

2

Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens

Clóvis Alvarenga Netto

Como consequência da crescente competitividade global, as empresas têm sido forçadas a melhorar seu desempenho, reavaliando os valores para os clientes e estruturando suas operações de forma sistêmica e integrada, fatores estes que compõem a gestão por processos.

Este capítulo apresenta e discute os objetivos, as características e os elementos da gestão por processos. Esta é abordada sob o prisma dos avanços da Tecnologia da Informação (TI), da disseminação da Filosofia da Qualidade (FQ) e das contribuições da Potencialização e Trabalho em Equipe (PTE), sob um enfoque sistêmico e considerando a cultura organizacional para a Qualidade.

2.1 Introdução

As transformações no panorama competitivo têm apontado para a necessidade tanto de agilidade nas mudanças quanto de novos conceitos e práticas de gestão, entre as quais se destaca a gestão por processos. Estes elementos podem ser considerados vitais, tanto para garantir a sobrevivência, como para promover um diferencial competitivo das organizações. Tanto é que um rápido exame nas modernas abordagens de gestão mostra que todas elas se apóiam na gestão por processos.

O cliente, avaliando o resultado das operações das empresas no momento da decisão de compra, tem se tornado mais exigente quanto à qualidade do produ-

to (bem, serviço ou informação), do processo, do sistema e da organização. Em última análise, o cliente tem buscado as características que diferenciam os seus possíveis fornecedores, e conseqüentemente, deles exigido melhoria nos processos organizacionais.

Este texto resume as características e apresenta uma conceituação ampla da gestão por processos, mostra a abrangência com que o tema tem sido abordado nas organizações, apresenta as possíveis ênfases, bem como as contra-argumentações para sua implementação. Considera-se a abordagem por processos como vital ao procurar alinhar a estratégia competitiva com seus produtos e sistemas de operação e gerenciá-los de modo a alcançar alto desempenho nos aspectos que o cliente mais valoriza.

2.1.1 A abrangência da Gestão por Processos

Uma ampla pesquisa a respeito da organização por processos (ALVARENGA NETTO, 1998) trouxe à tona aspectos interessantes sobre a teoria e a prática da gestão por processos:

- existe uma grande variedade de propostas de reorganização das empresas por processos organizacionais sendo implementadas em diversificados ramos de atividade, privados ou governamentais, em todo o mundo;
- a abrangência destas intervenções é variada, havendo desde casos internos de alcance restrito e localizado, até grandes programas envolvendo articulações externas à empresa, junto a fornecedores e clientes;
- a ênfase destas propostas também é diversificada, havendo enfoques que privilegiam o uso da Tecnologia da Informação (TI), alguns que priorizam os conceitos da Filosofia da Qualidade (FQ) e ainda outros que se baseiam na Potencialização das Pessoas e Trabalho em Equipe (PTE);
- pelo menos 31% das propostas de abordagem por processos nas organizações a associam a aplicações da Tecnologia da Informação, enquanto outros 33% a associam à prática da Gestão pela Qualidade. Isto significa, em termos práticos, que a gestão por processos tanto é vista como um desenvolvimento da TI como uma implementação da Gestão pela Qualidade. A abordagem que for adotada por determinada organização pode ter implicações tanto em qual área ou unidade de negócio conduzir a abordagem por processos, como na escolha do ferramental de trabalho;
- há uma grande diversidade de situações em que se poderia discutir a gestão por processos e, neste livro, serão considerados os seguintes contextos:

- internamente a uma empresa, unidade estratégica de negócio (UEN), ou linha de produtos do setor industrial ou de serviços;
- nas situações em que a empresa está inserida em mercados em que o nível de competição é considerável;
- nos casos de empresas que já tenham adotado previamente programas, técnicas ou ferramentas de melhoria da Qualidade e Produtividade (Q&P), de modo que a resultante é uma sobreposição de intervenções, não necessariamente conflitantes;
- nas atividades de gestão do sistema de operações, ou seja, centrando as atenções onde são executadas as operações-fim de geração de produtos e serviços da empresa;
- nos ambientes que consideram que o papel fundamental de formulação e implementação da gestão por processos deve ser desempenhado pelos recursos humanos. No entanto, qualquer que seja o contexto, considera-se que o sistema resultante deve fornecer valor ao cliente, minimizando as influências aleatórias da atuação das pessoas no fornecimento do produto ou serviço.

2.1.2 Organização horizontal e organização vertical

Observações empíricas sobre organizações mais tradicionais, estruturadas funcionalmente, evidenciam como características:

- freqüentemente, a eficiência dos setores é conseguida pelo sacrifício da eficiência da companhia como um todo;
- trabalhos que requerem cooperação e coordenação de diferentes departamentos dentro de uma companhia são freqüentemente fontes de problemas;
- mesmo quando um trabalho terá impacto forte no resultado de uma companhia, não existe um responsável direto por ele. A hierarquia deve ser obedecida;
- apelar para a qualidade na estrutura funcional pode freqüentemente não dar certo. Se todos fizerem suas tarefas com qualidade, ainda assim há muitas tarefas a serem feitas, além de que os fluxos de trabalho são complexos, lentos e propícios a erros.

Embora a organização hierárquica (verticalizada) tenha o papel de prover cada indivíduo com o conhecimento essencial de sua função, de facilitar sua participação e de demandar sua contribuição, a verdadeira adição de valor aos produtos e serviços é gerada na dimensão interdisciplinar ou no fluxo horizontal de atividades (RUTTE, 1990). Partir da organização tradicional funcional, também chamada de “silos verticais”, e girar 90° para a estrutura por processos (horizontal) requer um esforço de mudança e adaptação interna.

Passado o período de expectativas exageradas da Reengenharia, ou seja, a primeira metade dos anos 90, nesta fase posterior pode-se efetivamente considerar e integrar a gestão por processos num repertório mais abrangente de ferramentas de gestão das operações.

A organização horizontal se propõe a prover agilidade nos processos internos, tratando-os como cadeia de agregação de valor, adaptando-se às contingências do mercado e fornecendo pacotes de valor ao cliente. Sistemas horizontais não apenas melhoram a velocidade de resposta ao mercado e a capacidade da empresa em prover produtos de massa personalizados, mas também aumentam a eficiência e a eficácia dos processos.

Quanto à estrutura da gestão por processos, parece que existirá quase sempre um formato matricial (KANE, 1986), em que aparecerão linhas de autoridade funcionais (verticais) e linhas de autoridade por processo (horizontais) cruzando as funções organizacionais. A eficácia desta organização dependerá do nível de autoridade do chamado “dono do processo”. Assim, parece consenso que uma certa matricialidade na estrutura seja necessária para a gestão por processos. Podem existir diferentes estruturas por processo que vão desde a predominantemente funcional, passando pela matricial equilibrada, até a de processo puro (GOBELI; LARSON, 1987). A Figura 2.1 procura ilustrar as orientações, funcional e por processos, da gestão organizacional, assim como resumir os pontos fortes e fracos da organização funcional e a essência da organização por processos, com base em trabalhos encontrados na literatura (HARRINGTON, 1991; PEPPARD; ROWLAND, 1995 e RUMMLER; BRACHE, 1994).

