupos ou indivíduos que são direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização aos seus objetivos”. Este grupo é composto pelos interessados na empresa, sejam os colaboradores, os clientes, os fornecedores, o governo ou os acionistas que agregam conhecimento organizacional.

Outro aspecto integrante da estrutura organizacional, abordado por Mintzberg (2001), refere-se aos mecanismos básicos de coordenação que são possíveis de serem utilizados pelas empresas. De acordo com este autor, existem seis: o ajuste mútuo, a supervisão direta, a padronização dos processos de trabalho, a padronização de *outputs*, a padronização de habilidades e a padronização de normas.

O ajuste mútuo mantém a coordenação dos trabalhos pelo processo de comunicação informal. Tal modelo pode ser utilizado para organizações de estruturas simples ou complexas. Já na supervisão direta, existe um líder que emite instruções. Neste mecanismo, o processo de comunicação já é formal.

No mecanismo de padronização dos processos de trabalho a comunicação também é formal. Além disso, sua coordenação é rígida, porque a padronização só pode ocorrer se estiver especificada em manuais de procedimentos, os quais são uma das formas de comunicação empregadas para a troca de informações.

Na padronização de *outputs*, a comunicação é igualmente formal e em linguagem técnica, uma vez que se refere aos resultados que determinada tarefa deve auferir. Ainda é importante ressaltar que a formalidade ocorre, pois se trata das interfaces predeterminadas entre tarefas.

Na padronização de habilidades, o funcionário recebe o treinamento para executar as tarefas. Por conseguinte, a comunicação é também formal e técnica. Finalmente, a padronização de normas é o mecanismo que mantém a coerência nos comportamentos.

Nas seis formas de mecanismos básicos de coordenação citados, percebe-se que o formalismo no compartilhamento da informação torna-a mais fidedigna e, por conseguinte, agrega um ganho maior para o conhecimento organizacional, fato importante para organizações que possuem filosofia para processos.

Mintzberg (2001) apresenta sete configurações para as organizações, as quais podem auxiliar na explicação de muitos dos fenômenos que se observam nas empresas: a empreendedora, a maquinal, a profissional, a diversificada, a inovadora, a missionária e a política, as quais estão representadas no quadro 4.

Tipo de configuração	Centralização	Padronização
Organização empreendedora	Alta centralização, tanto vertical quanto horizontal	Padronizada e formalizada
Organização maquinal	Descentralização horizontal limitada	Alta padronização dos processos de trabalho
Organização profissional	Descentralização horizontal	Padronização de habilidades
Organização diversificada	Descentralização vertical limitada	Padronização de <i>outputs</i>
Organização inovadora	Descentralização seletiva	Ajuste mútuo
Organização missionária	Descentralização de normas	Padronização de normas
Organizações políticas	Não possuem mecanismos formais de coordenação	Não definido

Fonte: adaptado de Mintzberg (2001).

Quinn (2001) relata que novas formas de organização estão surgindo em função das novas tendências ambientais, como personalização, globalização, rápidas mudanças tecnológicas, desregulamentação e demografia de deslocamento da força de trabalho. Quinn (2001) ainda pondera que as organizações atuais devem focar-se no desenvolvimento do negócio e na disseminação do intelecto. Seguindo esta lógica, o autor apresenta outra maneira de classificar as formas organizacionais. A sua classificação contempla a estruturação organizacional: em rede, infinitamente plana, invertida, teia de aranha, aglomerada e raios de sol.

As organizações em rede são entidades em que as ligações laterais são substituídas por ligações verticais. Nesse caso, a estrutura formal fica semelhante a uma informal. Portanto, os colaboradores de todos os níveis hierárquicos terão a percepção de poderem contatar com os indivíduos dos quais necessitem algum tipo de informação.

As organizações infinitamente planas são aquelas às quais não são impostos limites à sua expansão. Ela possui o intelecto como centro da organização. Nessa forma de organização, no ponto central está o conhecimento especializado. A partir desse ponto, a comunicação flui do centro para o local em que o *know-how* da empresa é aplicado aos problemas do cliente. Este local – ou locais – denomina-se nódulo. Conforme Quinn (2001), ele possui uma nomenclatura diversificada, dependendo da estrutura organizacional. Assim, a comunicação que flui do centro para

os nódulos ou vice-versa torna-se multiplicativa. Este fluxo da comunicação facilita a acumulação do conhecimento e, consequentemente, aperfeiçoa a curva de experiência organizacional.

Nesse tipo de estrutura organizacional infinitamente plana, as autoridades de linha não necessitam emitir ordens, pois os nódulos podem operar independentemente. Nessa estrutura, comparada com as formas clássicas, a postura da autoridade central é o que se diferencia. Essa autoridade passa a ser somente uma fonte de informação, um coordenador de comunicação ou referência para pedidos inusitados. Assim, esta autoridade passa de um papel de comando para o de um instrutor ou orientador para decisões. No caso destas organizações, ressalta Quinn (2001), a informação circula de todas as formas, sendo a tecnologia, principalmente, o uso da tecnologia de informação, fonte de sucesso das comunicações interna e externa.

Outro fator é a dificuldade de treinar a coordenação administrativa. Também há pouca oportunidade de transferência das pessoas do nódulo para o centro pela diferença da natureza das tarefas.

Além dessas duas dificuldades, a informação precisa ter um equilíbrio, principalmente em função do surgimento dos sistemas eletrônicos. Então, faz-se necessário o uso da informação intangível, como os valores, por exemplo, do centro para os nódulos.

Quanto à organização invertida, ela difere da plana quanto ao foco de comunicação. Nessa forma, os nódulos contatam o cliente e não o centro da organização. Todavia, o conhecimento também está no nódulo. E nele que o serviço é entregue ao cliente.

Desse modo, neste tipo de organização, o conhecimento pode se dar entre nódulos ou de um nódulo para o centro. Nessa organização invertida, a disseminação do conhecimento acontece por meio de interconexões especiais, como seminários ou técnicas similares de atualização. A vantagem desta forma organizacional está relacionada, conforme Quinn (2001), à quantidade de informações sobre os problemas dos clientes e, consequentemente, há uma maior facilidade de resolvê-los.

A organização teia de aranha, outra forma de estrutura organizacional, é aquela que mais se assemelha à rede. Nela não há um centro emissor de ordens entre os nódulos, então, o local de intelecto é altamente disperso. Porém, o sistema força as conexões entre as pessoas, embora, neste tipo de organização, a veiculação da informação seja complexa e o conhecimento circule por muitos nódulos quando existe um projeto ou problemas que requeiram interação entre eles.

Nessa forma de teia de aranha, a geração do conhecimento é via interação. Contudo, para entregar ao cliente um serviço excelente é necessário que haja uma grande interação entre muitos nódulos.

Já a organização aglomerada possui semelhança à teia de aranha quanto à veiculação do conhecimento, pois ele se dá de nódulo para nódulo. No entanto, como

existem equipes de trabalho por aglomerado, que são especializadas em determinadas atividades, o processo de comunicação acontece somente dentro de uma equipe.

Logo, a criação do conhecimento é restrita e limitada aos componentes daquele conglomerado. Todavia, em função da necessidade de conhecimento, além das fronteiras do individual e do coletivo, esta tipologia propicia a interação, na medida em que busca a especialização fora da organização. Por isso, para este modelo de organização, segundo Quinn (2001), o treinamento e a capacidade de motivar as equipes tornam-se fatores fundamentais a uma comunicação clara e uma efetiva troca de conhecimentos.

Sugere o autor a organização raios de sol como a mais adequada às empresas que operam em mercados diversificados. Nesta estruturação, o local do intelecto está dividido. O centro retém o conhecimento mais profundo de alguma tecnologia comum ou o conhecimento básico. Já os nódulos detêm o conhecimento a respeito do mercado e da produção.

Nessa perspectiva, a comunicação acontece do centro em direção aos nódulos. O nódulo apropria-se do conhecimento técnico; contudo, o centro não se apropria do conhecimento de mercado e de produção.

Wood (2001), na tentativa de entender as estruturas organizacionais, complementa a visão de Mintzberg (2001) e Quinn (2001). Wood (2001) destaca que há uma busca por tipos ideais de organização e ressalta: “a máquina burocrática, a empresa orgânica e a adhocracia são exemplos de tipos ideais” (WOOD, 2001, p. 121).

Conforme o autor, podem ser encontradas, além das burocráticas, orgânicas e adhocráticas, organizações virtuais, as de conhecimento intensivo, missionárias, dramáticas e espetaculares. Na sua visão, essas formas organizacionais podem ser consideradas como tipos ideais de gestão.

As organizações burocráticas enfatizam a precisão, a velocidade, a clareza, a reprodutibilidade, a confiabilidade e a eficiência. Consequentemente, elas são estruturas em que prevalece a divisão de tarefa. Além disso, empregam normas e regras rígidas.

Nesta estrutura organizacional burocrática, a comunicação é feita preferencialmente por escrito. Por consequência, o conhecimento é gerado por meio de normas escritas, ou seja, formal. Contudo, Wood (2001, p. 130) complementa: “a máquina burocrática e a forma divisionalizada são formatos adequados quando as atividades são simples e o ambiente é estável”.

Ao contrário da burocrática, a empresa orgânica é aquela que possui relação com o meio em que vive. Ela mantém um grupo estratégico central que comanda uma malha de recursos que são acionados quando necessário, sendo, portanto, conforme Wood (2001), eficaz e efetiva, além de ser flexível. Ela é, ainda, um modelo novo e compreende múltiplas denominações, por exemplo, organizações pós-burocráticas, pós-industriais ou pós-modernas.

Devido a este perfil, as regras são somente parâmetros para o comportamento. Este fato faz com que a empresa tenha mobilidade para situações emergenciais, pois a torna ágil.

Quanto à organização virtual, pressupõe-se que as equipes de trabalho sejam conectadas por redes de computadores. Logo, a comunicação entre os membros da empresa é também virtual. Porém, esta circunstância não impede que elas não sejam igualmente formais.

Um outro tipo de configuração de empresa é a de conhecimento intensivo, que possui como recurso-chave o conhecimento e a *expertise*. Quanto ao conhecimento, ele não está somente nos indivíduos, mas também em equipamentos, *softwares*, rotinas institucionalizadas, traços de cultura organizacional, traços de cultura profissional e competências gerenciais. Ainda, o conhecimento não é independente dos atores, pois há necessariamente uma interação entre ações, linguagens, tecnologias, estruturas, regras implícitas, regras explícitas, história e instituições.

A organização missionária vem do compartilhamento de missão. Ela traduz-se pela maneira na qual a empresa existe. Este fato direciona seus membros para um só caminho, pois os componentes da empresa passam a ter uma ideologia organizacional.

Neste tipo de organização, a socialização do conhecimento é natural e não imposta. Então, a organização é guiada pelos valores partilhados pelos comportamentos e pela direção estratégica clara.

Ao contrário da organização missionária, a dramática é aquela caracterizada pela hiperatividade e pelo comportamento impulsivo de seus executivos, sendo a tomada de decisão baseada em emoção e intuição.

A organização espetacular é visualizada por Wood (2001), também, como um tipo ideal de organização, na qual há a liderança simbólica como um estilo gerencial predominante. Em organizações deste estilo, afirma o autor, “[...] os atores aplicam maciçamente técnicas de gerenciamento de impressão, a arte de projetar e executar uma forma de comunicação ou interação de maneira que a audiência chegue a conclusões ou comportamentos adequados” (WOOD, 2001, p. 184). Percebe-se que, neste tipo de organização, considerando a descrição de Wood (2001), os membros da empresa são cooptados a aderirem aos modismos e às modernas técnicas de gestão.

Complementando os posicionamentos apresentados pelos autores já mencionados, pode-se incluir Srour (1998) para aliar-se às discussões sobre estruturas organizacionais. Ele esclarece que, antes das empresas conterem cargos, tarefas e divisão do trabalho, elas são compostas por pessoas que se relacionam socialmente e que possuem necessidade de comunicação.

A partir deste esclarecimento, Srour (1998) expõe que as configurações organizacionais estão arrançadas com o propósito de cumprirem os seus objetivos, porém, elas não podem esquecer que, além da visão do resultado, também devem ter a consciência de que são unidades sociais. Logo, são movidas por sinergia, isto é, o

trabalho realizado não é individual. Por isso, todos devem produzir em conjunto para que a empresa possa competir equitativamente com as outras, e, dessa forma, alcançar o seu tão almejado lucro.

Assim sendo, Srour (1998) defende que as organizações são formadas por espaços de convivência em que as pessoas trabalham em conjunto para produzir bens e serviços, isto é, como refere Srour (1998, p. 107), as organizações “são coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço”. Aceitando como verdadeira a afirmação de o relacionamento ser coletivo, entende-se que o processo de comunicação pode ocorrer entre as diversas partes da empresa, priorizando tanto a comunicação formal como, principalmente, a informal.

Todavia, conforme a visão apresentada por Srour (1998), há diferenciação entre relações de trabalho e de propriedade nas organizações, as quais, segundo o autor, devem estar descritas nas estruturas organizacionais. As relações de trabalho definem a forma de relacionamento entre os executores das tarefas. Elas estão divididas em áreas estratégicas, táticas e operacionais. Por sua vez, as relações de propriedade são demarcadas pela fronteira de quem é o proprietário e de quem é o trabalhador. Esta linha divisional, embora invisível na estrutura organizacional, existe.

