



## A NECESSIDADE DE UMA ABORDAGEM SISTÊMICA NA GESTÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Luiz Fernando Brito de Carvalho<sup>1</sup>

### RESUMO

As organizações necessitam realizar a gestão dos seus processos. Para atender esta necessidade muitas técnicas para gerenciamento de processos vêm sendo desenvolvidas e aplicadas. No presente artigo é discutida a necessidade de uma visão sistêmica, que considere especialmente a estratégia e as pessoas, na formulação de soluções de gerenciamento de processos. A organização é apresentada como um sistema, com subsistemas interdependentes, e alterações em um subsistema acarretará consequências sobre os demais. São apresentados aspectos relacionados ao desenvolvimento de competências das organizações e das pessoas, a relação entre competências e macroprocessos, as relações entre estratégia e o desenvolvimento de novas competências organizacionais e as alterações necessárias nos seus processos organizacionais, por conta da execução da estratégia. Essas relações indicam a necessidade de modelos e ferramentas de Gestão de Processos que considerem a organização como um sistema. É apresentado a partir das definições estratégicas, um panorama que relaciona desenvolvimento de competências organizacionais e individuais com as alterações necessárias nos processos organizacionais.

**Palavras-chave:** Gestão por Processos. BPM. Abordagem Sistêmica. Competências. Estratégia

### 1. INTRODUÇÃO

---

1- Graduado em Gestão de Recursos Humanos, pós-graduado em Gestão de Processos de Negócio. Servidor Público do Poder Judiciário Federal, atuando na área de Gestão de Pessoas. E-mail: [lfernandocarvalho@gmail.com](mailto:lfernandocarvalho@gmail.com)  
Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso de Especialista de Gestão de Processos de Negócio da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE.



Grande parte das práticas atuais de gestão se referem a como as organizações devem responder ao contexto de mudança que se instalou em nosso dia a dia. As repostas, geralmente a partir de um planejamento estratégico, indicam a necessidade de alterações nas estruturas, nos processos de trabalho e nas tecnologias existentes, visando atender, ou antecipar, as mudanças do contexto.

Dentre as tecnologias de gestão disponíveis, a Gestão por Processos, ou para muitos, a Gestão de Processos<sup>1</sup>, é apresentada como uma solução adequada à proposição e implantação de mudanças necessárias, bem como ao gerenciamento dos processos da organização. Isso se deve ao fato de que todo trabalho importante realizado nas organizações faz parte de algum processo, e que os produtos ou serviços de uma organização, são oferecidos por meio de seus processos organizacionais (GONÇALVES, 2000a).

As organizações, sejam de que natureza for, precisam, sem exceção, coordenar o seu trabalho. Os mecanismos de coordenação do trabalho estão relacionados com a forma como recursos e atividades estão projetados, ao modo como as atividades são geridas no dia a dia, aos meios de aprendizagem e promoção de melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si (PAIM, et. al, 2009). Portanto, as organizações necessitam realizar a gestão dos seus processos, para que tenham maior eficiência na oferta de seus produtos ou serviços, maior adaptação às mudanças, melhor integração em seus esforços e maior capacidade de aprendizado (GONÇALVES, 2000b).

Outro aspecto de grande importância é o de que, na gestão dos seus processos, as organizações devem ter foco em seus clientes. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (HARRINGTON, 1991 *apud* GONÇALVES, 2000a). Ainda assim, a organização também deve ter o equilíbrio de ser

---

Apesar de utilizado por muitos como sinônimos, os termos “Gestão de Processos” e “Gestão por Processos” apresentam valor semântico bem distintos. A dificuldade já foi apontada por diversos autores. Gonçalves (2000a), num artigo conceitual sobre a Gestão por Processos, afirma que “o conceito de processo não tem uma interpretação única, e a variedade de significados encontrados tem gerado inúmeros mal-entendidos”. De Sordi (2012, p. 24) explica que “o entendimento... para o termo gestão de processos é o da engenharia operacional, oriundo do processo mecanicista derivado da Revolução Industrial”. O termo é muito utilizado por profissionais que realizam estudo de operações fabris e para a automação de fluxos de trabalho. De Sordi (2012, p. 24-25), ainda explicando a diferença dos termos Gestão de Processos e Gestão por processos, afirma que esta última é “uma abordagem administrativa, aquela, um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas”. E conclui que “o valor semântico que se deseja atribuir na abordagem administrativa da gestão por processos é de prioridade, foco, desenvolvimento do processo de negócio, por essa razão utiliza-se a denominação 'gestão por processo'.”



rentável a fim de não quebrar ao agradar seus clientes (TENDRICK, 1999 *apud* GONÇALVES, 2000b).

