

## **UMA VISÃO DA ABORDAGEM *PROCESS OWNER***

A organização orientada por processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI (Hammer, 1998). Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos principais de funcionamento, e percebe-se que sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional. (GONÇALVES, p.12, 2001).

A aplicação do sentido literal do termo “processo” na organização chama atenção à querer entender a abordagem “*process owners*” (“donos dos processos”), tão como a forma de sua aplicação, uma vez que tal abordagem pode ser usada como uma ferramenta gerencial do dia a dia.

Nesta concepção, este artigo tem por finalidade básica aflorar, esclarecer e ampliar o entendimento inicial desta abordagem em prol de fortalecer a sua adequada aplicação por parte de organizações de qualquer porte e segmento, sem, contudo, pretender impor e esgotar o assunto.

### **Como definir?**

Os “*process owners*”, ou “donos do processo” como denomina Gonçalves (2000), podem ser entendidos como colaboradores de órgãos de linha da própria empresa que participa ou é um elemento integrante de um ou mais processos, sendo estes incumbidos de analisar continuamente o desempenho e adequação de todas as etapas (entradas, transformações, saídas) de um ou mais processos, podendo interferir diretamente e sempre que necessário na sua forma de execução. O colaborador quando “*process owner*” atuará de certa forma como um gestor de um dado processo, sem efetivamente ser um, haja vista as limitações impostas e que serão a seguir apresentadas.

Desta forma, a abordagem surge quando a empresa define organizadamente quais são os “*process owners*” dos seus processos primários e de apoio, quais suas atribuições e qual a metodologia à ser adotada pelo “*process owner*” para

acompanhamento diário dos processos. Assim, quando a estrutura hierárquica estiver alinhada como a estrutura por processos, pode-se coadunar que a abordagem “*process owner*” está funcionando.

Importante ressaltar que, não se deve confundir ou unificar o papel do analista de processos com o papel do “*process owner*”. O primeiro não atua como proprietário de processos específicos, mas sim como facilitador do entendimento e implementação de melhorias e mudanças, enquanto o segundo dedica-se exclusivamente e diariamente em todas as partes do processo a qual está designado.

Para melhor entendimento, cita-se as seguintes interpretações de ambos os papéis:

O analista de processos tem como preocupação principal criar, implantar e melhorar continuamente os processos produtivos e administrativos para o negócio que foi idealizado, formalizando o início, o meio e o fim do conjunto de atividades que produzem, transformam ou montam o produto ou serviço que a empresa vende. Deste modo, procura fazer com que cada atividade, além de ser executada com o máximo de eficiência, agregue valor ao produto ou serviço a ser colocado no mercado. (MAGALHÃES, 2006).

O *process Owner*, ou o *case manager* (gerente de conta) tem a responsabilidade de garantir o bom andamento dos processos. [...] O *case manager* são responsáveis por dar agilidade aos processos de contato com os clientes externos, oferecendo a estes um ponto de contato único (*single point contact*) (BOMFIM, 2009).

### **Quais as limitações?**

Como os “*process owners*” não são chefes dos empregados que atuam nos seus processos, não podem mandar e sim negociar e exercer influência. O modelo de gestão não pode ser baseado em comando e controle: precisa de negociação e colaboração (HAMMER; STANTON, 1999). Desta forma, os “*process owners*” podem desempenhar uma função permanente, responsável pelo andamento do processo a qual foi designado e pela sua monitoração e adaptação em função das condições que se alteram constantemente.

O sentido do termo “*process owner*” juntamente com as suas limitações levam a entender que aquele profissional dedicado e comprometido com as atividades da unidade organizacional a qual trabalha, e da empresa como um todo, será designado como o responsável por estas sem receber algum ganho em

contraposição, ou seja, trabalhará na função de gestão sem receber retorno proporcional. Tal pensamento pode ser um determinante inibidor ou bloqueador na aceitação e envolvimento para implementação da abordagem “*process owner*”, entretanto, nada impede que a organização inclua no plano de cargos, salários e carreira a escada evolutiva do “*process owner*”, mesmo que estes façam parte de órgãos de linha. Além disso, deve-se considerar que é bastante difícil, até impossível, tornar-se um gestor eficiente e eficaz sem ter realizado ou participado de atividades inerentes à um.

