

A gestão por processos de negócios: um exercício de caracterização pela análise comparativa

Business process management: a characterization exercise by comparative analysis

• José Osvaldo De **SORDI**¹ • Jamir Mendes **MONTEIRO**²

RESUMO

Este artigo apresenta uma reflexão sobre a abordagem administrativa da gestão por processos objetivando seu melhor entendimento e caracterização. A motivação para o desenvolvimento da pesquisa é o crescente interesse das organizações pelos benefícios proporcionados pelos processos de negócios e a abordagem adequada ao seu eficaz gerenciamento: a gestão por processos. Apesar de sua natureza complexa e de sua pouca estruturação, tanto em termos de prática empresarial quanto de objeto de estudo da administração, os processos de negócios e a abordagem administrativa para sua gestão constituem-se em importante recurso estratégico-competitivo. Para a fundamentação da reflexão, iniciou-se com a identificação e análise de aspectos relevantes às abordagens administrativas. Para apresentação e discussão da abordagem administrativa da gestão por processos, adotou-se a estratégia de análise comparativa com outra abordagem administrativa amplamente difundida: a abordagem funcional. Essa análise é feita comparando-se essas duas abordagens segundo doze aspectos relevantes ao estudo de abordagens administrativas. Os resultados estão consolidados em um quadro comparativo de características das duas abordagens. Conclui-se discutindo a importância do processo de negócio e de sua gestão pelas organizações, destacado pela academia como um dos principais ativos intelectuais das organizações.

Palavras-chave: gestão por processos; gestão funcional; abordagem administrativa.

ABSTRACT

This article presents a reflection about process management approach in order to improve a better comprehension and characterization over its meaning. What inspired us to develop this research is the growing interest of the organizations on the benefits caused by business processes and the suitable approach to its efficient process management. Despite of its complex nature and its small structure in terms of entrepreneurial practice or object of administrative science study, business process and administrative approach for its management reveal to be important strategic-competitive resources. Our reflection fundamentals start with the identification and analysis of the most relevant aspects of the administrative approach. To present and discuss this matter, a comparative analysis was done with other administrative approach widely known, the functional one. In this direction, the article develops reflections about the two approaches, through the analysis of twelve relevant aspects to the study of administrative approaches. The conclusions are resumed in a comparative table about the characterization of both approaches. Finally, we close the study by showing how important is business process management for the organizations nowadays, outstood by Scientific Academy as one of their main intellectual assets of the moment.

Keywords: process management; functional management; administrative approach.

▼▼▼▼▼

¹ Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, é docente-pesquisador do programa de Mestrado em Gestão de Negócios Universidade Católica de Santos.

² Mestre em Gestão de Negócios pela Universidade Católica de Santos, é docente-pesquisador da Universidade Santa Cecília.

Introdução

A preocupação com problemas semânticos na área de processos, ocasionados por expressões administrativas com nomes muito semelhantes, porém com significados distintos, já foi objeto de pesquisa de alguns autores. Em 2000, a Revista de Administração de Empresas (RAE) publicou dois artigos conceituais sobre gestão por processos. No resumo do primeiro artigo, foi caracterizada a dificuldade semântica que perdura até hoje: “Embora muito presente, o conceito de processo não tem uma interpretação única, e a variedade de significados encontrados tem gerado inúmeros mal-entendidos.” (GONÇALVES, 2000a, p. 6).

O entendimento mais comumente encontrado para o termo gestão de processos é o da engenharia operacional, oriundo do processo mecanicista derivado da revolução industrial. A gestão de processo teve origem, há três séculos, da idéia de dividir o trabalho em atividades seqüenciais, que surgiu em meados do século 18, no início da Revolução Industrial, quando a mecanização exigiu a divisão do trabalho. Exemplo clássico está no célebre *Inquérito sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações*, sólido livro em dois volumes com mais de mil páginas publicados em 1776 por Adam Smith (1993), que relata a experiência da fabricação de alfinetes dividida em 11 operações. O termo gestão de processos continua sendo muito utilizado, ainda hoje, pelos profissionais da área de pesquisa operacional para o estudo de operações fabris, para os profissionais que atuam na automação de fluxos de trabalho (*workflow*), entre outras iniciativas.

Os termos gestão de processos e gestão por processos são, costumeiramente, considerados como sinônimos, tanto por praticantes quanto por boa parte da academia.

Apesar da aparente similaridade, tratam de assuntos bastante distintos. A gestão por processos de negócios é também conhecida como abordagem sistêmica para gestão das organizações, isto em função da teoria utilizada para sua formulação e fundamentação: a visão holística da Teoria Geral dos Sistemas; trata-se, por tanto, de uma abordagem ou estilo de gestão. A gestão de processos trata do controle e gerenciamento de processos operacionais da empresa, independentemente, do estilo ou abordagem administrativa adotada pela organização; oriundo da abordagem clássica ou científica da administração, o processo é uma entidade com escopo e complexidade reduzida e restrita em comparação aos amplos e complexos processos de negócio tratados pela abordagem sistêmica ou holística. O objeto central da presente pesquisa é o estudo da gestão por processos enquanto abordagem administrativa.

