



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Giovanna Sellin Turco

# **OS BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Americana, SP

2023

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Giovanna Sellin Turco

**OS BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS  
NAS ORGANIZAÇÕES.**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Doutor Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área de concentração: Estudos organizacionais

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana  
Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de  
Catalogação-na-fonte**

TURCO, Giovanna Sellin

Os benefícios da implantação da gestão de processos nas organizações. / Giovanna Sellin Turco – Americana, 2023.

61f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Administração de empresas 2. Gestão do conhecimento 3. Planejamento estratégico. I. TURCO, Giovanna Sellin II. MOREIRA, Carlos Augusto Amaral III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658

316.77

658.81

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

GIOVANNA SELLIN TURCO

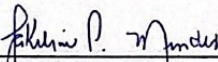
**Os benefícios da implantação da gestão de processos nas organizações**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi.  
Área de concentração: Gestão de Processos.

Americana, 28 de novembro de 2023

**Banca Examinadora:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)  
Doutor  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_  
Me. Jakeline Pertile Mendes  
Mestre  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_  
Esp. Luiz Carlos Caetano  
Especialista  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho especialmente aos meus pais, Maria do Carmo Sellin Turco e Sidinei Turco, que mesmo com poucas oportunidades na vida, sempre lutaram para que eu pudesse ter uma boa educação. Para o meu noivo Daniel de Araujo Pinheiro, que esteve ao meu lado desde o início me incentivando a lutar pelos meus sonhos. Ao meu orientador Prof. Doutor Carlos Augusto Amaral Moreira, sem o qual não teria conseguido concluir este projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me dar forças, discernimento e inteligência para traçar meu caminho até aqui. Aos meus pais por tudo que me ensinaram nesses anos de vida, por todo o apoio e incentivo a minha vida acadêmica e meu desenvolvimento intelectual e profissional.

Ao meu noivo, por todo apoio, paciência, companheirismo e auxílio na revisão do trabalho. Aos meus amigos de curso, que assim como eu encerram um ciclo da vida acadêmica, pelas trocas de experiências e conhecimentos e pelo incentivo nas horas mais desafiadoras.

Ao meu orientador pelos ensinamentos, dedicação e empenho, na orientação deste trabalho. Aos professores e membros do corpo técnico administrativo da Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi” pelos ensinamentos, pela convivência.

E por fim agradeço a empresa que me autorizou a entrevistar seus colaboradores e ao sócio que me concedeu a entrevista para o estudo de caso desta monografia.

## EPÍGRAFE

***“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve, e a vida é muito curta para ser insignificante.”***

***Augusto Branco***

## RESUMO

A presente monografia teve como objetivo verificar a necessidade e importância das empresas implementarem uma gestão de processos e os benefícios que essa acarreta, em todos os aspectos, produtivo, financeiro e comercial. Para alcançar tal objetivo, foram realizadas revisões bibliográficas sobre os conceitos de processos e gestão de processos segundo os principais autores do tema; a evolução da gestão por processos no ambiente organizacional; o porquê utilizar a gestão de processos abordando os seus benefícios, que vão desde uma redução de custos e erros, geração de valor ao cliente, produtos/serviços de maior qualidade, aumento da produtividade dos trabalhadores e sustentação da empresa no mercado, mantendo ela competitiva; como implementar uma gestão de processos; e por fim, o uso da tecnologia como apoio desta gestão com o BPMS (*Business Process Management System*). Para verificar e entender o funcionamento da gestão por processos na prática, bem como alcançar maiores fundamentos a fim de aprofundar os dados obtidos a partir da revisão bibliográfica, foi efetuado um estudo de caso com uma empresa do setor de móveis planejados, sendo realizado a partir de entrevistas semiestruturadas com o sócio e dois funcionários da empresa. Com a realização das entrevistas, foi possível verificar que os benefícios da implementação da gestão por processos apresentados pelos autores na revisão bibliográfica, são compatíveis com os alcançados pela empresa de estudo. O sócio relata que as mudanças de processos que foram implementadas com o objetivo de evitar erros, agilizar a produção e se diferenciar de seus concorrentes, trouxeram para a empresa uma maior demanda justamente pela alta qualidade encontrada em seus produtos, e a personalização para cada cliente, o que agrega valor a eles. Os funcionários ainda relatam um ponto que não foi levantado pelos autores, dizendo que os benefícios não são apenas para a empresa, mas também para eles, que tem um retorno financeiro significativo acarretado pelo aumento de clientes, além de adquirirem novos conhecimentos com as mudanças. Diante dos resultados obtidos, pode ser considerado que a gestão de processos se torna fator importante para o sucesso de uma empresa, contribuindo para que seja mantida a competitividade, pois permite uma análise mais minuciosa de todos os passos de uma operação, mitigando erros, certificando-se de uma melhor qualidade, e se modificando de maneira sistêmica de acordo com as mudanças das necessidades de seu mercado, agregando assim valor ao consumidor.

**Palavras chaves:** Gestão por processos, benefícios da implementação, BPMS, Valor agregado.



## ABSTRACT

*This monograph aimed to verify the need and importance of companies implementing process management and the benefits that this brings, in all aspects, productive, financial and commercial. To achieve this objective, bibliographical reviews were carried out on the concepts of processes and process management according to the main authors on the topic; the evolution of process management in the organizational environment; Why use process management, addressing its benefits, which range from reducing costs and errors, generating value for the customer, higher quality products/services, increasing worker productivity and sustaining the company in the market, keeping it competitive ; how to implement process management; and finally, the use of technology to support this management with the BPMS (Business Process Management System). To verify and understand how process management works in practice, as well as reach greater foundations in order to deepen the data obtained from the bibliographic review, a case study was carried out with a company in the custom furniture sector, being carried out from of semi-structured interviews with the partner and two company employees. By carrying out the interviews, it was possible to verify that the benefits of implementing process management presented by the authors in the bibliographic review are compatible with those achieved by the study company, in which the partner reports that with the change in processes that are implemented with The objective of avoiding errors, speeding up production and differentiating itself from its competitors, brought greater demand to the company precisely because of the high quality found in its products, and the customization for each customer, which adds value to them. Employees also report a point that was not raised by the authors, saying that the benefits are not only for the company, but also for them, which has a significant financial return caused by the increase in customers, in addition to acquiring new knowledge with the changes. Given the results obtained, it can be considered that process management becomes an important factor in the success of a company, contributing to maintaining competitiveness, as it allows a more detailed analysis of all steps of an operation, mitigating errors, certifying of better quality, and changing in a systemic way according to the changing needs of its market, thus adding value to the consumer.*

*Keywords: Process management, implementation benefits, BPMS, Added value.*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Áreas da organização fundamentais para a gestão de processos .....	32
<b>Figura 2</b> - Fases do ciclo de vida BPM .....	35

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1** - Características centrais da organização funcional e por processos .....20

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Sistemas BPMS</b> .....	<b>37</b>
--	-----------

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**BPD:** Business Process Design

**BPM CBOK:** Business Process Management - Common Body of Knowledge

**BPMS:** Business Process Management Suite

**BPR:** Business Process Reengineering

**CASE:** Computer-Aided Software Engineering

**ERP:** Enterprise Resource Planning

**MPF:** Enterprise Resource Planning

# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2. GESTÃO POR PROCESSOS .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. O que são processos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. O que é Gestão por Processo.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Evolução da Gestão por processos.....</b>	<b>22</b>
2.3.1 A visão de Paul Harmon.....	22
2.3.2 A visão de Smith e Fingar .....	23
<b>2.4 Por que utilizar a Gestão por Processo? .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5 Como implementar a gestão por processos .....</b>	<b>28</b>
<b>2.6 Conceitos de BPMS e sua implementação.....</b>	<b>34</b>
<b>3.METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Procedimento da coleta de dados.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Descrição do objeto de estudo .....</b>	<b>40</b>
<b>4. DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Apresentação dos resultados.....</b>	<b>42</b>
4.1.1 Entrevista com o sócio.....	42
4.1.2 Entrevista com os funcionários .....	47
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIA .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas.....</b>	<b>61</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão por processos vem ganhando cada vez mais relevância e se tornando um moderno modelo de gestão, pois permite maior interação e visão de todos os processos realizados nos diferentes setores da empresa, contribuindo para o melhor desempenho organizacional, diferente dos modelos hierárquicos tradicionais (setorização/departamentalização) que criam barreiras entre os processos, dificultando compreender e gerenciar as atividades.

Segundo Gonçalves (2000), mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processo definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências de pessoas e de materiais, maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia.

[...] o processo é uma sequência lógica de operações, atividades ou tarefas, que aplica recursos organizacionais para a geração de um produto ou serviço que atenda às necessidades de um cliente ou consumidor. (SILVA, 2015, p.8)

Dessa forma, a gestão por processos, parte da união dos colaboradores de todos os níveis da hierarquia da empresa, buscando maior eficiência nos processos organizacionais, analisando seu desempenho, agregando a organização agilidade e transparência nas atividades, possibilitando assim a eliminação de etapas desnecessárias no processo, uma melhor visão sistêmica da organização e a identificação de gargalos e atrasos (Silva, 2015).

A implementação e adoção desse novo modelo de gestão, se faz necessária pelo fato de o mercado atual estar se mostrando cada vez mais competitivo, exigindo com que as empresas mantenham total excelência nos processos que desempenham para proporcionar qualidade aos seus clientes. Logo, a competitividade destas empresas está totalmente relacionada com à sua capacidade de gerar valor para os seus clientes (Gonçalves, 2000).

Schiar e Domingues (2002) argumentam que a adoção da gestão por processos nas organizações surge como um meio para que elas se adequem melhor ao atual cenário competitivo.

É sabido que atividades duplicadas, redundâncias, retrabalhos, e diversas outras categorias nas quais as atividades podem se enquadrar, aumentam o custo da operação sem agregar valor a ela. Assim, para mercados que visam a diferenciação,

o que conquista o cliente é a percepção do valor agregado no produto que consome (Gonçalves, 2000).

Ainda segundo Gonçalves (2000, p. 13) “[...] o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos [...]”. A gestão por processos visa justamente entender a organização como o conjunto integrado de seus processos, sendo que se aplicada de maneira correta, poderá promover a racionalização dos processos de negócio a partir da perspectiva da geração e agregação de valor (Gonçalves, 2000).

Diante disso, o objetivo geral desta monografia, é analisar a necessidade das empresas manterem seus processos alinhados para se obter um sucesso competitivo, visando identificar a importância e os benefícios desde a implementação da gestão por processos e averiguar se essa metodologia pode propiciar melhorias a administração, auxiliando na realização dos trabalhos e gerando valor aos serviços.

Desse modo, dentre os objetivos específicos desta pesquisa está contida a ideia de:

- Compreender o que são processos e o que é a gestão de processos;
- Identificar como se dá a implementação e os benefícios da Gestão de Processos nas organizações;
- Realizar uma pesquisa de campo de modo a identificar na prática como foi alterar a forma de gestão dentro de uma empresa de móveis planejados para uma gestão de processos.

Observa-se então como problema de pesquisa, conhecer qual a valia da gestão de processos nas organizações e como essa pode ser estruturada, se resumindo ao questionamento de: Qual a importância da implementação da gestão por processos dentro de uma organização?

Diante ao problema mencionado, se sustenta a hipótese de que uma empresa com seus processos bem definidos e que visa a melhoria contínua, tende a ter melhores resultados nas operações, menor tempo de entrega, melhor satisfação dos funcionários, redução de custos e aumento de lucros.

