

# A INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS E DAS PESSOAS PARA O SUCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Danilise Facchi<sup>1</sup>, Evania Schneider<sup>2</sup>

**Resumo:** As organizações não são estruturadas exatamente do mesmo modo, pois as diferenças entre as organizações não são fortuitas ou causais (ROBBINS, 2006). Tendo em vista o tema pessoas e processos, o presente trabalho tem como objetivo analisar a influência das pessoas e dos processos no sucesso do planejamento estratégico, tendo como base estudos realizados por diversos autores. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, realizada por meio de estudo bibliográfico com abordagens em planejamento estratégico, processos e pessoas.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Processos. Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas cada vez mais buscam meios de se destacar dos concorrentes. Ao longo dos anos, as exigências e a competitividade têm se mostrado mais acirradas, exigindo análises detalhadas de cenários externo e interno das empresas, melhor organização dos processos e pessoas preparadas para o trabalho. Além disso, é necessário que as empresas elaborem um bom planejamento estratégico para saber quais caminhos deverão seguir para atingir os objetivos propostos. Já os objetivos, por sua vez, necessitam de esforços que dependem de pessoas e da continuidade dos processos para que sejam atingidos.

Uma vez que tanto os objetivos estratégicos quanto os processos e pessoas visam integrar as forças internas e externas, a organização, a fim de conseguir obter melhor desempenho, enfatiza os conteúdos de maior relevância para a realidade da empresa. Partindo desse pressuposto, o objetivo geral deste trabalho é identificar a influência dos processos e das pessoas para o sucesso do planejamento estratégico.

Visando o alcance do objetivo proposto o trabalho subdividiu-se nos seguintes objetivos específicos: realizar estudo bibliográfico sobre a importância dos processos para o sucesso do planejamento estratégico; elaborar estudo bibliográfico sobre a importância das pessoas para o sucesso no planejamento estratégico e propor um alinhamento entre pessoas e processos visando ao sucesso no planejamento estratégico.

Quanto à metodologia utilizada, o trabalho classifica-se como qualitativa que para Malhotra et al. (2005), a pesquisa qualitativa é apropriada quando se enfrenta uma situação de incerteza, pois os resultados podem divergir das expectativas e também podem mudar o julgamento. Quanto à sua natureza, a pesquisa é exploratória, que, de acordo com Gil (1996), a pesquisa exploratória tem como objetivo aprimorar as ideias. Já para Hair et al. (2005) descrevem que a pesquisa exploratória

---

1 Aluna do curso de especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário UNIVATES e graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Franciscano.

2 Coordenadora do curso de especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário UNIVATES.

serve para desenvolver melhor compreensão do tema abordado. Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (1999), é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e de artigos científicos.

Ao concluir este levantamento espera-se verificar qual é a influência das pessoas e dos processos no sucesso do planejamento estratégico, identificando também quais as melhores alternativas para o alinhamento entre eles.

O presente trabalho justifica-se pelo fato de que, a cada ano que passa, o planejamento estratégico é revisado e novos objetivos são definidos com base nas análises feitas a partir dos cenários. Estudos minuciosos são realizados visando à maximização das oportunidades e dos pontos fortes e, a mitigação das ameaças e dos pontos fracos. Diante deste estudo são definidos os novos objetivos que nortearão para onde as organizações deverão seguir diferenciando-se das demais organizações. Porém, nem sempre esses objetivos são alcançados, causando, por vezes, consequências sérias, comprometendo a estabilidade das empresas.

O sucesso de uma empresa não é reflexo apenas de um bom planejamento: é preciso que haja um alinhamento entre os processos e as pessoas que executam as atividades. A discussão acerca desse alinhamento torna-se pertinente no sentido de realizar um estudo que contribua para a identificação da importância do alinhamento dos processos e das pessoas para o sucesso do planejamento estratégico.

O alinhamento dos processos em uma organização ganha força quando as empresas possuem claramente definidos os objetivos e sabem aonde querem chegar. Albuquerque e Rocha (2007) entendem que o sincronismo entre os processos faz com que a organização esteja atenta às necessidades dos clientes, garanta a qualidade e a produtividade, além de proporcionar maior agilidade e objetividade nas decisões, tornando a empresa, de fato, mais competitiva. Nesse sentido, é importante ressaltar que, para que essa sincronia entre os processos aconteça, é necessário que as pessoas também estejam devidamente alinhadas, pois elas são fundamentais para o andamento de uma organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Em tempos de acirramento competitivo entre as empresas é necessário planejar com eficiência, prevendo oscilações que podem levar as empresas ao sucesso ou ao fracasso. O planejamento identifica qual caminho deverá ser seguido, configurando os objetivos a serem atingidos. Porém, os objetivos por si só não são capazes de evoluir, é necessário o alinhamento entre os processos e as pessoas, que, por sua vez, precisam estar em sincronia para que seja possível o sucesso da organização.

### **2.1 Planejamento estratégico**

Um bom planejamento é fundamental para que as empresas consigam desenvolver suas atividades de maneira eficiente e eficaz, tendo crescimento e mantendo-se competitivas. Assim, uma organização que consegue ter claramente definido o que pretende com as suas metas e objetivos poderá ter condições de perceber novas oportunidades, avaliar formas de enfrentar as ameaças e fazer de suas forças internas uma vantagem perante a concorrência. Toda e qualquer empresa, independente do ramo ou do setor de atuação, em algum momento deverá se preocupar em desenvolver um planejamento estratégico com objetivos sustentáveis e desafiadores.