Segundo De Sordi (2005), da publicação das pesquisas de Gonçalves (2000a, 2000b), até os dias de hoje, praticamente não houve alteração no cenário nacional quanto ao volume de pesquisas relacionadas ao tema da abordagem administrativa da gestão por processos. Em compensação, identificou-se um aumento significativo do interesse da academia internacional pelo assunto. Em termos quantitativos, as publicações da academia internacional referentes ao tema gestão por processos (*business process management*) apresentam uma curva de interesse crescente, igual ou mesmo maior, quando comparada a outros temas de notório interesse da academia, conforme apresentado na Tabela 1.

O crescente aumento do interesse internacional pelo tema é bastante compreensível. As atuais soluções para ambientes de negócios incorporam fortemente os princípios e práticas da gestão por processos. Como exemplos disso, destacam-se: a crescente demanda pela

Tabela 1. Total de artigos acadêmicos da base de dados Pro-Quest que citam o termo pesquisado em seu resumo (*abstract*).

Termos pesquisados	2001	2002	2003	2004
<i>Business Process Management</i>	49	47	62	76
Customer Relationship Management	78	134	127	123
Enterprise Resource Planning	69	63	92	117
Supply Chain Management	165	180	208	235

Fonte: adaptado de De Sordi (2005).

implementação da gestão empresarial integrada ou *enterprise resource planning* (ERP), da gestão de relacionamentos com clientes ou *customer relationship management* (CRM), da gestão da cadeia de fornecedores ou *supply chain management* (SCM), da gestão do ciclo-de-vida de produtos ou *product life-cycle management* (PLM), entre outras tantas. Gonçalves (2000b) enfatiza que a adoção dessas ferramentas de TI pressupõe a utilização da gestão por processos como meio de gestão.

Modernas ferramentas de gestão empresarial, como os sistemas informatizados integrados do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*), como, por exemplo, o SAP, pressupõem que a gestão da empresa se dê por processos – e, portanto, só têm máximo resultado quando a empresa que os utiliza já está estruturada por processos – e **que ela seja administrada por eles.** (idem, p.13, grifo nosso)

Da crescente importância do ERP, do CRM, do SCM e do PLM à competitividade das organizações e do seu uso, cada vez mais freqüente, pode-se deduzir o conseqüente aumento das implicações e dos transtornos administrativos decorrentes da má interpretação entre os temas gestão de processos e gestão por processos.

Recuperado o histórico do problema semântico entre os dois termos, bem como assinalado o crescimento das implicações e transtornos administrativos decorrentes dessa má interpretação, pode-se agora apresentar

o objetivo da pesquisa e o método utilizado. O objetivo principal é caracterizar detalhadamente a “gestão por processos” enquanto abordagem administrativa, evidenciando suas principais características que a diferenciam da abordagem administrativa predominante, aquela fundamentada em áreas funcionais e, por isso, denominada de abordagem administrativa funcional. Para geração de um quadro organizado das principais características diferenciais da abordagem administrativa da gestão por processos, utilizou-se o método da pesquisa descritiva exploratória. Uma ampla revisão bibliográfica foi desenvolvida, objetivando identificar e caracterizar os aspectos administrativos comuns requeridos pelas modernas práticas colaborativas.

1. A gestão por processos enquanto abordagem administrativa

A redução do tempo de realização das transações, verificada a partir da última década do século passado, provocou sensível diminuição do espaço entre a gestão das empresas e os consumidores finais, colocando em cheque os modelos de gestão empresarial praticados até então, todos eles dotados de forte visão funcional. Historicamente, o esforço sistemático das organizações na procura das melhores práticas de negócios teve sua origem em 1911 quando Frederick Winslow Taylor publicou sua obra, *Principles of Scientific*

Management, quase ao mesmo tempo em que Henry Ford revolucionava os processos de manufatura, inaugurando a sua linha de produção contínua. Taylor argumentava que a simplificação, os estudos de tempos e a experimentação sistemática eram as ferramentas indicadas para se encontrar o melhor caminho para executar uma tarefa, monitorá-la e avaliar os seus resultados. “A publicação de Taylor, tornada um best-seller internacional, fez com que muitos historiadores o apontassem como o pai da Pesquisa Operacional, um ramo da Engenharia que procura a eficiência e a consistência nos processos de trabalho.” (HARMON, 2003, p. 20).

A evolução dos mercados de consumo e o implemento das tecnologias de produção provocaram o crescimento acirrado das organizações industriais, após a Segunda Grande Guerra, constituindo gigantescos conglomerados, estruturados verticalmente e suportados por amplas divisões funcionais, que operavam independentemente uma das outras. A verticalização, seguindo os princípios da Administração Científica, provocou a proliferação das estruturas organizacionais, em que a especialização dividiu o trabalho em funções, criando dutos verticais de gestão, que culminaram com o distanciamento das empresas dos seus objetivos de negócios. Gigantes multinacionais, como os conglome-

rados automobilísticos dos Estados Unidos, as grandes indústrias de alimentos europeias e a indústria petrolífera, constituem exemplos conseqüentes desse processo, onde estruturas organizacionais pesadas eram conduzidas por um número muito elevado de níveis hierárquicos, prevalecendo a especialização e o trabalho individual, com foco intenso na busca da eficiência funcional e a perda da visão principal do negócio.

