

• • •

José Osvaldo De Sordi

Consultor e Pesquisador em Gestão Empresarial  
Docente-pesquisador da UNIFACCAMP e UNIFESP

# GESTÃO POR PROCESSOS

6ª Edição

Uma abordagem  
da **Moderna**  
**Administração**



ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2022

# Sumário



|                  |   |
|------------------|---|
| Prefácio .....   | 1 |
| Introdução ..... | 3 |

## Parte I. Definição de processos de negócios e sua gestão

|   |    |
|---|----|
| <b>Capítulo 1.</b> Introdução à abordagem administrativa da gestão por processos..... | 13 |
| <b>Capítulo 2.</b> Discernindo gestão funcional de gestão por processos .....         | 31 |
| <b>Capítulo 3.</b> A importância do dialeto comum para a gestão por processos .....   | 51 |
| <b>Capítulo 4.</b> Vocabulário técnico da gestão por processos .....                  | 58 |
| <b>Capítulo 5.</b> O papel de profissionais e áreas na gestão por processos .....     | 74 |
| <b>Capítulo 6.</b> Organização como processo.....                                     | 82 |

## Parte II. Técnicas aplicadas ao aprimoramento de processos de negócio

|  |     |
|--|-----|
| <b>Capítulo 7.</b> Gestão por processo e a atratividade dos postos de trabalho .....         | 93  |
| <b>Capítulo 8.</b> Aplicação de arquétipos sistêmicos para análise de interdependência ..... | 108 |
| <b>Capítulo 9.</b> Multifuncionalidade como instrumento para flexibilidade do processo ..... | 124 |
| <b>Capítulo 10.</b> Modelos de maturidade para análise de processos de negócios...           | 147 |

## Parte III. A importância da tecnologia da informação na gestão por processos de negócios

|  |     |
|--|-----|
| <b>Capítulo 11.</b> Histórico da tecnologia da informação aplicada a processos.....        | 159 |
| <b>Capítulo 12.</b> Tecnologia da informação para a gestão por processos de negócios ..... | 167 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Capítulo 13.</b> Análise do potencial das soluções <i>business process management</i> (BPM) em promover a melhoria contínua dos processos de negócios ..... | 179 |
| <b>Capítulo 14.</b> Análise dos componentes da tecnologia de <i>business process management system</i> (BPMS) sob a perspectiva de um caso prático.....        | 188 |
| <b>Capítulo 15.</b> Tratamento de processos conforme o contexto .....  | 205 |
| <b>Capítulo 16.</b> Introdução da abordagem sistemática para a integração entre sistemas de informação .....   | 211 |
| <b>Capítulo 17.</b> Tecnologias para a integração dos processos de negócios.....   | 225 |
| <b>Capítulo 18.</b> Estudo de caso em integração dos processos de negócios.....  | 237 |

#### **Parte IV.** O estágio atual da abordagem sistemática para a integração entre sistemas de informação no contexto brasileiro

|  |     |
|--|-----|
| <b>Capítulo 19.</b> Abordagem para a implementação da gestão por processos ..... | 251 |
| <b>Capítulo 20.</b> Percepção dos executivos de informática (CIOs).....          | 260 |
| <b>Capítulo 21.</b> Percepção da academia (pesquisadores) .....                  | 269 |
| Apêndice A .....   | 279 |
| Apêndice B .....   | 281 |
| Apêndice C.....  | 283 |
| Apêndice D .....   | 285 |
| Referências.....   | 297 |
| Índice .....   | 305 |

PARTE >

I

# Definição de processos de negócios e sua gestão

AMOSTRA



## **PARTE I – Definição de processos de negócios e sua gestão**

Para que o objetivo principal deste livro seja alcançado – compreender a gestão por processos enquanto abordagem administrativa –, é fundamental que o leitor tenha um bom discernimento de alguns conceitos administrativos: processos de negócios, princípios de sua gestão, instância de um processo, transação de negócio e fluxo de trabalho.

Como a experiência prática da maioria dos leitores – seja como profissional que atua nas organizações ou como clientes destas – decorre, predominantemente, de empresas organizadas por funções, e não por processos de negócios, iniciaremos esta primeira parte do livro diferenciando função de processos de negócios. Em seguida, nos Capítulos 2 e 3, serão apresentados, respectivamente, os conceitos básicos da gestão por processos e a importância do domínio do vocabulário específico por todos e dos princípios da gestão por processos. O vocabulário técnico da gestão por processos será apresentado no Capítulo 4, e nos Capítulos 5 e 6, serão discutidos os principais interlocutores e seus papéis na gestão por processos de negócios.

# Introdução à abordagem administrativa da gestão por processos

## 1.1 Sua fundamentação teórica: a teoria geral dos sistemas

A abordagem administrativa da gestão por processos é também conhecida como abordagem sistêmica para gestão das organizações, em função da teoria utilizada para sua formulação e fundamentação: a Teoria Geral dos Sistemas (TGS). Assim, para o entendimento da abordagem administrativa da gestão por processos, é fundamental discorrer a respeito da TGS. Essa teoria surgiu em meados da década de 1920, quando o biólogo húngaro Ludwig von Bertalanffy estudou a autorregulação dos sistemas orgânicos. Estes foram entendidos como sistemas abertos, ou seja, interagindo com o meio ambiente, incorporando alterações benéficas e neutralizando as malélicas (autorregulação regenerativa dos sistemas).