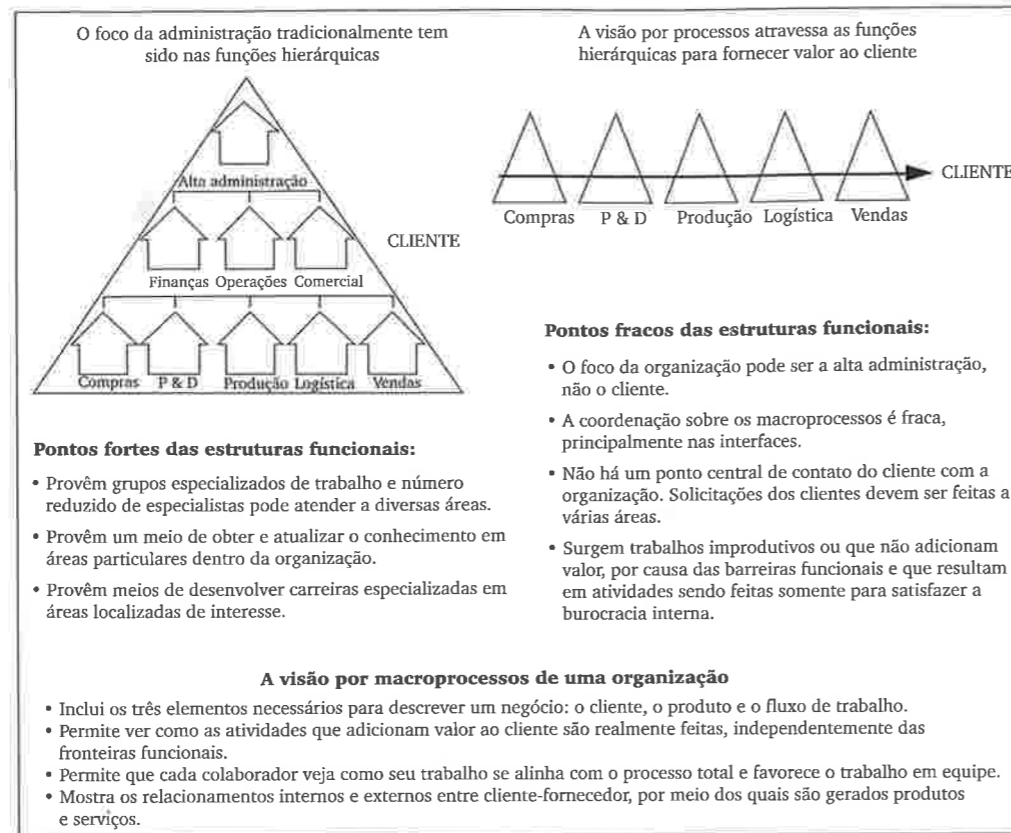


Figura 2.1 Orientação da gestão: funcional (vertical) e por processos (horizontal).

2.1.3 Gestão por Processos e mudança organizacional

É notável a dificuldade de alinhamento das tentativas de melhorias com os objetivos e as necessidades da empresa, além da ausência de uma prática administrativa que integre as decisões organizacionais com as necessidades do mercado, agregando valor a seus produtos/serviços. O momento requer que se pense globalmente para agir localmente.

Sabe-se que vultosos investimentos têm sido feitos pelas empresas em livros, cursos e palestras, na busca de novas idéias para melhor administrar os negócios, acreditando-se que os recursos-chave das organizações sejam o conhecimento e a informação. As análises indicam que as mudanças tecnológicas estão mais rápidas do que as humanas (MORTON, 1991) e, como conseqüência, os benefícios estão aquém do esperado. Isto sugere a necessidade de adoção de práticas que utilizem fortemente informação e favoreçam a aprendizagem organizacional (e das pessoas) mais rapidamente do que as pessoas querem mudar. Porém, na prática, as aplicações de TI muitas vezes ainda parecem dissociadas dos projetos de

melhoria da Qualidade e Produtividade. Como resposta comum a estes questionamentos, a gestão por processos, um dos mais comentados e ainda pouco entendidos temas da administração, aparece como base para a maioria das modernas ferramentas de gestão. A propósito da crescente velocidade com que as mudanças estão acontecendo em nossa sociedade, interessantes relatos e exemplos são apresentados por Alvin Toffler em *O choque do futuro* e *A terceira onda*.

A gestão por processos se propõe a responder à maior parte destas questões e a outras que desafiam a organização do futuro, porém sua concepção é bastante ampla e diversas são as interpretações e correntes de ação que estão sendo propostas.

2.1.4 Valor ao cliente

Somente criando valor para o cliente a empresa irá criar valor para o acionista e obter vantagem competitiva, dessa forma interligando estratégia competitiva, valor ao cliente e objetivos da organização.

Pode-se assumir que, dado um conjunto de expectativas de valor, *estratégia baseada no valor* é o padrão de decisões e ações no qual a administração assume responsabilidade por: (1) entregar produtos/serviços que possam prover o melhor valor líquido e (2) criar sistemas que melhorem o valor e satisfaçam às obrigações da empresa.

Qualidade significa, além de fazer um bom produto e prover um bom serviço, acompanhar o que o cliente valoriza. Se o projeto do produto atende de perto às necessidades do cliente, o resultado é um valor superior percebido pelo cliente. Embora diversos autores sugiram que o objetivo do sistema de operações seja o de prover valor ao cliente, poucos formulam este conceito de forma prática.

Uma formulação possível para a expressão de valor ao cliente é a que consiste em:

$$\text{Valor} = (\text{Qualidade} \times \text{Serviços associados}) / (\text{Custo} \times \text{Tempo de ciclo})$$

Nesta formulação, alguns pontos merecem destaque:

1. o estabelecimento de uma expressão quantificável, favorecendo seu monitoramento e acompanhamento ao longo do tempo;
2. a consideração dos critérios competitivos mais freqüentemente citados na literatura, quais sejam: qualidade, velocidade, pontualidade e custo;
3. a possibilidade de acompanhamento de variações no valor ao cliente, tanto pelo aumento no desempenho de algum critério competitivo, quanto pela diminuição nos erros e falhas na execução dos processos.