Sabe-se que a forma de agir perante o mercado e a concorrência, a preocupação com os clientes e até a preocupação na escolha dos fornecedores estão mudando a cada dia, e isso faz com que as empresas tenham que tomar atitudes diferentes das do tempo em que pensavam somente na

produção. O fato de pensar estrategicamente as torna competitivas, com um desempenho melhor e, com isso, podem, enfim, alcançar o sucesso nos objetivos traçados.

Nesse sentido, antecedentes históricos registram que o planejamento estratégico apresenta aplicabilidade a partir das décadas 60 e 70, onde era defendido que as interferências do passado são inadequadas, e que tanto as projeções vindas do passado quanto as novas exigiriam ajustes estratégicos. O planejamento estratégico partilha características com o planejamento orçamentário e com o planejamento de longo prazo, pois ele baseia-se em um sistema periódico, geralmente desenvolvido em um determinado período. Ele será aproveitado como base para o desenvolvimento de planos operacionais e previsões orçamentárias para o ano seguinte e, por fim para a administração estratégica de mercado. O termo mercado remete à ideia de que as atitudes têm que ser orientadas pelo mercado e seu meio, ou simplesmente a administração estratégica torna o ciclo de planejamento inadequado, pois, com as grandes e velozes mudanças que ocorreram, não é possível utilizar respostas prontas (AAKER, 2001).

A segunda Guerra Mundial, por sua vez, proporcionou grande estímulo ao pensamento estratégico, nos domínios empresariais e militares, pois o cenário era caótico, principalmente na alocação de recursos escassos em toda economia. Nesse período foram descobertas novas técnicas de pesquisa operacional, as quais abriram caminhos para a análise quantitativa no planejamento estratégico formal. Também foi criado o conceito da curva de aprendizado, que, para Lerner (2002), significa atingir a liderança no custo total, pela redução de custos, devido ao aumento de produtividade pelo aprendizado, ou seja, por meio de um conjunto de políticas orientadas para o objetivo básico, na busca de minimização de custos, primando pelo aprendizado, a fim de manter-se à frente da concorrência, na qual o custo era reduzido devido ao aumento da produtividade pelo aprendizado. Este, por sua vez, tornou-se um instrumento de planejamento muito importante. As experiências durante a guerra influenciaram não somente o desenvolvimento de técnicas, mas também na forma de pensar (GHEMAWAT, 2000).

Nesse sentido, o processo de desenvolver e implementar estratégias tem sido descrito ao longo de muitos anos e assinalado de certa forma por termos diversos, incluindo: planejamento orçamentário, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico e administração estratégica de mercado. Todos esses termos possuem significados similares e muitas vezes são usados como sinônimos, mas cada qual apresenta suas peculiaridades. Com base nisso, dar-se-á continuidade a este trabalho exaltando o estudo acerca do planejamento estratégico e seus objetivos, cujo foco busca identificar a influência das pessoas e dos processos para obtenção desses.

Muitos autores posicionam-se quanto à definição de planejamento. Para Oliveira (2004), o planejamento corresponde a um conjunto de providências a serem tomadas pela alta gerência que busca antever que o futuro tende a ser diferente do passado, sendo necessário que a empresa tenha condições e meios para agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. O mesmo autor defende ainda que o planejamento é um processo contínuo a ser executado pela empresa.

Para Tavares (2000), o planejamento é um conjunto ordenado de ações com o objetivo de alcançar o que é desejado. Compreende ainda, o envolvimento das pessoas, dos recursos e controles, fazendo uma avaliação do que é necessário para estimar a efetividade das ações em relação ao que foi estabelecido. O planejamento pode ser entendido como decisões tomadas no presente que terão impacto no futuro. Com base nesse conceito, entende-se que o planejamento é um conjunto de decisões que são tomadas no presente, prevendo o cumprimento ao longo do próximo ciclo, ou seja, com base nas informações levantadas dos cenários, objetivos são traçados visando ao seu cumprimento e posicionando a empresa de forma competitiva perante os concorrentes.

O conceito de Planejamento Estratégico, pouco diverge entre os autores analisados. Diferenças são encontradas nos conceitos de formas de execução e medição das estratégias para o alcance dos objetivos. Perrone (2006) apresenta de forma sequencial uma sugestão para a implantação de um planejamento estratégico, definindo que: como primeiro passo deve-se fazer uma análise de perspectivas da empresa, em que serão identificados as tendências, as ameaças, as oportunidades e os eventos que podem influenciar; na segunda etapa, é feita uma análise competitiva, que deve identificar o que a empresa tem de melhor e o que ainda deve ser melhorado; a terceira etapa é chamada por Perrone (2006) como a análise de portfólio estratégico, em que as perspectivas do negócio como um todo são comparadas e priorizadas e os recursos são alcançados para atingir os objetivos; a última etapa é a de análise organizacional, que visa a adequar as estruturas gerencial, profissional e funcional ao processo de planejamento.

O planejamento pode ser entendido como um processo gerencial que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização. A adoção de metodologias de planejamento requer não só uma mudança significativa na filosofia da empresa, mas, também, uma capacidade de inovação, e com adaptações constantes (PERRONE, 2006).

Nesse sentido, identifica-se que a decisão das empresas em ter implantado um planejamento estratégico permeia pelo processo gerencial, estruturado com base nas etapas que envolverão recursos e pessoas, necessitando uma sincronia entre as atividades e os recursos, e um alinhamento entre os níveis hierárquicos, pois somente assim será possível obter sucesso na implantação e na execução de um planejamento.