A principal característica, observada nessas organizações, é a quebra das vias de comunicação entre departamentos com a criação de barreiras funcionais, que isolam áreas multidisciplinares que atuam nos mesmos processos. A proliferação de níveis hierárquicos de gestão, por seu lado, estimula a criação de barreiras hierárquicas, em que supervisores só falam com supervisores, gerentes com gerentes e diretores com seus pares. A projeção de uma matriz sobre a outra, conforme demonstrado na Figura 1, materializa o processo de obstrução da comunicação que se instaura numa estrutura organizacional desse tipo.

Ao contrário das empresas convencionais, “projetadas em função de uma visão voltada para a sua própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas” (GONÇALVES, 2000b, p. 10), as empresas organizadas e gerenciadas por meio de processos de



Figura 1. Origens dos problemas de comunicação nas empresas que adotam a abordagem administrativa funcional.

Fonte: Probst; Raub e Romhardt (2002, p. 158).

negócios priorizam o cliente final, por meio da valorização do trabalho em equipe, da cooperação e da responsabilidade individual. Para alcançar essa proposição, a gestão por processos atua principalmente na redução de interferências e de perdas decorrentes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e entre níveis hierárquicos (BALZAROVA et al., 2004).

Ostroff (1999, p. 10-11) apresenta um elenco de doze princípios fundamentais que caracterizam a abordagem administrativa da gestão por processos:

- Está organizada em torno de processos-chave multifuncionais, ao invés de tarefas ou funções;
- opera por meio de donos de processos ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave;
- faz com que times, não indivíduos, representem o alicerce da estrutura organizacional e do seu desempenho;
- reduz níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos, os quais têm completa autonomia de decisão sobre suas atividades dentro dos processos como um todo;
- opera de forma integrada com clientes e fornecedores;
- fortalece as políticas de recursos humanos, disponibilizando ferramentas de apoio, desenvolvendo habilidades e motivações, além de incentivar o processo de transferência de autoridade aos operadores de processos para que as decisões essenciais à performance do grupo sejam tomadas ao nível operacional;
- utiliza a tecnologia de informação (TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de performance e promover a entrega da proposição de valor ao cliente final;
- incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo de áreas multifuncionais;
- promove a multifuncionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios impostos pela organização;
- redesenha as funções de departamentos ou áreas de forma a trabalhar em parceria com os grupos de processos;
- desenvolve métricas para avaliação de objetivos de desempenho ao final dos processos, as quais são direcionadas pela proposição de valor ao cliente final, no sentido de medir a satisfação dos clientes, dos empregados e avaliar a contribuição financeira do processo como um todo;
- promove a construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de desempenho e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade e o bem estar na organização.

A análise de abordagens administrativas não decorre exclusivamente da necessidade de ajustes do modelo organizacional vigente em atendimento às melhores práticas de negócios em exercício. Maximiano (1997, p.18) afirma que “embora o processo administra-

tivo seja importante em qualquer contexto de utilização de recursos, a razão principal para estudá-lo é seu reflexo sobre o desempenho das organizações". Segundo esse mesmo autor, como quase todas as nossas necessidades são supridas por algum tipo de organização, o contexto em que vivemos se constitui assim numa *sociedade organizacional* em contraste com as *sociedades comunitárias* do passado. Dessa forma, conceitos como administração científica, produção em massa, qualidade total, a escola japonesa, a escola humanista, o enfoque sistêmico, a administração estratégica, ética e responsabilidade social, administração participativa e reengenharia de processos, constituem exemplos tentativos de entendimento e compreensão dos componentes que regem a administração de uma organização.

A percepção dos processos de negócios e os primeiros estudos por parte da academia da ciência da administração são anteriores aos trabalhos de Hammer (1993) e Davenport (1994). Em 1976, Kast e Rosenzweig já os discutiam no contexto das organizações complexas da época.

A estrutura hierárquica não está relacionada só com níveis, fundamentando-se principalmente na necessidade de um englobamento mais amplo, ou de um conjunto de subsistemas que componha um sistema mais amplo, para a coordenação das atividades e dos processos. Além da hierarquia estrutural, nas organizações complexas, também se desenvolve certa hierarquia de processos. (KAST e ROSENZWEIG, 1976, p. 137).

Apesar da prática organizacional e das pesquisas no contexto das organizações apresentarem indícios de ocorrência ou de demanda pela abordagem administrativa da gestão por processos há mais de meio século, há ainda um conjunto limitado de pesquisas a respeito deste tópico. Para isto, basta verificar a desproporção de pesquisas e textos dispo-

níveis que abordam a abordagem em questão em comparação com as demais abordagens administrativas. Um exemplo bastante simplista e direto para constatar tal desproporção é a comparação de textos ou mesmo da quantidade total de páginas dedicadas nos livros de teoria geral da administração e de teoria das organizações à apresentação, descrição e reflexão das abordagens administrativas. A abordagem sistêmica ou abordagem da gestão por processos é superficialmente citada em comparação, por exemplo, com a abordagem científica ou clássica da administração. A pouca disponibilidade de textos e pesquisas sobre a abordagem da gestão por processos, contrastando com a grande disponibilidade de textos referente a outras abordagens, foi um dos grandes motivadores ao desenvolvimento da presente pesquisa. No tópico a seguir, descrevem-se e analisam-se as principais características da abordagem administrativa da gestão por processos, comparando-as, com uma das mais difundidas abordagens administrativas: a funcional.

