

**O IMPACTO DOS SOFTWARES SOCIAIS NA INOVAÇÃO DE PROCESSOS E A
MEDIÇÃO DO SOCIAL BPM**

MATEUS FRECHIANI BITTE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

HÉLIO ZANQUETTO FILHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

O IMPACTO DOS SOFTWARES SOCIAIS NA INOVAÇÃO DE PROCESSOS E A MEDIAÇÃO DO SOCIAL BPM

1. Introdução

O *Business Process Management* (BPM) tem sido tema de grande discussão nas últimas décadas na Gestão de Operações. BPM são as atividades de identificação, de design, execução, documentação, mensuração, monitoramento, controle e promoção de melhorias nos processos da organização (ABPMP, 2013).

Em sua essência os processos são uma tarefa ou um conjunto de tarefas que recebem um *input*, adicionam valor ao mesmo e entregam um *output* para clientes, quer eles sejam internos ou externos à organização (HARRINGTON, 1991). Os processos estão no centro da competição entre as organizações e é de grande importância que esteja inserido no BPM questões referentes à eficiência e à qualidade (WILLAERT *et al.*, 2007). Independente do mercado no qual a organização está situada, o BPM auxilia no aumento da competitividade por meio da adaptação ao ambiente e melhoria dos processos centrais da organização (TKRMAN, 2010).

Para alcançar uma maior eficiência e qualidade dos processos sugere-se uma abordagem holística e multidisciplinar do BPM (WILLAERT *et al.*, 2007). Uma abordagem holística refere-se à compreensão do fenômeno de maneira mais ampla e abrangente. Na gestão dos processos de negócio, tal abordagem teve início com DeToro e McCabe (1997), que destacam a importância das questões referentes à cultura, liderança, governança, expertise e recursos humanos em geral (DETORO; MCCABE, 1997)

Por melhor que pareça a adoção do BPM, existem dois problemas centrais que podem prejudicar as organizações: a perda de inovação e a diferença entre o processo abstrato e o executado (EROL *et al.*, 2010; VOM BROCKE *et al.*, 2011; VUGEC; VUKŠIĆ; GLAVAN, 2017; VUGEC; PUPEK; VUKŠIĆ, 2018). O mais crítico dos problemas é a perda de inovação, que é causada principalmente pelas informações que não são passadas adiante e a falta de fusão das informações (EROL *et al.*, 2010).

Os problemas destacados por Erol *et al.* (2010) são causas da falta de envolvimento e entendimento dos processos por parte daqueles que o executam, que muitas vezes apenas executam o que lhes é imposto (VUGEC, PUPEK, VUKŠIĆ, 2018). Além disso, existe conhecimento valioso dentro da organização, mas esse conhecimento é muitas vezes perdido ou obscurecido devido à falta do envolvimento dos executores do processo (VUGEC, PUPEK, VUKŠIĆ, 2018). Tal conhecimento, se utilizado, possibilitaria melhores oportunidades de inovação e a diminuição da lacuna existente entre os processos abstratos e executados.

O *Social Business Process Management* (SBPM) é apresentado na literatura como um modo de superação das limitações do BPM tradicional por meio da abordagem holística no que se refere ao envolvimento das pessoas no ciclo de vida dos processos. A gestão de processos dentro dessa perspectiva passa a ser mais colaborativa, ou seja, ela deixa de ter uma característica *top-down* para ser *bottom-up* (VUGEC, VUKŠIĆ, GLAVAN, 2017).

Esse envolvimento pode ser potencializado por meio da utilização do *Social Software* (SS). Os chamados softwares sociais são o conjunto de ferramentas de comunicação online que possibilitam a construção do conhecimento colaborativo pelos seus usuários (KAPLAN, HAENLEIN, 2010). São exemplos de software social: fóruns de internet, redes sociais, blogs,

wikis, mensagens instantâneas, *pod casts* e social bookmarking (BÖGEL, STIEGLITZ, MESKE, 2014).

Esse conjunto de ferramentas integra os envolvidos na execução dos processos facilitando a troca de informações, geração de conhecimento e colaboração (RICHTER *et al.*, 2013). A troca de informações e compartilhamento do conhecimento gera a inovação, diminui a distância entre o processo abstrato e o processo executado, além de aumentar a flexibilidade dos processos (EROL *et al.*, 2010).

O presente trabalho, dentro de uma abordagem holística do BPM, pretende discutir teoricamente um modelo para solucionar a questão da perda de inovação por meio do processo colaborativo da gestão dos processos de negócio. Na literatura não existem trabalhos anteriores que discutam a relação entre o SBPM e inovação dos processos. Tal abordagem social da gestão de processos pode ser um ponto sombreado na temática do BPM que pode trazer ao mesmo tempo os benefícios da adoção do BPM e a continuidade da inovação dentro das organizações (VOM BROCKE *et al.*, 2011).

