



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SAMUEL MESQUITA DE SOUSA

A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO EM UM
GRUPO DE RESTAURANTES DE FORTALEZA

FORTALEZA

2013

SAMUEL MESQUITA DE SOUSA

A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO EM UM
GRUPO DE RESTAURANTES DE FORTALEZA

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Sueli Maria de Araújo Cavalcante

FORTALEZA

2013

SAMUEL MESQUITA DE SOUSA

A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO EM UM
GRUPO DE RESTAURANTES DE FORTALEZA

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Administração da Universidade
Federal do Ceará, como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dr^a. Márcia Nogueira Brandão
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Jorge e Celeste.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre guiando os meus passos, pela minha vida, saúde e pelas pessoas que colocou em meu caminho.

Aos meus pais Jorge e Celeste, por todo o amor, dedicação e suporte incondicionais e inesgotáveis.

Às minhas irmãs Mariana e Marina, pelo companheirismo e amizade.

À professora Sueli Cavalcante pela paciência, disponibilidade e auxílio para a realização deste trabalho.

Aos demais professores que tive no decorrer da minha trajetória e foram fundamentais para a minha formação.

Aos meus amigos de faculdade, por me proporcionarem a possibilidade de lembrar com muito carinho deste período.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta monografia.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original” (Albert Einstein)

RESUMO

As empresas crescem e, em escala ainda mais rápida, cresce a exigência dos clientes, conseqüentemente as organizações precisam estar muito bem preparadas e alinhadas para atender às mudanças necessárias e se manterem vivas e competitivas, atendendo ao cliente de forma eficiente e eficaz. Percebendo que a gestão puramente funcional já não atendia às novas exigências, muitas empresas encontraram na gestão de processos uma forma para obter a melhoria contínua, tornar a comunicação entre áreas mais eficiente e reduzir os custos. Dessa forma, este estudo buscou aprofundar e compartilhar conhecimentos sobre a gestão de processos e teve como objetivo realizar uma análise com o intuito de identificar se, na prática, a implantação da gestão de processos em um grupo de restaurantes da cidade de Fortaleza segue as recomendações da literatura. A pesquisa caracterizou-se, quanto aos aspectos metodológicos, por uma pesquisa descritiva de natureza aplicada e com abordagem qualitativa, na qual foi realizada uma entrevista com a gestora de operações da empresa. Os resultados obtidos demonstraram que a empresa implantou, na prática, a gestão de processos de acordo com o referencial teórico apresentado, fazendo uso apenas de pequenas adaptações na metodologia de trabalho, com o intuito de tornar mais rápida a transição de gestão funcional para gestão de processos. Pode-se constatar, portanto, que a metodologia de implantação pode ser adaptada às situações específicas.

Palavras-chave: Gestão Funcional. Gestão de Processos. Processos.

ABSTRACT

Companies grow and in an even faster scale grows customer's requirement, therefore organizations need to be well prepared and aligned to meet the necessary changes and to stay alive and competitive, attending the customer efficiently and effectively. Realizing that the purely functional management no longer met the new requirements, many companies have found in process management a way to get continuous improvement, make communication between areas more efficient and reduce costs. Thus, this study sought to deepen and share knowledge on the processes management and aims to perform an analysis in order to identify whether, in practice, the implementation of processes management in a Fortaleza restaurants's group follows literature's recommendation. The research was characterized regarding the methodological aspects, by a descriptive research of applied nature and a qualitative approach, in which an interview was conducted with the manager of the company's operations. The results showed that the company implanted, in practice, the processes management according to the presented theoretical model, using only minor adjustments in the methodology of work, in order to speed up the transition from functional management to the processes management. It can be seen, therefore, that the implementation methodology can be adapted to specific situations.

Key Words: Functional Management. Processes Management. Processes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura funcional	16
Figura 2 – Etapas básicas de um processo.....	18
Figura 3 – Empresa como um conjunto de processos	20
Figura 4 – Estrutura por processos	20
Figura 5 – Fluxo de processos: onde os processos se encaixam em sua organização atual	23
Figura 6 – Etapas de implantação da gestão de processos	26
Figura 7 – Mapa de contexto da organização	27
Figura 8 – Matriz de seleção dos processos críticos.....	29
Figura 9 – Mapa de contexto do processo	32
Figura 10 – Mapa de processo.....	32
Figura 11 – Hierarquia dos processos	41
Figura 12 – Ciclo de vida BPM.....	43
Figura 13 – Objetos de fluxo	48
Figura 14 – Piscinas e raias	52
Figura 15 – Cadeia de valor.....	56
Figura 16 – Mapa de contexto	57
Figura 17 – Matriz de seleção dos processos críticos.....	59
Quadro 1 – Gestão de processos x gestão por processos.....	14
Quadro 2 – Estrutura funcional e estrutura por processos.....	21
Quadro 3 – Critérios de decisão: estrutura funcional x estrutura por processos	21
Quadro 4 – Estágios da evolução para a organização por processos	37
Quadro 5 – Eventos	49
Quadro 6 – Representação dos atributos das atividades.....	50
Quadro 7 – Representação do gatilho.....	51
Quadro 8 – Conectores	51
Quadro 9 – Quadro comparativo	62

LISTA DE SIGLAS

BPM – *Business Process Management*

BPMN – *Business Process Modeling Notation*

BPMS – *Business Process Management System*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

GP – Gestão de Processos

PE – Planejamento Estratégico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 GESTÃO DE PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1 Organização: abordagem sistêmica	14
2.2 Modelos de Estrutura Organizacional	15
2.2.1 Estrutura funcional	15
2.2.2 Estrutura por processos.....	17
2.3 Importância dos processos nas organizações.....	21
3 METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS	25
3.1 Relação entre a gestão de processos e o planejamento estratégico	25
3.2 Etapas da implantação	26
3.2.1 Análise do contexto	27
3.2.2 Seleção do processos críticos	28
3.2.3 Modelagem e análise do processo atual	30
3.2.4 Projeto do novo processo.....	33
3.2.5 Gestão da transição.....	34
3.3 Maturidade e evolução.....	36
4 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM).....	39
4.1 Conceito.....	39
4.2 Estrutura	40
4.3 Funcionamento - Ciclo de vida BPM	42
4.3.1 Planejamento e estratégia	43
4.3.2 Análise de processos.....	44
4.3.3 Desenho de processos.....	44
4.3.4 Implementação de processos	45
4.3.5 Monitoramento e controle de processos	45
4.3.6 Refinamento e ajustes de processos.....	47
4.4 Business Process Management Notation (BPMN).....	47
4.5 Tecnologias de BPM	52

5 ESTUDO DE CASO	54
5.1 Metodologia.....	54
5.2 Análise da implantação da gestão de processos em um grupo de restaurantes	55
5.2.1 Análise do contexto	56
5.2.2 Seleção dos processos críticos	58
5.2.3 Modelagem e análise do processo atual	59
5.2.4 Projeto de novo processo.....	60
5.2.5 Gestão da transição.....	61
5.3 Comparativo entre os aspectos teóricos e práticos	62
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE	68

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, os clientes têm pressa e avaliam a organização pela capacidade que ela tem em dar uma resposta. O cliente quer receber o produto ou serviço solicitado dentro das especificações de qualidade, a um preço justo e em um tempo cada vez mais curto. Ele não tem interesse em explicações e depois que o pedido é feito, cabe à organização atendê-lo com excelência.

A organização é julgada pelos produtos e/ou serviços entregues e não pelos desempenhos isolados dos setores. Estes produtos e serviços são resultantes de ações integradas e não de ações isoladas. Daí a importância de se atingir o alinhamento organizacional, pois o foco dos setores deixa de ser restrito ao seu sucesso em particular e passa a priorizar a satisfação do cliente.

Para tanto, faz-se necessário um novo modelo de gestão, orientado para os processos e não mais para as funções. As empresas têm que se redesenhar para atender às novas demandas. Albuquerque e Rocha (2006) ressaltam que a partir do início dos anos 1990, devido às mudanças no ambiente de negócios, o redesenho dos processos passou a ser uma preocupação das organizações públicas e privadas.

Para embasar as mudanças organizacionais que se fizeram necessárias surgiram teorias, metodologias e abordagens focadas essencialmente nos processos, como por exemplo, Reengenharia e o Gerenciamento de Processos.

Considerando estas informações, surgiu o interesse em pesquisar assuntos relativos à gestão de processos como forma de buscar a melhoria contínua e o alinhamento organizacional, possibilitando, assim, aprofundar e compartilhar conhecimentos sobre a gestão de processos apresentando a análise de sua implantação em uma organização.

Dessa forma, o questionamento feito na pesquisa foi: “como se dá na prática a implantação da gestão de processos?”. O objetivo deste trabalho é, então, fazer uma análise para tentar identificar se, na prática, a implantação da gestão de processos, em um grupo de restaurantes em Fortaleza, segue as recomendações da literatura.

No estudo de caso leva-se em consideração o atendimento às necessidades e desafios apresentados no contexto atual de mudanças, que forçaram a organização a reavaliar e readequar seu modelo de gestão para manter-se viva nesse ambiente competitivo.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro consiste nesta Introdução onde é apresentada a contextualização e delimitação do tema em estudo, a justificativa do trabalho, bem como o objetivo e a estruturação dos capítulos.

O segundo capítulo, intitulado “Gestão de processos nas organizações”, discorre sobre aspectos conceituais da abordagem sistêmica, os modelos de estrutura organizacional e a importância dos processos na organização.

O terceiro capítulo, denominado “Metodologia para a implantação da gestão de processos”, trata da relação do planejamento estratégico e a gestão de processos, das etapas necessárias para a implantação e os níveis de maturidade e evolução que a empresa pode se encontrar nesta transição.

O quarto capítulo, intitulado “Business process management – (BPM)”, apresenta o conceito, a estrutura e o funcionamento relativos ao gerenciamento de processos. Apresenta ainda a notação e as tecnologias de BPM.

O quinto capítulo, “Estudo de caso”, traz a metodologia utilizada na pesquisa, a análise da implantação da gestão de processos em um grupo de restaurantes e ao final apresenta um comparativo entre os aspectos teóricos e práticos.

O sexto capítulo aborda as considerações finais do trabalho monográfico, apresentando a conclusão a respeito dos resultados obtidos.

2 GESTÃO DE PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

Ao tentar traduzir a expressão *process management*, duas formas, que representam propostas distintas e acabam por gerar alguns questionamentos, vêm sendo abordadas: “gestão de processos” e “gestão por processos” (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

A diferença principal entre estas duas formas está descrita no Quadro 1, no qual, em resumo, percebe-se que na Gestão de Processos a organização tem seus processos gerenciados, mas não necessariamente precisa estar orientada para processos como é o caso da Gestão por Processos.

Quadro 1 – Gestão de processos x gestão por processos

Proposta	Tradução	Descrição
Process Management	Gestão de Processos	Representa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos, onde se busca entender os processos que são geridos pela organização.
	Gestão por Processo	Gerir a organização de acordo com os seus processos críticos, basicamente. Em suma, a organização passa a ser orientada por seus processos.

Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2011).

Ambas as nomenclaturas serão utilizadas no decorrer deste trabalho, pois, apesar de muitos autores aqui citados utilizarem o termo “gestão por processos”, Araujo, Garcia e Martines (2011), entendem que, na realidade, há um problema de tradução, pois, em inglês, a única expressão é *process by management* e as descrições acima mostram uma tendência no Brasil, apenas uma tendência e, portanto, sugerem o uso de “gestão de processos” por ser mais utilizada.

A seguir, serão apresentados aspectos conceituais da organização com abordagem sistêmica, modelos de estrutura organizacional (funcional e por processos) e a importância dos processos para a organização.

2.1 Organização: abordagem sistêmica

Para Rummler e Brache (1974 *apud* CURY, 2007, p. 320), a denominada visão sistêmica de uma organização retrata um novo enfoque, exigido pela dinâmica da sociedade

atual, forçando as organizações a melhorar seu desempenho para atingir um mercado comprador altamente competitivo e globalizado. Essa perspectiva deve:

- a) incluir os ingredientes não evidenciados no organograma: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho;
- b) permitir ver a forma como o trabalho é realmente feito por processos que cortam as fronteiras organizacionais;
- c) mostrar os relacionamentos internos por meio dos quais são produzidos produtos e serviços.

Para Cury (2007), considerando-se que o todo representa mais que a soma das partes, entende-se que seja indispensável um enfoque da empresa em seu todo e não apenas em suas partes. A perspectiva global permite um melhor entendimento da empresa, de seus sistemas, de seus ambientes e da interdependência existente entre eles.

A seção seguinte apresentará as características dos modelos de estrutura organizacional funcional e por processos, trazendo um comparativo entre estes.

2.2 Modelos de Estrutura Organizacional

As organizações vêm sendo estruturadas de acordo com as funções exercidas pelos seus respectivos órgãos, como também pelo relacionamento hierárquico e funcional entre eles.

Dentre os diferentes modelos de estrutura organizacional existentes, destacam-se a estrutura funcional e a estrutura por processos. A seguir, serão apresentadas as principais características de cada uma delas.

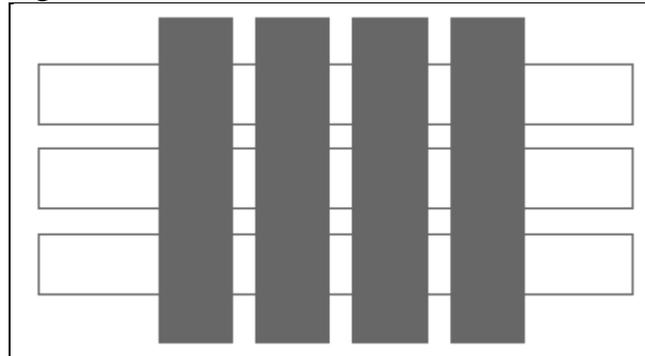
2.2.1 Estrutura funcional

As estruturas organizacionais convencionais, ou seja, as estruturas funcionais, apresentam algumas características indesejáveis e que comprometem o desempenho das empresas. Elas priorizam as funções em detrimento dos processos e exageram na divisão de tarefas, pois adotam o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, o que leva à hiperespecialização. Nessa situação, as empresas têm estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, repletas de caixinhas que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho. Em cada caixinha, predominam atividades padronizadas, controladas por vários níveis de

chefia, cuja função principal é garantir o cumprimento das normas (GONÇALVES; DREYFUSS, 1995, *apud* GONÇALVES 2000, p. 11).

A Figura 1 representa a organização com a estrutura voltada para a gestão por funções. Percebe-se que nesta situação, as funções sobrepõem-se aos processos, os quais são ignorados.

Figura 1 – Estrutura funcional



Fonte: Müller (2003).

