

IMPACTOS DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO E DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SOBRE O PROFISSIONAL DE O&M

IMPACTS OF BUSINESS PROCESS AND INFORMATION TECHNOLOGY ON O&M PROFESSIONALS

Luiz Sérgio dos SANTOS*

RESUMO: Este artigo aborda os principais aspectos de como as ferramentas atreladas à reanálise dos processos de negócio e as tecnologias da informação impactaram sobre as funções dos profissionais de Organização e Métodos (O&M) e sobre as atividades das empresas nos últimos 15 anos.

UNITERMOS: Processos de Negócio; Tecnologia da Informação; Sistemas de Informação e Organização & Métodos

ABSTRACT: This article describes the main aspects and impacts of business process tools and information technology on Organization & Methods professionals and corporations procedures in the last 15 years.

UNITERMS: Business Process; Information Technology; Information Systems; Organization & Methods

A busca constante por *eficiência, competitividade e performance* tem sido o grande vetor das empresas nos últimos 20 anos em função das características complexas, velozes e extremamente dinâmicas dos produtos, dos mercados, da forma de transações dentro deles e, principalmente, das tecnologias

* Mestre em Gestão de Sistema de Informação pela PUCAMP/SP - Brasil

ligadas à informação que passaram por uma grande transformação neste período.

Entretanto **eficiência, competitividade e performance** que parecem ser, a princípio, conceitos simples e usuais dentro das corporações pois são utilizados de forma comum e freqüente em qualquer situação e dentro das mais diversas contextualizações – principalmente dentro dos objetivos definidos nos projetos milionários (de insucesso muitas vezes!) de reengenharia empresarial – apresentam considerações cada vez mais complexas que os tornam objetivos cada vez mais difíceis de serem atingidos dentro das corporações.

Tal complexidade está intimamente relacionada às variáveis e aos desafios que surgem constantemente no mundo dos negócios, às diversas tecnologias disponibilizadas também de forma permanente e as opções e alternativas de investimentos que se tornaram compulsórios e obrigaram as empresas a se prepararem para tentar se sobressair neste mercado cada dia mais concorrencial onde a velocidade e a tomada de decisão ganharam importância capital na busca de diferenciais competitivos.

Diferenciais Competitivos! Este tem sido o foco dado pelas corporações para que sobrevivam nos mercados (regionais e globais) onde a concorrência excluiu fronteiras e mudou de forma radical a relação qualidade/preço em função das tecnologias e das mudanças dos processos dentro de todas as etapas da cadeia de valor onde, muitas vezes, as margens reduzidas cada vez mais constantes pela própria concorrência e globalização passaram a definir a busca frenética – como fator de sobrevivência – destes diferenciais.

Obviamente todas as corporações – das maiores e globais às menores e regionais – querem ser *eficientes, competitivas* e ter uma *boa performance*. Porém elas sabem que para atingir tais patamares e se sobressair no mercado precisam apresentar algumas características inovadoras que as coloquem dentro do lado moderno da economia (nova economia) e possam quebrar alguns paradigmas tradicionais criando tais diferenciais que, por sua vez, se alteram rapidamente em função da velocidade de

mudanças imposta tanto pelo mercado como pelas tecnologias já citadas.

Segundo Davenport (1995) **economia global, tecnologias atreladas à informação, capacitação/empreendedorismo dos funcionários, corporações virtuais e foco nas competências** são os novos paradigmas das empresas dentro desta nova economia.

Tais características mudaram de forma abrupta e quase que literalmente o modelo com o qual as empresas passaram a definir suas estratégias e a sua forma de atuação no mercado já que novos ingredientes dentro da administração – complexos e dinâmicos – começaram a ser exigidos dos dirigentes e gestores que tiveram que se adaptar rapidamente ao novo modelo de gerir as empresas.

Este novo modelo apresenta características próprias que podem ser separadas em quatro grandes blocos: **a estrutura organizacional, o mercado, as tecnologias da informação e os processos empresariais.**

O primeiro ponto muito importante citado por Davenport está relacionada à estrutura organizacional e aos recursos humanos que cada empresa dispõe. A capacitação e o empreendedorismo dos funcionários e o foco nas competências dos mesmos afetam diretamente os resultados corporativos pois na “era da informação e do conhecimento” estas características são fundamentais para definição e para a busca dos diferenciais competitivos.

O outro ponto importante é o novo modelo de mercado. As novas tecnologias *datacom* e *telecom* aliadas à advento explosivo da Internet criaram um complexo emaranhado de processos físicos e virtuais dentro da cadeia de produção que se ainda é incipiente em alguns mercados e nichos deverá, em breve, revolucionar os paradigmas de relacionamento do fornecedor com o cliente a nível geral e global.

Isto terá um enorme impacto sobre as empresas que deverão buscar a forma mais adequada de fidelização do cliente já que a concorrência ganhará aspectos nunca vistos e será o ponto forte da sobrevivência das mesmas.

