

Divulgação



Marcelo Almeida Magalhães\*

# Gestão Estratégica de Processos

## *O modelo sistêmico viabilizando a estratégia e a gestão*

O novo ambiente de negócios, marcado pela volatilidade das condições ambientais e pela regulação cada vez mais intensa, leva as organizações a um formidável esforço de adequação. As melhores práticas de mercado não são suficientes para atingir esse intento, não no grau esperado. Referências como a Lei Sarbanes-Oxley e Basel II inspiram reguladores em todos os segmentos da economia, exigindo a consistência entre as intenções empresariais e a prática nas empresas. Abordagens como Gestão de Compliance, Controles Internos, Controladoria, Gestão de Projetos e Gestão de Processos, entre outras, são esforços

***“PARA QUE TENHAMOS A gestão adequada de processos, devemos ter o planejamento estratégico como a referência básica para a construção do modelo sistêmico”***

genuínos no sentido de preparar a organização para competir nesse ambiente. O testemunho dos esforços das empresas em empreender essas abordagens nos permite constatar que existe pouca integração entre essas práticas, executadas por áreas distintas que trabalham próximas sem, porém, comungar dos mesmos pressupostos.

A proposta de integração entre essas práticas está na ampliação do modelo de gestão de processos convencional, focado originalmente em normas

de qualidade e sistemas (Identificação de Fluxos Decisórios → Diagramação → Validação → Geração de Requisitos de Negócio para Melhorias, Normas, Sistemas, etc.). Para que tenhamos a gestão adequada de processos, devemos ter o planejamento estratégico como a referência básica para a construção do modelo sistêmico. Como, então, unir a estratégia aos processos empresariais? Qual é o escopo do modelo sistêmico? Que resultados podem ser gerados?

A Gestão Estratégica de Processos tem como ponto-chave a definição dos macroprocessos da organização. Normalmente, esse escopo operacional representado por agrupamentos de atividades empresariais é derivado do entendimento da organização como ela se apresenta no momento da análise. Nossa proposta é que a definição de macroprocessos esteja ancorada na visão estratégica, onde os arquitetos corporativos deverão se questionar: "Quais serão os grupos de interesse internos e externos (stakeholders) que deveremos atender quando chegarmos à visão? Que resultados estes demandarão da nossa organização no futuro? Que atividades empresariais deverão ser executadas, de modo contínuo ou periódico, para que sejam gerados esses resultados?". As atividades resultantes, aliadas aos resultados esperados pelos grupos de interesse que influenciarão a empresa no futuro, podem então ser grupadas em macroprocessos que refletem a visão estratégica e não o paradigma atual da organização.

Nós podemos identificar grande proximidade entre os macroprocessos desenvolvidos pela abordagem convencional e aqueles desenvolvidos na abordagem estratégica. No entanto, diversas novas atividades serão percebidas como necessárias, mas, dificilmente, seriam observadas a partir do paradigma atual. Nesse contexto, responsabilidade socioambiental, inteligência competitiva, business intelligence, project management, gestão de riscos, entre outras, ganham maior relevância, pois, frequentemente, são competências necessárias para tornar a visão estratégica real. As demais atividades também passam a ser observadas em um contexto estratégico, revelando seu papel à luz das expectativas dos stakeholders. Como é impossível conceber com exatidão o ambiente de negócio futuro, a revisão dos macroprocessos deve ser periódica, seguindo, no mínimo, a agenda do planejamento estratégico.

A Gestão Estratégica de Processos, então, deve realizar a identificação dos processos atuais e sua comparação com os processos ideais descritos. Esse trabalho leva à identificação de "gaps" que devem ser solucionados com ações operacionais de implementação de novos processos e a melhoria dos processos atuais. O conjunto de ações identificadas é, então, incorporável ao plano de ação da empresa, fornecendo referências para a derivação de projetos com escopo consistente com as referências estratégicas.

Esse novo paradigma pressupõe a manutenção do modelo sistêmico de toda a organização em meio eletrônico, organizado segundo os macroprocessos e sua decomposição em processos e atividades. O modelo deve permitir a visualização dos processos atuais (AS-IS), a concepção de processos ideais (TO-BE e SHOULD-BE), algo que apenas recentemente as ferramentas de diagramação estão viabilizando.

Os atributos das atividades atuais são as bases para a normatização, controles internos e para decisões operacionais de curto prazo. Entretanto, os processos futuros em conjunto com processos atuais redesenhados geram requisitos de negócio para viabilização de diversas áreas de conhecimento na organização, como:

- **Controladoria** – o entendimento sistêmico da organização é fonte para a identificação de uma vasta quantidade de indicadores que dificilmente seriam observados através da abordagem convencional. Assim, requisitos para o desenvolvimento de soluções de business intelligence são mais amplos e de entendimento dos gestores envolvidos, reforçando a utilização dessas ferramentas;
- **Inteligência Competitiva** – ficam claras, a partir dos inputs externos, as necessidades de informações estruturadas e não estruturadas necessárias à organização.

Existem ainda aplicações desses conceitos para arquitetura organizacional, planejamento de TI, custos, orçamento, análise estratégica, somente para citar algumas. Com o advento das ferramentas BPM (Business Process Management), a orquestração de fluxos decisórios baseados na Gestão Estratégica de Processos reduz a distância entre "o que é dito" e "o que é feito" na organização, atendendo, assim, aos requisitos normativos, ao mesmo tempo que viabiliza a competitividade empresarial. ■

*“NESSE CONTEXTO, responsabilidade socioambiental, inteligência competitiva, business intelligence, project management, gestão de riscos, entre outras, ganham maior relevância...”*

\* Marcelo Almeida Magalhães  
Professor do FGV-Management nas áreas de Estratégia, Organizações e TI.  
Sócio-diretor da Provision Consultoria Empresarial, Msc. pela Coppead-UFRJ.