Segundo Albuquerque e Rocha (2006), a configuração funcional da estrutura organizacional faz com que cada setor enxergue a lógica do seu “negócio” funcional e não a lógica do negócio da empresa. Deste modo, cada caixinha do organograma é bem gerida, mas ninguém administra o todo, os relacionamentos interfuncionais ou as interfaces entre as áreas. Os processos organizacionais, por cruzarem as áreas funcionais não têm dono, cada um é dono de um pedaço, por isso os processos não são melhorados de forma sistemática, muito menos medidos e gerenciados. Na busca de melhorias individuais, os setores alteram os processos quase sempre desotimizando o todo e gerando reflexos negativos em outras partes do processo.

Para Araujo, Garcia e Martines (2011), com a visão funcional tem-se o problema da promoção da mentalidade de silo (construção impermeável sem contato externo). Nas organizações isso seria representado por cada função trabalhando dentro de seu departamento sem nenhum tipo de interação, gerando, segundo Rummler e Brache (1994, *apud* ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 27), diversas distorções:

- a) os gerentes tendem a ter uma visão funcional e vertical de suas organizações, o que faz com que o gerenciamento também seja feito desta forma;
- b) os gerentes de mesmo nível tendem a perceber as funções do colega como inimigas e não como aliadas;

- c) a falta de interação entre os silos dificulta a efetividade na resolução de conflitos, assim, o que poderia ser resolvido numa interação entre as áreas é repassado para o nível superior;
- d) a preocupação em entender e melhorar as funções verticalmente garante a melhoria funcional, porém não traz ganho para a organização como um todo.

A falha de comunicação entre as áreas é, portanto, o principal ponto de atenção da organização estruturada funcionalmente, pois as informações têm boa fluência entre os silos verticais. Porém, não há facilidade que permita a fluência de informações na horizontal (RUMMLER; BRACHE, 1994, *apud* ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 28).

Na organização funcional, o trabalho é dividido em funções, departamentos e tarefas. Gonçalves (2000, p. 12) define a organização estruturada por funções como “conjuntos de unidades funcionais verticais isoladas umas das outras, operando em paralelo, sem muita interligação. Nesse modelo, os processos precisam atravessar as fronteiras entre as chaminés funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento”.

Hammer (1998, *apud* SENTANIN, 2004, p. 52) afirma que “nas organizações tradicionais, os processos são ignorados, enquanto na organização orientada a processos eles são cuidadosamente projetados, mensurados e entendidos por todos”.

Para Albuquerque e Rocha (2006) isso ocorre porque a estrutura funcional impede que o processo seja conhecido por completo por todas as áreas envolvidas. Cada um conhece apenas a sua parte e ninguém gerencia o todo.

2.2.2 Estrutura por processos

Para Hammer (1996, *apud* GONÇALVES, 2000, p. 12), “a organização orientada por processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI”.

Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional. (GONÇALVES, 2000, p. 12).

Para Cury (2007), processo é uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço) com valor agregado, usados para fins específicos pelo seu receptor. Portanto, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando, em princípio, deve integrar um processo.

Um processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a transferência de controle para outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. (ABPMP, 2009, p. 30).

“Processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas no plano interno e externo dos clientes” (OLIVEIRA, 1996, *apud* ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 24).

Para Davenport (1994, *apud* ARAUJO, GARCIA E MARTINES, 2011, p. 24), processo consiste numa “ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, com entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) claramente identificados”.

Hammer e Champy (1994, *apud* SANTOS et al., 2009, p. 101) definem processos como um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para o consumidor. Para estes autores, processo é tudo que a empresa faz.

De acordo com Laurindo e Rotondaro (2006, *apud* AMARAL et al., 2009, p. 4) os processos de negócios são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são apoiados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Um processo de negócio atravessa horizontalmente uma organização, envolvendo diversas funções e inclui todas as atividades necessárias para a produção de um resultado.

A Figura 2 apresenta um modelo básico das etapas de um processo. É composto por: entrada, processamento e saída, com uma etapa de retroalimentação.

Figura 2 – Etapas básicas de um processo



Fonte: Sentanin (2004).

“Nas organizações por processos as pessoas têm papéis maiores e mais amplos. Os funcionários trabalham em espírito de equipe juntamente com seus gerentes, com propósito de alcançar determinados resultados e objetivos definidos pelo cliente” (HAMMER, 1998, *apud* SENTANIN, p. 52).

Segundo Araujo, Garcia e Martines (2011), os processos que justificam a existência da empresa podem ser classificados como processos de negócios ou essenciais. Enquanto os processos de gestão ou suporte, ou atividades de apoio, dão apoio aos processos de negócios ou essenciais, são focalizados na organização e não no cliente, e têm como responsabilidade viabilizar a estrutura necessária para que os processos essenciais funcionem, influenciando de forma indireta o resultado, tendo em vista que somente o foco no cliente não garante a rentabilidade ou até mesmo a sobrevivência da empresa.

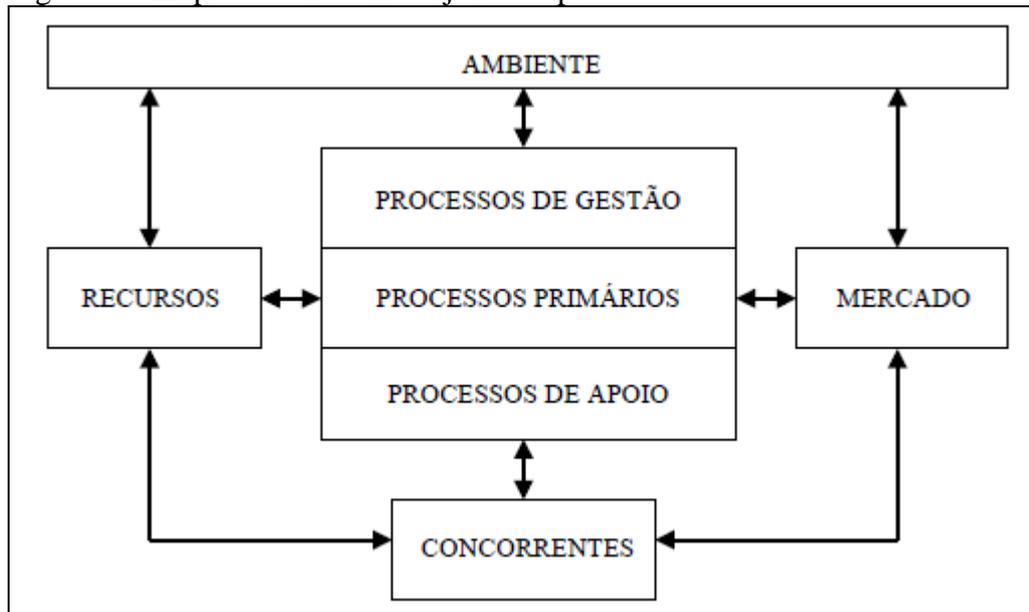
Rummler e Brache (1974, *apud* CURY, 2007, p. 311) identificaram três tipos de processos:

- a) processos de clientes: confeccionam produtos e/ou serviços para um cliente externo da organização;
- b) processos administrativos: fabricam produtos que são invisíveis para os clientes externos, sendo, porém, essenciais ao gerenciamento efetivo de negócios;
- c) processos de gerenciamento: incluem decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios.

Para Gonçalves (2000a, *apud* SENTANIN, 2004, p. 44), as principais características dos processos são a interfuncionalidade (atravessam as fronteiras funcionais da organização) e o fato de eles terem clientes que podem ser internos ou externos à organização. Assim, de maneira geral, em uma empresa os processos podem ser internos (quando iniciam e terminam dentro da mesma empresa) e externos (quando envolvem diversas empresas diferentes para a sua realização).

Conforme Robins (2002, *apud* SENTANIN, 2004, p. 37), a organização precisa avaliar seus processos essenciais que, claramente, agregam valor às suas competências. Esses processos transformam material, capital, informação e mão de obra em produtos e serviços aos consumidores aos quais dão valor. Quando a organização é vista como uma série de processos (ver Figura 3), que vão desde o planejamento estratégico até o suporte pós venda, a administração pode determinar qual o valor que cada um agrega a organização, podendo reavaliar tais processos e reavaliar seu posicionamento estratégico frente ao mercado.

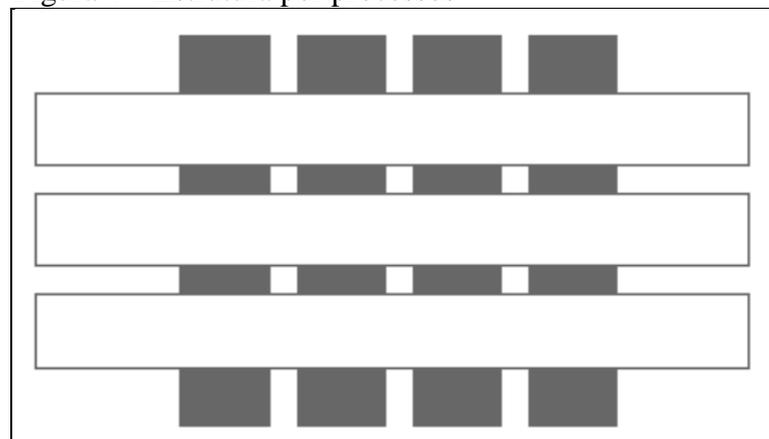
Figura 3 – Empresa como um conjunto de processos



Fonte: Sentanin (2004).

A Figura 4 representa a organização com a estrutura orientada para a gestão por processos. Percebe-se que nesta situação, os processos sobrepõem-se às funções ao contrário do que é visto na estrutura da gestão funcional.

Figura 4 – Estrutura por processos



Fonte: Müller (2003).

O Quadro 2 apresenta um comparativo entre a estrutura funcional e a estrutura por processos, no qual observa-se que na estrutura funcional os processos são simplesmente ignorados e os funcionários têm uma visão restrita, ao contrário da estrutura por processos, na qual os processos são gerenciados e os funcionários têm uma visão ampla.

Quadro 2 – Estrutura funcional e estrutura por processos

Estrutura Funcional	Estrutura por Processos
Processos são ignorados;	Processos projetados, mensurados e entendidos;
Funcionários têm foco restrito na atividade;	Funcionários têm visão ampla do processo;
Gerentes têm visão geral e são supervisores e controladores de resultado;	Gerentes assumem responsabilidades e são instrutores e líderes;
Unidades Funcionais focadas em atividades;	Equipes de processos focadas em resultados;
Tarefas simples;	Tarefas multidimensionais;
Habilidade.	Competência.

Fonte: Sentanin (2004).

O Quadro 3 faz um comparativo entre os critérios de decisão da estrutura funcional e da estrutura por processos. Percebe-se que enquanto na estrutura funcional o foco está na própria organização, na estrutura por processos a organização está voltada para a geração de valor e para a satisfação do cliente.

Quadro 3 – Critérios de decisão: estrutura funcional x estrutura por processos

Critérios de Decisão	
Estrutura Funcional	Estrutura por Processos
Interfaces claras	Interfaces pouco claras ou dinâmicas
Etapas alinhadas ao departamento	Etapas alinhadas aos processos
Mercado estável	Mercado instável
Baixa variedade de clientes / pedidos	Alta variedade de clientes e pedidos
Geração de valor está na especialização	Geração de valor está na cadeia de valor dos processos
Trabalho feito nos departamentos	Trabalho feito com integração dos processos
Baixa necessidade de flexibilidade e agilidade	Alta necessidade de flexibilidade e agilidade
Desempenho funcional	Desempenho processual
Forma de produção centrada em trabalhos individuais	Forma de produção centrada na combinação de competência para produzir e gerar valor

Fonte: Santos et al. (2009).

De acordo com Albuquerque e Rocha (2006, p. 21), “as organizações trabalham e produzem horizontalmente, mas são administradas verticalmente”.

2.3 Importância dos processos nas organizações

“Identificar o processo como sendo a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e dos demais recursos da empresa” (DREYFUSS, 1996, *apud* GONÇALVES, 2000, p. 9).

Como o trabalho flui entre os departamentos, somente vendo-o em sua totalidade é que se pode identificar os pontos de alavancagem para simplificá-lo. Além disso, a ótica de processo proporciona uma forma poderosa de analisar uma empresa porque essa é a maneira pela qual um cliente a vê (MÜLLER, 2003, p. 80).

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. Além disso, muitos dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem, no seu conjunto, a maioria das pessoas da organização. (GONÇALVES, 2000, p. 9).

Para Hammer (1997 *apud* AMARAL et al., 2009, p. 4), os processos constituem a essência de uma empresa. O cliente não está interessado na estrutura organizacional ou na filosofia gerencial da empresa, mas sim nos produtos e serviços produzidos por meio destes processos.

As organizações descobriram que a forma rígida e verticalizada de suas estruturas organizacionais não mais atendia às necessidades da atuação em mercado altamente competitivo e no qual, muito mais do que a economia de escala, a condição básica de sobrevivência e crescimento passou a ser a customização e o atendimento às expectativas dos clientes. (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p. 20).

Quando os pioneiros da reengenharia criticaram as organizações tradicionais, o argumento principal era de que nessa perspectiva os gerentes que entendiam de seus produtos, serviços e clientes e até mesmo de seus concorrentes, não compreendiam com detalhes como seus negócios se desenvolviam (RUMMLER; BRACHE, 1974 *apud* CURY, 2007, p. 316).

A grande importância dos processos para uma organização consiste no fato de que eles permitem enxergar uma linha de atividades que começa com o entendimento do que o cliente deseja e que termina com o cliente adquirindo aquilo que precisa e deseja de um negócio (GONÇALVES, 2000b *apud* SENTANIN, 2004, p. 42).