2. Características diferenciais entre a abordagem administrativa funcional e a abordagem administrativa da gestão por processos

Neste tópico se analisa e compara duas abordagens administrativas, a funcional e a gestão por processos, considerando doze características presentes nas abordagens administrativas: 1) alocação de pessoas, 2) autonomia operacional, 3) avaliação de desempenho, 4) cadeia de comando, 5) capacitação dos indivíduos, 6) escala de valores da organização, 7) estrutura organizacional, 8) medidas de desempenho, 9) natureza do trabalho, 10) organização do trabalho, 11)

relacionamento externo e 12) utilização da tecnologia.

Os subtópicos a seguir descrevem e analisam as diferenças entre as duas abordagens administrativas, a funcional e a de gestão por processos, para cada uma das doze características das abordagens citadas.

2.1. Alocação de Pessoas: representa a disposição do conjunto operacional humano que executa as tarefas dentro da organização.

Na organização funcional, as pessoas são distribuídas por departamentos funcionais que se responsabilizam pelas tarefas daquele setor; na organização gerida por processos, as pessoas fazem parte de uma equipe responsável pelas tarefas de um processo multifuncional. Em outras palavras, na organização funcional, os profissionais são agrupados entre seus semelhantes ou pares, em equipes com papéis muito bem delimitados, em que todos possuem um mesmo conjunto de atividades a serem realizadas; na abordagem administrativa da gestão por processos, as equipes de trabalhos são formadas por profissionais de diferentes perfis e habilidades, em que cada um desempenha um papel e atividade diferente, porém complementar.

O desenvolvimento dos profissionais nas organizações orientadas a processos cabe primordialmente ao próprio profissional, recebendo suporte de centros de excelência funcional, voltados à capacitação contínua dos profissionais essenciais aos processos da organização. Desta forma, nas organizações orientadas a processos, os profissionais se vinculam a um ou mais processo de negócio, como profissional executor ou coordenador, e, eventualmente, a centros de desenvolvimento de competências (HAMMER, 1997; DAVENPORT, 1994).

2.2. Autonomia Operacional: aponta o grau de autonomia e controle que cada colaborador possui sobre as tarefas sob sua responsabilidade.

Na organização funcional, todas as tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica, enquanto na organização gerida por processos grande esforço é feito no sentido de fortalecer a individualidade, legando-lhe autoridade para tomar decisões essenciais ao cumprimento das mesmas.

A associação dos conceitos de Weber sobre “burocracia monocrática” com os princípios da Administração Científica de Taylor determinaram a forma de gestão dos negócios até meados do século XX, em que a gestão do tipo comando-controle era a palavra chave. Mintzberg chamou a isso de “burocracia mecânica”, ou seja, um modelo de organização e gestão capazes de atingir os mais altos índices de produtividade nas organizações (MINTZBERG 1995 apud OSTROFF, 1999, p. 74).

A evolução da tecnologia de comunicação, o advento da Internet e o fenômeno da globalização dos negócios, ocorridos no limiar do século XX, provocaram a reconfiguração das transações comerciais no mundo, em função principalmente da redução do tempo de execução dos processos. Empresas estruturadas verticalmente e geridas funcionalmente, em que os colaboradores necessitavam da autorização dos níveis hierárquicos de supervisão para a condução dos processos, passaram a operar com extrema dificuldade, tendo em vista a aceleração dos tempos de respostas para as exigências de mercado, exigindo modelos mais flexíveis e descentralizados de gestão. A gestão por processos de negócios, por deslocar a gestão funcional – verticalizada – para uma administração direcionada ao cliente final e gerida

por processos, cria princípios de autonomia gerencial nos executores dos processos, o que os torna mais produtivos, mais qualificados e com menores custos operacionais. Essa nova visão de gestão desloca o poder de decisão, dos tradicionais níveis hierárquicos (superiores) de supervisão e controle, para os próprios executores dos processos de negócios. Na abordagem administrativa da gestão por processos, os operadores de processo e os “donos de processos” tornam-se responsáveis pela integral manutenção da produtividade e qualidade do processo como um todo.

2.3. Avaliação de Desempenho:

descreve os critérios de valorização e promoção do trabalho dos indivíduos.

Na organização funcional, as pessoas são avaliadas pelo seu desempenho funcional individual, enquanto que, na organização gerida por processos, o que conta é o resultado final do processo. Um dos aspectos críticos para o sucesso da abordagem administrativa da gestão por processos é a avaliação das pessoas envolvidas, conforme salientou Davenport:

As questões mais difíceis, enfrentadas por equipes organizadas para executar processos ou subprocessos, a longo prazo, giram em torno da relação entre os membros da equipe e a estrutura funcional da organização. Supondo-se que a estrutura funcional continua a existir, como existiu em todas as organizações que estudamos, um desses problemas é a questão de como e por quem os membros da equipe devem ser avaliados. (DAVENPORT, 1994, p.116).