2. Problema de pesquisa e objetivo

A partir da lacuna destaca por Erol et al. (2010) no que se refere à perda de inovação, a pergunta de pesquisa que norteia o presente trabalho é: dentro de uma abordagem social da gestão de processos, qual o impacto do *software social* na inovação de processos? Para responder tal pergunta o presente trabalho terá dois objetivos. Os dois objetivos gerais são: “discutir o impacto do social software na inovação de processos” e “discutir o efeito indireto do social software na inovação dos processos através do processo de mediação do Social BPM”.

3. Fundamentação teórica

O presente capítulo visa levantar e discutir as abordagens conceituais pertinentes para o entendimento dos construtos utilizados na formulação do modelo que será testado a posteriori. Tais abordagens também serão base para discussão na análise dos resultados possibilitando a comparação dos achados com a teoria e com trabalhos realizados anteriormente.

3.1 Processos, BPM e a abordagem holística

O pensamento focado em processos teve início na década de 70 em conjunto com o movimento da gestão da qualidade total, impulsionado por nomes como Crosby, Deming e Juran. A necessidade de aumento da qualidade total das operações requeria uma atenção urgente a todo o processo da organização e não apenas às tarefas fragmentadas ou funções de negócios específicas (DAVENPORT, SHORT, 1990). Posteriormente, a gestão dos processos de negócio voltou a ser discutida no movimento da reengenharia de processos na década de 90. A reengenharia de processos pregava a dissolução de todo o processo e a sua reconstrução e reconfiguração para assim alcançar uma melhoria na performance (HAMMER, CHAMPY, 2009; HAMMER, 1990).

Processos são um conjunto de tarefas lógicas relacionadas com o objetivo de alcançar um *outcome* definido anteriormente. Um conjunto de processos constitui um sistema de negócio. Os processos possuem duas características importantes: o processo obrigatoriamente tem um cliente (podendo ser um cliente externo ou interno à organização), e são inter ou intra-organizacionais. Alguns exemplos de processos são: o desenvolvimento de um novo produto,

um pedido de suprimentos, a criação de um plano de marketing, o processo de pagamento, entre outros (DAVENPORT, SHORT, 1990).

Os processos possuem 3 categorias básicas: processos de negócio, processos organizacionais e processos gerenciais. Os processos de negócio estão relacionados diretamente com os clientes que a organização atende em termos de entrega de produtos finais e serviços prestados. Processos organizacionais são aqueles que apoiam e suportam o processo produtivo, sendo de ordem burocrática, comportamental e de mudança. Por fim, os processos gerenciais referem-se às ações e decisões que os gerentes devem tomar para dar suporte aos demais processos de negócio, podendo ser de direcionamento, negociação e/ou monitoramento (GONÇALVES, 2000).

O BPM, segundo a ABPMP (2013), nada mais é do que o compromisso contínuo e permanente da organização em gerir seus processos. O compromisso contínuo e permanente pode ser traduzido em um modelo de ciclo de vida bem definido que norteia as práticas de gestão organizacional (MORAIS et al., 2014). O modelo de ciclo de vida dos processos formulado pela ABPMP é referência, tendo em vista que os modelos formulados em diversas pesquisas estão contidos no modelo da ABPMP (MORAIS et al., 2014).

Com a progressão do campo, surge uma abordagem holística sobre o BPM. Essa visão holística defende que a gestão de processos necessita cada vez mais de conhecimentos e habilidades de diversos domínios da organização, além de considerar as várias disciplinas de gestão que estão envolvidas (DETORO, MCCABE, 1997; WILLAERT *et al.*, 2007). A abordagem holística pode ser levada em consideração em todos os aspectos e categorias de processos, possibilitando uma visão mais completa.

A utilização de uma abordagem holística sobre o BPM pode ser observada no estudo realizado por Rosemann e Bruin (2005), que em seu modelo de maturidade da gestão de processos leva em conta fatores relacionados a governança, pessoas, cultura e alinhamento estratégico (ROSEMAN, DE BRUIN, 2005). Hammer (2007) também utiliza tal abordagem da gestão de processos de negócio no *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM), considerando questões referentes à liderança, cultura, expertise e governança (HAMMER, 2007). O BPM dentro da abordagem holística também foi utilizado para auxiliar na colaboração da cadeia de suprimentos (PRADABWONG *et al.*, 2017), utilizando em seu modelo o alinhamento estratégico e o envolvimento das pessoas na gestão.

3.2 Social Software

Nos últimos anos foi possível observar uma transformação massiva dos meios pelos quais acessamos, interagimos e criamos conhecimento. O método tradicional da utilização do papel e da mídia física perdeu espaço para a mídia digital disposta na internet e em redes (GARDNER, 2013).