Entende-se, ainda, que, atualmente o planejamento estratégico se impõe justamente para contribuir no posicionamento que a empresa deve definir alicerçado por seus objetivos que indicam o rumo a ser seguido. Silva (1984) entende que os objetivos são definições do que as empresas buscam alcançar em longo prazo. São declarações das intenções que devem ser comunicadas e expressas a todos os envolvidos em uma organização. Os objetivos devem, ao mesmo tempo, ser abrangentes, de modo que todos compreendam o seu papel para atingi-los.

Para melhor compreensão do processo de planejamento e complemento dos conceitos citados pelos autores analisados, Silva (1984) afirma que os objetivos são provenientes de uma análise de ambiente externo que envolve recursos, oportunidades e limitações; por meio das esperanças e expectativas dos acionistas somadas às suposições e expectativas dos dirigentes e, por fim, aos recursos e limitações internas da própria empresa. Torna-se claro que o conceito de planejamento está bem alinhando entre os autores estudados.

Ficou evidenciado que muitos compartilham da mesma definição, entendendo que o processo exige conhecimento dos ambientes externo e interno, a definição de aonde se quer chegar com os objetivos, recursos e pessoas necessários para a obtenção do sucesso no alcance do propósito. Essa discussão mostra, também, que o sucesso de uma empresa depende de como ela irá se posicionar, tendo claramente definido o alvo a ser atingido, e as interligações dela com o ambiente, pois as aspirações podem ser conflitantes.

Costa (2008) defende que os objetivos devem refletir a previsão dos gestores quanto à magnitude e à velocidade de resposta entre as mudanças nos direcionadores de desempenho futuro e as mudanças a elas associadas, levando em consideração uma ou mais medidas de resultado. Ainda de acordo com essa autora, os objetivos deveriam ter claro o tempo necessário para que as pessoas, por meio de seus esforços, consigam o melhor desempenho para o alcance do proposto. Oliveira (2003) complementa definindo que o objetivo é o alvo ou o ponto qualificado, com prazo para conclusão, responsável, e com a definição do que se pretende atingir com os esforços, ou, ainda, pode ser conceituado como o estado, situação ou resultado que se pretende atingir. O termo objetivo

relaciona-se a tudo o que implica na obtenção de um resultado final. O planejamento estratégico é um meio pelo qual a empresa define seus objetivos e pretende atingi-los (OLIVEIRA, 2003).

Após identificar grande consonância entre os autores, pode-se entender que os objetivos devem ser mensuráveis, com prazos e responsáveis, pois, com isso, as empresas conseguirão destacar-se e ganhar competitividade perante o mercado atuante.

Oliveira (apud ACKOFF, 1974) defende quatro princípios de planejamento, os quais considera específicos:

- planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é o resultado final, mas o processo desenvolvido, ou seja, a elaboração do planejamento não deve visar somente ao ato de elaborar, porém, deve ser realizado com o envolvimento de todas as áreas pertinentes ao processo;
- planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser levados em consideração, de forma que possam atuar independentemente;
- planejamento integrado: o planejamento estratégico precisa ser integrado de forma que os objetivos sejam estabelecidos de cima para baixo e os esforços para atingi-los ocorram de baixo para cima;
- planejamento permanente: essa condição indica que o planejamento não é estável e que o ambiente corporativo necessita ser analisado constantemente.

As empresas que levarem em consideração esses princípios terão mais vantagens competitivas perante os concorrentes, pois possuirão uma base mais sólida para o processo decisório (OLIVEIRA apud ACKOFF, 1974).

Quanto ao planejamento estratégico, Oliveira apud Ackoff (1974) defende que se trata de um processo que proporciona manter a organização no mercado, por meio da melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando a interação com os fatores externos, não controláveis, atuando de maneira inovadora e diferenciada. Com isso, busca-se o alcance dos objetivos estratégicos.

A competitividade de uma empresa pode ser analisada sob o ponto de vista de um bom planejamento estratégico alinhado aos objetivos, os quais implicam no esforço para que sejam atingidos, dependendo do envolvimento das pessoas e do alinhamento entre os processos. Thompson Jr. e Strickland III (2003) defendem que a finalidade dos objetivos é converter a declaração geral da missão do negócio e da direção em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o processo da organização pode ser medido. Esses autores alertam ainda que a condição ideal é um esforço de equipe, em que todos se unem para atingir os resultados que ajudarão a empresa a atingir seus objetivos.

As decisões estratégicas precisam, portanto, ser tomadas de acordo com as mudanças do ambiente, orientadas para o futuro, delineadas em objetivos estratégicos. Com isso, a empresa consegue, com criatividade, obter vantagem competitiva e sucesso no proposto.

## 2.2 Processos

Com as mudanças organizacionais ocorrendo de forma rápida, é importante que as empresas criem mecanismos para acompanhar essa evolução. Uma empresa com estruturas gerenciadas por processos destaca-se de outras com estruturas tradicionais, pois estas mostram-se pouco flexíveis. Gonçalves e Dreyfuss (1995) defendem que as estruturas organizacionais apresentam características que, por vezes, comprometem o desempenho das funções, quando trabalham em áreas verticais em detrimento aos processos essenciais, e acabam por exagerar na divisão das tarefas, pois adotam o critério de otimização do funcionamento das áreas. Com isso, as empresas acabam tendo estruturas

hierárquicas rígidas, divididas em pequenas atividades, em que cada uma faz pedaços pequenos do processo. Nestas, há o predomínio de atividades padronizadas controladas pelos gestores, cujo maior objetivo acaba sendo o cumprimento da norma.