### **Como aplicar?**

Muitas empresas podem achar que estão criando “*process owners*” concentrando inúmeras atribuições de cunho similar e distinto ou de natureza operacional e gerencial, em único colaborador, o que na realidade trata-se de apenas centralização ou delegação de responsabilidades. Esse aspecto é melhor entendido quando a organização está bem evoluída na estrutura por processos ou na definição de atribuição aos cargos funcionais.

Para definir em qual unidade da empresa deve-se ter um “*process owner*”, ou em qual unidade o mesmo teria melhor utilidade, precisa-se de uma razão coerente. Esta razão poderá ser obtida avaliando-se dois pontos de vista:

- satisfação do cliente: neste aspecto tem-se que considerar os requisitos necessários ao *input* e *output* do processo, ou seja, o que os responsáveis da etapa inicial e final do processo precisam, respectivamente, entregar e receber para fornecer o produto ou serviço ao cliente de uma maneira satisfatória. O “*process owner*” atuando do *input* ao *output* do processo propiciará ações tanto preventiva quanto corretivas em curto intervalo de tempo, já que este terá oportunidade de acompanhar o fluxo de desenvolvimento do produto ou serviço. Por outro lado, atuando do *output* ao *input* do processo o “*process owner*” atuará nos efeitos dos erros e falhas, podendo implicar em ineficiências ou eficiências dependendo da complexidade do processo;
- custos adicionais: neste aspecto tem-se que considerar os custos corretivos oriundos de erros e falhas em alguma etapa do processo que implique em

produtos ou serviços inadequados à satisfação do cliente. Quanto maior o número de etapas e interfaces do processo aumenta a tendência à custos, e vice-versa. Os custos podem ser originados principalmente do tempo, de materiais administrativos ou de fabricação, da tecnologia (sistemas informatizados) e, da logística (descolamento de materiais e pessoas, contatos telefônicos).

O ideal seria que, as áreas organizacionais sejam providas de um “*process owner*” para trabalhar numa visão integrada, sendo este incumbido de facilitar o fluxo de comunicação entre as partes envolvidas em processos específicos. O profissional nesta posição evitaria tempestividades de opiniões e decisões que possam se caracterizar como inapropriadas à determinada área e ao sistema organizacional.

### **Quais as vantagens e desvantagens?**

Para Gonçalves (2000), os “donos dos processos”, quando função, podem garantir andamento apropriado e o fluxo do processo; eliminar os “gargalos”, facilitando o relacionamento dos recursos aplicados ao processo e especialmente das pessoas; estabelecer metas de desempenho do processo; definir o orçamento operacional do processo; e alocar recursos para que os processos transcorram como previsto.

Por outro lado, Bonfim (2009) trata os “*case manager* - gerentes de contas” (que atuam similarmente como “donos dos processos”) como uma solução provisória e paliativa, o que leva a entender que estes profissionais têm vida útil gradativa à dissolução de determinados pontos críticos da empresa.

Acredita-se que, quando a empresa emplaca a estrutura por processos tais profissionais assumem importância indiscutível ao funcionamento eficiente e eficaz dos processos, portanto, a sua permanência se faz necessária em período permanente.

Da mesma forma pensa Gonçalves (2000), quando diz, referindo-se ao “*process owner*”, que “*sua presença é indispensável e, se não estiver presente, o modelo convencional antigo reassume*”. O modelo tradicional a qual o autor recém citado se refere trata-se da estrutura funcional em detrimento da estrutura por processos.

Outras vantagens podem ser:

- Abordagem sistêmica: nas empresas tradicionais, os processos essenciais são retalhados em segmentos, conforme o fluxo passa pelas unidades verticais, e o gerente de cada unidade vertical se responsabiliza pelo desempenho do processo apenas enquanto ele estiver dentro de seus domínios. No entanto, ninguém é responsável pelo desempenho do processo como um todo. (GONÇALVES, p. 15, 2000). Tal fato é invertido com a abordagem “*process owner*”;
- Descentralização de responsabilidade: a ferramenta de gestão denominada “*Delegação de poder ou responsabilidade*”, consiste na colocação ou transferência do poder de decisão o mais próximo possível do local em que realiza-se as atividades da unidade, ou seja, descentralizar à determinados colaboradores(a) a autonomia para tomar “a frente” da situação nos casos de ausência da Coordenação, ou então, para situações que não exija interação com níveis hierárquicos de gestão e direção. Considerando a abordagem tratada neste artigo, o “*process owner*” seria o profissional delegado sobre assuntos de processos específicos de uma área. O “poder” neste caso, se refere ao nível de autonomia para realizar ações concernentes aos processos a qual o “*process owner*” foi delegado;
- Alinhamento do corpo funcional: os colaboradores executores das atividades que compõem os processos organizacionais podem concentrar todos os esforços unicamente na rotina laboral, contribuindo assim para o alinhamento das práticas com os objetivos e metas pré-definidas. As ações relacionadas à redimensionamentos, melhorias e inovações estariam atribuídos ao nível gerencial e aos “*process owners*”.

Já as desvantagens também podem se referir à:

- Abrangência restrita do trabalho: resistência ou limitação para adentrar, obter dados e cooperação em unidades organizacionais hierarquicamente subordinada à outro nível máximo de uma área diferente da qual o “*process owner*” faz parte, podendo implicar no prolongamento do tempo de realização do trabalho,

desgastes com partes envolvidas em prol de atender os objetivos pré-determinados e no nível de comprometimento na das partes envolvidas;

- Manipulação de resultados: acobertamento de não-conformidades tornando-a implícita ao invés de explícitas visando, contudo, regularizá-las previamente do conhecimento da alta Administração;
- Resistência a mudanças: dificuldade na aceitação de mudanças por parte de colaboradores que executam atividades em áreas diferentes da qual o “*process owner*” faz parte, pois pode predominar certo grau de desconfiança no que diz respeito a concentração do benefício da mudança em única área;
- Sentimento de inutilidade ou substituição: pode surgir gradativamente, conforme o “*process owner*” ampliar o seu campo de atuação, gerando, assim, confusões com as chefias e gerências no tocante ao limite de atuação de cada parte. Muitos chefes os gerentes podem pensar que estão sendo substituídos ou que sua utilidade na empresa está sendo reduzida. Na prática, as áreas funcionais e suas chefias não desaparecem quando a organização se estrutura por processos. À medida que os “donos dos processos” vão assumindo responsabilidade cada vez maior, pela estruturação e pelo funcionamento dos processos essenciais das empresas, os chefes das áreas funcionais se focam cada vez mais no treinamento e na capacitação do seu pessoal (GONÇALVES, p.11, 2000).

Ressalta-se que, a intensidade nas ocorrências de vantagens e desvantagens pode ser considerada como um fator variável, dependente do nível de evolução da empresa na estruturação por processos, bem como do nível de qualificação e maturação dos profissionais atuantes na função “*process owner*”.

### **Concluindo...**

A adoção do ponto de vista dos processos na gestão das empresas desenvolve e salienta a importância dos papéis ligados a processos, que incluem a liderança de equipes, a ligação vertical e horizontal entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos de mudança, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes. Isso implica em treinamento em busca de desenvolver habilidades em diversos aspectos,

dentre estes pode-se priorizar: relações interpessoais, interfuncionalidade organizacional, organização e solução de problemas, coordenação e planejamento.

A gestão por processos traz desafios inéditos em termos de complexidade, já que é, por exemplo, relativamente simples explicitar a liderança de tarefa, mas é muito mais difícil tornar explícita a liderança de processo (“*process owner*”). Além disso, na ausência da hierarquia, as pessoas precisam saber se organizar para garantir o andamento do processo.

***“A essência da gestão por processo é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas”.***  
***(GONÇALVES, 2000).***

## Referências

BOMFIM, Renata. **Gestão de processos nas empresas**. Disponível em: <<http://criativisebrasil.blogspot.com/2009/03/gestao-de-processos-nas-empresas>> Acesso em: 09 jul.2009.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** ERA: Revista de Administração de Empresas, v. 40, 2000.

MAGALHÃES, Marcelo Nogueira. **Organização, sistemas & métodos**. Fortaleza: UNIFOR, 2006.