

Uso e desuso de sistemas de Workflow

Tadeu Cruz (SAGE-COPPE-UFRJ) tadeucrz@trcr.com.br

Resumo: O presente trabalho versa sobre a implantação e o uso de sistemas de Workflow na automatização de processos de negócio em organizações de todos os tipos e setores econômicos e de como estas organizações desistem de usar o software, mesmo tendo, algumas, feito investimentos vultosos em tais projetos. Nosso propósito foi o de descobrir, entender e explicar as causas de tais situações, para permitir a todos que se interessam por sistemas de Workflow conhecerem os motivos que levam as organizações a terem comportamentos como os descritos neste artigo.

Palavras-chave: *Workflow; Processos de Negócio; Cultura Organizacional.*

1. Introdução

As constatações feitas por nós, ao longo de dez anos atuando em projetos para implantação de softwares de Workflow, nos permitem afirmar que do universo de organizações que poderiam se beneficiar das funcionalidades do software de Workflow apenas uma quantidade ínfima decidiu experimentá-las consistentemente. Ao que parece organizações nacionais e internacionais ainda não aderiram maciçamente a idéia de automatizar processos, até porque o próprio tema processos de negócio, sua implantação e gestão, é algo que está longe de ser consenso para grande parte dos empresários. Isto, talvez, se deva, entre outras causas, à falta de uma taxonomia aceita como padrão, que possa empregada para classificar os elementos existentes nos processos de negócio. Por não ser uma ciência exata, análise e modelagem de processos de negócio permite que cada especialista crie sua própria classificação; o que, entre outros efeitos danosos, dificulta a universalização do uso de sistemas como Workflow.

2. As organizações pesquisadas

Ao todo estudamos 33 organizações, sendo 15 Brasileiras e 18 Multinacionais, públicas e privadas de diversos setores econômicos, de 2000 a 2004. Algumas das organizações estudadas nestes quatro anos faliram, outras diminuíram de tamanho por conta de problemas e erros estratégicos, algumas foram vendidas e muitas continuam iguais ao que eram a quatro anos atrás. Dado o caráter deste trabalho, decidimos não transcrever as entrevistas. Entretanto, analisando-as concluímos que há certos padrões que utilizamos para igualá-las. Os principais são:

- Repetibilidade. As respostas das entrevistas seguem um padrão repetitivo para determinadas questões. Por exemplo, todas as organizações, independentemente do ramo de atividade e da origem do capital, reconhecem que para o sucesso de qualquer projeto de Workflow é imprescindível uma metodologia para a análise e modelagem de processos de negócio. Outra repetição constante foi a colocação de que a alta gerência deve se envolver permanentemente com o projeto, como forma de garantir sua implantação e conseqüente sucesso.
- Escassez de dados e informações quantitativas. Consistentemente nenhuma fonte quis abrir os dados financeiros dos seus projetos, tenham ou não dado certo. Uma das poucas vezes que valores foram mencionados o foram de forma não contextualizada e não

comprovada. A falta de dados financeiros nos impossibilitou estudar questões relativas aos cálculos do ROI e do VOI, e se estes cálculos tinham ou não sido comprovados nos projetos que tiveram sucesso. Na verdade, cremos que os dados existiam em várias das organizações pesquisadas; só não nos foram passados.

No início pensamos em estruturar, por meio de formulário, o roteiro da entrevista, a fim de torná-la formal; o que alguns dos “entrevistados” nos desaconselharam a fazer. Por isso adotamos o tipo de entrevista que Flick (2004) caracteriza como entrevista narrativa-episódica, e da qual afirma:

“O ponto de partida para a entrevista episódica é a suposição de que as experiências que um sujeito adquire sobre um determinado domínio estejam armazenadas e sejam lembradas nas formas de conhecimento narrativo-episódico e semântico” (Flick 2004).

Flick (2004) deixa claro que:

“Enquanto o conhecimento episódico possui uma organização que se aproxima mais das experiências, estando vinculado a situações e circunstâncias concretas, o conhecimento semântico baseia-se em suposições e reações abstraídas destas e generalizadas” (Flick 2004).

Cabe aqui um pequeno esclarecimento sobre o tipo de relacionamento que tivemos com as organizações estudadas.

- Em 55% das organizações nós tivemos participação direta em todas as fases do projeto de implantação do software de Workflow. Fases que vão da venda ao uso do software por parte do usuários.
- Em 40% das organizações tivemos participação em algumas fases do projeto, como por exemplo, com a análise e modelagem dos processos de negócio.
- Em 5% das organizações apenas estudamos o que havia acontecido com o projeto para implantação do software de Workflow.