Oliveira (2011), ao conceituar a evolução das empresas, defende que as estruturas organizacionais mais enxutas levam em consideração a efetivação de processos decisórios mais ágeis e com custos adequados. Por processos, esse autor entende que se tratam de um conjunto de atividades estruturadas e sequenciais que apresentam relação lógica entre si, e com finalidade de atender as necessidades e expectativas dos clientes, tanto internos quanto externos. No que diz respeito às estruturas orientadas por processos, entende-se que as atividades são executadas de forma diferente com mais envolvimento das pessoas, pois ao em vez do trabalho individual, há o predomínio do trabalho em equipe, fortalecendo a colaboração e a responsabilidade. Uma estrutura organizada por processos faz com que os colaboradores entendam e se responsabilizem pela continuidade até a entrega final, o que possibilita o desenvolvimento e um sentimento de apropriação do processo (HAMMER, 1998).

Percebe-se que uma organização que trabalha gerida por processos tende a ser mais organizada, pois os processos alinhados possibilitam uma visualização do fluxo como um todo, permitindo identificar com clareza em qual atividade está ocorrendo desalinhamento. Além disso, pode-se perceber se o que está acontecendo está ligado ao processo ou às pessoas que o estão executando, pois elas são de vital importância para o andamento das atividades. Pode-se verificar que, em uma estrutura orientada por processos, há um fortalecimento no espírito de equipe, pois fica claro o entendimento de que uma pessoa precisa da colaboração da outra para dar continuidade às atividades. Já em empresas com estruturas tradicionais, o que se percebe é que a união e a cooperação estão mais ligadas à área, e não à organização como um todo, pois fica mais difícil entender o contexto e quais os impactos da atividade no processo todo.

Dessa forma, entende-se que os processos empresariais são muitas vezes interfuncionais. Pouco adianta um desempenho excelente de uma área ou departamento, se o processo não estiver intimamente ligado. Geralmente, quem sente os efeitos dessa falta de alinhamento entre as áreas e processos, são os clientes. O desempenho bom dessas áreas será invalidado pelo desempenho ruim de outras áreas que participam do processo, acarretando em uma entrega deficitária aos clientes (HRONEC, 1994).

Quando são mencionados processos interfuncionais, é necessário enfatizar que devem haver técnicas para facilitar a evolução do nível de comprometimento entre as pessoas, pois as atividades desenvolvidas ficam alocadas ao longo do processo de forma interativa, focada nas necessidades e expectativas de mercado, e nos resultados da empresa. Porém, isso não é o suficiente para avaliar o comprometimento dos envolvidos (OLIVEIRA, 2011).

Se não fosse a complexidade estrutural e processual que restringe a perspectiva de pessoas e a complexidade em determinadas atividades, não seria necessário reforçar a sequência óbvia dos pensamentos nos processos (PEREIRA et al., 1995).

Dessa forma, quando se fala em processos e em estruturas interfuncionais, é necessário fazer uma alusão aos primórdios da reengenharia, para as quais contribuiu fortemente para mudanças tanto do cunho comportamental, o qual as pessoas precisaram adaptar-se atendendo essa nova forma de alcançar os objetivos, quanto para melhor posicionamento das empresas, que, assustadas com a velocidade das mudanças, precisavam agir imediatamente. A demora na migração do paradigma funcional para o processual tem explicações associadas à reengenharia (PAIM et al., 2009), pois ela surgiu como proposta revolucionária, e sugeria que as empresas deixassem para trás a forma como administravam para recomeçar tudo de novo. Seu foco era um novo processo organizacional, que nesse sentido tratava o processo como sendo menos uma sequência de etapas

ou conjuntos e mais uma sucessão de mudanças, com entradas e saídas, cujos objetivos eram os resultados (PEREIRA et al., 1995). A reengenharia começa, então, a enfatizar a importância dos procedimentos e atividades no processo organizacional. Com base nisso, há de se concluir que a reengenharia deixou grandes contribuições para o aperfeiçoamento dos processos, buscando evidenciar que mudanças são necessárias justamente para que as empresas repensem os processos, e, de forma contínua, promovam melhorias, não necessariamente promovendo mudanças drásticas, tampouco promovendo mudanças nos processos o tempo todo (PEREIRA et al., 1995).

O ciclo de melhoria dos processos ao longo do tempo permite associar às primeiras metodologias adotadas a capacidade de contribuir para superar as limitações de um modelo essencialmente funcional, para enfatizar ainda a importância de melhorias contínuas, e buscar a desvinculação das estruturas funcionais, associada ao processo de mudanças drásticas. Maranhão e Macieira (2004) defendem que uma estrutura funcional é inadequada para solucionar necessidades contemporâneas das organizações, como, por exemplo: harmonização de interfaces entre áreas e atividades; comunicação assegurando o entendimento das informações; poder de decisão; fluxo do processo compatível com as necessidades dos clientes; agilidade nas operações; eliminação de processos que não geram valor; realização de processos de forma estruturada visando sempre à integração entre eles.

Em contrapartida uma estrutura baseada em processos, na visão de Filho et al. (2010), apresenta benefícios para a organização, como, por exemplo: foco no cliente; melhorias nos inter-relacionamento interno e externo; visão sistêmica; melhor entendimento da cadeia de valor; cada colaborador consegue assumir a responsabilidade do processo por inteiro e não somente de sua atividade, além da sequencia das operações poderem ser reorganizadas sempre que necessário.