Ao discutir a relação entre o homem e as organizações, Srour (1998) ainda conclui que o indivíduo vive em coletividade e, como consequência, as relações também são coletivas. Por esta razão, o comportamento individual afeta o coletivo, uma vez que as pessoas, no contexto organizacional, necessitam se apoiar no comportamento grupal. Por esse motivo, em uma organização com filosofia para processos percebe-se a interatividade entre os comportamentos individuais e coletivos, devendo as metas na visão de processos ser igualmente coletivas.

Para Daft (1997), as empresas que possuem suas estruturas inadequadas às condições ambientais costumam apresentar deficiências estruturais e normalmente manifestam sintomas. Desse modo, os gestores têm que estar atentos, buscando soluções ou a minimização dos problemas. Os principais sintomas são:

Um dos sintomas percebidos está relacionado às decisões adiadas ou de má qualidade. Nesse caso pode-se perceber que existem algumas causas, como, por exemplo, uma sobrecarga nos gestores de decisões e problemas, ou as informações necessárias às decisões podem estar chegando tardiamente ou nas pessoas erradas.

Outro sintoma é a falta de inovação na gestão organizacional, nos processos ou nos produtos ofertados aos clientes. Um terceiro sintoma são as respostas lentas a um ambiente mutável, como, por exemplo, o departamento de marketing não disponibiliza um produto para o qual os clientes estão sentindo a necessidade de consumo. Uma quarta deficiência se refere ao grande número de conflitos que ocorrem em função da priorização do atingimento das metas departamentais em detrimento das organizacionais.

Diante das percepções aqui apresentadas, bem como das formas de se organizar

as empresas, há a possibilidade de se evidenciar que existe uma relação direta entre estrutura e processos organizacionais. Esta relação ocorre porque as formas organizacionais tendem a facilitar (ou não) a visão para processos (COUTINHO, 2008).

As diferentes classificações apresentadas, de certo modo, buscam destacar as possibilidades de adaptação à filosofia de processos, fato que pode explicar os motivos de algumas formas organizacionais serem mais eficazes do que outras. As mais eficazes, provavelmente, permitem, em suas estruturas, um processo de comunicação em que todas as pessoas tenham a possibilidade de obter informações que possam ser transformadas em conhecimento e que possibilitem o aperfeiçoamento dos processos empresariais.

Finalmente, considerando o relacionamento entre estruturas e processos, pode-se adotar a concepção de estrutura organizacional alinhada à perspectiva sistêmica, proposta por Morin (1999b), que pressupõe a ligação das partes ao todo e do todo para as partes, portanto, a estrutura organizacional é entendida como um conjunto de relacionamentos, tanto formais quanto informais, entre a organização e seus funcionários, sendo composta pelos elementos: autoridade, responsabilidade e comunicação.

Considerações finais do capítulo

Neste capítulo foi apresentada a estrutura organizacional e as interfaces com os processos. A discussão sobre tal relação leva à visão de que a inter-relação existe, pois não se pode mudar a estrutura sem transformar o processo e vice-versa.

Percebe-se, com a reflexão que o capítulo apresentou, a existência de diversas formas de arranjo das estruturas organizacionais, contudo, a escolha por uma das tipologias deve estar baseada nas necessidades da empresa. Além disso, cada autor, dentro do seu paradigma, relata que as instituições são singulares em sua forma de gerenciamento, quantidades de níveis hierárquicos e níveis de centralização. Mas o que realmente importa na escolha da estrutura organizacional ideal, na perspectiva de processos, é o fato de a mesma mostrar e demonstrar que existe uma interdependência das partes.

Capítulo elaborado por Josefina Maria Fonseca Coutinho.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS

Na gestão por processos a organização busca, essencialmente, a otimização e a melhoria da cadeia de seus processos, indo ao encontro das expectativas dos envolvidos, garantindo o melhor desempenho possível, considerando o sistema como um todo.

O objetivo deste capítulo é apresentar as principais etapas da metodologia de gestão por processos. Importante ressaltar, ainda, que a implantação da metodologia prevê uma etapa anterior, a qual se constitui como um plano de ação preparatório, que é composto por aspectos comportamentais e processuais, o qual será denominado de “premissas para a implantação da metodologia de gestão por processos”.

4.1 Premissas iniciais para a implantação da metodologia de gestão por processos

Antes do início da revisão ou implantação da metodologia de gestão por processos, é desejável assegurar que a organização esteja preparada para vivenciar uma nova filosofia de gestão, a qual tende a modificar o modo de pensar dos gestores: não mais baseada em resultados individuais, mas no processo como um todo e no desempenho coletivo de seus colaboradores. Sendo assim, antes de iniciar a tarefa de implantação da metodologia de gestão por processos, é necessário que a empresa esteja preparada e siga seis passos, os quais foram adaptados das metodologias de Harrington (1988) e de Oliveira (2006).

O primeiro passo é buscar o comprometimento da cúpula administrativa da organização, da adoção de uma filosofia para a gestão por processos, pois de nada adianta a organização estruturar-se para buscar uma nova visão gerencial, se os gestores do primeiro escalão da empresa não estiverem convictos e comprometidos com a mudança, pois, segundo Harrington (1988, p. 13), “a companhia assume a personalidade de sua cúpula administrativa”.

O segundo passo é definir uma liderança que realize o gerenciamento do processo. Liderança, conforme Robbins (2000, p. 371), é “o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. Portanto, faz-se importante que, ao implementar a gestão por processos, cujas metas são desafiadoras, haja uma efetiva liderança para que os objetivos sejam entendidos como comuns a todos, pois em

verdade a premissa básica da gestão por processos é o atingimento coletivo dos resultados organizacionais.

O terceiro passo é buscar o comprometimento de todas as pessoas envolvidas na gestão por processos. Para Oliveira (2006, p. 66), “A questão do comprometimento é uma das mais complexas na administração, sendo que muitos trabalhos deixam de apresentar resultados adequados porque as pessoas não se comprometem com o seu desenvolvimento e implantação”. Para tanto é necessário que sejam comunicadas de forma pontual as melhorias advindas da nova forma de trabalho, salientando a importância do papel de cada um, para que os resultados atingidos sejam maximizados.

O quarto passo é formar a equipe executiva, que será responsável pelo planejamento e a implementação da sistemática de processos.

O quinto passo é comunicar as metas esperadas pela organização do processo, para todos os envolvidos.

O sexto passo é revisar a estratégia empresarial. Para Grant (1999, p. 3) estratégia é: “O tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, uma vez que aloca os recursos necessários para sustentar seu desempenho”. Tal revisão possui como objetivo identificar se a mesma está concatenada aos preceitos propostos em uma gestão por processos e ao mesmo tempo padronizar as ações da organização.

A partir do cumprimento da efetivação dos seis passos, pode-se iniciar a implementação do passo a passo da metodologia de gestão por processos.

4.2 Etapas da metodologia de gestão por processos

Inicialmente, é oportuno relatar que o termo metodologia significa, para Perez-Wilson (1999, p. 215), “Uma maneira ordenada, lógica e sistemática de realizar alguma coisa. É um conjunto de ferramentas, técnicas, métodos, princípios e regras, organizado de forma clara, lógica e sistemática, para uso como guia, e uma descrição passo a passo de como alcançar alguma coisa”. Desse modo, a metodologia apresentada neste capítulo, possui como propósito oferecer para o leitor um instrumento, o qual apresenta uma sequência lógica de etapas, que pode ser seguida pelos gestores que pretendam aderir à gestão por processos.

A metodologia de gestão por processos compreende as etapas de mapeamento, análise, implementação e manutenção de processos. Elas permitem o aprimoramento contínuo dos processos da organização, já que compreendem a definição dos processos críticos e a busca pela melhor forma de realizá-los, viabilizando a implementação, o controle e a retroalimentação (*feedback*) dos mesmos. No mapeamento realiza-se a definição do processo crítico a partir da verificação *in loco*,

elaborando-se o fluxograma do respectivo processo, identificando os recursos necessários e, posteriormente, documentando-o. A partir desta etapa, torna-se possível sua análise, quando são realizadas as proposições de ações de melhoria, utilizando-se ferramentas específicas e estabelecendo-se os indicadores para o processo padronizado. A etapa seguinte compreende a implementação do mesmo, quando são capacitados os colaboradores e verificadas as resistências. Na etapa de manutenção é realizada a medição, quando se torna possível gerar *feedback*, possibilitando a melhoria contínua do processo. Auditorias e controles são atividades muito importantes na etapa de manutenção de processo (MACADAR, SACCOL e SOARES, 1999).

4.2.1 Mapeamento de processo

Para possibilitar que os processos sejam continuamente melhorados nas organizações, conhecê-los é atividade prioritária. Quando a equipe envolvida nesta atividade acompanha *in loco* os processos da empresa, pode definir o processo crítico e, assim, adquirir um conhecimento das peculiaridades do mesmo. Assim, é possível a definição de seus objetivos, seu detalhamento (a elaboração de seu fluxograma), a identificação dos recursos necessários para o processo e sua documentação, para a posterior proposição de ações de melhoria (etapa de análise de processo).

O objetivo central do mapeamento é entender os processos da organização, considerando todas as suas características (fluxo, eficiência, eficácia, adaptabilidade, tempo de ciclo, custo etc). Assim, é possível verificar se os processos são realmente necessários, o seu impacto para a empresa, o desempenho atual, se atende os objetivos e se possui responsáveis definidos, além da identificação dos clientes e de suas expectativas.

De um modo geral, a realização da etapa de mapeamento permite identificar os processos críticos das áreas e coletar informações relevantes para a proposição de ações de melhorias, que irão impactar no desempenho da organização e possibilitar um aprimoramento contínuo da mesma. Segundo Macadar, Soares e Saccol (1999), a etapa de mapeamento compreende:

a. Identificar os processos críticos: deverão ser priorizados os processos que estejam repercutindo em insatisfação por parte dos clientes da organização (internos e externos). Nesta etapa avalia-se o impacto sobre o cliente, a repercussão das mudanças futuras no processo da organização num contexto global, a complexidade do processo e o impacto sobre as atividades, contemplando os recursos necessários para as modificações. Após a priorização dos processos que serão submetidos ao mapeamento e à análise, relacionam-se os objetivos dos mesmos.

b. Relacionar os objetivos: os objetivos do processo devem estar alinhados às metas da empresa. Segundo os autores, devem ser respondidas as seguintes questões:

- Quem é o cliente do processo (interno/externo)?
- Como este processo impacta no cliente no longo prazo?
- O que a organização espera que o processo ajude a alcançar?
- Como isto está ligado à missão e aos objetivos da organização?

c. Listar e hierarquizar os processos: nesta etapa são detalhados os macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e procedimentos, conforme descrito anteriormente.

d. Detalhar os processos: após a realização das etapas de identificação dos processos críticos, definição de objetivos e hierarquização dos mesmos, parte-se para o seu detalhamento. O fluxo é detalhado nesta etapa, considerando-se a linearidade do processo e, caso existam, atividades paralelas ou condições específicas de execução, ou até mesmo um retorno ao mesmo. As etapas são apresentadas utilizando-se um **Fluxograma**.

Segundo Harrington (1993), o fluxograma é uma ferramenta que representa graficamente as atividades que fazem parte de um processo, mostrando como os diversos elementos se relacionam, sendo cruciais para o seu aperfeiçoamento.

Para o autor, essa ferramenta permite destacar as áreas em que procedimentos confusos afetem a qualidade e a produtividade, bem como pode facilitar a comunicação entre as áreas com problemas. Existem diferentes tipos de fluxogramas, dentre os quais é importante destacar (HARRINGTON, 1993):

- Diagrama de blocos: proporciona uma breve noção do processo. A figura 15 apresenta o exemplo de um diagrama de blocos para a realização de um jantar.

Figura 15 – Diagrama de blocos para a realização de um jantar


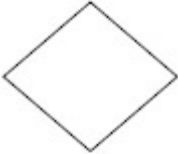


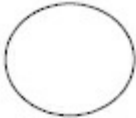



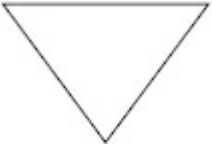
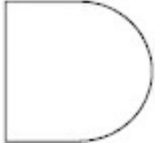

Fonte: adaptado de Harrington (1993).

- Fluxograma padrão ANSI (*American National Standards Institute*): analisa os inter-relacionamentos detalhados do processo. Cada tarefa pode ter um detalhamento, podendo este ser utilizado como parte do manual de treinamento de um colaborador da empresa.

Os símbolos utilizados na elaboração do fluxograma seguem padrões específicos. Os mais utilizados (ANSI) são apresentados no quadro 5 (HARRINGTON, 1993).