Com a automação das fábricas, e até mesmo do trabalho rural, o trabalho físico realizado nos ambientes organizacionais diminuiu consideravelmente. Com o advento dos computadores, tecnologias de comunicação e transmissão de informações, criou-se a necessidade de trabalhadores que, em primeiro lugar, pudessem produzir informações, extrair significado das informações, gerar conhecimento e tomar ações baseadas nos significados. Os chamados trabalhadores do conhecimento trabalham em canais de comunicação, como e-mails e mensagens instantâneas, em que o conteúdo pode ser criado e distribuído aos membros desse canal livremente (DAVENPORT, 2005).

Concomitantemente ao processo de mudança do trabalho houve a inserção do que O'Reilly (2007) chamou de WEB 2.0. Apesar das discordâncias sobre o conceito do termo, a WEB 2.0 faz referência à inserção da internet como uma plataforma que permite a construção da inteligência coletiva em ambientes como o Google, Yahoo e Wikipédia.

As pessoas passaram a ter acesso a um grande volume de informações e ao mesmo tempo se tornaram capazes de alterá-las, e assim a inteligência passou a ser construída coletivamente em comunidades virtuais e *networks* sociais (O'REILLY, 2007). Os chamados softwares sociais são as ferramentas oriundas da WEB 2.0 que possibilitam a criação do conhecimento coletivo, por exemplo: fóruns de internet, redes sociais, blogs, wikis, mensagens instantâneas, *pod casts* e social bookmarking (BÖGEL, STIEGLITZ, MESKE, 2014).

Baseado nos conceitos da WEB 2.0, McAfee (2006; 2009) cunhou o termo Enterprise 2.0. O termo descreve como as mesmas tecnologias descritas na WEB 2.0 podem ser utilizadas pelas organizações e impactar na performance das mesmas. As tecnologias de destaque na Enterprise 2.0 são: blogs, Facebook, Wikipédia, Twitter e wikis. Essas redes de interação social são ambientes propícios para o surgimento das inovações que podem ser utilizadas pelas organizações (MCAFEE, 2009; 2006).

3.2.1 O papel do Social Software na inovação

A criação do conhecimento é um aspecto essencial para se alcançar a inovação nas organizações (PALACIOS-MARQUÉS, MERIGÓ, SOTO-ACOSTA, 2015). Richter et al. (2013) realizaram um estudo multi-caso com o objetivo de explorar a influência exercida pela Web 2.0 dentro da estrutura organizacional. Foram identificadas 6 metas que as organizações pretendem alcançar com a introdução do *social software*, sendo elas: comunicação eficiente dos funcionários orientada para objetivos e evitar a sobrecarga de informações, transferência de conhecimento eficiente, estabelecimento de uma rede de *experts*, participação dos funcionários e criação de uma cultura organizacional aberta, aumentar a consciência e transparência dentro da organização e apoiar o potencial de inovação garantindo a viabilidade futura da empresa (RICHTER, A. *et al.*, 2013).

Palacios-Marqués, Merigó e Soto-Acosta (2015) confirmam em seu estudo a relação existente entre a utilização do software social e a inovação nas organizações do setor hoteleiro. Os mesmos destacam a importância de que essa ferramenta siga uma abordagem holística, que inclua aspectos tecnológicos e organizacionais, para que assim seja possível converter os *inputs* de conhecimento em *outputs* para a organização (PALACIOS-MARQUÉS, MERIGÓ, SOTO-ACOSTA, 2015).

As organizações podem tirar proveito desse conjunto coletivo do conhecimento que existe nos grupos de indivíduos relacionados à organização, encontrando muitas vezes a solução com maior valor possível (HOSSAIN, KAURANEN, 2015). Hossain e Kauranen (2015) encontraram uma forte relação entre a adoção do software social e a inovação nas organizações, mas também destacam a importância de fatores contextuais que criem um clima colaborativo na organização.

A utilização do software social pode suportar a inovação nos mais diferentes estágios, desde a geração da ideia até a sua comercialização, difusão e adoção (STANDING, KINITI, 2011). No entanto, existem alguns fatores-chave para a adoção e uso da ferramenta, podendo-se destacar: cultura organizacional de colaboração e compartilhamento do conhecimento, estratégia de

inovação aberta, gestão estratégica para comunicação e colaboração, e atitude liberal da gestão para com os funcionários (STANDING, KINITI, 2011).