Dessa forma, pode-se dizer que a reorganização da empresa, visando a gerar benefícios, deve ter uma sequência lógica que busca retratar a situação atual e descrever a situação futura, que pode ser conseguida por meio do mapeamento de processos. Maranhão e Macieira (2004) defendem que o mapeamento, trata do conhecimento e da análise dos processos, e seu relacionamento ocorre em uma visão de cima para baixo, ou seja, desde um nível gerencial até um nível operacional. Um processo é constituído de entradas (*inputs*), saídas (*outputs*), tempo, recursos, informações e valores direcionados a fornecer produtos e/ou serviços aos clientes. A análise de um processo por meio do mapeamento, na visão de Maranhão e Macieira (2004), permite identificar operações desnecessárias para poder juntar atividades; criar atividades novas mais focadas e simplificar operações. Dessa forma, mapear processos permite racionalizá-los, eliminando o desperdício e fornecendo uma linguagem padronizada, facilitando a tomada de decisões (FILHO et al., 2010).

Uma das técnicas utilizadas para o mapeamento de processos é o fluxograma, que se caracteriza como um diagrama com simbologias específicas, representando a sequência das atividades do processo. Outra forma é o Sipoc (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*), que compreende uma forma mais detalhada de visualizar um fluxograma, pois contempla fornecedores, entradas, atividade, saída e clientes (FILHO et al., 2010).

Associado ao mapeamento, é importante ressaltar que há metodologias que abrangem não somente a forma de desenhar, mas de entender o negócio na visão dos clientes, promovendo, uma visão ampliada dos processos que, por vezes, requer até mesmo mudanças estruturais e culturais. Nesse sentido, o *Business Process Management* (BPM) merece destaque, pois implica não somente em retratar a situação atual, mas, em um permanente e contínuo comprometimento organizacional, que pode ser entendido, também, como a visão de um conjunto de processos com foco no gerenciamento do processo de ponta a ponta nas organizações (CBOK, 2009). Envolve, além disso, uma continuidade, um ciclo sem fim para garantir que processos estejam sempre alinhados às estratégias organizacionais e aos desempenhos esperados. Nesse sentido, o ciclo de vida BPM,

segundo CBOOK (2009), compreende etapas, como: planejamento; análise; desenho e modelagem; implantação; monitoramento e controle e, por fim, refinamento.

Não muito diferente disso, e pensando que, com passos estruturados, as organizações conseguem engajar seus colaboradores mantendo o foco no cliente, Tachizawa e Scaico (1997) apresentam sete etapas que compõem uma metodologia aplicável tanto para análise, racionalização ou padronização dos processos quanto para processos já existentes ou novos. Essa metodologia compreende: identificação dos processos-chave; definição de um fluxo básico de trabalho; elaboração da matriz de responsabilidades; definição e estruturação de indicadores de desempenho; elaboração da documentação do procedimento; desenvolvimento de um programa de treinamentos; e, por fim, monitoramento e acompanhamento da operacionalização do processo. Albuquerque e Rocha (2007), em uma visão um pouco diferenciada, porém perfeitamente aplicável, defendem que a padronização dos processos é composta apenas por seis etapas, sendo: análise do contexto; detalhamento do processo crítico; criação de novo processo; planejamento da implementação ou transição; capacitação dos envolvidos e gestão da transição.

Dessa forma, pode-se destacar que o objetivo mais importante da gestão de processos é aprender como entregar valor ao cliente e assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos e negócios, orientada pelas metodologias que melhor se aplicam à realidade da organização (SORDI, 2010).

### 2.3 Pessoas

As pessoas são peças fundamentais para o andamento das tarefas, de forma que o modelo organizacional pode influenciar diretamente na motivação, passando pelos resultados e influenciando no desempenho dos colaboradores. É sabido, também, que muitas organizações possuem sistemas, processos e pessoas trabalhando de forma desalinhada, gerando, um ciclo descoordenado, pois elas se alimentam de informações errôneas e produzem com base nessas, gerando novas informações descoordenadas e provocando descontentamentos que influenciam diretamente nos resultados da organização (CRUZ, 2003).

O fator pessoas é uma das principais razões pelas quais a implementação de mudanças falha no alcance dos objetivos. Para superar essa condição, organizações adotam metodologias e práticas de comprovada eficiência no gerenciamento de mudanças. Essas práticas englobam não somente o fator mudanças, mas também o desenvolvimento de ambientes propícios à mudança, além de proporcionar o melhor compartilhamento das informações. Dessa forma, as vantagens competitivas ficam mais evidentes, obtendo-se, com isso, significativos aperfeiçoamentos no desempenho dos processos e sucesso nos objetivos (RIBEIRO, 2005).

Na maioria das vezes as pessoas só se dão conta das mudanças que ocorrem no ambiente quando já estão esmagadas por ele. E, embora imediatamente surjam à mente lembranças de uma metodologia voltada à reengenharia para coibir o que saiu errado, isso nem sempre é suficiente ou a solução adequada (MACEDO et al., 2004).

Passando pelo processo de reengenharia, outros autores defendem a ideia de mudanças nas estruturas organizacionais ao longo dos anos. Vergara (2010) defende que têm surgido novas estruturas organizacionais que tornam mais frágil a pirâmide hierárquica tradicional, dessa forma, separando a empresa do seu ambiente tradicional e ganhando destaque pela redução dos níveis hierárquicos pela horizontalização das estruturas. Com base nisso, destaca essa autora que há ênfase crescente em equipes multifuncionais com grau de autonomia elevado, as conhecidas equipes autogerenciadas. Com isso, espera-se que a visão estratégica que anteriormente sempre esteve ligada à alta direção faça parte do cotidiano de todos os envolvidos na empresa (VERGARA, 2010).