Segundo Gonçalves (2000a), os processos organizacionais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. As alterações que ocorrem nos processos, visando a melhoria de sua eficiência e a adaptação ao contexto, trazem impacto não apenas na forma como o trabalho é realizado, mas especialmente, nas pessoas que realizam o trabalho. A modificação na tecnologia empregada nos processos, traz como consequência, alteração nas relações e competências das pessoas que utilizam a tecnologia.

A questão das competências das pessoas é um aspecto muito amplo e importante nas organizações. Tão importante que modelos de gestão de pessoas estão sendo construídos com base na gestão das competências, pois são as pessoas que transformam conhecimentos, habilidades e atitudes em competência para a organização, agregando valor ao negócio, especialmente por melhorar os processos ou introduzir novas tecnologias (DUTRA, 2001).

Por conta das relações entre processos de trabalho, a tecnologia empregada e as pessoas que utilizam estas tecnologias na operação dos processos, torna-se necessário o desenvolvimento de modelos de Gestão por Processos que tragam equilíbrio e harmonia nestas relações. Uma resposta adequada para harmonizar estas relações pode ser encontrada na Abordagem Sistêmica.

## 1. A Organização e a Abordagem Sistêmica

Dentre as abordagens administrativas que encontramos no decorrer da História das Teorias Administrativas, a Abordagem Sistêmica influenciou grandemente os modelos e tecnologias de gestão hoje empregadas.

Após conceber a organização em seus aspectos particulares, por meio de abordagens anteriores, a Administração aplicou conceitos da Teoria Geral dos Sistemas – TGS – no ambiente das organizações. Na realidade, a TGS influenciou todas as áreas do conhecimento humano, das ciências naturais às sociais.

A TGS surgiu em meados da década de 1920, com o biólogo Ludwig von Bertalanffy, que estudou a autorregulação dos sistemas orgânicos. Apresentou-se como crítica à abordagem científica e reducionista predominante que estudava apenas os elementos individualmente, sem considerar as relações entre as partes e as interações com o ambiente (De SORDI, 2012). Esse mesmo reducionismo prevalecia nas concepções e práticas administrativas da época. Grande parte dos problemas administrativos atuais estão relacionados a estas concepções, sedimentadas

na cultura e prática das organizações e, ainda por vezes, presentes em novas tecnologias de Gestão.

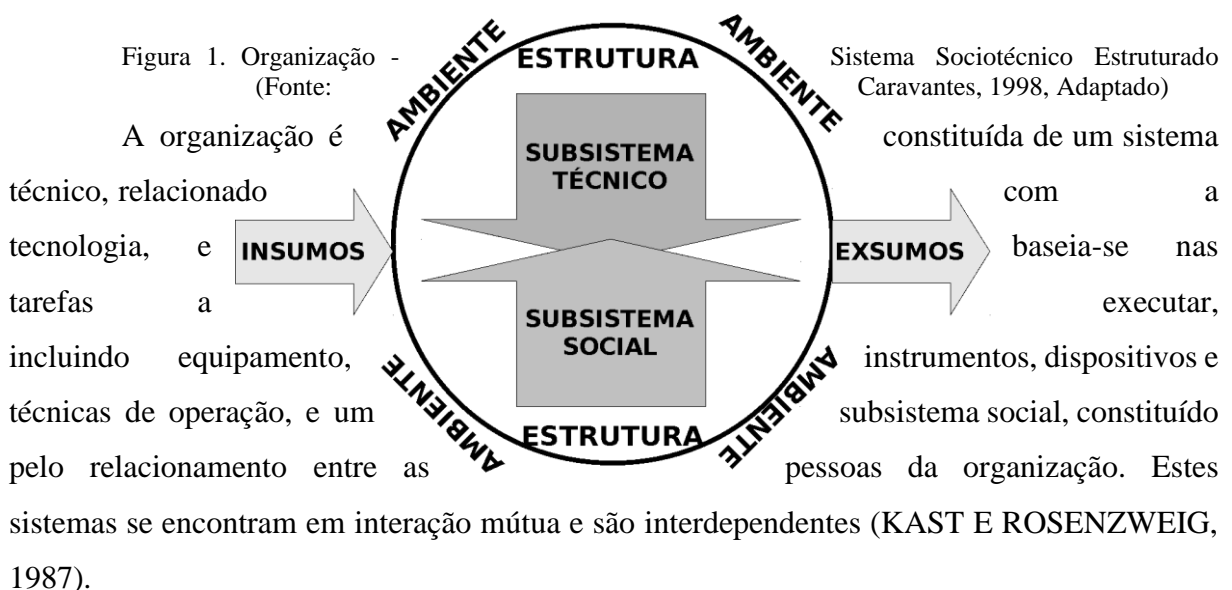
## 1.1. A organização como um sistema

A aplicação da TGS à ciência da Administração resultou na abordagem sistêmica para gestão das organizações (De SORDI, 2012). Abordagens anteriores “não consideravam o lado externo da organização, trabalhavam com a especialização de assuntos internos da organização de forma estanque, simplificavam as organizações, e conseqüentemente, a gestão como um todo” (De SORDI, 2012, p. 4). Mas as organizações são complexas, inseridas em um contexto maior, seu ambiente externo, que as influencia e é influenciado por elas.