Quadro 5 – Símbolos padronizados para fluxograma

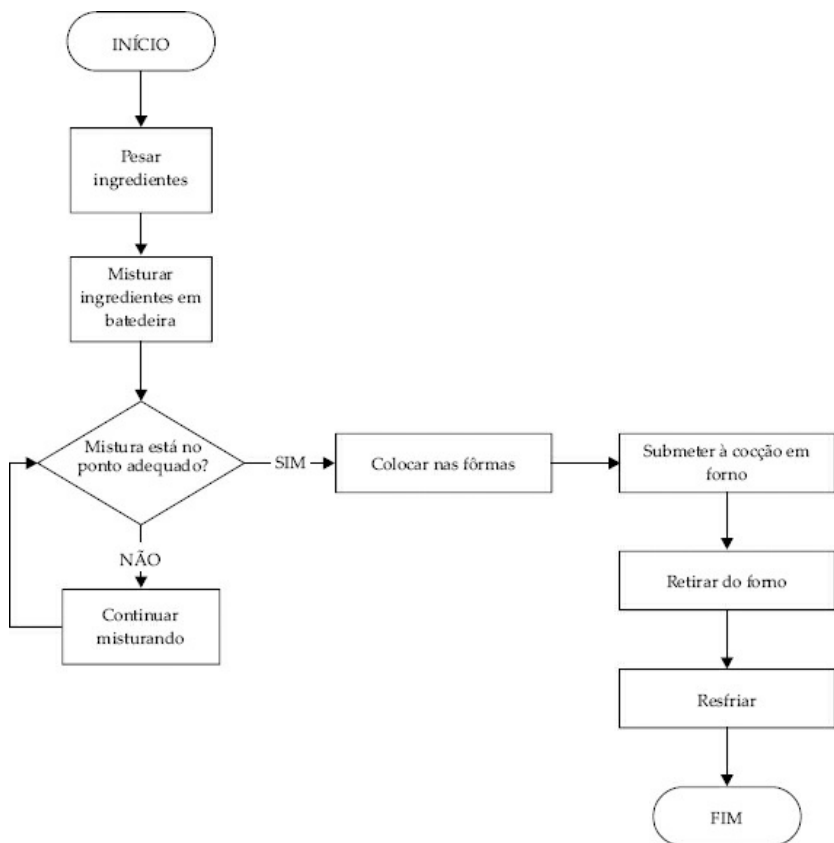
Símbolo	Significado
	Limites – Círculo alongado. Usado para indicar o início ou o fim de um processo. As palavras são inscritas no símbolo.
	Ponto de decisão – Losango. Ponto no processo em que a decisão deve ser tomada. As saídas do losango são normalmente assinaladas com as opções <i>sim</i> e <i>não</i> .
	Operação – Retângulo. Usado para informar uma atividade de qualquer natureza. No interior do símbolo é apresentada uma descrição curta da atividade realizada.
	Movimento/transporte – Seta grossa. Indica movimento da saída entre localidades.
	Inspeção – Círculo grande. Usado para indicar que o fluxo do processo é interrompido para que a qualidade da saída possa ser avaliada. Envolve normalmente uma inspeção realizada por alguém que não tenha executado a atividade anterior.
	Conexão – Círculo pequeno. Indica que a saída de uma parte do fluxograma será utilizada como entrada em outra parte. Cada saída deverá ser designada por uma letra distinta e pode reentrar no processo em vários pontos.
	Armazenagem – Triângulo. Usado quando houver

	uma condição de armazenagem sob controle e uma ordem de aquisição seja necessária para o envio do item para a atividade na sequência. Nos processos, devem ser priorizadas as eliminações dos retângulos.
	Espera – Retângulo de lados arredondados. Usado quando é necessária uma espera, ou quando um item é colocado em estoque temporário, antes da atividade programada na sequência.
	Sentido de fluxo – Seta. Usado para indicar o sentido e a sequência das fases do processo

Fonte: adaptado de Harrington (1993).

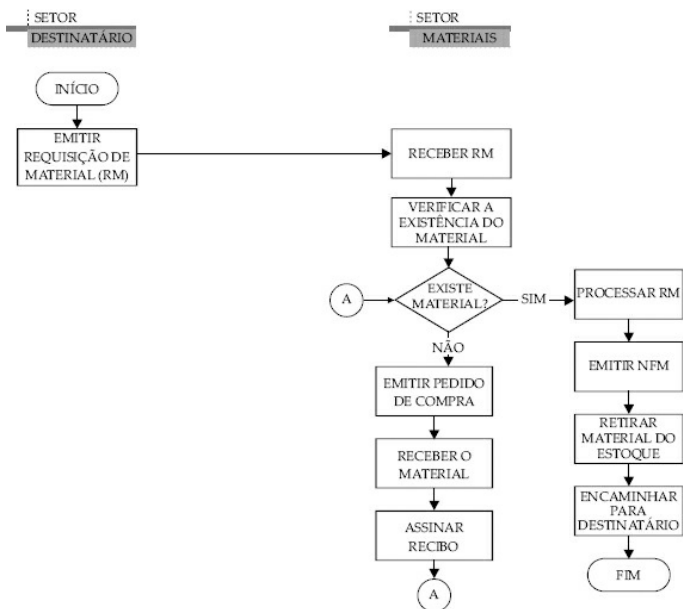
A figura 16 apresenta um exemplo de fluxograma padrão ANSI (preparação de um bolo). O losango (ponto de decisão) mostra os percursos que podem ser seguidos. As palavras *sim* e *não* esclarecem as possibilidades do fluxo.

Figura 16 – Fluxograma da elaboração de um bolo



✳ Fluxograma funcional: apresenta o fluxo do processo entre organizações ou áreas. A figura 17 apresenta um exemplo de um fluxograma funcional, com as respectivas áreas envolvidas.

Figura 17 – Exemplo de fluxograma funcional envolvendo dois setores



- Fluxograma geográfico: apresenta o fluxo do processo entre localidades. Esse fluxograma analisa o fluxo físico das atividades, contribuindo para a redução do desperdício de tempo entre o trabalho realizado efetivamente e os recursos envolvidos nas atividades inerentes ao processo.

e. Identificar os recursos necessários em cada etapa do processo: as atividades normalmente demandam capital humano qualificado, recursos tecnológicos, financeiros etc. As exigências devem ser detalhadas nesta etapa, possibilitando respaldar as proposições de melhorias futuras.

f. Documentar o processo: após a elaboração do fluxograma e a identificação dos recursos necessários ao processo, este deve ser documentado. Segundo Macadar, Saccol e Soares (1999), uma ferramenta bastante utilizada nesta etapa é o **5W2H**, que consiste em responder as seguintes perguntas:

- O **que** o processo realiza? Essa questão refere-se às atividades principais do processo.
- Por que** o processo é realizado? Essa questão refere-se à necessidade real do processo.

- **Como** o processo é realizado? Essa questão refere-se ao detalhamento do processo, seu fluxograma e os recursos necessários para cada atividade.
- **Quando** é realizado o processo? Essa questão refere-se à programação para cada processo.
- **Quem** faz o processo? Essa questão refere-se às responsabilidades dos colaboradores envolvidos no processo.
- **Onde** é realizado o processo? Essa questão refere-se ao local (físico) onde o processo é realizado.
- **Quanto custa** fazer o processo? Essa questão refere-se ao custo do processo.

Após a aplicação da ferramenta 5W2H, deve-se revisar a documentação para prosseguir à análise do processo mapeado.

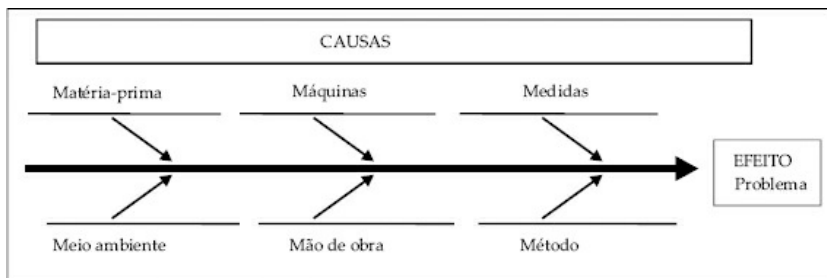
4.2.2 *Análise de processo*

Após a realização da etapa de mapeamento de processo, parte-se para sua respectiva análise, cujo objetivo é promover seu aperfeiçoamento, melhorando sua eficiência e sua eficácia. Nesta etapa realiza-se a proposição de ações de melhoria, a partir da utilização de ferramentas específicas. Assim, devem ser identificados os sintomas dos problemas detectados, tais como reclamações de clientes, problemas relacionados à qualidade de produtos e/ou serviços, incidência de erros, realização de retrabalhos, custo expressivo, atrasos no processo, redução no faturamento ou nos lucros etc.

Segundo Oliveira (2006), o diagrama de Ishikawa (Figura 18), ou diagrama de causa-e-efeito (espinha-de-peixe), é uma ferramenta que permite à equipe analisar o efeito problema (apresentado à direita do diagrama), a partir das causas, descritas nos espaços (espinhas). Assim, as não conformidades são analisadas e as soluções apresentadas para eliminar as causas. Após um *brainstorm* (tempestade de ideias, uma dinâmica em que são apresentadas, pelos envolvidos, sugestões para a melhoria do processo), verificam-se as principais, que impactam substancialmente no problema.

Conforme o autor, como exemplo pode-se ter embalagens e fornecedores no item referente à matéria-prima, calibragem e manutenção no item máquinas, modelos e especificações no item medida, oficina e clima no item meio ambiente, absenteísmo e treinamento no item mão de obra e normas e procedimentos no item referente a métodos.

Figura 18 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: adaptado de Oliveira (2006).

Após a identificação das principais causas dos problemas do processo, parte-se para a geração de alternativas de melhoria. Segundo Oliveira (2006), a organização deve planejar e agir de forma proativa, atenta ao mercado, suas mudanças e necessidades, verificando questões tecnológicas, produtos substitutos, prevenindo possíveis problemas e procurando agir sempre para a solução dos mesmos.

Neste momento é importante o estabelecimento dos objetivos de desempenho, que servem como referência para a equipe envolvida no aprimoramento de processos. A meta deve ser comum para todos os participantes. Também deve ser iniciado o processo de *benchmarking*, que corresponde à identificação de um ponto de referência ou padrão, pelo qual atividades podem ser medidas ou avaliadas, considerando o processo de melhoria contínua. Essas referências devem, preferencialmente, ser os concorrentes da empresa ou os líderes do setor de atuação. Também é possível realizá-lo com empresas não concorrentes, com enfoque em setores econômicos distintos do campo de atuação da empresa (OLIVEIRA, 2006).

Conforme o autor, o *benchmarking* pode ser de quatro tipos: o *interno*, cuja comparação de processos semelhantes é realizada entre diferentes unidades organizacionais da mesma empresa; *ofuncional*, quando a comparação ocorre em processos de empresas que atuam em mercados distintos; o *competitivo*, que trata da comparação de processos entre concorrentes diretos; e o *genérico*, que trata da reformulação contínua a partir da descoberta de processos análogos, cujas práticas de bom desempenho possam ser adaptadas à empresa.

Para Camp (2002), a operacionalização do *benchmarking* deve contemplar as seguintes fases:

Fase 1: Nesta fase é realizado o planejamento, onde se identificam o que deve ser considerado referência, as empresas que serão comparadas e quando se define o método para a coleta de informações e aplicação prática.

Fase 2: Nesta fase ocorre a análise, quando se definem os níveis de desempenho do processo atual, os níveis que se pretende atingir e quando são disseminadas as descobertas oriundas da realização do *benchmarking*, promovendo o envolvimento dos colaboradores.

Fase 3: Nesta fase é realizada a integração, com o estabelecimento de metas realistas a alcançar, além dos planos de ação necessários para o alcance das referidas metas.

Fase 4: Esta etapa compreende a ação, onde se coloca em prática as ações, monitora-se os resultados e se realiza a atualização dos parâmetros.

Conforme Cruz (2009), toda atividade deve ser criada e executada a partir da atribuição de uma meta. Segundo o autor, **a meta** (alvo, mira, fim a que se dirigem as ações ou pensamentos de alguém) é o que cada atividade deverá produzir em um determinado intervalo de tempo. São os resultados sucessivos a alcançar, quando se executa determinado trabalho.

Hall (2004) afirma que as metas envolvem intenções e resultados, que a determinação da mesma para a ação coletiva torna-se um padrão pelo qual é julgada e que poucas vezes permanece constante ao longo do tempo. Considerações impostas de dentro ou de fora da organização podem desviá-la de sua meta original, podendo alterar as atividades da mesma.

Os **indicadores de desempenho**, também denominados métricas, se referem à forma como os resultados serão medidos e se estão dentro dos parâmetros aceitáveis para a meta definida. Podem ser descritivos ou numéricos (CRUZ, 2009).

A utilização dos indicadores de desempenho é de extrema importância, já que, a partir das métricas, é possível estabelecer um sistema de controle, assegurando o atendimento às especificações do processo. As medições devem ser baseadas, principalmente, na eficiência e na eficácia dos processos.

Segundo Harrington (1993), as medições de eficácia indicam o quanto a(s) saída(s) da(s) atividade(s) satisfaz(em) as expectativas dos clientes. O estabelecimento de medições de eficácia deve levar em consideração o que o cliente deseja (exatidão, pontualidade, confiabilidade, qualidade, atenção, polidez, conhecimento e capacidade de ação). Já as medições de eficiência se referem à utilização dos recursos que a(s) atividade(s) demanda(m) ao gerar a saída do processo. Tornar um processo mais eficiente significa minimizar os recursos necessários para a sua execução, em que a prioridade deve ser a eliminação dos desperdícios.

Quanto aos indicadores de processo, De Sordi (2005) enfatiza os mais utilizados para monitorar o desempenho de um processo:

- ◆ Indicadores econômicos e financeiros: referem-se a faturamento, custo,

lucro, retorno, ativos empregados etc;

- ◆ Indicadores de produtividade e qualidade: referem-se a *throughput* (quantidade de transações de negócio realizadas em um período de tempo), *lead time* (tempo médio total necessário para a execução completa de uma transação de negócio), erros e defeitos, nível de satisfação dos clientes etc;
- ◆ Indicadores sociais e ambientais: referem-se à alocação de profissionais no processo, categorização de clientes atendidos etc;
- ◆ Aprendizado e conhecimento: referem-se à evolução do banco de ideias, recebimento e catalogação de sugestões, aplicação prática das sugestões etc.