É necessário ressaltar que nem sempre foi assim e que é preciso lembrar como é o funcionamento em uma organização funcional. Nestas, os profissionais são agrupados por semelhanças, por equipes com papéis delimitados, em que praticamente todos possuem os mesmos conjuntos de atividades para realizar. Já em uma organização com gestão por processos, as equipes de trabalho são formadas por profissionais com diferentes perfis e habilidades, em que cada um desempenha papel e atividades diferentes, porém complementares.

Quanto ao desenvolvimento dos profissionais em uma organização orientada por processos, cabe, primordialmente ao próprio profissional, recebendo suporte, voltados para a capacitação contínua dos profissionais essenciais aos processos da organização, a busca pelo desenvolvimento (SORDI, 2010). Dessa forma, é importante destacar que o comportamento e até mesmo o perfil das pessoas diferem de acordo com a estrutura da organização. Pode-se perceber, ainda, que uma organização com estruturas por processos tende a possuir uma visão mais sistêmica do negócio, podendo contribuir para o sucesso dos objetivos estratégicos, pois a interligação entre as atividades possibilita rastrear onde está havendo deficiências e, assim, agir prontamente. Sordi (2010) diz que organizações geridas por processos privilegiam a abertura da comunicação e a transparência no trabalho, pois os colaboradores compartilham do mesmo sentimento de colaboração e cobrança mútua ao longo de todo processo, possibilitando o desenvolvimento do trabalho participativo.

Associadas aos objetivos estratégicos de uma empresa, devem haver práticas que possibilitam maior flexibilidade e maior preparo quanto às mudanças que ocorrem no ambiente. Nesse sentido, empresas apostam em alternativas que aloquem melhor as pessoas para desempenhar suas atividades, gerando ganhos significativos e melhor desempenho.

Quando se fala em pessoas, é necessário traçar uma linha de evolução no tempo, em que é possível perceber que, ao longo dos anos, as estruturas foram se modificando, e as pessoas também. Chiavenato (2008) apresenta resumidamente as principais modificações que as pessoas sofreram ao longo dos tempos, provocadas por alterações nas estruturas organizacionais, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Ambientes estáveis e ambientes instáveis

Ambiente estável	Ambiente instável
Comando centralizado por hierarquias	Redução dos níveis hierárquicos e descentralização
Controle externo e absoluto	Autocontrole e autodireção
Cargos definidos com atribuições estritamente delimitadas	Cargos mutáveis e constantemente redefinidos
Tarefas simples e repetitivas	Tarefas complexas e diferenciadas
Regras e regulamentos para estabelecer ordem	Equipes multifuncionais e autogeridas
Departamentos funcionais com objetivos específicos	Órgãos flexíveis e mutáveis
Modelo estático e conservador	Modelo dinâmico e inovador

Fonte: Chiavenato (2008).

Com isso, é fácil perceber como as pessoas precisaram se adaptar e de certa forma conseguiram, garantindo com isso a continuidade da execução das tarefas e a própria sobrevivência das organizações. Sem a adaptação das pessoas, dificilmente haveria melhorias que garantissem mudanças em termos de estrutura e também para melhor organização do trabalho.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia como estudo apresenta-se como um guia de referência, pois é por meio dela que se podem fazer determinados levantamentos utilizando-se dos métodos disponíveis a fim de que se consigam obter as respostas para o estudo pretendido. Neste trabalho, a utilização de métodos faz-se presente e é de tamanha importância quando é necessário identificar a influência dos processos e das pessoas no sucesso do planejamento estratégico das organizações.

A metodologia, como o próprio nome já diz, é um estudo dos métodos. Sendo assim, é necessário que se estabeleça um método para atingir o objetivo desejado. Neste caso trata-se, inicialmente, de uma pesquisa exploratória, que, de acordo com Gil (1996), tem como objetivo aprimorar as ideias. Já para Hair et al. (2005), a pesquisa exploratória serve para desenvolver melhor compreensão do tema abordado. Gil (1999) apresenta uma etapa exploratória como sendo um período de investigação informal e relativamente livre, no qual o pesquisador procura obter o entendimento dos fatores que exercem influência na situação utilizada para o objetivo de pesquisa.

Mesmo sendo bastante flexível, possibilitando considerar vários aspectos para o estudo, este trabalho tem como principal objeto de pesquisa as fontes comerciais gerais, que consistem em dados facilmente encontrados e de livre acesso a todos os interessados, cuja função é auxiliar na complementação do estudo. Essas informações, aqui denominadas fontes, podem ser retiradas de livros, periódicos, diários, artigos, relatórios, resenhas entre outros (MALHOTRA et al., 2005). Ainda na primeira fase da pesquisa foi realizado um estudo qualitativo, que, segundo Hair et al. (2005), representa descrições sem atribuições diretas de números.

Quanto à metodologia utilizada, o trabalho classifica-se como qualitativo, que, para Malhotra et al. (2005), é apropriado quando se enfrenta uma situação de incerteza, pois os resultados podem divergir das expectativas, e também podem mudar o julgamento. Quanto à sua natureza, é de caráter exploratório, que, de acordo com Gil (1996), tem como objetivo aprimorar as ideias.