3.3 Social Business Process Management

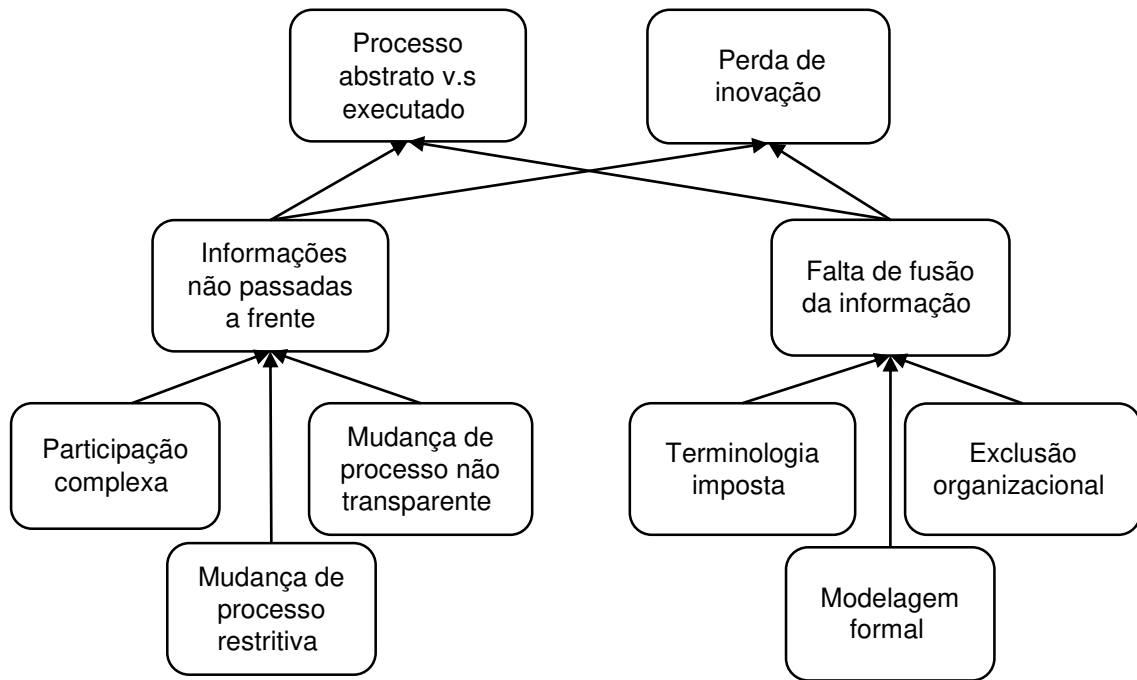
A temática do SBPM ainda está em estágio inicial e não existe uma definição clara na literatura. Vugec, Pupek e Vuksic (2018), por meio de uma revisão acerca do assunto, trazem a seguinte definição:

Pode-se dizer que o BPM social é o BPM habilitado por software, tecnologias e conceitos sociais com o objetivo de fortalecer os desempenhos internos do processo da tarefa e definição de papel mais eficiente, implementação de gerenciamento de conhecimento e / ou melhoria de colaboração com principais interessados e clientes (VUGEC, PUPEK, VUKŠIĆ, 2018; tradução do autor).

O SBPM tem o intuito de trazer as múltiplas vozes dos envolvidos na execução dos processos de negócio para diminuir as lacunas existentes no BPM tradicional (KOCBEK, JOST, POLANCIC, 2015). A proposta é trazer um ambiente mais integrado e dinâmico que possibilite a participação e troca de conhecimentos entre os membros da rede organizacional, construindo um espaço fértil para ideias criativas e inovação (KOCBEK, JOST, POLANCIC, 2015).

O SBPM surge da visão holística, trazendo para o ciclo de vida do processo a participação dos envolvidos diretamente na sua execução. O BPM tradicional segue uma abordagem top-down da formulação das estratégias dos processos de negócio (KOCBEK, JOST, POLANCIC, 2015). As duas principais deficiências do atual BPM são: a perda de inovação e o distanciamento entre o processo abstrato e o executado (EROL *et al.*, 2010). Na figura 2 é possível observar as duas principais deficiências do BPM tradicional e as causas dessas deficiências.

Figura 1 - Raízes das deficiências do BPM tradicional



Fonte: Adptado de Erol et al., (2010)

Usualmente, o estágio de *design* do processo envolve o designer de processo e o executor, que é arguido pelo designer com o objetivo de gerar uma noção para o modelo do processo (BÖGEL, STIEGLITZ, MESKE, 2014). Esse modelo de desenvolvimento leva aos dois problemas que são base para a perda de inovação e a diferença entre o processo abstrato e executado. O executor, na grande maioria das vezes, não possui conhecimento das notações utilizadas na modelagem dos processos, além de que tal modelo de desenvolvimento torna a participação quase impossível (BÖGEL, STIEGLITZ, MESKE, 2014).

Para a superação das lacunas a que o modelo de desenvolvimento usual nos leva sugere-se a abordagem colaborativa da gestão dos processos. Em sua essência, os princípios do SBPM segundo Vugec, Vuksic e Glavan (2017) são:

- Igualitarismo: todos os participantes têm o mesmo direito de contribuir;
- Inteligência coletiva: modificações nos processos de negócio feitas a partir das ideias e conhecimento de um grupo;
- Auto-organização: auto-organização dos trabalhadores e mudança da perspectiva de *top-down* para *bottom-up*; e
- Produção social: com a utilização dos softwares sociais existe a criação e compartilhamento do conteúdo

3.4 Inovação

O conceito de inovação mantém-se consistente durante os anos, sendo considerado uma adoção de uma nova ideia ou comportamento que é novo para a organização (MEEUS, OERLEMANS, HAGE, 2004). A inovação é considerada como uma resposta da organização frente às mudanças no ambiente externo, ou meios pelos quais ocorrem mudanças no ambiente interno à organização (DAMANPOUR, EVAN, 1984).