A TGS surgiu como uma crítica à abordagem científica e reducionista predominante na época, que reduzia as entidades (por exemplo, um animal) ao estudo individual de suas propriedades e de suas partes ou elementos (órgãos ou células). A TGS direciona a análise do pesquisador para o todo, ou seja, para as relações entre as partes que se interconectam e interagem orgânica e estatisticamente.

A TGS aplicada à ciência da administração resultou em uma nova abordagem administrativa: a abordagem sistêmica para gestão das organizações. As abordagens administrativas anteriores não consideravam o lado externo da organização, trabalhavam com a especialização de assuntos internos de forma estanque, simplificavam as estruturas das empresas e, conseqüentemente, a gestão como um todo. Acabavam não auxiliando o gestor a entender e administrar toda a complexidade envolta nas organizações.

A partir da aplicação dos conceitos da TGS na gestão das organizações, passou-se a considerar sua complexidade crescente. A visão limitada e simplificada da escola científica da administração já era questionada no Ocidente desde 1918. A pesquisadora Mary Parker Follet insistia que os administradores deveriam considerar a empresa como um todo (modelo holístico), e não apenas seus indivíduos e grupos, mas, inclusive, os fatores ambientais, como política, economia e biologia.<sup>1</sup>

A abordagem sistêmica da administração está fundamentada em dois dos principais conceitos da TGS: a) interdependência das partes, e b) tratamento complexo da realidade complexa. O conceito de interdependência das partes refere-se à composição das entidades; o todo de uma entidade é composto por partes de outras, e estas são interdependentes com relação ao todo. O tratamento complexo da realidade complexa é a afirmação da grande dificuldade da sociedade moderna que exige técnicas específicas para lidar com esse tipo de pensamento.

<sup>1</sup> FOLLETT, M. P. *Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento*. Org. Pauline Graham. Trad. de Eliana Hiocheti; Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

Para exemplificar a ideia de interdependência entre as partes de um todo — o sistema — apresenta-se a seguir a transcrição de um texto que ilustra alguma das muitas inter-relações entre algumas das partes que compõem o sistema globo ocular humano:

Na retina encontram-se dois tipos de células fotossensíveis: os cones e os bastonetes. Quando excitados pela energia luminosa, estimulam as células nervosas adjacentes, gerando um impulso nervoso que se propaga pelo nervo óptico.

As pálpebras são duas dobras de pele revestidas internamente por uma membrana chamada conjuntiva. Servem para proteger os olhos e espalhar sobre eles o líquido que conhecemos como lágrima. Os cílios ou pestanas impedem a entrada de poeira e de excesso de luz nos olhos, e as sobrancelhas impedem que o suor da testa entre neles. As glândulas lacrimais produzem lágrimas continuamente. Esse líquido, espalhado pelos movimentos das pálpebras, lava e lubrifica o olho.<sup>2</sup>

Para os gestores empresariais, a organização autogerida, dentro do conceito da autorregulação regenerativa importada da TGS e incorporada à abordagem sistêmica de administração, é o estágio ideal, por implementar um sistema autorregulado cujo funcionamento é independente da substância concreta dos elementos que a formam, pois estes podem ser substituídos sem dano ao todo, em que o todo assume as tarefas da parte que falhou. Em outras palavras, a complexidade das partes que compõem um sistema deve ser conhecida, e esse conhecimento é fundamental para a definição e divisão das partes. Entre os principais aspectos a serem considerados quando da definição das partes de um sistema estão: a continuidade da operação do sistema e a facilidade de substituição de partes defeituosas ou problemáticas do sistema.

Exposta a importância da visão sistêmica, desenvolvem-se a seguir os conceitos de sistema, estímulo (evento de negócio), dado e informação.

Um sistema é um conjunto de elementos interconectados cuja transformação em uma de suas partes influencia todas as demais. Originário do grego, o termo “sistema” significa “combinar”, “ajustar”, “formar um conjunto”. Pode-se afirmar que há uma relação causa-efeito entre as partes que compõem um todo (sistema). Retornando ao exemplo do globo ocular, identificam-se várias partes: íris, córnea, cristalino, nervo óptico, esclera, coróide, entre outras apresentadas na Figura 1.1.

Pode-se imaginar inúmeros sistemas de diferentes portes, desde o sistema solar até o sistema molecular. São exemplos de sistemas: hidráulico de um veículo, financeiro de um país, de transporte de uma cidade, respiratório de um ser humano e contábil de uma organização. Dentro de uma organização, há diversos sistemas em operação: planejamento e controle da produção, gestão de materiais, gestão dos recursos humanos, gestão das finanças, entre outros.