Numa outra formulação possível para o valor, considera-se que fator crítico de sucesso (FCS) para muitas empresas é o de prover o melhor valor líquido comparativo ao cliente (CAROTHERS; ADAMS, 1991), ou seja, a diferença entre a realização (o que o cliente recebe) e o sacrifício (o que o cliente precisa empreender para conseguir o produto). O termo *valor líquido comparativo* ao cliente procura enfatizar o reconhecimento do sacrifício total do cliente (incluindo custo de oportunidade) e a existência de produtos/serviços competitivos ou substitutos.

$$\text{Valor} = \text{Realização} - \text{Sacrifício}$$

2.2 Características da Gestão por Processos

2.2.1 Atividades de melhoria contínua e mudança por ruptura

Como processo geral de melhoria, historicamente duas correntes têm se destacado: a da concepção base zero e a do aperfeiçoamento da situação existente. Uma leitura atualizada destas correntes nos fornece as linhas da “mudança por salto qualitativo” (com base no uso da Tecnologia da Informação e chamada de Reengenharia) e as “atividades de melhoria contínua” (baseadas nos conceitos do *Kaizen* e inspiradas na Filosofia da Qualidade). No entanto, é necessário considerar que as pessoas são o elemento-chave na administração de estratégias competitivas e de organizações complexas, podendo-se falar em modelo empresarial centrado nas pessoas (BARTLETT; GHOSHAL, 1995). Dentre os vários recursos empregados num sistema produtivo genérico (pessoal, material, energia, máquinas e outros), as pessoas são os únicos que efetivamente podem promover mudanças estruturais visando ao incremento de competitividade. Com relação às pessoas, destacam-se, como temas alinhados com organização por processos, a Potencialização e o Trabalho em Equipe (PTE). Neste livro, potencialização é o termo adotado para a forma inglesa *empowerment*, cujo significado contempla os aspectos de *poder* e *autoridade* para a tomada de decisões.

Pelo número e complexidade das variáveis que afetam a gestão empresarial, pode-se afirmar que se torna cada vez mais justificável e necessário um enfoque sistêmico ao desafio da melhoria da qualidade e produtividade (Q&P), assim como a devida consideração da cultura organizacional. Referenciado como um dos expoentes no movimento de gestão pela qualidade, Juran considerava qualidade e produtividade tão intimamente relacionadas que não poderiam ser tratadas separadamente. Diversos autores tratam produtividade em termos de “saídas” de produtos e serviços de boa qualidade por unidade de “entrada”.

Um enfoque para a Gestão por Processos deve considerar a interação com o cliente, tanto na captação de seus requisitos, como no atendimento a suas necessidades, para descobrir o que este valoriza. Deve considerar o alinhamento da estratégia competitiva, dos produtos e serviços oferecidos e pode se estender até os fornecedores externos. Pode ser aplicado tanto às empresas manufatureiras como às de serviços, relacionando as potencialidades dos vetores da Q&P com a efetiva gestão dos processos organizacionais. Este enfoque está ilustrado na Figura 2.2, onde os vetores da Q&P aparecem sombreados.

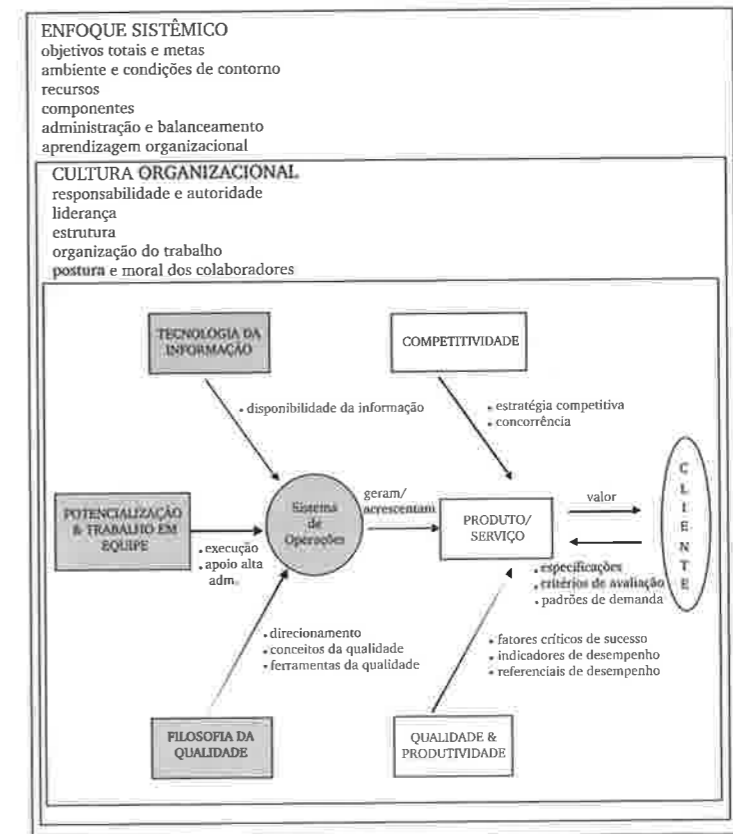


Figura 2.2 Contexto da gestão por processos.

Seguindo a Figura 2.2, considera-se que os sistemas de operações são construídos sobre os pilares dos valores internos e da tecnologia, adaptando então seus processos, suas pessoas e seus recursos tecnológicos para gerar produtos e serviços. Se, quanto aos valores internos, é relevante destacar a base filosófica e conceitual trazida pelo chamado Movimento da Qualidade, quanto aos recursos tecnológicos especial ênfase deve ser dada aos aspectos da Tecnologia da Informação. Dessa forma, a administração de um negócio pela Q&P leva em consideração a interação dos três indutores da Q&P que são: (1) os princípios e os conceitos de qualidade ao cliente; (2) informação, além da atuação dos (3) re-

cursos humanos. Esquemáticamente, identificam-se três importantes catalisadores e habilitadores (vetores) para a análise e discussão do processo de mudança e conteúdo da gestão por processos, quais sejam: FQ (Filosofia da Qualidade), TI (Tecnologia da Informação) e PTE (Potencialização e Trabalho em Equipe). Estes três vetores da Gestão por Processos estão listados no Quadro 2.1 e ilustrados na Figura 2.3.

Quadro 2.1 Vetores da gestão por processos.

Vetor	Sigla	Componente
Tecnologia da Informação	TI	Tecnológica
Filosofia da Qualidade	FQ	Conceitual
Potencialização e Trabalho em Equipe	PTE	Pessoas

Neste capítulo, a TI está considerada de forma ampla, incluindo computadores (*hardware* e *software*), redes de comunicações, a integração da computação com tecnologias de comunicação, mais os conceitos ligados a sistemas de informação e análise estruturada de sistemas, preconizados nos trabalhos de autores como Gane e Sarson (1984). Por FQ compreende-se toda base conceitual representada pela qualidade total e fundamentada em autores como Deming, Juran, Feigenbaum. Em relação à PTE, a parcela “potencialização”, considerada uma estratégia de negócio e modo de obter vantagem competitiva significativa (BELASCO, 1992), trata dos fatores que garantem que as pessoas podem de fato obter o poder de que necessitam para inovar e tomar decisões (KANTER, 1984), e a parcela “equipes” multifuncionais ou interdepartamentais é considerada primordial no apoio à análise de processos (HARRISON; PRATT, 1993).