Drucker (2012, p. 172-173) afirma que a organização

consiste em um sistema da mais alta ordem: um sistema cujas “peças” são seres humanos contribuindo voluntariamente com seu conhecimento, capacidade e dedicação para um empreendimento conjunto. E um fator que caracteriza todos os verdadeiros sistemas, sejam eles mecânicos, como o controle de um míssil, biológicos, como as árvores, ou sociais, como as empresas: a interdependência. O sistema como um todo não é necessariamente aprimorado se uma função ou parte específica for aperfeiçoada. Aliás, o sistema pode ser prejudicado por isso ou até mesmo destruído.

A organização então, pode ser vista como um sistema sociotécnico estruturado (figura 1). Esta forma de visualizar a organização foi estabelecida por Trist e outros cientistas sociais do *Tavistok Institute* de Londres (CARAVANTES, 1998).



A organização não é simplesmente um sistema técnico ou social, mas também a estruturação das atividades humanas em torno de tecnologias. Estas influenciam os tipos de entradas nas organizações, as atividades de processamento e as saídas do sistema. Mas é o

sistema social que determina a eficiência e a eficácia da utilização da tecnologia (KAST E ROSENZWEIG, 1987). Não é de se admirar que as conclusões atuais sobre a importância das pessoas nas organizações afirmam que o grande diferencial destas está no seu “capital intelectual”, ou seja, nas pessoas. São as pessoas que desenvolvem as competências para a operação das tecnologias, para a identificação das necessidades de melhoria nos processos e tecnologias, para a interpretação do ambiente externo e suas demandas, e ainda realizam melhorias nos processos e concebem novas tecnologias. São as pessoas o fator determinante na entrega de produtos e serviços de uma organização.

Outro aspecto importante é a percepção da organização como um sistema aberto. Abordagens anteriores não consideravam o ambiente e as relações externas. “A organização era considerada suficientemente independente para que seus problemas pudessem ser analisados em termos de estrutura, tarefas e relações formais, internas – sem fazerem referência ao ambiente externo” (KAST E ROSENZWEIG, 1987). Perceber o ambiente externo, preparando-se e adaptando-se a ele, foi e é, o grande desafio para as organizações.

## 1.2. Representações do sistema das organizações

Internamente as organizações estão estruturadas em subsistemas. Na linguagem da Gestão por Processos, os sistemas e subsistemas das organizações são chamados de macroprocessos, processos e subprocessos. Apesar de utilizar outra nomenclatura, a compreensão sistêmica deve permanecer para que a gestão adequada dos processos exista. Para compreender melhor as partes, e suas interações, diversas representações vêm sendo feitas para indicar os subsistemas existentes nas organizações. Kast e Rosenzweig (1987) representam os subsistemas de uma organização como na Figura 2.

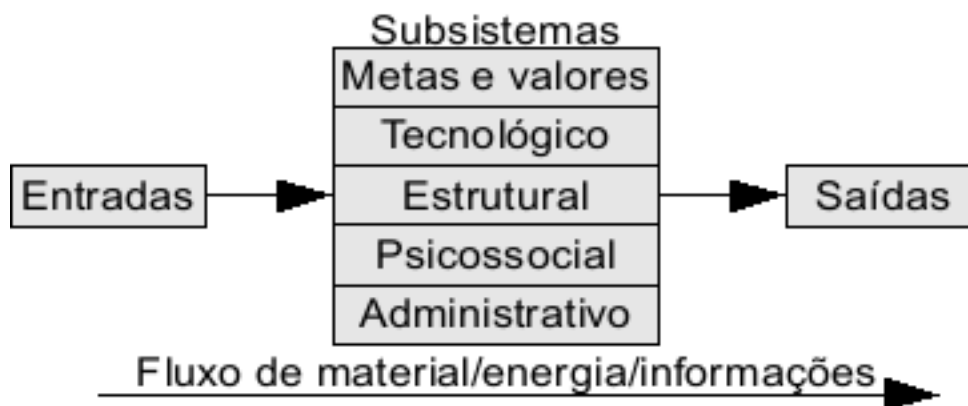


Figura 2.

Subsistemas do sistema Sociotécnico (Fonte: Kast e Rosenzweig, 1987)

Muitas organizações atualmente representam seus subsistemas com a cadeia de valor proposta por Michel Porter (Figura 3). Esta ferramenta, segundo Paim (2009), permite

relacionar a estratégia aos processos. A cadeia de valor não é uma coleção de atividades independentes, mas um sistema de atividades interdependentes, unidas por elos (PORTER, 1989, *in* BECKER et. al, 2008). Os elos apresentam a função de otimizar e coordenar as atividades (BECKER et. al, 2008).