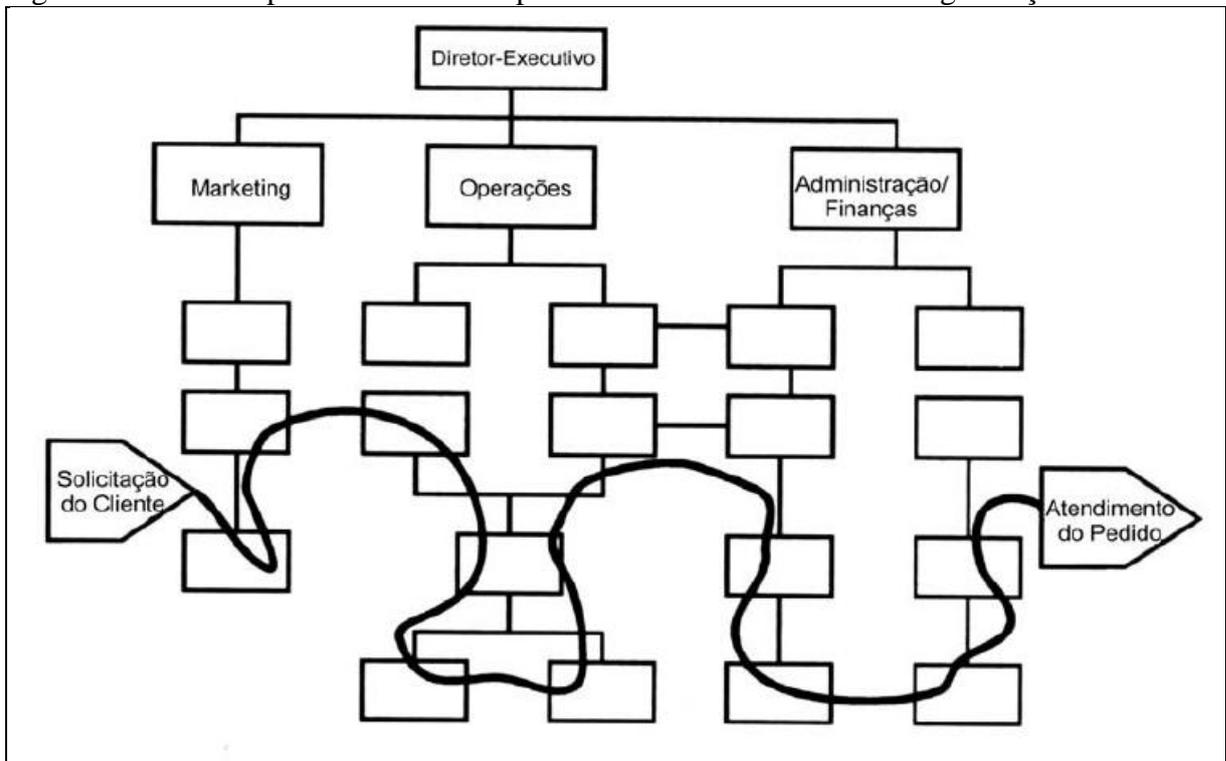
Sistemas horizontais não apenas melhoram a velocidade de resposta ao mercado e a capacidade da empresa em prover produtos de massa personalizados, mas também aumentam a eficiência e eficácia dos macroprocessos. (BOYNTON; VICTOR, 1993 *apud* ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p. 24).

Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, pois a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades (GONÇALVES, 2000, *apud* GONÇALVES, 2000, p. 9). Para estas empresas, os processos são sequências de atividades necessárias para realizar as transações e prestar o serviço (RAMASWAMY, 1996 *apud* GONÇALVES, 2000, p. 9). A importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual (QUINN, 1992, *apud* GONÇALVES, 2000, p. 9), afastando-se do modelo fabril.

A gestão por processos introduz uma visão sistêmica integrada do trabalho e mostra a interdependência existente entre os fornecedores, executores e clientes, como participantes de uma cadeia de atividades destinadas a gerar resultados organizacionais, situação esta não presente em uma estrutura funcional. Nesse sentido, supervisores, técnicos e pessoal auxiliar passam a ter uma visão ampliada de seus respectivos papéis na organização. As pessoas, ao invés de trabalharem com uma lista de atividades, passam a trabalhar com processos descritos permitindo-lhes a indicação dos seus objetivos, fontes de insumos, produtos e resultados esperados, clientes a serem atendidos e indicadores de desempenho. (SENTANIN, 2004, p. 53).

A Figura 5 mostra a evolução ineficiente e ineficaz de um processo que atravessa várias fronteiras funcionais e controles existentes na empresa. Para Manganeli e Klein (1995, *apud* SENTANIN, 2004, p. 42), essas fronteiras criam uma transferência e normalmente dois controles: um para a pessoa que está entregando e outro para a que está recebendo. Portanto, quanto mais serpenteado o fluxo de trabalho de uma organização, isto é, quanto maior o número de fronteiras que um processo precisa atravessar dentro de uma empresa, maior será o número de atividades que não agregam valor dentro desse processo.

Figura 5 – Fluxo de processos: onde os processos se encaixam em sua organização atual



Fonte: Manganeli e Klein (1995, *apud* SENTANIN, 2004, p. 43).

Neste capítulo foram apresentados aspectos conceituais da organização com abordagem sistêmica, os modelos de estrutura organizacional funcional e por processos ressaltando suas principais características e fazendo um comparativo entre estes. Por fim, foi

apresentada a importância dos processos para as organizações. O próximo capítulo tratará da metodologia para a implantação da gestão de processos nas organizações, no qual será apresentada a relação do planejamento estratégico com esse modelo de gestão. Serão apresentadas as etapas para a implantação e o nível de maturidade e evolução em que uma organização pode se encontrar da transição de gestão funcional para gestão por processos.

3 METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

Muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. Outras não estão certas da decisão a tomar a respeito da sua estruturação por processos. Existem também as empresas que não sabem ao certo o que significa serem organizadas por processos e as que não têm certeza se a sua forma organizacional atual é adequada para a gestão por processos. Por fim, têm-se as empresas que precisam de mais esclarecimentos sobre o assunto para que possam analisar as vantagens da gestão por processos (GONÇALVES, 2000).

A seguir, será apresentada a relação entre o planejamento estratégico e a implantação da gestão de processos, as etapas necessárias para implantação da gestão de processos e os níveis de maturidade e evolução da gestão por processos nas organizações.

3.1 Relação entre a gestão por processos e o planejamento estratégico

Para Kotler e Armstrong (2007), o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa. Normalmente, as empresas preparam planos anuais, planos de prazo longo e planos de prazo estratégico. Os planos anuais e de longo prazo tratam dos negócios atuais da empresa. O plano estratégico envolve adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança.

A empresa inicia seu processo de planejamento estratégico definindo seu propósito geral e sua missão. Em seguida, a missão é transformada em objetivos de apoio detalhados que orientam toda a empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A mudança para uma empresa por processos deve estar ligada a uma iniciativa estratégica (HAMMER; STANTON, 1999, *apud* SENTANIN, 2004, p. 37). Processos sem ligação com o planejamento estratégico não têm razão de continuar existindo, pois consomem recursos e desorganizam os demais processos (SENTANIN, 2004).

Nesse contexto de administração estratégica insere-se a orientação por processos. A organização orientada a processos está surgindo como forma organizacional dominante para o século XXI (HAMMER, 1998, *apud* SENTANIN, p. 37).

A opção pela organização por processos sempre deve ser feita após cuidadosa análise das condições e circunstâncias da empresa naquela situação. Ao analisar a situação de uma empresa no que se refere ao seu funcionamento e à sua relação com os seus processos essenciais, nota-se que a ênfase em processo não é sempre a única nem a melhor solução para qualquer situação (GONÇALVES, 2000).

Segundo Albuquerque e Rocha (2006), para garantir a competitividade, os processos precisam estar alinhados a uma estratégia e a uma visão de futuro. A definição clara da Estratégia e da Visão, além do estabelecimento de indicadores em todos os níveis, permite uma melhor compreensão do papel de cada um e, conseqüentemente, seu comprometimento naquilo que deve ser realizado para o alcance dos resultados esperados pela organização.

Albuquerque e Rocha (2006) afirmam que toda mudança deve estar regida por Diretrizes Estratégicas claramente definidas que se reflitam em metas. Todas as metas estratégicas dos processos e das pessoas devem ser quantitativas, qualitativas e com prazo. Portanto, alinhar processos pressupõe uma etapa inicial de clarificação das Diretrizes Estratégicas e a identificação de *gaps* de desempenho em relação às metas estratégicas para, em seguida, selecionar e priorizar os processos que mais exercem impacto nas Questões Estratégicas.

Na seção seguinte, serão apresentadas as etapas necessárias para a implantação da gestão de processos.

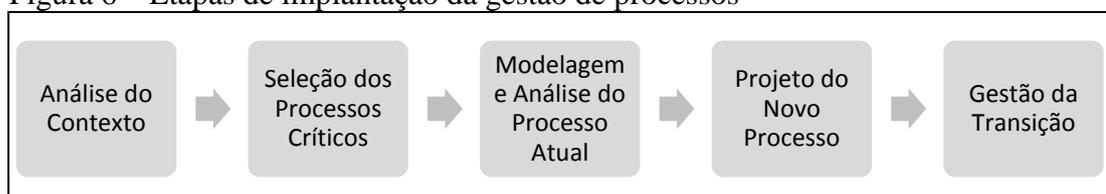
3.2 Etapas da implantação

A Gestão de Processos inclui a identificação, o redesenho e a implantação dos processos críticos. Essas atividades devem ser efetuadas por equipes interfuncionais, envolvendo de maneira coerente e planejada as várias áreas da organização que participam da execução dos processos críticos selecionados. (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Melo (2006) afirma que os trabalhos de sistematização dos processos da empresa são próprios da área de O&M (Organização e Métodos), não necessariamente como órgão da empresa, mas como área de especialização.

As etapas estão subdivididas em: análise do contexto, seleção dos processos críticos, modelagem e análise do processo atual, projeto do novo processo e gestão da transição (ver Figura 6).

Figura 6 – Etapas de implantação da gestão de processos



Fonte: Albuquerque e Rocha (2006), adaptado pelo autor.

A seguir, serão descritas cada uma das etapas de implantação da gestão de processos.

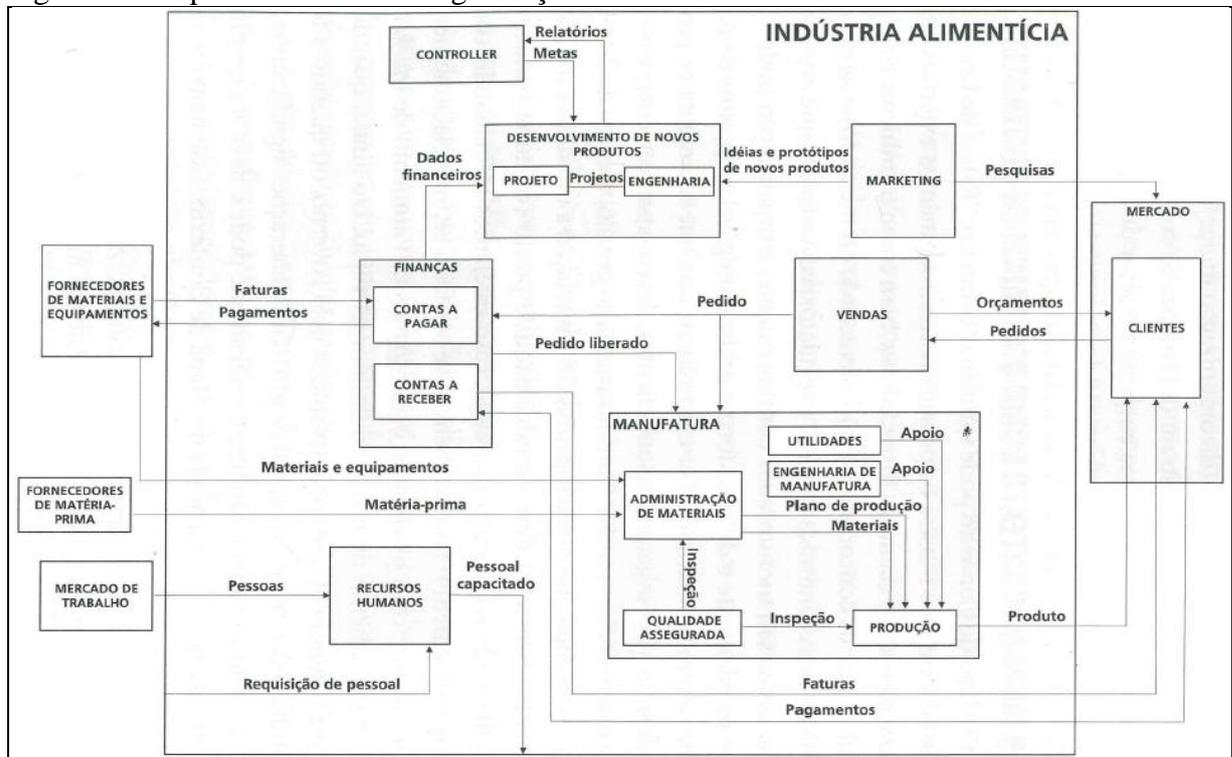
3.2.1 Análise do contexto

Albuquerque e Rocha (2006) afirmam que o início de qualquer esforço de melhoria dos resultados e a obtenção do sincronismo organizacional é a Análise do Contexto, pois, antes de tudo, é preciso saber duas coisas: onde estamos e aonde queremos chegar.

O primeiro passo é saber onde estamos, o que é possível mediante o desenvolvimento do Mapa de Contexto Organizacional, que permite a análise dinâmica da Estrutura Organizacional, mostrando os relacionamentos existentes entre as áreas internas, com os clientes e fornecedores e com as organizações externas, assim como as influências ambientais (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p. 61).

A Figura 7 apresenta um exemplo de Mapa de Contexto Organizacional, que retrata por meio de setas os relacionamentos existentes entre os participantes.

Figura 7 – Mapa de contexto da organização



Fonte: Albuquerque e Rocha (2006).

“A análise do Mapa de Contexto permite identificar os processos existentes na organização, bem como seus limites (onde começam e onde terminam), além das áreas

organizacionais envolvidas” (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p. 71). O Mapa de Contexto pode funcionar como um “Painel de Controle” do presidente e dos principais dirigentes da organização.

Esta fase permite a obtenção do nivelamento conceitual e o diagnóstico organizacional. Nivelamento conceitual é a uniformização do entendimento por parte de todos os envolvidos no projeto. Diagnóstico organizacional é a foto da organização evidenciando todos os atores internos e externos que atuam no contexto do negócio com seus respectivos relacionamentos significantes. Esta foto, que espelha a realidade organizacional, faz com que todas as pessoas entendam a organização da mesma forma (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Nesse momento, será necessário aprofundar a análise para identificar quais são as “dores organizacionais”, ou seja, os problemas que estão impedindo a organização de ter um desempenho melhor. Esses problemas podem ser chamados de “rupturas”, porque interrompem o sincronismo entre as áreas ou entre as atividades do processo dentro de uma área, ocasionando retrabalhos, perdas de insumos ou matérias-primas, esforço desnecessário, atrasos, aumento de custos etc. (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p. 67).

3.2.2 Seleção do processos críticos

Um processo crítico, para Rummler e Brache (1994, *apud* MÜLLER, 2003, 89), é aquele que influencia um fator competitivo que a empresa queira reforçar ou expandir. Para identificar os processos críticos os gerentes apenas precisam de uma estratégia clara. Para Hronec (1994 *apud* MÜLLER, 2003, p. 77), “processos críticos são aqueles que têm impactos diretos na realização das estratégias e das metas da organização”.

A fase de escolha do processo deverá ser coordenada por alguém designado pela alta gerência e que tenha um treinamento sobre a metodologia de gerenciamento de processos. Outra opção é a contratação de uma consultoria externa para treinar as pessoas envolvidas no processo. (SENTANIN, 2004, p. 48).

Para Sentanin (2004), após designado o coordenador, a fase seguinte é relacionar os processos que apresentem potencial de geração de benefícios para a empresa, através de entrevistas ou reuniões com a alta gerência. O autor sugere que seja escolhido apenas um processo piloto para a aplicação da metodologia, devendo ser escolhido um processo que tenha limites perfeitamente definidos e conhecidos.