Na Figura 2.3, procura-se ilustrar os vetores de melhoria da qualidade e produtividade e sua composição na gestão por processos. Segundo este enfoque, o *Kaizen* pode ser visto como o processo de praticar atividades de melhoria contínua, fortemente apoiado nos valores conceituais da qualidade (FQ) e executado pelas pessoas (individualmente e como equipe) (PTE). Já os projetos de mudança por ruptura (em grandes saltos qualitativos) se apóiam fortemente na interação entre as aplicações da TI praticadas pelas pessoas (PTE). Deste modo, a gestão por processos contempla as duas facetas da evolução pela Q&P, a das atividades de melhoria contínua e a de projetos de mudança por saltos qualitativos (ou por ruptura). Entende-se melhoria por ruptura (*breakthrough*) como o rompimento de um padrão aceito de conhecimento ou de comportamento, capaz de levar a um nível de desempenho sem precedentes. A gestão por processos, vista como a resultante dos vetores da Q&P, se propõe a fornecer diretrizes para o negócio da empresa tanto em suas atividades de melhoria contínua (ou de rotina) quanto nos projetos de mudança.

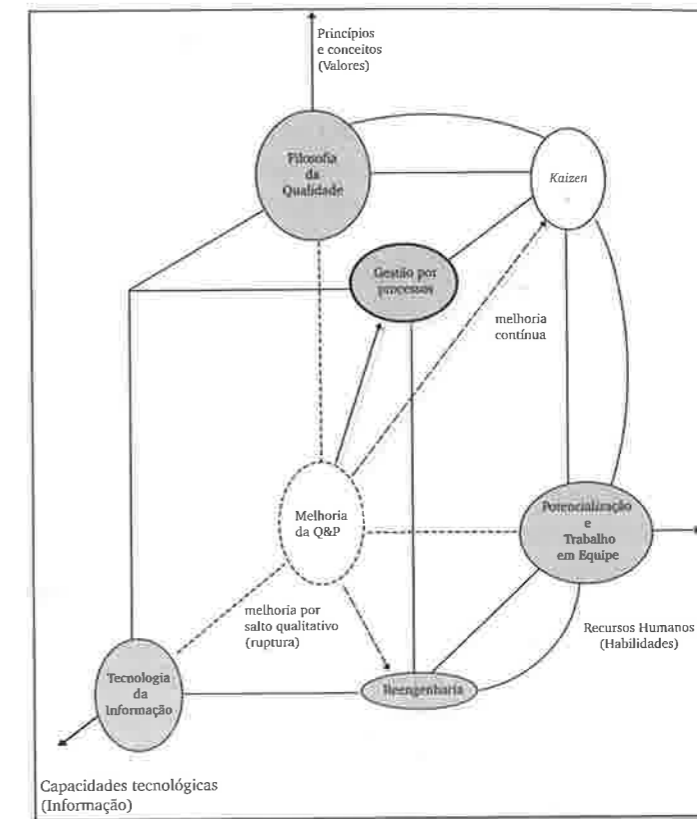


Figura 2.3 Gestão por processos, vetores e movimentos de melhoria da Q&P.

Em sua evolução histórica e sobreposição de conceitos, os movimentos de melhoria contínua ou de mudanças por grandes saltos não são necessariamente antagônicos, mas complementares, já tendo sido indicada a necessidade de integrá-los num programa único de mudança organizacional. Os processos organizacionais é que favorecem as ações de melhoria da Q&P. Quando estas mudanças são incorporadas à rotina das operações, podem ser chamadas de atividades de melhoria contínua e seguem a conceituação e ferramental proposto pela QT, adotando o vetor FQ. Quando as mudanças adquirem forma de reorganização e são tratadas como projeto, podem ser chamadas de Reengenharia, cujo principal vetor é a TI. Um possível compromisso entre os dois conceitos é considerar que ambos possam ser adotados, numa mesma empresa, em momentos alternados, situação em que, entre dois momentos distintos de reestruturação, a empresa vai aperfeiçoando suas operações gradualmente.

Muitas das mudanças para a operação por processos envolvem alterações nos papéis dos indivíduos, da autoridade e da organização dos recursos humanos. A consideração da PTE como terceiro vetor de mudança está fundamentada no fato de a operação do sistema como um todo estar apoiada no elemento humano.

Com este panorama global da gestão por processos, é de se esperar, entre as conceituações de gestão por processos disponíveis na literatura, que sejam encontradas abordagens cuja ênfase esteja na aplicação do ferramental conhecido da FQ, assim como abordagens que se apoiem nas ferramentas da TI e de desenvolvimento de sistemas de informação.

2.2.2 Divisão do trabalho e necessidade de integração

Segundo observações empíricas, os administradores ocidentais tendem a dividir questões complicadas em partes mais simples e especializadas, a manter funções operadas autonomamente, freqüentemente separando a “inteligência” do “esforço”. Os administradores têm sido influenciados por uma tradição estabelecida pelos princípios de administração científica desenvolvidos no início do século XX por Frederick Taylor e operacionalizados por Ford na linha de produção, conceitos que se estenderam à administração geral. Por outro lado, esses administradores não desenvolveram mecanismos apropriados de integração que permitissem lidar com o quadro geral (SENGE, 1990). Este quadro favoreceu uma excessiva especialização de funções, com o conseqüente aparecimento de “paredes” organizacionais, dificultando sobremaneira a comunicação e a interação rápida e eficaz entre setores que deveriam colaborar e interagir de forma intensa.

São aplicadas ferramentas disponibilizadas pela TI (Tecnologia da Informação), adotam-se conceitos difundidos pela FQ (Filosofia da Qualidade) e implantam-se grupos de melhoria. Porém, o grau de organização, bem como os resultados alcançados, ou não parecem consistentes com os esforços e os recursos aplicados, ou não são alavancados para toda a organização, nem atingem o cliente final. Este quadro sugere que poucos sistemas têm sido concebidos de forma abrangente e integrada, faltando tanto direcionamento de ações e de recursos aplicados, como alinhamento entre as estratégias em operações e os investimentos em recursos produtivos, necessidade esta também a ser contemplada na gestão por processos.

2.2.3 Tecnologia da Informação e potencialização

A Tecnologia da Informação pode ser vista como ferramenta poderosa na condução das mudanças organizacionais, impulsionadora de novas mudanças, assim como ferramenta de apoio ou base para a gestão por processos. Venkatraman (1994) apresenta cinco níveis de transformação de negócios habilitados pela TI, os quais correspondem a cinco níveis de investimentos que serão discutidos em maiores detalhes no Capítulo 6 deste livro. A organização deve determinar a relação benefício *versus* custo e esforço de mudança e, a partir daí, evoluir para os níveis superiores, conforme a necessidade de prover valor ao cliente.