Davenport também apontou alternativas para resolver a questão:

Uma solução óbvia para o problema da ênfase é criar uma organização baseada em processos, quer seja isolada ou que trabalhe em conjunto com o órgão funcional, e dar aos representantes do processo um papel igual ao dos gerentes funcionais na avaliação e recompensa dos membros da equipe. (DAVENPORT, 1994, p.117).

2.4. Cadeia de Comando: identifica a cadeia de comando que supervisiona o trabalho operacional.

Na organização funcional, todo o trabalho está estruturado funcionalmente sob forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos, que comandam tanto a execução do trabalho quanto o desenvolvimento dos profissionais envolvidos. Na organização gerida por processos, apenas o processo de negócio é gerenciado pelos donos de processos, que direcionam suas atenções exclusivamente à constante agregação de valor ao produto ou serviço entregue. O gestor de processo ou “dono do processo” não é o chefe dos profissionais que atuam em seu processo, ele não pode mandar, tem que negociar e exercer influência. Desta forma, a cadeia de comando na empresa orientada a processos não se baseia em comando e controle, mas em negociação e colaboração (HAMMER e STANTON, 1999). A figura típica do “chefe” desaparece na organização gerida por processos:

Um “chefe” é uma criatura de pirâmide: uma única pessoa que está acima de você, lhe dizendo o que fazer e como fazê-lo. Em um ambiente orientado por processos, esse papel desaparece. Mais precisamente, fica disperso entre muitas pessoas, nenhuma das quais pode ser chamada precisamente de chefe. (HAMMER, 1997, p.111).

2.5. Capacitação dos Indivíduos:

descreve o elenco de competências e o direcionamento da visão dos objetivos do trabalho operacional.

Enquanto na organização funcional, as pessoas são treinadas para se ajustar à função que desempenham, na organização gerida por processos, o “empowerment” é dirigido para as múltiplas competências de forma que a visão transdisciplinar se estabeleça ao longo de todo o processo.

Malone (2004, p. 153) comenta que, nas suas palestras sobre novos modelos de organização, sempre inicia pela pergunta: “Qual a porcentagem da inteligência e criatividade das pessoas você imagina que a sua organização realmente faz uso?”. As respostas colhidas por ele ficam normalmente em torno de 30 a 40%. Poucas pessoas declaram que a sua organização utiliza mais de 90% e muitas que o nível de utilização fica abaixo de 10%. Embora imaginário, esses números sugerem muito daquilo que todos nós vivenciamos: as organizações não se apropriam devidamente do verdadeiro potencial das pessoas. A *Figura 1* demonstra, claramente, que as “ilhas isoladas de conhecimento” engessam a atividade dos colaboradores, não permitindo um aproveitamento integral do seu potencial criativo.

A gestão por processos, por outro lado, permite que a transparência do trabalho ao longo do processo, independente das cadeias funcionais da organização, traga um novo entendimento aos operadores, exigindo um “*empowerment*” que reflita a transfuncionalidade que o processo representa. Colaboradores flexíveis e dotados de múltiplas competências são os que melhor se adaptam a esta nova visão de gestão (OSTROFF, 1999). Peter Drucker, em seus estudos sobre as organizações, constatou que,

Por mais de cem anos, todos os países desenvolvidos estavam se movendo firmemente na direção de uma *sociedade de empregados de organizações*. Agora esta tendência está se revertendo. Os países desenvolvidos, com os Estados Unidos na liderança, estão se movendo depressa na direção de uma *sociedade reticular*³. (DRUCKER, 2002, p. 31)

Essa mudança, segundo Drucker, significa a reconceituação dos processos de rela-

cionamentos entre empresas e empregados: a lealdade deixa de ser o objeto central, em detrimento da conquista da confiança; a força de trabalho passa a ser um produto a ser comercializado e não um encargo trabalhista; os profissionais passam a gerir pessoalmente suas próprias carreiras; “o que eu quero para mim?” deixa de ser a principal pergunta do trabalhador, dando lugar e vez ao questionamento “o que eles querem e quais são seus objetivos?”. Isso significa marketing de relacionamento e, em marketing, começa-se pelo cliente e não pelo próprio produto, ou seja, começa-se pelo desenvolvimento de relacionamento de confiança com a provável organização contratante de serviços profissionais. (DRUCKER, 2002, p. 36).

2.6. Escala de Valores da Organização: refere-se aos valores cultuados pela organização no sentido de direcionar a movimentação comportamental dos empregados.

Na organização funcional, grande incentivo é dado ao trabalho funcional, direcionado aos resultados do departamento, proliferando entre as áreas funcionais os sentimentos de desconfiança, insegurança no trabalho e atritos. As organizações geridas por processos, por outro lado, privilegiam a abertura da comunicação, a transparência no trabalho, o sentido de colaboração e cobrança mútua ao longo de todo o processo, o que facilita o desenvolvimento do trabalho participativo entre os executantes.

Observando-se a organização como uma extensão do ambiente sócio-econômico em que opera, pode-se constatar que a sua administração sofre forte influência não só das forças internas como das normas e comportamentos sócio-culturais da sociedade mais

▼▼▼▼▼

³ Mudança no relacionamento predominante entre organizações e seus colaboradores, deslocando-se do conceito de “funcionários das organizações” para “trabalhar para as organizações”.

ampla (KAST e ROSENZWEIG, 1976, p. 27). Esses autores argumentam que as pessoas procuram comportar-se dentro das expectativas do grupo social mais amplo, interiorizando os valores e as normas que, implícita ou explicitamente, o grupo lhes prescreve.