Um instrumento para a identificação dos processos críticos é a Matriz de Seleção dos Processos Críticos. Por meio dela pode-se estabelecer as prioridades e um plano de redesenho dos processos da organização. Esses processos serão chamados de críticos, uma vez que são os processos que mais influenciam no conjunto de Diretrizes Estratégicas, e seu redesenho tem como objetivo torná-los uma vantagem competitiva perante os concorrentes. (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Nessa matriz, as Diretrizes Estratégicas recebem pesos (pode-se usar uma escala de 1 a 5 ou de 1 a 10), e os processos são pontuados (de 1 a 10) em função do impacto que sua melhoria teria no atendimento da meta estratégica. O processo que, se melhorado, mais impactará aquela Diretriz recebe nota 10, e os demais recebem notas proporcionais. A análise deve ser feita na vertical, por coluna, comparando todos os processos entre si em relação a uma Diretriz e depois passar para a Diretriz seguinte (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Figura 8 – Matriz de seleção dos processos críticos

D.E. → PROCESSO ↓	RECUPERAR A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		RECUPERAR O FATURAMENTO		MANTER O CRESCIMENTO DO FATURAMENTO		RECUPERAR O MERCADO		MANTER O CRESCIMENTO DO MERCADO		CUMPRIR OS PRAZOS DE ENTREGA		TORNAR OS PREÇOS COMPETITIVOS		ELIMINAR OS ERROS DE PRODUTOS E DE FATURAMENTO		REDUZIR O TEMPO DE ENTREGA DOS PEDIDOS		RECICLAR O PESSOAL		INCORPORAR NOVAS TECNOLOGIAS DE GESTÃO		TOTAL
	PESO																						
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	8	80	5	40	10	70	5	45	10	50	0	0	10	60	0	0	3	24	0	0	0	0	324
ATENDIMENTO DE PEDIDOS	10	100	10	80	9	63	10	90	9	45	10	90	7	42	10	70	10	80	0	0	0	0	660
SUPRIMENTOS	7	70	4	32	4	28	3	27	4	20	9	81	9	54	6	42	6	48	0	0	0	0	402
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	3	30	3	24	3	21	3	27	3	15	3	27	3	18	3	21	2	16	0	0	7	35	234
TREINAMENTO	3	30	3	24	3	21	3	27	4	20	5	45	3	24	5	35	5	40	10	40	10	50	291
CONTAS A PAGAR	3	30	2	16	2	14	2	18	2	10	3	27	3	18	1	7	1	8	0	0	0	0	138
CONTAS A RECEBER	6	60	8	64	6	42	8	72	8	40	1	9	1	6	10	70	5	40	0	0	0	0	403

Fonte: Albuquerque e Rocha (2006).

Escolhido o processo piloto, o próximo passo é a seleção das equipes de melhoria que irão trabalhar em sua melhoria contínua, a começar pelo “dono” do processo (SENTANIN, 2004). O autor sugere que seja um dos diretores da organização. Para a escolha

das pessoas que irão compor a equipe de melhoria é importante o envolvimento daqueles que lidam com o processo em seu dia-a-dia.

Para Rummler e Brache (1994, *apud* MÜLLER, 2003, p. 88), os papéis do dono do processo são:

- a) monitorar o desempenho do processo e reportar-se periodicamente à alta administração;
- b) assegurar que a equipe sempre melhore o processo;
- c) servir como um “ombudsman do espaço em branco”, facilitando as interfaces;
- d) desenvolver um plano e um orçamento;
- e) servir como a consciência e o defensor do processo;
- f) avaliar e certificar o processo.

Como os donos de processo não são chefes dos empregados que atuam nos seus processos, eles não podem mandar, têm que negociar e exercer influência. O modelo de gestão não pode se basear em comando e controle, precisa de negociação e colaboração (HAMMER; STANTON, 1999, *apud* GONÇALVES, 2000, p. 13).

A organização não pode se dar ao luxo de excluir seus gerentes, supervisores, funcionários, das atividades de melhoria, de negar-lhes a oportunidade de participar da análise e solução dos problemas que enfrentam a cada dia. Sendo fundamental, também, a participação de pessoas com capacitação e dedicação, competentes, abertas a inovações, que saibam ouvir, que não sejam autoritárias, que sejam cooperativas, dinâmicas, boas comunicadoras e formadoras de opinião (ALMEIDA, 2002, *apud* SENTANIN, 2004, p. 49).

“Escolhida a equipe de melhoria, é necessário treiná-los nos conceitos, definições e ferramentas de trabalho relativas aos processos, bem como seu gerenciamento” (SENTANIN, 2004, p. 49).

3.2.3 Modelagem e análise do processo atual

O objetivo da modelagem é criar uma representação do processo que o descreva de forma necessária e suficiente para a sua análise.

A análise dos processos nas empresas implica a identificação das diversas dimensões desses processos: fluxo, sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo (GONÇALVES, 2000).

A análise do processo atual representa uma foto detalhada do processo crítico, esta é a fase do diagnóstico e do levantamento da situação atual do processo, que tem como objetivo principal mostrar e compartilhar com todos, as dificuldades, os retrabalhos, os prejuízos e as perdas para a organização e para as pessoas (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

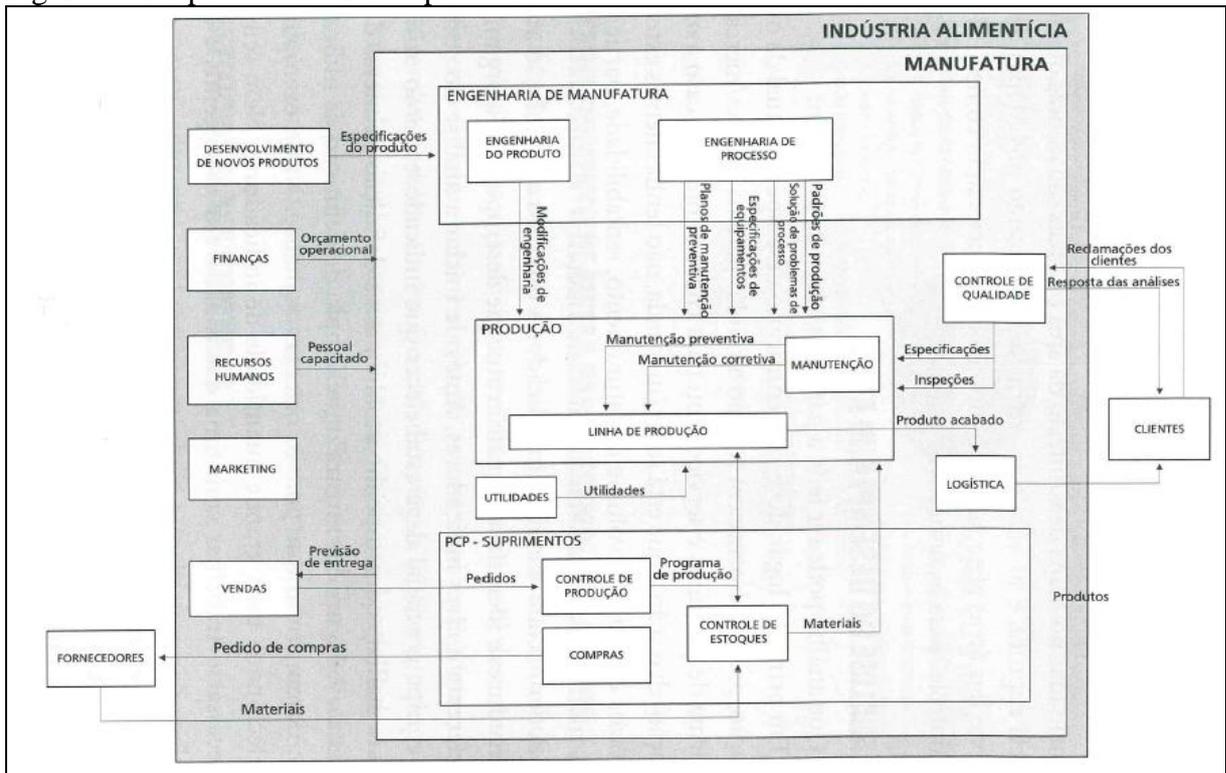
Uma palavra chave para a existência de um processo é transformação. Não existe produto ou serviço sem um processo, da mesma forma não existe um processo sem um produto ou serviço. A transformação deve ocorrer a cada atividade do processo, sendo este uma cadeia de agregação de valor (HARRINGTON, 1991 *apud*, ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p.78).

“Em um processo, cada atividade deve transformar uma ou mais entradas em uma ou mais saídas. Se não há transformação, provavelmente aquela atividade não agrega valor e, portanto, é desnecessária” (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p. 89).

Para analisar e modelar um processo é necessário que se tenham algumas informações sobre o mesmo. Cruz (2003, *apud* SENTANIN, 2004, p. 46) apresenta uma sequência de 15 (quinze) elementos que compõem um processo de negócio: objetivo do processo; clientes do processo; entradas físicas; entradas lógicas; saídas físicas; saídas lógicas; diretrizes; programa de melhoria contínua; benchmarking; metas; alocação de recursos; mão de obra; medição de desempenho; tecnologia da informação; gerente do processo.

Segundo Albuquerque e Rocha (2006), a Análise do Processo Atual pode começar pela elaboração do Mapa de Contexto do Processo, representado pela Figura 8. Esse mapa mostra todas as áreas da organização envolvidas no processo e, apenas as áreas envolvidas. Um processo que é representado no Mapa de Contexto da organização por meio de uma ou duas setas de relacionamentos pode ser explodido em inúmeros relacionamentos que detalham o envolvimento das áreas naquele processo.

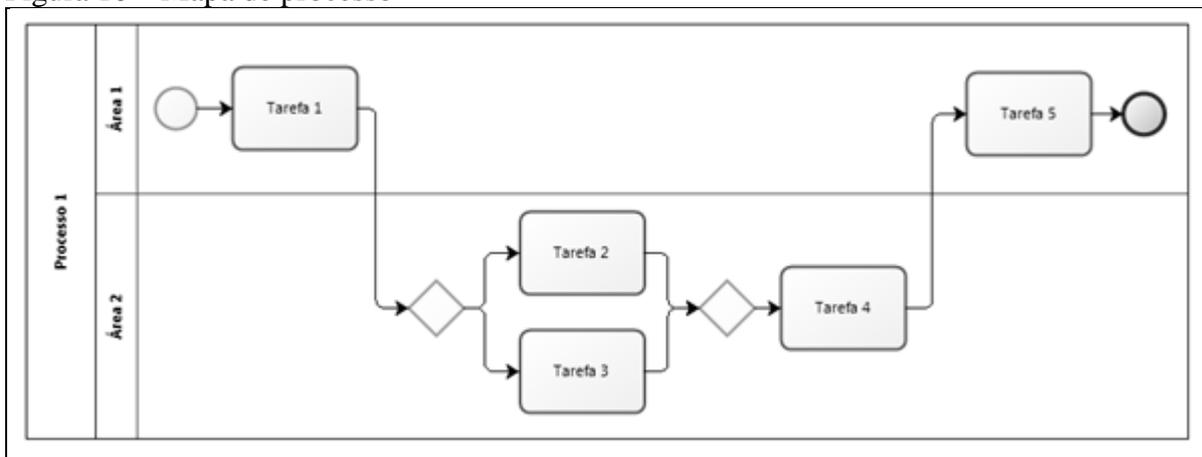
Figura 9 – Mapa de contexto do processo



Fonte: Albuquerque e Rocha (2006).

Já o Mapa de Processo é a representação gráfica da sequência de atividades que compõe o processo. Este mapa permite desenhar seu fluxo em uma grade, onde as raias representam as áreas funcionais, clientes e os fornecedores (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006). A Figura 9 representa um exemplo simples de Mapa de Processo.

Figura 10 – Mapa de processo



Fonte: autoria própria (2013).

O Mapa de Processo é um instrumento que torna os processos facilmente visíveis, facilitando seu entendimento e sua análise. Para Albuquerque e Rocha (2006), o Mapa Interfuncional do Processo deve ser construído na seguinte sequência:

1. Identificar o processo a ser mapeado;
2. Definir o início e o fim do processo;
3. Identificar as funções que participam do processo, inclusive o cliente e os fornecedores externos;
4. Desenhar a grade, criando uma raia horizontal para cada função. Nomear cada função na extremidade esquerda da raia, colocando o cliente externo na raia superior e os fornecedores externos na última raia. As diversas funções internas da organização devem ser colocadas na sequência em que se envolvem no processo;
5. Identificar as grandes fases do processo (subprocessos) e as saídas desses subprocessos;
6. Escrever cada atividade do processo em uma caixa, colocando-as na sequência em que ocorrem e na raia correspondente à função que executa a atividade. Este mapa representa uma linha de tempo que flui da esquerda para a direita;
7. Escrever nas setas de conexão das atividades a saída produzida pela atividade e que será a entrada para a atividade seguinte.

Ao terminar o desenho do mapa do processo atual, o passo seguinte da Análise do Processo Atual é o levantamento do desempenho do processo atual em relação às metas de melhoria estabelecidas na etapa de Análise do Contexto e a identificação das rupturas que estão impedindo um desempenho melhor (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

3.2.4 Projeto do novo processo

Todo projeto de redesenho da organização e dos processos organizacionais é decorrente da necessidade de melhorar os resultados. Os processos são importantes em função do contexto da organização e não somente aos olhos dos envolvidos. Por tanto, é essencial adotar uma visão sistêmica do processo, de modo que não faz muito sentido desenvolver um esforço de redesenho para melhorar um departamento ou função específica da empresa (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Nesta fase será concebido o novo processo, ou seja, serão definidas e especificadas todas as atividades do novo processo, bem como, e principalmente, os itens

fundamentais de gestão, que são os indicadores de desempenho. O novo processo definirá uma nova forma de fazer as coisas, alinhada às exigências do negócio e eliminando todas as rupturas (dores) identificadas nas fases anteriores (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Albuquerque e Rocha (2006) afirmam que como as circunstâncias e os desafios competitivos mudam com frequência, os processos também precisam ser reconcebidos, e a maneira como o trabalho é feito na maioria das vezes também precisa mudar. É necessário então, identificar quais são os processos organizacionais críticos para tais circunstâncias e, determinar com clareza onde esses processos começam, onde terminam, como se inter-relacionam etc.

A implantação de processos está ligada a passagem efetiva dos processos projetados para a realidade da operação, fazendo com que esta esteja adequada aos requisitos delineados na fase de projeto. O Escritório de Processos deve então, elaborar manuais, procedimentos e documentação associada aos processos da empresa e realizar *coaching* de usuários das áreas de negócio nos novos processos (ELO GROUP, 2008).

Para Melo (2006), documentar é necessário. A garantia da qualidade depende do planejamento e sistematização (ou padronização) de todos os processos da empresa, de fácil acesso a todos os envolvidos em tais processos.