Outro ponto fundamental citado pelo autor está atrelado à Tecnologia e aos Sistemas de Informação – TI e SI. Segundo McNurlin (1998) nós estamos vivendo um terceiro estágio de assimilação da TI no qual a tecnologia faz mudanças radicais na estrutura e na operação dos negócios, na indústria, no trabalho e nas práticas e processos de negócio.

Realmente o que estamos vivenciando com a TI/SI nos últimos anos deixa-nos surpresos com a velocidade e com as mudanças provocadas por ela no mercado. O impacto que ela exerce nos processos de negócio tem sido, nos últimos anos, o ponto forte onde as empresas estão buscando diferenciais competitivos.

Um dos principais pontos dentro da nova economia é a velocidade com que as empresas precisam tomar decisões. Decisões sobre produto, embalagem, cliente, investimento, processo, etc, são exigidas em todos os níveis da estrutura organizacional e a todo momento.

Tais decisões exigem um grau de informação rápido e seguro que consiga garantir a exatidão dos procedimentos, das ações e das decisões. Sem uma tecnologia e um sistema integrado de informação seria impossível agir com eficiência dentro da complexidade e do dinamismo destas ações.

Portanto, tomar decisões nos cenários da nova economia exige um diversificado e complexo ambiente de TI e SI pois existe um número muito grande de variáveis envolvidas no equacionamento de um problema ou de uma estratégia a ser definida.

Por outro lado os valores financeiros que podem estar envolvidos em uma decisão inadequada podem ser o diferencial entre permanecer ou sobreviver no mercado já que as demais empresas concorrentes também estão tomando decisões rápidas na busca de uma oportunidade ou de um nicho do mercado de forma e intensidades se não iguais, talvez — e pior — até maiores e mais rápida.

Fechando este contexto estão os processos de negócio ou os *business process* que ganharam uma importância capital na

reformulação do modelo empresarial na busca da eficiência e da competitividade em detrimento aos indicadores de performance e análises tradicionais de desempenho.

Nos últimos anos tais características passaram, obrigatoriamente, pela incorporação de modelos que se fundamentavam, na sua maioria, na reformulação dos processos de negócio ou BPR – Business Process Reengineering que acabou se tornando uma forma inovadora que as empresas encontraram para ganhar eficiência e produtividade e – conseqüentemente – mercado.

A **reanálise ou reengenharia dos processos de negócio** se tornou também, e cada vez mais vem se consolidando, num conceito que, além de preservar uma íntima relação com a *eficiência*, a *competitividade* e a *performance*, passou a ser também um modelo de gestão adotado por inúmeras empresas que buscaram ou que buscam, através dos seus princípios e das suas ferramentas, uma maior eficiência de seus processos.

A despeito do modismo criado desde a publicação *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate* (1990), de Michel Hammer, em 1990, e do mesmo autor e James Champy a obra *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Evolution* (1993), em 1993, o mundo empresarial ganhou um modelo de análise de seus negócios através da reformulação dos conceitos tradicionais das estratégias empresariais que cederam lugar a um novo princípio que passava tratar a empresa como um conjunto de processos e atividades agregativas de valor.

Segundo Hammer e Champy, hoje os funcionários e os gerentes são prisioneiros de antiquadas teorias sobre a organização do trabalho que datam do início da Revolução Industrial. Estas teorias – a divisão do trabalho, as tarefas repetitivas, a necessidade de se elaborar controles, o gerenciamento da hierarquia – não sobreviverão no mundo da competição global e de mudanças críticas.

Eles, e outros autores, introduziram a noção do “gerenciamento orientado ao processo” onde todos os esforços deveriam ser concentrados nas atividades que agregassem valor ao cliente e, conseqüentemente, ao negócio enquanto dever-se-iam

remover todas aquelas atividades ditas como desnecessárias, duplicadas e dispensáveis que não somavam qualquer valor ao resultado, principalmente na área administrativa.

Segundo Harrington, um processo de negócio (administrativo) é definido como uma série de sucessivas atividades nas quais as tarefas administrativas são estabelecidas e devem ser executadas objetivando a maximização de resultados e agregação de valores.

Esta definição se tornou muito importante e dela podemos extrair os motivos pelos quais as empresas buscaram na década de 1980 e mais intensamente na década de 1990 um infindável número de princípios, modelos e ferramentas nesta área de processos que foram disseminados principalmente por *players* e consultores que trataram a questão da reanálise ou da reengenharia dos processos de negócio como ponto focal da estratégia empresarial.

À medida que estes novos modelos de análise dos processos começaram a predominar nos meios empresariais, paralelamente uma forte onda de ensaios e papers começaram a aflorar nos meios acadêmicos, principalmente nas universidades dos países centrais, onde algumas indagações surgiram no mercado de trabalho envolvendo os profissionais da área de O&M.

Qual o novo papel e o novo perfil dos analistas de O&M neste novo contexto dos processos empresariais e das tecnologias e dos sistemas de informação?

Na área do mercado de trabalho, esta transição das metodologias tradicionais utilizadas pela área de O&M para outras mais modernas – voltadas fundamentalmente para a reengenharia de processos e para a integração dos mesmos com a TI/SI – está muito bem analisada pelo professor Miguel P. Caldas (1999) em dois artigos publicados na RAE – *Revista de Administração de Empresas* e sobre os quais fazemos algumas referências que consideramos importantes na análise desta transição.