Ainda pouco adotada pelas empresas, a gestão por processos pode trazer grandes benefícios às organizações que a implantam (Malta, 2010), dessa forma, a reflexão acerca da importância da gestão de processos, é tema fundamental para empresas obterem sucesso competitivo, otimizando tempo, reduzindo custos e perdas, resultando conseqüentemente no aumentando de seus lucros, justificando assim a



relevância deste trabalho para o contexto social, o qual pode servir de incentivo para organizações. Voltado para o cenário acadêmico, esse trabalho teve como motivação contribuir com a base de dados disponíveis sobre esse moderno modelo de gestão, de forma a fomentar o estudo e o aprofundamento das pesquisas nessa área do conhecimento. Direcionando para o lado pessoal, esse trabalho se justifica pelo interesse da autora em obter um conhecimento mais aprofundado nessa gestão, acreditando que processos são fundamentais para qualquer organização, sendo a base para o sucesso corporativo.

## 2. GESTÃO POR PROCESSOS

### 2.1. O que são processos

A abordagem da gestão por processos está atrelada à crença de que as operações deveriam ser organizadas em torno do processo total, que é o que de fato agrega valor para o consumidor final, muito mais do que as atividades ligadas às funções organizacionais, que correspondem a etapas da geração de valor (Slack; Chambers; Johnston, 2002). No entanto, uma questão básica surge para a compreensão de todo o trabalho de implantação da gestão por processos: o que são processos?

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), a partir da perspectiva da gestão por processos, podemos definir processos (voltado para negócios) como a coleção das contribuições que cada parte da operação que é realizada na organização faz, de modo a satisfazer as necessidades dos consumidores e que, geralmente, cruzam os limites organizacionais convencionais.

[...] o processo é uma sequência lógica de operações, atividades ou tarefas, que aplica recursos organizacionais para a geração de um produto ou serviço que atenda às necessidades de um cliente ou consumidor (SILVA, 2015, p.8).

Gonçalves (2000) define processo como sendo atividade ou um conjunto de atividades que recebem um *input*<sup>1</sup>, que ao ser adicionado valor a ele é gerado um *output*<sup>2</sup> a um cliente específico. Definição similar é apresentada por Hammer e Champy (1994) que definem processo como um grupo de atividades que são realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tenham valor para o cliente. Davenport (1994), conforme citado por Franco (2005), ainda afirma que os processos são a estrutura pela qual uma organização gera valor aos seus clientes.

Nesse mesmo sentido, Salerno (1999) considera processos como uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço. Destaca ainda que um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa,

---

<sup>1</sup> Input - Expressão da língua inglesa que significa entrada.

<sup>2</sup> Output – Expressão da língua inglesa que significa saída.

sendo correspondentes a um desempenho, que formaliza o seu objetivo global (nível de qualidade, prazo de entrega).

De forma sintética e explicativa, Salerno indica quais seriam as características de um processo:

- Uma organização estruturada, modelada em termos de trocas entre as atividades constitutivas. Essa organização se organiza pelo entendimento da necessidade do cliente final.
- Entradas tangíveis (produtos, faturas, pedidos etc.) ou intangíveis (decisão de lançar novo produto, demanda de investimentos etc.).
- Saídas: o resultado do processo. Sendo o ponto de partida para a construção da organização.
- Recursos: Utilização racional dos recursos que necessários e úteis ao processo. É possível que alguns recursos fiquem dedicados exclusivamente a um processo, mas outros não, podendo ter um uso variado.
- Custo dos recursos globais valorizados dão o custo de um processo.
- Um desempenho global, medido por indicadores, que deve ser explicitado em desempenhos locais para cada atividade.
- Desenrolar temporal, entrada, processamento e saída, todo processo se desenvolve segundo uma temporalidade organizável e mensurável.

Reconhecer o processo como sendo a forma típica de realizar o trabalho é fundamental para definir a forma básica de organização das pessoas e dos demais recursos da empresa (Dreyfuss, 1996). Com isso, O processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes.

## **2.2. O que é Gestão por Processo**

Gestão é promover resultados, é resolver problemas, promover mudanças, buscar métodos. Você não consegue mudar uma meta, sem fazer gestão (Falconi, 2012).

A organização orientada para processos é um novo paradigma empresarial e foi lançada por Michael Hammer, precursor da reengenharia na década de 90 e de onde descende este tipo de organização. O objetivo mais amplo deste tipo de organização é oferecer para o cliente mais valor, de maneira mais rápida e a um custo mais baixo (Schiar e Domingues, 2002).

A compreensão do que é uma organização centralizada em processos, passa pela observação e consideração dos processos como coordenação/direção e não simplesmente como fluxos de trabalho ou fluxos físicos de materiais e produtos. Certamente, esta tendência de nova gestão, envolve a superação de paradigmas de modelos e estruturas organizacionais, também concepções arraigadas de hierarquia e departamentalização (Schiar e Domingues, 2002).

Pavani Júnior e Scucuglia (2011) definem o gerenciamento de um processo como uma maneira de fazer com que o trabalho ocorra de forma adequada ou como esperado e projetado, promovendo seu funcionamento.

Schiar e Domingues (2002) comentam que para que seja possível realizar uma mudança capaz de construir novas formas de organizações, não mais centradas em princípios alicerçados no paradigma clássico, mas sim em princípios sustentados por um modelo emergente, abrangente, faz-se necessário que tal mudança ocorra através de um processo de aprendizagem global. Tal processo é observado no quadro 1 a seguir.

**Quadro 1** - Características centrais da organização funcional e por processos

<b>Organização Funcional</b>	<b>Organização por Processos</b>
Negação da incerteza	Legitimação da incerteza
Controle	Auto-organização
Busca de equilíbrio	Fluxo constante
Sobrevivência contra o ambiente	Convivência com o ambiente
Ordem planejada	Ordem emergente
Trabalho individual	Trabalho em equipe
Especialização	Múltiplos conhecimentos

Fonte: Schiar, Lazaro Ben Hur Pires; Domingues, Jari (2002)

Observa-se então que as organizações centradas em processos trazem à tona questões como a importância de uma força de trabalho com múltiplos conhecimentos,

habilidades e o trabalho em equipe. Este novo paradigma está em evidente oposição à ideia de que os benefícios vêm da divisão do trabalho.

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo (Graham e LeBaron, 1994). No ponto de vista mais recente, processos se caracteriza por qualquer atividade ou conjunto delas, quem tenham um *input*, sendo agregado a ele algum valor, fornecendo um *output* a determinado cliente (Gonçalves, 2000).

Dessa forma, a gestão por processo se consolida como um moderno modelo/sistema de gestão, que tem por foco alinhar os processos geradores de valor, e não apenas as atividades atribuídas a cada função dentro da organização, como era feito no modelo funcional com uma estrutura rígida de departamentalização (Gonçalves, 2000).

De acordo com De Sordi (2012) os processos voltados para o setor gerencial da empresa, são fluxos de trabalho orientados para atender os objetivos da organização, e que pelo ponto de vista do cliente, seja ele interno ou externo, proporcionam a agregação de valor.

Dessa forma, a gestão por processos tem por objetivo entender a organização como o conjunto integrado de seus processos (Gonçalves, 2000). Assim, a organização é analisada a partir da perspectiva de sua capacidade de gerar valor, sendo que atividades que agregam valor tem sua existência justificada na organização; já as que não geram nenhum valor, apenas consomem recursos, sem a contrapartida de aumento do valor para os seus clientes (internos e/ou externos) (Gonçalves, 2000).

Outra conceituação possível é entender a gestão por processos como um enfoque administrativo buscando melhorar e otimizar a cadeia de processos de uma organização, de modo a atender as necessidades e expectativas dos clientes e assegurar o melhor desempenho possível desse sistema integrado de processos (UNICAMP, 2003).

Por fim, o conceito de processo deve ser dinâmico dentro da organização, acompanhando a necessidade de seus clientes. Desta forma, é importante que as empresas identifiquem e conheçam quais são seus processos essenciais a fim de aperfeiçoá-los continuamente, mesmo que esses processos não sejam percebidos pelos clientes, mas que mesmo assim, impactam positivamente sobre ele (Schiari e Domingues, 2002).

## 2.3 Evolução da Gestão por processos

### 2.3.1 A visão de Paul Harmon

A gestão de processos é entendida por Paul Harmon como centrada em melhorar, redesenhar e automatizar processos, seguindo uma lógica de promover mudanças no negócio, tendo influência de áreas como gestão, redesenho de processos, reengenharia, tecnologia da informação e gestão da qualidade.

Existe uma distinção entre essas técnicas de organização da empresa por processo. Quanto maior e menos instável o processo, mais a reengenharia é adequada, e o oposto é válido para a melhoria de processos, ficando o redesenho de processos entre esses extremos. Para atuar sobre esses processos, são apresentadas algumas técnicas e ferramentas, tais como gestão e mensuração de processos, redesenho de cargos, automação por *Enterprise Resource Planning* (ERP)<sup>3</sup> ou *workflow*<sup>4</sup>, seis sigma, desconexões e carências, simplificação de processos e modelagem (Paim et al.,2008).

Harmon (2003), comenta sobre a definição do trabalho gerencial e seu consequente desdobramento para a definição do trabalho de gestão de processos. Defende que o trabalho gerencial é relacionado com quatro responsabilidades principais:

- Identificação de metas a serem alcançadas
- Organização de atividades para se alcançar essas metas;
- Monitoramento dos resultados das atividades para assegurar que elas atinjam as metas definidas;
- Diagnóstico de problemas e posterior resolução dos mesmos quando um resultado for inadequado.

Para ele a gestão de processos se divide em três grupos de tarefas - planejar, organizar e controlar os processos - e inclui mensurar ou medir e melhorar os processos, com o interesse principal de se usar metas e métricas para assegurar que os processos funcionem como devem. Em outras palavras, os gestores são

---

<sup>3</sup> Enterprise Resource Planning (ERP) – Sistema de planejamento dos recursos da empresa

<sup>4</sup> Workflow - Método usado para organizar o fluxo de trabalho em uma empresa

responsáveis por verificar se o trabalho foi feito nos processos que eles gerenciam; essa perspectiva traz a gestão para o dia-a-dia.

O planejamento do processo está associado às tarefas de determinar metas e expectativas, estabelecer planos e orçamento, prover recursos e pessoal e implementar o processo. Planejamento inclui apresentar aos executores do processo uma visão geral da cadeia de valor da organização e fazer com que os envolvidos entendam o contexto e as relações de determinado processo, sendo que o processo deve ser executado ou por pessoal ou por sistema, devendo haver a intervenção do gestor, que tem por função controlar o processo (Paim et al.,2008).

Na visão de Harmon, a estrutura organizacional deve ser alterada para que o os processos sejam geridos e para que ela seja capaz de organizar o planejamento e o controle realizados pelos gerentes. Em sua proposta, há departamentos funcionais com gestores que planejam e controlam cada parte da cadeia de valor (processos) e atual sobre supervisores que planejam e controlam as partes do processo (subprocesso).

### **2.3.2 A visão de Smith e Fingar**

A gestão de processos para Smith e Fingar (2003) está dentro de um processo evolutivo e passa por uma fase na qual não só os processos devem ser gerenciados e informatizados, mas deve haver uma integração e "agilização" da lógica de melhorar e implementar processos, pois há uma necessidade permanente de mudança e de adaptação.