Um dos desafios para as organizações que se orientam por processos é o estabelecimento de indicadores de desempenho relevantes, que possibilite perceber rapidamente o que está afetando seus processos, ajustando-os, com o intuito de atingir os resultados esperados (DE SORDI, 2005).

Para Chiavenato (2003, p. 454),

“Da mesma forma como os objetivos organizacionais, os indicadores também obedecem a uma hierarquia na qual os mais simples são contidos em indicadores mais complexos. Nas organizações com estruturas tradicionais, a hierarquia corresponde aos níveis hierárquicos. Nas organizações organizadas por processos, a hierarquia dos indicadores corresponde ao desdobramento dos processos mais complexos em processos mais simples”.

Segundo Harrington (1993), podem ser utilizados doze tópicos norteadores (ferramentas) para subsidiar a etapa de análise de processos, ou seja, a proposição de ações de melhorias. São eles:

a. Eliminar a burocracia: buscar a remoção de tarefas administrativas desnecessárias. A burocracia pode ser identificada a partir da ocorrência de verificações cruzadas desnecessárias, uma atividade que inspecione e aprove o trabalho de alguém, da exigência de mais de uma assinatura, cópias excessivas, correspondência escrita desnecessária, envio de cópias para colaboradores que não necessitem da informação etc.

b. Eliminar a duplicidade: buscar a remoção de atividades idênticas, com frequência realizadas em partes diferentes do processo. Muitas vezes existem informações idênticas ou similares sendo geradas em partes distintas do processo, ou até mesmo em diferentes organizações. Esse fato possibilita o aparecimento de dados

conflitantes, descaracterizando a integridade dos mesmos.

c. Avaliar o valor agregado (AVA): avaliar as atividades do processo e sua contribuição para atender as demandas dos clientes. Os clientes pagam por atividades com valor real agregado. As atividades com Valor Real Agregado (VRA) devem ser sempre melhoradas, pois são percebidas como necessárias pelo próprio cliente. As atividades com Valor Empresarial Agregado (VEA) devem ser minimizadas, pois se referem àquelas que contribuem para as funções empresariais (os processos administrativos ou de apoio). Já as atividades Sem Valor Agregado (SVA) devem ser eliminadas, pois não agregam valor para o cliente e nem para a administração do negócio.

d. Simplificar: reduzir a complexidade do processo, levando a menos fases, tarefas e interdependências no processo, tornando-o mais fácil e menos oneroso para os outros elementos.

e. Reduzir o tempo de ciclo do processo: o tempo de ciclo é a extensão total do tempo necessário para completar todo o processo. Nele está contemplado o tempo envolvido para a realização do trabalho em si, além daquele despendido para a movimentação de documentos, esperas, armazenamentos, revisão e retrabalho. Para reduzi-lo deve-se realizar atividades em paralelo em vez de em série (tempo maior), mudar a sequência de atividades, minimizar interrupções, sincronizar melhor, reduzir a movimentação de saída, analisar a localização (prédio, cidade, estado, país) e selecionar a realização de uma atividade (atividades realizadas em locais não ideais pode causar problemas).

Nesta etapa é de suma importância a identificação de **gargalos**, que reduzem a atividade produtiva do processo (DE SORDI, 2005). O **gargalo** é qualquer recurso do processo cuja capacidade seja inferior à demanda imposta a ele. Eles “ditam o ritmo” do processo, devendo-se, então, identificá-los e eliminá-los. Em alguns casos são visíveis, gerando estoques, atrasos, como em linhas de produção. Em outros, é necessário realizar uma pesquisa para que os mesmos sejam descobertos, como se percebe, muitas vezes, em processos administrativos (GOLDRATT; COX, 2002).

f. Tornar o processo à prova de erros: buscar dificultar a incidência de erros na execução dos processos. Para tal é importante verificar atividades passíveis de erro, e então utilizar métodos para preveni-los, eliminando ou minimizando a possibilidade de ocorrência dos mesmos.

g. Modernizar: buscar utilizar de modo efetivo o equipamento e o ambiente de trabalho para a melhoria no desempenho. Além disso, é importante a modernização dos próprios colaboradores, já que treinamento e educação repercutem nas competências e no desempenho.

h. Promover uma linguagem simples: buscar a fácil compreensão dos processos e seus documentos, reduzindo a complexidade da escrita e da fala. Os documentos devem ser redigidos para que os leitores entendam com clareza a mensagem. Deve ser evitada a utilização de termos novos, abreviaturas e gírias. As siglas devem ser utilizadas com cuidado.

i. Padronizar: definir um padrão para que todos os colaboradores executem a atividade da mesma maneira. É extremamente importante, pois garante que todos os colaboradores utilizem os melhores meios para realizar as atividades relacionadas ao processo. Os procedimentos devem ser realistas, esclarecendo responsabilidades, limites de autoridade, fáceis de entender, cobrir situações de emergência, explicar os documentos envolvidos, sua função e utilização. Além disso, devem ser definidos os treinamentos necessários e os padrões mínimos de desempenho. Deve-se ter cuidado para que os procedimentos não sejam passíveis de várias interpretações. Tais procedimentos incluem, frequentemente, o fluxograma e as instruções escritas.

j. Realizar parceria com fornecedores: buscar um bom relacionamento fornecedor-cliente, já que ambos compartilham responsabilidades. Os fornecedores são as pessoas que fornecem as entradas para o processo. O cliente precisa especificar com clareza as necessidades e expectativas quanto ao produto e/ou serviço, e o fornecedor deve verificar com cautela tais especificações e garantir que as mesmas serão atendidas. Além disso, o cliente deve promover *feedback* periódico, avaliando a saída do fornecedor, baseado nos padrões previamente estabelecidos por ambos.

l. Aperfeiçoar o quadro geral: buscar a realização de uma mudança substancial na forma de conduzir os negócios. A equipe de aperfeiçoamento deve se afastar do processo atual, definindo um processo ideal, sem considerar as restrições possíveis. Isso permite o desenvolvimento de novos conceitos e uma nova visão do processo.

m. Automatizar e/ou mecanizar: buscar a utilização de ferramentas, equipamentos e computadores para a execução de tarefas rotineiras, liberando os colaboradores para a realização de outras atividades. Os melhores sistemas são aqueles que resultam de um planejamento de longo prazo. Para o projeto ser bem-sucedido, deve-se realizar experiência-piloto com os colaboradores envolvidos, proporcionar treinamentos e operar inicialmente em paralelo com o sistema anterior, já que é necessário comparar as saídas do sistema antigo com o novo, reduzindo também as tensões dos colaboradores, provenientes das mudanças realizadas.

Segundo Macadar, Saccol e Soares (1999), quando as alternativas de aprimoramento de processo são complexas e o nível de desempenho esperado para cada alternativa não é tão óbvio, pode-se tornar necessária uma construção de modelos de simulação em computador para a realização da avaliação, determinando estimativas

de desempenho para as medidas de processo.

Oliveira (2006), ao enfatizar a importância da análise dos resultados esperados, apresenta alguns tópicos relevantes que devem ser respondidos, tais como: a. nível de mudança necessário para consolidar a empresa na situação ideal de atuação; b. nível de dificuldade que se pode esperar, para a realização da mudança proposta; c. relação custo/benefício para a escolha das alternativas de ações de melhoria; e d. amplitude de apoio (interno e externo), necessária para consolidar as mudanças.

Após a realização das proposições de ações de melhoria para o processo mapeado, deve ser criado um conjunto de indicadores, com o intuito de avaliar as melhorias e inovações futuras. A qualidade dos processos deve ser avaliada a partir destes indicadores, índices e padrões estabelecidos para os mesmos. O índice é a relação entre as medidas identificadas em um processo (exemplo: produtividade do trabalhador por dia). Já o padrão representa o número tratado a partir dos dados registrados nos processos (exemplo: 80 peças/dia/trabalhador), possibilitando o acompanhamento e o controle dos resultados obtidos. Ele normalmente relaciona as saídas dos processos com os recursos utilizados, mais especificamente as entradas utilizadas na transformação (OLIVEIRA, 2006).

Com a definição do processo padronizado a partir da proposição de ações de melhoria e o estabelecimento de padrões esperados de desempenho, parte-se para a implementação dos processos mapeados e analisados.

4.2.3 Implementação de processo

Nesta etapa, em que os processos são colocados em prática, alguns requisitos são de extrema relevância. As questões comportamentais são complexas e o comprometimento dos colaboradores deve ser efetivo para que se atinjam os resultados esperados. Um dos desafios para a organização é equilibrar a participação e o comprometimento, promovendo a interação entre os envolvidos (OLIVEIRA, 2006).

Cabe ressaltar que a implementação pode requerer alguns refinamentos. A validação, a partir de uma implementação piloto, em menor proporção, pode contribuir para o sucesso da etapa, quando será desenvolvida a documentação final do manual de processos, que servirá como referência para a operação dos mesmos, treinamentos de colaboradores e manutenção periódica (MACADAR, SACCOL e SOARES, 1999).

Para Oliveira (2006) a documentação dos processos permite descrever, detalhadamente, os processos, procedimentos e instruções de trabalho (IT). A estrutura de um procedimento documentado contempla o objetivo, escopo, definições, referências, procedimentos, registros, relatórios, formulários e fluxogramas. Uma

instrução de trabalho (IT) descreve detalhes específicos, fornecendo informações detalhadas e instruindo “como fazer”, ou seja, como o colaborador deve executar tarefas específicas.

A implantação requer a capacitação e o treinamento de colaboradores envolvidos nos processos, podendo também necessitar a contratação de outros com competências e habilidades específicas, ou ainda aquisição de equipamentos ou instalações especiais. Quando da disseminação do novo processo, devem ser esclarecidos todos os detalhes sobre o mesmo, suas respectivas metas, que devem ir ao encontro da missão da empresa. Durante a implementação, a equipe de aperfeiçoamento deve estar atenta às mudanças relacionadas à gestão e às resistências por parte de alguns colaboradores (MACADAR, SACCOL e SOARES, 1999).

Harrington (1993) salienta a resistência dos colaboradores à mudança, principalmente quando a alta administração não “prepara o terreno”. Para o autor, a apatia e os temores inevitáveis exigem muita habilidade da equipe envolvida no aperfeiçoamento para a implementação das mudanças.

4.2.4 Manutenção de processo

Os processos da organização devem ser periodicamente monitorados, desta forma se propicia a melhoria contínua dos mesmos. A necessidade de mudanças surge da avaliação dos resultados obtidos, quando se atualiza o processo dentro das novas exigências. Os indicadores estabelecidos na etapa de análise deverão ser criteriosamente acompanhados, além da possibilidade de se definir outros quesitos relevantes que deverão ser controlados no processo.

Para Macadar, Saccol e Soares (1999), outra oportunidade da referida etapa é a validação contínua dos modelos de simulação desenvolvidos durante a fase de análise de processo. Se os resultados obtidos forem diferentes daqueles previstos na simulação, então se busca as razões da diferença e, posteriormente, se atualiza o modelo. A simulação permite à equipe de aperfeiçoamento avaliar o processo durante a etapa de manutenção. Outra é a possibilidade de se obter um histórico dos resultados dos processos ou, até mesmo, das “lições aprendidas”.

Conforme Harrington (1993), os controles de um processo permitem observá-lo e monitorá-lo, devendo ser confiáveis e fornecer uma visão contínua do processo. As decisões inteligentes são provenientes de medições confiáveis.

O autor afirma que tanto as medições quanto um bom sistema de recompensas estimulam os colaboradores a realizar esforços adicionais para o alcance dos objetivos. Porém, as medições podem se tornar inúteis caso não exista um sistema de *feedback* (retroalimentação), pois este permite que o colaborador modifique a conduta, corrigindo os problemas que apareçam. Ele permite a adoção de ações corretivas, tão

logo estas se tornem necessárias. O *feedback* deve ser fornecido pelo receptor de uma saída, considerando a parceria entre fornecedor e cliente. Para o aperfeiçoamento é fundamental definir regras claras, as medições que serão realizadas e o sistema de recompensas, quando da obtenção dos resultados esperados.

As metas empresariais irão nortear o desempenho esperado, espelhando as expectativas dos clientes e/ou da administração. Já as de desafio são estabelecidas por uma equipe ou pelo executante da atividade. A meta de desafio é mais rigorosa que a empresarial, servindo para estimular a superação do que foi estipulado no plano empresarial. Além disso, elas propiciam atingir níveis de desempenho mais elevados. Para o autor, quando se estabelece o sistema de medição, a equipe envolvida na melhoria de processos deve trabalhar com dois tipos de dados, relacionados aos atributos e variáveis. Os dados de atributos são coletados quando é preciso saber se a resposta é sim ou não, passa ou não passa, aceita ou rejeita, enquanto os dados de variáveis envolvem a coleta de dados numéricos, quantificáveis. O quadro 6 apresenta exemplos de medições de atributos e de variáveis (HARRINGTON, 1993).