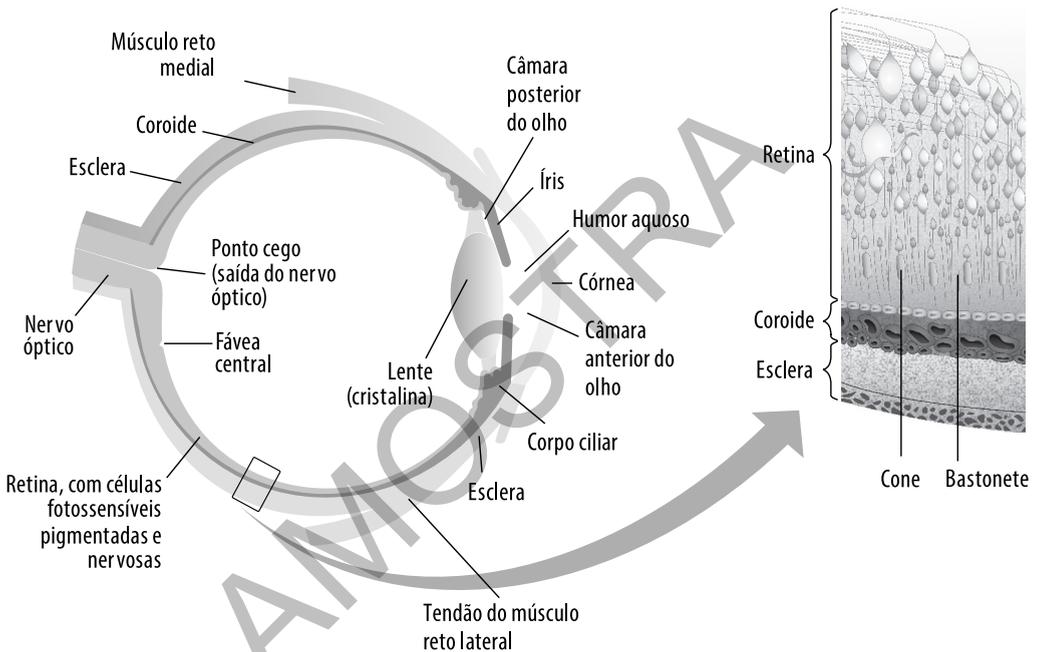
Um sistema deve responder a estímulos; no exemplo do globo ocular, a presença de luz estimula as células nervosas adjacentes do olho. No ambiente organizacional, há várias fontes de estímulos para os sistemas de informação (SI). A TGS recomenda que, para análise e

<sup>2</sup> VILELA, A. L. M. Os sentidos: visão, audição, paladar e olfato. 2006. Disponível em: <<http://www.afh.bio.br/sentidos/sentidos1.asp#olho>>. Acesso em: ago. 2014.

identificação de tais estímulos, se considere o macroambiente, ponderando ao máximo toda a grande complexidade dos atuais sistemas.

No ambiente de negócios, um estímulo é denominado “evento de negócio”. Seguem alguns exemplos: recebimento de um pedido de compra, entrada de dinheiro em conta-corrente referente a um pagamento, recebimento de uma reclamação de cliente. Os eventos de negócios requerem ações por parte da organização, sendo estes, em sua grande maioria, percebidos e tratados por intermédio de SI.<sup>3</sup> É por essa razão que o termo “evento de negócios” será amplamente utilizado ao longo deste livro.

**Figura 1.1** Partes que compõem o sistema globo ocular



Fonte: GOWDAK; GOWDAK *apud* VILELA, 2006.

Uma das formas mais corriqueiras da percepção de um estímulo nas organizações é a chegada de dados que caracterizam um evento do ambiente de negócios. Imagine um ambiente de comércio eletrônico (e-commerce): o cliente fornece seus dados à organização vendedora por meio de uma das páginas da web que compõem a loja virtual. Dessa forma, o evento “pedido de compra” é caracterizado na organização pela chegada de um conjunto de dados: nome do cliente, número do cartão de crédito, data do pedido, produto solicitado, quantidade do produto, endereço para entrega, entre outros.

Conceitualmente, o termo dado é utilizado para caracterizar a simples observação de um estado, facilmente registrado por intermédio de atributos que o caracterizam. No exemplo citado, trata-se de um conjunto de atributos próprios de um “pedido de compra”. Quando

<sup>3</sup> O uso do termo “sistema de informação” ao longo deste texto refere-se àqueles habilitados pelo uso intensivo de recursos de tecnologia da informação: softwares, processadores, meios de armazenamento, rede de dados e profissionais da informática.

se trabalha, interpreta e contextualiza um conjunto de dados com um propósito específico, gera-se a informação. No exemplo, as seguintes informações poderiam ser geradas a partir do total dos dados de pedidos de vendas acumulados: o total de pedidos de compras colocados na organização durante o mês, o total destes efetivados e quanto cada linha de produtos representa no total de pedidos do período.

É interessante observar que o SI acaba por tratar dados, seja criando, alterando, excluindo ou simplesmente lendo-os. Da análise dos dados, pode-se gerar a informação que apresenta o maior potencial de agregação de valor às organizações. Há diversas categorias de SI, e entre estas estão as direcionadas à realização de transações de negócios e as voltadas para análise das operações, ou seja, alguns tipos de SI lidam quase que exclusivamente com dados, enquanto outros são exclusivamente voltados para a geração de informação.