Os autores visualizam a gestão de processos a partir da ótica da tecnologia da informação e afirmam que há um novo paradigma, fruto de uma nova linguagem, comum a todos envolvidos com os processos. Essa seria a terceira onda da gestão de processos. A primeira era centrada na administração científica, com o trabalho de Taylor. A segunda onda veio com a reengenharia manual de processos e avançou até a automação, com o uso dos ERP, dos pacotes de prateleira e dos sistemas de *workflow*, que não foram capazes de incorporar práticas de gestão de processos à organização, principalmente como forma de controlar os processos.

Com a terceira onda, se espera que a gestão de processos seja capaz de descobrir o que a organização faz identificando sua cadeia de atividades, gerenciar o ciclo de melhoria e otimização de forma mais rápida, indo direto para a implementação

e a operação dos processos. Com essa nova ideia de gestão de processos, se permite que uma cadeia de valor inteira seja monitorada, melhorada continuamente e otimizada.

Para Smith e Fingar (2003), as seguintes expectativas são esperadas da gestão de processos:

- Prover agilidade, controle e responsabilidade pelo negócio. Ajustar processos internos e externos, eliminar redundâncias e aumentar a automação.
- Prover um caminho direto dos desenhos de processos para os sistemas. Não se trataria mais do desenvolvimento rápido de sistemas, mas sim da exclusão da etapa de desenvolvimento de aplicativos do ciclo de vida de negócios.
- Suportar a modelagem dos processos de cima para baixo e de baixo para cima ao longo da cadeia de valor, envolvendo todos os participantes do negócio sistemas, pessoas, informação e máquinas.
- Ser uma plataforma para compartilhar processos do início ao fim, de forma análoga a gestão de sistemas de bases de dados, ou seja, como uma plataforma para compartilhar dados do negócio, tanto entre aplicações quanto entre parceiros de negócio. A gestão de processos é uma plataforma sobre a qual, próxima geração de aplicativos de negócios será construída.
- Suportar processos que, intrinsecamente, geram integração, colaboração combinação e decomposição, não importando onde eles foram criados e independentemente das dificuldades técnicas de infraestrutura de onde eles existem. A gestão de processos cria padrões reutilizáveis de processos.
- Sustentar a habilidade para mudar processos na velocidade governada pelo ciclo de negócio (dia a dia, semana a semana, quadrimestre a quadrimestre), reduzindo radicalmente a tensão criada pelos negócios que a tecnologia de informação dividiu.
- Suportar o desdobramento de métricas de negócio, como custeio baseado em atividades, diretamente da execução dos processos. Os processos são "responsabilizáveis", transparentes e perduram, e ainda incluem todas as informações passadas entre os envolvidos através do ciclo de vida do processo.



- Simplificar radicalmente a disponibilização de processos que estão espalhados na cadeia de suprimentos, erradicando o problema da integração ponto-a-ponto, que ainda é um empecilho a execução das cadeias de valor atuais.
- Suportar movimento, gestão e monitoramento fluidos do trabalho entre empresas. O ambiente operacional é que dará suporte à integração da cadeia de suprimentos e à terceirização de processos.
- Automatizar a descoberta de processos, de forma natural, ao longo do curso das operações de negócios, assim como uma base de dados naturalmente se ajusta aos dados do negócio durante o uso.
- Possibilitar o desenho colaborativo de processos em escala industrial entre parceiros e prover ferramentas para a análise de valor dos processos que suportam organizações virtuais.

#### **2.4 Por que utilizar a Gestão por Processo?**

De Sordi (2012) ressalta a vantagem da gestão por processos em detrimento da gestão funcional ao afirmar que desempenhar funções com excelência não implica necessariamente na satisfação do cliente final, pois muitos dos problemas existentes nas organizações são causados na interação entre áreas funcionais, sendo que essas interações são pouco compreendidas e gerenciadas pelas organizações, e é nesse ponto que a gestão por processo é aplicada.

Varvakis (1997), citado por Silva (2010), ressalva que alguns dos benefícios resultantes da adoção de uma gestão por processos são, a visão sistêmica das atividades, integração e coordenação do trabalho entre as diversas áreas funcionais, eliminação de redundâncias e atividades duplicadas, simplifica o entendimento dos processos como geradores de valor para o cliente, tendo esse como o seu foco.

A gestão eficaz implica ater-se a todas as fases do ciclo de vida do processo de negócio: planejamento da sua utilização, projeto de sua estrutura operacional e gerencial, construção, disponibilidade, utilização, monitoramento, identificação de oportunidades de melhoria e condução de ajustes para efetivar a melhoria.(Sordi,2014, p.28).

O manual MPF<sup>5</sup> (2013, p.25) indica que “Organizações que se preocupam em identificar, gerenciar e medir seus processos de negócio estão mais bem preparadas para a transformação e melhor posicionadas para reconhecer e lidar com os desafios.”

Para o guia BPM CBOK<sup>6</sup> (2013, p. 166) “Um processo adquire vida quando métodos, pessoas e tecnologias operam em conjunto. Bons processos consistem de métodos otimizados, pessoas preparadas e tecnologia apropriada.” Dessa forma, ao se garantir um maior alinhamento entre estratégia e operação, se garante ao gestor não somente uma avaliação da performance, mais dos indicadores dos processos na contribuição do colaborador para executar a estratégia (Pessoa; Felix e Gomes, 2019).

Implementar e melhorar processos é uma ação fundamental para as organizações acompanhar e responder as mudanças que ocorrem constantemente em seu mercado de atuação, para conseguir manter o sistema produtivo competitivo. Desse modo, pode-se dizer que essa implementação e melhoria de processos está diretamente ligada atualmente com a adoção da tecnologia da informação, como *softwares*<sup>7</sup> de modelagem de processos, ferramentas CASE (*Computer-Aided Software Engineering*)<sup>8</sup>, plataformas de *workflow*, entre outros.

Gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, visto que a necessidade de coordenar deriva exatamente da ação de dividir e organizar o trabalho em si. “Quanto maior a complexidade da coordenação do trabalho através do sistema produtivo, maior a necessidade de se desenvolver a capacidade de gerir processos.” (Paim et al.,2008).

Essa capacidade tem sido vista atualmente como uma forma eficaz de promover integração, dinâmica, flexibilidade e inovação nas organizações, de certa forma proporcionando paridade e vantagens competitivas. Os resultados e benefícios obtidos são:

- Uniformização de entendimento da forma de trabalho com o uso de modelos de processos;

---

<sup>5</sup> MPF - Ministério Público Federal

<sup>6</sup> BPM CBOK - Sigla para Gerenciamento de Processos de Negócio – Common Body of Knowledge, ou, em português, Corpo Comum de Conhecimento

<sup>7</sup> Softwares - Serviço computacional utilizado para realizar ações nos sistemas de computadores

<sup>8</sup> Ferramentas CASE - Classificação que abrange todas as ferramentas baseadas em computadores que auxiliam o desenvolvimento de determinadas tarefas a partir de um computador.

- Melhoria do fluxo de informações e conseqüente aumento do potencial das soluções de automação;
- Padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade;
- Melhoria da gestão organizacional com a aplicação de indicadores de desempenho, projeto organizacional, sistemas de informação, competências, entre outros;
- Aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos;
- Redução do tempo e custo de processos;
- Aumento da satisfação do cliente;
- Aumento da produtividade dos trabalhadores;
- Redução de defeitos.

A gestão por processos também tem sido estudada e entendida como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema e desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias. Contudo, para que isso seja possível, as ações de modelagens e análise do processo devem estar bem estruturadas, permitindo que os processos sejam rapidamente diagnosticados e as soluções sejam mais facilmente identificadas, permitindo assim a implantação da solução, no menor tempo possível (Paim et al.,2008).

Os autores ainda concluem que o desenvolvimento de unidades organizacionais, ou seja, aquelas que são responsáveis por induzir e realizar ações em gestão de processos, tem contribuído para que as organizações possam ter mais resultados quando atuam para melhorar o desenho dos processos, sua gestão e operacionalização no dia a dia.

Essas unidades podem contribuir para promover ou induzir a gestão de processos a ser efetivamente realizada nas organizações para enfrentar típicos problemas decorrentes da falta de gestão da coordenação e de melhoria das atividades e recursos, como os resultados indesejados indicados:

- Desintegração da gestão organizacional com redundância de atividades e responsabilidades.

- Dificuldade para manter integrada e atualizada a documentação dos processos e, principalmente, dificuldade para promover o entendimento dos processos transversais à organização.
- Concentração excessiva na atuação no dia-a-dia para "apagar incêndios" sem ter tempo e estrutura para pensar em como melhorar os processos.
- Desmotivação e perda de desempenho por não conseguir efetivamente implantar novos processos, o que resulta no "engavetamento" da documentação dos novos processos, sem que eles passem a ser a nova realidade das organizações.
- Dificuldade para atuação coordenada e sincronizada devido à forte cultura funcional, centrada na especialização e departamentalização do trabalho.
- Atrasos, aumentos nos custos, perdas de oportunidades de ganhos, perda de mercado e clientes e conflitos internos ou na cadeia de suprimentos em função da falta de apoio, de continuidade e de permanência das práticas e iniciativas de gestão de processos.

## **2.5 Como implementar a gestão por processos**

Alterar estruturas funcionais de grandes organizações tradicionais para processos de negócios não é uma atividade fácil. Impõe muitos riscos e requer muito trabalho e dedicação da organização (De Sordi, 2006).

Muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas (Gonçalves, 2000).

Tais processos são formados pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades da organização e tem, sempre, um início e um fim claramente delimitados. Entende-se que não há rigorosamente um objetivo para os estudos de processos, porém há objetivos secundários que responderiam a um objetivo mais amplo. Seriam eles, segundo Araújo (2009, p. 47):

- Identificar a utilidade de cada etapa do processo;
- Verificar as vantagens em alterar a sequência das operações;
- Procurar adequar as operações (passos) às pessoas que as executam; e

- Identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo.

Com a profunda capacidade analítica do gerente (gestor) consegue-se alcançar o cumprimento desses objetivos assegurando assim, a fluidez da movimentação e mantendo os limites de decisão dentro dos princípios, não permitindo a ineficiência e a ineficácia de todo o processo.

Na década de 1990, os projetos de BPR<sup>9</sup> (*business process reengineering*) eram o caminho natural para as empresas dispostas a correrem os altos riscos e se candidatar a uma melhora radical do seu desempenho.

[...] a proposta BPR é fundamentalmente o repensar e o redesenho radical do conjunto de processos de negócios da empresa, pois visam atingir melhorias significativas nos indicadores de desempenho contemporâneos: custo, qualidade, serviço e habilidade (Hammer e Champy, 1994, p.22).

Resumindo, a proposta BPR é uma mudança rápida e radical sem se prender aos processos atuais, ou seja, parte de uma "folha em branco", que dá liberdade total à inovação. O movimento de BPR foi um dos principais fóruns para discussão e alerta aos administradores da importância de realizar o gerenciamento de processos de negócios, e não mais de áreas funcionais. O novo ambiente de negócios requeria muito mais do que áreas funcionais com bom desempenho.

Seus conceitos e demais aspectos positivos estimularam o desenvolvimento de novas propostas menos radicais e mais adequadas para a implementação de processos de negócios, como foi a proposta de redesenho gradual e contínuo dos processos de negócios, ação denominada BPD<sup>10</sup> (*business process design*).

Outro exemplo de ações de porte significativo que ocorre nas organizações e que auxilia no redirecionamento da estrutura funcional destas para processos de negócios são os projetos de implementação de sistemas de informação corporativos. O processo de aquisição e implementação de *softwares* corporativos a partir de metodologias abrangentes acaba por questionar a própria estrutura funcional da empresa, direcionando-a para uma proposta mais próxima de processos de negócios.

