

Abordagem Funcional x Abordagem por Processos

DEMONSTRAR AS DIFERENÇAS ENTRE A VISÃO FUNCIONAL E A VISÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIOS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO.

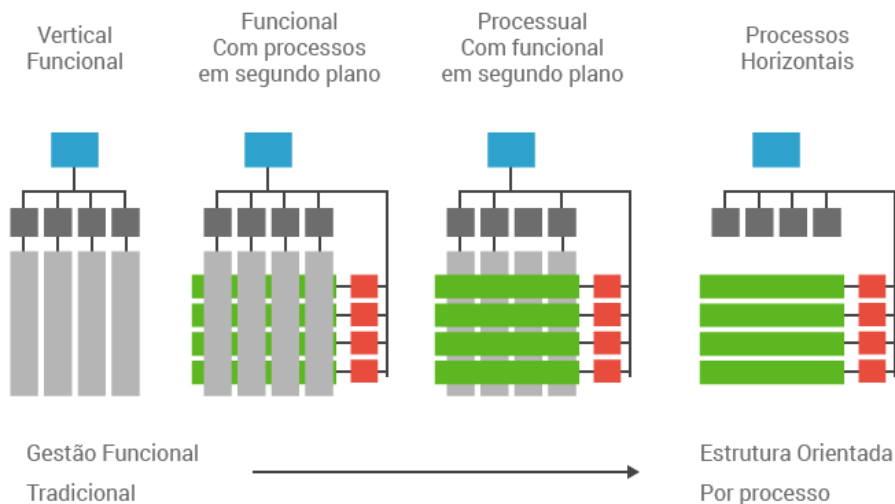
AUTOR(A): PROF. EDSON TOSHIO NAKAGAVA TOBIAS DA SILVA

Introdução

Existem vários modelos de estruturas organizacionais adotados pelas empresas, sendo que cada uma delas possui características bem particulares. Atualmente, a visão por processos tem crescido e despertado cada vez mais o interesse de diversas organizações. Vamos analisar de forma mais detalhada as diferenças entre a abordagem funcional e a abordagem por processos.

Para a ABPMP (2013), estruturas organizacionais funcionais envolvem gerenciamento hierárquico de recursos, existindo delegação de responsabilidade de um nível hierárquico para o próximo, conhecido como verticalização. Nesse modelo, cada trabalhador possui a responsabilidade por conjuntos específicos de tarefas, sendo que, no final, há uma prestação de contas direcionada às partes interessadas da empresa.

Por outro lado, a organização por processos tem como foco a entrega de valor para o cliente através da visão horizontal de negócios. Para que isso seja possível, esse modelo estrutural contém atividades como desenho, documentação, medição e transformação de processos. Há um apoio constante dos gerentes de processos aos gestores funcionais e às equipes que realmente executam o processo (ABPMP, 2013).



Legenda: MUDANÇAS DE UMA EMPRESA ORIENTADA A FUNÇÕES PARA UMA ESTRUTURA ORIENTADA A PROCESSOS

Abordagem Sistêmica e Abordagem por Processos

Entende-se que a abordagem por processos se aproxima mais fielmente da abordagem sistêmica, que se baseia na Teoria dos Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy (1975), o qual sugeria que os sistemas biológicos deveriam ser estudados em sua totalidade, ou seja, abrangendo todas as suas interdependências. Isso seria importante porque cada um dos elementos envolvidos, quando trabalham juntos a fim de constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem qualidades que não se encontram quando analisados de forma isolada.

Valle e Oliveira (2009) acreditam que a Teoria dos Sistemas tem grande importância para a Teoria Administrativa, pois amplia a compreensão sobre a dinâmica das empresas. Os autores abordam as principais características da perspectiva de sistemas abertos, isto é, sistemas que realizam profundas interações com o ambiente onde está inserido, a fim de garantir a sua sobrevivência. Essa deve ser a essência de toda organização que deseja se manter competitiva no mercado atual.

Mudança da visão por funções para a visão por processos

No início, o foco do cliente em uma visão por processos não era importante, uma vez que as empresas ditavam o que o consumidor precisava e este estava satisfeito por ter alguém que lhe dissesse o que era melhor. Ou seja, o cliente não era tão exigente como é atualmente. Dessa forma, a estrutura funcional atendia bem às necessidades das empresas (ABPMP, 2013).

