

Centro Universitário Geraldo di Biase
Curso de Tecnologia em Redes de Computadores
Disciplina: Governança em TI - 5º período
Professor: José Maurício S. Pinheiro

Aula 4 – Gestão por Função

2009-1

1. Gestão por Função

Na Gestão por função, os processos são considerados e tratados dentro de suas especialidades, são entendidos e delimitados dentro de suas respectivas áreas. Ou seja, o processo se confunde e coincide com a função (Processo Funcional), na medida em que cada área entende, trata e gerencia apenas atividades que lhe são inerentes.

Os funcionários acabam restritos às suas próprias funções, pois *“por mais que tentem projetar um olhar abrangente para o conjunto da empresa, precisarão sempre priorizar a eficiência no uso dos seus recursos e a qualidade dos processos locais”* (GONÇALVES, 2000), sendo cobrados com base na realização do binômio que alia eficiência e eficácia no desempenho de sua função.

As decisões acontecem verticalmente, havendo uma centralização de poder. Os liderados recebem orientações de seus respectivos supervisores. E apenas estes últimos possuem autoridade para tomar as decisões relacionadas às atividades e ao fluxo do processo. A Gestão por Função acaba levando a formação de algumas “Pessoas Fortes” nas áreas, com retenção de um conhecimento importante para o processo como um todo.

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 atuantes nos mesmos processos. A proliferação de níveis hierárquicos de gestão, por sua vez, estimula a criação de barreiras hierárquicas, onde supervisores só falam com supervisores, gerentes com gerentes e diretores com seus pares. A projeção de uma matriz sobre a outra, conforme demonstrado na Figura 1, a seguir, materializa o processo de destruição que se instala numa estrutura organizacional desse tipo:



Figura 1 - As estruturas funcionais e o impacto das barreiras de comunicação.

O principal empecilho desse modelo de organização é a visão orientada a funções e o foco centrado na sua própria realidade (GONÇALVES, 2000). Dentro desse contexto, a estrutura organizacional pode se tornar uma das principais fontes de responsabilidade pela baixa produtividade e pelos problemas de qualidade da empresa como um todo. Os sistemas de informação, sejam eles computacionais ou não, tornam-se ineficazes e por

maiores que sejam os investimentos e a estrutura de informática, os recursos poderão esbarrar numa estrutura truncada.

Em ambientes de negócio com gestão por função, os sistemas de informática tendem a serem setorizados e específicos para as aplicações de cada área. Até início dos anos 1990, antes da difusão dos modelos de gestão por processos e da reengenharia, os softwares eram identificados por atividades específicas das áreas funcionais, sem integração a exemplo de softwares tais como: Folha de Pagamento, Controle de Estoque, Programação e Controle da Produção, faturamento entre outros.

A Gestão orientada para o processo de fato significou uma revolução nos moldes da atuação gerencial alterando a percepção dos sistemas de informação computadorizados e abrindo espaço para os Sistemas de Informação integrados, (que serão estudados mais adiante através da Unidade II).

2. Gestão por Processo

Ao contrário das empresas convencionais, “projetadas em função de uma visão voltada para a sua própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas” (GONÇALVES, 2000b, p. 10), as empresas organizadas e gerenciadas por meio de processos de negócios priorizam o cliente final, através da valorização do trabalho em equipe, da cooperação e da responsabilidade individual. Para alcançar essa proposição, a gestão por processos atua principalmente na redução de interferências e de perdas decorrentes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e entre níveis hierárquicos.

A seguir é apresentado um elenco de 12 princípios fundamentais que caracterizam a organização orientada a processo segundo Gonçalves (2000b):

- Está organizada em torno de processos-chave multifuncionais ao invés de tarefas ou funções;
- Opera através 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 dentro do processo 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 multi-funcionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios impostos pela organização;
- Redesenha as funções de departamentos ou áreas de forma a trabalhar em parceria com os grupos de processo;
- Desenvolve métricas para avaliação de objetivos de performance no fim dos processos, as quais são direcionadas pela proposição de valor ao cliente final, no sentido de medir a sua satisfação e dos empregados, como também, avaliar a contribuição financeira do processo como um todo;
- Promove a construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de performance e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade e o bem estar na organização.

2.1. O que significa Gestão por Processo?

Processo é uma seqüência de atividades interligadas, caracterizada por insumos (inputs) mensuráveis, atividades que agregam valor e saídas (outputs) de atividades destinadas a produzir um bem, ou um serviço intermediário ou final (Cadeia de agregação de valor = todo processo deve contribuir para a satisfação do cliente, e cada etapa deve agregar valor à etapa anterior) (CRUZ, 2002, p.106). Podemos entender processo também, como qualquer contexto de tarefa capaz de receber entradas, realizar alguma espécie de transformação e devolver saídas que, por sua vez, serão utilizadas como alimentadores de novos contextos de tarefas subseqüentes.