As organizações podem lidar com as mudanças no ambiente e incertezas não só aplicando novas tecnologias, como também integrando modificações técnicas e/ou administrativas na estrutura organizacional visando melhorar o alcance dos objetivos da organização (DAMANPOUR, EVAN, 1984). A inovação é um componente vital para a organização sobreviver às mudanças do mercado e garantir a sua competitividade (DELBECQ, MILLS, 1985; DICKSON, ABBEY, 1983).

Existem dois modos pelos quais a inovação pode ocorrer nas organizações: o modo incremental e o modo radical (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005). Os dois modos se diferem pelo grau de novidade, partindo de mudanças simples que geram pequenas melhorias (incremental), até mudanças radicais que transformam completamente o modo de pensar ou agir sobre algo (radical) (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005).

A inovação pode ser dividida em dois níveis: a inovação administrativa e inovação técnica. Por inovação técnica entende-se a implementação de algo novo referente ao produto, processo ou serviço. A inovação administrativa é a implementação de algo novo nas políticas de recrutamento, alocação de recursos, estrutura da tarefa, autoridade e recompensas (EVAN, 1966).

Dependendo do nível da inovação as organizações podem potencializar o processo, possibilitando que a mesma flua livremente dos extremos da hierarquia organizacional. Inovações administrativas vão se originar no topo da hierarquia e serão disseminadas para baixo, enquanto as inovações técnicas se originarão na base da hierarquia organizacional e serão disseminadas para cima (EVAN, 1966).

Segundo Manual de Oslo (2005), a inovação pode ser classificada em 4 tipos: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional. Tidd, Bessant e Pavitt (2005) classificam a inovação em 4 tipos, no entanto, substituem a inovação de marketing por inovação de posição e inovação organizacional por inovação de paradigma, mas o conteúdo das inovações permaneceu pouco alterado (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005). Será utilizada para discussão a classificação proposta por Manual de Oslo (2005).

A inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço que é totalmente novo ou significativamente modificado, incluindo modificações nas especificações técnicas, componentes, materiais, softwares e características. A inovação de processo é a implementação ou melhoria de um método de produção ou entrega de bens e serviços, incluindo mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e softwares. A inovação de marketing é a implementação de uma nova metodologia que causa mudanças significativas no produto em termos de embalagem, promoção, preço e praça. Por fim, a inovação organizacional refere-se à implementação de métodos organizacionais novos nas práticas de negócio da organização, local de trabalho da organização e relações externas (OCDE, 2005)

Será abordada no trabalho a inovação de processos, seguindo a lógica proposta por Evan (1966) de que inovações no nível técnico surgem na base da hierarquia das organizações, ou seja, a inovação de processos surgirá por meio dos conhecimentos dos executores e dos envolvidos

diretamente com os processos da organização. As inovações nos processos podem ser tanto radicais quanto incrementais, dependendo do nível de novidade e melhoria (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005).

Todas as inovações começam com ideias criativas. Ideias criativas têm um papel importante na geração da inovação, sendo o seu ponto inicial. Criatividade pode ser entendida como a criação de diversas ideias úteis a determinada situação. Já a inovação é o sucesso na implementação dessas ideias na organização. A criatividade é um fator altamente relacionado com o contexto organizacional. Até mesmo dentro dos diferentes setores de uma organização os empregados podem experienciar diversos tipos de contextos, surgindo assim diferentes *outcomes* da criatividade (AMABILE, et al., 1996).

Os três principais componentes do contexto que conduzem à criatividade e inovação nas organizações são: motivação organizacional, disponibilidade de recursos e práticas de gestão (AMABILE, et al., 1988). A adoção do SBPM é um fator contextual, ligado às práticas de gestão, que envolve autonomia de trabalho, objetivos claros e formação de grupos de trabalho com indivíduos com diversas habilidades e perspectivas.

A pesquisa realizada por Amabile e Grysiewicz (1987) revela os aspectos do ambiente que influenciam e que inibem a criatividade e inovação dentro das organizações. Nos aspectos influenciadores pode-se destacar a liberdade (liberdade para decidir como fazer a tarefa, controle do próprio trabalho, ideias e autonomia operacional) e características organizacionais como: mecanismos para considerar novas ideias e um clima corporativo de cooperação e colaboração entre os setores. Os principais aspectos que inibem a criatividade e inovação são: o controle excessivo, a falta de cooperação geral, falta de liberdade para controle do próprio trabalho e desinteresse da organização na inovação (AMABILE, GRYSKIEWICZ, 1987; AMABILE, 1988).