Vale ressaltar que a TI pode ser vista como uma ferramenta de tal modo poderosa que desenvolve os próprios passos no reprojeto de processos e pode efetivamente criar novas opções em vez de simplesmente apoiar os processos já existentes. Porém, sistemas desenvolvidos apoiados na TI estarão fadados ao fracasso se não focarem as necessidades de informação nas pessoas (DAVENPORT, 1994). A simples adoção de uma TI localmente adequada não promove o comportamento de compartilhamento da informação. É preciso promover uma mudança na cultura de informação da organização. Esta é uma das razões para que no modelo da gestão por processos estejam consideradas tanto a participação das pessoas (vetor PTE) quanto a cultura organizacional. Para Zuboff (1994),

“se uma empresa deseja aproveitar ao máximo o processo de informatização, são necessárias inovações organizacionais para sustentar as inovações tecnológicas. É um processo que tem implicações para os tipos de qualificações que os membros de uma organização devem desenvolver para a articulação de papéis e funções e para o desenho de sistemas e estruturas de apoio e recompensa à participação numa organização informatizada”.

2.3 Conceituando a Gestão por Processos

Com a finalidade de identificar as características das propostas de aplicações da Gestão por Processos, foi realizado levantamento da literatura sobre a conceituação da Organização por Processos, selecionando fontes bibliográficas variadas (das áreas de negócios, manufatura, serviços, contabilidade, recursos humanos e outras), todas contendo propostas de abordagens sobre o tema. Esta revisão das fontes bibliográficas objetivava caracterizar os elementos que poderiam constituir uma abordagem sistêmica para o tema da Gestão por Processos.

Foram pesquisadas 98 referências bibliográficas, nas quais puderam ser identificadas 55 propostas conceituais para a Gestão por Processos.

Nesta revisão da literatura, foi verificado que: (1) os primeiros trabalhos enfocando a Gestão por Processos datam da primeira metade da década de 80, na IBM, (2) que ela não nasceu pronta, como fruto de teoria e pesquisa acadêmica, e (3) foram encontrados 32 nomes diferentes para o tema da Gestão por Processos.

O problema dos diversos artigos publicados sobre a Gestão por Processos, sem um acordo geral sobre a terminologia, métodos ou significados, já havia sido apontado por Patching (1994). Esse autor elencou 21 nomes diferentes ou similares para as iniciativas de melhoria baseadas em processos e aponta como razões para esta proliferação de nomes tanto o estabelecimento de direitos autorais, quanto a riqueza, potencial e amplitude do espectro de abordagens para o tema. Após o termo *reengenharia* ter sido criado (HAMMER, 1990) e amplamente difundido, boa parte das publicações enfatizando a organização por processos

passou a adotar este nome. Observa-se que o termo *reengenharia* parece *mais adequado ao projeto* de mudança para a organização por processos do que à *administração das operações* propriamente, razão pela qual será dada preferência ao uso da expressão *gestão por processos*. Diversos autores compartilham essa visão da melhoria de processos como um “projeto”.

Foi efetivamente estudado um conjunto de 55 propostas conceituais, com o que se pode evidenciar:

- a) cada uma delas pode ser associada a uma entidade (principalmente, empresas de consultoria e universidades), cada qual com uma definição ligeiramente diferente das demais, o que reflete a variedade de ênfases, aplicações e temáticas de cada abordagem;
- b) isto sugere que o tema tem despertado interesse, tanto acadêmico quanto comercial, em empresas que desenvolveram metodologia própria, procurando associar seu nome a esta modalidade da administração.
- c) quanto à originalidade, algumas propostas podem ser consideradas primitivas; a partir delas foram derivadas outras. Neste sentido, algumas abordagens devem ser destacadas quanto à ênfase da proposta: Melan (1985, 1993) e Kane (1986) podem ser considerados pioneiros, na linha da FQ, posteriormente sucedidos por Harrington (1991) e apoiados em trabalhos de Juran (1964, 1990). Davenport (1993a) e Hammer (1990) são os grandes nomes segundo a linha da TI. Conforme a abordagem da PTE, destaca-se o trabalho de Johnson (1992). Para a abordagem do tempo, destacam-se os trabalhos de Stalk Jr. (1988) e, segundo o enfoque sistêmico, o nome frequentemente associado à gestão por processos é o de Senge (1990). Davenport (1993b) provê um resumo de como, do seu ponto de vista, os enfoques de melhoria baseada em processos têm evoluído a partir de diversas fontes, entre as quais movimento da qualidade, engenharia industrial, pensamento sistêmico e desenvolvimentos na TI.

As propostas foram também observadas sob dois pontos de vista: aplicação e temática.

Quanto à aplicação, separou-se o tipo de aplicação de destino da proposta em *operação* do sistema (quando o texto enfatizava o modo como uma empresa opera o seu dia-a-dia) ou seu *projeto* de reestruturação (quando o texto enfatizava o projeto de mudança para a nova organização). O resultado encontrado foi que, enquanto 36% das propostas enfatizavam as operações, 53% das propostas a descreviam como projeto, razão pela qual é grande a associação entre Gestão por Processos e reengenharia. Somente seis casos (10% do total) tratavam equilibradamente a Gestão por Processos segundo duas faces da administração da produção: (a) operação e (b) projeto de melhoria.

Quanto à temática, as propostas foram classificadas segundo a abordagem adotada, que poderia ser de *conceituação* (texto propondo uma nova luz no sen-

tido de melhor entendimento do tema), *aplicação* de metodologia (texto enfatizando os passos para aplicação dos novos conceitos), ou *análise* de outras proposições (texto enfatizando as semelhanças e as diferenças de significados atribuídos por outros autores). O resultado encontrado foi que 60% das propostas enfatizavam a conceituação, enquanto 25% enfatizavam sua aplicação, o que era de se esperar para uma abordagem relativamente nova e carente de melhor entendimento quanto ao conteúdo.

Desse estudo depreende-se que diversas são as propostas de conceituação sobre as iniciativas de melhorar a competitividade com base em processos. O que elas parecem ter de comum é a consideração de valor para os clientes e o cruzamento das fronteiras organizacionais. Entre tantas conceituações estudadas, a gestão por processos pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional que tipicamente objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos, tomando uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos necessários para cumprir os objetivos críticos do negócio (PATCHING, 1994).

Em resumo, propõe-se a seguinte conceituação: *gestão por processos é o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente.*

Quanto aos objetivos da gestão por processos, podem-se enumerar:

- aumentar o valor do produto/serviço na percepção do cliente;
- aumentar a competitividade, deslocando a concorrência via formas e condições inovadoras de negócios;
- atuar segundo a(s) estratégia(s) competitiva(s) considerada(s) mais relevante(s): custos, qualidade, confiabilidade de entregas, velocidade de fluxo, flexibilidade e/ou outras que agreguem valor ao cliente;
- aumentar sensivelmente a produtividade, com eficiência e eficácia;
- simplificar processos, condensando e/ou eliminando atividades que não acrescentem valor ao cliente.