Com isso, para se dar início a implementação da gestão por processos, é necessário o entendimento da situação atual da organização, que pode ser feito através de técnicas de observação em campo, aplicação de questionário, leitura de

---

<sup>9</sup> Business process reengineering (BPR) - Reengenharia dos Processos de Negócios

<sup>10</sup> Business process design (BPD) - Design de processos de negócio

documentos e relatórios, utilização de softwares e entrevistas. Essa fase visa levantar os seguintes dados do processo atual:

- Fluxo de atividades;
- Regras de negócio;
- Indicadores de desempenho atual;
- Estrutura organizacional envolvida;
- Problemas e oportunidades reconhecidas;
- *Inputs* ou insumos;
- Produtos e serviços gerados e seus clientes;
- Tecnologias empregadas, principalmente os sistemas de informação;
- Informações manipuladas;
- Recursos humanos envolvidos (quantitativo e qualitativo).

Há diversas justificativas para o levantamento dessas informações: a primeira é que a equipe só poderá propor alterações e melhorias no processo a partir do reconhecimento do estágio atual do processo; a segunda é que a gestão tradicional por meio de áreas funcionais faz com que poucos na organização tenham uma visão ampla do processo de negócios a partir da perspectiva do cliente.

Após o reconhecimento da situação atual da empresa, para que a mudança da empresa ocorra, sendo estruturada por processos, é fundamental que o comitê diretivo da organização tenha um entendimento comum dos principais benefícios da gestão por processos e das principais restrições a serem superadas para sua implementação (De Sordi, 2006).

Visto que há muitos meios que influenciam para que esse propósito seja alcançado, Hammer e Champy (1997), destacam as principais dificuldades para a remoção de barreiras intraorganizacionais e interorganizacionais.

Principais dificuldades para a remoção das barreiras intraorganizacionais:

- Competitividade interdepartamental e diferenças de culturas e métodos de trabalho;
- Disputas pelo poder;

- Falta de consciência sobre a responsabilidade sobre o trabalho final;
- Aumento de trabalho para alguns;
- Falta de visão do todo e dificuldade de compreensão dos objetivos;
- Falta de foco no cliente;
- Dificuldades de comunicação entre as áreas;
- Desconhecimento do trabalho de outros departamentos;
- Cultura de informações não compartilhadas;
- Necessidade de integração entre os sistemas de informação;
- Dificuldades de trabalhar em equipe;
- Necessidade de adaptação do ambiente de trabalho (*layout*)<sup>11</sup>.

Principais dificuldades para a remoção das barreiras interorganizacionais:

- Dificuldade de visualizar que o processo começa e acaba fora da empresa;
- Padrões de comportamento interorganizacional do tipo ganha-perde;
- Dificuldades de fazer prevalecer o espírito de parceria;
- Dificuldades de "abrir" as informações entre as empresas;
- Adoção de novas tecnologias;
- Visão focada nos próprios ganhos, em vez de na cadeia de valor;
- Dificuldades de integrar/entender culturas diferentes.

A fim de evitar riscos, De Sordi (2006) sugere para as organizações que estão iniciando a gestão por processos, começar por um processo não crítico, reduzindo assim o estresse da equipe de projeto, ou seja, um processo de mudança não radical, aplicando a melhoria de processos em vez da reengenharia.

Segundo Gonçalves (2002), nas organizações há muitos "desejos" por implementações de projetos que proporcionam oportunidades para a introdução da gestão por processos; normalmente eles se apresentam sob o rótulo de introdução de uma nova prática gerencial ou mesmo de um novo sistema de informação.

Sendo assim, De Sordi (2006) ressalva que o principal aspecto a ser levado em conta é a importância de se ter um conhecimento organizacional mínimo sobre a cultura básica de gestão por processo; outros conhecimentos específicos devem ser

---

<sup>11</sup>Layout- Desenho/plano da disposição dos setores e equipamentos por exemplo, dentro de uma linha de produção.

de domínio das diversas áreas especializadas que colaboram de alguma forma no apoio ao processo; e, numa visão congruente e aplicada de todas essas informações, as práticas gerenciais e administrativas devem ser de domínio dos gestores de cada processo de negócios. No macro cenário das organizações, cada profissional deve ter consciência da abstração lógica dos processos nos quais ele está diretamente envolvido, bem como dos mecanismos empregados para a gestão desses processos.

A Figura 1 exemplifica algumas áreas da organização fundamentais para a gestão por processos e alguns dos conceitos e atributos de processos trabalhados por essas áreas.



**Fonte:** De Sordi, José Osvaldo. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração, (2006)

Em suma, pode-se ter diversas áreas envolvidas. Entre as mais requeridas estão: qualidade, jurídico, recursos humanos, informática, capital intelectual, estratégia, organização e métodos, auditoria, marketing e controladoria. Profissionais dessas áreas compõem o time do processo de negócios, que tem como principais componentes os profissionais envolvidos nas atividades fins do processo.

O emprego do conceito de processos na estruturação das empresas também leva ao desenvolvimento da função do “dono do processo”, cujas atribuições



essenciais são: garantir o andamento adequado ao fluxo do processo (*pumping*)<sup>12</sup>, a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo (*facilitating*)<sup>13</sup>, a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo (Gonçalves, 2000).

Uma vez definidos os participantes da equipe, deve-se treiná-los na metodologia, nas técnicas, nos conceitos e nas ferramentas a serem utilizados durante o projeto. As principais metodologias para a implementação da gestão por processos apresentam um conjunto lógico e ordenado de atividades, técnicas, ferramentas, conceitos e perfis profissionais apropriados à execução das atividades.

De Sordi (2006) destaca as principais informações a serem desenvolvidas durante o treinamento da equipe de projeto. Os treinamentos a serem priorizados são aqueles relativos a conceitos básicos da gestão por processos, que serão necessários para entender técnicas, metodologias e ferramentas. Assim, os treinamentos iniciais devem ser concentrados nos conceitos.

- Atividade;
- Escopo do processo e gestão do ciclo de vida do recurso associado ao processo;
- Fluxo de trabalho, evento de negócio e estados que o caracterizam;
- Dado, conhecimento e capital intelectual;
- Regra de negócio e suas exceções;
- Unidade organizacional, área funcional e seus papéis com relação aos processos;
- Colaboradores e suas competências;
- Transação de negócio;
- Indicadores de desempenho;
- Produtos e clientes;
- Perdas do processo.

Para uma determinada atividade, a metodologia pode sugerir um conjunto de técnicas, como também as ferramentas mais apropriadas para tal, como um *software*

---

<sup>12</sup>Pumping - Bombeando

<sup>13</sup>Facilitating - Facilitando

específico, um modelo de formulário em papel a ser empregado ou um exemplo de apresentação a ser realizada, algumas podem ser adquiridas isoladamente ou fornecidas por alguns provedores de solução (*software*) de forma integrada, caracterizando uma série de soluções para a gestão por processos de negócios (soluções BPMS)<sup>14</sup>:

- Diagramadores de processos;
- Simuladores de processos (podem estar ou não integrados à ferramenta anterior);
- Orquestração dos fluxos de trabalho, implementando regras de decisão e direcionamento do processo (BPM);
- Geradores de protótipos para processos;
- Ambiente de acompanhamento do desempenho do processo de negócios;
- Camada de integração entre sistemas;
- Monitoramento da disponibilidade e do desempenho dos diversos ambientes computacionais, os quais serão necessários à execução do processo, seja ao acesso de dados ou ao acionamento de programas.

## 2.6 Conceitos de BPMS e sua implementação

Os BPMS (*Business Process Management System*), gestão de processos de negócio, possibilitam que as organizações modelem, disponibilizem e gerenciem processos críticos para sua missão, que podem estar distribuídos entre múltiplos aplicativos da empresa, departamentos corporativos e parceiros de negócios (Smith; Fingar, 2003).

Os BPMS podem ser entendidos como um conjunto de instrumentos que buscam a melhoria do sistema de gestão, contribuindo para a implementação de mudanças que tornem ou mantenham a empresa competitiva com os fluxos de trabalho claramente definidos, automatizados e racionais (Verner, 2004).

Trata-se de uma abordagem de gestão que fornece ferramentas onde é possível modelar e executar processos de negócio, transpondo as barreiras

---

<sup>14</sup> BPMS - Business Process Management Suite, cuja tradução significa gestão de processos de negócio

existentes, a fim de analisá-las e governá-las, promovendo consistência entre as mesmas. Também é possível aplicar políticas e melhores práticas, identificando oportunidades de ganhos e otimizando-os devidamente, sendo um modelo de melhoria contínua, que segue um ciclo típico de otimização, como descrito na Figura 2.

Figura 2 - Fases do ciclo de vida BPM



Fonte: **BPM ACADEMY** (2019)

Esses sistemas atuam de forma complementar às estruturas informatizadas tradicionais na busca pela satisfação dos clientes ou consumidores. Os BPMS interligam pessoas e processos, gerenciam a transformação e o acesso à informação, tratam exceções e orquestram o fluxo de processos.

O fluxo de atividades desenhado pelo BPM é retratado através de um fluxograma, denominado por fluxo de atividades. É através deste fluxo que se observa a sequência das atividades de um processo. O que os autores procuram é inovar criando fluxogramas específicos para compatibilizar o gráfico com o determinado tipo de processo. Segue o exemplo de Araújo (2009, p. 34):

Se o processo contém falhas menores, com pequena ressonância na organização, é factível imaginar seu uso representando apenas os passos considerados relevantes. Mas, se o processo causa perturbações irradiadas por grande parte da organização, a ferramenta certamente, terá de levar em conta esses fatores de grande abrangência.

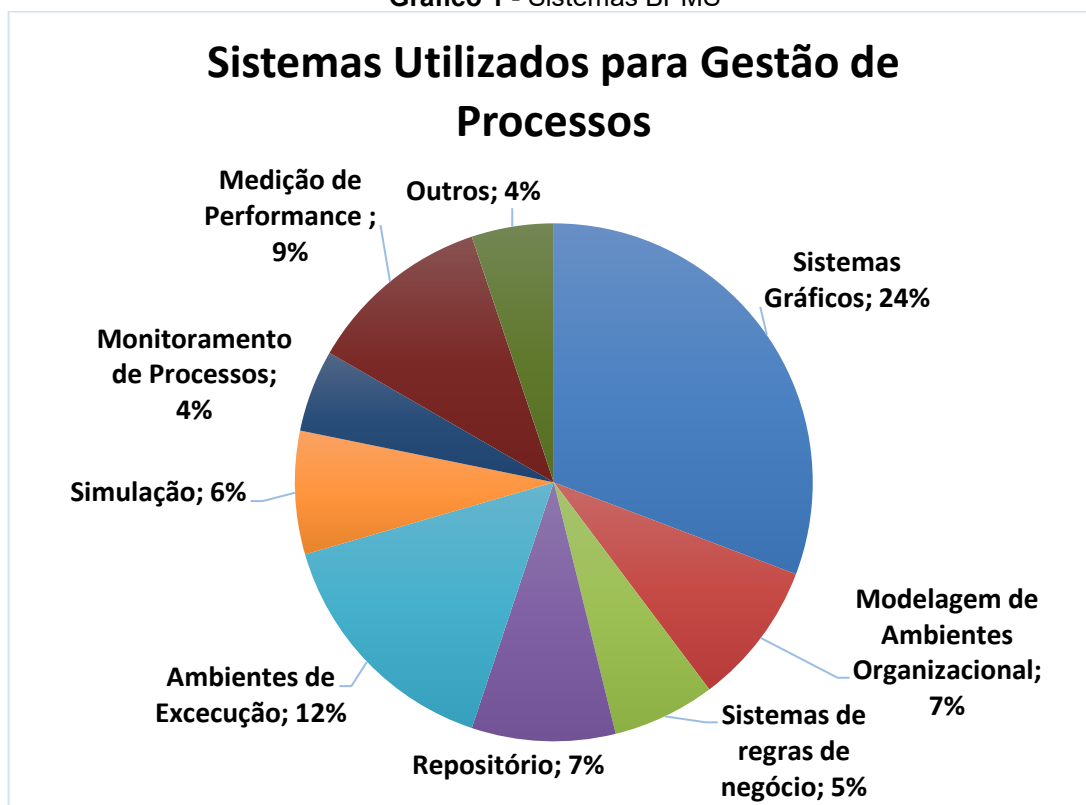
Atualmente, com a consolidação de uma definição mais clara e detalhada do que é necessário para gerenciar processos, podem ser definidos e futuramente desenvolvidos sistemas que dão suporte à gestão de processos. Isso equivale a definir que os BPMS são uma tecnologia que suportam o conceito e as tarefas de gestão de processos.

