

## **Área Temática: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

### **Título: A Gestão por Processos de Negócios: um novo princípio de gestão ou uma panacéia?**

#### **AUTOR**

**JAMIR MENDES MONTEIRO**

Universidade Católica de Santos-UNISANTOS

jamirmonteiro@hotmail.com

#### **Resumo**

Melhorar a competitividade das organizações parece ser a chave para assegurar a sua sustentabilidade frente aos desafios impostos pela globalização. A redução do tempo das transações diminuiu o espaço entre a gestão e o consumidor. Aumentar a transparência nos relacionamentos entre organizações pelo uso de tecnologias adequadas, reduzir níveis hierárquicos verticalizados, eliminar entraves burocráticos e introduzir na gestão do negócio princípios que agilizem os processos de decisão parecem ser os grandes desafios do momento. Nessa direção, a Gestão por Processos de Negócios, introduzida, como um novo princípio de Gestão, em 1990, através de dois artigos, publicados nos Estados Unidos, com diferença de meses, por Thomas Davenport e Michael Hammer, parece indicar o caminho certo da procura do diferencial de mercado neste século. Este artigo representa um ensaio teórico à procura de evidências que validem a Gestão por Processos de Negócios, como alternativa para a gestão das organizações. A análise comparativa das organizações verticais e das organizações horizontais, apresentada neste artigo, representa um caminho metodológico para responder a questão principal: a Gestão por Processos de Negócios é um princípio válido de gestão ou apenas uma panacéia de momento?

**Palavras-chave:** Gestão por Processos de Negócios, Organizações Horizontais, Gestão Organizacional

#### **Abstract**

To make organization's competitiveness better seems to be the key to ensure its sustainability facing globalization's challenges. The space between Management and Consumer has been diminishing by the reduction of Business transactions' time. To improve transparency into relationship among organizations by using suitable technologies, to reduce vertical hierarchical levels and introduce into business management principles of decision process improvement seem to be the great challenges of the moment. On this direction, Business Process Management, introduced as a new principle of management in 1990, almost at the same time through two papers by Thomas Davenport and Michael Hammer suggested the right way to get comparative advantages at this century. This paper is a theoretical essay looking for evidences that strengthen Business Process Management as a valid alternative to organizations' management. Comparative analyses between Horizontal Organizations and Vertical ones, suggested in this study, points out a methodological method to respond the main question of this paper: Is Business Process Management a valid Management Principle or it is merely a moment's panacea?

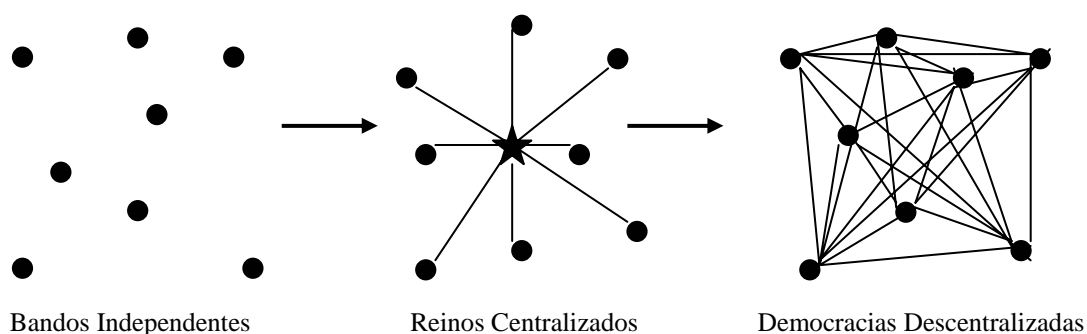
**Key-words:** Business Process Management, Horizontal Organizations, Enterprise Management

## 1. Introdução

“Há dois milhões de anos, a espécie humana vivia nas planícies da África. À semelhança dos seus ancestrais, viviam da caça aos animais selvagens e da coleta de frutas silvestres. Gradualmente, aqueles seres humanos foram se espalhando ao redor do globo, evoluindo, nos últimos cem mil anos, para a moderna raça humana.” (MALONE, 2004, p. 16)

A *Figura 1* demonstra, de forma simplificada, segundo esse mesmo autor, a sequência de mudanças ocorrida na organização das sociedades desde o aparecimento da raça humana.