Para tal, a organização deve procurar identificar os processos que são chave na realização do trabalho, ou seja, os que agregam efetivamente valor para o cliente.

Alguns importantes princípios sobre a gestão por processos são:

- organizar em função das saídas, não das tarefas;
- deixar aqueles que usam as saídas do processo executarem o processo;

- embutir o trabalho de processamento da informação no trabalho que produz a informação;
- tratar recursos dispersos geograficamente como se eles estivessem centralizados;
- ligar atividades paralelas, em vez de integrar seus resultados;
- colocar o ponto de decisão onde o trabalho é realizado e embutir o controle no processo;
- obter a informação uma única vez, na fonte;
- tomar um enfoque sistêmico dos processos;
- criar responsáveis (ou líderes, ou donos, ou tutores, ou gestores) dos processos.

2.3.1 *Contra-argumentação para a Gestão por Processos*

Apesar de esse ponto não ser explorado tão profundamente pela literatura como se poderia esperar, a abordagem por processos não é necessariamente desejável em todas as circunstâncias. Uma análise crítica foi desenvolvida por Alvarenga-Netto e Costa Neto (2004). A argumentação para esta recusa não é clara, porém os gestores não se sentem à vontade para refutá-la. No entanto, adiamentos para o início do projeto, criação de gargalos no projeto de mudança ou falta de prioridade são uma saída prática para não implementá-la.

As estruturas organizacionais para processos, como já visto, podem ser matriciais ou de “processo puro”. Como a maior parte das organizações adota uma estruturação funcional, pode-se afirmar que quase todas as estruturas por processos implicam numa certa matricialidade, o que aumenta a instabilidade do sistema; portanto, custam algum sacrifício aos colaboradores envolvidos. É sabido que estruturas matriciais aumentam o nível de conflitos internos.

Com relação à questão de controle das incertezas, pode-se argumentar que as organizações são sistemas abertos; portanto, sujeitos a incertezas e ambigüidades, mas que requerem um mínimo de certezas e definições claras para serem operadas de maneira racional. Os gestores das áreas técnicas tentariam então reduzir as incertezas para poderem manter os objetivos operacionais.

Sendo as organizações matriciais mais instáveis, a necessidade de coordenação das mesmas deve exigir maiores esforços, o que em última análise implica em aumento de custos. Isso não significa necessariamente que uma operação gerida por processos seja sempre mais custosa que uma gerida por função, mas que deve haver um ponto de equilíbrio entre os custos de uma ou outra alternativa. A conveniência da organização matricial (e sua implantação) vai depender da com-

pensação proveniente da relevância dos demais objetivos competitivos da organização, como qualidade, velocidade ou pontualidade. Vale, portanto, argumentar que a abordagem por processos não deveria ser desperdiçada em organizações em que outros objetivos estratégicos não sejam relevantes, ou seja, em ambientes onde a concorrência se faça com base exclusivamente em custos.

Poder-se-ia, inclusive, argumentar que as organizações não precisariam tornar suas vidas desnecessariamente instáveis, adotando a gestão por processos, de modo a se tornarem mais competitivas em termos de custo, se isto ocorresse para corrigir problemas decorrentes de especificação inadequada no projeto do produto, comunicação interna deficiente, falta de foco nas ações de melhoria, reprogramações freqüentes da produção, falta de padronização interna, não-cumprimento de regras ou baixa capacitação dos colaboradores. Pelo contrário, dever-se-ia tentar eliminar as causas destas imperfeições com um melhor controle sobre elas.

Se o objetivo da gestão por processos for o de tornar-se mais competitivo, por exemplo, em qualidade, pontualidade, velocidade ou flexibilidade, diversas outras decisões também deverão ser tomadas, como, por exemplo, quanto a capacidade, tecnologia, instalações, localização, gestão da qualidade, que também terão impacto no resultado final. A organização por processos é apenas mais um elemento a ser decidido quando da elaboração de uma estratégia em operações. O que ainda parece carecer de estudo mais aprofundado é o impacto que cada um dos elementos de decisão provoca na implementação da estratégia. No entanto, os estudos sugerem que o impacto causado pela gestão por processos seja grande. Portanto, vale argumentar que “a abordagem por processos não deveria ser iniciada sem uma noção da contribuição relativa que ela pode proporcionar face a outras decisões de investimento”.

Uma outra contra-argumentação para a gestão por processos é a de que os gestores tentam limitar a necessidade de adotar uma abordagem ampla por processos promovendo ações como:

1. acreditar que competem em bases de não-diferenciação, em que o fator custo (ou preço do produto ao cliente) seja o único critério competitivo relevante;
2. reduzir a gestão por processos apenas aos mais operacionais (em oposição aos administrativos ou de gestão do sistema), estabelecendo procedimentos rígidos e apenas controlando para que eles sejam cumpridos;
3. reduzir a gestão por processos aos processos-chave, ou seja, aqueles que causam impacto diretamente nos resultados da organização;
4. confinar a abordagem por processos a grandes áreas, de modo que nenhum ou poucos participantes tenham visão do todo ou da cadeia completa de adição de valor. A título de exemplo, este pode ser o caso quando a

organização lida com itens de segurança, como valores, talões de cheque ou similares, em que o controle deve ser 100% sobre todos os materiais que entram e saem do sistema.

Entre essas quatro últimas contra-argumentações apresentadas, no primeiro caso, ainda que a empresa eventualmente não esteja num mercado de competição apenas em preços, se esta for a visão geral transmitida pela alta direção, poucas possibilidades haverá de um projeto de mudança seguir adiante, visto que o apoio da alta direção é determinante do seu sucesso. No segundo caso, o posicionamento da direção pode não ser o de estar exposto ao monitoramento de suas atividades, dificultando dessa forma o estabelecimento de objetivos e metas para seus processos e impedindo o estabelecimento de regras. No terceiro caso, o mapeamento de processos poderia auxiliar a distinguir o tipo de controle adequado a cada atividade, porém não implica em monitorar todos os processos organizacionais. Finalmente, no quarto caso a organização pode ter como diferencial competitivo uma dimensão de ordem superior, como, por exemplo, a segurança contra fraudes, não podendo estar exposta a interesses particulares de alguns de seus colaboradores.