3. Hipoteses

Procuramos contextualizar nossas conclusões dentro do título do trabalho: USO E DESUSO DE SISTEMAS DE WORKFLOW, buscando explicar algumas causas do comportamento de organizações que se envolveram com projetos para implantação de softwares de Workflow.

Quando nos dispusemos a investigar e a estudar por quê as organizações param de usar softwares de Workflow, não imaginávamos encontrar as dificuldades que tivemos que vencer. Cremos que estas dificuldades estiveram diretamente ligadas ao enfoque dado à pesquisa; o de conhecer e entender o fracasso de cada projeto. Por exemplo: tivemos contato com um banco brasileiro que há dez anos adquiriu um software de Workflow americano e implantou nele um processo de aprovação de crédito e nestes dez anos jamais atualizou as versões do software e menos ainda o processo. Ou seja, há dez anos que tanto o software quanto o processo implantado são exatamente os mesmos. Ninguém neste banco quis nos receber para uma entrevista. Tentamos conhecer a situação por meio de um dos analistas que haviam participado do projeto e quando perguntamos a ele como um processo podia ficar dez anos sem ser atualizado, ele nos respondeu que o trabalho tinha sido bem realizado e que, por isto, nunca mais precisaram atualizá-lo.

As organizações estudadas por nós, salvo raríssimas exceções, encontravam-se em dois extremos quando decidiram implantar o software de Workflow. Num extremo estavam aquelas que desconheciam as reais utilidades do software e as necessárias mudanças de cultura organizacional para sua implantação. No outro extremo estavam aquelas que esperavam mais do software do que este efetivamente poderia realizar. Cremos, se fossemos observar outro grupo de empresas a partir de agora, ser possível que o fenômeno viesse a se repetir, pois a introdução do software chamado BPM pode ter mudado o referencial já adquirido pelas organizações sobre sistemas de Workflow, e introduzido novas dúvidas e preocupações.

Freqüentemente, também, os responsáveis por projetos de Workflow confundem-no com softwares de gerenciamento eletrônico de documentos (GED). O GED não faz parte do modelo referencial Workflow, WfMC (1995); portanto não é Workflow, mas ambas as tecnologias podem trabalhar integradas. Algumas “fabricantes” de softwares de Workflow incluíram nas suas Suítes módulos para gerenciamento eletrônico de documentos o que, a nosso ver, confunde os usuários e dificulta a percepção de que estas tecnologias são únicas, mas complementares. Como resultado, vimos que sempre que dois ou mais softwares de Workflow são avaliados os que têm módulos de GED levam vantagem sobre os que são puramente Workflow; uma vez que todo comprador quer sempre “levar mais por menos.” Entretanto, o maior desconhecimento que detectamos por parte das organizações é sobre o que são processos de negócio e, conseqüentemente, sobre o trabalho árduo, mas imprescindível, de mapeá-los, analisá-los, organizá-los e detalhá-los para que possam ser “programados” no software de Workflow. Esta imprescindibilidade coloca os sistemas de Workflow num patamar diferente de necessidades face a qualquer outro software.

Em uma empresa onde estivemos envolvidos em um projeto para implantação de Workflow, durante uma reunião para planejarmos sua implantação, cinco profissionais da área de análise e modelagem de processos discutiram entre si durante quase uma hora sobre qual era o evento que dava início a um determinado processo sem chegarem a qualquer conclusão. Nós concluímos, então, que caso o projeto viesse a ser executado a equipe de análise e modelagem teria que ser treinada nos fundamentos de processos de negócio e em uma metodologia para trabalhar com eles. O que efetivamente foi feito.

Há, também, o problema da inoperabilidade inicial do software por falta absoluta de elementos que nos permitam executá-lo, em outras palavras a ausência de dados históricos impede que sistemas de Workflow possam ser implantados; como o são outros softwares. Por exemplo, quando uma empresa implanta um software de ERP ela popula os novos bancos de dados com dados oriundos dos arquivos históricos, migrados dos sistemas existentes até então. Com um software de Workflow isto não é possível porque, salvo raríssimas exceções, não há dados históricos sobre processos se não tiver sido feita, até então, a análise e a modelagem destes. Por isso, o custo de implantação de softwares de Workflow envolve obrigatoriamente elementos que geralmente não estão obrigatoriamente presentes na implantações de outros tipos de softwares.