Quadro 6 – Exemplos de dados de atributos e de variáveis

Medições de atributos	Medições de variáveis
<ul style="list-style-type: none">• O funcionário chegou no horário?	<ul style="list-style-type: none">• Quantos minutos o funcionário se atrasou?
<ul style="list-style-type: none">• A carta foi digitada sem erros?	<ul style="list-style-type: none">• Quantos erros existiram, por cem palavras digitadas?
<ul style="list-style-type: none">• O departamento está dentro do orçamento?	<ul style="list-style-type: none">• Quais as variações entre o orçamento e as despesas reais?
<ul style="list-style-type: none">• A reunião começou no horário?	<ul style="list-style-type: none">• De quantos minutos foi o atraso do início da reunião?
<ul style="list-style-type: none">• O relatório foi apresentado no prazo?	<ul style="list-style-type: none">• Quantas horas antes ou depois do prazo o relatório foi apresentado?
<ul style="list-style-type: none">• O telefone foi atendido até o terceiro toque?	<ul style="list-style-type: none">• Quantas vezes o telefone tocou, antes de ser atendido?

Fonte: adaptado de Harrington (1993).

As medições de eficiência e eficácia, descritas anteriormente, são de extrema relevância, pois estão diretamente associadas aos recursos utilizados no processo e à qualidade da saída.

A eficácia está diretamente relacionada aos clientes internos e/ou externos, e indica o quanto a saída da atividade ou grupo de atividades satisfaz as expectativas dos mesmos. Um processo eficaz produz uma saída que atende ou excede as necessidades e as expectativas do cliente, com pequena variação. Segundo Harrington (1993), tomando como exemplo a engenharia de produto, podem ser descritos alguns parâmetros de medição relevantes (Quadro 7):

Quadro 7 – Exemplos de parâmetros de medição de eficácia

Exatidão	<ul style="list-style-type: none">• Número de mudanças de engenharia por desenho.• Número de problemas descobertos antes da entrega.• Número de reclamações relativas ao projeto.
Pontualidade	<ul style="list-style-type: none">• Tempo para resolver um problema.• Diferença entre o primeiro embarque de mercadoria ou serviço a data original de lançamento, estabelecida pelo marketing.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none">• Porcentagem de prazos não cumpridos.• Porcentagem de reuniões que começam na hora.
Atendimento	<ul style="list-style-type: none">• Porcentagem de tempo com o cliente.• Porcentagem de tempo na produção.• Porcentagem de consultas respondidas corretamente de imediato.• Número de dias para resolver um problema.

Fonte: Harrington (1993, p. 216).

A eficiência reflete os recursos que uma atividade ou grupo de atividade consome para gerar a saída, que atenda as expectativas dos clientes internos e/ou externos. Um processo eficiente é aquele em que os recursos necessários são minimizados, e o desperdício é eliminado. O quadro 8 apresenta exemplos típicos de medições de

eficiência (HARRINGTON, 1993):

Quadro 8 – Exemplos de medições de eficiência

Produtividade	<ul style="list-style-type: none">• Volume de transações por funcionário que processa a transação.• Porcentagem do tempo gasto em atividades com valor agregado, em relação ao tempo total.
Utilização de pessoal	<ul style="list-style-type: none">• Horas de trabalho por cem transações.
Utilização de computador	<ul style="list-style-type: none">• Minutos de processamento por cem transações.
Redução de custo	<ul style="list-style-type: none">• Custo para processar uma transação.• Tempo para preencher o formulário.• Número de documentos usados por transação.

Fonte: Harrington (1993, p. 217).

Considerando as diferentes áreas da organização, Chiavenato (2003) apresenta alguns exemplos de indicadores de desempenho relevantes (Quadro 9):

Quadro 9 – Exemplos de indicadores de desempenho

Área	Indicador de desempenho
Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Retorno sobre o investimento.• Margem de contribuição.• Lucratividade.
Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Volume de vendas.• Participação no mercado.• Nível de atendimento de pedidos.• Mix de produtos/serviços.• Satisfação dos clientes.
Produção	<ul style="list-style-type: none">• Produtividade.• Nível de qualidade.• Nível de refugo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimento da matéria-prima.
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de novos produtos/serviços. • Inovações em processos.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de ganho financeiro. • Índice de clientes inadimplentes. • Nível de ciclo financeiro. • Redução de custos fixos. • Redução de custos variáveis.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Pontualidade na entrega. • Nível de atendimento dos pedidos. • Custos de distribuição. • Giro do inventário.
Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Custo das matérias-primas. • Qualidade das matérias-primas.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de absenteísmo. • Índice de acidentes no trabalho. • Nível de satisfação dos empregados.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 456).

Na etapa de manutenção de processo também é importante a realização de auditorias periódicas, que permitem verificar se o sistema está sendo executado de forma eficaz, com a utilização de procedimentos preestabelecidos por escrito. Oliveira (2006) afirma que as auditorias devem ser realizadas em intervalos regulares, devidamente planejadas, com o intuito de se comprovar a conformidade com os objetivos, devendo ser isentas, objetivas e imparciais. Os resultados devem ser disponibilizados tanto para a administração quanto para os funcionários, apresentando ações corretivas pertinentes, possibilitando a melhoria contínua dos processos da organização.

Considerações finais do capítulo

Neste capítulo foi apresentada a metodologia de gestão por processos, considerando os objetivos e a relevância de cada etapa.

O conhecimento das características do processo, que inclui as entradas e saídas do mesmo, sua hierarquia, missão e objetivos, responsabilidades, fronteiras e interfaces, fornecedores e clientes, é premissa básica para o aperfeiçoamento contínuo, considerando que a proposição de ações de melhoria requer o entendimento da condição atual e das peculiaridades do processo.

O foco no cliente requer que todos os envolvidos no processo trabalhem de forma integrada, garantindo a minimização de recursos e a satisfação dos clientes, já que estes são fundamentais para a continuidade da empresa no mercado.

Capítulo elaborado por Rosa Paula Pires.

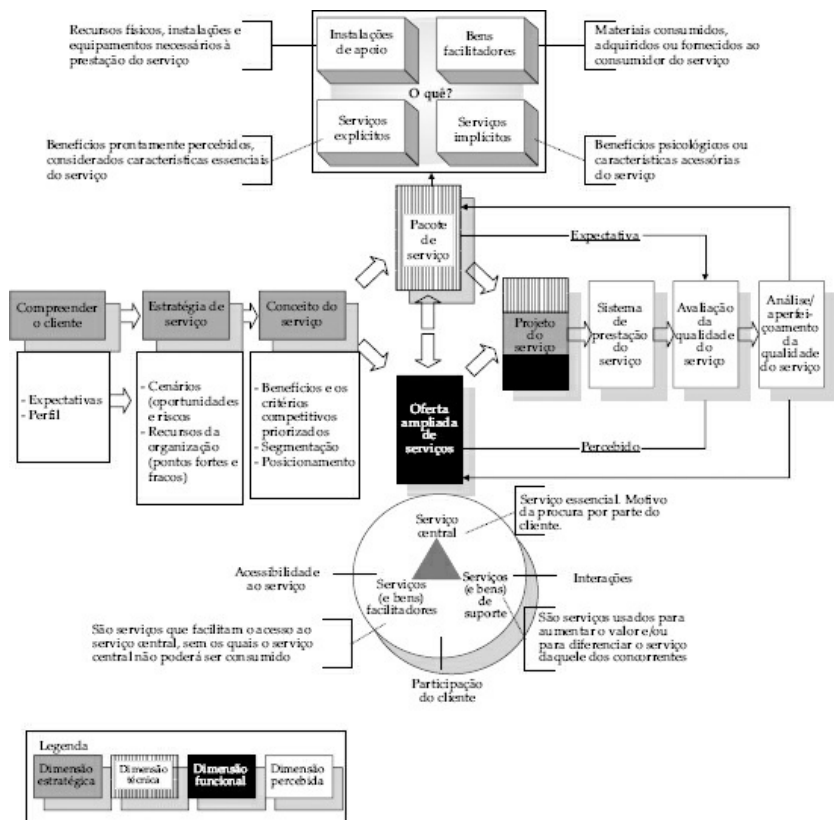
CAPÍTULO 5

GESTÃO DE SERVIÇOS

”... é uma abordagem organizacional total que faz da qualidade do serviço, na forma percebida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa.” (ALBRECHT, 1990, p. 21)

O objetivo deste capítulo é aprofundar questões essenciais sobre o entendimento da gestão de serviços para uma abordagem mais adequada em sua gestão e modelagem de seus processos. O capítulo está organizado de forma a responder, primeiramente, a seguinte questão: Por que é importante estudar os serviços? Após, faz-se uma abordagem da gestão de serviço a partir de quatro dimensões inter-relacionadas: dimensão Estratégica (Por que oferecer um serviço?), dimensão Técnica (O que pretendo entregar?), dimensão Funcional (Como funcionalmente será entregue?) e dimensão Percebida (O quanto a entrega está adequada?). Conforme a figura 19, as dimensões enunciadas são consideradas partes de um todo, formando assim uma visão sistêmica do gerenciamento de serviços.

Figura 19 – Dimensões da gestão de serviços



Fonte: Nerva, F. 2007 – Baseado em Normann (1993), Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) e Grönroos (1993).

5.1 A Era dos Serviços

“Para Jobs, o ato de tirar um produto de sua caixa é uma parte importante da experiência do usuário e, com tudo o mais que ele faz, é pensado com muito cuidado.”

A Cabeça de Steve Jobs (Kahney, 2008, p. 9)

O comentário de Kahney (2008) sobre atenção dada por Steve Jobs nas

embalagens de papelão dos produtos da Apple (*iPod, iMac, iPhone, iPad,...*) reflete o pensamento na Era dos Serviços segundo esse pensamento: a experiência vivida pelo usuário, por mais simples que possa parecer, pode ser um diferencial no *pacote de valor* entregue aos clientes, refletindo, por consequência, na sustentabilidade de um negócio.

Segundo tendências a longo prazo, há uma mudança da “velha economia”, normalmente associada a ambientes estáveis, para a “nova economia”, da economia de bens para o de serviços, ou seja, do foco de produto para foco dos serviços, de transações para relações, de atrair clientes para reter clientes, sendo inevitável a mudança para o foco no Valor do Cliente (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001).

A importância do estudo de serviços também pode ser considerada nas perspectivas das economias modernas, as quais são movidas por empresas de serviços; o setor de serviços envolve uma enorme diversidade de atividades diferentes e representa mais da metade da economia na maioria dos países em desenvolvimento e mais de 70% em muitas economias altamente desenvolvidas (LOVELOCK E WRIGHT, 2001).

Na administração estratégica de serviço/produto, o desafio é posicioná-lo no mercado com um benefício valioso para o cliente e que seja capaz de criar uma posição competitiva efetiva. Uma estratégia eficaz de serviço deve ser capaz de transmitir um conceito, estar relacionada a uma premissa crítica de benefício, ser distinta, razoavelmente concreta e orientada para a ação.

A seguir, será apresentada a primeira dimensão da gestão de serviços, dimensão como a base dos direcionadores estratégicos e concebida como dimensão estratégica.

5.2 Dimensão estratégica (Por quê?)

“... capta a essência de Valor para o cliente. Este é a ‘verdade invisível’. E a mensagem não expressa que explica o que eles querem realmente comprar e por que desejariam fazer negócio com sua organização.” (ALBRECHT, 1999, p. 99)

Conhecer seu cliente é como passar no teste óptico, é enxergar a verdade invisível que está por traz dos pontinhos em um cartão, é ver o grande número 8. Para tanto é necessário primeiramente entender a natureza dos serviços.

A administração em serviços possui particularidades que a distinguem da administração industrial. Entre essas características destaca-se, em primeiro lugar, a *intangibilidade dos serviços* (oposto à materialização dos bens fabricados), não podem ser estocados, não podem ser facilmente demonstrados. Uma segunda característica é que, geralmente, os serviços consistem em ações e interações, que se

traduzem em *eventos sociais*, exigindo, portanto, certas habilidades e técnicas especiais. A terceira característica básica está no fato de que *produção e consumo do serviço ocorrem simultaneamente* e no mesmo espaço e, por fim, o fato de que o cliente com frequência é participante de sua produção. Dessa forma, a empresa de serviço deve, além de manter contato com o consumidor e interagir socialmente com ele, “administrá-lo” como parte da força da produção (NORMANN, 1982; GIANESI e CORRÊA, 1996; ZEITHAML e BITNER, 2003). A seguir o quadro 10, com mais algumas características de distinção entre as duas indústrias.

Quadro 10 – Diferenças entre as indústrias manufatureiras e as de serviços

Indústria manufatureira	Indústria de serviços
Geralmente o produto é concreto.	O serviço é intangível.
A posse é transferida quando uma compra é efetuada.	Geralmente a posse não é transferida.
O produto pode ser revendido.	O serviço não pode ser revendido.
O produto pode ser demonstrado.	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra).
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes.	Produção e consumo e, frequentemente, a venda são feitos no mesmo local.
O produto pode ser transportado.	O serviço não pode ser transportado (embora os “produtores” frequentemente possam).
O vendedor fabrica sem necessidade de contato direto.	O comprador/cliente participa diretamente da produção.
E possível contato indireto entre empresa e cliente.	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.
O produto pode ser exportado.	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviço pode.

Fonte: adaptado de Normann (1982).

Todas essas características tornam o serviço um fenômeno complexo. Até na própria definição do conceito de serviço é difícil encontrar o consenso, normalmente as definições apresentam benefícios e limitações. De uma forma mais simples, pode-se definir serviço como “*Algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé*” (fonte desconhecida). Grönroos (1993, p. 36),

após revisão na literatura, propôs a seguinte definição de *serviço*:

Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Dois aspectos destacam-se nesse conceito: o primeiro é a variação de um serviço pelas características de suas atividades, desde um serviço pessoal, com alto grau de contato pessoal (como consultoria, atendimento médico), até o serviço como produto, com ênfase no bem físico (transporte urbano, banco 24h); o segundo aspecto é que o serviço é o efeito, o resultado, a consequência, a solução. Por exemplo, o serviço prestado não é o tratamento médico, mas sim a saúde recuperada.