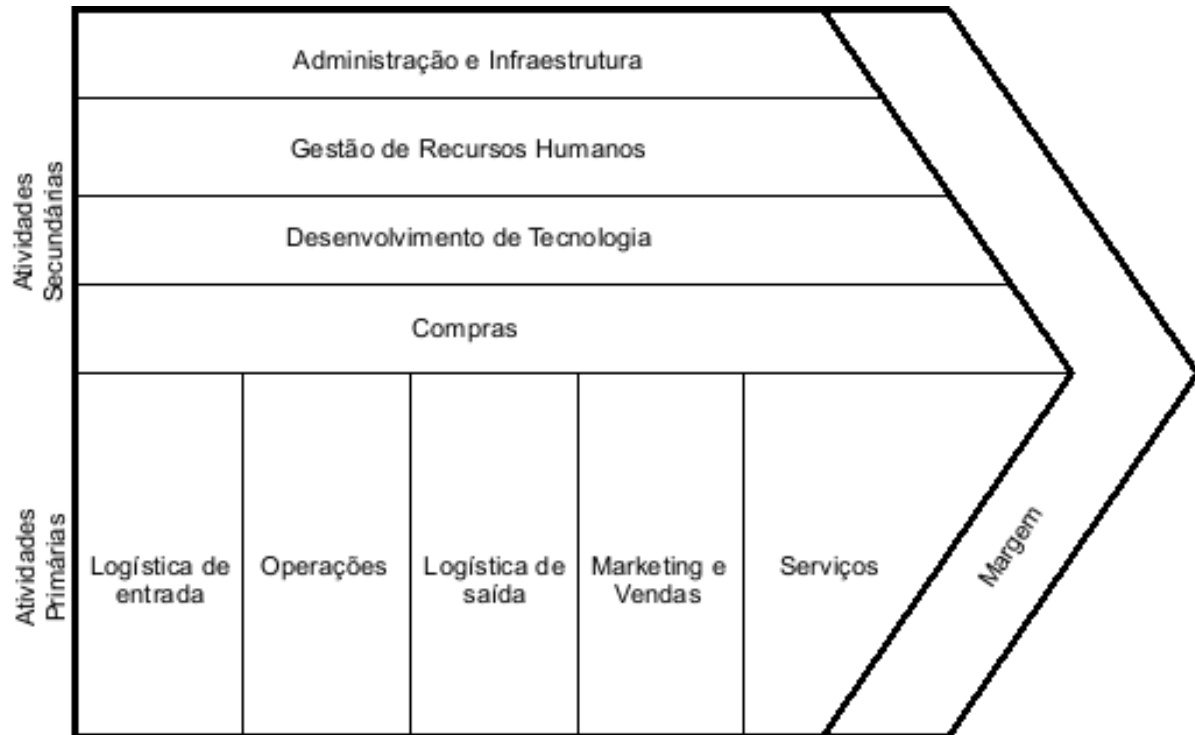


Figura 3. Cadeia de Valor de Porter (Fonte: PAIM, et. al, 2009)

Outra forma de representar a organização de forma sistêmica é o Mapa de Contexto (Figura 4). Por meio do Mapa de Contexto é possível representar os relacionamentos externos, como clientes e fornecedores, o ambiente concorrencial e as principais influências econômicas, sociais e regulatórias. O mapa também mostra os principais relacionamentos entre as áreas, bem como o fluxo de operações necessárias para atendimento das solicitações e pedidos dos clientes. É uma representação mais detalhada das relações internas e externas de uma organização, permitindo ser usada como painel de controle da organização (ALBUQUERQUE E ROCHA, 2012).





Figura 4: Mapa de Contexto Organizacional (Fonte: ALBUQUERQUE E ROCHA, 2012)

### 1.3. Algumas implicações da abordagem sistêmica nas organizações

O fato da organização ser concebida como um sistema, possuindo características de um sistema aberto e complexo, traz diversas implicações em sua gestão. Sua relação com o ambiente externo, sejam fornecedores, clientes, governo ou sociedade em geral, conduz a necessidade de acompanhar e adaptar-se aos movimentos externos de mudança, visando sua sobrevivência.

Mudanças externas implicam na necessidade de mudanças internas. É exatamente na tradução das mudanças externas para a parte interna dos sistemas das organizações que percebemos sua complexidade. Qualquer alteração em um dos subsistemas internos trará inevitavelmente consequências nos demais (CARAVANTES, 1998). Na gestão das mudanças, a intervenção em apenas um subsistema, sem cuidar do impacto nos demais, pode trazer desequilíbrio em todo o sistema. Para tratar destes aspectos as ferramentas de gestão utilizadas nas organizações devem permitir a identificação, ou antecipação, de mudanças no ambiente externo, a avaliação da necessidade de respostas no ambiente interno e a execução e o acompanhamento das mudanças internas e seus impactos.