Entender o processo de inovação é entender os fatores que facilitam ou inibem o seu desenvolvimento. Esses fatores incluem as ideias, pessoas, transações e contexto (VAN DE VEN, 1986). A criatividade dos indivíduos ou de grupos dentro das organizações é a base da inovação durante todo o processo (AMABILE, 1988). A liberdade, os recursos, o reconhecimento, o senso de unidade e o suporte organizacional são essenciais para estimular esse ambiente de criatividade e inovação (AMABILE, GRYSKIEWICZ, 1989).

4. Discussão e modelo teórico

O SS é um conjunto de ferramentas que auxilia no processo de gestão, criação e compartilhamento do conhecimento. A gestão do conhecimento é um aspecto essencial para o alcance da inovação dentro das organizações (PALACIOS-MARQUÉS, MERIGÓ, SOTO-ACOSTA, 2015). Com o advento dos novos meios e dinâmicas de comunicação no mundo, as organizações também foram afetadas por essas mudanças (VON KROGH, 2012; GRACE, 2009). Como sugerido por McAfee (2006, 2009), a WEB 2.0 veio para transformar as organizações no que se refere a comunicação e construção de conhecimento.

As ferramentas denominadas SS possibilitam a troca de informações e a construção de conhecimento coletivo por meio da integração virtual dos integrantes de uma organização (RICHTER, A. *et al.*, 2013). Tais ferramentas facilitam o processo de inovação da organização, possibilitando aos funcionários uma maior facilidade na comunicação, auxiliando assim a troca e a construção do conhecimento (RICHTER *et al.*, 2009; GRACE, 2009; RICHTER, RIEMER, BROCKE, 2010; KROGH, 2012). Alguns estudos comprovam a relação direta existente entre

a adoção do software social e a inovação (HOSSAIN, KAURANEN, 2015; PALACIOS-MARQUÉS, MERIGÓ, SOTO-ACOSTA, 2015; STANDING, KINITI, 2011).

Destaca-se ainda a importância de uma ferramenta “informal” que permita que o conhecimento tácito dos funcionários flua livremente (IPE, 2003). O SS é considerado uma ferramenta colaborativa aberta que permite que o conhecimento tácito flua livremente, transmitindo-o com maior eficiência que as ferramentas tradicionais de gestão e contribuindo para a inovação dentro das organizações. Portanto, tais ferramentas podem ser utilizadas para suportar a inovação dentro das organizações, dando origem a proposição 1:

Proposição 1 (P1): O SS tem impacto positivo sobre a inovação de processos na organização.

O software social é também um antecedente do SBPM, ou seja, a existência do SBPM está condicionada à existência do software social (VUGEC, PUPEK, VUKŠIĆ, 2018). A presença de um ambiente colaborativo fomenta a criatividade e a inovação dentro das organizações, mas é necessário que exista uma ferramenta para captar os *outputs* desse ambiente. Seguindo esta lógica deriva-se a proposição 2:

Proposição 2 (P2): O SS tem impacto positivo no SBPM.

O contexto da organização, como destacado por Amabile e Grysiewicz (1987), é tido como um fator que fomenta a criatividade e a inovação. Destacam-se os aspectos do clima de cooperatividade e colaboração, a liberdade sobre o trabalho e mecanismos para considerar novas ideias (AMABILE, GRYSKIEWICZ, 1987; AMABILE, 1988; AMABILE, GOLDFARB, BRACKFIELD, 1990).

O SBPM possui um conjunto de características que vão ao encontro das características da organização que fomentam a criatividade e inovação. Entre estas características estão o igualitarismo, inteligência coletiva, auto-organização e produção social (VUGEC, VUKŠIĆ, GLAVAN, 2017). Portanto, a adoção de um SBPM com suas características sociais, colaborativas e coletivas, possibilitará aos envolvidos na execução dos processos que tenham espaço para expor seus conhecimentos e informações acerca de determinado processo e que assim contribuam de forma positiva para gerar inovações. Tendo em vista a contribuição essencial do contexto para gerar a inovação dentro das organizações destaca-se a proposição 3:

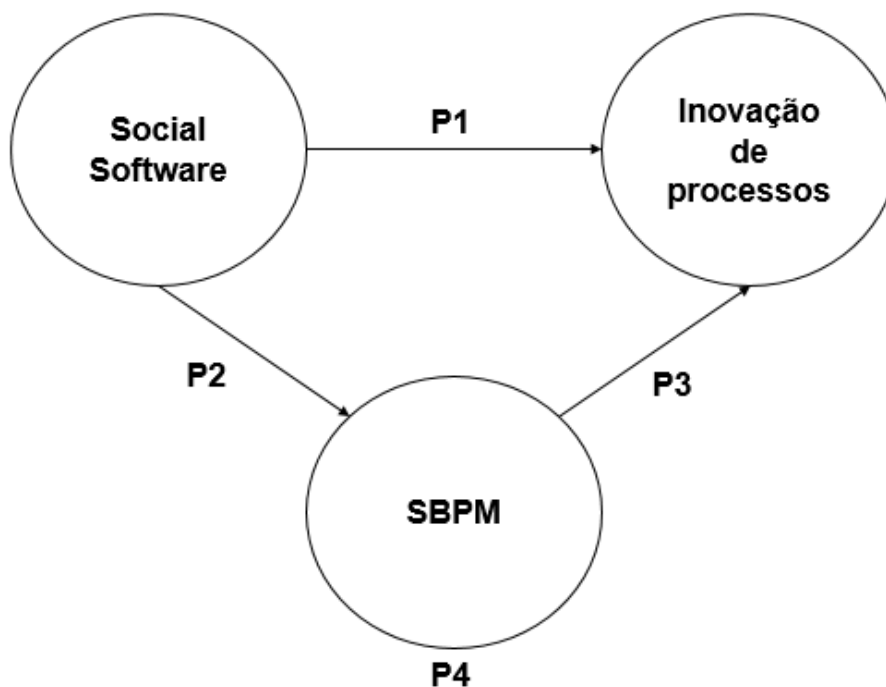
Proposição 3 (P3): O SBPM tem impacto positivo na inovação de processos.

Como destacado em estudos anteriores, questões relacionadas a um ambiente organizacional colaborativo são essenciais para a adoção e operação mais completa do SS (HOSSAIN, KAURANEN, 2015; PALACIOS-MARQUÉS, MERIGÓ, SOTO-ACOSTA, 2015; STANDING, KINITI, 2011). Aspectos culturais que suportem as atividades de compartilhamento do conhecimento são essenciais, e ausência desses aspectos tornam-se uma barreira ao compartilhamento do conhecimento (IPE, 2003). O SBPM traz o aspecto da colaboração, igualitarismo e inteligência coletiva (VUGEC, VUKŠIĆ, GLAVAN, 2017) necessários para a adoção e operação do SS nas organizações, portanto, executa um papel de mediação na relação entre o SS e a inovação. As ferramentas sociais auxiliam no processo criativo e de inovação dentro de um ambiente que fomente tais iniciativas, originando a proposição 4:

Proposição 4 (P4): O SBPM medeia a relação entre SS e a inovação de processo nas organizações.

Das 4 proposições deriva-se o modelo da Figura 1. O modelo visa esclarecer as relações entre o SBPM e seu contexto, o *Social Software* e a inovação. A utilização do Software Social dentro da gestão de processos pode ser por si só o vetor da inovação e criatividade. No entanto, a adoção de um contexto colaborativo e mais social pode alavancar e facilitar o processo de inovação nas organizações. É esperado que a utilização do Software Social dentro do contexto colaborativo proporcionado pelo SBPM tenha um impacto maior na inovação do que a utilização apenas do Software Social.

Figura 2 - Modelo teórico



Fonte: O autor

5. Conclusão

O BPM traz muitas vantagens para as organizações que o adotam, no entanto, traz consigo a perda de inovação e o distanciamento entre o processo abstrato e o executado. O presente artigo deu enfoque à perda de inovação gerada pela adoção do BPM. Por meio de uma discussão da literatura foi possível a identificação dos fatores contextuais que influenciam o processo de inovação e as ferramentas sociais que podem alavancar esse processo.

Ao final do artigo foi proposto um framework que aborda de forma holística o BPM trazendo para o design, a execução e gestão dos processos de negócio, as pessoas que estão diretamente envolvidas nele. Com a utilização dos softwares sociais dentro de um contexto que fomente a criatividade e inovação as organizações poderiam ter as benéficas do BPM e não perder a inovação dos seus processos.

Estudos futuros podem validar e testar empiricamente o *framework* proposto. Além disso, outros fatores podem ser agregados ao framework com o intuito de analisar novas relações e influências no processo de inovação dos processos a partir do SBPM.

6. Referências Bibliográficas

ABPMP Brasil. **BPM CBOK V3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento**. São Paulo: ABPMP, 2013.

AMABILE, T. M. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 10, n. 1, p. 123-167, 1988.

AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

AMABILE, T. M.; GRYSKIEWICZ, S. S. **Creativity in the R&D laboratory**. Greensboro: Center for Creative Leadership, 1987.

AMABILE, Teresa M.; GOLDFARB, Phyllis; BRACKFLELD, Shereen C.. Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. **Creativity Research Journal**, [s.l.], v. 3, n. 1, p.6-21, jan. 1990.

BÖGEL, S.; STIEGLITZ, S.; MESKE, C. A role model-based approach for modelling collaborative processes. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 4, p.598-614, 2014.

DAMANPOUR, F.; EVAN, W. M. Organizational Innovation and Performance: The tional Lag. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 392-409, 1984.

DAVENPORT T. H. **Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers**. Brighton: Harvard Business School Press, 2005.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The New Industrial Engineering - Information Technology and Business Process Redesign. **Sloan Management Review**, v. 31, p. 11-27, 1990.