A abordagem administrativa da gestão por processos requer e incorpora outros valores à cultura das organizações. O amplo conjunto de entidades envolvidas e comprometidas com o processo de negócio, abrangendo clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores da organização, cria uma expectativa de responsabilidade comum quanto aos comportamentos de transparência da informação, cooperação mútua, confiança e demais valores importantes para o trabalho em redes colaborativas.

2.7. Estrutura Organizacional: o modelo organizacional sobre o qual a empresa está estruturada.

Na organização funcional, a empresa é estruturada hierarquicamente, seus departamentos trabalham isoladamente, direcionados aos seus próprios objetivos, enquanto na organização gerida por processos, a hierarquia é reduzida. Nesta última, os níveis que não agregam valor aos resultados são eliminados em benefício de uma visão voltada à proposição de valor na entrega final do produto de cada processo.

Ostroff (1999, p. 74) comenta que o organograma de uma empresa é uma representação visual da sua estrutura, bastante útil para demonstrar os departamentos funcionais, os níveis hierárquicos de comando e a alocação de pessoas. Entretanto, pouco transmite a respeito dos processos de negócios que sustentam a organização como um todo e que perpassam diversos departamentos funcionais da organização. A abordagem administrativa da gestão por processos, por

priorizar o processo em si, provoca várias alterações na estrutura organizacional, tais como: deslocamento de grande parte do processo decisório que, antes, estava em mãos de superiores hierárquicos, para os “donos de processos” e operadores; eliminação das barreiras de comunicações hierárquicas e funcionais da organização; enxugamento dos níveis hierárquicos de decisão; reconfiguração das habilidades necessárias para o trabalho orientado a processos; fortalecimento de parcerias externas e terceirização de atividades não fundamentais para a organização, entre as mais importantes. Drucker (2002, p. XVIII) fortalece esse modelo de estrutura, quando argumenta que “a maior parte das grandes empresas cortou em 50 por cento o número de camadas hierárquicas, até mesmo no Japão. A Toyota desceu de mais de 20 para 11. A GM veio de vinte e oito para cerca de dezoito. [...] As organizações irão se tornar cada vez mais planas”.

2.8. Medidas de Desempenho: caracterizam as formas de avaliação do trabalho.

Enquanto na organização funcional o trabalho é avaliado com foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais, na empresa gerida por processos, valoriza-se o desempenho de cada processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor às suas propostas de entrega. Objetivos comuns e visíveis a todos os envolvidos com o processo proporcionam uma motivação maior destes e, conseqüentemente, melhores resultados são alcançados conforme destacou Hammer:

Em uma organização orientada para tarefas, “desempenho satisfatório” era tudo o que se poderia esperar dos funcionários e, na verdade, isso era tudo que a empresa necessitava. Processos fragmentados homogeneizavam o trabalho individual de tal forma que o desem-

penho pessoal excelente inevitavelmente passava despercebido. O resultado final era apenas tão bom quanto o pior elo da cadeia que o havia gerado. Nesse contexto, fazer um grande esforço provavelmente seria um desperdício. Portanto por que se preocupar? Era muito mais importante evitar os erros do que alcançar a excelência. Isso não ocorre nas organizações orientadas por processos. Os indivíduos que têm um excelente desempenho nos processos podem gerar um resultado de alto desempenho. (HAMMER, 1997, p. 140)

Para certificar-se da apuração das corretas medidas de desempenho, ou seja, daquelas que realmente façam sentido do ponto de vista do processo de negócio como um todo, Burlton sugere concentrar-se a partir da coletividade de clientes do processo no sentido amplo da palavra (seus *stakeholders*):

Relacione os processos com as suas razões de existência, inicie pela análise dos requerimentos e fatores críticos de sucesso do ponto de vista dos *stakeholders* do processo. Em seguida, examine os componentes da arquitetura do processo, buscando identificar seu nível de importância ou de contribuição potencial para geração de oportunidades para melhoria do desempenho do processo. Lembre-se que alguns *stakeholders* podem ter importância maior do que outros, mas também seja cuidadoso em assegurar um correto balanceamento das perspectivas. (BURLTON, 2001, p. 281, tradução nossa).

2.9. Natureza do Trabalho: atinente às características das tarefas que requerem competências específicas para execução.

Na organização funcional, prevalecem os conceitos da "Administração Científica" de Taylor, da "Teoria Clássica" de Fayol, da "Burocracia" de Weber, em que o máximo de trabalho deve ser executado no menor espaço de tempo, sendo as atividades fortemente estruturadas e especializadas com seus respectivos grupos de trabalhos (TORRES, 2002). A natureza do trabalho desempenhado pelos

profissionais, nas organizações funcionais, é repetitiva e com escopo bastante restrito em termos do que se faz. Nas organizações geridas por processos, a natureza do trabalho é bastante diversificada; um profissional pode desempenhar diversas atividades ao longo do processo de negócio, tanto de natureza operacional quanto de coordenação. Como salientou Hammer (1997), as pessoas que atuam em organizações orientadas a processos deixam de ser empregados e passam a ser profissionais, deixam de ter emprego e passam a administrar carreira:

Autonomia e responsabilidade são partes integrantes dos trabalhos orientados para processos. Os trabalhadores que apenas trabalham e os gerentes que apenas gerenciam condenam as empresas a organizações disfuncionais repletas de gerentes que não executam o trabalho real e de trabalhadores que não têm responsabilidades ou conhecimentos suficientes para fazer o trabalho da forma certa. (HAMMER, 1997, p. 38).