Segundo Gil (1999), pesquisas bibliográficas são aquelas desenvolvidas a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Gil (2002) define ainda que pesquisas bibliográficas são as elaboradas a partir de materiais já publicados ou disponibilizados na internet. Pesquisa documental é aquela elaborada a partir de materiais que não receberam o devido tratamento analítico; e estudo de caso, caracteriza-se por envolver o estudo aprofundando do objeto de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, a análise de dados foi feita com base nos estudos e levantamentos de diversos autores. A partir disso, foi elaborada a conclusão que norteia o tema em questão, com o propósito de verificar a influência das pessoas e dos processos para o sucesso do planejamento estratégico.

## 4 QUADRO COMPARATIVO

Quadro 2 - Comparativo entre autores em relação a conceitos de processos

Autor(es)	Principais considerações
Gonçalves e Dreyfuss, (1995)	Estruturas por áreas possuem estruturas hierárquicas mais rígidas, com divisão de tarefas e atividades padronizadas controladas pelos gestores com o objetivo de cumprimento da norma.
Oliveira, (2011)	Em estruturas organizacionais mais enxutas existe a efetivação de processos decisórios mais ágeis e com custos adequados. Além disso, há o envolvimento das pessoas, predominando o trabalho em equipe, enfatizando a importância dos processos multifuncionais, pois as atividades ficam alocadas ao longo do processo de forma interativa.
Hammer, (1998)	Quando a estrutura é organizada por processos, os colaboradores conseguem envolver-se e responsabilizar-se pela continuidade até a entrega final, em um sentimento de apropriação do processo.
Hronec, (1994)	Os processos empresariais são muitas vezes interfuncionais, em que o desempenho de um influencia diretamente no desempenho do outro.
Paim et al., (2009)	A demora na migração do paradigma funcional para o processual tem explicações associadas à reengenharia, pois esta propunha que fosse deixada para trás a forma como se administrava até então para recomeçar tudo de novo.
Pereira et al., (1995)	Defendem que, devido à complexidade estrutural, é necessário reforçar os pensamentos em processos. Nesse sentido, a reengenharia apresenta-se como uma nova proposta, na qual enfatiza que as empresas devem adotar um novo processo organizacional, que, por vezes, necessita começar tudo novamente.
Maranhão e Macieira, (2004)	Estruturas funcionais tornam-se inadequadas para solucionar necessidades da atualidade, como, por exemplo: harmonização de interfaces entre áreas e atividades; comunicação assegurando o entendimento das informações; poder de decisão; fluxo do processo compatível com as necessidades dos clientes; agilidade nas operações; eliminação de processos que não geram valor; realização de processos de forma estruturada visando sempre à integração entre eles. Com isso, a reorganização de uma empresa deve passar por uma sequência lógica que, nesse caso, pode ser conseguida pelo mapeamento, que visa a retratar a situação atual e descrever a situação futura.
Filho et al., (2010)	Uma estrutura baseada em processos apresenta benefícios para a organização, como: foco no cliente; melhorias nos inter-relacionamentos interno e externo; visão sistêmica; melhor entendimento da cadeia de valor; cada colaborador consegue assumir a responsabilidade do processo por inteiro e não somente de sua atividade, além de a sequência das operações poderem ser reorganizadas sempre que necessário. Tudo isso é possível por meio do mapeamento e da análise do processo, por meio de fluxogramas, que permitem, em uma forma visual, racionalizar e eliminar o desperdício, pela padronização, facilitando a tomada de decisão.
CBOK, (2009)	O <i>Business Process Management</i> (BPM) implica não somente em retratar a situação atual, mas em um permanente e contínuo comprometimento organizacional descrito em um ciclo que compreende o planejamento; a análise; o desenho e a modelagem; a implantação; o monitoramento e o controle e, o refinamento.

Autor(es)	Principais considerações
Tachizawa e Scaico, (1997)	Apresentam uma metodologia que se aplica para análise, racionalização ou padronização dos processos que compreende: identificação dos processos-chave; definição de um fluxo básico de trabalho; elaboração da matriz de responsabilidades; definição e estruturação de indicadores de desempenho; elaboração da documentação do procedimento; desenvolvimento de um programa de treinamentos; monitoramento e acompanhamento da operacionalização do processo.
Albuquerque e Rocha, (2007)	A padronização dos processos é composta por seis etapas, sendo: análise do contexto; detalhamento do processo crítico; criação de um novo processo; planejamento da implementação ou transição; capacitação dos envolvidos e gestão da transição.
Sordi, (2010)	Pela da gestão por processos deve-se aprender como entregar valor ao cliente e assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos e negócios, orientado pelas metodologias que melhor se aplicam à realidade da organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

### Quadro 3 - Comparativo entre autores em relação a pessoas

Autor(es)	Principais considerações
Ribeiro, (2005)	Pessoas são fundamentais para o processo de mudança, de desenvolvimento de ambientes propícios a mudanças e de compartilhamento de informações, ganhando vantagens competitivas e aperfeiçoamentos nos processos.
Macedo et al., (2004)	A difícil identificação das mudanças que ocorrem no ambiente pode ocasionar perdas no processo, e nem mesmo propostas como a reengenharia podem ser capazes de modificar.
Sordi, (2010)	Em uma organização funcional, os funcionários são agrupados por semelhanças, por papéis delimitados, em que praticamente todos possuem as mesmas atividades para realizar. Em uma organização por processos, as equipes são formadas por profissionais com diferentes perfis e habilidades, e cada um desempenha papéis e atividades diferentes que se complementam.
Vergara, (2010)	Redução dos níveis hierárquicos pela horizontalização das estruturas propicia o desenvolvimento de equipes multifuncionais, com autonomia e autogeridas.
Chiavenato, (2008)	Identifica que pessoas precisaram adaptar-se ao longo dos anos devido às modificações ocorridas no ambiente. Em um primeiro momento trabalhava sob as condições de um ambiente estável, com comandos centralizados pelas hierarquias, e, em um segundo momento, sob as oscilações de um ambiente instável que propunha a descentralização e a redução de níveis hierárquicos.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 CONCLUSÃO