DELBECQ, A. L.; MILLS, P. K. Managerial practices that enhance innovation. **Organizational Dynamics**, v. 14, n. 1, p. 24-34, 1985.

DETORO, I.; MCCABE, T. How to Stay Flexible and Elude Fads. **Quality Progress**, v. 30, n. 3, p. 55-60, 1997.

DICKSON, A. A. ; J. W. D. **Academy of Management**. v. 50, n. 1, p. 20-24, 1983.

EROL, S. et al. Combining BPM and social software: contradiction or chance? **Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice**, v. 22, n. 6-7, p. 449-476, 2010.

EVAN, W. Organizational Lag. **Human Organization**, v. 25, n. 1, p. 51-53, 1966.

GARDNER, B. Making sense of Enterprise 2.0. **Vine**, v. 43, n. 2, p. 149-160, 2013.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 10, 2000.

- GRACE, T. P. L. Wikis as a knowledge management tool. **Journal Of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p.64-74, 2009.
- HAMMER, M. Reengineering Work: Dont Automate, Obliterate. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 104–112, 1990.
- HAMMER, M. The Process Audit. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 4, p. 111-119, 2007.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution**. New York: HarperCollins, 2009.
- HARRINGTON, H. J. **Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. New York: McGraw Hill Professional, 1991.
- HOSSAIN, M.; KAURANEN, I. Crowdsourcing: a comprehensive literature review. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 8, n. 1, p. 02-22, 2015.
- IPE, M. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p.337-359, 2003.
- KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, v. 53, n. 1, p.59-68, 2010.
- KOCBEK, M.; JOST, G.; POLANCIC, G. Introduction to Social Business Process Management. In: International Conference on Knowledge in Organizations, 10., Agosto de 2015, Maribor. **Knowledge Management in Organizations**. Maribor: KMO, 2015.
- MCAFEE, A. Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization’s Toughest Challenges. Brighton: **Harvard Business Press**, 2009.
- MCAFEE, A. P. Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. **Management of Technology and Innovation**, v. 47, n. 3, 2006.
- MEEUS, Marius; OERLEMANS, Leon; HAGE, Jerald. Industry-Public Knowledge Infrastructure Interaction: Intra- and Inter-organizational Explanations of Interactive Learning. **Industry & Innovation**, [s.l.], v. 11, n. 4, p.327-352, dez. 2004.
- MORAIS, R. M. de et al. An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 3, p.412-432, 2014.
- O’REILLY, T. What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. **Communications & Strategies**, v. 1, n. First Quarter, p. 17, 2007.
- OECD. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. 3 ed. Genebra: Eurpean Comission, 2005.
- PALACIOS-MARQUÉS, D.; MERIGÓ, J. M.; SOTO-ACOSTA, P. Online social networks as an enabler of innovation in organizations. **Management Decision**, v. 53, n. 9, p.1906-1920, 2015.
- PRADABWONG, J. et al. Business process management and supply chain collaboration: effects on performance and competitiveness. **Supply Chain Management: An International**

Journal, v. 22, n. 2, p. 107–121, 2017.

RICHTER, A. et al. Knowledge management goals revisited. **Vine**, v. 43, n. 2, p. 132–148, 2013.

RICHTER, D.; RIEMER, K.; BROCKE, J. Social Transactions on Social Network Sites : Can Transaction Cost Theory contribute to a better Social Network Sites , Transactions Costs and Social Capital. In: Bled eConference eTrust: Implications for the Individual, Enterprises and Society, 23., 2010, Bled. **Proceedings**. Bled: Aisel, 2010. p. 33–49.

ROSEMANN, M.; DE BRUIN, T. Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity. **BPTrends**, p. 46–60, Fevereiro de 2005.

STANDING, C.; KINITI, S. How can organizations use wikis for innovation? **Technovation**, v. 31, n. 7, p.287-295, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation**: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Hoboken: Wiley, 2005.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal Of Information Management**, v. 30, n. 2, p.125-134, Abril, 2010.

VAN DE VEN, A. H. Central Problems in the Management of Innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 590–607, 1986.

VOM BROCKE, J. et al. Current and Future Issues in BPM Research: A European Perspective from the ERCIS Meeting 2010. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 28, n. 25, 2011.

VON KROGH, G. How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 21, n. 2, p.154-164, Junho, 2012.

VUGEC, D. S.; TOMIČIĆ-PUPEK, K.; VUKLIĆ, V. B. Social business process management in practice. **International Journal Of Engineering Business Management**, v. 10, p.1-10, jan. 2018.

VUGEC, D. S.; VUKŠIĆ, V. B.; GLAVAN, L. M. Social Business Process Management and Business Process Management Maturity. **International Journal of Economics and Management Engineering**, v. 11, n. 5, p. 1122–1126, 2017.

WILLAERT, P. et al. The Process-Oriented Organization: Holistic View Developing a Framework for business Process orientation Maturity. **Business Process management**, v. 64, n. September, p. 1–2, 2007.