## 1.2 Seu desafio: Ser uma alternativa às limitações da abordagem científica no contexto das modernas organizações

A forte redução do tempo entre transações de negócios verificada a partir da última década do século XX provocou sensível diminuição de tempo e espaço entre a gestão das empresas e seu público consumidor e entre a gestão das empresas e seus parceiros e fornecedores, expondo as fragilidades dos modelos de gestão empresarial praticados até então, todos dotados de forte direcionamento e especialização às áreas funcionais das organizações (visão funcional).

Historicamente, o esforço das organizações na procura das melhores práticas de negócios teve sua origem em 1911, quando Frederick Winslow Taylor publicou a obra *Princípios da administração científica*, 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 seus resultados. “A publicação de Taylor tornou-se um best-seller internacional e 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.”<sup>4</sup>

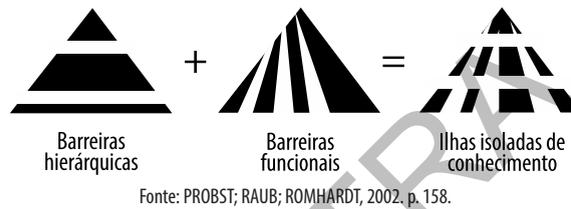
A evolução dos mercados de consumo e o implemento das tecnologias de produção provocaram o crescimento acirrado das organizações industriais depois da Segunda Grande Guerra, constituindo gigantescos conglomerados, estruturados verticalmente e suportados por amplas divisões funcionais, que operavam independentemente uma das outras. A verticalização, seguindo os princípios da Administração Científica, provocou a proliferação das estruturas organizacionais, nas quais 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 europeias e a indústria petrolífera, constituem exemplos consequentes desse processo em que grandes estruturas organizacionais eram conduzidas por um número muito elevado de níveis hierárquicos, prevalecendo a

<sup>4</sup> HARMON, P. *Business process change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes*. EUA: Morgan Kaufmann Publishers, 2003. p. 20.

especialização e o trabalho individual com foco intenso na busca da eficiência funcional e a perda da visão ampla e estendida do negócio.

A principal característica observada nessas organizações é a quebra das vias de comunicação entre departamentos com a criação de barreiras funcionais que isolam áreas multidisciplinares que atuam nos mesmos processos. A proliferação de níveis hierárquicos de gestão, por seu lado, estimula a criação de barreiras hierárquicas, em que supervisores só falam com supervisores, gerentes com gerentes, e diretores com seus pares. A projeção de uma matriz sobre a outra, conforme demonstrado na Figura 1.2, materializa o processo de obstrução da comunicação que se instaura em uma estrutura organizacional desse tipo.

**Figura 1.2** Origens dos problemas de comunicação nas empresas que adotam a abordagem administrativa funcional

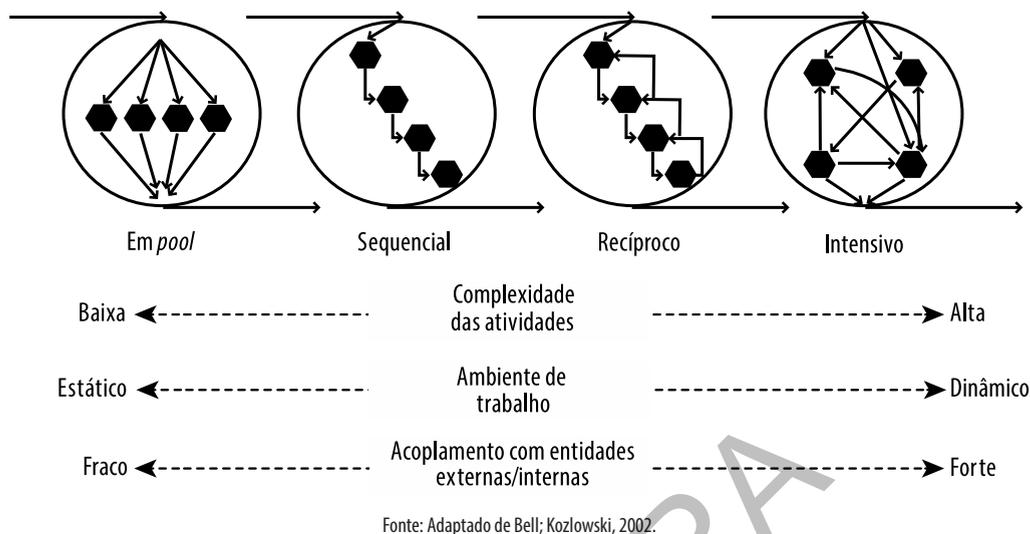


A abordagem administrativa funcional é reducionista em termos de direcionar os gestores das organizações para seus segmentos, para indivíduos e atividades que estão agrupados em áreas funcionais. Por essa razão, a abordagem administrativa funcional é considerada um típico exemplo da abordagem científica reducionista. Ao longo deste livro, será utilizado apenas o termo “gestão funcional” para caracterizar essa abordagem administrativa.

A inadequação da gestão funcional ao modelo de organização de trabalho das organizações é um problema que tende a se agravar, considerando que cada vez mais organizações estão se direcionando ao modelo de trabalho organizado de forma intensiva. A Figura 1.3 apresenta as características de algumas tipificações de organização de trabalho segundo Bell e Kozlowski.<sup>5</sup> Segundo os autores, o modelo de organização intensiva está em expansão, em detrimento dos demais modelos.