É percebida em muitas organizações, uma grande ênfase na alteração de estruturas e na introdução de novas tecnologias, especialmente os sistemas da informação, como forma de otimizar e melhorar os processos organizacionais. Tais alterações, se não conjugadas com ações



adequadas na gestão de pessoas podem trazer consequências inesperadas e indesejadas para a saúde da organização. Drucker (2012) observou que “a ênfase na eficiência das partes na ciência da administração... está fadada a causar estragos. Otimiza a precisão da ferramenta, à custa da saúde e do desempenho do todo”. As mudanças realizadas precisam ser orquestradas e cuidadosamente trabalhadas, sob pena de comprometer a sobrevivência da própria organização.

## **2. As relações entre Estratégias, Processos e Pessoas na organização**

Para uma compreensão sistêmica é necessário perceber as relações existentes, seja no contexto interno, seja em relação ao ambiente externo. Serão destacados a seguir aspectos relacionados à estratégia, ao desenvolvimento de competências organizacionais e individuais e as relações entre estes aspectos e a gestão por processos. Destas relações podem ser encontrados elementos que orientem a concepção de modelos de gestão dos processos organizacionais para uma abordagem sistêmica.

### **2.1. Estratégia e aprendizagem organizacional**

Em relação ao ambiente complexo, competitivo e mutável, é prática comum das organizações utilizar o Planejamento Estratégico como meio de adaptação, orientando as ações e pessoas para o futuro, por meio da aprendizagem organizacional (CHIAVENATO, 2005).

Para compreender a importância da Estratégia, é preciso perceber as mudanças que ocorreram no mundo e geraram o contexto de grande turbulência. Fleury e Fleury (2000) apontam três ondas de mudanças sobrepostas, que conduziram as organizações a novas formas de se organizar:

#### **a. Do mercado regido pelo vendedor para o comprador**

As regras eram antes ditas pelos vendedores, pois a demanda era maior que a oferta. Com a entrada de novos *players* internacionais, a oferta tornou-se maior que a demanda. A orientação para o cliente exigiu mudança em diversas organizações.

#### **b. Processo de globalização dos mercados e da produção**

Além do aumento da competitividade pela maior oferta de produtos, a produção também tornou-se globalizada. O mundo passou por processos de globalização financeira, comercial e produtiva. Os padrões de consumo se tornaram semelhantes em muitos países e regiões, e surgiu a necessidade de regulação global dos mercados.

#### **c. Advento da economia baseada em conhecimento**

O conhecimento passou a ser o principal fator de produção. Neste modelo de economia, o que mais adiciona valor são as atividades inteligentes. Organizações produtivas estão focando em atividades agregadoras de valor. A concepção de produtos e a estruturação





de sistemas de produção possuem maior valor estratégico para as organizações, e atividades rotineiras de produção são entregues a terceiros.

Estas três ondas formam o pano de fundo para as ações estratégicas das organizações nesse ambiente complexo e mutável. As organizações precisam aprender a mudar, tanto para acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente, como para se manterem competitivas no mercado. O processo estratégico de uma organização então é um ciclo permanente de aprendizagem e mudança (FLEURY E FLEURY, 2000). Senge (2012, p 34) cita a visão de um executivo da área de Planejamento quanto a aprendizagem organizacional, o qual afirma que

a adaptação e o crescimento contínuos em um ambiente de negócios em mudança dependem da “aprendizagem institucional, processo pelo qual as equipes gerenciais compartilham os modelos mentais da empresa, de seus mercados e de seus concorrentes. Por este motivo, pensamos no planejamento como aprendizagem, e no planejamento corporativo como aprendizagem institucional”.

## 2.2. A Estratégia e as Competências organizacionais e individuais

As relações entre pessoas e processos, numa dinâmica de aprendizagem organizacional, podem ser percebidas a partir da formulação da estratégia, quando a organização se prepara para responder aos movimentos de mudança ambiental. O desenvolvimento de competências organizacionais resulta do processo de desenvolvimento da organização, sendo concretizadas no patrimônio de conhecimentos da organização, e permitem a organização manter vantagens competitivas no contexto em que está inserida, ao longo do tempo (DUTRA, 2011).

Dutra (2011, p. 24) explica a dinâmica relação entre competências da organização e competências individuais afirmando que

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

O desenvolvimento de competências organizacionais se relaciona intimamente com o desenvolvimento das competências individuais (figura 5) e com as condições dadas pelo contexto. As competências organizacionais são formadas a partir das competências das pessoas quando utilizam e exploram os recursos organizacionais (FLEURY E FLEURY, 2004).