Segundo Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), devido ao BPM ser uma disciplina relativamente recente, carece de uma estrutura de trabalho efetivamente consolidada.

É comum organizações que começam a praticar a gestão por processos ficarem frequentemente em dúvida sobre quais atividades executar para que seus esforços gerem valor. O intuito da aplicação da ferramenta BPM é obter as informações pertinentes de como os processos são executados através de um estudo de fluxograma, para que posteriormente melhorias possam ser apontadas.

Incorporar e implantar BPMS requer metodologia para prover os conceitos, técnicas e ferramentas adequadas para suportar as várias tarefas de modelagem, análise, desenho, simulação, avaliação e redesenho de tais aplicações, por isso, existe tipos distintos de possíveis sistemas que podem ser classificados como BPMS como é possível observar no gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 - Sistemas BPMS



Fonte: Wolf, C.; Harmon, P. The state of business process management, (2006)

Os BPMS podem originar consideráveis resultados para as organizações que os adotam. Vantagens típicas são exemplificadas, como a redução nos tempos de resposta, menos erros durante a passagem de bastão, maior flexibilidade para mudar a estrutura dos processos escolhidos, permitem que o fluxo dos processos de negócio "corra" ao longo da organização e de suas fronteiras departamentais. Um BPMS é tipicamente descrito como uma peça de software genérico que suporta atividades como modelagem, análise e aprimoramento de processos de negócio (Reijers, 2006).

Os BPMS podem contribuir para a gestão organizacional facilitando a comunicação e a integração das pessoas em todos os setores da organização; ajudando o planejamento, a organização, a liderança e o controle do que é feito na empresa; e dando flexibilidade e agilidade para mudanças do contexto do ambiente de negócio.

### **3.METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Segundo Strauss e Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, são as “ferramentas” das quais fazemos uso na pesquisa, a fim de responder nossa questão.

Para a construção desta monografia acadêmica buscando atingir os seus objetivos, a fim de analisar a importância, benefícios e entender como se dá a implementação da gestão por processo dentro de uma organização, se compreende que a melhor metodologia a ser empregada é a de caráter de objetivo de estudo descritivo, por pretender descrever fatos de uma determinada realidade. Esse tipo de pesquisa descreve, registra, analisa e interpreta fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente (Lakatos; Marconi, 2010).

Se tem como procedimento técnico adotado pesquisas bibliográficas, proveniente da análise de livros, artigos e teses de vários autores que apresentam dados interligados com o tema, pois como esclarece Boccato (2006, p. 266), essa técnica tem como um de seus focos a “[...] resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas”. Desse modo coloca o pesquisador em contato direto com toda a produção escrita sobre a temática que está sendo estudada.

Além disto, a fim de aprofundar os dados obtidos através da revisão bibliográfica e propor uma aplicação prática direcionada à resolução dos problemas e dificuldades encontradas para alcançar o objetivo proposto como tema do objeto de estudo, será realizado um estudo de caso que tem como objetivo contemplar fundamentos e verificar na prática os dados trazidos pelos autores consultados. De acordo com Gil (2002, p.139), “estudo de caso instrumental é aquele que é desenvolvido com o propósito de auxiliar no conhecimento ou redefinição de determinado problema”.

Compreende-se também em um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual do contexto da vida real. Dados são extraídos do fenômeno considerando a importância de todo o contexto. O método de estudo de caso foi escolhido devido a alguns benefícios percebidos, como a possibilidade de

desenvolvimento de novas teorias e o aumento de entendimento de eventos reais (Miguel, 2010, p. 130).

A pesquisa se enquadra como uma abordagem qualitativa, pois será pautada em aspectos da realidade de uma organização que não podem ser quantificados, tendo assim como objetivo, compreender e explicar a sucessão de fatos e fenômenos ocorridos (Gerhardt; Silveira, 2009).

A fonte de dados deste trabalho é classificada como primária, já que, os dados não foram antes coletados. Os dados foram pesquisados e apresentados “com propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (Mattar, 2001, p. 48).

A abordagem do tema será realizada com entrevistas semiestruturadas a colaboradoras estrategicamente selecionadas de uma empresa do setor de móveis planejados, buscando trazer dados descritivos que fornecessem maior detalhamento sobre suas vivências pessoais.

O trabalho de pesquisa será embasado no estudo de caso de uma empresa que aplicou a gestão de processos em sua operação, permitindo assim, compreender os aspectos dessa implementação, bem como os resultados obtidos através dela, possibilitando uma análise com as teorias apresentadas pelas pesquisas bibliográficas.

### **3.2 Procedimento da coleta de dados**

Para o desenvolvimento estrutural da pesquisa, utilizou-se de duas ferramentas principais durante o processo de coleta de dados: as análises documentais e as entrevistas semiestruturadas.

Na análise documental, método que permite a utilização de um vasto acervo de livros, artigos e teses, foram analisados cuidadosamente, a fim de explorar a opinião dos autores sobre o tema e apresentar dados quantitativos verídicos.

Esta forma de coleta de dados é escolhida propositalmente, pensando no processo final da análise que compõe esta monografia, de modo que, a teoria quando confrontada com a prática (a vivência e percepção das colaboradoras entrevistadas), destaca-se como um material de embasamento para justificar a argumentação referente ao tema, à problemática, à hipótese e, até mesmo possíveis propostas de melhorias.

Já no estudo de caso, as entrevistas foram semiestruturadas, seguindo um roteiro base previamente estabelecido, no qual, foram realizadas 10 perguntas ao sócio da empresa, e 8 perguntas aos funcionários.

Este modelo de coleta de dados apresenta vantagens, pois é flexível, há maior interação e proximidade entre o colaborador e o entrevistado, possibilitando o esclarecimento das perguntas caso o colaborador tenha alguma dúvida, ou tenha entendido de outra forma, além de ser possível a adição de perguntas mais complexas ao decorrer da entrevista.

A entrevista foi escolhida com intuito de cruzar as experiências e vivências das colaboradoras entrevistadas com a visão e as dificuldades apresentadas na pesquisa bibliográfica.

No dia 04 de setembro de 2023, foi realizada uma visita na empresa com o intuito de realização da entrevista, neste dia, apenas o sócio da empresa respondeu as questões de maneira presencial que teve uma duração de 1 hora. Pela questão de não interromper os funcionários em seu ambiente de trabalho, o sócio forneceu o contato de dois colaboradores para que a entrevista com esses fosse realizada de maneira virtual.

Foi solicitado de maneira estratégica, para que dos funcionários, fosse concedido a entrevista de um que estava a mais tempo na empresa, a fim de perceber as mudanças causadas a longo tempo, e também deixar de forma mais explícita o crescimento da organização, já o outro entrevistado, poderia ser um funcionário mais recente, que iria nos mostrar se essa gestão de processos da empresa é realmente implementada e perceptível.

Foi conversado com os funcionários pelo aplicativo de comunicação WhatsApp, na qual as respostas foram concedidas por áudio, e dado espaço aos mesmos para sanar qualquer dúvida em relação as questões.

### **3.3 Descrição do objeto de estudo**

A empresa analisada para entendimento de teoria junto a prática se enquadra no mercado de moveis planejados, estando localizada na cidade de Santa Barbara d'Oeste, sendo muito renomada em toda a região.

A empresa iniciou suas atividades em 10 de agosto de 2012, entrando para o ramo de marcenaria por conta de um histórico familiar na construção civil, e por serem



proprietários de uma empresa especializada em mármore. Diante a experiência da família no ramo, identificaram que poderiam ter em mãos um duplo cliente, pois quem tem a necessidade de compra de moveis, também busca por pedras e vice e versa.

Dessa forma a empresa analisada tem como descrição de sua atividade econômica principal “Fabricação de móveis com predominância de madeira” e atividade secundária “Comércio varejista de móveis”, contando hoje com um quadro de 72 funcionários.

## **4. DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA**

### **4.1 Apresentação dos resultados**

Conforme explicitado anteriormente, o objetivo deste trabalho é, a partir da revisão bibliográfica e do conhecimento da realidade da organização estudada, analisar e entender a real importância e benefícios da gestão de processos nas empresas.

Foram entrevistados o sócio da empresa e mais 2 colaboradores, esses foram selecionadas de forma pertinente com o objetivo de analisar a implementação e benefícios da gestão de processos na empresa, bem como, fornecerem seus conhecimentos sobre o tema, suas vivências e percepções.

#### **4.1.1 Entrevista com o sócio**

As informações para o estudo de caso, foram fornecidas pelo Sócio proprietário da empresa (que por questões éticas e de privacidade será apelidado pelo nome fictício de “Rafael”), sendo coletadas por meio de uma entrevista realizada na sede da mesma em 04 de setembro de 2023.

A fim de entender o ambiente e a forma de trabalho da empresa, foi questionado ao Sócio os departamentos existentes atualmente e a função de cada um deles na construção do produto final, esses serão listados a seguir.

- Vendas/ comercial – Setor responsável pela prospecção, atendimento e briefing dos clientes, levantando suas necessidades, negociando prazos e orçamentos.
- Projetos -Setor na qual se encontra os projetistas que fazem o desenho gráfico da necessidade do cliente prospectado pelo vendedor.
- Financeiro – Responsável pelas contas a pagar e receber, emissão de boletos e cobrança aos clientes.
- Plano de corte – É toda a parte da engenharia da empresa, sendo que nesse setor trabalha os engenheiros, designer e arquitetos responsáveis pelo estudo

dos moveis planejados de maneira geral, desde a engenharia dos moveis, formato e medidas.

- Compras – Responsável pela compra de matérias para uso administrativo da empresa, bem como matérias de produção – A empresa trabalha com fornecedores de ferragem, madeiras, tintas, parafusos, corrediças, etc...
  - Produção – Nesse setor está localizado os marceneiros e meio oficiais, que são também divididos em setores da produção
- Corte: responsável pela moldagem e corte da madeira de acordo com as especificações indicadas/ necessárias
- Fitagem: Acabamento das madeiras com a colagem de fitas nas bordas
- Usinagem: Recorte e desenho (esse é um diferencial da empresa, pois ela é feita com o auxílio de uma máquina, sendo que na maioria das movelarias esse é um trabalho manual)
- Furação: Fura a madeira para encaixe de parafusos, dobradiças e canais de kits de abrir e fechar portas
- Laca: responsável pela pintura em laca
- Entregas: responsável pela logística das madeiras já prontas, desde armazenagem na empresa, até a entrega ao consumidor.
  - Montagem: responsável pela instalação dos moveis na casa do consumidor.