<sup>5</sup> BELL, B.; KOZLOWSKI, S. J. A typology of virtual teams: implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, Thousand Oaks, v. 27, nº 1, pp. 14–49, mar. 2002.

**Figura 1.3** Algumas características dos diversos modelos de organização do trabalho



A abordagem sistêmica para gestão das organizações, que compõem parte do objeto de estudo — embora muito superficialmente — das disciplinas de Teoria Geral da Administração (TGA) e Teoria das Organizações (TO), passou a ser também denominada, na década de 1990, abordagem administrativa da gestão por processos. Isso ocorreu, sobretudo, em função do movimento de reengenharia de processos do início da referida década. Ao longo deste livro, utilizaremos o termo “gestão por processos” para designar a abordagem administrativa objeto de estudo desta obra. Dessa forma, considere a gestão por processos como sinônimo de termos como: “abordagem administrativa da gestão por processos” e “abordagem sistêmica para gestão das organizações”. Todas essas designações são encontradas na literatura disponível e em obras clássicas da administração escritas por autores-pesquisadores ligados à academia. Encontra-se, com maior frequência, o emprego do termo “abordagem sistêmica”, enquanto nas obras mais recentes, em especial aquelas de autores com forte vínculo com o ambiente empresarial, emprega-se o termo “abordagem administrativa da gestão por processos”.

### 1.3 Seu objeto de interesse: O processo de negócio

O termo “processo de negócio”, embora abstrato, pode ser exemplificado de diversas formas. Uma definição bastante simplista e prática para entendê-lo é por meio da analogia com processos tangíveis, como os realizados nas linhas de produção, em que se pode verificar um trabalho sendo executado por meio de diferentes atividades sequenciais, que corroboram para a composição do produto final. Muitas das técnicas e dos conceitos aplicados à gestão por processos foram concebidas em áreas fora da Administração, sobretudo na Engenharia de Produção, mais especificamente nas práticas do gerenciamento operacional.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> ARMISTEAD, C.; HARRISON, A.; ROWLANDS, P. Business process re-engineering: lessons from operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, v. 15, nº 12, 1995.

O processo de negócio, assim como o processo produtivo, é composto por diversas etapas de produção ou atividades a serem executadas. Dessa forma, a sequência de atividades para vender um produto pode ser definida como processo de venda. A ideia de dividir o trabalho em atividades sequenciais surgiu em meados do século XVIII, no início da Revolução Industrial, quando a mecanização exigiu a divisão do trabalho. Exemplo clássico está no célebre *Inquérito sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*, sólido livro em dois volumes com mais de mil páginas publicado em 1776 por Adam Smith<sup>7</sup> que relata a experiência da fabricação de alfinetes dividida em onze operações.

O conceito de divisão do trabalho em tarefas é o ponto de consenso entre os principais pensadores da administração contemporânea quanto à definição de “processo de negócio”, conforme pode se observar nas definições a seguir:

- » “Um conjunto de atividades cuja operação conjunta produz um resultado de valor para o cliente.”<sup>8</sup>
- » “Uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente.”<sup>9</sup>
- » “É o local onde os recursos e competências da empresa são ativados a fim de criar uma competência organizacional capaz de preencher suas lacunas a fim de gerar uma vantagem competitiva sustentável.”<sup>10</sup>
- » “Um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para geração de resultados predefinidos, visando apoiar os objetivos da empresa.”<sup>11</sup>
- » “Uma organização de atividades de trabalho, com início, fim e com entradas e saídas claramente definidas.”<sup>12</sup>

Todos esses conceitos são importados da TGS e foram introduzidos na ciência da administração, que surgiu na década de 1950 e floresceu na década de 1960, com larga aplicação nas empresas mais evoluídas em seus aspectos organizacionais. Essa teoria embasou o início da informatização das empresas.

Da grande diversidade de conceitos para processos de negócio extraiu-se a essência comum à maioria das descrições, que possibilitou a definição adotada neste livro: processos de negócio são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a óptica do cliente final.

Como características peculiares do processo de negócios, Smith destaca os seguintes aspectos:

- » **Extensos e complexos:** Envolvem grande diversidade e quantidade de fluxos de informações entre empresas. Alguns exemplos destes fluxos seriam os relacionados a pagamentos, autorizações, movimentações de materiais, solicitações, notificações de recebimento, acates de pedidos e de comprometimento entre as empresas.

<sup>7</sup> SMITH, A. *Riqueza das nações*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1993.

<sup>8</sup> HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation*. Londres: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

<sup>9</sup> RUMMLER, G.; BRACHE, A. *Improving performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

<sup>10</sup> BERETTA, S. Unleashing the integration potential of ERP system. *Business Process Management Journal*, Bradford, v. 8, n° 3, pp. 254–277, 2002.

<sup>11</sup> HARRINGTON, J. H. *Business process improvement*. Nova York: McGraw-Hill, 1991.

<sup>12</sup> DAVENPORT, T. H. *Process innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.