**Figura 1:** Os principais caminhos trilhados pelas sociedades em evolução ao longo da história revelam padrões referenciais que podem estar direcionando a mudança dos negócios neste século



Fonte: MALONE (2004, p. 16, tradução nossa).

Da vida em isolamento, descentralizados em bandos de caçadores e coletores de frutas, nossos ancestrais vagarosamente se organizaram em grandes reinos centralizados, talvez impulsionados pelo advento da agricultura. Por quê, organizados em reinados por centenas de anos, o mundo desenvolvido migrou para organizações sociais democráticas, nos últimos duzentos anos, é uma questão a ser respondida (MALONE, 2004). Entre outras razões, esse autor admite como principal fator a evolução e a redução dos custos das comunicações ao longo do tempo.

À semelhança da evolução das sociedades, parece que as organizações trilham o mesmo caminho. Do trabalho artesanal independente para as organizações centralizadas, sob o domínio de chefes e supervisores, padronizaram-se os produtos, os procedimentos, reduziram-se os custos, e, em nome da sociedade de consumo, o homem foi paulatinamente perdendo sua liberdade de ir-e-vir (MALONE, 2004).

No limiar do século XX, o que nunca se imaginou aconteceu: “a Comunidade Econômica Européia não provocou o crescimento que se esperava na Europa, mas, uma década de estagnação econômica e disputas mesquinhas. Como resultado, a Europa Unificada de 1995 está, na verdade, mais fraca na economia mundial do que a Europa dividida de 1985”

(DRUCKER, 2002, prefácio). Por outro lado, esse mesmo autor argumenta, que ninguém foi capaz de prever o crescimento econômico da China Continental, a despeito do seu sistema de governo totalitário; tampouco, a força econômica dos 55 milhões de chineses residentes no exterior como uma nova superpotência econômica, virtualmente falando.

O fato é que, nesta primeira década do século XXI, como consequência do grande avanço da tecnologia da Internet, dos computadores, das telecomunicações e de processamento de imagens, unindo povos com línguas e culturas as mais diversas, de regiões as mais distantes, sentimos, mais do que nunca, que a imagem da “Aldeia Global”, de 1964, de Marshall McLuhan, finalmente atinge suas conformações finais. A principal consequência da queda das fronteiras entre os povos é a “quebra dos paradigmas”, pois, o cadinho onde se fundem todas as culturas do planeta, em efervescência, procura novas feições, novos comportamentos, referenciais mais ajustados à nova realidade, que permita que a humanidade, sob uma estrutura funcional diferenciada, desenvolva os seus valores, trabalhe a sua ciência, distribua mais equitativamente os seus resultados e assegure uma vida produtiva, saudável e não predatória. Em um mundo, caracterizado cada vez mais pela competição global, procurar novos caminhos, novas formas de se construírem as mesmas coisas é a “ordem” do momento.

Este artigo representa um ensaio teórico, onde, além dessa introdução; a segunda seção apresenta uma breve recuperação histórica da gestão funcional, da empresa verticalizada e dos principais problemas identificados nesse tipo de gestão em contraponto com a gestão por processos de negócios; a terceira seção apresenta as características diferenciatórias da Gestão por Processos de Negócios do estilo de Gestão Funcional, como modelo capaz de ser utilizado para identificação das vantagens da adoção de uma ou de outra forma de gestão. A quarta e última seção serve para as considerações finais do autor.

## **2. A Gestão Funcional e as Empresas Verticais**

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, onde 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 conglomerados automobilísticos dos Estados Unidos, as grandes indústrias de alimentos européias 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, onde 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 destruição que se instala numa estrutura organizacional desse tipo:

**Figura 1:** As estruturas funcionais e o impacto das barreiras de comunicações



Fonte: PROBST; RAUB; ROMHARDT (2002, p. 158)

O principal empecilho desse modelo de organização é a visão orientada a funções e o foco centrado na sua própria realidade (GONÇALVES, 2001). Dentro desse contexto, a estrutura organizacional pode se tornar uma das principais fontes de responsabilidade pela baixa produtividade e pelos problemas de qualidade da empresa como um todo.