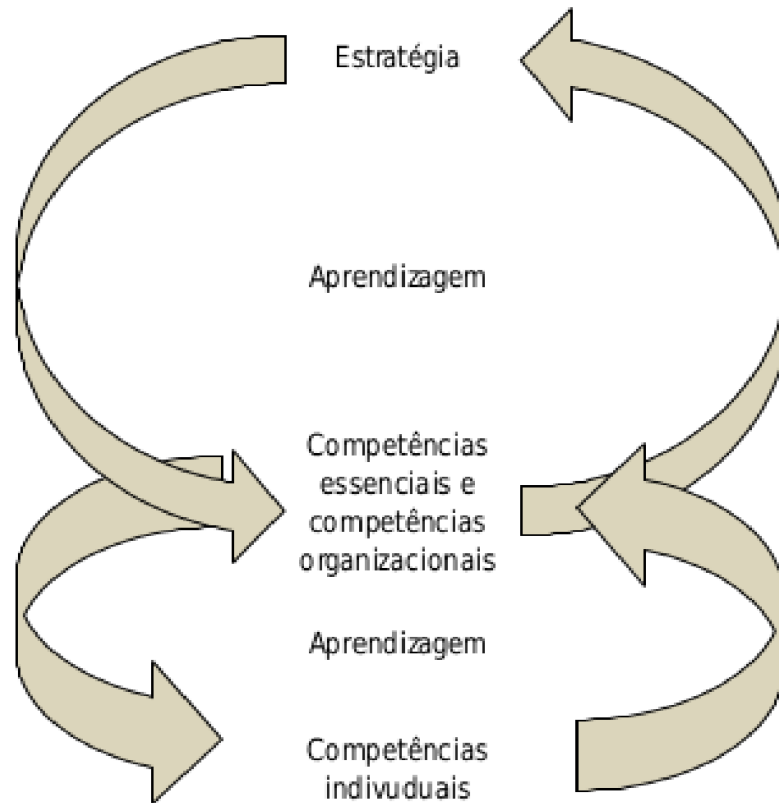


Figura 5.  
Relação entre estratégia e competências  
(Fonte: Fleury e Fleury, 2004)

### 2.3. As

## Competências e os Processos

Estudos evidenciam que para que as empresas sejam competitivas, as pessoas devem desenvolver competências que promovam o aperfeiçoamento dos seus processos (EVARISTO *et al*, 2009).

O sucesso das alterações e redesenho dos processos organizacionais depende das pessoas da organização, que desenvolvem competências necessárias para operar e aperfeiçoar os processos, garantindo desta forma a sobrevivência e o desenvolvimento organizacional. Convém observar que as competências devem agregar valor para a organização e também para o indivíduo (FLEURY E FLEURY, 2000), visto que o descompasso certamente trará problemas de motivação e um inadequado clima organizacional, resultando em prejuízos ao desenvolvimento organizacional, ou até mesmo o seu declínio.

Gonçalves (1997) observa que

à medida que as empresas se centram em seus processos, as demandas colocadas sobre o pessoal de linha de frente mudam drasticamente. O pessoal deve ir de um ambiente de foco estreito e supervisão cerrada para um ambiente que enfatiza os clientes, o trabalho em times e a iniciativa dos empregados.

Os empregados de todos os níveis devem ser desenvolvidos para a empresa ser baseada em seus processos, isso apresenta um grande desafio para as áreas de gestão de pessoas, pois será necessário (GONÇALVES, 1997):



- transformar empregados de tarefas em profissionais de processo;
- repensar os papéis dos administradores e dos empregados numa estruturação por processos;
- reinventar os sistemas de gestão de pessoas;
- fazer com que o aprendizado seja parte do dia a dia;
- moldar uma nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar.

Isso se deve grande parte ao fato de que as organizações possuem estruturas funcionais que prejudicam o funcionamento por processos. De Sordi (2012) apresenta diversas características da gestão funcional em contraposição com a gestão por processos (Quadro 1).

Quadro 1. Características: Gestão Funcional X Gestão por processos (Fonte: De Sordi, 2012 – Adaptado)

Características	Gestão funcional	Gestão por processos
alocação de pessoas	agrupadas em áreas funcionais	equipes de pessoas com diferentes perfis e habilidades
autonomia ocupacional	rígida supervisão hierárquica	autonomia para tomada de decisões
avaliação de desempenho	desempenho funcional do indivíduo	resultados do processo
cadeia de comando	níveis hierárquicos superpostos	negociação e colaboração
capacitação	para adequação na função/especialização	desenvolvimento de múltiplas competências
valores da organização	metas por áreas gerando desconfiança e competição	comunicação e transparência no trabalho gerando colaboração mútua entre as áreas
estrutura organizacional	hierárquica, departamental /vertical	equipes de processos/horizontal
medidas de desempenho	desempenho fragmentado por áreas funcionais	desempenho integrado e global do processo
natureza do trabalho	repetitivo e escopo restrito / mecanicista	diversificado voltado ao conhecimento / evolutivo e adaptativo
organização do trabalho	procedimentos de áreas funcionais / linear	atividades nos processos multifuncionais / sistêmico
relacionamento	pouco direcionado / âmbito interno	incentivo de processos colaborativos e parcerias externas
uso da tecnologia	sistemas de informação focado nas áreas funcionais	integração e orquestração dos sistemas de informação