- » **Extremamente dinâmicos:** Requerem muita agilidade para responder às demandas de clientes e às mudanças de mercado.
- » **Distribuídos e segmentados:** São executados dentro dos limites de uma ou mais empresas, por meio de diversas aplicações ou sistemas de informações, operando em diferentes plataformas tecnológicas e com diferentes configurações e especificações.
- » **Duradouros:** A execução de uma transação simples, como uma solicitação de dinheiro, pode levar meses para ser efetivada.
- » **Automatizados:** Pelo menos em parte. Atividades rotineiras são executadas por computadores, quando possível, visando obter velocidade e confiabilidade.
- » **Dependentes de pessoas:** O julgamento e a inteligência de pessoas são constantemente requeridos, devido ao fato de as atividades não serem estruturadas o suficiente para se delegar a um SI, ou por requererem a interação de clientes.
- » **Difícil compreensão:** Em muitas empresas, os processos não são mentalmente percebidos e explicitados; são organizações que trabalham sem documentação de processos.

Para fins de exemplificação do conceito, descreve-se a seguir a estrutura de processos de negócios da empresa Alcoa de acordo com as pesquisas de Armistead, Harrison e Rowlands (1995), que discutiam projetos de reengenharia de organizações. Observe que é descrita, também, a decomposição do processo de negócio Serviços a Clientes, bem como a decomposição de um processo dentro deste, o processo de Vendas:

- » **Processo de negócio Administração:** Tem como objetivo assegurar apoio e desenvolvimento a todos os processos realizados na organização.
- » **Processo de negócio Estratégia Empresarial:** Visa desenvolver estratégias que assegurem lucratividade de longo prazo e otimizar o desempenho da área tática do negócio.
- » **Processo de negócio Produção:** Tem como objetivo assegurar apoio e desenvolvimento a todos os processos produtivos.
- » **Processo de negócio Serviços a Clientes:** Visa responder efetivamente às necessidades dos clientes como um sistema de negócio amplo e integrado:
  - Processo de Gerenciamento de Pedidos.
  - Processo de Transportes.
  - Processo de Vendas:
    - Subprocesso Gerenciamento de Contas de Clientes.
    - Subprocesso Processamento de Reclamações.

## 1.4 Sua introdução nas organizações

Nas últimas décadas, houve um grande movimento administrativo de se buscar a especialização das áreas funcionais em torno de suas competências básicas, evento motivado principalmente pela busca da qualidade total, que fora absorvida pelo Ocidente, na década de 1980, e fortemente implementada nas organizações na década de 1990. A busca de excelência pelos “silos funcionais” resolvia problemas localizados, não abrangendo as questões estruturais da organização. Observou-se que desempenhar diversas funções com excelência não implicava

obrigatoriamente a satisfação do cliente final, pois muitos dos problemas residiam na comunicação e na interação de trabalho entre as diversas áreas funcionais, problemas apontados como “lacunas organizacionais” ou “áreas nebulosas”, pouco compreendidas e gerenciadas pelas organizações.

A busca por soluções eficazes levou as empresas a reverem suas estruturas organizacionais, arquitetando-as não mais a partir de agrupamentos de atividades em torno de suas áreas funcionais, mas sob a perspectiva do cliente. Ocorreu a alteração do foco administrativo, do fluxo de trabalho de áreas funcionais para processos de negócio da organização. Tem-se, hoje, uma década decorrida entre a pioneira e ousada proposta de reengenharia total, *business process reengineering* (BPR), até os atuais projetos de redesenho gradual e contínuo dos processos de negócio, denominados *business process design* (BPD). Essas propostas têm, na sua essência, o direcionamento da organização aos processos de negócio, diferenciando-se, basicamente, nas variáveis escopo e velocidade. Nesse ínterim, ocorreram diversos movimentos administrativos fundamentados em soluções ou práticas empresariais que, embora tivessem outros recursos como objetivo principal, acabaram por privilegiar e direcionar as organizações para uma estrutura organizacional voltada para processos de negócios. Exemplos de algumas dessas práticas são: a gestão de relacionamentos com clientes ou *customer relationship management* (CRM), a gestão da cadeia de fornecedores ou *supply chain management* (SCM) e o desenvolvimento colaborativo de produtos ou *product life-cycle management* (PLM).

Seja pelo apelo de marketing, uma vez que se tornou moderno falar em serviços de consultoria, softwares e demais recursos orientados a processos de negócio, seja por convicção técnico-administrativa, a verdade é que muitas das recentes práticas empresariais implementadas nas organizações acabaram por direcioná-las aos processos de negócio. Essa diversidade de atitudes empresariais adotadas pelas organizações proporcionou diversos resultados, sendo hoje muito comum encontrar estruturas organizacionais híbridas, parte organizada por função e parte organizada por processo. Dessa forma, os processos de negócio estão presentes de modo muito consistente nas novas organizações, aquelas constituídas na última década, compondo a própria estrutura gerencial e operacional e, também, cada vez mais presente nas grandes corporações tradicionais, à medida que elas adotam novas práticas fundamentadas em processos de negócio.

A introdução de processos de negócio nas organizações trouxe um novo desafio à administração: como administrar organizações orientadas por processos de negócio? A resposta da academia a esse questionamento proporcionou o desenvolvimento da gestão por processos (*business process management* ou BPM).