### 3. Características Diferenciatórias entre a Organização Horizontal e a Vertical

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 negócios priorizam o cliente final, através 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. 10-1, tradução nossa) apresenta um elenco de 12 princípios fundamentais que caracterizam a organização horizontal, como segue:

- Está organizada em torno de processos-chave multi-funcionais (*cross-functional core processes*), ao invés de tarefas ou funções
- Opera através de donos de processos (*process owners*) ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave
- Faz com que times, não indivíduos, representem o alicerce da estrutura organizacional e da sua performance
- 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 (*value proposition*) ao cliente final
- Incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo de áreas multi-funcionais
- Promove a multi-funcionalidade, 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 performance no fim dos processos (*end-of-process performance objectives*), 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 performance 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 administrativo 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 onde 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).

Informações obtidas de outros autores (DAVENPORT, 1994, 2000, 2004; DE SORDI, 2005; GONÇALVES, 2001; HAMMER, 1999), permitiram-nos contrapor essa lista com os princípios fundamentais da organização vertical, classificando-as por tópicos, segundo as doze características apresentadas: 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.

As subseções a seguir descrevem e analisam as diferenças entre as duas abordagens de gestão, a funcional e a por processos de negócios, segundo cada uma das doze características referenciadas .

**3.1 - 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, onde 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, onde 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 das habilidades essenciais aos processos da organização. Desta forma, nas organizações orientadas a processos, os profissionais se vinculam a um ou mais processos de negócio, como profissional executor ou coordenador, e, eventualmente, a centros de desenvolvimento de competências (HAMMER, 1997; DAVENPORT, 1994).

**3.2 - 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, onde 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 apud OSTROFF, 1999, p. 74).

A evolução da tecnologia de comunicação, o advento da Internet e o fenômeno da globalização dos negócios, ocorrida no limiar do século XX, provocaram a reconfiguração das transações comerciais no mundo, em função principalmente da aceleração dos processos. Empresas estruturadas verticalmente e geridas funcionalmente, onde os colaboradores necessitam 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.

**3.3 - 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).

**3.4 - Cadeia de Comando:** identifica a cadeia de comando que supervisiona o trabalho operacional.

Na organização funcional, todo o trabalho está estruturado funcionalmente sob a 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 para processos, esse papel desaparece. Mais precisamente, fica disperso entre muitas pessoas, nenhuma das quais pode ser chamada precisamente de chefe (HAMMER, 1997, p.111).

**3.5 - 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 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 imaginários, 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 enfatiza 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* (DRUCKER, 2002, p. 31).

Essa mudança, segundo sua afirmação, significa a reconceituação dos processos de relacionamentos entre empresas e empregados: a lealdade deixa de existir para entrar a conquista da confiança em seu lugar; a força de trabalho constitui um produto a ser comercializado; os profissionais passam a gerir, eles próprios, as suas carreiras; o que eu quero para mim deixa de fazer sentido para dar lugar ao quê eles querem, quais são seus objetivos. Isso significa relacionamento de marketing e, em marketing, começa-se com o cliente e não com o próprio produto (DRUCKER, 2002, p. 36).

**3.6 - 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 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 onde 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 ampla (KAST e



ROSENZWEIG, 1976, p. 27). Esses autores argumentam que a “teoria do papel” faz com que as pessoas procurem 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.

**3.7 - Estrutura Organizacional:** o modelo organizacional sobre o qual a empresa está estruturada.

Na organização funcional, a empresa está estruturada hierarquicamente, onde cada departamento trabalha isoladamente com os fins voltados para os seus próprios objetivos, enquanto a organização gerida por processos trabalha com hierarquia reduzida, onde 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 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. Segundo Drucker (2002, p. XVIII), “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 dezenove. [...] As organizações irão se tornar cada vez mais planas”.

**3.8 - 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 desempenho 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).

**3.9 - 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, onde 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).

**3.10 - 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 necessários aos extensos processos de negócios.

Corroborando com a descrição da forma de organizar o trabalho nas organizações que adotam a abordagem da gestão por processos, transcrevemos um trecho de um texto de 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).

### **3.11 - Relacionamento Externo:** com o mercado de consumo e os fornecedores e clientes.

Externamente, a organização funcional objetiva a competição através da pressão constante sobre clientes e fornecedores, enquanto que a organização gerida por processos privilegia o processo colaborativo através de parcerias de negócios onde 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).