Outro ponto de atenção é: como vender o software de Workflow internamente. Cremos que os responsáveis pelas implantações de softwares de Workflow não sabem “vender” para a organização os benefícios proporcionados pela implantação e utilização deste tipo de software. O marketing interno deve ser outra preocupação da equipe responsável por implantar um software de Workflow, pois um dos maiores medos que os usuários têm é que o software se transforme numa espécie de tecnologia (Big Brother) oriunda do “Ministério da Informação”, descrita por George Orwell (1984) no livro 1984. Pudemos comprovar, interagindo com usuários finais, que eles têm medo que o Workflow recorra a superiores hierárquicos sempre que uma ocorrência esteja atrasada, ou que qualquer regra de negócio

seja quebrada, ou que qualquer outro tipo de “transgressão” da ordem estabelecida venha a ocorrer. Obviamente, qualquer software de Workflow pode vir a fazer tudo isto. Entretanto, os pontos que devem ser enfatizados são: melhor controle dos tempos necessários para processar cada ocorrência, melhor controle e executabilidade das regras de negócio, e principalmente, a liberação das pessoas de executarem tarefas burocráticas, repetitivas e desmotivantes como, por exemplo, buscar dados e informações em arquivos de qualquer tipo, conferir valores, realizar cálculos e preencher formulários.

Numa organização, aonde seria implantado um software de Workflow, enfrentamos uma situação insólita. Os usuários finais não queriam, em nenhuma hipótese, cooperar com o projeto porque diziam que *“aquilo era jogar dinheiro fora”* (sic) e que *“fazia seis meses que eles pediam para a gerência pintar as instalações e comprar divisórias para melhorar as condições do local onde eles trabalhavam e a gerência não os atendia, mas gastava todo aquele dinheiro adquirindo um software de Workflow”* (sic). Foi necessário agirmos com muita paciência para que eles passassem a cooperar com a equipe do projeto. No final, conseguimos implantar o software no prazo planejado e obtivemos sucesso com a colaboração de todos, mas o tratamento dado aos formadores de opinião que estavam boicotando o software foi, de certa forma, mais cuidadosa do que o demos ao restante da equipe.

Entretanto, em outra organização, onde o diretor usou a implantação do Workflow apenas para se projetar, tanto nacional como internacionalmente, dentro da empresa, o software teve uma vida extremamente curta. Entre a implantação e o abandono passaram-se oito meses. Tão logo o diretor conseguiu o posto que desejava abandonou o Workflow por completo. Um detalhe importante: o custo deste projeto foi de US\$ 33,000.00. Conclusão: o diretor soube vender a si próprio muito bem, mas não soube vender o Workflow para seus subordinados, nem, muito menos, para o seu substituto na antiga diretoria, que ao tomar posse descartou o Workflow por considerá-lo desnecessário e de manutenção cara e difícil.

Outro problema recorrente é que a análise e modelagem dos processos de negócio raramente é feita com base em uma metodologia que detalhe processos da forma necessária para que este tipo de software possa ser minimamente implantado. Cremos ser este um dos principais problemas que afligiram e/ou afligem equipes responsáveis por implantar Workflow, pois sem os dados oriundos da análise e modelagem de processos de negócio não há como o software funcionar. Devido a certas características de utilização do software de Workflow, entre as quais a imprescindível necessidade de mudar-se a cultura organizacional, verificamos que nas vezes em que o software foi implantado de forma incipiente, isto é, faltando dados sobre os processos, os resultados foram problemáticos e, além do desgaste do que poderia vir a ser útil para a organização, vimos crescer entre os usuários forte sentimento de rejeição ao software. Explica-se tal comportamento pela decepção que os usuários experimentam ao passarem a usar o Workflow quase como um programa de e-mail. Contudo, com paciência e trabalho árduo foi possível reverter várias situações que pareciam caminhar para o fracasso.

Como exemplo, citamos o caso de uma empresa que necessitava reduzir os prazos dados aos clientes para geração de propostas e para o desenvolvimento do produto. Este processo envolvia cento e vinte e cinco usuários e antes da implantação do software de Workflow a empresa não conseguia sequer dizer para o cliente a data de entrega da proposta. Isto é, eles não conseguiam sequer cumprir prazos para fazer as propostas, muito menos conseguiam cumprir os prazos acordados com os clientes para o desenvolvimento e conseqüente entrega dos produtos. Sob o risco de perder um cliente importante, responsável por uma fatia considerável do seu faturamento, a empresa decidiu implantar Workflow. Foram quatro meses dedicados a análise e a modelagem do processo Requisições de Clientes. Os resultados foram muito bons, a não ser por um detalhe: não se chegou a qualquer acordo quanto aos indicadores