Segundo Santos et al. (2013), a modelagem de processos também se aplica para a organização de documentação técnica, seja como apoio à elaboração de normas, procedimentos, manuais ou como documentação para a certificação segundo as normas ISO. A descrição dos processos através de modelos pode ser uma forma de orientar, manter a consistência e integrar a elaboração de documentos organizacionais. Estes tipos de documentação, especialmente os com finalidade de certificação, normalmente são abrangentes e extensos, portanto devem ser orientados para que não percam a consistência e mantenham coerência entre si.

3.2.5 Gestão da transição

Gestão da transição é a comprovação, na realidade, das modificações do processo e do comportamento das pessoas e consiste no acompanhamento e avaliação das etapas, dos eventos relevantes e dos indicadores do processo redesenhado, visando seu efetivo gerenciamento e a melhoria contínua (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p. 59).

Esta fase é composta por duas etapas: planejamento da implantação e implantação. Albuquerque e Rocha (2006) afirmam que o planejamento da implantação

consiste na pilotagem da transição entre o processo atual e o novo processo, e se dá pela identificação de todas as inovações e diferenças entre ambos os processos. Nesta etapa, o plano de implantação é detalhado e deve incluir:

- a) escolha da melhor estratégia de implantação para cada uma das inovações: para definir a estratégia de implantação mais adequada, devem ser avaliados o grau esperado de adesão à mudança e a complexidade da mudança;
- b) elaboração do cronograma de implantação e designação dos responsáveis: deve ser estimado o tempo necessário para implantar a mudança, assim como definir quando iniciará a mudança. Nesse momento também deve ser definido o responsável pela implantação podendo ser um gestor da transição ou uma equipe de transição, devido à abrangência e complexidade da mudança;
- c) preparação das pessoas para a mudança: será desenvolvido um plano para divulgação, conscientização, comprometimento e capacitação das pessoas envolvidas no processo redesenhado. Esse plano deverá ser adequado à participação específica de cada um no processo;
- d) projeto das inovações: consiste em projetar, elaborar, construir ou adquirir o novo componente do processo que é objeto da inovação em implantação.

Prosseguindo a gestão da transição, após o planejamento da implantação segue-se a etapa da efetiva implantação que deve ser constituída das seguintes atividades:

- a) desfazer e instalar: é o momento crítico da implantação, quando a mudança é colocada em operação. É quando se deixa de executar as tarefas da forma antiga e passa-se a fazer da forma nova. Todas as áreas e pessoas envolvidas com o processo ou envolvidas com a mudança devem estar informadas da data em que a mudança será feita e preparada para atuar no novo ambiente. É aconselhável realizar testes ou a implantação piloto antes de implementar definitivamente a mudança;
- b) controlar a mudança: esse passo visa a garantir o sucesso e corrigir problemas durante a implantação definitiva da inovação, devendo os responsáveis pela implantação manter-se de prontidão nos primeiros dias após a implantação. Os desvios e problemas ocorridos durante a mudança devem ser corrigidos até que o novo processo seja considerado confiável;
- c) institucionalizar a mudança: consiste em assegurar que as pessoas estejam definitivamente operando o processo conforme o previsto e que todos os eventuais problemas surgidos durante a implantação tenham sido solucionados.

A mudança de uma organização tradicional (funcional) para processos é muito difícil (HAMMER, 1998, *apud* SENTANIN, 2004, p. 56), tendo em vista que as pessoas têm que aprender a pensar de novas formas, compreender melhor o negócio, assumir mais responsabilidades e trabalhar em equipe. Sendo necessário que haja comprometimento de todos para com os objetivos da organização na busca da satisfação do cliente e no consequente aumento da competitividade sustentável em um mercado cada vez mais globalizado e dinâmico.

Todos têm um novo papel e esses novos papéis exigem novas atitudes e habilidades, uma vez que o foco nos processos não ocorre somente na diretoria da empresa, mas principalmente nas linhas de frente, onde as pessoas que executam o verdadeiro trabalho na empresa redirecionam seu pensamento e mudam de comportamento (HAMMER, 1997, *apud* SENTANIN, 2004, p. 57).

Para Hammer e Stanton (1999, *apud*, SENTANIN, 2004, p. 57), uma mudança para processos não ocorre rapidamente, nem tudo necessita ser feito de uma vez. Para esses autores a maior resistência está nos executivos funcionais, nos chefes de divisão e em membros da alta gerência. Eles veem a mudança como uma perda de autonomia e poder e se sentem desconfortáveis com o novo estilo gerencial colaborativo. Os trabalhadores da linha de frente, por sua vez, raramente se opõem à mudança para processos, pois se sentem ansiosos com a ampliação de seus trabalhos, aumentando seu interesse por esse novo tipo de estrutura.

3.3 Maturidade e evolução

Gonçalves (2000) afirma que existem vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos e que, em princípio, é possível identificar pelo menos cinco estágios num espectro que vai de um modelo puramente funcional até um modelo essencialmente baseado em processos. As posições intermediárias correspondem a situações em que as empresas apresentam níveis variados de características típicas de organizações por processos:

Etapa A: as empresas que se encontram na Etapa A são aquelas que ainda não deram passos decididos em direção à estruturação por processos;

Etapa B: as empresas que se encontram na Etapa B já têm seus processos e subprocessos identificados, porém o foco do esforço ainda está centrado nas funções;

Etapa C: as empresas típicas da Etapa C são aquelas que, embora já tenham identificado seus processos e melhorado seus processos essenciais, ainda raciocinam por funções;

Etapa D: as empresas na Etapa D já tomaram todas as providências das etapas anteriores. Geralmente, distribuem seus recursos ao longo de seus processos essenciais e atribuem a responsabilidade da gestão de cada processo essencial a um *process owner*;

Etapa E: as empresas que se encontram na Etapa E são aquelas que já foram desenhadas pela lógica dos processos essenciais.

O Quadro 4 descreve cada uma dessas etapas em que as empresas podem se encontrar em relação à organização por processos e apresenta algumas das características básicas dessas etapas tanto do ponto de vista do funcionamento das empresas como dos limites que é possível atingir em cada uma delas em termos de negócios.

Quadro 4 – Estágios da evolução para a organização por processos

	Etapas				
	A	B	C	D	E
Onde estamos	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos.	Melhoramos os processos essenciais.	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nosso processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i> .	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais.
Comentários	As empresas sequer se deram conta; Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios.	O foco do esforço ainda está nas funções; Os processos são enquadrados na estrutura funcional; A abordagem é ampla demais; A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga.	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos; o uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente; O poder ainda reside nas unidades verticais.	Ainda é remendo, construído sobre uma estrutura antiga; As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização; Implantação da nova organização.	É a forma de organização indicada para a gestão por processo; Áreas funcionais praticamente não existem; As metas e métricas são definidas para os processos.
Até onde dá para ir em termos de negócio	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas.	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais.	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando atividades e funções que não agregam valor.	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares.	Gestão integrada dos processos essenciais.

Fonte: Gonçalves (2000).

Para Gonçalves (2000), atualmente, cada empresa se encontra em algum desses estágios e pode decidir passar para outro estágio que seja mais adequado às suas operações e perspectivas. Algumas empresas realmente evoluem de um estágio para outro ao longo de um trajeto, enquanto outras passam diretamente de uma posição pouco evoluída para outra bem mais avançada. Nem sempre é o caso de ir até o final da evolução para uma organização por processos, passando por todos os estágios do espectro de modelos organizacionais. Muitas vezes, a empresa vai considerar para a sua situação particular evoluir apenas até certo ponto do espectro e permanecer por lá durante algum tempo.

Este capítulo apresentou a metodologia para a implantação da gestão de processos, no qual foi apresentada a relação do planejamento estratégico com esse modelo de gestão, as etapas para a implantação e o nível de maturidade e evolução em que uma organização pode se encontrar da transição de gestão funcional para gestão por processos. O capítulo seguinte tratará do gerenciamento de processos, serão apresentados: conceito, estrutura, funcionamento, notação e as tecnologias referentes a este modelo de gestão.

4 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

A essência da gestão por processo é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas (GONÇALVES, 2000).

Segundo a Elo Group (2010), questionamentos recentes passam a ser discutidos em diversos níveis hierárquicos da administração pública e privada, tais como: como uniformizar e padronizar os processos de uma organização; como identificar, priorizar e implementar melhorias nos processos; como monitorar a performance de um processo e reduzir seus custos; como assegurar que mudança nos processos transcorra de forma adequada.

A inserção da gestão de processos na agenda de gestores de organizações públicas e privadas no Brasil é fortemente resultante do crescimento da demanda e da pressão pela modernização e desburocratização de processos e prestação de serviços de maior qualidade (ELO GROUP, 2010).

Preocupadas em construir e transparecer processos eficientes e de alta qualidade para seus grupos interessados (*stakeholders*), diversas organizações vêm buscando (ELO GROUP, 2010):

- a) maior uniformização e simplificação de rotinas;
- b) melhor prestação de serviços ao cliente;
- c) redução de custos;
- d) minimização de erros e retrabalhos;
- e) automações de processos manuais.

Segundo Albuquerque e Rocha (2006), para se obter o sincronismo organizacional, são necessários o redesenho dos processos e a implantação da gestão dos processos. O redesenho e a gestão dos processos são os principais instrumentos para se alcançar efetivamente o sincronismo organizacional.

4.1 Conceito

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com a estratégia de uma organização. (ABPMP, 2009, p. 30).

Segundo a ABPMP (2009), há vários conceitos que definem BPM incluindo noções como:

- a) é uma disciplina de gerenciamento e um conjunto de tecnologias habilitadoras;
- b) aborda um trabalho ponta a ponta e diferencia entre conjuntos de subprocessos, tarefas, atividades e funções;
- c) é um conjunto contínuo de processos com o foco no gerenciamento de processos de negócio ponta a ponta nas organizações;
- d) inclui modelagem, análise, desenho e medição de processos de negócio de uma organização;
- e) requer um compromisso significativo da organização que frequentemente introduz novos papéis, responsabilidades e estruturas às organizações tradicionais orientadas a funções;
- f) é habilitada por tecnologia através de ferramentas para modelagem, simulação, automação, integração, controle e monitoramento de processos de negócio e de sistemas de informação que suportam esses processos.

4.2 Estrutura

Segundo Gonçalves (2000, p. 10), para organizar a empresa por processos de negócio, é preciso colocar o foco no cliente externo, já que os processos de negócio começam e terminam nele. O cliente está no centro das organizações por processos e o objetivo final dessas empresas é oferecer para o cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo.

As empresas que adotam o foco nos processos não criam nem inventam seus processos. Eles sempre existiram, mas em um estado fragmentado, invisível, sem nome e sem gerência, pois os funcionários e supervisores envolvidos nos processos, não tinham consciência de seus processos pelo fato de estarem concentrados em suas próprias tarefas. Com a mudança de foco para processos das organizações, eles simplesmente passam a receber a atenção e o respeito que merecem. (HAMMER, 1997, *apud* SENTANIN, 2004, p. 43).

Gonçalves (2000) afirma que a organização de uma empresa por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processos operando efetivamente na horizontal, existindo assim relações de dupla subordinação. Muitas vezes, as mesmas pessoas participam de vários processos simultaneamente.

Para Gonçalves (2000), na prática, as áreas funcionais e suas chefias não desaparecem quando a organização se estrutura por processos. À medida que os “donos do processo” vão assumindo responsabilidade cada vez maior pela estruturação e pelo funcionamento dos processos essenciais das empresas, os chefes das áreas funcionais se focam cada vez mais no treinamento e na capacitação do seu pessoal.

Albuquerque e Rocha (2006) afirmam que muitas organizações nos últimos dez anos preocuparam-se com o redesenho de seus processos e quiseram de fato implantar a gestão dos processos. Mas, em muitos casos, a implantação da “gestão por processos” se resumiu a chamar de “processo” que antes era chamado de “área”. Assim, a abordagem do processo continua funcional, o que é uma incongruência, pois os processos são, por natureza, interfuncionais.

Ao procurar estruturarem-se por processos, as empresas acabam descobrindo que é impossível sobrepor um processo integrado a uma organização fragmentada pelo desenho funcional tradicional (HAMMER; STANTON, 1999, *apud* GONÇALVES, 2000, p. 9). “As organizações estruturadas por tarefas precisam ser redesenhadas para poder funcionar por processos. Algumas empresas acabam dando alguns passos e desistem logo depois, sem saber ao certo como prosseguir” (GONÇALVES, 2000, p. 9).

Araujo, Garcia e Martines (2011), afirmam que “do ponto de vista macro, os processos são atividades-chave necessárias para administrar ou operar uma organização, desta forma, um macroprocesso ou processo pode ser subdividido em subprocessos”. Assim, os processos se apresentam sob uma perspectiva de hierarquia do geral para o específico em: macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa (ver Figura 10).

Figura 11 – Hierarquia dos processos



Fonte: Campos (2013).

A ideia de hierarquia é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações. De acordo com essa ideia, os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades, e o nível de agregação mais adequado depende do tipo de análise que se pretende fazer. (GONÇALVES, 2000, p. 10).

Segundo Araujo, Garcia e Martines (2011), todo processo é composto por um determinado número de atividades. Essas atividades são ações necessárias para produzir um resultado em particular, que, dependendo da complexidade, podem ser divididas em tarefas que corresponderão ao passo a passo para a realização de cada atividade.

Para Melo (2006), os sistemas de gestão subdividem-se em processos, estes em atividades e estas, em rotinas. Cada rotina é realizada passo a passo. Seria o passo a menor dimensão de uma tarefa operacional ou gerencial correspondente a um retângulo num fluxograma e pelo menos a um dos parágrafos da descrição dos procedimentos de rotina.

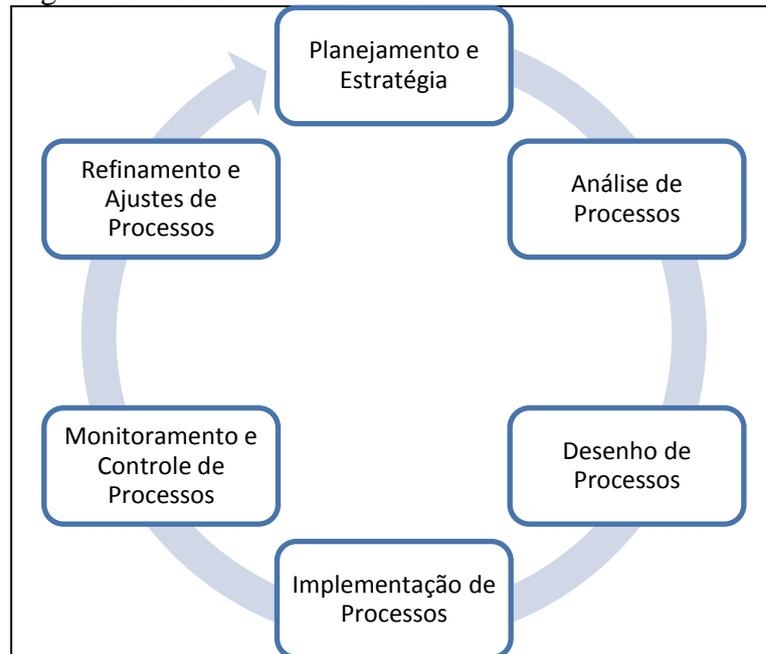
A empresa estruturada por processos não é necessariamente gerida por processos e vice-versa. Muitas vezes, a gestão das empresas ocorre de acordo com as ideias e os procedimentos antigos, típicos das organizações funcionais, mesmo quando elas estão querendo se organizar por processos. Outras vezes, as pessoas tentam administrar suas empresas por processos (inclusive com o emprego de sistemas informatizados especificamente projetados para isso) sem, no entanto, estruturá-las da maneira adequada. (GONÇALVES, 2000, p. 12).