2.3.2 Riscos na implementação da Gestão por Processos

Em observações empíricas e de casos da literatura, identificam-se críticas, problemas e falhas, todos relatados como afetando negativamente os resultados de adoção da organização por processos. Entre estes aspectos destacam-se:

- a) apenas a identificação dos processos não é suficiente para a efetiva melhoria, se não houver mudança na gestão;
- b) numa visão mais ampla da cadeia de processos interempresas, existem restrições práticas, como congestionamentos, falta de trabalhadores capacitados, integração de bancos de dados ou indicadores de desempenho globais, os quais limitam a produtividade geral da cadeia de fornecimento em que a empresa estiver inserida;
- c) alterações nas políticas e práticas de recursos humanos não deveriam nem preceder nem suceder as mudanças em processos, mas deveriam ocorrer conjuntamente. A Gestão por Processos tem sido usada apenas como redutor de custos, não estando preocupada com questões sociais. Este fato sugere que, ao invés de aumentar a produtividade, aumenta a insegurança dos trabalhadores;
- d) grande parte das falhas na obtenção de resultados com os investimentos em melhoria de processos pode surgir de um ou mais do que é chamado “sete pecados mortais da administração”: (1) melhoria de processo não ligada à estratégia de negócio; (2) esforços de melhoria de processo que não envolvem as pessoas certas, especialmente a alta ad-

ministração; (3) equipes de melhoria de processo que não recebem direcionamento, nem são avaliadas pelo cumprimento de metas; (4) alta administração que pensa que, se não estiver reformulando a organização existente, não está fazendo melhorias significativas; (5) projetistas de processos que não refletem suficientemente sobre como as mudanças irão afetar as pessoas que têm que trabalhar no novo processo; (6) organização que enfoca mais o “reprojeto” que sua implementação; (7) equipes que falham em implementar um sistema de avaliação e outras partes necessárias à melhoria contínua dos processos;

- e) Hammer e Stanton (1995) resumem as maiores razões de falhas de implementação da gestão por processos na falta de mudança na administração, falta de liderança e falta de metodologia de implementação;
- f) atenção ou estudo de melhoria em processos errados ou sem sentido, ou ainda em processos que poderiam, simplesmente, ser eliminados, constituem desperdício de esforços e recursos;
- g) falta de apoio balanceado e constante da alta administração pode ser evidenciado em falta de direcionamento, assim como ausência de prioridades e de correção de desvios;
- h) há crença de que podem surgir problemas não previstos nos sistemas formais; portanto, em um sistema de operações gerido por processos é relevante sugerir que sejam considerados, adicionalmente, os sistemas informais ou as redes informais de relacionamento.

2.3.3 Elementos da Gestão por Processos

Tomando por base a conceituação de Gestão por Processos proposta em 2.3, mais um conjunto de conceitos associados à administração das organizações, foi realizada uma ampla pesquisa sobre elementos característicos da gestão por processos, a fim de identificar as implicações práticas (características essenciais) que essa abordagem traz para as empresas. O protocolo de pesquisa contemplou os seguintes elementos:

1. estratégia competitiva;
2. cultura organizacional para a qualidade;
3. garantia da qualidade;
4. qualidade do processo;
5. modernização e mudança organizacional;
6. ação dirigida para os indivíduos;
7. ação dirigida pela informática;
8. papel da gerência;

9. aprendizagem da organização;
10. relacionamento com clientes;
11. relacionamento com fornecedores;
12. indicadores de desempenho;
13. avaliação de resultados.

Como resultado, foram identificadas, com maior frequência, as seguintes características consideradas essenciais para as empresas que praticam a gestão por processos (apresentadas no Quadro 2.2):

Quadro 2.2 Características essenciais ligadas à gestão por processos.

ELEMENTO	CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS
Estratégia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição clara da estratégia e sua formalização ✓ Comunicação da estratégia às pessoas participantes das operações da organização ✓ Noção de agregação de valor nos produtos ou serviços oferecidos aos clientes
Cultura organizacional para a qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionamento objetivo da administração para a qualidade ✓ Noção de cliente e fornecedor interno presente nas atividades dos colaboradores ✓ Trabalho em equipe realizado com frequência ✓ Preocupação com a integridade da informação de operação e gestão
Garantia da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição e formalização do sistema de operações da organização ✓ Definição e divulgação de metas e objetivos do sistema de operações
Qualidade do processo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação dos processos-chave da organização que contribuem com os objetivos competitivos ✓ Participação efetiva das áreas administrativas, comerciais, funções de apoio e de operação na execução dos processos ✓ Preocupação da gerência com a comunicação interna e nas interfaces entre as funções organizacionais ✓ Preocupação constante com aperfeiçoamento ✓ Multifuncionalidade das ações de melhoria
Modernização e mudança organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Postura positiva frente a mudanças que ocorrem na empresa ✓ Agilidade na tomada de decisões e implementação de ações ✓ Organização matricial
Ação dirigida para os indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Papel de cada colaborador claramente definido ✓ Reconhecimento da alta direção pelos esforços de todos na melhoria e busca de resultados ✓ Preocupação com habilidades e conhecimentos dos colaboradores
Ação dirigida pela informática	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilização de recursos para a obtenção de resultados que afetem o cliente ✓ Disponibilidade de informação para as pessoas e nos locais onde serão utilizadas ✓ Confiabilidade das informações ✓ Capacitação dos usuários na consulta e no uso de informações e dados

Papel da gerência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação efetiva dos colaboradores nas ações da empresa ✓ Delegação de responsabilidade e autoridade a colaboradores capacitados ✓ Ações que direcionam a abordagem por processos em contraposição à simples execução funcional de papéis ✓ Nomeação ou identificação de "donos" ou "proprietários" do processo, ou seja, responsáveis por processos
Aprendizagem da organização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prática da auto-avaliação dos colaboradores ✓ Trabalho em equipes com frequência ✓ Ênfase no treinamento dos colaboradores ✓ Motivação dos colaboradores como preocupação constante da alta direção ✓ Melhoria contínua como postura permanente dos colaboradores
Relacionamento com clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação dos diversos clientes e suas respectivas necessidades ✓ Ações voltadas para a satisfação dos clientes ✓ Avaliação frequente do desempenho da organização frente à concorrência ✓ Ações de integração na entrega dos produtos, troca de informações e responsabilidades definidas
Relacionamento com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação dos fornecedores relevantes e especificações das necessidades da organização ✓ Avaliação do desempenho dos fornecedores ✓ Ações de integração na aquisição de produtos, troca de informações e responsabilidades definidas
Indicadores de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição clara de metas quantificáveis ✓ Indicadores globais de desempenho ✓ Indicadores voltados para a agregação de valor para o cliente
Avaliação de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existência e estabelecimento de critérios de avaliação mensuráveis

Uma possível aplicação deste conjunto de características encontradas é a avaliação de quão preparada uma organização se encontra para a prática da gestão por processos.