2.10. Organização do Trabalho: identifica a forma como o trabalho operacional está organizado dentro da estrutura da empresa.

Na organização funcional, cada área funcional está estruturada por departamentos que funcionam isoladamente dos demais; na organização gerida por processos, o trabalho é organizado por processos multifuncionais. Na organização funcional há equipes de trabalho especializadas em um grupo específico de atividades correspondentes à abrangência de uma área funcional, enquanto na organização gerida por processos o trabalho está organizado por processos de negócios, de forma a prover sinergia e interação entre os profissionais de diferentes habilidades e competências necessárias aos extensos processos de negócios.

De acordo com Peter Drucker:

Os departamentos tradicionais atuarão como guardiões de normas e padrões, como centros de treinamento e de distribuição de especialistas; **não serão os pontos de realização do trabalho. Este será desenvolvido por meio de equipes concentradas em tarefas.**

Tais mudanças já se encontram em andamento no que costumava ser o mais bem delineado de todos os departamentos – o de pesquisa. Nos laboratórios farmacêuticos, nas empresas de telecomunicações e na indústria de papel, a seqüência tradicional de pesquisa, desenvolvimento, fabricação e marketing está sendo substituída pela sincronia: especialistas de todas essas funções trabalham juntos como equipe, do início da pesquisa até o lançamento do produto no mercado (DRUCKER, 2006, p. 13, grifo nosso).

2.11. Relacionamento Externo: com o mercado de consumo e os fornecedores e clientes.

Externamente, a organização funcional objetiva a competição por meio da pressão constante sobre clientes e fornecedores, enquanto que a organização gerida por processos privilegia o processo colaborativo por meio de parcerias de negócios em que todos tenham a sua sustentabilidade assegurada.

Uma das maiores conseqüências do fenômeno da globalização foi consolidar o respeito à cultura local e ao meio ambiente como a forma mais correta de operacionalização dos negócios no mundo. Essa visão maior abriu o caminho das *alianças de negócios* que permitem que organizações do mundo inteiro somem conhecimento e atuem em conjunto no mercado internacional. Drucker reforça essa idéia quando argumenta que:

[...] Entretanto, cada vez mais as alianças estão se tornando a forma dominante de integração econômica na economia mundial. [...] Como nos comércios estrutural e institucional, as empresas fazem pouca distinção entre parceiros domésticos e estrangeiros em suas alianças. Uma aliança cria

um relacionamento de sistemas, no qual não importa se um parceiro fala japonês, outro fala inglês e o terceiro alemão ou finlandês. E embora as alianças gerem cada vez mais comércio e investimentos, elas não se baseiam em nenhum dos dois. Elas associam **conhecimentos**. (DRUCKER, 2002, p. 100, grifo nosso).

2.12. Utilização da Tecnologia: trata do emprego dos recursos de tecnologia da informação (TI) no apoio à execução e gerenciamento de processos.

Na organização funcional, as ferramentas de TI são representadas por sistemas de informação legados, limitados pela visão de áreas funcionais para as quais eles foram desenvolvidos. Na organização gerida por processos, os processos de negócios exigem cada vez mais interatividade entre diferentes áreas internas e externas à empresa.

Os negócios atuais, no contexto de cadeias de valores, tornam-se mais interativos e colaborativos, envolvendo uma variedade de parceiros para entrega de produtos e serviços. Conectividade entre empresas (B2B), integração entre aplicações de empresas (EAI) e processos de negócios colaborativos estão se tornando mais críticos à eficiente gestão e operação das empresas. (ZHANG et al, p.149, tradução nossa).

Dessa forma, nas organizações orientadas a processos, há uma forte demanda por recursos tecnológicos específicos para integração entre sistemas de informação (*Enterprise Application Integration / EAI*) de forma a permitir a intercomunicação entre os diversos sistemas de informação das áreas funcionais (legados) conforme a dinâmica da ordem requerida pelos processos de negócios.

O gerenciamento ou “orquestração” dos processos de negócios também passa a ser realizada por uma camada de software específica, denominada *Business Process Management System (BPMS)*. Esta camada é constantemente informada pela camada EAI, sobre o status de operação de cada instância

do processo de negócio, independente de instituição e plataforma computacional na qual esteja ocorrendo o processamento. Com os dados das instâncias em processamento ao longo do processo, o sistema BPMS é capaz de prover ao gestor do processo de negócio uma atualização contínua dos indicadores de desempenho do processo, informando gargalos e caminho crítico, ocorrências de exceções, entre outras informações importantes à gestão de processos de negócios. Assim, temos que, na arquitetura de TI das empresas que praticam a abordagem administrativa da ges-

tão por processos, há dois componentes diferenciadores: o EAI e o BPMS.