que deveriam ser assumidos por cada área para controle dos tempos no acordo de nível de serviço (SLA) interno. Este dado era crucial para que o Workflow pudesse controlar folgas e gargalos, principalmente no departamento de desenvolvimento de sistemas. Todos os tempos do processo foram reduzidos, tanto o de confecção de propostas quanto o de desenvolvimento de produtos, mas a administração dos tempos continuou sendo feita, principalmente, pelos gerentes de conta; responsáveis e principais elos de ligação com os clientes da empresa. O Workflow, neste caso, correu sérios riscos de se transformar num correio eletrônico de luxo, já que o projeto tivera um custo total de US\$ 133.000,00 em 2000.

Quando afirmamos que a análise e a modelagem de processos de negócio para implantação de Workflow deve gerar dados para que o software possa “ser minimamente implantado” estamos nos referindo aos dados necessários para automatizar regras de negócio, tempos, rotas e papéis funcionais (3Rs). Muitos responsáveis por projetos deste tipo nós afirmaram que a ISO 9000, CSA (2002), é suficiente para implantar sistemas de Workflow. Ouvimos afirmações como: *“fomos certificados na ISO 9000, portanto nossos processos estão prontos para serem automatizados.”*

Outro ponto de atenção: o “padrinho” do projeto. Sem o envolvimento de alguém com poder de fato e de direito para suportar a implantação e a utilização do software de Workflow este tende a ser relegado a segundo plano e até ao desuso. Cremos que nenhum outro software tem a necessidade de ser “apadrinhado” de forma tão firme e explícita como Workflow. Isso se deve não somente pela imprescindível mudança cultural, mas, também, porque a equipe de análise e modelagem dos processos de negócio frequentemente necessitará ter acesso a dados e informações confidenciais, ou pelo menos, de circulação e acesso muito restrito, o que somente alguém com poder suficiente para fazê-lo poderá autorizar.

Certa vez, num importante órgão governamental, tivemos necessidade de acessar um determinado cadastro, imprescindível para que pudéssemos realizar cálculos de produtividade da capacidade instalada e estimássemos os recursos necessários para operacionalizar o novo processo. Ao solicitarmos tais dados para um funcionário que possuía a guarda destes, ele enfaticamente nos disse: *“Impossível. Estes dados são confidenciais.”* E deu o caso por encerrado. Entretanto, como os dados eram imprescindíveis ao nosso trabalho recorremos ao “diretor geral do órgão” que na nossa frente ligou para o funcionário que havia nos negado o acesso e “solicitou” que o que quer que pedíssemos nos fosse liberado. No mesmo dia todos os cadastros nos foram enviados.

Entretanto, mesmo com “padrinhos” fortes, há sempre exceções em tais projetos.

Em um projeto para implantação de Workflow todas as informações que necessitávamos nos eram sempre fornecidas. Até o dia que precisamos acessar o cadastro de cargos e salários, para podermos parametrizar o Workflow com dados que possibilitariam que ao software calcular o custo de produção de cada ocorrência; o que nos foi peremptoriamente negado pelo próprio padrinho do projeto, no caso uma madrinha: a diretora financeira. Ela, irredutível, objetou que não necessitávamos chegar a este nível de detalhamento na parametrização do sistema de Workflow.

4. A respeito do uso e desuso de sistemas de Workflow

Há pessoas que consideram inimaginável estudarmos o desuso de sistemas de Workflow em vez de estudarmos os benefícios que o software, que “encarna” como nenhum outro o conceito *Computer-Supported Cooperative Work* CSCW, traz para as organizações. Algumas pessoas nos perguntaram: será que existem empresas que deixariam de usar Workflow? Que tipo de empresa seria capaz disto?

Aqui estão as principais perguntas da pesquisa e as conclusões que chegamos ao analisá-las.

✓O que leva as organizações a desenvolverem projetos de implantação de Workflow?

Principalmente elas esperam:

- organizar seus processos;
- aumentar a produtividade dos processos automatizados por um software de Workflow;
- organizar e racionalizar o volume de documentos tratado pelos processos operacionalizados de forma manual até então;
- diminuir os tempos de processamento, de espera e de ciclo.

✓O que as organizações esperam de sistemas de Workflow?

Concluímos que as organizações esperam mais de sistemas de Workflow do que efetivamente eles oferecem, em decorrência:

- da má venda do produto por parte dos representantes dos “fabricantes” de softwares;
- do desconhecimento dos seus reais benefícios;
- do desconhecimento dos custos que envolvem um projeto de implantação de Workflow;
- do desconhecimento das transformações culturais que perpassarão a organização como resultado da implantação do Workflow.