O modelo funcional desconhece o conceito de processo transversal, que perpassa as diversas unidades funcionais (PAIM *et al*, 2009). Os processos são interfuncionais (GONÇALVES, 2000a) exigindo a integração e cooperação das áreas funcionais na sua operação. Para a gestão adequada dos seus processos, as organizações devem permitir a formação de equipes multifuncionais e conceder-lhes autonomia quanto a condução dos processos. Isso implica no desenvolvimento de novas competências nas pessoas e nas equipes.



Para a implantação de uma gestão por processos na organização, é necessário criar uma nova cultura, onde as áreas percebam claramente os processos que as perpassam, contribuam para o desempenho do processo como um todo e tenham como referência as entregas que devem ser realizadas aos clientes. Os indicadores de desempenho dos processos devem refletir as necessidades dos clientes e não o atendimento de metas funcionais. Em outras palavras: a organização deve desenvolver a competência da “visão sistêmica”.

## 2.4. **A Estratégia, Competências e Processos**

O processo de definição e execução de um planejamento estratégico, deve considerar o nível de desenvolvimento de competências da organização e a complexidade da entrega de seus macroprocessos. Esta complexidade e nível de desenvolvimento de competências está associada também ao nível de complexidade da entrega que as pessoas realizam nos processos.

Conforme estudo de Becker *et. al* (2008), competências e macroprocessos estão intimamente relacionados. A evolução de uma organização, normalmente conduzida por meio de um planejamento estratégico, quando observada a partir da perspectiva das competências organizacionais, passa necessariamente pela compreensão dos processos da empresa, pois as capacidades são formadas por um conjunto de rotinas ou processos organizacionais. Segundo Ruas (2005, *in* BECKER *et. al*, 2008) “é na dimensão funcional, ou no conjunto de processos organizacionais localizado nas áreas funcionais da empresa que ocorre o desdobramento das competências do nível corporativo”. Apesar da organização se estruturar por processos, o processo por si só não realiza a entrega ao mercado. Esta resposta é dada pela competência. “Ou seja, a empresa se estrutura por processos, mas age (exercita suas capacidades) e é avaliada pela competência” (BECKER *et. al*, 2008, p. 64).

Uma constatação importante no estudo de Becker *et. al* é que os macroprocessos de uma organização apresentam níveis de complexidade similares. Isso se deve as relações de interdependência entre os macroprocessos organizacionais. Desta forma a “entrega de um macroprocesso só se torna viável se articulada à entrega de outro macroprocesso, formando uma verdadeira rede de trocas coordenadas de recursos” (BECKER *et. al*, 2008, p. 65). Becker *et. al* exemplificam dizendo que

se *vendas* apresenta a capacidade de vender a um grande cliente uma linha de montagem formada por tecnologias de última geração, certamente *compras* terá a capacidade de identificar no mercado, negociar e adquirir estas tecnologias e, finalmente, *operações* mobilizará a capacidade de produzir aquele produto, agregando o conhecimento desejado pelo cliente.



Assim, o processo de Gestão Estratégica de uma organização, além de considerar o nível de entrega e complexidade das competências e macroprocessos, deve conduzir o processo de mudança organizacional, buscando desenvolver de forma integrada as melhorias e inovações nos processos com o desenvolvimento de competências.

## 2.5. **Visão de Futuro e Mudança Organizacional**

O processo de cumprimento de uma visão de futuro, é um processo de mudança organizacional. Nele a organização é conduzida a um nível de entrega e agregação de valor superior. Para isso deve mobilizar seus recursos e capacidades, resultando em uma nova conformação nos processos e no desenvolvimento de competências.

Abaixo são apresentados de forma abrangente o processo de cumprimento de uma visão de futuro, considerando os aspectos abordados neste artigo:

- a organização cumpre sua missão por meio dos processos organizacionais, com base nas competências que são decorrentes do processo de desenvolvimento da organização;
- as competências organizacionais são desenvolvidas a partir das competências das pessoas, que realizam entregas à organização nos processos organizacionais;
- para responder as demandas do ambiente, a organização estuda seu ambiente interno e externo, definindo uma visão de futuro, estabelecendo sua posição estratégica e projetando seu desempenho futuro;
- para concretizar a visão de futuro, a organização precisa realizar alterações em seus processos e desenvolver novas competências organizacionais;
- a alteração dos processos e o desenvolvimento de competências organizacionais são concretizados por meio das pessoas que criam novos processos ou aperfeiçoam os existentes, e desenvolvem as competências necessárias para que a organização cumpra a visão estabelecida.