Com o objetivo de analisar a evolução da empresa e começar a deixar de forma mais visível os processos e seu aprimoramento, foi solicitado para que o socio descreve-se os departamentos e os processos que existiam no início da empresa.

Rafael nos contou que quando a empresa começou não existia muitos processos, havendo apenas o departamento de vendas e projetos juntos, sendo desempenhados pela mesma pessoa, na qual realizava a captação do cliente, e ela mesmo fazia o projeto e orçamento. Essas informações eram passadas direto ao setor de produção, que ia até a casa do cliente realizar as medições e após isso ela mesma fazia o plano de corte, realizava o corte, fitagem e já destinava ao departamento de entrega, que era também responsável pela montagem dos moveis.

Feito essa comparação do antes e depois da empresa, mostrando de uma certa forma a sua evolução, foi questionado quando foi identificado a necessidade de mudanças e modificações no processo. O socio respondeu que a necessidade de mudança veio junto com o pensamento de crescimento da empresa e atendimento de uma maior demanda, que foi quando ele começou a perceber certos atrasos e grandes demoras nos processos, devido à falta de uma melhor análise de como a empresa estava trabalhando. Outro modo de percepção que gerava gatilhos para mudanças eram os erros, sejam eles nas entregas, na produção, nas peças, erros esses que geravam custos e perdas para a empresa.

Questionado sobre as principais mudanças em seus processos que acompanharam o crescimento da empresa, Rafael nos deu alguns exemplos:

Referente ao setor de entrega e montagem, no início da empresa era realizado pela mesma pessoa, eles contavam com 2 caminhões e duas picapes (courier), na qual o montador ia até a empresa, carregava os caminhões e realizava a montagem na casa do cliente, desse modo ele ficava com o caminhão o dia todo na obra, e pensando no futuro com a empresa tendo um maior número de montagens por dia, seria inviável eles terem 1 caminhão para cada montagem.

Foi com essa observação que foi criado o setor de entregas, ou seja, não era mais os próprios montadores que entregavam e montavam. Hoje em dia, a empresa conta com 4 caminhões, sendo que cada um possui um motorista e um ajudante, esses vão até a empresa, pegam o material, levam até a casa do cliente e descarrega o material, deixando o mesmo disponível apenas para o montador realizar o seu serviço, liberando assim o caminhão para outra entrega, aumentando sua eficiência e atendendo uma maior quantidade de clientes.

Outro setor que teve grandes mudanças foi o departamento de produção, antes era a mesma pessoa que realizava todos os processos, hoje em dia esses processos foram separados de maneira física, ou seja, cada um deles tem um local determinado

na empresa para serem realizados, e também foram separados por profissionais, onde os funcionários são capacitados e especializados para realizar aquela função, desse modo a empresa consegue alcançar uma melhor qualidade e padrão em seus produtos.

É nítida também uma grande mudança no setor comercial, atualmente a empresa conta com vendedores treinados na captação do cliente, sendo implementado questionários e pesquisas mais específicas para entender a necessidade do cliente, proporcionando produtos mais exclusivos e personalizados.

O setor de vendas conta com o auxílio de um sistema para passar as informações para os projetistas desenvolverem o projeto gráfico dos moveis, garantindo uma maior descrição de todas as informações captadas dos clientes pelos vendedores.

A gestão financeira e de compras da empresa antigamente era desempenhada pelos próprios sócios, porém com o aumento da demanda e necessidade de uma maior padronização nos produtos, foram criados departamentos distintos, garantindo assim uma excelência muito maior nesses serviços, minimizando possíveis erros.

Cronogramas foram adotados em todos os setores da empresa, com *checklist* dos afazeres necessários em cada processo, contendo também uma programação de dia e horário para que os produtos de cada cliente sejam desenvolvidos em um prazo muito menor.

O setor de entrega responsável pela logística da empresa, tem também procedimentos a serem realizados ao descarregar os materiais na casa do cliente. Deve ser analisado um lugar estratégico de fácil manuseio dos materiais, o mais próximo possível da área de montagem, os materiais devem ser separados por móveis para ser mais rápido a montagem, o local deve ser protegido por lonas para que não haja nenhum dano nos materiais e nem na estrutura do local, entre outros cuidados.

A empresa adotou também um sistema ERP mais completo, que tenha capacidade de gerenciar as informações de todos os setores de maneira mais prática e eficiente. Contou também com a ajuda da tecnologia adquirindo maquinários para a produção mais modernos, que entregam uma maior qualidade aos produtos e agilidade no serviço.

Rafael nos contou que praticamente todo mês é realizado na empresa alguma mudança visando a melhoria do processo, seja ela remanejamento de máquinas, melhorias nos *checklist*, mudanças em cronogramas, etc.

Questionado também como essas mudanças são realizadas e implementadas, ele nos respondeu que a partir do momento que é identificado uma necessidade de mudança, o sócio se reúne com os gerentes, entendem o problema, discutem sobre as soluções cabíveis, reúne a equipe/ setor que será influenciado por essa mudança, passa as orientações do que e como será feito, realiza uma ata de reunião com todos os pontos discutidos, que deve ser assinado por todos os envolvidos, entrega aos funcionários um papel comunicativo para que todos tenha total ciência do que será feito e se necessário oferece um treinamento a equipe. Dessa maneira, a questão de como essas mudanças são comunicadas aos funcionários também foi respondida.

Indagado sobre a resistência a mudanças, Rafael comentou que houve sim muita resistência por parte dos funcionários, e que considera de certa forma normal ter essa resistência por mudanças grandes, mas considera extremamente necessário, relata que os maiores resistentes foram os que estavam na empresa a mais tempo, acostumados com um certo tipo de processo, chegando ao ponto de realizar o desligamento de alguns do quadro de colaboradores. Um exemplo que ele nos deu foi referente a criar novos setores, os funcionários acostumados a fazer todo o processo da produção sozinho, relutaram em realizar apenas um processo e ter outra pessoa fazendo um processo anterior, tendo dificuldades em se acostumar com uma nova situação e deixar parte do processo que estava habituado a fazer em mãos de outra pessoa. Comentou também que alguns voltaram a trabalhar na empresa e se acostumaram com o novo sistema, e conforme o tempo, vão entendendo que as mudanças são necessárias e ajudam no crescimento da empresa.

Ainda sobre mudanças e sobre os processos atuais da empresa, Rafael comentou que houve uma alteração recente no quadro de sócios, que permitiu com que todo o maquinário fosse renovado, entrando com um processo fabril novo, com mais tecnologia e mudanças da montagem dos moveis, na qual querem remanejar algumas partes do processo da montagem de guarda-roupas e gabinetes de pias para dentro da obra, tendo equipamentos moveis de furação, corte e colagem, porém esse é um processo e projeto novo que ainda está em desenvolvimento e fase de testes.

O Sócio comentou que a empresa sempre está em processo de melhoria e que já existe vários projetos de crescimento, pois acredita que a empresa não pode parar de buscar a modernidade devido ao mercado de moveis planejados estar com uma crescente muito grande, e é essa busca incessante por crescimento constante que faz com que a concorrência não tome o lugar deles.

Finalizando a entrevista e questionando-o sobre os benefícios da gestão de processos em todos os setores, Rafael comentou que foi essencial para deixar a empresa mais organizada e especializada, pois diferente do que era feito antes, agora eles não ficam dependentes de apenas uma pessoa para realizar vários processos, conseguindo treinar e desenvolver seus funcionários, alocando cada um na sua posição correta, fazendo aquilo com que se identifica, e dessa forma trazendo uma qualidade maior para o produto, melhores resultados para a empresa e uma maior satisfação para o cliente. Essas mudanças impactaram o financeiro da empresa, que agora se encontra de forma controlada, com um aumento de receita crescente e redução de custos e perdas, conseguindo ter uma melhor gestão.

Rafael considera a satisfação dos funcionários uma questão muito importante para a empresa e acredita que os processos ajudaram muito nisso, pois ele conseguiu trazer uma remuneração melhor para os seus colaboradores, o que fez com que a satisfação deles com a empresa aumentasse e que isso retornou como uma maior produtividade, beneficiando ainda mais a empresa.

O sócio conclui a entrevista afirmando que os processos da empresa ainda vão se modificar e ter melhorias, pois elas devem ser constantes, acompanhando as novas necessidades do mercado “... o processo para mim na empresa é tudo, *sem processos não existe empresa.*”

#### **4.1.2 Entrevista com os funcionários**

A fim de entender de um ponto de vista diferente a gestão de processos dentro da empresa, foram também coletadas informações dos funcionários. Com o objetivo de se ter uma análise mais profunda, foi convidada a responder o questionário, uma das colaboradoras que trabalha a mais tempo na empresa, que por motivos de privacidade será chamada de Caroline. Por um outro lado, busca-se também analisar a visão dos novos funcionários, que tiveram seu ingresso na empresa recentemente, e para isso foi entrevistado o funcionário Marcos.

As primeiras perguntas a ambos entrevistados tinham por objetivo entender como eles estão situados na empresa, e por isso, foi-se questionado há quanto tempo eles estão na organização, em qual departamento atua e sua função. A funcionária Caroline está na empresa a 10 anos e 9 meses, atualmente está locada no

departamento comercial e exerce a função de consultora de vendas sendo responsável pela prospecção e acompanhamento do cliente. Já Marcos, está na empresa a 1 ano e 2 meses e atua como meio oficial, auxiliando o setor de produção na parte de furação das madeiras.

Entrando na questão da gestão adotada pela empresa, os entrevistados foram questionados se perceberam que a mesma realizou mudanças em seus processos, a resposta de ambos, mesmo com a diferença de tempo de empresa, foi similar. Caroline comentou que a empresa só evoluiu e cresceu pelo fato de alterarem seus processos, e que ela estava presente nessa evolução, enquanto Marcos afirmou que sim, que a empresa sempre está em busca da melhoria de seus processos e que ele consegue visualizar essas mudanças.

A fim de buscar maiores informação e entendimento dos processos que foram alterados, foi solicitado aos entrevistados que comentassem sobre essas mudanças. A entrevistada Caroline fez o seguinte relato

“As mudanças foram em várias áreas, porque teve mudanças na produção, setor de engenharia de projetos, no setor de entregas e na área comercial, e vou falar do comercial em especial, pois é o meu setor, no começo quando eu entrei, eu mesmo que fazia os projetos e apresentava para os clientes, e trabalhava sozinha no comercial, tinha o auxílio do proprietário às vezes, mas a grande maioria era tudo eu que fazia, exemplo... tirar medidas na casa do cliente, fazer o projeto, fazer o orçamento, apresentar o projeto, vender, depois fazer o contrato e o descritivo da venda, e hoje é tudo diferente, evoluiu muito, hoje somos em quatro vendedores, três projetistas, e um orçamentista, ou seja, o meu tempo é dedicado somente para os clientes, o que ajudou muito no aumento de prospecção de novos clientes e melhoria no atendimento, acredito que isso seja a alteração dos processos da empresa.”

O funcionário Marcos relata que nesse tempo de empresa, vivenciou algumas mudanças no *layout* dos maquinários, que teve como causa o projeto de aquisição de novas máquinas, comentou também que a empresa ofereceu treinamentos para capacitá-los no manuseio das mesmas.

Após ter sido perceptível que os funcionários visualizaram a gestão por processos acontecendo na empresa, foi questionado se eles consideram essas mudanças como algo positivo. A funcionária Caroline relata que sim, que ela vê essas mudanças como fundamentais para que a empresa continue crescendo e acompanhando o mercado, enfatizou também que a concorrência nesse seguimento está muito em alta, e que é necessário continuar adotando melhorias. O funcionário Marcos também comenta.