Podemos classificar os Processos em dois tipos:

2.1.1. Processos Funcionais

Os Processos Funcionais têm seu início e término no contexto de uma mesma função ou especialidade. São exemplos a função Compras, a função Contabilidade, a função Finanças, etc. Os objetivos dos Processos Funcionais coincidem com os objetivos da própria função que viabilizam. Esses processos são estabelecidos para otimizar o desempenho da função na qual se inserem. A figura a seguir elucida esta afirmação.

2.1.2. Processos de Negócio

Chamamos Processos de Negócio aqueles que se servem das diversas funções organizacionais para gerar produtos, mais diretamente relacionados à razão de existir da organização. Esses Processos de Negócio apresentam as seguintes características:

- São multifuncionais no sentido da otimização, ou seja, não contribuem para a otimização de apenas uma função, mas sim das diversas funções que os permeiam;
- São multifuncionais também no sentido da dependência, ou seja, dependem do bom desempenho de todas as funções com as quais se relacionam;
- Seus objetivos e clientes, como mencionado acima, não coincidem com os objetivos e clientes de uma função específica. Ao contrário, identificam-se de forma mais direta com a Missão da Organização;
- Tendem a ser considerados críticos, ou seja, processos para os quais o insucesso pode impactar severamente o ambiente organizacional, na medida em que pode comprometer de maneira imediata os resultados operacionais da Organização.

Em uma Organização em que se tem a Visão Horizontal, em que se adota a Gestão por Processo, são visualizados e tratados os Processos de Negócio da Organização. As estruturas organizacionais são efetivamente inter-relacionadas, permitindo que o Processo de Negócio seja gerenciado de maneira INTEGRADA, envolvendo as diversas funções de diversas áreas como um processo único, que é visualizado por todos os envolvidos “de ponta a ponta”, pois os Processos de Negócio são considerados de maneira explícita e inteira.

O Quadro 1, a seguir, procura demonstrar através de uma série de características, o comportamento de organizações funcionais versus organizações orientadas pelo processo.

Conforme se pode observar no Quadro 1, sob o aspecto tecnológico saímos de um foco funcional para uma visão integrada, onde sistemas que unificavam processos de negócio substituíram as “ilhas” de informação. Em verdade, tais operações não necessariamente desapareceram do meio automatizado, mas foram abraçadas por sistemas mais complexos e integrados.

Centro Universitário Geraldo di Biase
Curso de Tecnologia em Redes de Computadores
Disciplina: Governança em TI - 5º período
Professor: José Maurício S. Pinheiro

Aula 4 – Gestão por Função

2009-1

Quadro 1 - Gestão por Função X Gestão por Processo.

Características analisadas	Organização Funcional	Organização por Processos
Alocação de pessoas	Agrupados junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham / especialização	Dirigido às múltiplas competências da multi-funcionalidade / empowerment
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica. Departamentalização vertical	Fundamentada em equipes de processos / horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do Trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito / mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento / evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais / mais linear	Por meio de processos multifuncionais / mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno.	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização da tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000b).

Referências Bibliográficas

DAVENPORT, Thomas. H.; Ecologia da informação. São Paulo: Futura, 1998.

FURLAN, J. D. et al. Sistemas de informação executiva - EIS: como integrar os executivos ao sistema informacional das empresas. São Paulo: Makron Books, 1994. 157p.

GONÇALVES, J E Lima, artigo “As empresas são grandes coleções de processos”, RAE – Revista de Administração de Empresas de jan/mar 2000.

GONÇALVES, J E Lima, artigo “Processos, que processos”, RAE – Revista de Administração de Empresas de Out/Dez 2000b.

Centro Universitário Geraldo di Biase
Curso de Tecnologia em Redes de Computadores
Disciplina: Governança em TI - 5º período
Professor: José Maurício S. Pinheiro

Aula 4 – Gestão por Função

2009-1

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia: Revolucionando a Empresa. 30.e.d. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LAUDON, K. C. e LAUDON, J. P. Sistemas de informação. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2004.

O'BRIEN, James A. Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet. 3ª. ed. São Paulo, Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

RUMMLER, G. A.; BRANCHE, A P. – “Melhores Desempenhos das Empresas – Ferramentas para a Melhoria da Qualidade e da Competitividade”. Ed Makron Books, São Paulo, 1992.

STAIR, R. M. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

TURBAN, E.; McLEAN, E. WETHERBE, J. Gerenciamento da Tecnologia da Informação. São Paulo: Pearson, 2004.