Na figura 6 estão representadas as relações dos componentes estratégicos com o desenvolvimento de competências. Este processo deve ser um ciclo contínuo de desenvolvimento e aprendizado na organização.



Figura 6. Relações entre componentes estratégicos e o desenvolvimento de competências. (Fonte: do autor)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações devem ser tratadas como “sistemas complexos, compostos de elementos psicológicos, sociológicos, técnicos e econômicos” (Kast e Rosenzweig, 1987, p. 118). Soluções de desenvolvimento, aprimoramento, otimização, ou quaisquer alterações propostas na gestão dos processos organizacionais, devem considerar todos os subsistemas, sob pena de comprometer o desempenho de toda a organização.

A gestão dos processos organizacionais portanto, necessita da aplicação de uma visão sistêmica da organização. A operação integrada e alinhada dos processos, sua manutenção e aperfeiçoamento, dependem do desenvolvimento de competências das pessoas. Estas devem ser orientadas pela formulação estratégica, que define as necessidades de desenvolvimento de competências organizacionais, bem como a necessidade de mudança nos processos organizacionais.

A Gestão Estratégica de uma organização deve considerar os aspectos relacionados à complexidade de entrega dos macroprocessos e ao nível de desenvolvimento de competências organizacionais. O cumprimento de uma visão de futuro deve orquestrar alterações nos processos com o desenvolvimento de competências.

A orientação estratégica implica no desenvolvimento de competências e em níveis superiores de entrega dos processos organizacionais. Para que os processos entreguem num nível de complexidade e desempenho superior é necessário o desenvolvimento de competências que permitam a realização de tais entregas. Como já apresentado, o desenvolvimento de competências organizacionais se dá pelas competências das pessoas da organização. Desta





forma as entregas dos processos estão relacionadas às competências das pessoas. Este panorama define uma relação sistêmica entre a Estratégia, os Processos e as Pessoas de uma organização.

Os aspectos abordados neste artigo evidenciam a necessidade de desenvolvimento de modelos e ferramentas de Gestão dos Processos, que considerem a organização como um sistema. Tais modelos e ferramentas precisam ser alinhados e orientados pela Gestão Estratégica, bem como alinhados à Gestão de Pessoas da organização. Esta última, pelas relações apresentadas entre competências organizacionais e das pessoas, orientadas pela Gestão por Competências.

A proposta de um modelo de gestão integrado entre Gestão Estratégica, Gestão por Processos e Gestão por Competências pode ser a resposta necessária de uma abordagem sistêmica de gestão dos processos organizacionais.

## ABSTRACT

Organizations need to carry out the management of its processes. To attend this need many techniques for managing processes have been developed and applied. In this article we discuss the need for a systemic approach that considers strategy and especially the people in the formulation of solutions in the management processes. The organization is presented as a system with subsystems interdependent, and changes in one subsystem will entail consequences on others. Are presented aspects related to the development of competencies of organizations and people, the relation between competences and macroprocess, the relations between strategy and the development of new organizational competences and the necessary changes in their organizational processes, due to the execution of the strategy. These relations indicate the need for models and Process Management tools that consider the organization as a system. It presented from the strategic definitions, a panorama which relates developing organizational and individual competences with the required changes in organizational processes.

**Keywords:** Process Management. BPM. Systemic Approach. Competences. Strategy.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas:** um guia prático para redesenhar a organização e seus processos. Saraiva, 2012.

BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, p. 51-79, 2008.

CARAVANTES, G. R. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo.** Porto Alegre: AGE, 1998.



CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Elsevier, 2005.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2012.

DRUCKER, P. F. **Tecnologia, administração e sociedade**. Trad. Bruno Alexander e Luiz Otávio Talu. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, 2011.

EVARISTO, A. G. *et al.* A importância das competências individuais para o mundo globalizado: Os casos Citibank, Copesul e WEG. **FISCHER, A. L; DUTRA, J. S; AMORIM, W. A. C. Gestão de pessoas: Desafios estratégicos das organizações Contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: uma quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Editorial Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Alinhando Estratégia e Competências**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, jan-mar, 2004.

GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, jan-mar, 2000a.

\_\_\_\_\_. **Processo, que Processo?**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, out-dez, 2000b.

\_\_\_\_\_. **Os Novos Desafios da Empresa do Futuro**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, jul-set, 1997

PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H., & CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. **A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público**. Revista do Serviço Público-RSP, Brasília: ENAP, v. 62, n. 2, p. 167-183, 2011.