✓Por que algumas organizações investem em projetos de implantação de Workflow e os abortam?

Temos varias respostas para essa pergunta, entre as quais destacamos:

- o “padrinho” do Workflow saiu da organização;
- o “padrinho” do Workflow mudou de cargo;
- o “padrinho” do Workflow abandonou o projeto;
- o software passou a ser considerado caro por não ter sido implantado corretamente;
- o software serviria para automatizar os processos de um novo produto que acabou sendo cancelado;
- o software era de difícil manutenção sem a contratação de um especialista no produto;
- a manutenção anual, obrigatória, tornara-se proibitiva (sic).

✓Por que as organizações não conseguem utilizar o Workflow explorando suas características e funcionalidades originais?

✓Como as organizações documentam, analisam e organizam processos de negócio para implantá-los no Workflow?

As duas perguntas acima têm respostas complementares. Na maioria das vezes as organizações não conseguem utilizar o Workflow explorando suas características e funcionalidades originais porque documentam, analisam, organizam e detalham os processos de negócio de forma inconsistente, sem uma metodologia apropriada. A documentação dos processos, visando automatizá-los no Workflow system, não deve ser extensa, pois muita informação causará confusão à equipe de implantação do software, impedindo-a de enxergar o

essencial. Também não deve ser minimalista, porque neste caso faltariam dados importantes para a correta implementação do Workflow. A documentação gerada pela análise e modelagem de processos de negócio deve ser equilibrada para possibilitar à equipe de implantação, rapidamente, apresentar resultados sem, entretanto, comprometer o correto funcionamento do sistema. Sabemos ser esta uma tarefa muito difícil, pois requer do analista de processos/Workflow vivência e conseqüente experiência que não podem ser exigidas de qualquer profissional.

✓É possível medirmos o retorno sobre o investimento feito com a aquisição e a implantação de sistemas de Workflow?

Concluimos que sim, é possível. Uma das possibilidades, o cálculo deve ser feito levando-se em consideração o aumento de produtividade de cada processo; ou seja, calculando-se o tempo gasto nos atrasos ocasionados pelo re-trabalho, ou não, eliminados com a implantação do software mais o tempo de processamento de cada ocorrência dentro de cada processo. Há um dado de conhecimento geral dos pesquisadores de Workflow que qualquer processo tem um aumento de 25% de produtividade quando da sua implantação em sistemas deste tipo. Infelizmente, não conseguimos localizar a fonte de tal dado. Contudo, estudos realizados por nós, no decorrer dos projetos nos quais estivemos envolvidos apontaram ser esta uma tendência verdadeira, conseguida justamente pela eliminação do re-trabalho e dos atrasos de todos os tipos, incluindo os ocasionados por erros intencionais ou não.

Num determinado projeto foi possível calcular o aumento de produtividade e os ganhos marginais advindos da implantação do Workflow system. A empresa era uma seguradora e o caso é o seguinte:

Certo dia chegou à área de atendimento desta empresa um pedido de cotação envolvendo produtos que totalizavam mais de US\$ 500,000.00. Entretanto a seguradora perdeu o prazo para apresentar sua proposta porque o diretor financeiro estava viajando e ninguém, a não ser ele, podia assinar a proposta. Em outras palavras, não haviam regras de negócio claramente definidas que possibilitassem que outro funcionário pudesse assumir a responsabilidade por uma proposta de valor maior que um milhão de reais. Também não havia controle de tempos nem rotas formais. Depois que o Workflow foi implantado a seguradora jamais perdeu os prazos novamente.

✓Como um software de Workflow deve ser “vendido” pela organização para as pessoas que dela fazem parte a fim de fazê-las perceberem os benefícios passíveis de serem obtidos com a implantação do mesmo?

Cremos, pelo que ouvimos e vivenciamos, que a principal abordagem deve ser a de que o software possibilitará às pessoas se livrarem das tarefas repetitivas, predominantemente mecânicas, transferindo-as para o Workflow e possam usar o tempo produtivo com a realização de tarefas mais nobres, como as que exigem desenvolvimento de raciocínio e decisões.

✓Quem, nas organizações, deve assumir a propriedade do sistema Workflow?