Com o passar dos anos, houve um amadurecimento na percepção dos clientes, os quais passaram a expressar o que precisavam e a forma como queriam os seus produtos e serviços, obrigando as empresas a se adequarem a essa nova realidade. Assim, iniciou-se a “desverticalização” de várias organizações, levando ao desenvolvimento dos diversos tipos de modelos de estruturas que estudamos. Algumas das abordagens que impulsionaram a orientação por processos estão descritas abaixo (ABPMP, 2013):

- Sistema Toyota de Produção (Japão, anos 1950): Conhecida como Lean, tem como foco a eliminação de desperdício ou de qualquer trabalho que não agregue valor aos produtos ou serviços entregues aos seus clientes, buscando sempre a melhoria contínua em suas operações. A ideia central está em entregar com alta qualidade, em menos tempo e com menores custos.
- Cadeia de Valor de Porter (1985): Michael Porter frisava que os processos deveriam ser otimizados, a fim de que as atividades que fazem parte desses processos pudessem agregar valor ao produto ou serviço destinado ao cliente.
- Reengenharia (anos 1990): Com o intuito de alcançar melhorias significativas de desempenho, a Reengenharia busca repensar a organização funcional e introduzir novas abordagens e tecnologias nos processos-chave da empresa, levando a um redesenho de processos que se torna uma intervenção radical na organização.

Pode-se afirmar que a abordagem por processos procura entender o que precisa ser feito e como deve fazê-lo. Assim, as tarefas não são definidas em função dos departamentos da empresa. Ao decidir o que precisa ser feito, o que realmente importa são as atividades que agregarão valor à organização, não se preocupando de início com o departamento que realizará a atividade. Dessa forma, um processo pode cruzar vários departamentos, utilizando os serviços que forem necessários, de acordo com a atividade a ser executada (Baldam et al, 2007).

O impacto dos Sistemas Integrados de Gestão para a abordagem por processos

O ERP (*Enterprise Resources Planning* ou Planejamento de Recursos Empresariais) pode ser definido como um software aplicativo que permite às empresas automatizar e integrar parcela substancial de seus processos de negócios, abrangendo a área de finanças, controles, logística, vendas e recursos humanos. Além disso, o ERP permite compartilhar dados e uniformizar processos de negócios, bem como produzir e utilizar informações em tempo real (COLANGELO FILHO, 2001).

O ERP trabalha com vários módulos para atender cada setor da empresa, os quais alimentam uma única base de dados centralizada, realizando a sua integração. Dessa forma, um registro precisa ser realizado apenas uma única vez e estará automaticamente disponível a todos os setores envolvidos, eliminando o retrabalho, a redundância e a inconsistência de dados.

Porém, a integração exige (COLANGELO FILHO, 2001):

- **Maior capacidade de processamento:** É necessário que existam equipamentos mais poderosos devido à movimentação de maiores.
- **Maior homogeneidade de tecnologias e processos de negócios:** Este é um pré-requisito da integração, pois não há como integrar ações baseadas em conceitos conflitantes.
- **Maior complexidade:** Pois as etapas consecutivas para cancelar ou reverter algum processo são maiores e bem mais intrincadas.

Segundo Baldam et al (2014), uma das características fundamentais dos sistemas ERP é sua grande adaptabilidade, que é explorada por meio de processos de configuração, o que significa que, quando devidamente configurados, são capazes de atender às necessidades de várias organizações, independentemente do seu porte, do ramo em que atuam ou em que lugar do globo se encontram.

Porém, a implantação de sistemas ERP registrou muitos casos de fracasso, pois as transformações trazidas por esse sistema estavam nos processos e não na tecnologia em si. Assim, empresas que continuavam a trabalhar da mesma forma (visão vertical/funcional), não conseguiam obter as vantagens prometidas pelo novo sistema, evidenciando a necessidade de uma maior orientação por processos (ABPMP, 2013).

A orientação por processos exige uma grande mudança organizacional na empresa que deseja trabalhar com o ERP, consistindo em um projeto de médio a longo prazo e que deve tratar de forma cuidadosa toda essa transformação que ocorrerá na cultura organizacional.

Em suma, pode-se afirmar que não adianta ter um sistema integrado se os setores da organização não trabalham com os seus processos de forma integrada.