Manganelli e Klein (1995 *apud* SENTANIN, 2004, p. 42) dividem as atividades do processo em três categorias: atividades que agregam valor (importantes para o cliente); atividades de transferência (fazem o fluxo do trabalho atravessar fronteiras funcionais, departamentais ou organizacionais); e atividades de controle (criadas em grande parte para controlar as atividades de transferência que atravessam as fronteiras estabelecidas).

4.3 Funcionamento - Ciclo de vida BPM

A prática gerencial de BPM pode ser caracterizada como um ciclo contínuo de atividades integradas de BPM. O ciclo BPM é representado na Figura 11, que é constituída pelo Planejamento e Estratégia, Análise de Processos, Desenho de Processos, Implementação de Processos, Monitoramento e Controle de Processos, Refinamento e Ajustes de Processos.

Figura 12 – Ciclo de vida BPM



Fonte: ABPMP (2009), adaptado pelo autor.

À medida que os processos se movem através do ciclo de vida são habilitados ou restringidos por uma variedade de fatores como: valores, crenças, liderança e cultura (ABPMP, 2009).

4.3.1 Planejamento e estratégia

O ciclo BPM começa com o desenvolvimento de um plano e de uma estratégia dirigida a processos para a organização. O plano inicia por um entendimento das estratégias e metas da organização desenhadas para assegurar valor para os clientes, devendo fornecer uma estrutura e direcionar a organização para o gerenciamento contínuo de processos com foco no cliente. O plano deve estabelecer uma fundação para uma abordagem BPM holística para assegurar o alinhamento com a estratégia organizacional e a integração de estratégia, pessoas, processos e sistemas ao longo de seus limites funcionais (ABPMP, 2009).

Essa fase estabelece a estratégia e o direcionamento do processo BPM, identifica papéis e responsabilidades organizacionais apropriadas de BPM, patrocínio executivo, metas, expectativas de medições de desempenho e metodologias (ABPMP, 2009).

4.3.2 Análise de processos

A análise de processos visa um melhor entendimento das características do processo para posterior melhoria e ou padronização. Quanto mais se entender dos processos empresariais, maior será a capacidade de aperfeiçoamento (HARRINGTON, 1993, *apud* MÜLLER, 2003, p. 92).

A necessidade de analisar um processo pode ser resultado do monitoramento contínuo dos processos ou pode ser disparada por eventos específicos. Para o estabelecimento de um novo processo ou atualização de um existente, por exemplo, é necessário criar um entendimento comum sobre o estado atual dos processos e seu alinhamento com os objetivos estratégicos, ou seja, o objetivo da análise de processos é criar um entendimento das atividades do processo e medir o sucesso dessas atividades no alcance dos objetivos (ABPMP 2009).

Segundo a ABPMP (2009), a informação gerada como resultado dessa análise incluirá:

- a) estratégia, cultura e ambiente da organização que utiliza o processo (porque o processo existe);
- b) entradas e saídas do processo;
- c) partes interessadas internas e externas, incluindo fornecedores e clientes;
- d) ineficiências dentro do processo atual;
- e) escalabilidade do processo em atender a demanda dos clientes;
- f) regras de negócio que controlam o processo e porque devem existir;
- g) quais métricas de desempenho deveriam monitorar o processo, o que significam e quem está interessado em tais métricas;
- h) quais atividade compõem o processo e suas dependências ao longo dos departamentos e funções de negócio;
- i) utilização melhorada de recursos;
- j) oportunidades para reduzir restrições e aumentar capacidades.

4.3.3 Desenho de processos

Conforme a ABPMP (2009), desenho de processo é a criação de um novo processo que alinha o negócio em torno da estratégia. As atividades associadas ao desenho de processo incluem:

- a) desenhar o processo com ferramenta de modelagem;
- b) definir as atividades do novo processo;
- c) definir regras do novo processo;
- d) definir handoffs entre atividades;
- e) definir métricas;
- f) fazer comparações e benchmarking;
- g) fazer testes e simulações;
- h) criar um plano de implementação.

4.3.4 Implementação de processos

“Implementação de processos é a realização do desenho aprovado de processo de negócio em procedimentos e fluxo de trabalho documentado, testados e operacionais. Também inclui a implementação de políticas e procedimentos novos ou revisados” (ABPMP, 2009, p. 37).

“Durante as atividades de implementação assume-se que as fases de análise, modelagem e desenho criaram e aprovaram um conjunto completo de especificações, então somente, pequenos ajustes devem ocorrer durante a implementação” (ABPMP, 2009, p. 37).

Para ABPMP (2009), a fase de implementação é um ponto crítico, pois um processo bem desenhado que é pobremente implementado será um fracasso com consequências de curto e longo prazo.

4.3.5 Monitoramento e controle de processos

No ciclo BPM, medição e controle fornecem informações de desempenho de processos por meio de indicadores relacionados às metas e ao valor para a organização. A análise dessas informações pode resultar em atividades de melhoria ou redesenho (ABPMP 2009).

A manutenção da competitividade depende do alinhamento da organização com a estratégia escolhida. O sistema de avaliação de desempenho deve induzir nos processos da empresa seus objetivos e estratégias, constituindo os elos de ligação entre os objetivos e a execução prática das atividades nas empresas (MÜLLER, 2003, p. 102).

O estabelecimento de medidas de desempenho é essencial, Hronec (1994, *apud* ALBUQUERQUE E ROCHA, 2006, p. 37) considera que elas são “sinais vitais” para a organização e quantificam o modo como um processo atinge um resultado específico. Esses “sinais vitais” mostram às pessoas o que elas estão fazendo e como estão se saindo. Dessa forma, o sistema de medições do processo será usado para o seu gerenciamento, permitindo monitorar o seu desempenho e, sendo assim a ferramenta básica para a sua melhoria (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Esse novo modelo de gestão, orientado para processos, compreende o planejamento, o acompanhamento e o monitoramento das atividades, de forma sistêmica e integrada, onde o trabalho é dividido e organizado por processos, resultando em um modelo organizacional que possibilite a qualquer dos membros da organização envolvidos nos processos, uma visão global e integrada do fluxo de trabalho, bem como seu total entendimento, independentemente do local onde são executadas as diversas atividades. (HAMMER, 1997, *apud* SENTANIN, 2004, p. 53).

A transformação da gestão funcional para gestão por processos ocorrerá porque muda radicalmente o que é cobrado e como são cobrados os resultados. Indicadores de processos devem estar alinhados aos indicadores estratégicos e desdobrados em indicadores de desempenho dos postos de trabalho que operam o processo (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Para Harrington (1993, *apud* MÜLLER, 2003, p. 81), os principais ganhos com o gerenciamento de processo são:

- a) aumento da confiabilidade dos processos;
- b) menor tempo de resposta;
- c) menores custos;
- d) redução de estoques;
- e) melhoria da capacidade de produção;
- f) aumento da participação no mercado;
- g) aumento da satisfação do cliente;
- h) melhora no moral do pessoal;
- i) aumento dos lucros;
- j) redução da burocracia.

4.3.6 Refinamento e ajustes de processos

A contínua medição e monitoramento de processos fornecem a informação necessária para que os gestores de processo ajustem recursos a fim de atingir objetivos dos processos. O refinamento trata aspectos de ajustes e melhorias pós implementação de processos com base nos indicadores e informações de desempenho (ABPMP 2009).

Na opinião de Rummler e Brache (1974 *apud* CURY, 2007, p. 320), as maiores oportunidades de melhoria de desempenho das empresas estão nas interfaces funcionais, isto é, nos pontos em que o bastão é passado de uma área para outra. Essas interfaces críticas, que ocorrem no espaço em branco de um organograma, são perceptíveis na visão horizontal de uma organização.

A situação dos processos empresariais nunca é estática. Eles melhoram ou se deterioram. Segundo Harrington (1993, *apud* MÜLLER, 2003), não faz sentido melhorar atividades que logo poderão ser eliminadas. O autor apresenta doze princípios para agilizar a dinâmica do processo, na seguinte ordem:

- a) eliminação da Burocracia;
- b) eliminação da Duplicidade;
- c) avaliação do Valor Agregado (AVA);
- d) simplificação;
- e) redução do tempo de Ciclo;
- f) tornar o Processo à Prova de Erros;
- g) modernização;
- h) linguagem Simples;
- i) padronização;
- j) parceria com Fornecedores;
- k) aperfeiçoamento do quadro geral;
- l) automação e/ou Mecanização.

4.4 Business Process Management Notation (BPMN)

O BPMN é um padrão de notação que foi desenvolvido inicialmente pelo Business Process Management Initiative (BPMI) e publicado no ano de 2004 e, cuja proposta tem dois objetivos principais: suprir a lacuna entre o desenho de processos e sua

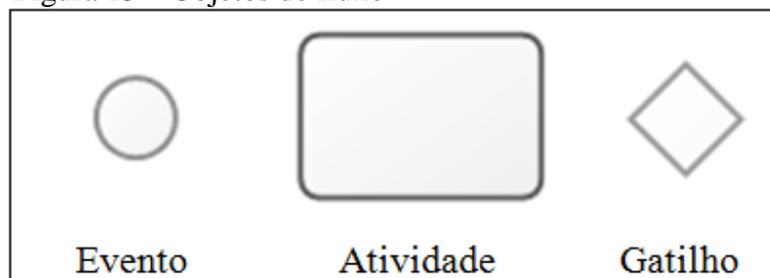
implementação e ser intuitivo e facilmente compreensível por todos os públicos: usuários, analistas, técnicos, clientes, entre outros (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

A notação BPMN está se tornando um padrão para modelagem de processos possibilitando que as organizações divulguem seus processos de maneira uniforme, o que facilita o entendimento não somente dentro de uma organização como entre organizações (IENDRIKE; ARAUJO, 2007).

“A técnica é composta por um único diagrama, o *Business Process Diagram* (BPD), ou Diagrama de Processo de Negócio, que pode ser usado de forma mais simples, mas com elementos para representar comportamentos mais complexos no processo” (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 31).

Segundo Araujo, Garcia e Martines (2011), o diagrama possui quatro categorias básicas de elementos: objetos de fluxo, conexões, piscinas/raias e artefatos. Os objetos de fluxo são os principais elementos gráficos e definem o comportamento dos processos de negócio (ver Figura 12).

Figura 13 – Objetos de fluxo



Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2011).

Apesar de a técnica BPMN disponibilizar elementos simples para a modelagem de processos é possível elaborar diagramas mais refinados através das variações de tais elementos (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011). O Quadro 5 apresenta as variações do objeto de fluxo evento.

Quadro 5 – Eventos

Tipo de Evento	Fluxo de Evento			Descrição
	Inicial	Intermediário	Final	
Geral				O evento inicial indica onde o processo será iniciado. Já o evento intermediário acontece entre os eventos inicial e final, afetando o fluxo do processo, mas não começando nem terminando o processo.
Mensagem				Uma mensagem chega através de um participante e inicia o processo. Isto faz com que o processo comece termine ou continue. Mensagem de término significa que será enviada uma mensagem ao final do processo.
Tempo			-	Pode representar uma data específica, tempo ou ciclo. Eventos temporais intermediários podem ser usados para modelar atrasos. Caso esteja atrelado a alguma atividade, representa que algo acontece quando o tempo representado é atingido.
Erro	-			O evento intermediário de erro representa uma exceção do fluxo normal do processo. O evento intermediário também pode estar atrelado a uma atividade, o que representa a captura e o tratamento da exceção.
Cancelado	-			Evento usado somente durante um processo de transação. Deve ser anexado à fronteira do subprocesso. Este evento será adicionado se um cancelamento de evento de término é encontrado durante o subprocesso de transação.
Compensação	-			Usado para adicionar a atividade de compensação. Por exemplo, o símbolo pode estar atrelado a uma atividade indicando que a atividade de compensação deverá ocorrer.
Regra			-	Utilizado quando a condição para uma regra é considerada como verdadeira. As regras podem ser utilizadas, por exemplo, para interromper os passos de um processo. Assim as regras intermediárias manipulam as exceções.
Link (ligação)				Um link é um mecanismo que permite a ligação do resultado de um evento ao início de outro. Pode ser usado, por exemplo, para representar o fim de uma página e a continuidade da modelagem em outra.
Múltiplo				Como evento inicial, indica que há formas diferentes para iniciar o processo. Somente uma delas é necessária para o seu início. Quando representado como evento final, significa que existem muitas consequências no final do processo.
Final	-	-		Indica que todas as atividades do processo devem ser finalizadas. Inclusive instâncias e instâncias múltiplas.

Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2011).

As atividades que representam o trabalho realizado por determinada organização. Podem ser atômicas (tarefas) ou compostas (subprocessos) e podem sofrer refinamentos (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011). O Quadro 6 traz a representação dos atributos das atividades e o que cada uma representa no mapa do processo.

Quadro 6 – Representação dos atributos das atividades

Atributo	Representação	Descrição
Tarefa		É uma atividade atômica.
Subprocesso		É uma atividade composta.
Loop		Representa uma atividade ou processo que se repete várias vezes enquanto a condição para determinada para este acontecimento for verdadeira, ou seja, acontece até que a condição se torne falsa.
Instâncias múltiplas		É um tipo de loop onde múltiplas instâncias da atividade ou processo são executadas.
Ad hoc		As atividades do processo não são conectadas com os fluxos de sequência e podem ser executadas arbitrariamente, não havendo início bem definido para atividade.
Compensação		Representa um processo ou atividade em compensação. Quando um evento de compensação é disparado, uma atividade de compensação é iniciada.

Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2011), adaptado pelo autor.

Para representar a modelagem de decisões, junções, bifurcações e combinações entre atividades no diagrama de processo, se faz uso de um recurso denominado gatilho (*gateway*) (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011). Existem vários tipos de gatilhos, os quais especificam um determinado comportamento. O Quadro 7 apresenta o comportamento de cada um deles.