### **3.12 - 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, 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 gestão por processos, há dois componentes diferenciadores: o EAI e o BPMS.

O *Quadro 1* consolida o estudo, apresentando um breve resumo descritivo das diferenças entre as duas abordagens, a gestão funcional e a gestão por processos de negócios, diante de cada uma das doze características analisadas.

**Quadro 1:** Características Diferenciatórias entre a Gestão Funcional e a Gestão por Processos

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 multi-funcionalidade / <i>empowerment</i>
escala de valores da organização	metas exclusivas de áreas geram desconfiança 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: Adaptado de MONTEIRO (2006, p. 74).

#### 4. Considerações Finais

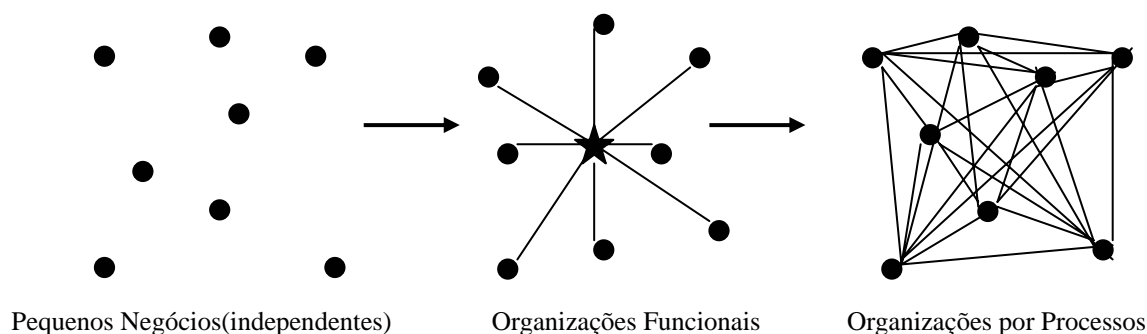
Malone (2004) argumenta que a evolução das organizações sociais ao longo dos séculos, saindo do extrativismo da pesca e da caça, onde bandos errantes movimentavam-se em liberdade à procura do clima mais agradável e da abundância de comida, para o estabelecimento de comunidades agrícolas fixadas em determinadas regiões e sob a direção

centralizada de um líder ou governante criou um padrão referencial, onde o desenvolvimento e o custo da tecnologia de comunicação entraram como fator decisivo das mudanças. Segundo os seus argumentos, o aparecimento da palavra escrita e a invenção da imprensa em definitivo moldaram o ambiente que ensejaram a criação das organizações nos moldes em que hoje as conhecemos. Conforme representado na *Figura 1* nota-se que a organização social evoluiu de uma vida autogerida, com pouca comunicação e muita liberdade, para uma aglomeração social vertical em torno de um imperador ou rei com alguma comunicação e pouca liberdade.

A evolução do comércio marítimo, no século XVI, proporcionado pelo desenvolvimento das embarcações, iniciou um processo de globalização que perdura até hoje. O contato com outros povos e a troca constante de mercadorias serviram para ampliar os horizontes das sociedades e das organizações, surgindo então as primeiras organizações multinacionais. Percebe-se, segundo a visão desse autor, que a mudança das organizações sociais em direção a modelos mais democráticos de governos acompanhou a evolução da tecnologia e a redução dos custos de comunicação entre os povos.

Segundo seus argumentos, as organizações, por serem partes integrantes do estrato social, tendem a seguir esse caminho. A *Figura 3* demonstra como essa evolução vem se conduzindo ao longo do tempo:

**Figura 3:** Como as mudanças na forma como os negócios vêm sendo organizados através da história acompanham as mudanças na organização das sociedades



Fonte: MALONE (2004, p. 28, tradução nossa).

Empresas orientadas a processos de negócios apresentam uma estrutura horizontalizada, onde o foco no cliente é a sua característica principal, operando sob uma estrutura matricial, onde os gerentes hierárquicos são substituídos pelos “donos” dos processos, os quais operam com autonomia e responsabilidade independente da estrutura hierárquica. A organização horizontal, orientada a processos de negócios, torna a operação mais flexível, centrada nos propósitos da organização e com maior proximidade do consumidor final (OSTROFF, 1999).