## 1.5 Sua essência como abordagem administrativa

DeToro e McCabe<sup>13</sup> conceituaram gestão por processos como:

/// uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seus sistemas de trabalho de forma a alcançar melhores resultados. Os times são agora responsáveis por

<sup>13</sup> DeTORO, I.; MCCABE, T. *How to stay flexible and elude fads. Quality Progress*. Milwaukee. v. 30, nº 3, pp. 55–60, 1997.



atender às necessidades dos clientes, reduzindo tempo, reduzindo custo e aprimorando a consistência dos resultados.

Lee e Dale escreveram:

gestão por processos pode ser considerada uma metodologia para gerenciamento sistemático centrado no cliente, objetivando medição e melhoria de todos os processos da organização por meio de times multifuncionais e com delegação de autonomia aos funcionários (*empowerment*).<sup>14</sup>

Para Zairi<sup>15</sup> (1997), a gestão por processos está correlacionada aos aspectos principais da operação do negócio e apresenta grande potencial para agregação de valor e alavancagem do negócio. Isso ocorre devido às exigências da abordagem administrativa da gestão por processos:

- » Requer que as atividades principais sejam mapeadas e documentadas.
- » Cria foco nos clientes por intermédio de conexões horizontais entre atividades-chave.
- » Emprega SI e documenta procedimentos para assegurar disciplina, consistência e continuidade de resultados com qualidade.
- » Utiliza mensuração de atividades para avaliar o desempenho de cada processo individualmente e estabelece objetivos e níveis de entrega que podem incorporar objetivos corporativos.
- » Emprega o método de melhoria contínua para a resolução de problemas e da geração de benefícios adicionais.
- » Utiliza as melhores práticas para assegurar o alcance de altos níveis de competitividade.
- » Emprega a mudança cultural, não se atendo apenas aos melhores SI e à estrutura organizacional mais adequada.

Ao contrário das empresas convencionais, “projetadas em função de uma visão voltada para a própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas”,<sup>16</sup> as empresas organizadas e gerenciadas por meio de processos de negócios priorizam o cliente final por meio da valorização do trabalho em equipe, da cooperação e da responsabilidade individual. Para alcançar essa proposição, a gestão por processos atua principalmente na redução de interferências e de perdas decorrentes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e entre níveis hierárquicos,<sup>17</sup> principais problemas da gestão funcional.

<sup>14</sup> LEE, R.; DALE, B. Business process management: a review and evaluation. *Business Process Management Journal*; Bradford, v. 4, nº 3, pp. 214–225, 1998.

<sup>15</sup> ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management*; Bradford, v. 3, nº 1, pp. 64–80, 1997.

<sup>16</sup> GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, nº 4, pp. 8-19, 2000b.

<sup>17</sup> 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, nº 4, pp. 387–399, 2004.

Ostroff<sup>18</sup> apresenta um elenco de doze princípios fundamentais que caracterizam a abordagem administrativa da gestão por processos:

- » Está organizada em torno de processos-chave multifuncionais, em vez de tarefas ou funções.
- » Opera por meio de donos de processos ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave;
- » Faz com que times, não indivíduos, representem o alicerce da estrutura organizacional e do seu desempenho.
- » Reduz níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos, os quais têm completa autonomia de decisão sobre suas atividades nos 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 no nível operacional.
- » Utiliza a tecnologia de informação (TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de performance e promover a entrega da proposição de valor ao cliente final.
- » Incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo de áreas multifuncionais.
- » Promove a multifuncionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios impostos pela organização.
- » Redesenha as funções de departamentos ou áreas de forma a trabalhar em parceria com os grupos de processos.
- » Desenvolve métricas para a avaliação de objetivos de desempenho ao final dos processos, as quais são direcionadas pela proposição de valor ao cliente final, no sentido de medir a satisfação dos clientes, dos empregados e avaliar a contribuição financeira do processo como um todo.
- » Promove a construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de desempenho e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade e o bem-estar na organização.

A análise de abordagens administrativas não decorre exclusivamente da necessidade de ajustes do modelo organizacional vigente em atendimento às melhores práticas de negócios em exercício. Maximiano 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.”<sup>19</sup> Segundo esse mesmo autor, como quase todas as nossas necessidades são supridas por algum tipo de organização, o contexto em que vivemos se constitui, assim, em uma sociedade organizacional em contraste com as sociedades comunitárias do passado. Dessa forma, conceitos como administração científica, produção em massa, qualidade total, escola japonesa, escola humanista, enfoque sistêmico, administração estratégica, ética e responsabilidade social, administração participativa e reengenharia de

<sup>18</sup> OSTROFF, F. *The horizontal organization: what the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customer*. Oxford University Press, 1999. p. 10-11. (Tradução nossa.)

<sup>19</sup> MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

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<sup>20</sup> e Davenport.<sup>21</sup> Em 1976, Kast e Rosenzweig já os discutiam no contexto das organizações complexas da época.