Pode-se dizer que uma organização com estruturas gerenciadas por processos, ganha competitividade em detrimento a organizações estruturadas por áreas, pois estas apresentam-se mais rígidas, com divisão de tarefas e com atividades padronizadas, necessitando de um gerenciamento mais próximo. É importante ressaltar que, em uma organização gerenciada por processos, fica mais fácil perceber as entregas, pois uma atividade está intimamente ligada à outra. Nesse sentido é que

se tem clareza da interfuncionalidade entre os processos e dos impactos que um pode causar no outro, necessitando, maior envolvimento por parte os colaboradores, que, entendendo o contexto, se responsabilizam pelas entregas exercendo um sentimento de cooperação.

Nesse sentido, pode-se dizer que existe influência tanto dos processos quanto das pessoas no sucesso do planejamento estratégico, pois, quando se trata de processos, é facilmente perceptível os benefícios que eles trazem para a organização. Como consequência para o sucesso do planejamento, conforme Filho et al. (2010), os benefícios vão desde manter o foco no cliente, melhorias nos inter-relacionamentos interno e externo, visão sistêmica, melhor entendimento da cadeia de valor, cada colaborador consegue assumir a responsabilidade do processo por inteiro e não somente de sua atividade, além da sequência das operações poderem ser reorganizadas sempre que necessário.

Dessa forma, percebe-se que o sincronismo entre processos e pessoas é importante, necessitando de um inter-relacionamento entre eles. Não há como auferir um grau de destaque entre eles, pois, um necessita da participação efetiva do outro. Quando se fala em planejamento estratégico, é necessário ter em mente que somente com alinhamento dos processos e pessoas é que se tem a garantia do sucesso. Os processos nortearão a condução das ações e as etapas executadas pelas pessoas garantirão que os objetivos serão atingidos.

Aos processos confere-se a importância de melhor entendimento das informações e melhoria contínua, além da elevação do grau de qualidade e de assertividade nas decisões, melhor entrosamento, visão amplificada, e o comprometimento dos colaboradores quanto às entregas, seja de um processo para outro, seja de um processo para o cliente.

Quanto às pessoas, fica evidente que, quando elas compreendem sua importância no processo, o sucesso é apenas uma questão de tempo. Envolvidas diretamente nas atividades, demonstraram que conseguem adaptar-se às oscilações do ambiente ao longo dos anos, aperfeiçoando-se nos relacionamentos e contribuindo para o alcance dos objetivos propostos.

Sabe-se que, para muitas organizações, a proposta de uma nova estrutura hierárquica baseada em processos, ainda está em fase embrionária, porém, é importante ressaltar que o cenário atual se apresenta a cada dia mais competitivo, exigindo ações e tomada de decisão mais rápidas e assertivas. Somente empresas com clareza nos seus passos terão condições de competir e de se manterem tranquilas perante a concorrência. Faz-se necessário reforçar a importância de um planejamento estratégico bem estruturado, que aborde a situação atual com vistas para o futuro. Alinhando aos processos bem desenhados e contando com a participação das pessoas para a execução de cada atividades é que se garantirá o sucesso no planejamento.

## REFERÊNCIAS

AAKER David A. **Administração estratégia de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional**: Como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva, 2007.

CBOK, **Guia para o gerenciamento de Processos de Negócio**: Corpo Comum de Conhecimento. ABPM BPM, 2ª versão, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, Ana Paula P. **Balanced Scorecard**: Conceitos e Guia de Implementação. São Paulo: Atlas, 2008.

CRUZ, Tadeu. **Sistema Métodos & Processos**: Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios. São Paulo: Atlas, 2003.

- FILHO, Alécio F. et al. **Gestão Pública: Planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisas** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima; DREYFUSS, Cassio. **Reengenharia das empresas: passando a limpo.** São Paulo: Atlas, 1995.
- HAIR Jr, Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Bookman, 2005.
- HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM Management**, n.9, ano 2, jul./ago. 1998.
- HRONEC, Steven. M. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- LERNER, Walter. **Como planejar e organizar negócios competitivos.** São Paulo: IOB, 2002.
- MACEDO, Ivanildo I. et al. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria E. B. **O processo nosso de cada dia: Modelagem de processos de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas.** 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas.** 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Processos: Conceitos, Metodologias, Práticas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PAIM, Rafael et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PERRONE, Renato Gomes. **Sistema de Planejamento Corporativo: Enfoque Sistêmico.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- RIBEIRO, Antonio de L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- SILVA, Jairo Santos. **Administração por Objetivos. Uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 1984.
- SORDI, José Osvaldo. **Gestão Por Processos: Uma abordagem da moderna administração.** São Paulo: Saraiva, 2010.
- TACHIZAWA, Takeshy; SACICO, Oswaldo. **Organização Flexível: Qualidade na Gestão por Processos.** São Paulo: Atlas, 1997.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON Jr, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2003.
- VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.