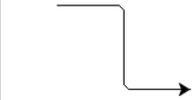
Quadro 7 – Representação do gatilho

Tipos	Representação	Descrição
Decisão Exclusiva - XOR (Dados)	 ou	O fluxo pode conter uma ou mais alternativas, entretanto somente um dos caminhos poderá ser seguido. As alternativas estão baseadas em expressões condicionais sobre dados.
Decisão Exclusiva - XOR (Eventos)		As alternativas estão baseadas em eventos. O fluxo de entrada é exatamente igual à Decisão Exclusiva, entretanto a saída representa decisões ramificadas em eventos.
Decisão Inclusiva - OR		Ao menos um caminho tem que ser verdadeiro. É possível nestes casos seguir mais de um caminho.
Complexo		A condição complexa é uma combinação de condições simples. Pode ser representada a decisão de um ou mais caminhos ou a combinação destes. Usado para representar regras de negócio específicas, situações complexas.
Paralelo - AND		Os caminhos são executados em paralelo. Pode ser utilizado também para sincronizar caminhos que são definidos em paralelo.

Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2011), adaptado pelo autor.

Existem também os objetos de conexão que conectam os objetos de fluxo entre si (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011). O Quadro 8 apresenta tais conectores e descreve a função de cada um destes no mapa do processo.

Quadro 8 – Conectores

Conectores	Descrição
Fluxo de sequência	 Mostra a ordem em que as atividades são executadas.
Fluxo de mensagens	 Usado para representar o fluxo de informações entre os participantes do processo.
Associação	 Utilizada para relacionar qualquer informação aos objetos de fluxo.

Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2011), adaptado pelo autor.

Enquanto a piscina representa a organização, as raias representam as áreas, conforme mostra a Figura 13.

Figura 14 – Piscinas e raias



Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2011), adaptado pelo autor.

4.5 Tecnologias de BPM

Um dos fatores que têm impulsionado o redesenho dos processos é a possibilidade de automação de atividades, com aumento da agilidade, redução do tempo e facilidade para monitoração dos passos do processo e, conseqüentemente, maior qualidade no seu gerenciamento (ALBUQUERQUE; ROCHAN, 2006, p. 38). Para isso, se faz necessário uso de recursos tecnológicos.

“O grande poder da tecnologia da informação não está em fazer antigos processos funcionarem melhor, mas em permitir que as organizações rompam com as antigas regras e criem novas formas de trabalho” (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p. 39).

Modernas ferramentas de gestão empresarial, como os sistemas informatizados integrados do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*) pressupõem que a gestão da empresa se dê por processos e, portanto, só têm máximo resultado quando a empresa que os utiliza já está estruturada por processo e que ela já seja administrada por eles (GONÇALVES, 2000).

“Organizações que buscam a automação de seus processos por meio de um *Business Process Management System* (BPMS) necessitam detalhar seus modelos de processos de negócio de forma a prover informações suficientes para sua implementação” (IENDRIKE; ARAUJO, 2007).

Estratégias atuais de gestão de processos em organizações sugerem que o ponto de partida para a implementação de um BPMS seja a modelagem dos processos. Dentre as possibilidades de melhoria, modelos de processos podem ser utilizados como fonte de informação para requisitos de automação de processos por meio de sistemas de informação e/ou sistemas de gerenciamento de processos (BPMSs) (IENDRIKE; ARAUJO, 2007).

Como exemplos de tecnologia de BPM tem-se o Bizagi Process Modeler, um software gratuito cuja função é modelar processos utilizando a notação BPMN, capaz de publicar a documentação dos processos elaborados. Além disso, permite que sejam feitas simulações para prever como as ideias realmente vão impactar o negócio. Tem-se, também, o BPMS *Bizagi BPM Suite*, capaz de transformar os processos modelados em processos automatizados, além de possibilitar o rastreamento em tempo real e monitoramento gráfico (quem faz o quê, quando e onde), e permitir certificar se as pessoas executam o trabalho de acordo com o fluxo e as políticas pré-definidas. Esse BPMS permite, inclusive, que sejam gerados relatórios de desempenho e sejam feitas auditorias nos processos automatizados.

Uma vez alinhados os processos e as pessoas, a tecnologia pode ser aplicada para garantir permanentemente a aplicação dos processos, fornecendo assim, o suporte necessário para que os processos funcionem efetivamente na organização.

Este capítulo apresentou o gerenciamento de processos, foram apresentados: conceito, estrutura, funcionamento, notação e as tecnologias referentes a este modelo de gestão. No capítulo seguinte será apresentado um estudo de caso referente à análise da implantação da gestão de processos em um grupo de restaurantes.

5 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta um estudo de caso referente à análise da implantação da gestão de processos em um grupo de restaurantes com o intuito de verificar se na prática a organização seguiu as recomendações da literatura.

A seguir será apresentada a metodologia da pesquisa, a análise da implantação da gestão de processos na empresa em questão e por fim um comparativo entre os aspectos teóricos e práticos.

5.1 Metodologia

Conforme Marconi e Lakatos (1995, p. 155), pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Este estudo caracteriza-se, quanto aos seus aspectos metodológicos, por uma pesquisa descritiva, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o tema. Quanto à natureza, a pesquisa se enquadra como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, pois as informações não serão quantificáveis e os dados serão analisados indutivamente.

Inicialmente, foi feito um levantamento bibliográfico em busca de material que possibilitasse a obtenção de maior quantidade de informações sobre a temática em questão. Esta pesquisa foi feita em bibliotecas físicas e virtuais de universidades e faculdades e sites conceituados, sendo utilizados então livros, artigos, teses e dissertações.

Após a pesquisa bibliográfica, foi elaborado um estudo de caso sobre um grupo de restaurantes, no qual foi realizado um comparativo do que é feito na prática com o que é dito na teoria.

Segundo Yin (2001, *apud* VENTURA, 2007, p. 384), “o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados”.

Como instrumento para obtenção das informações pertinentes a implantação deste estudo, foi utilizada uma entrevista estruturada caracterizada pelo uso de um roteiro que visa à obtenção de resultados uniformes. A entrevista tem como objetivo coletar dados que não estão disponíveis em registros e em fontes documentais, mas que podem ser fornecidos por meio de determinados informantes.

A entrevista foi realizada com a Gestora de Operações do grupo, responsável pelo projeto de implantação de processos integrados, na qual se utilizou um roteiro dividido em 7 partes: Razões para a Implantação, Preparação da Empresa, Análise do Contexto, Seleção dos Processos Críticos, Modelagem e Análise do Processo Atual, Projeto do Novo Processo e Gestão da Transição.

Finalmente, o roteiro encontra-se apensado ao final do trabalho.

5.2 Análise da implantação da gestão de processos em um grupo de restaurante

Esta seção apresenta, de maneira sintética, o resultado e a análise da implantação da gestão de processos no grupo de restaurantes estudado, apresentando os principais pontos de cada etapa. As informações aqui apresentadas foram resultado da análise do depoimento da respondente e agrupadas conforme a literatura levantada.

Foram destacados os elementos mais relevantes ao se confrontar a teoria e a prática na organização estudada, na tentativa de tornar, assim, evidentes as dificuldades e facilidades vivenciadas.

A empresa está em fase de crescimento em um ambiente altamente competitivo onde a qualidade não é mais um diferencial e sim uma exigência. O grupo declara sua missão como: “Encantar pessoas com sensações e experiências gastronômicas e relacionais”. Já sua visão é declarada como: “Ser reconhecido como o melhor restaurante nas principais capitais do norte e nordeste”.

“A necessidade de implantar a gestão de processos se deu a partir do crescimento da empresa, no qual houve a entrada de novos colaboradores e a maior necessidade de padronizar e organizar os processos” (Gerente de Operações). Os processos gerenciados e documentados possibilitam a melhoria contínua e facilitam os treinamentos, os quais permitem mostrar onde cada um se encontra em cada processo e conseqüentemente na organização.

Segundo a Gerente de Operações, para a implantação da GP não houve a necessidade de investimento em tecnologia, pois o *software* escolhido para a documentação é gratuito, portanto sem necessidade de investimento na ferramenta. Porém, houve algumas mudanças necessárias na estrutura organizacional. Uma delas foi a contratação de um estagiário com foco na implantação da gestão de processos. A maior parte do investimento foi em qualificação do estagiário de processos.

A partir do planejamento estratégico, foi elaborado um projeto associado ao objetivo estratégico de implantar processos integrados, com o objetivo de implantar a gestão de processos para atingimento dos objetivos, alinhada com as pessoas, baseada nas estratégias. Ainda como produto do PE, foi desenhada a Cadeia de Valor da empresa (ver Figura 14), que foi de fundamental importância para identificar os processos essenciais da organização e dar início ao trabalho de implantação da gestão de processos.

Figura 15 – Cadeia de valor



Fonte: dados da pesquisa (2013).

Segundo a análise dos dados, coletados por meio da entrevista realizada com a gestora responsável pela implantação da GP, após a preparação da empresa, as etapas seguintes foram agrupadas em: Análise do Contexto, Seleção dos Processos Críticos, Modelagem e Análise do Processo Atual, Projeto do Novo Processo e Gestão da Transição. Estas etapas serão descritas a seguir.

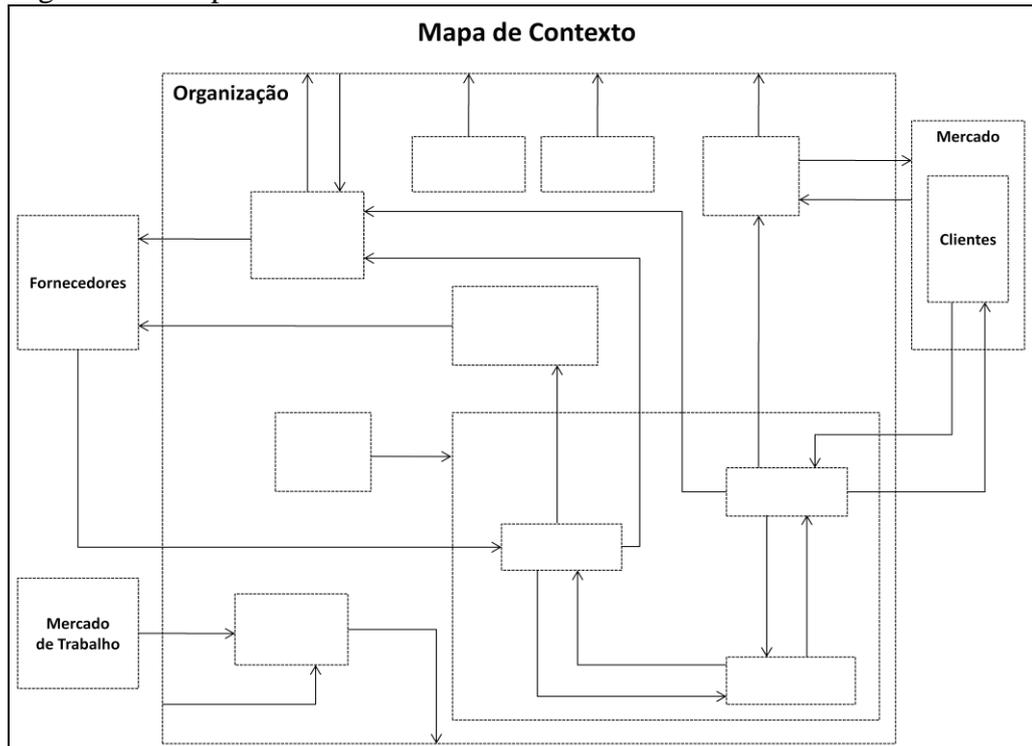
5.2.1 Análise do contexto

A análise da situação atual da empresa teve seu início durante o PE e teve continuidade por meio da realização de levantamentos dos processos atuais, quais os documentados e quais os críticos. Esta etapa de levantamento durou duas semanas e foi de essencial importância para a estruturação da Cadeia de Valor e para o desenho do Mapa de Contexto da Organização.

A partir da Cadeia de Valor foi realizada a análise de contexto da organização. Neste momento foi feito o mapeamento dos processos da empresa contidos na Cadeia de

Valor. Como produto desta análise, foi desenhado o Mapa de Contexto da organização. Neste mapa foram desenhados todos os macroprocessos da organização e suas principais interações dentro do contexto organizacional, o fluxo de informações entre os setores, entre a organização e fornecedores e, entre a organização e o mercado. A Figura 15 retrata o Mapa de Contexto da empresa em questão.

Figura 16 – Mapa de contexto



Fonte: dados da pesquisa (2013).

Inicialmente, como ainda não havia pessoa específica para a área de processos, a maior dificuldade desta etapa foi dar prioridade à execução da atividade de análise da situação atual. Para resolver esta situação decidiu-se desenvolver os próprios funcionários, para compor a equipe de processos, ao invés de contratar pessoal já qualificado e com experiência.

Para obter o nivelamento conceitual necessário para iniciar a gestão de processos a empresa utilizou o “Método da Cumbuca” de um livro específico da área, o qual serviu de guia para a implantação da gestão de processos. Segundo Campos (2004), este método consiste em:

1. Formar um grupo de no máximo 6 pessoas (mínimo 4);
2. Fazer um encontro por semana de 2 horas, num mesmo dia, no mesmo horário (por exemplo: quarta-feira, às 16:00 horas);

3. A sala deve dispor de meios para projetar todas as figuras e tabelas deste texto, que já foram feitas de tal forma a facilitar a cópia. Deve também conter uma cumbuca com papéis nos quais é escrito o nome de cada participante;
4. Todos os membros do grupo estudam um capítulo, toda semana. Um dos membros do grupo é sorteado na hora do encontro para apresentar o capítulo da semana aos outros. Como todos estudaram para apresentar, a discussão geralmente é muito boa;
5. Caso o apresentador não tenha estudado, a reunião é desfeita. Não se deve sortear ou indicar outro, nem mesmo aceitar voluntários para apresentar. O método é baseado no compromisso de todos;
6. Após o sorteio, o nome retorna a cumbuca. Uma pessoa que apresenta um capítulo uma semana poderá ser sorteado na próxima.

Ainda para obter o nivelamento conceitual, a equipe de processos formada pela Gerente de Operações e pelo Estagiário de Processos, elaborou um treinamento conceitual para sensibilizar e alinhar os conceitos adotados perante os gestores da organização. Em reunião gerencial, foi apresentado o conceito de processo adotado pela empresa e a forma que seria feita a análise e implantação do modelo de gestão. O passo seguinte seria a priorização dos processos críticos a serem trabalhados.

5.2.2 Seleção dos processos críticos

“Os processos selecionados foram os operacionais e a priorização ocorreu por meio do preenchimento de uma matriz elaborada a partir de informações obtidas no planejamento estratégico, a Matriz de Seleção dos Processos Críticos” (Gerente de Operações).

Nesta matriz, foram confrontados os objetivos estratégicos com os processos críticos levantados, ou seja, com os oito macroprocessos identificados na Cadeia de Valor e representados no Mapa de Contexto. Cada objetivo estratégico, então, recebeu um peso em relação a sua importância dentro do planejamento estratégico, enquanto cada processo recebeu uma pontuação referente ao seu impacto para que aquele objetivo seja alcançado.