Segundo Caldas, existem **quatro grandes fatores** que influenciaram a grande transformação por que passou a área de O&M.

O **primeiro fator** está atrelado às diversas mudanças nos modelos de gestão. O autor cita que desde os anos setenta, as organizações testemunharam verdadeiras revoluções na gestão e no design organizacional. Qualquer que seja o rótulo dado a tais revoluções, o fato é que transformações drásticas ocorreram, por exemplo, no desenho do trabalho individual, popularizando conceitos hoje consagrados como citados na obra de Nadler e Gerstein (1994).

Um primeiro conceito é o da delegação e do *empowerment* do indivíduo no ambiente de trabalho. Um segundo conceito de organização do trabalho individual, que é recorrente nos novos modelos de gestão, é o da polivalência. E um terceiro desses conceitos é o da integração sociotécnica no desenho do trabalho como a necessidade de redesenho de cargos, habilidades e competências pessoais.

Freqüentemente, áreas praticantes do O&M tradicional, indiferentes a tão radicais mudanças nos modelos de organização do trabalho, ainda procuravam desenhar e racionalizar o trabalho usando conceitos da organização fordista.

Portanto, seria muito difícil para os profissionais de O&M continuarem a insistir num modelo de gestão e controle de forma estruturado pois o que se determinava no início dos anos noventa era realmente uma mudança radical dos processos empresariais e para tanto seria necessário promover mudanças profundas nas organizações onde o foco seria o cliente e não o funcionário.

Tal modelo estruturado se caracterizava pela detecção e correção de falhas *a posteriori* no processo o que era um dos focos tradicionais de O&M. O que se quer nas empresas modernas é implementar uma cultura voltada para elementos pró-ativos que reagissem rapidamente aos problemas existentes de cada processo de forma imediata e eficaz.

Um outro ponto citado pelo autor para justificar a “falência” da área de O&M estava atrelado à Tecnologia da Informação (TI).

Com a TI muitas das técnicas de O&M – principalmente aque-

las atreladas aos manuais de procedimentos – deixaram de ser utilizadas já que se passava a exigir que os funcionários passassem a ser usuários das tecnologias e dos sistemas de informação onde a cada momento novos dados mudavam os cenários e, portanto, as decisões o que exigia um novo perfil pró-ativo dos mesmos.

Seria impossível que as ações fossem determinadas diariamente nos manuais pela área de O&M a cada novo evento, cenário ou a cada novo problema encontrado nas diversas áreas da empresa. Neste ponto é que surge o novo profissional de OSM – e não mais de O&M – com a introdução do agente tecnológico aos modelos de análise da estrutura organizacional e dos processos de negócio.

Por fim o autor cita que a busca pelo incremento da produtividade nas corporações fez com que as técnicas e ferramentas tradicionais de O&M deixassem de ser utilizadas como eram nos anos setenta em função das inúmeras variáveis que passaram a ser constantes nas empresas modernas.

Sendo assim, o novo enfoque na competitividade externa da organização tornou obsoleto e inadequado o foco limitado de muitas áreas e profissionais de O&M na busca quase que exclusiva da eficiência interna. As empresas buscavam competitividade no mercado junto aos clientes e concorrentes e não no *best way* dos procedimentos internos.

Por outro lado, o mercado e as empresas exigiam um novo sistema de gestão que fosse corporativo e dentro do modelo de *groupware* o que restringia as ações de O&M tradicionais onde se definiam nos manuais as atividades dos departamentos e grupos de trabalho.

Estas foram portanto as principais razões que deflagraram uma mudança considerável nos anos noventa nas funções dos analistas de O&M em quase todos os níveis e portes de empresa ocasionando a extinção – praticamente – deste cargo dentro dos moldes anteriormente aceitos e, conseqüentemente, dos profissionais, forçando-os à uma adaptação às novas funções geradas pela inserção das novas tecnologias da informação e dos novos

requisitos atrelados à reanálise dos processos de negócio onde a análise das atividades passou a ser o ponto focal de agregação de valor e da busca de diferenciais competitivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. DAVENPORT, T. H.; Beers, M. C. *Managing Information About Process*, 1995. *Journal of Management Information Systems*
2. MCNURLIN, B. C.; SPRAGUE JR., R. H. *Information Systems Management In Practice*, Prentice-Hall, 1998
3. HAMMER, M. *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review, 1990.
4. HAMMER, M.; CHAMPY J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Evolution*. New York: HarperCollins Publisher, 1993.
5. HARRINGTON, H. J.; ESSELING, E. K. C ; NIMWEGWN, H. V. *Business Process Improvement*, McGraw-Hill, 1997.
6. CALDAS, M. P. O Triste Destino da Área de O&M (I e II), *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v.39, n.º 2 e 3, 1999.
7. NADLER, D.; GERSTEIN M. S. Projetos de sistemas de trabalho de alto desempenho: Como organizar pessoal, trabalho, tecnologia e informação. In: *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.