2.4 Conclusões

São numerosas as propostas de abordagem da gestão por processos, conhecidas como gerenciamento por processos, gerenciamento interdepartamental de funções, reengenharia, supra-sistemas estratégicos e outros nomes. Por simplificação de nomenclatura, foi adotada a expressão *gestão por processos*, independentemente dos nomes adotados nos textos de referência originais, pois *gestão* parece ser um termo mais amplo, incluindo concepção, planejamento e organização, enquanto que *gerenciamento* parece estar mais ligado à atividade executiva; *processo* identifica fluxo de atividades, independentemente das limitações funcionais, incluindo o relacionamento além das fronteiras departamentais. Os processos tratados neste livro são os operacionais, os administrativos, os de apoio, os de

serviços e os de tratamento de informações. A abrangência da gestão por processos pode se estender até os próprios processos de negócio de cada empresa.

Apesar das enormes vantagens relatadas na literatura sobre a aplicação da gestão por processos, sua implementação nem parece ser nem natural nem que acontece sem concentração de esforços. É relevante que o projeto da mudança conte com o apoio da alta direção, tenha um alinhamento com a estratégia competitiva e comece com um planejamento da qualidade das operações. Um quadro amplo dos processos organizacionais pode evidenciar a validade, ou não, de tal empreitada. O mapa de processos pode prover esta visão global da organização.

Em amplo exame de proposições que conceituam a gestão por processos, nota-se predominância de textos cuja ênfase se encontra em dois dos vetores da qualidade e produtividade (Q&P): Filosofia da Qualidade (FQ) (33%) e Tecnologia da Informação (TI) (31%).

Também é expressiva a aplicação da gestão por processos em *projetos de melhoria* (53%), dos quais 48% com ênfase no vetor TI, razão pela qual é quase imediata a associação entre os termos *Reengenharia* e *Tecnologia da Informação*.

Entre as proposições que enfatizam a gestão por processos na *operação* (36%), 50% enfatizam o vetor FQ, o que evidencia que as proposições advindas do Movimento da Qualidade têm procurado incorporar as melhorias e mudanças às práticas diárias.

Já no que diz respeito à *temática*, observa-se predominância de textos de cunho conceitual (60%), em contrapartida aos textos voltados quase que exclusivamente à aplicação de metodologia (25%), de natureza basicamente prescritiva.

O investimento em processos de negócio é considerado por diversos autores como o fator mais importante para a competitividade no século XXI, pois:

- torna possível à organização focar o cliente, prever e controlar mudanças;
- incrementa a capacidade competitiva da organização, melhorando o uso de recursos disponíveis;
- provê meios para efetuar grandes mudanças em atividades muito complexas de maneira rápida;
- ajuda a organização a efetivamente administrar seus relacionamentos e entender como as entradas se transformam em saídas;
- provê uma visão sistêmica das atividades da organização e avaliação dos desperdícios;
- mantém o foco no processo;
- previne ocorrência de erros e representa um método para corrigi-los;

- desenvolve um sistema completo de avaliação para as áreas de negócio;
- provê um entendimento dos objetivos da organização e define como alcançá-los;
- provê um método de preparar a organização para alcançar seus desafios futuros.

Questões para discussão

1. Quais são as implicações que a gestão por processos traz no tratamento do(s) cliente(s)?
2. Quais as implicações que as abordagens da melhoria contínua ou a “por ruptura” trazem às operações das empresas quanto a treinamento? E a indicadores de desempenho?
3. Quais as implicações que as abordagens dos três vetores da melhoria da Q&P trazem às decisões operacionais quanto à implementação da gestão por processos nas empresas?
4. No que a estratégia de operações favorece a adoção da gestão por processos?
5. Quais os fatores que favorecem a adoção da gestão por processos?
6. Quais os fatores que dificultam a adoção da gestão por processos?

Referências bibliográficas

- ALVARENGA-NETTO, C. A. A. **Administração da qualidade e produtividade por macroprocessos organizacionais**: um estudo sistêmico de estratégia competitiva provendo valor ao cliente. 1998. 160 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ALVARENGA-NETTO, C.; COSTA NETO, P. L. O. The avoidance of the need to manage by business process. SECOND WORLD CONFERENCE ON PRODUCTION & OPERATIONS MANAGEMENT (POM), Cancún, 2004.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Changing the role of top management: beyond systems to people. *Harvard Business Review*, v. 73, nº 3, p. 132-142, May/June 1995.
- BELASCO, J. A. Empowerment as a growth strategy. *Management International Review*, v. 32, nº 2, p. 181-188, 1992.
- CAROTHERS, JR. G. H.; ADAMS, M. Competitive advantage through customer value: the role of value-based strategies. In: STAHL, M. J.; BOUNDS, G. M. **Competing globally through customer value**. Westport: Quorum, 1991. p. 32-66.

DAVENPORT, T. H. Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM. **Planning Review**, v. 21, nº 3, p. 9-12, May/June 1993b.

_____. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1993a.

_____. Saving IT's soul: human-centered information management. **Harvard Business Review**, v. 72, nº 2, p. 119-131, Mar./Apr. 1994.

GANE, C.; SARSON, T. **Análise estruturada de sistemas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1984.

GOBELI, D. H.; LARSON, E. Relative effectiveness of different project structures. **Project Management Journal**, v. 18, nº 2, p. 81-85, June 1987.

HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard Business Review**, v. 68, nº 4, p. 104-112, July/Aug. 1990.

_____; STANTON, Steven. **The reengineering revolution: a handbook**. New York: Harper Business, 1995.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HARRISON, D. B.; PRATT, M. D. A methodology for reengineering businesses. **Planning Review**, v. 21, nº 2, p. 6-11, Mar./Apr. 1993.

JOHNSON, H. T. **Relevance regained: from top-down control to bottom-up empowerment**. New York: Free Press, 1992.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos**. São Paulo: Pioneira, 1990.

_____. **Managerial breakthrough: a new concept of the manager's job**. New York: McGraw-Hill, 1964.

KANE, E. J. IBM's quality focus on the business process. **Quality Progress**, v. 19, nº 4, p. 24-33, Apr. 1986.

KANTER, R. M. **The change masters**. New York: Simon & Schuster, 1984. p. 156-179.

MELAN, E. H. Process management in service and administrative operations. **Quality Progress**, v. 18, nº 6, p. 52-59, June 1985.

MELAN, E. H. **Process management: methods for improving products and service**. New York: McGraw-Hill, 1993.

MORTON, M. S. S. (Ed.). **The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation**. New York: Oxford University, 1991.

PATCHING, D. Business process re-engineering: what's in a name? **Management Services**, p. 8-11, Nov. 1994.

PEPPARD, J.; ROWLAND, P. **The essence of business process re-engineering**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RUTTE, R. V. Managing processes. **Total Quality Management**, v. 1, p. 325-329, Dec. 1990.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

STALK JR., G. Time: the next source of competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 66, nº 4, p. 41-51, July/Aug. 1988.

VENKATRAMAN, N. IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. **Sloan Management Review**, v. 35, nº 2, p. 73-87, 1994.

ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, nº 6, p. 80-91, nov./dez. 1994.