Esta é uma pergunta que gerou polêmica quando feita aos entrevistados. Por conseguinte também não nos foi possível respondê-la com uma única resposta. Entretanto, o consenso parece ser o de atribuir a responsabilidade pelo Workflow aos níveis mais altos da hierarquia organizacional. Não nos parece apropriado atribuir a propriedade de um sistema como Workflow a quem não tenha poder para fazê-lo ser implantado e utilizado. Nas organizações onde a propriedade do Workflow foi atribuída a funcionários de nível hierárquico mediano o software não conseguiu ser utilizado de forma plena, transformando-se rapidamente num correio eletrônico de luxo, ou ficou restrito à área, sendo sub-utilizado.

Há um ponto importante a ser ressaltado aqui.

As empresas que desenvolvem e/ou vendem softwares de Workflow apregoam que seus produtos são “amigáveis”, de fácil instalação, parametrização e programação. A ponto de afirmarem que qualquer usuário final, devidamente treinado no software, poderá incluir, atualizar e modificar as descrições, parâmetros, dados e informações dos processos automatizados pelo software. Nossa percepção é que isto é impossível. Nenhum usuário final, mesmo treinado no software, poderá assumir tais tarefas porque softwares de Workflow são complexos, mesmo os mais simples, pois embutem grande variedade de componentes tecnológicos; tais como agentes de vários tipos, linguagens diversas, componentes de telecomunicações, componentes do sistema operacional sobre o qual são executados e módulos para interação com bancos de dados, entre outras. Outro ponto a considerar é que a lógica que deve ser empregada na criação de qualquer processo dentro de qualquer software de Workflow não é linear. Para programarmos e parametrizarmos processos num software de Workflow precisamos usar vários tipos de lógica; e por fim a análise e modelagem de processos de negócio não é algo que qualquer usuário final esteja preparado para fazer, até porque se o estivesse não teria tempo para outras tarefas e por conseguinte seria um analista de processos e não um usuário final.

Quando perguntamos para alguns executivos o porquê do software de Workflow ter sido “abandonado” obtivemos respostas como:

“O software tinha uma manutenção anual muito cara, 20% do valor total pago pelo mesmo, por ano, convertidos à taxa do dólar da época do pagamento. O software precisava de especialistas para ser atualizado ou ter os processos modificados e esse pessoal também era muito caro. Abandonamos o software americano e partimos para uma solução que embora não seja considerada Workflow, tem atendido muito bem às nossas necessidades. Além disso programador de Lotus Notes é o que não falta.” Presidente de empresa americana, sediada no Brasil, realçando o tema custo versus benefício.

“O cliente para o qual estávamos trabalhando abandonou o projeto de desenvolvimento do novo produto. Acharmos que o software era muito caro para ser usado somente por nós.” De novo o tema custo versus benefício está presente na resposta do sócio de uma empresa brasileira.

Para muitos executivos entrevistados o software foi abandonado por ser caro. Mas o que é caro? Se quisermos recorrer à idéia de custo versus benefício poderemos até mesmo calcular o retorno do investimento na implantação do Workflow, mas as pessoas que fizeram tais colocações estavam falando em termos absolutos. Isto é, elas (e as organizações onde elas trabalham ou trabalhavam) não conseguiram perceber quais foram ou seriam os ganhos auferidos com a adoção de um sistema de Workflow como solução para automatizar a gerência de processos (*Business Process Management*). Sem nos prendermos à academicismos, quando as pessoas dizem: é caro, está caro, elas estão explicitamente reconhecendo que aquele bem ou serviço não vale o que lhes estão cobrando por ele. É diferente de quando as pessoas dizem: é caro, mas vale a pena! Quando, então, elas reconhecem o valor intrínseco que o produto tem.

Os custos envolvidos com a implantação de um software de Workflow são altos, mesmo os de um software “fabricado” no Brasil. No projeto devem ser computados o custo da aquisição e da manutenção do software, o da consultoria para a implantação, sem nos esquecermos dos custos da mudança cultural que o Workflow impõe às organizações, mais difícil de ser mensurado.

Na raiz do preço de um software Workflow está o que chamamos de: custo da inutilidade.

Este tipo de custo entra na composição de um software de Workflow porque há um círculo vicioso que impõe à quem o desenvolve criar, ano após ano, mais e maiores (in)utilidades, adicionando ao produto coisas que não serão jamais utilizadas pelas organizações, sob pena de não conseguirem vender novas versões à quem já possui o produto; mas que impõe aos novos clientes o ônus por funcionalidades que jamais serão utilizadas. Isto nos levou a concluir que os clientes estarão sempre comprando muito mais do que necessitam ou possam vir a usar. De todas as funcionalidades existentes em qualquer software de Workflow os clientes estudados neste trabalho utilizavam ou utilizam no máximo entre 20% e 30% delas, mas os softwares, a cada ano, trazem mais e “melhores” funcionalidades, que os farão custarem mais e mais; mas que dificilmente serão usadas.