Para Albrecht (2000), um dos elementos fundamentais do modelo de administração de serviço é o **triângulo do serviço**. O triângulo do serviço descreve as operações de estabelecimento de prestação de serviços bem-sucedidos, por intermédio da interação de três elementos críticos que toda a implantação de uma iniciativa de serviço deve considerar (ver Figura 20): (1) uma **estratégia** bem-concebida para o serviço; (2) **pessoal** de linha de frente orientada ao cliente; e (3) **sistemas** de entrega voltados para o cliente.

Figura 20 – O triângulo do serviço



Fonte: baseado em Albrecht (2000, p. 32).

O gerenciamento da oferta de serviços engloba gerenciar as atividades de linha de frente e de bastidores, e começa, para tanto, pela definição de um conceito de benefício

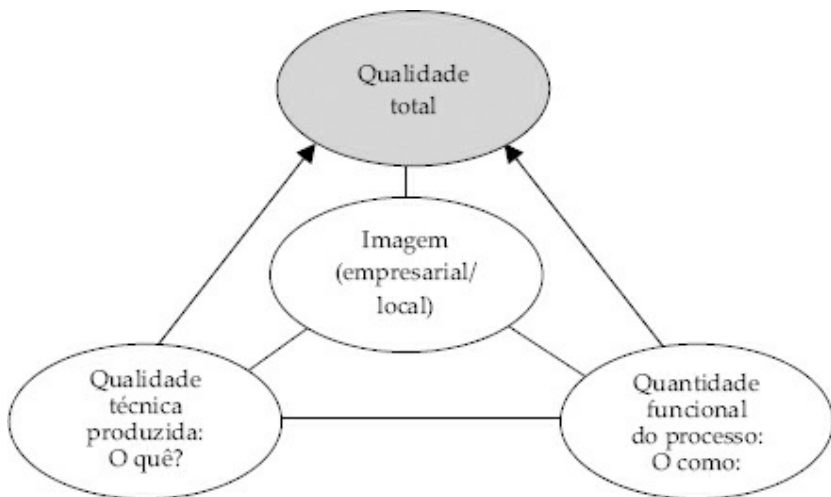
ao cliente, um conceito guarda-chuva, chamado, no sistema de administração de serviços, de **conceito de serviço**.

O conceito de serviço constitui os benefícios oferecidos para o cliente e de um conjunto de valores complexos que são, muitas vezes, difíceis de serem analisados. Explicitando, pode-se dizer que os benefícios podem ser físicos ou emocionais, sendo que uns são mais importantes que outros, de caráter mais periférico.

Para a formulação da estratégia em serviços deve-se buscar a *diferenciação efocalização em variáveis* que indicam um benefício crítico e orientado à ação. Uma empresa de locação de automóveis na Escandinávia declarou seu conceito de serviço conforme se segue: “*Oferecer soluções acessíveis de imediato a problemas temporários de transporte*”. Nota-se neste conceito que as soluções têm que ser rápidas e fáceis de serem obtidas devido aos problemas imediatos e temporários (GRÖNROOS, 1993).

Para que o resultado do serviço seja uma solução a um problema do cliente, implica escolher direcionadores para o desdobramento da estratégia de serviço em duas dimensões da qualidade: a qualidade técnica do serviço, **o que** o cliente recebe e a qualidade funcional, **o como** o cliente recebe, as quais, juntas, integram a qualidade total do serviço. Essas dimensões acabam influenciando a imagem corporativa e/ou local da organização (ver Figura 21).

Figura 21 – Duas dimensões da qualidade do serviço



Fonte: baseado em Grönroos (1993, p. 50).

Observa-se uma complementaridade entre as dimensões da qualidade apresentada por Grönroos (1993) e o triângulo do serviço de Albrecht (2000), os quais voltam-se para o processo de interação com o cliente.

Nesse sentido, após apresentar os elementos que compõem a dimensão estratégica do serviço, aborda-se sua dimensão técnica (O quê?). Dimensão esta que é vista como a qualidade do produto entregue, também chamada como a *qualidade técnica do resultado* do processo de produção do serviço.

5.3 Dimensão técnica (O quê?)

“A capacidade de reprodução de um sistema de serviços está baseada primeiro em identificar seus elementos absolutamente essenciais e, segundo, em projetar maneiras eficazes de controlar e recriar esses elementos.” (NORMANN, 1993, p. 64)

A constituição do projeto de um sistema de prestação de serviço começa pela explicitação do “**pacote**” de serviços à luz do conceito de serviços. O pacote de serviços descreve **o que** os clientes receberão da organização, o conjunto de serviços e mercadorias que se faz necessário para preencher as necessidades dos clientes ou dos mercados-alvo em um ambiente. Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), esse pacote de serviços é composto de quatro elementos:

- **instalações de apoio**, que representam os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço e que são necessários à prestação do serviço;
- **bens facilitadores**, constituindo os materiais consumidos, adquiridos ou fornecidos pelo consumidor do serviço;
- **serviços explícitos**, sendo os benefícios prontamente percebidos, considerados características essenciais do serviço; e
- **serviços implícitos**, constituindo os benefícios psicológicos ou características extrínsecas do serviço.

De acordo com Normann (1984), a explicitação desses elementos é importante pela natureza intangível dos serviços, diferente de um produto físico que pode ser claramente definido em termos de seus atributos. Todas as características explicitadas são notadas pelo cliente e formam a base para sua percepção do serviço. Por exemplo, um hotel direcionado ao público viajante, o qual apenas dormirá no estabelecimento, terá um pacote básico de serviços em termos de instalações (básico, no que se refere ao dimensionamento de espaços), bens (mínimo, sem luxo) e serviços (essenciais, sem camareiros, manobristas), diferente de um hotel direcionado a turistas em férias, que

possuem como objetivo principal o descanso e/ou o lazer. Nesse sentido, deve-se cuidar para que o pacote de serviços esteja condizente com as expectativas e experiências desejadas pelo cliente.

Uma maneira de conceber o funcionamento do “pacote” de serviços, ou seja, o serviço em oferta, é complementá-lo com os elementos relacionados às *interações* existentes entre cliente-fornecedor. Portanto, a seguir será abordada a dimensão funcional (Como?), que tratará dos aspectos relacionados ao processo de funcionamento da entrega do “pacote” de serviços (NORMANN, 1984; GRÖNROOS, 1993).

5.4 Dimensão funcional (Como?)

“Momento da Verdade... Um ponto na entrega do serviço em que os clientes interagem com funcionários ou equipamento de autoatendimento e cujo resultado pode afetar as percepções da qualidade do serviço.” (LOVELOCK e WHIGHT, 2001, p. 64)

A *oferta ampliada de serviços* é um modelo conceitual dinâmico de serviço, compreendido como um produto total que os clientes percebem quando consomem um serviço. Esse serviço consiste em um “pacote” básico de serviços, composto de *serviço central*, *serviços facilitadores* e de *serviços de suporte*, bem como dos bens necessários para oferta. Grönroos (1993) define esses serviços como:

- **Serviço Central/Núcleo:** é a razão/essência do serviço;
- **Serviços (e bens) Facilitadores:** são serviços que facilitam o acesso ao serviço central, sem os quais o serviço central não poderá ser consumido;
- **Serviços (e bens) de Suporte:** são serviços usados para aumentar o valor e/ou para diferenciar o serviço daqueles dos concorrentes.

Para a melhor implementação desse “pacote” básico de serviço, deve-se ampliar a visão da oferta do serviço, considerando três elementos que constituem o processo de entrega do serviço sob o ponto de vista gerencial: (1) os aspectos relacionados à *acessibilidade ao serviço* (quão acessíveis são os serviços), (2) às *interações* (quão facilmente e quão atraentes as interações são percebidas), e (3) à *participação do cliente* (quão bem os clientes compreendem seu papel e suas tarefas no processo de produção do serviço). Cabe considerar que a composição desses três elementos propicia uma percepção ampliada e total do serviço oferecido.

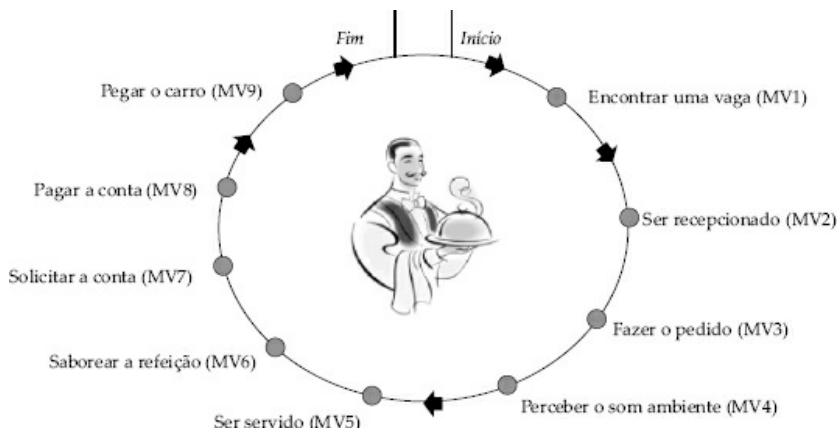
A maioria dos serviços é resultado de ações sociais que ocorrem nas diferentes interações entre o cliente e o representante da empresa de serviços. Essas interações,

chamadas na literatura especializada de “**horas da verdade**”, “**encontros do serviço**”, “**momentos de contato**” ou “**momentos da verdade**”, foram tomadas emprestadas da tourada, por Normann (1993), e popularizadas por Carlzon (1990):

O ***momento da verdade*** é uma das pedras fundamentais nas discussões sobre qualidade na teoria de administração de serviços, sendo considerado seu átomo básico (CARLZON, 1990; ALBRECHT, 2000).

O conjunto de momentos da verdade ou eventos pelo qual o cliente passa na medida em que experimenta o serviço denota uma configuração natural e inconsciente que está internalizada no cliente chamada de ***ciclo de serviço*** (ver Figura 22) (ALBRECHT, 2000, NORMANN, 1993). Uma maneira de conceber um serviço em benefícios oferecidos ao cliente é relacionando todos os momentos de contatos (momentos da verdade).

Figura 22 – O ciclo de serviço – Restaurante *SlowFood*



Tanto quanto o conceito do momento da verdade, o ciclo de serviço é uma ferramenta poderosa para que o pessoal que presta o serviço tenha uma visão do serviço, a partir do ponto de vista do cliente, pois essa será a forma como o cliente perceberá e avaliará o serviço, bem como possibilitará ao gestor a análise e a melhoria do gerenciamento do serviço, a partir dos ciclos de serviço.

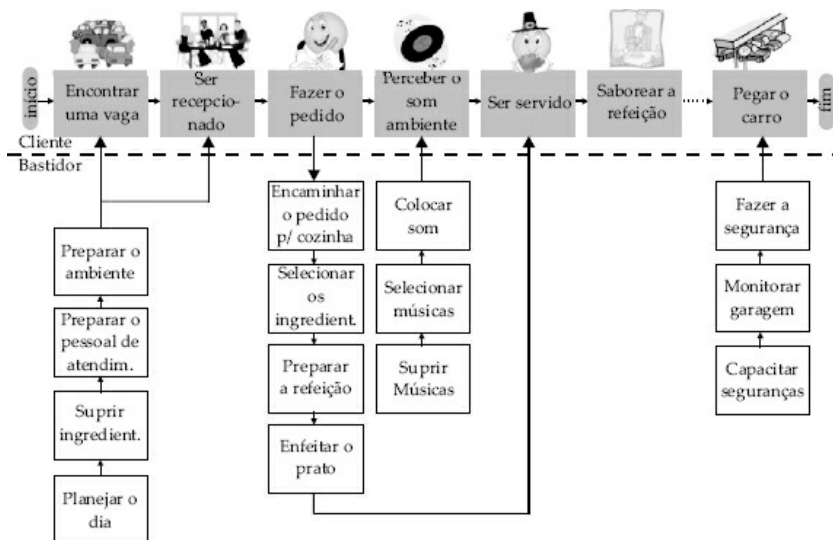
Cabe ressaltar que nem todos os momentos da verdade em um ciclo de serviço têm o mesmo impacto. Há os ***momentos da verdade críticos***, os quais são considerados de importância crítica para as percepções dos clientes. Por exemplo, em um restaurante “x”, o momento da verdade “ser recepcionado” tem o mesmo peso do momento da verdade “saborear a comida”?

Portanto, as operações em empresas de serviço consistem em dois sistemas de

atividades muito diferentes: (1) o *sistema de entrega de serviço* formado pelos encontros do serviço (momentos da verdade) entendidos como todos os encontros de contato entre o cliente e a empresa (ex.: contato telefônico, contato presencial, professor em sala de aula); (2) o *sistema de apoio ou retaguarda*, que envolve todas as atividades por trás da “cena” (ex.: processamento financeiro, preparação do espaço de ensino, preparação de material didático), nesse caso sendo análogo aos processos na fábrica (CHASE e HAYLES, 1991).

Uma forma visual de representar os dois sistemas anteriormente mencionados é o *blueprint* do serviço (*Fluxo de Processo de Serviço-FPS*). O FPS é a definição representada graficamente de um sistema de prestação de serviço que permite à administração testar um conceito de serviço no papel antes de colocá-la em prática. Na sua representação visual (ver Figura 23), há uma *linha de visibilidade* que separa as atividades do atendimento, nem que de os clientes obtêm a percepção do serviço, daquelas de retaguarda (bastidores), que não são vistas pelo cliente. Ele facilita igualmente a resolução de problemas e incentiva o pensamento criativo mediante a identificação de potenciais pontos de falhas e a exaltação das oportunidades de melhorar a percepção dos clientes em relação ao serviço (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000).