“Vejo muitos resultados positivos sim nas mudanças que a empresa aplica, principalmente no quesito qualidade, o que eu acho um diferencial da empresa, porém também tem um estranhamento quando essas mudanças chegam, o que nos demanda um tempo de adaptação”

Como a resposta da pergunta anterior foi positivo por parte dos dois entrevistados, foi questionado e solicitado para que comentassem como essas mudanças beneficiaram o trabalho deles e até mesmo o desempenho. Caroline respondeu.

“Acho que só complementando o que disse anteriormente, ajudou muito essas mudanças porque consegui ter um aumento de clientes e atendimentos e com isso até o retorno financeiro aumentou tanto para mim, como para a empresa... vou dar um exemplo no começo o meu maior número de vendas no mês era de 100 mil, hoje já cheguei a fechar venda de um milhão no mês, então foi bem significativa a melhoria da empresa, o que resulta em algo positivo para ambos, funcionário e empresa”

Marcos, trabalhando na parte produtiva, comenta que no serviço desempenhado percebeu que depois da adaptação com os novos maquinários, houve uma agilidade maior na liberação dos produtos.

“Dando um exemplo mais claro, as medições para que os furos sejam feitos no local correto estão sendo feitas muito mais rápidas, e com uma maior precisão, o que está fazendo com que os erros sejam menores também”

Com o intuito de entender a visão dos funcionários sobre a continuidade na melhoria dos processos da empresa, foi questionado se eles achavam que havia algum processo da empresa que poderia ser modificado, Caroline respondeu.

“Acredito que não tenha um processo específico para ser mudado, até porque estamos em constante mudanças, o importante é nunca parar no tempo e sempre estar evoluindo para a empresa crescer e ser cada vez melhor no mercado de trabalho.”

Já o entrevistado Marcos, concordou com Caroline ao falar que percebe que a empresa sempre está pensando na melhoria dos processos, porém acrescentou que pensando em atender um maior número de clientes, pensaria em um espaço maior para a produção, o que facilitaria no manuseio das peças e também comportaria mais maquinários.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para que seja possível realizar a análise dos resultados obtidos através das pesquisas bibliográficas e das entrevistas, é necessário retornarmos aos questionamentos iniciais deste trabalho: Qual a importância da implementação da gestão por processos dentro de uma organização e os benefícios que essa gestão acarreta?

Deste modo, para que seja possível responder essa questão, foi analisado na empresa objeto de estudo toda a evolução de seus processos, sendo que de acordo com Gonçalves (2000) processos são atividades ou um conjunto de atividades que recebem um input, que ao ser adicionado valor a ele é gerado um output a um cliente específico. Bem como diz Hammer e Champy (1994) que definem processo como um grupo de atividades que são realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tenham valor para o cliente.

Com esse termo definido, é possível afirmar que na empresa estudada existem processos e que esses sofreram modificações. Esse ponto é possível de ser analisado quando o sócio explicita que no início da história da empresa não existiam muitos processos, havendo apenas o departamento de vendas e projetos juntos, sendo desempenhados pela mesma pessoa; o setor de produção, que além do manuseio dos materiais em si, era o responsável por realizar as medições na casa do cliente e o departamento de entrega, que era também responsável pela montagem dos móveis.

Diante a este relato, é notório a necessidade de mudanças dentro da empresa, mudança essa que é citada por Schiar e Domingues (2002) que comentam que para que seja possível realizar uma mudança capaz de construir novas formas de organizações, faz-se necessário que ela ocorra através de um processo de aprendizagem global, que envolve uma auto-organização, fluxo constante, trabalho em equipe e múltiplos conhecimentos.

O sócio entrevistado diz que as modificações vieram junto com o pensamento de crescimento e atendimento de uma maior demanda. Outro modo de percepção que gerava gatilhos para mudanças eram os erros, seja eles nas entregas, na produção, nas peças, erros esses que geravam custos e perdas para a empresa. Essa afirmação é confirmada pelos funcionários, que deixaram de forma clara na entrevista que a empresa realizou muitas mudanças em seus processos.

Desse modo os processos da empresa começaram ser modificados, e seguiram um pouco da lógica levantada por Araújo (2009, p. 47), que comenta que os processos são formados pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades da organização e tem, sempre, um início e um fim claramente delimitados, sendo necessário realizar um rigoroso estudo que inclui, identificar a utilidade de cada etapa, verificar as vantagens em alterar a sequência das operações, procurar adequar as operações (passos) às pessoas que as executam e por fim Identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo.

Essas etapas foram bem presentes dentro da movelaria, sendo possível percebê-las nas falas do sócio, como exemplo, a mudança no setor de entrega e montagem, que no começo era realizada pela mesma pessoa, na qual o montador ia até a empresa, carregava os caminhões e realizava a montagem na casa do cliente, desse modo ele ficava com o caminhão o dia todo na obra, e pensando no futuro com a empresa tendo um maior número de montagens por dia, seria inviável eles terem 1 caminhão para cada montagem.

Foi com essa observação que foi criado o setor de entregas, ou seja, não era mais os próprios montadores que entregavam e montavam. Hoje em dia, a empresa conta com 4 caminhões, com um departamento de entrega e montagem distintos, no qual os entregadores, pegam o material na empresa, levam até a casa do cliente e o descarrega, deixando o mesmo disponível apenas para o montador realizar o seu serviço, liberando assim o caminhão para outra entrega, aumentando sua eficiência e atendendo uma maior quantidade de clientes.

Essas práticas de observar como o processo está sendo desempenhado, identificar falhas e adequar as operações, foi realizada em todos os departamentos da empresa. Essa informação é também validada pela funcionária entrevistada que trabalha no comercial, relatando que antes ela desempenhava várias funções, e que agora com os processos mais definidos o seu tempo é dedicado somente para os clientes.

O entrevistado Marcos comentou que quando há uma mudança no processo da empresa, sempre é oferecido treinamento para que os colaboradores estejam capacitados e se adaptem de maneira mais fácil aos processos. O sócio também comentou sobre essa questão, expondo que a partir do momento que é identificado uma necessidade de mudança, o sócio se reúne com os gerentes, entendem o problema, discutem sobre as soluções cabíveis, reúne a equipe/setor que será

influenciado por essa mudança, passa as orientações do que e como será feito, realiza uma ata de reunião com todos os pontos discutidos, que deve ser assinada por todos os envolvidos, entrega aos funcionários um papel comunicativo para que todos tenha total ciência do que será feito e se necessário oferece um treinamento a equipe.

Todos esses pontos, entram em acordo também com o pensamento de Rafael Paim (2008) que diz que planejamento inclui apresentar aos executores do processo uma visão geral da cadeia de valor da organização e fazer com que os envolvidos entendam o contexto e as relações de determinado processo, sendo que o processo deve ser executado ou por pessoal ou por sistema, devendo haver a intervenção do gestor, que tem por função controlar o processo.

Entretanto, existe um ponto que autores como Gonçalves (2000) e Silva (2015) citam em seus estudos que não é perceptível nas falas do sócio e dos funcionários, que é a importância da equipe que executa o processo, ou seja, os funcionários que estão operando no dia a dia opinarem nas mudanças, propondo melhorias, afinal, são essas pessoas que sabem exatamente as lacunas passíveis de mudanças, e muitas das vezes tem ideias propicias para melhorá-las. Essa questão de participação dos trabalhadores no processo colaborativo de ideias se torna fundamental, pois de certa forma, faz com que esses se adaptem e aceitem de maneira mais branda as mudanças.

Outro ponto de extrema importância a ser analisado, é sobre as dificuldades encontradas para a implementação e mudanças de uma gestão de processos. Esses pontos foram citados por Hammer e Champy (1997), e se assemelham aos pontos levantados pelos sócios e pelos funcionários, principalmente a falta de visão do todo e dificuldade de compreensão dos objetivos e a dificuldades de comunicação entre as áreas.

O sócio deu uma maior ênfase na resistência as mudanças, dizendo que houve muita resistência por parte dos funcionários, e que considera de certa forma normal, relata que os mais resistentes foram os que estavam na empresa há mais tempo, acostumados com um certo tipo de processo e tinham a maior parte das atividades em suas mãos, relutando em delegar suas tarefas a outros colaboradores. O relato do colaborador Marcos deixa em evidência essa questão comentando que há um certo estranhamento assim que as mudanças são aplicadas, e que demandam da equipe um certo tempo de adaptação.

Hammer e Champy (1997) comentam também da necessidade e certa dificuldade de adaptação do ambiente de trabalho, ou seja, o remanejamento do layout. Esse ponto foi citado pelo entrevistado Marcos, que fala que a empresa poderia expandir o seu local, a fim de comportar novas máquinas, que já estão sendo adquiridas, com o objetivo também de atender o aumento da demanda. O sócio não cita essa expansão da estrutura da empresa, ponto a ser questionado, pelo fato de citar outras grandes mudanças, que poderiam demandar de um maior espaço para serem executadas.

Outro ponto levantado na entrevista pelo sócio, foi a implementação de controles, formulários e cronogramas, o que facilitou a organização da equipe e se caracteriza como uma das mudanças implementadas pela gestão de processos. Essas ferramentas são citadas no item 2.6, trazendo em evidência os BPMS (*Business Process Management System*), que é definido por Verner (2004) como um conjunto de instrumentos que buscam a melhoria do sistema de gestão, contribuindo para a implementação de mudanças que tornem ou mantenham a empresa competitiva com os fluxos de trabalho claramente definidos, automatizados e racionais.

De acordo com os métodos implementados pelo sócio na empresa para facilitar e otimizar processos, comparando com os objetivos propiciados por um *software* BPM, seria muito viável a empresa adotar um sistema desses, sendo responsável por facilitar o processo dentro dessa mesma gestão, pelo fato de facilitar a comunicação e a integração das pessoas em todos os setores da organização; ajudando o planejamento, a organização, a liderança e o controle do que é feito na empresa; e dando flexibilidade e agilidade para mudanças do contexto do ambiente de negócio, podendo “substituir” controles físicos que estão sobre conhecimento de apenas uma pessoa ou departamento.

Analisando a fundo os benefícios que essa gestão acarreta para as empresas, é importante o relato do sócio dizendo que a mudança nos processos foi essencial para deixar a empresa mais organizada e especializada, pois diferente do que era feito antes, agora eles não ficam dependentes de apenas uma pessoa para realizar vários processos, conseguindo treinar e desenvolver seus funcionários, alocando cada um na sua posição correta, fazendo aquilo com que se identifica, e dessa forma trazendo uma qualidade maior para o produto, melhores resultados para a empresa e uma maior satisfação para o cliente. Essas mudanças impactaram o financeiro da

empresa, que agora se encontra de forma controlada, com um aumento de receita crescente e redução de custos e perdas, conseguindo ter uma melhor gestão.

As afirmações dos funcionários entrevistados apontam para o mesmo caminho, sendo que a entrevistada Caroline expõe que essas mudanças ajudaram muito no aumento de prospecção de novos clientes e melhoria no atendimento, tendo uma significativa melhoria na empresa, o que resulta em algo positivo para ambos, funcionário e organização. O funcionário Marcos, mesmo com pouco tempo de empresa, comenta que essas mudanças têm um resultado positivo principalmente no quesito qualidade, o que considera um diferencial da empresa.