É neste contexto que devemos entender diversas organizações estudadas por nós que optaram por desenvolver soluções caseiras baseadas em planilhas dinâmicas usando Online Analytical Processing (OLAP) ou preferiram utilizar Lotus Notes, mesmo sabendo que as duas soluções não são essencialmente Workflow.

Para concluirmos, prevemos que os males que afligem o uso e o desuso de sistemas de Workflow continuarão existindo, e com mais intensidade a partir das ações de marketing que o mercado está fazendo em cima da sigla BPM (*Business Process Management*). Isto é, as organizações recomeçam a ser assediadas por especialistas de todos os setores, que agora lhes prometem um novo software que fará com que os processos de negócio integrem clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, empregados e todo e qualquer elemento que com eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando ao ambiente interno e externo da organização uma visão completa e essencialmente integrada das suas operações e atuações. Coisas que o software de Workflow já se propunha a fazer e efetivamente, se bem implantado, faz!

5. Conclusão

As entrevistas nos forneceram dados e informações para concluirmos que:

- muitas organizações “compraram” Workflow desconhecendo as reais vantagens e desafios existentes na adoção de uma tecnologia que as obrigaria a se organizarem e a manterem-se organizadas.
- Várias organizações esperavam mais do software de Workflow adquirido do que qualquer um deles poderia proporcionar. Expectativas como auto-organização dos processos, prazos de implantação curtos e facilidade para manter as definições atualizadas então entre estas expectativas não-realistas, em grande parte criadas por promessas daqueles que vendem Workflow.
- A maioria das organizações estudadas, que abandonaram o Workflow, o fizeram pelo fato de terem que realizar análise a modelagem de processos de negócio permanentemente. Isto é, os responsáveis por estas organizações não contavam com a necessidade de manterem uma equipe de análise e modelagem de processos de negócio nos seus quadros.
- Também foi possível inferir que o resultado do trabalho de análise e modelagem de processos de negócio, em grande número das organizações entrevistadas, não propiciou dados e informações suficientes para que o software de Workflow fosse programado com fidelidade ao ambiente automatizado.
- Embora pareça ser algo rotineiro, ou pelo menos deveria sê-lo, a atualização de qualquer software é sempre uma atividade de alto risco. Nas atualizações de softwares

de Workflow o risco de pararmos toda uma organização é exponencialmente maior. O caso a seguir ilustra com perfeição as dificuldades que as organizações encontram para atualizarem sistemas de Workflow.

Um determinado projeto de implantação de Workflow foi desenvolvido por uma empresa que chamaremos de “A” para um cliente governamental. Por problemas que não nos cabe relatar aqui a empresa “A” deixou de ser representante no Brasil do fabricante americano do software e, obviamente, encerrou os contratos com o cliente governamental depois de ter implantado com sucesso um grande e complexo processo de negócio. Um ano depois o fabricante liberou uma nova versão do software e o processo originalmente implantado (e funcionando perfeitamente há um ano) pela empresa “A” parou de funcionar. Aqui temos um primeiro problema que deve ser analisado a partir da seguinte pergunta: como pode uma atualização do mesmo software, do mesmo fabricante, fazer com que o ambiente que estava funcionando perfeitamente havia um ano parasse de funcionar? Pressionado pelo cliente, o fabricante do software indicou outra empresa, que chamaremos de “B” para fazer o ambiente voltar a funcionar como antes. Entretanto, a empresa “B” concluiu que o problema era com o processo originalmente implantado e funcionando corretamente há um ano (precisamos repetir para que fique claro que o sistema funcionou durante um ano). Em conversas com técnicos do cliente concluímos que houve despreparo do fabricante, através do seu novo representante no Brasil, para assumir suas funções e ações e maior ainda da empresa “B” para resolver a situação causada pela atualização de versão do software. Resultado: a empresa “B” colocou a culpa do problema na análise e modelagem do processo de negócio. Segundo pessoas de dentro do órgão governamental, a empresa “B” teria dito que a causa da interrupção do funcionamento do processo na nova versão do software era o próprio processo. Deduzimos então que a empresa “B” não se esforçou para conhecer o processo, como ele fora programado e muito menos conhecia o software em questão. Aliás, reconhecemos ser aquele um processo com grau de complexidade alto, uma vez que além de rodar em plataforma baixa acessava dois mainframes localizados em instituições diferentes situadas em distintas localidades.