A estrutura hierárquica não está relacionada só com níveis organizacionais, fundamentando-se principalmente na necessidade de uma visão mais ampla ou de um conjunto de subsistemas que componha um sistema mais abrangente, para a coordenação das atividades e dos processos. Além da hierarquia estrutural, nas organizações complexas também se desenvolve certa hierarquia de processos.<sup>22</sup>

## 1.6 Fases e ativos organizacionais associados à sua prática

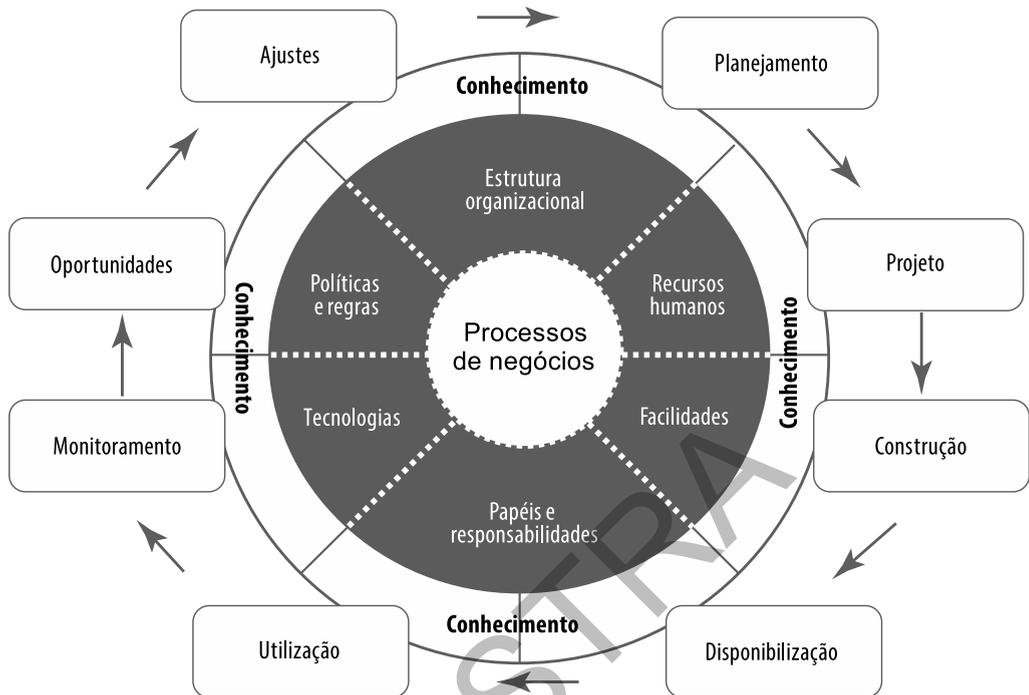
Desempenhar a gestão implica o comprometimento da empresa com a evolução de recursos importantes para a organização, e no caso da abordagem da gestão por processos, requer a atenção para com os processos de negócios. A gestão eficaz implica ater-se a todas as fases do ciclo de vida do processo de negócio: planejamento da sua utilização, projeto da sua estrutura operacional e gerencial, construção, disponibilização, utilização, monitoramento, identificação de oportunidades de melhoria e condução de ajustes para efetivar a melhoria. Essas fases são descritas no subtópico 1.6.1.

A Figura 1.4 descreve, além das fases do ciclo da gestão no contexto da abordagem da gestão por processos, os demais recursos organizacionais necessários. Observa-se que as empresas organizadas e geridas por intermédio de processos de negócios vinculam e direcionam para eles todos os demais recursos da empresa; o processo de negócio passa a ser o meio integrador dos ativos da organização. Os sete recursos organizacionais fortemente atrelados à abordagem da gestão por processos estão descritos no subtópico 1.6.2. Antes, porém, descreveremos brevemente cada uma das fases do processo da gestão por processos de negócio.

<sup>20</sup> HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia revolucionando a empresa*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

<sup>21</sup> DAVENPORT, 1993.

<sup>22</sup> KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1976. p. 137.

**Figura 1.4** Fases e recursos organizacionais associados à gestão por processos de negócios

### 1.6.1 Fases do processo de gestão por processos

Chountalas e Lagodimos (2019) observaram que os diversos métodos publicados para a gestão do ciclo de vida dos processos de negócio foram estruturados a partir das fases do ciclo PDCA de Deming (1994): *plan, do, check e act*. Chountalas e Lagodimos (2019) descrevem o método da gestão por processos composto por oito fases: descoberta, projeto, desenvolvimento, execução, monitoramento, interação, controle e análise. Broke e Rosemann (2010) também trabalharam com oito fases: entendendo a empresa, arquitetura e alinhamento, definição de projeto para o processo, entendimento do processo, renovação do processo, desenvolvimento de capacidades, implementação e melhoria contínua. Dumas *et al.* (2018) identificaram seis fases: identificação do processo, modelagem, descoberta, análises qualitativas e quantitativas, melhoria ou redesenho e implementação. Em uma ampla revisão da literatura sobre gestão por processos, Von Rosing (2014) identificou seis fases: análise, projeto, construção, implementação, execução/manutenção e melhoria contínua. Apresentamos a seguir o descritivo das fases presentes na Figura 1.4.

**Planejamento:** O plano implica em uma concordância da empresa com o que será realizado. Aqui cabe desde a aprovação de um novo processo de negócio até os ajustes de melhoria contínua de processos já existentes, sendo esta, obviamente, a ocorrência mais frequente. Nessa fase há o provisionamento de recursos, em especial dos recursos financeiros necessários, bem como a definição do valor e dos resultados a serem entregues pelo novo processo de negócio.