

## FORMALIZAÇÃO DE PROCESSOS

Gerardo Lemos do Amaral Jr. \*

Fala-se muito em “formalizar processos”. O que significa na realidade a formalização de processos?

A primeira coisa que devemos entender é que as organizações mantêm três classes principais de processos: processos-chave ou processos-fim, aqueles ligados diretamente aos objetivos da organização; processos críticos ou financeiros, que são os processos relacionados à movimentação de valores e; processos administrativos ou de suporte.

Autores consagrados da Teoria de Processos (Hammer, Champy, Manganelli, Davenport etc.) concordam que uma organização de médio a grande porte tem, em média, 350 a 400 processos, sendo a imensa maioria deles classificados como processos administrativos.

Processos-chave e críticos, normalmente não são mais do que 20 processos internos. São esses processos, chave e críticos, responsáveis pela consecução dos objetivos operacionais e de controles de uma empresa, que devem ser periodicamente formalizados por seus gestores.

Em uma organização com uma área de controles adequadamente desenhada (Auditoria Interna, Controle Interno, Análise de Risco, Controladoria etc.), tais processos é que devem fazer parte do programa de Auditoria Interna e das revisões de suporte do setor de Controle Interno.

Os processos críticos são comuns na maioria das organizações, enquanto os processos-chave, variam de empresa para empresa. Os processos críticos mais corriqueiros em uma organização pública ou privada, são, dentre outros: compras; contas a pagar; adiantamentos (solicitação de diárias); prestação de contas; alçadas; folha de pagamento; estoque; contas a receber.

Os gestores de processos devem manter seus processos revisados e formalizados através de instruções e normas muito claras que determinem as tarefas de cada atividade e seus responsáveis.

O que encontramos normalmente nas organizações são gestores que aguardam a visita da Auditoria, para, de uma maneira imprópria, formalizar seus processos. São formalizações mal definidas e não por acaso objeto de recomendações do Grupo de Auditoria. Muitas vezes encontram-se processos de alto risco administrados através da prática de “usos e costumes”, sem nenhuma formalização atualizada, facilitando a ocorrência de desvios.

Talvez, o maior erro existente nos dias de hoje ocorra quando as empresas resolvem contratar terceiras partes para mapear processos. Essa “febre” de mapear todos os processos normalmente tem pífios resultados. Não adianta mapear processos sem primeiro torná-los mais rápidos, sem atividades burocráticas. Será necessário também implementar para os processos revisados controles adequados e medidores de desempenho. Essa revisão de processos é da responsabilidade do gestor. Só após os processos chave e críticos terem passado por transformações, é chegada a hora de formalizá-los. Mapear um processo, sem fazer as alterações necessárias pode vir a ser perda de tempo e uma tarefa burocrática, pois se estará apenas formalizando a ineficiência.

Processos administrativos, sem influência nos objetivos da empresa ou sem riscos de desvios, por não envolver valores, não devem fazer parte do programa de Auditoria, nem é obrigatório seu mapeamento e formalização. Basta que funcionem, tendo ou não instruções ou normas atualizadas.

---

\* Gerardo Amaral atuou por 25 anos na IBM Brasil, tendo participado de vários programas de especialização em Centros de Treinamento de Executivos nos Estados Unidos, México e Bélgica. Na IBM, exerceu o cargo de Gerente de Controles Internos e Gerente de Auditoria Interna País, na área de Auditoria e Controles por mais de 15 anos. Após, realizou trabalhos de consultoria na implementação de Sistema Gerencial de Controle (Integração entre Auditoria, Controles e Processos), reengenharia de processos críticos e processos-chave, implementação de departamentos de Auditoria. Participou em Auditorias operacionais, e na elaboração de controles internos em clientes do porte da VALE / Lachmann - Agência de Navegação; Sinal Construtora; Escritório Barbosa, Mussnich e Aragão; Integral Agenciamento Marítimo; Cablettra do Brasil; Prudential Seguros de Vida; Tribunal de Justiça do Mato Grosso.

Na área acadêmica, já conduziu mais de 200 treinamentos, palestras e conferências para mais de 4.000 participantes de empresas de grande porte e instituições públicas.

É professor e consultor do IDEMP – Instituto de Desenvolvimento Empresarial.

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. É proibida a reprodução total ou parcial dos artigos publicados pelo IDEMP, de qualquer forma ou por qualquer meio, a não se por permissão expressa do autor. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998) é crime estabelecido pelo art. 184 do Código Penal.