Nestas ocasiões, empresas de consultoria em análise e modelagem de processos de negócio acham mais fácil refazer o processo do que entender o problema e corrigi-lo, até porque, em tese, é possível (re)construir um processo que funcione, mesmo que seja menos complexo e sofisticado.

A ignorância a respeito das verdadeiras funcionalidades do software que está sendo adquirido é outra fonte de problemas para as organizações, que invariavelmente acabam abandonando a implantação do software, por, consistentemente, esperarem mais do que ele pode fazer. Um dos episódios que mais nos marcaram durante as entrevistas foi o de um projeto que estava sendo desenvolvido por uma empresa brasileira de consultoria que havia sido abortado no meio do caminho pelo cliente quando este descobriu que o fabricante do software havia vendido uma promessa de solução que não funcionaria da forma como havia sido vendida-comprada. Resumidamente o caso é o seguinte.

Uma empresa de consultoria tinha sido contratada apenas para desenvolver o projeto de análise e modelagem de um processo para automatizá-lo por meio de um software de Workflow; e desenvolvia os trabalhos normalmente quando num determinado momento o cliente quis que o software fizesse com seiscentas licenças de clients o que só poderia ser feito com seis mil licenças. Depois de uma semana discutindo com a empresa de consultoria alternativas que não implicassem em ter que comprar as seis mil licenças, o cliente decidiu chamar a empresa que havia vendido o software para que os responsáveis explicassem porque haviam prometido que o software faria algo que não poderia jamais ser implantado na configuração comprada. Na reunião, da qual participaram as três partes envolvidas: o

representante que havia vendido o software, por sinal uma filial no Brasil da empresa americana dona do mesmo; o cliente e a empresa de consultoria contratada para implantar a solução, foram discutidas por mais de duas horas questões técnicas pertinentes ao produto e às características do processo que deveria ser automatizado. A empresa de consultoria sempre afirmou que não havia como fazer o que o cliente queria apenas com o número de licenças adquiridas e os representantes do fabricante do software insistiam que era possível fazê-lo. Um detalhe interessante a ser registrado aqui é que a empresa de consultoria conhecia sobejamente o software em questão, pois já havia desenvolvido mais de oito projetos com o mesmo produto; enquanto o representante tinha “especialistas” que haviam sido recém contratados e que, por conta disto, não tinham nem conhecimento, nem experiência e nem vivência com o software. O cliente, até então sem saber em quem acreditar, pediu aos dois “especialistas” da filial brasileira da empresa dona do software, que fizessem um relatório técnico sobre o problema com as seguintes abordagens:

- deveriam dizer se solução que a empresa de consultoria havia desenvolvido até aquele ponto estava tecnicamente correta ou não;
- se era possível ou não desenvolver o projeto com as características que ele, cliente, queria e
- como, tecnicamente, deveria ser desenvolvida a solução caso a mesma fosse passível de ser implantada da forma como eles (os representantes) lhes haviam prometido com a configuração vendida-comprada.

Oito meses depois da reunião o relatório que os dois especialistas representantes do software no Brasil se comprometeram a apresentar em setenta e duas horas não foi feito nem apresentado. Por causa disto o cliente cancelou o projeto e devolveu o software.

Entendemos que a escolha de qualquer software não pode ficar restrita à análise das funcionalidades do produto. É preciso, também, conhecer a idoneidade do fabricante, dos seus representantes e principalmente se as pessoas que estão encarregadas de dar suporte e assistência técnica têm condições para tal.

Dentre as causas apontadas pela nossa pesquisa sobre uso e desuso de Workflow duas foram recorrentes nas organizações estudadas: falta de cultura para trabalhar dentro do conceito *Computer-Supported Cooperative Work* (CSCW) e falta de metodologias adequadas para a análise e modelagem de processos de negócio (AMOP).

Esperamos que as pesquisas nesta área tenham continuidade e que sistemas de Workflow possam ser implantados e utilizados por qualquer tipo de organização com segurança e sem abandono.

6. Referências Bibliográficas

- CANADIAN STANDARDS ASSOCIATION. **The ISO 9000:2000 Essentials**. Ottawa: CSA, 2002.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ORWELL, G. **1984**. 17. ed. Tradução: Wilson Velloso. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1984.
- WfMC. **TC-1003 Workflow Reference Model**. Version 1.1. Winchester: Workflow Management Coalition. 1995.