Dando foco para uma das falas da funcionária Caroline, ela comenta que com as melhorias empregadas, o ganho financeiro tanto para a empresa, como para ela foram bem significativos, pois com um sistema de comissão, ela tem um retorno muito bom, isso graças ao maior foco que ela consegue dar aos clientes, acarretado pelo aumento da equipe comercial e distinção das tarefas. Essa questão de recompensa/ganho, não apenas financeiros, mas também de conhecimento e crescimento, que os funcionários têm em decorrência das mudanças dos processos, não é muito explorada pelos autores que discorrem sobre o assunto, sendo um ponto muito importante, pois pode ser algo que motive e impulsione os colaboradores a pensar/ adotar e aceitar mudanças.

Os pensamentos de alguns dos autores estudados, se alinham às falas dos entrevistados. Varvakis (1997), ressalva que alguns dos benefícios resultantes da adoção de uma gestão por processos são, a visão sistêmica das atividades, integração e coordenação do trabalho entre as diversas áreas funcionais, eliminação de redundâncias e atividades duplicada, simplificação do entendimento dos processos como geradores de valor para o cliente, tendo esse como o seu foco. Paim (2008) comenta também que a gestão por processos também tem sido estudada e entendida como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema e desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias.

Dessa forma pode-se afirmar que implementar e melhorar processos é uma ação fundamental para as organizações acompanharem e responderem as mudanças que ocorrem constantemente em seu mercado de atuação, para conseguir manter o sistema produtivo competitivo. Gonçalves (2000) complementa que a implementação e adoção desse novo modelo de gestão, se faz necessária pelo fato de o mercado atual estar se mostrando cada vez mais competitivo, logo, essa competitividade das

empresas está totalmente relacionada com à sua capacidade de gerar valor para os seus clientes.

Essa afirmação casa perfeitamente com o pensamento do sócio, que comenta que a empresa sempre está em processo de melhoria e que já existe vários projetos de crescimento, pois acredita que a empresa não pode parar de buscar a modernidade devido ao mercado de moveis planejados estar com uma crescente muito grande, e é essa busca incessante por crescimento constante que faz com que a concorrência não tome o lugar deles. A funcionária Caroline, por trabalhar diretamente com os clientes também confirma esses pensamentos, relatando que ela vê essas mudanças como fundamentais para que a empresa continue crescendo e acompanhando o mercado, enfatizou também que a concorrência nesse seguimento está muito em alta, e que é necessário continuar adotando melhorias.

Por fim, Smith e Fingar (2003) citam que a gestão de processo está dentro de um processo evolutivo e passa por uma fase na qual não só os processos devem ser gerenciados e informatizados, mas deve haver uma integração e "agilização" da lógica de melhorar e implementar processos, pois há uma necessidade permanente de mudança e de adaptação, acompanhando a necessidade de seus clientes. Desta forma, é importante que as empresas identifiquem e conheçam quais são seus processos essenciais a fim de aperfeiçoá-los continuamente, mesmo que esses processos não sejam percebidos pelos clientes, mas que mesmo assim, impactam positivamente sobre ele.

Considerando responder o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho, além do conteúdo teórico adquirido através das pesquisas bibliográficas e por fim as entrevistas, pode-se notar que, alterar estruturas funcionais de grandes organizações tradicionais para processos de negócios não é uma atividade fácil, impõe muitos riscos e requer muito trabalho e dedicação da organização, porém é algo extremamente necessário para manter a empresa no mercado, atendendo e se adaptando da melhor forma possível as novas e mutáveis necessidades de seus clientes, proporcionando a empresa uma visão sistêmica das atividades, redução do tempo e custo de processos, aumento da produtividade dos trabalhadores, melhoria do fluxo de informações e conseqüente aumento do potencial das soluções de automação, simplificação do entendimento dos processos como geradores de valor para o cliente, garantindo assim, um sistema produtivo competitivo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como objetivo geral analisar a necessidade das empresas manterem seus processos alinhados para se obter um sucesso competitivo, visando identificar a importância e os benefícios desde a implementação da gestão por processos e averiguar se essa metodologia pode propiciar melhorias a administração, auxiliando na realização dos trabalhos e gerando valor aos produtos/serviços. Junto a este intuito, se apresentam também os objetivos específicos, que visam compreender o que são processos e o que é a gestão de processos, identificar como se dá a implementação e os benefícios dessa gestão nas organizações.

Para atingir os objetivos propostos, primeiramente foram realizadas as revisões bibliográficas, e para que houvesse um maior embasamento teórico foram consultados livros, dissertações e artigos científicos sobre o tema proposto. As teorias apresentadas buscaram captar a essência de uma gestão de processos, percorrendo seu conceito, evolução, implementação, desafios e dificuldades da mudança, benefícios e o uso da tecnologia como auxiliar deste processo.

Após conclusão desta etapa, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do seguimento de móveis planejados que opera sobre a gestão de processos, sendo composto por 3 entrevistas semiestruturadas, 1 delas com o sócio da empresa de maneira presencial respondendo 10 perguntas que visava compreender a implementação e os benefícios acarretados pela gestão de processos, e 2 entrevistas com funcionários de diferentes tempo de empresa, sendo realizadas de maneira remota, esses responderam 8 perguntas que buscava verificar a visão deles em relação as mudanças de processos na empresa.

Baseado nas teorias apresentadas pelos autores e nos relatos das entrevistas, foi possível notar que a gestão de processos é uma das importantes bases para o crescimento das empresas, considerando que o mercado atual se mostra cada vez mais competitivo, exigindo com que as organizações mantenham excelência nos processos que desempenham para proporcionar qualidade aos seus clientes, gerando valor em seus produtos/serviços. Além disso, essa gestão proporciona que atividades duplicadas, redundâncias, retrabalhos, e diversas outras questões, que aumentam o custo da operação, sem agregar valor a ela, sejam anuladas.



Dessa forma, pode ser considerado que a gestão de processos auxilia e facilita a sustentação de uma empresa, pois com ela, é mais fácil garantir que essa se mantenha competitiva no mercado, se alterando para acompanhar as mudanças de suas necessidades, agregando assim valor ao consumidor de maneira mais rápida à um custo mais baixo, proporcionando a mitigação de erros e ofertando um produto/serviço de maior qualidade. Esses pontos ressaltam ainda mais a importância dos gestores dentro de uma empresa, pois mesmo com a tecnologia de BPMS, é necessário um profissional para realizar a sua implantação e condução dos programas, sendo então fundamental a atuação de um gestor de processos. Esse é responsável por analisar os processos, identificar falhas, planejar, organizar, coordenar, conduzir, monitorar, corrigir e desenvolver continuamente seus processos, sempre alinhado as estratégias e objetivos da empresa.

Com isso, é possível dizer que os objetivos inicialmente propostos nesta monografia, foram alcançados e cumpridos, visto que foi possível analisar a importância da implementação da gestão por processos em uma empresa, bem como todos os benefícios que essa acarreta, auxiliando e colaborando com o sucesso competitivo das organizações, agregando valor aos consumidores com uma maior qualidade do produto, sendo proporcionada pelo aperfeiçoamento dos processos.

Sendo assim, seria de grande valia, realizar mais estudos acerca do tema gestão por processos que leva a pautas como, “A reengenharia organizacional” conceito que deu início a prática da gestão por processos, redesenhando a organização das empresas ; “A importância da gestão de projetos para uma empresa” tema relevante pelo fato de muitos processos serem modificados a partir de um projeto; “A resistência a mudanças do ambiente organizacional” dificuldade enfrentada por muitos ao se deparar com mudanças, entre outros temas relevantes que podem complementar a análise pretendida neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C.G.de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.34 – 112.

BALDAM, Roquemar e VALLE, Rogerio e ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócio - BPM**: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier. Acesso em: 13 Jul. 2023.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. São Paulo, São Paulo, SP, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006

Brasil. (2013). **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. - São Paulo: Saraiva, 2006.

DIAS, Fabiano. **As 6 fases do ciclo de vida BPM**. Disponível em: <https://blog.bpmacademy.com.br/as-6-fases-do-ciclo-de-vida-bpm-passo-a-passo-completo-em-detalhes-parte-2/>. Acesso em 14 de Julho de 2023.

DREYFUSS, Cassio. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

FALCONI, V. **Citações Sobre a Gestão Eficaz**. Disponível em: <http://www.folhavoria.com.br/economia/blogs/gestaoresultados/2012/06/17/citacoes-sobrea-gestao-eficaz-vice-falconi/>, Acesso em 14 de Julho de 2023.

FRANCO, Rochester Gabriel Pitone. **Metodologia para implantação da gestão por processos em empresas do setor metal-mecânico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

GRAHAM, Morris; LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HARMON, Paul. **Process Maturity Models**. BPTrends, May 2009. Disponível em: <www.bptrends.com>. Acesso em 17/06/2023.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARMON, Paul. Application Evaluating an Organization's Business Process Maturity. **BPTrends**, March 2004. Disponível em: <www.bptrends.com>. Acesso em 17/06/2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: edição compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MIGUEL, Paulo Augusto C. (Coord.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H.; CARDOSO, R. **Process management tasks: a conceptual and practical views**. Business Process Management Journal, v. 14, n. 5, 2008.

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

PAIM, R.; SANTOS, D.; CAULLIRAUX, H. A importância das tarefas para gestão de processos. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 27., Foz do Iguaçu, 2007.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos - BPM**. São Paulo: M.books do Brasil, 2011

PESSOA, David Soares; FELIX, Girliane Sales y GOMES, Rickardo Léo Ramo (2019): "A importância da gestão por processos nos resultados corporativos", **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, (abril 2019).

REIJERS, H. **Implementing BPM systems: the role of process orientation**. **Business Process Management Journal**, v.12, n. 4, p. 389-409, 2006.

SALERMO, M. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaço de comunicação-negocial**. São Paulo: Atlas, 1999

SCHIAR, Lazaro Ben Hur Pires; DOMINGUES, Jari. Organizações voltadas para processos: um paralelo com as organizações funcionais. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP 2002**, Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e Melhoria de Processos: Conceitos, Técnicas e Ferramentas**. 1. ed. [S. l.]: BRASPORT, 2015. 165 p.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002. VIANA, J.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave**. Florida: Meghan - Kiffer, 2003.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1998.

UNICAMP (2003). **Gestão por Processos**. UNICAMP\_170903.pdf. Acesso em 28/06/2023

VERNER, L. **BPM: The Promise and Challenge**. V2, n.1. USA: DSP, 2004.

## APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas

### Perguntas ao Sócio

1. História da empresa, como entraram para o mercado nesse ramo
2. Quais os departamentos da empresa?
3. Quando a empresa começou, como eram os processos?
4. Quando perceberam que os processos deveriam ser modificados?
5. Quais foram as mudanças realizadas nos processos?
6. Como elas foram implementadas?
7. Como essas mudanças chegaram até os funcionários, teve alguma resistência?
8. Hoje em dia, como está o processo da empresa?
9. Os benefícios dessa nova gestão: financeiros, produtivo e satisfação dos funcionários.
10. A empresa vê a necessidade de continuar realizando uma gestão por processos? E vê esses processos serem alterados futuramente?

### Pergunta aos funcionários

1. Está na empresa a quanto tempo?
2. Atua em qual departamento e qual a sua função
3. Você percebeu que a empresa mudou algum processo dela?
4. Como foi essa mudança?
5. Você viu resultados positivos nela?
6. Se sim, como essa mudança beneficiou o seu trabalho e a empresa?
7. Você como funcionário considera interessante que haja mudanças no processo?
8. Você acha que algum processo da empresa poderia ser modificado?