Por outro lado, organizações verticais são aquelas estruturadas por funções, onde a pirâmide hierárquica é a sua grande característica. Níveis sobrepostos e superpostos de decisões são comuns em organizações desse gênero, criando atritos frequentes com clientes finais e fornecedores.

Em termos gerais, os pesquisadores revelam um certo consenso entre as vantagens da gestão por processos e da gestão funcional, e, sobretudo, sobre as particularidades que recomendam a aplicação de uma ou de outra.

No entretanto, estudos empíricos evidenciam que

Há um forte consenso entre profissionais e acadêmicos sobre a importância de as organizações se voltarem para seus clientes por meio de processos de negócios. Eles concordam que a gestão, calcada em áreas funcionais, torna mais difícil a evolução contínua da empresa para agregar valor ao cliente, uma vez que o poder de decisão fica centrado em chefias funcionais que estão muito distantes dos clientes (DE SORDI, 2005, p. 197).

Dentro dessa ótica, utilizar o modelo comparativo aqui proposto para avaliar as vantagens advindas da adoção de um modelo ou outro parece concordar com a investigação dos autores pesquisados. No entretanto, Ostroff (1999) aponta que a empresa do futuro manterá os seus departamentos especializados, como Engenharia, Finanças e RH (Recursos Humanos) sob gestão puramente funcional, tendo em vista esta se adaptar melhor àquelas particularidades.

Áreas literalmente envolvidas com processos, como Suprimentos, Área Comercial e a Manufatura estarão melhor administradas pela visão dos processos de negócios. A questão fundamental onde o pensamento e os estudos dos pesquisadores divergem está na forma de transição e das ferramentas utilizadas para tanto, o que poderá ser alvo de investigações futuras.

## **Bibliografia**

- BALZAROVA, M.A.; BAMBER, C.J.; McCAMBRIDGE, S.; SHARP, J.M. **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: Editora SAMS, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia de informação.** Tradução por Waltensir Dutra. 5. ed. RJ: Campus, 1994. 391p.
- \_\_\_\_\_; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** Tradução por Bernardete Siqueira Abrão. 3. ed. SP: Editora Futura, 2000. 316p.
- \_\_\_\_\_. Sistemas Empresariais e Mudança de Processo: ainda não há solução imediata. In: MARCHAND, Donald A.; DAVENPORT, Thomas H.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação.** Tradução por Carlos Gabriel Porto Bellini e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 129-34.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração.** SP: Saraiva, 2005. 223p.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** Tradução por Nivaldo Montingelli Jr. SP: 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, José E. Lima. **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.
- \_\_\_\_\_. Gestão por Processos: uma visão prática. In: WOOD JR, Thomaz (Coord.). **Gestão Empresarial: oito propostas para o terceiro milênio.** SP: Atlas, 2001. 199p.
- HAMMER, M. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas.** 3. ed. São Paulo: Editora Campus, 1997.

\_\_\_\_\_; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa, em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Tradução por Ivo Korytowski. 29. ed. RJ: Campus, 1999. 197p.

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

HARMON, Paul. **Business Process Change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes.** EUA: Morgan Kaufmann Publishers, 2003. Disponível em: <<http://www.amazon.com/>>. Acesso em: setembro de 2005.

KAST, F.E.; ROSENZWEIG, J.E. **Organização e Administração: um enfoque sistêmico.** São Paulo: Pioneira, 1976. 2v.

MALONE, Thomas 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. 225p.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997. 371p.

MONTEIRO, Jamir M. **Da Organização Vertical para a Organização Horizontal: aspectos da transição empresarial, tendo um sistema ERP como elemento facilitador.** 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Universidade Católica de Santos – UNISANTOS, Santos, São Paulo.

OSTROFF, Frank. **The Horizontal Organization: what the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers.** USA: Oxford University Press, 1999. 257p.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002. 286p.

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 (UFSC), Florianópolis, 2002.

ZHANG, Liang-Jie; LONG, Yu; CHAO, Tian; CHANG, Henry; SAYAH, John. **Adaptive integration activity management for on demand business process collaboration.** Information Systems and eBusiness Management, Heidelberg, v. 2, n. 1, p.149-166, Apr. 2004.