Figura 23 – Fluxo de processo de serviço – Restaurante *SlowFood*



Percebe-se na representação anteriormente especificada que aparecem mapeadas ações/atividades que normalmente poderiam passar despercebidas na visão tradicional

de um fluxograma na perspectiva de um processo de produção de um produto como bem. O mais importante é o quanto esses elementos facilitam, à organização, visualizar, comunicar e gerenciar o **Sistema de Prestação de Serviços** completo, ou seja, o *Projeto de Serviço* que contém a parte relacionada ao *Pacote de Serviço* (O quê), e a *Oferta Ampliada de Serviços* (Como).

A seguir, aborda-se a última dimensão proposta da gestão de serviço, a dimensão percebida (Quanto?), responsável por gerenciar as expectativas do cliente, ou seja, as diferenças entre o serviço esperado e o serviço percebido.

5.5 Dimensão percebida (Quanto?)

“Os clientes notam todos os aspectos da experiência: os clientes são sensíveis a uma falta de motivação de um empregado ou são influenciados pelos elogios ou as críticas dos outros clientes.” (TÉBOUL, 1999, p. 138)

A *percepção dos clientes* a respeito da qualidade do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade. A partir da realização de estudos empíricos em serviços, a percepção baseia-se em cinco critérios ou dimensões:

- ◆ **tangibilidade** (a aparência das instalações físicas, equipamentos e pessoal);
- ◆ **confiabilidade** (capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão);
- ◆ **responsividade** (a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente);
- ◆ **segurança** (o conhecimento e cortesia dos funcionários, bem como a capacidade de transmitir confiança e confidencialidade); e
- ◆ **empatia** (demonstra interesse e atenção personalizada aos clientes).

É importante destacar que esses critérios ou dimensões foram desenvolvidos e consolidados a partir do instrumento de pesquisa denominado **SERVQUAL** e representam o modo como os clientes organizam em sua mente a informação sobre a qualidade de serviços (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985, 1988).

Cabe ressaltar, que houve críticas a respeito do uso e da padronização do instrumento. Cronin e Taylor (1992) sugeriram que a conceituação e a operacionalização da qualidade de serviços propostas por Parasuraman *et al.* (1988) eram inadequadas e não conseguiam discernir as diferenças entre qualidade de serviço, satisfação do cliente e sua atitude. Apesar disso, a SERVQUAL tem sido usada em

uma variedade de estudos e em diferentes situações para estimar a percepção dos consumidores, continuando a ser referenciada em diferentes pesquisas (ASUBONTENG, MCCLEARY e SWAN, 1996).

Na análise entre o serviço esperado e o serviço percebido podem surgir problemas de qualidade do serviço. Com o intuito de subsidiar os gerentes a respeito da compreensão de como a qualidade do serviço pode ser melhorada, foi desenvolvido o **Modelo de Análise do Gap da Qualidade em Serviços** (ver Figura 24).

Esse modelo é composto de duas partes; a primeira parte, relacionada ao cliente, mostra como emerge o serviço esperado. O **serviço esperado** é resultante da influência de *experiências passadas* pelos clientes, suas *necessidades pessoais*, *comunicação boca a boca* e *comunicação da empresa com o mercado*. A segunda parte, relacionada ao **prestador de serviços**, refere-se ao resultado de uma série de decisões e atividades internas, como as *percepções da gerência* com relação às expectativas dos clientes, as orientações que traduzem as percepções da gerência em *especificações para a qualidade do serviço* e a própria *entrega do serviço* por toda a organização, a partir das orientações.

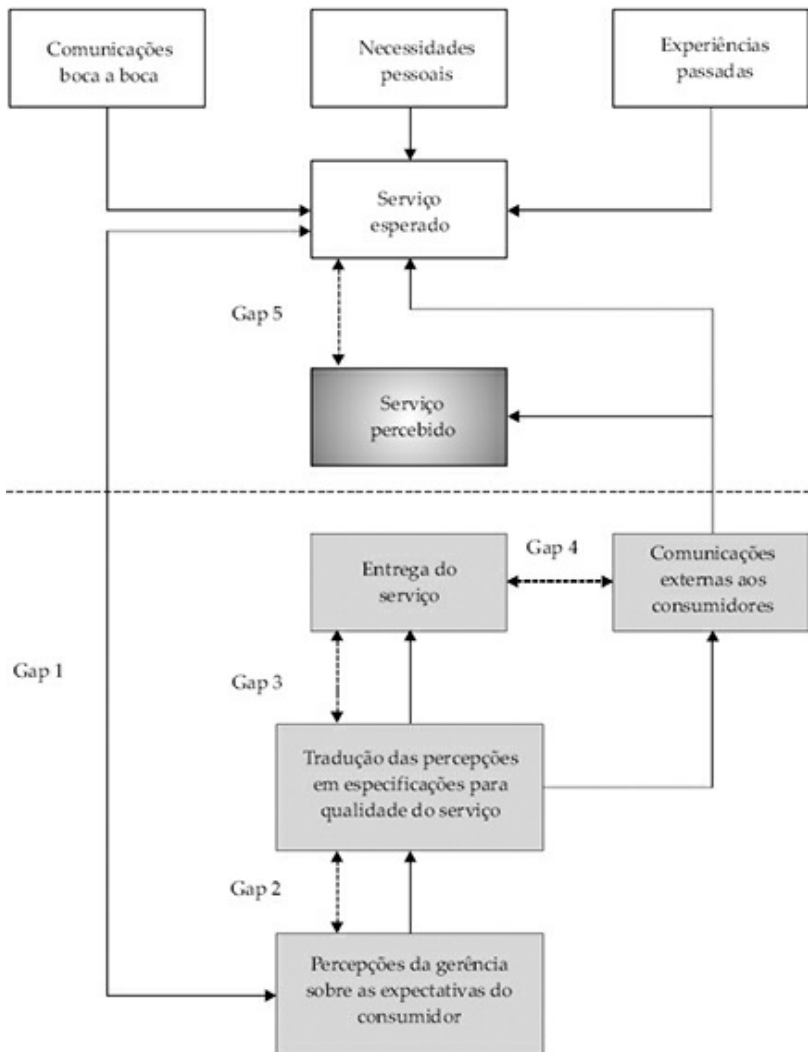
A articulação entre cada uma dessas partes do modelo e dos elementos que o compõem podem gerar discrepâncias quando estes não são bem entendidos, traduzidos e executados. Essas discrepâncias são cinco, chamadas de **5 gaps da qualidade**:

- (1) *Gap na Percepção Gerencial*, o qual significa que a gerência percebe as expectativas de qualidade de forma imprecisa;
- (2) *Gap na Especificação da Qualidade*, o qual significa que as especificações da qualidade por serviço não são coerentes com as percepções da gerência;
- (3) *Gap na Entrega dos Serviços*, significando que as especificações da qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo da produção e entrega dos serviços;
- (4) *Gap nas Comunicações com o Mercado*, que implica que há inconsistência entre as promessas feitas através das atividades de comunicação com o mercado e com os serviços entregues; e
- (5) *Gap na Qualidade Percebida do Serviço*, ao passo que este *Gap* significa que o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado.

Cabe considerar que a estrutura básica do Modelo de Gap da Qualidade mostra os passos a serem considerados na análise e no planejamento da qualidade por serviços, conforme evidenciado na figura 24 (ZEITHAML, 1988).

Figura 24 – Modelo conceitual da qualidade por serviços – O Modelo de Análise do

Gap da Qualidade
Consumidor



Na qualificação do gerenciamento de serviços é importante compreender os possíveis *trade-offs* existentes em serviços. O dilema da busca da coerência entre a estratégia e o sistema de operações passa pelo estabelecimento de prioridades competitivas – escolhas. Considerando que cada vez mais as empresas oferecem um “pacote de valor”, o qual inclui tanto serviços e produtos como bens físicos. Com isso, os gestores poderão qualificar suas decisões se considerarem o contínuo da produção, que engloba as partes de operações que geram “serviço” e “produto”, bem como seu grau de intensidade e sua ênfase estratégica (CORRÊA e CAON, 2002).

Retomando a discussão a respeito da perspectiva do cliente, é importante destacar que, ao se orientar ao cliente, alguns *trade-offs* tradicionais passaram a ser questionados. Por exemplo, nos serviços customizados de acesso à internet, a partir de estudos desenvolvidos com os clientes, percebeu-se que os clientes estavam dispostos a esperar um pouco mais de tempo para ter um serviço customizado. Isso indicou que, sob o ponto de vista do cliente, não existia um *trade-off* entre personalização/customização *versus* tempo de entrega. (TEIXEIRA, 2005).

Há nesse sentido, para cada tipo de serviço, uma análise a ser feita relacionada às implicações quanto ao *nível de personalização (customização)* do serviço, à *intensidade do contato* e à *extensão da interação* com o cliente, com a *ênfase do serviço* em pessoas ou equipamentos, considerando a *predominância de atividades* de linha de frente (*front-office*) ou bastidor (*back-office*), com seu *grau de objetivação* possível na avaliação de desempenho do serviço. Pode-se afirmar que, quanto mais próximas as atividades forem do cliente (*front-office*), tanto maior tende a ser o grau de intensidade, maior o grau de extensão de contato e menor o grau de objetivação possível.

Nota-se que todas essas dimensões do processo prestador do serviço, ao correlacionar com o contínuo do volume, determinam, a princípio, certas restrições ou *trade-offs*. Por exemplo, parece ser insustentável, tanto do ponto de vista de possibilidade quanto de viabilidade econômica, atender a milhares de pessoas numa unidade prestadora de serviço de forma *altamente customizada* (CORRÊA e CAON, 2002). Em um Centro de Tratamento Intensivo de um hospital, dificilmente se conseguiria dar uma atenção altamente personalizada para um grande volume de pacientes, pois seria inviável sob o ponto de vista econômico e funcional.

A fim de auxiliar o foco das operações de serviços, Corrêa e Caon (2002) propuseram **critérios de desempenho em serviços** (ou aspectos de desempenho), que deveriam ser priorizados na alocação dos recursos e na busca de uma percepção positiva da experiência do cliente em cada momento da verdade. Os critérios de desempenho relevantes propostos são:

- *Acesso*: Facilidade de acesso físico;

- ◆ *Velocidade*: Rapidez para iniciar e executar o atendimento;
- ◆ *Consistência*: Grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço;
- ◆ *Competência*: Grau de capacitação técnica da organização para prestar o serviço;
- ◆ *Atendimento*: Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender e auxiliar o cliente;
- ◆ *Flexibilidade*: Grau de capacitação para alterar o pacote de serviços para que melhor se ajuste à expectativa/desejo do cliente e rapidez em sua execução;
- ◆ *Segurança*: Nível de segurança pessoal ou do bem do cliente que passa pela prestação do serviço;
- ◆ *Custo*: Custo, para o cliente, de ser cliente;
- ◆ *Integridade*: Honestidade, sinceridade e justiça com que o cliente de serviços é tratado;
- ◆ *Comunicação*: Habilidade de o prestador de serviço comunicar-se com o cliente numa forma desejável;
- ◆ *Limpeza*: Asseio e arrumação das instalações do serviço;
- ◆ *Conforto*: Nível de conforto oferecido pelas instalações do serviço;
- ◆ *Qualidade do bens*: Qualidade da especificação, conformidade e durabilidade dos bens;
- ◆ *Estética*: Aparência e ambiente das instalações do serviço: som, cheiro, atmosfera.

Observe-se, no exemplo do restaurante *SlowFood* (conforme Figura 25), que, para cada momento da verdade, há um nível de expectativa do cliente quanto a um ou mais critério(s) de desempenho do serviço. Nessa perspectiva, cabe ao gestor preparar o sistema de prestação de serviço para igualar ou, se possível, superar as expectativas do usuário do serviço. Salienta-se que a importância dada a cada momento quanto ao desempenho esperado pode variar de cliente a cliente.

Figura 25 – Critérios de desempenho – Restaurante *SlowFood*



Por mais que se esteja preparado para que o sistema funcione 100%, haverá falhas. Nesses casos, o prestador do serviço deve prever medidas para **recuperação *de um serviço***, medidas essas compensatórias para minimizar a falha ou, até mesmo, reverter uma percepção negativa do cliente, tornando-o em um cliente leal. O certo é que o cliente insatisfeito pode nunca mais voltar a utilizar o serviço prestado, e, simplesmente, abandonar o ciclo de serviço, influenciando negativamente a percepção da organização frente a outros clientes ou potenciais clientes. Uma das medidas mais eficazes para recuperar um serviço é dar poder e autonomia para o pessoal da linha de frente fazer o que é o correto ao identificar uma falha no serviço.

Por último, destaca-se a participação ativa e o papel importante do cliente/consumidor no processo de serviço. As empresas não mais podem agir sem a interferência dos consumidores. Na realidade emergente, o consumidor e a empresa *cocriam valor* e a interação consumidor-empresa é a base para essa cocriação de valor. No ensino, o resultado positivo do processo ensino-aprendizado é possível quando o formando assume-se como sujeito também da produção do saber, “quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender” (FREIRE, 1996, p. 25). Seja qual for o futuro em termos de papéis, direitos e responsabilidades das empresas e dos consumidores, o fato é a convergência para uma experiência única de cocriação (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Considerações finais do capítulo

Para finalizar este capítulo, é importante evidenciar que foram abordadas algumas características da literatura de serviços, desde sua concepção estratégica até a percepção da entrega de serviços. Para tanto, foram estabelecidas as quatro dimensões relacionadas ao gerenciamento de serviços: estratégica, técnica, funcional e percebida.