O Quadro 1 contrapõe cada uma das doze características da abordagem administrativa funcional com a de processos de negócios, gerando um modelo de interpretação, que consolida os objetivos de análise deste trabalho.

3. Conclusões

Os estudos relativos aos ativos intelectuais (AI) abrangem vários aspectos intan-

Quadro 1. Principais diferenças entre as organizações administradas por processos e as administradas por funções.

Características analisadas	Organização funcional	Organização por processos
Alocação de pessoas	Agrupados junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/especialização	Dirigido às múltiplas competências da multifuncionalidade/ <i>empowerment</i>
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram descon-fiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização/vertical	Fundamentada em equipes de processos/horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento/evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais/mais linear	Por meio de processos multifuncionais/mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização da tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e "orquestração" dos sistemas de informação

Fonte: elaborado pelos autores.

gíveis das organizações, entre eles os processos de negócios. Os principais pesquisadores e autores de AI o classificam em: capital humano, capital de clientes e capital estrutural, sendo este último subdividido em capital de processos, capital organizacional e capital de inovação. Segundo os autores, o capital de processos é constituído por processos, técnicas e programas que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou da prestação de serviços, constituindo-se no elemento básico, cuja administração eficiente promove a alavancagem dos ativos da organização.

Grande competência organizacional na gestão de determinado processo de negócio pode compor um ativo de alto valor, podendo até resultar em novos negócios, totalmente distintos das atividades-fins da organização. Dois exemplos podem ser citados. A companhia aérea American Airlines, ao alcançar competência no processo de reservas de passagem, passou a desenvolver um negócio altamente lucrativo: consultoria em processos de reservas para o setor hoteleiro e para a indústria de entretenimento (cinemas, teatros e parques). Mais recentemente, algumas montadoras automobilísticas norte-americanas alcançaram competência no processo de venda de veículo por meio de pacotes individuais de financiamento, know-how esse, que passou a ser valorizado e comercializado tendo como grandes clientes empresas do segmento imobiliário.

Alguns processos de negócios de alta visibilidade e de desejo das organizações tornaram-se tão pesquisados e desenvolvidos, que acabaram por receber denominação, "rótulos" específicos, dentre estes, destacam-se: o processo de gestão de relacionamentos com clientes ou *customer relationship management* (CRM), o processo da gestão da cadeia de fornecedores ou *supply chain management* (SCM), o processo de gestão do ciclo-de-vida

de produtos ou *product life-cycle management* (PLM), entre outros tantos. A maioria das iniciativas organizacionais objetivando a implementação destes processos fracassa ou torna-se problemática em razão das organizações se aterem excessivamente aos aspectos relacionados à tecnologia da informação, em especial à compra e implementação de sistemas de informação. Entende-se esta propensão, devido ao software ser, dentre os diversos componentes intangíveis do processo, o menos intangível. Tal percepção reducionista da complexidade envolvida na implementação desses processos é ainda muito frequentemente encontrada, sobretudo nas organizações em que predomina a utopia tecnocrática.

As reflexões sobre as características da abordagem administrativa da gestão por processos, presentes neste estudo, podem ser utilizadas para explanação da ampla complexidade envolta nos processos de negócios das organizações, evitando iniciativas administrativas que abordem os processos de negócios de forma simplista ou parcial. O conhecimento apresentado pode se aplicar, por exemplo, para o planejamento de iniciativas de implementação de novos processos de negócios, para revisão e incremento de processos já existentes ou para valoração e comparação de processos existentes. Em suma, trata-se de conhecimento que colabora para o discernimento da complexidade relativa aos processos de negócios.

Referências

- BALZAROVA, M. A. et al. Key success factors in implementation of process-based management: A UK housing association experience. *Business Process Management Journal*, Bradford, v. 10, n. 4, p. 387-399, 2004.
- BURLTON, R.T. *Business process management: profiting from process*. Indianapolis: SAMS, 2001.

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia de informação*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, J.O. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2005.

DRUCKER, P.F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. O advento da nova organização. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review*. São Paulo: Campus, 2006.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, 2000a.

_____. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.4, p. 8-19, 2000b.

HAMMER, M. *Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas*. 3. ed. São Paulo: Campus, 1997.

HAMMER, M; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins Publishers, 1993.

HAMMER, M; STANTON, S. How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 6, p. 108-118, Nov./Dec. 1999.

HARMON, P. *Business process change: a manager's guide to improving, redesigning and automating processes*. EUA: Morgan Kaufmann Publishers, 2003.

Available from: <<http://www.amazon.com>>. Cited: Sept. 2005.

KAST, F.E; ROSENZWEIG, J.E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1976.

MALONE, T.W. *The future of work: how the new order of business will shape your organization, your management style, and your life*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

OSTROFF, F. *The horizontal organization: what the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SMITH, A. *Riqueza das nações*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1993.

TORRES, J.B. *Um modelo dinâmico de apoio à gestão organizacional baseado na modelagem de processos utilizando componentes de software*. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ZHANG, L. et al. Adaptive integration activity management for on demand business process collaboration. *Information Systems and Business Management*, Heidelberg, v. 2, n. 1, p.149-166, Apr. 2004.