Para encerrarmos esse tópico, analise na tabela abaixo as características existentes entre as organizações centradas e não centradas em processos, de acordo com Jeston & Nelis (2006) e adaptado por Baldam et al (2007, p. 27):

Características de organizações centradas e não centradas em processos

Organização centrada em processo	Organização não centrada em processo
Entende que processos agregam significativo valor para a organização e facilitam à organização atingir seus objetivos estratégicos.	Não está completamente convencida da contribuição que a visão e estudos de processos podem trazer para a organização e para a estratégia.
Incorpora o BPM como parte da prática gerencial.	Gerenciamento de processos não é foco primário.
Envolve o BPM na estratégia.	Apoia várias iniciativas isoladas de BPM.

Organização centrada em processo	Organização não centrada em processo
Os executivos seniores possuem foco em processos, especialmente o presidente, pois os demais tendem a seguir o líder.	Entende que processo é importante pelos problemas que causa (qualidade, lista de reclamações, etc.)
Possui clara visão de seus processos e como se relacionam.	Pode possuir cadeia de valor bem definida, lista de processos e subprocessos. Talvez até possua alguns processos modelados.
A estrutura da organização reflete seus processos.	A estrutura da organização reflete seus departamentos.
Entende que podem surgir tensões entre os processos e departamentos e possui meios de sanar tais situações.	Pode tornar uma tensão em frustração e criar a mentalidade de punição.
Possui um executivo sênior destacado para a área de processos e integração deles dentro da organização.	Funcionalidades baseadas em responsabilidades que não cruzam departamentos.
Recompensas e prêmios baseados em metas de processos.	Recompensas e prêmios baseados em metas de departamentos.

Agora faça os exercícios propostos para aprimorar os seus conhecimentos!

ATIVIDADE FINAL

Selecione a alternativa que apresenta como a Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy pode ser aplicada às Organizações:

- A. Através da Abordagem Sistêmica, por meio da gestão por processos.
- B. Através da Abordagem Sistêmica, por meio da gestão por funções.
- C. Através da Abordagem Funcional, por meio da gestão por processos.
- D. Através da Abordagem Processual, por meio da gestão por funções.
- E. Não é possível aplicar a Teoria Geral dos Sistemas em empresas, pois ela se refere apenas à área biológica

Escolha a alternativa que contém as características relacionadas à Reengenharia:

- A. Os processos deveriam ser otimizados, a fim de que as atividades que fazem parte desses processos pudessem agregar valor ao produto ou serviço destinado ao cliente.
- B. Foco na eliminação de desperdício ou de qualquer trabalho que não agregue valor aos produtos ou serviços entregues aos seus clientes, buscando sempre a melhoria contínua em suas operações.
- C. Busca repensar a organização funcional e introduzir novas abordagens e tecnologias nos processos-chave da empresa, levando a um redesenho de processos que se torna uma intervenção radical na organização.
- D. Trabalha com vários módulos para atender cada setor da empresa, os quais alimentam uma única base de dados centralizada, realizando a sua integração.
- E. Envolve gerenciamento hierárquico de recursos, existindo delegação de responsabilidade de um nível hierárquico para o próximo, conhecido como verticalização.

Indique em qual alternativa existe uma característica relacionada às organizações não centradas em processos:

- A. Recompensas e prêmios baseados em metas de processos.
- B. Entende que podem surgir tensões entre os processos e departamentos e possui meios de sanar tais situações.
- C. Entende que processos agregam significativo valor para a organização e facilitam à organização atingir seus objetivos estratégicos.
- D. A estrutura da organização reflete seus processos.
- E. Apoia várias iniciativas isoladas de BPM.

REFERÊNCIA

ABPMP Brazil. BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento - ABPMP BPM CBOK V3.0. 1ª edição, 2013.

BALDAM, R. L.; Valle, R. A. B.; Pereira, H. R. M.; Hilst, S. M.; Abreu, M. P.; Sobral, V. S. Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM - Business Process Management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

BALDAM, R. L.; Valle, R.; Rozenfeld, H. Gerenciamento de Processos de Negócios - BPM: uma referência para implantação prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoria Geral dos Sistemas. Ed. Vozes; 1975.

COLANGELO FILHO, Lucio. Implantação de sistemas ERP (Enterprise Resources Planning): um enfoque de longo prazo. São Paulo: Atlas, 2001.

JESTON, J.; NELIS, J. Business Process Management: practical guidelines to successful implementations. Oxford: Elsevier, 2006.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