Quanto aos conceitos-chave, foram abordados os seguintes aspectos. Na dimensão estratégica, o foco centrou-se no estabelecimento do conceito de serviço; na

dimensão técnica, centrou-se o estabelecimento do “Pacote” de serviços. Na dimensão funcional, abordou-se a modelagem da oferta ampliada do serviço, a partir dos momentos da verdade, buscando representá-los em um Fluxo de Processo de Serviços (FPS), considerando as atividades de contato com o cliente e as atividades de bastidor. Por último, apresentou-se a dimensão percebida, trazendo o entendimento da importância de gerenciar a percepção do serviço entregue aos clientes à luz do modelo conceitual da Qualidade por Serviços de Zeithaml, Berry & Parasuraman (1985), e da análise dos critérios de desempenho de serviços.

Capítulo elaborado por Flávio da Cunha Nerva.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. *A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- _____. *Revolução nos Serviços*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ALMEIDA, Léo G. *Gestão de processos e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002, 137 p.
- ARGYRIS, Chris. Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender. In: Harvard Business Review. *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ARMISTEAD, C, HARRISON, A., ROWLANDS, P. Business Process re-engineering: lessons from operations management, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 12, 1994.
- ARMISTEAD, C, MACHIN, S. Implications of business process management for operations management, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 19, 1997.
- ASUBONTENG, Patrick, MCCLEARY, Karl J., SWAN, John E. SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara, v. 10, n. 6, p. 62-72, 1996.
- BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. *Organizações Formais*. São Paulo: Atlas, 1970.
- CAMP, Robert. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 2002, 250 p.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2002, 266 p.
- CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. Rio de Janeiro, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 634 p.
- CHRISTOPHER, H. Lovelock. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, v. 47, p. 9-20, summer, 1993.
- CORREA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.
- COUTINHO, Josefina Maria Fonseca. *A Comunicação e a Gestão do Conhecimento: Uma Análise da Empresa AIQ, Brasil*. 2008. Dissertação (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – PUCRS, Porto Alegre, RS, 2008.
- CRUZ, Tadeu. *Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios*. São Paulo: Atlas, 2009, 300 p.

- DAFT, Richard. *Teoria e projeto das organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 1997. 442 p.
- DALE, B. G., LEE, R. G. (1998), Business process management: a review and evaluation, *Business Process Management Journal*, v. 4, n. 3.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos*. Tradução Waltenseir Dutra. Rio de Janeiro : Campus, 1994, 391 p.
- DE SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2005, 223 p.
- ETZIONI, Amitai. *Análise Corporativa de Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas, 1974.
- FITZSIMMONS, James A. & FITZSIMMONS Mona J. *Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação*. Porto Alegre: ed. Bookman, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a Cultura de uma Organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FREITAS, Henrique et al. *Informação e Decisão: Sistemas de Apoio e seu Impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- _____. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- _____. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* São Paulo: FGV, 1999.
- GIANESI, Irineu & CORREA, Henrique Luiz. *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana, 1991.
- GOLDRATT, Eliyahu M. *A Síndrome do Palheiro: Garimpando informações num oceano de dados*. São Paulo: C. Fulmann. 1991
- GOLDRATT, Eliyahu M. e COX, Jeff. *A Meta: Um processo de melhoria contínua*. São Paulo: Nobel. 2002, 366 p.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV*. São Paulo, vol. 40, n. 1, p. 6-19.
- _____. Processo, que processo? *RAE – Revista de Administração de empresas*. V. 1 n.1, ago/set/out. 2002.
- GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers Ltd., Cornwall, England, 3rd edition, 1999.
- GRÖROOS, Chistian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- HALL, Richard H. *Organizaciones. Estructura y Proceso*. Madrid: Prentice-Hall, 1973.

- _____. *Organizações: estrutura e processos*. Traduzido por Wilma Ribeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- _____. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, 322 p.
- HAMMER, Michael. *Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- HARRINGTON, H. James. *O processo do aperfeiçoamento: como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam controle de qualidade*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- _____. *Aperfeiçoando processos empresariais*. Tradução de Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993, 343 p.
- KAHNEY, Leander. *A cabeça de Steve Jobs*. Rio de Janeiro: Agir, 2008.
- KUNSCH, Margarida K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. *Comunicação e Sociedade*, São Bernardo do Campo, Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo – UMESP, n. 32, 2º sem. 1999.
- _____. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LACERDA, D. P., RODRIGUES, L. H., SILVA, A. C., 2009. Uma abordagem de avaliação de processos baseados no mundo dos custos para processos no mundo dos ganhos em instituições de ensino superior. *Gestão & Produção*, v. 16, n. 4.
- LACERDA, D. P. *No sentido do Mundo dos Ganhos: Uma proposta de transição através do redesenho de processos em uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo/RS, 2005.
- LACERDA, D. P., RODRIGUES, L. H., CASSEL, R. A. Service process analysis using process engineering and the theory of constraints thinking process. *Business Process Management Journal*. v. 16, n. 2, 2010.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LUZ, Ricardo. *Gestão de clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MACADAR, Marie; SACCOL, Amarolinda Z.; SOARES, Rodrigo. *Processos empresariais*. São Leopoldo: Unisinos, 1999.
- MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: Fator Humano como Diferencial Competitivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação Interna: A força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005.
- MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Interna. In: NASSAR, Paulo, (Org.). *Comunicação Interna: A força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005.

- _____. *Cultura e Comunicação Organizacional*. São Caetano: Difusão, 2006.
- MARCONDES FILHO, Ciro. *Até que Ponto de Fato nos Comunicamos: uma reflexão sobre o processo de individualização e formação*. São Paulo: Paulus, 2004.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à Administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. *Introdução à Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, Henry. A Estrutura das Organizações. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. Traduzido por James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MORIN, Edgar. *A Cabeça Bem-Feita*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003b.
- _____. Da Necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado (Orgs.). *Para Navegar no século XXI*. Porto Alegre: Suli-na/Edipucrs, 1999a.
- _____. *Introdução ao Pensamento Complexo*. 4. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2003a.
- _____. *O Método* 3. O Conhecimento do Conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999b.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. *Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. 7. ed. Rio de Janeiro: [s.ed.], 1996.
- NERVA, Flávio da Cunha. Análise das congruências entre as perspectiva de valor para o cliente e da intenção organizacional em serviços educacionais. Dissertação (mestrado). São Leopoldo, 2007.
- NORMANN, Richard. *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Saulo Barbará de. (Organizador). *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006, 305 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 2006, 291 p.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Válarie A.; BERRY, Leonard. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, p. 12-40, Spring 1988.
- PEREZ-SWILSON, Mário. *Seis Sígma: compreendendo o conceito, as aplicações e os desafios*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho*

superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. What is strategic? *Harvard Business Review*. v. 74, n. 6, p. 61-78, nov.-dec. 1996.

_____. What is strategy?. *Harvard Business Review*. Harvard Business Press, v. 40, p. 61-78, 1996.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, James Brian, ANDERSON Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Gerenciando o intelecto profissional: extraindo o máximo dos melhores. In: *Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Novas Formas de Organizações. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. Traduzido por James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal. *Organização e métodos: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 1987.

ROSSETI, José Paschoal. *Transição 2000: tendências, mudanças e estratégias*. São Paulo: Mackron Books, 1993.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valerie A.; LEMON, Katherine N. *O Valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SALERNO, M. S. *Relação de serviço. Produção e avaliação*. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001.

SANTOS, R. P. C. *Engenharia de Processos: Análise do Referencial Teórico-Conceitual, Instrumentos, Aplicações e Casos*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção: Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ, 2002.

_____. *As Tarefas para Gestão de Processos*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção: Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ, 2007.

SANTOS, R. P. C, CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H. M., CLEMENTE, R. *Gestão de Processos*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

SCHEIN, Edgar H. *Guia da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVEIRA, G; SLACK, N. Exploring trade-off concept. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 7, 2001.

SOARES, P. F., LACERDA, D. P., FILLIPO, T., PAIM, R. Aplicação do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições para melhoria de Processos de Negócios,

ENEGETP - Encontro nacional de Engenharia de Produção, 2008.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

TEBOUL, James. *A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA, Rafael. *Os trade-offs de operações em serviços customizados e o ponto de vista do cliente*. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre: Unisinos, 2005.

TROMPENAARS, Fons. *Nas Ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, 1994.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Saraiva, 1999.

WILSON, A. How process defines performance management, *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 53, n. 3, 2003.

WOOD, Thomaz Jr. *Organizações Espetaculares*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, p. 41-50, fall, 1985.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard. Communications and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, april, 1988.

SOBRE OS AUTORES

Daniel Pacheco Lacerda

Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ, mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS e bacharel em Administração de Empresas – Instituição Educacional São Judas Tadeu. Desempenhou funções executivas na UNISINOS, atuando, entre outras atividades, como analista de negócios Sr., gerente de Operações e gerente de desenvolvimento. Tem experiência profissional e acadêmica nas áreas de operações e estratégia, engenharia de processos, custos e teoria das restrições. Atualmente, é pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – PPGEPS/UNISINOS e desenvolve projetos de pesquisa e consultoria em empresas como FIOCRUZ/Bio-Manguinhos, PETROBRAS, TRANSPETRO, SEBRAE/RS e VALE, além de capacitações em outras empresas de grande porte (Banrisul, Randon, Fras-le, Comil).

Fabiano Dallcorte

Formando em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Possui experiência profissional na gestão de projetos e captação de recursos para fomento de pesquisa. Atualmente, atua na Gerência de Desenvolvimento da Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-graduação da UNISINOS. Seus temas de pesquisa são Engenharia de Processos de Negócio e Teoria das Restrições.

Flávio da Cunha Nerva

Mestre em Administração, especialista em Administração Financeira, Gestão de Pessoas e graduado em Tecnologia da Informação pela UNISINOS. Coordenador de Grupo com Formação em Dinâmica de Grupo (SBDG). Professor na graduação, pós-graduação e extensão da UNISINOS. Desempenhou a Presidência da Cooperativa de Serviços de Saúde do Vale do Rio dos Sinos por duas gestões. Atualmente, gerente administrativo da Unidade Acadêmica de Educação Continuada da UNISINOS com participações e lideranças em projetos estratégicos na área de serviços.

Josefina Maria Fonseca Coutinho (organizadora e autora)

Doutora em comunicação Social pela PUC-RS, mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio, pós-graduada em Administração de Marketing e Bacharel em administração de empresas pela UNISINOS. Desempenhou a função de gerente-geral de Marketing da Caixa Estadual. Possui experiência profissional na área de gestão, em empresas públicas e privadas. Professora na UNISINOS.

Magda Tyska Rodrigues

Mestre em Educação pela UNISINOS, especialista em Gestão Empresarial pela UNISINOS e bacharel em Secretariado Executivo Bilingue pela UNISINOS. Possui experiência na área de assessoramento executivo. Professora na UNISINOS. Autora do livro *Mais do que gerir educar: um olhar sobre as práticas de gestão como práticas pedagógicas* (Qualitymark, 2004).

Rosa Paula Pires (organizadora e autora)

Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio, especialista em Engenharia Química pela PUC-RS e bacharel em Engenharia Química pela PUC-RS. Possui experiência profissional na área de processos da Indústria de Alimentos. Professora na UNISINOS.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

Reitor

Pe. Marcelo Fernandes de Aquino, SJ

Vice-reitor

Pe. José Ivo Follmann, SJ

EDITORA UNISINOS

Diretor

Pe. Pedro Gilber to Gomes, SJ



Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos

EDITORA UNISINOS

Av. Unisinos, 950

93022-000 São Leopoldo RS Brasil

Telef: 51.35908239

Fax: 51.35908238

editora@unisinos.br

© dos autores, 2010

2010 Direitos de publicação e comercialização da
Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos
EDITORA UNISINOS

G393 Daniel Pacheco Lacerda
Gestão por processos / ... [et al.]; Josefina Maria Fonseca Coutinho, Rosa Paula
Pires, org. – São Leopoldo: Unisinos, 2010.
78 p. – (EaD Unisinos)

ISBN 978-85-7431-382-5

1. Administração da produção. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Controle de processo. 4. Indústria de serviços – Administração. 5. Gestão da qualidade total. i. Lacerda, Daniel Pacheco. II. Coutinho, Josefina Maria Fonseca. III. Pires, Rosa Paula. IV. Série.

CDD 658.5
CDU 658.5

Catálogo na Fonte:
Bibliotecário Flávio Nunes – CRB 10/1298

Esta obra segue as normas do
Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa vigente desde 2009.



Editor
Carlos Alberto Gianotti

Acompanhamento editorial
Mateus Colombo Mendes

Revisão
Renato Deitos

Editoração
Rafael Tarcísio Fomeck

Capa
Isabel Carballo

Impressão, inverno de 2010

A reprodução, ainda que parcial, por qualquer meio, das páginas que compõem este livro, para uso não individual, mesmo para fins didáticos, sem autorização escrita do editor, é ilícita e constitui uma contrafação danosa à cultura.

Foi feito o depósito legal.

Edição digital: dezembro 2013

Arquivo ePub produzido pela **Simplissimo Livros**