Foram multiplicados os pesos do objetivo pela pontuação do processo e, então, foram somados todos os resultados referentes a cada processo. A partir do resultado obtido foi possível estabelecer a ordem de priorização dos processos a serem trabalhados. A Figura 16

retrata a estrutura da matriz utilizada pela organização para estabelecer a priorização dos processos.

Figura 17 – Matriz de seleção dos processos críticos

MATRIZ DE SELEÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS													
PROCESSOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS										Somatório das Notas	
		1. Objetivo Estratégico	2. Objetivo Estratégico	3. Objetivo Estratégico	4. Objetivo Estratégico	5. Objetivo Estratégico	6. Objetivo Estratégico	7. Objetivo Estratégico	8. Objetivo Estratégico	9. Objetivo Estratégico	10. Objetivo Estratégico		11. Objetivo Estratégico
	PESOS												
1													0
2													0
3													0
4													0
5													0
6													0
7													0
8													0

Fonte: dados da pesquisa (2013).

A principal dificuldade encontrada nesta etapa foi pontuar corretamente os processos em relação aos objetivos estratégicos. A etapa teve duração de duas semanas e depois de concluída o passo seguinte seria fazer a modelagem e análise dos processos priorizados.

5.2.3 Modelagem e análise do processo atual

Inicialmente a empresa pensou em contratar uma consultoria especializada para realizar esta etapa, no entanto percebeu-se que o custo seria muito elevado. Então foi decidido investir em treinamento para a própria empresa e a contratação de um estagiário para a área de processos.

O trabalho foi feito processo a processo, de forma que se pudessem ver os resultados o mais rápido possível do que feitos simultaneamente. Dessa maneira a equipe se manteria motivada, uma vez que os resultados começassem a aparecer.

Com os processos claramente definidos e priorizados, a coleta das informações desejadas se deu a partir do levantamento e análise do material já existente e, com os conhecimentos adquiridos nos treinamentos foi decidida a forma de coleta. Decidiu-se então

juntar todas as informações em um único local e baseado nestas realizar entrevistas com os colaboradores.

A equipe de processos, então, realizou visitas nos setores e entrevistou os participantes do processo para analisar se a forma de fazer estava seguindo o “como fazer” dos procedimentos documentados. A principal dificuldade encontrada nesta etapa foi organizar as entrevistas com as equipes, fazendo com que o trabalho desta etapa durasse em torno de um mês para cada processo.

Depois de levantadas as informações de forma suficiente para sua análise foram realizadas reuniões, processo a processo, entre aqueles que tinham participação no processo para que fossem identificados os pontos de melhoria ou a necessidade de redesenho.

A análise de cada processo se deu por meio do desenho do seu mapa, após o qual foram convocados os participantes do processo para serem analisadas as atividades e identificar as que não agregam valor, as que não estão sendo executadas corretamente e as que precisam executar, mas não estão sendo executadas. Com isso conseguiu-se identificar as rupturas, desperdícios, retrabalhos, etc. Para o desenho do mapa de processo para melhor visualização do processo foi utilizado o aplicativo *Bizagi Process Modeler*, um *software* gratuito.

Após a identificação das rupturas existentes no processo levantado, o processo em alguns casos foi melhorado e em outros foi redesenhado, conforme a necessidade, para atender às exigências estabelecidas.

A principal dificuldade encontrada nesta etapa foi a ausência da cultura de processo nos colaboradores, ou seja, falta de visão sistêmica. Para buscar solucionar esta carência foi realizado inicialmente um treinamento básico sobre gestão de processos. Esta etapa teve duração de três meses.

5.2.4 Projeto de novo processo

A responsabilidade pelos desenhos dos novos processos ficou com os gestores da área sob a coordenação do gestor de processos. Os gestores funcionais assumiram a responsabilidade do que foi visto no referencial teórico como “dono do processo”.

Os gestores, então, convocaram os participantes do processo, para a formação da equipe de melhoria, e discutiram em conjunto as possíveis melhorias. O coordenador da gestão de processos faz o registro das decisões e auxilia na condução das atividades de

desenho do novo processo. Para o desenho do novo mapa de processo, novamente, foi utilizado o aplicativo *Bizagi Process Modeler*.

Por meio dessa metodologia, todos os processos críticos foram melhorados ou redesenhados conforme a necessidade. As equipes ficaram muito motivadas em reduzir as rupturas e normalmente as maiores rupturas estão nos processos críticos, conseqüentemente as melhorias mais significativas são feitas nos mesmos.

Esta etapa se confundiu bastante com a fase de análise do processo, pois em alguns momentos a análise e o redesenho ou melhoria foram realizados em um mesmo momento.

5.2.5 Gestão da transição

O planejamento da transição começou logo após o PE, com o levantamento dos processos e a priorização foi estabelecido um cronograma de trabalho contemplando todas as etapas da implantação da gestão de processos.

A efetiva implantação dos processos se deu por meio de reuniões com os participantes, reforçando a importância do olhar sistêmico no lugar da visão restrita onde cada um só se importava com a otimização da sua função. O que poderia ser o melhor para um, poderia não ser o melhor para o todo, ou seja, a melhor forma de fazer cada atividade do processo só poderia ser estabelecida após a análise de todo o processo.

Observou-se com esse novo modelo de gestão uma maior compreensão do impacto das atividades nos processos de outras áreas. A mudança é gradativa e constante, por ser bastante complexa.

Como forma de controle manteve-se o sistema de indicadores de desempenho. Na antiga estrutura já eram realizadas auditorias de indicadores operacionais, e portanto continuou-se utilizando esta ferramenta. O que foi feito foi melhorar a forma da auditoria e a conseqüente análise de causas e proposição de melhorias no processo. Os responsáveis pelo controle são os gestores das áreas e estes são acompanhados pelo Diretor Operacional.

A principal dificuldade da transição é manter o cronograma em dia, pois à medida que os processos começam a ser realmente implantados, surgem dúvidas e necessidades de reuniões de alinhamento e ajustes que podem comprometer o cumprimento dos prazos.

Para a Gerente de Operações a implantação da gestão de processos é de fundamental importância e afirma que, “se formos analisar friamente, não há futuro para uma empresa sem a gestão de processos. As empresas crescem e em escala ainda mais rápida

crece a exigência dos clientes, então é preciso estar muito bem alinhado para atender de forma eficaz ao cliente. Portanto o benefício é ter o cliente satisfeito. Outros benefícios são: comunicação entre áreas mais eficiente, redução de custos e melhoria contínua”.

5.3 Comparativo entre os aspectos teóricos e práticos

Após descrever o processo de implantação da Gestão de Processos desperta o interesse em desenvolver um estudo comparativo entre o referencial teórico e as práticas adotadas no respectivo estudo de caso, ressaltando-se de forma sintética os seus principais aspectos (ver Quadro 8).

Quadro 9 – Quadro comparativo

Item	Referencial Teórico	Prática
Relação entre o planejamento estratégico e a gestão de processos	O planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa. As empresas preparam planos estratégicos que envolvem adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança (KOTLER, 2007). A mudança para uma empresa por processos deve estar ligada a uma iniciativa estratégica (HAMMER; STANTON, 1999, apud SENTANIN, 2004, p. 37).	A necessidade de implantar a gestão de processos se deu a partir do crescimento da empresa, no qual houve a entrada de novos colaboradores e a maior necessidade de padronizar e organizar os processos (Gerente de Operações). A partir do planejamento estratégico foi elaborado um projeto associado ao objetivo estratégico de implantar processos integrados.
Análise do contexto	O início de qualquer esforço de melhoria dos resultados e a obtenção do sincronismo organizacional é a Análise do Contexto. Esta fase permite a obtenção do nivelamento conceitual e o diagnóstico organizacional (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).	A análise da situação atual da empresa teve seu início durante o PE e teve continuidade através do Mapa de Contexto da Organização, elaborado a partir da Cadeia de Valor.
Seleção dos processos críticos	Um instrumento para a identificação dos processos críticos é a Matriz de Seleção dos Processos Críticos (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).	Os processos selecionados foram os operacionais e a priorização ocorreu através do preenchimento de uma matriz elaborada a partir de informações obtidas no planejamento estratégico, a Matriz de Seleção dos Processos Críticos (Gerente de Operações).
Seleção das equipes de melhoria	Escolhido o processo piloto, o próximo passo é a seleção das equipes de melhoria que irão trabalhar em sua melhoria contínua, a começar pelo “dono” do processo. É sugerido que seja um dos diretores da organização. (SENTANIN, 2004). Para a escolha das pessoas que irão compor a equipe de melhoria é importante o envolvimento daqueles que lidam com o processo em seu dia a dia (SENTANIN, 2004).	Os gestores funcionais assumiram a responsabilidade do “dono do processo” e convocaram os participantes do processo, para a formação da equipe de melhoria, e discutiram em conjunto as possíveis melhorias. A equipe de processo participa de todas as equipes de melhoria.

Item	Referencial Teórico	Prática
Modelagem e análise do processo atual	Análise do processo atual pode começar pela elaboração do Mapa de Contexto do Processo. Esse mapa mostra todas as áreas da organização envolvidas no processo e, apenas as áreas envolvidas. Já o Mapa de Processo é a representação gráfica da sequência de atividades que compõe o processo (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).	O trabalho foi feito processo a processo, de forma a dar agilidade aos resultados, para que os envolvidos se mantivessem motivados uma vez que os resultados começam a aparecer. A análise se deu através do mapa de processo, após o qual foram convocados os participantes do processo para serem analisadas as atividades e identificar as que não agregam valor.
Projeto do novo processo	Nesta fase serão definidas e especificadas todas as atividades do novo processo e os indicadores de desempenho. O novo processo definirá uma nova forma de fazer as coisas, alinhada às exigências do negócio e eliminando todas as rupturas identificadas nas fases anteriores (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).	A responsabilidade pelos desenhos dos novos processos ficou com os gestores da área, que assumiram a função de “dono do processo”, sob a coordenação do gestor de processos. Os gestores convocaram os participantes do processo, para a formação da equipe de melhoria, e discutiram em conjunto as possíveis melhorias. O coordenador da gestão de processos faz o registro das decisões e auxilia na condução das atividades de desenho do novo processo. Para o desenho do novo mapa de processo, novamente, foi utilizado o aplicativo <i>Bizagi Process Modeler</i> .
Planejamento da implantação	O plano de implantação deve incluir: escolha da melhor estratégia para cada uma das inovações; elaboração do cronograma de implantação e designação dos responsáveis; preparação das pessoas para a mudança; e o projeto das inovações.	O planejamento da transição começou logo após o PE, com o levantamento dos processos e a priorização foi estabelecido um cronograma de trabalho contemplando todas as etapas da implantação da gestão de processos. Foi decidido que o trabalho seria feito processo a processo, de forma que se pudessem ver os resultados o mais rápido possível, de maneira que a equipe se mantivesse motivada uma vez que os resultados comesçassem a aparecer.
Implantação	Esta etapa é constituída das seguintes atividades: desfazer e instalar; controlar a mudança; e institucionalizar a mudança.	A efetiva implantação dos processos se deu através de reuniões com os participantes, reforçando a importância do olhar sistêmico no lugar da visão restrita onde cada um só se importava com a otimização da sua função. Como forma de controle manteve-se o sistema de indicadores de desempenho.
Dificuldades da transição	A mudança de uma organização funcional para processos é muito difícil, tendo em vista que as pessoas têm que aprender a pensar de novas formas, compreender melhor o negócio, assumir mais responsabilidades e trabalhar em equipe (SENTANIN, 2004).	A principal dificuldade da transição é manter o cronograma em dia, pois à medida que os processos começam a ser realmente implantados, surgem dúvidas e necessidades de reuniões de alinhamento e ajustes que podem comprometer o cumprimento dos prazos.

Fonte: autoria própria (2013).

Verifica-se a enorme quantidade de semelhanças com a teoria pelo fato de a empresa ter utilizado um livro da literatura aqui citada como guia para a implantação da gestão de processos. Entre elas podemos destacar:

- a) a mudança estava associada ao planejamento estratégico;
- b) a análise do contexto foi realizada por meio do Mapa de Contexto da Organização;
- c) a utilização da Matriz de Seleção dos Processos Críticos para priorização dos processos a serem trabalhados;
- d) as pessoas envolvidas no processo participaram das equipes de melhoria;
- e) os processos foram melhorados ou redesenhados;
- f) houve planejamento da implantação.

Apesar de tamanha semelhança houve adaptações para tornar mais prático o trabalho, entre as principais diferenças podemos destacar que:

- a) a figura de “dono do processo” estava representada por gestores funcionais e não por donos da empresa;
- b) ao contrário do que a teoria propõe a organização não partiu do Mapa de Contexto do Processo para a análise do processo atual, no qual cada processo teria seus relacionamentos apresentados, similar ao Mapa de Contexto da Organização. Por motivos de praticidade, a partir do Mapa de Contexto da Organização, a empresa partiu logo para o Mapa do Processo. O que foi feito para identificar cada processo no Mapa de Contexto da Organização foi destacar as caixas e as setas do processo que se pretendia trabalhar. Dessa forma havia várias versões do Mapa de Contexto da Organização destacando cada um dos macroprocessos identificados.

Este capítulo apresentou um estudo de caso referente à análise da implantação da gestão de processos em um grupo de restaurantes de fortaleza, apresentando a metodologia da pesquisa e um comparativo entre os aspectos teóricos e práticos. No capítulo seguinte serão apresentadas as considerações finais desta monografia apresentando a conclusão a respeito dos resultados obtidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve início devido ao interesse em se pesquisar sobre assuntos relativos à gestão de processos. Este interesse foi direcionado a uma empresa que atua no ramo de restaurantes. O objetivo principal foi analisar se na prática a implantação da gestão de processos se dá conforme as recomendações da literatura.

Acredita-se, que ao término do mesmo, foi possível atingir o objetivo principal, responder ao questionamento inicialmente feito: “como se dá na prática a implantação da gestão de processos?”. Neste aspecto, constatou-se que a referida empresa seguiu o referencial teórico apresentado, com pequenas adaptações na metodologia de trabalho. Tal semelhança com a teoria se deu pelo fato de a empresa utilizar um livro da literatura aqui citada como guia para a implantação da gestão de processos. As adaptações constatadas foram necessárias apenas para viabilizar e tornar mais prática e rápida a transição, buscando minimizar as dificuldades encontradas.

Além disso, pôde-se constatar que a gestão de processos é utilizada no meio empresarial como forma de obter a melhoria contínua, melhorando a comunicação entre os setores e reduzindo os custos. Segundo Gonçalves (2000), de modo geral, o futuro vai pertencer às empresas organizadas em torno de seus processos essenciais e que centrarão seus esforços em seus clientes. Para isso, deverão decidir por um modelo de organização por processos e tomar as providências para passar da sua estrutura atual para aquela que dará melhores resultados para a sua operação.

De modo geral, pode-se dizer que este estudo, apesar de cansativo, foi muito bom e gratificante em termos de aprendizagem, e de maior entendimento sobre o assunto. Foi importante perceber que na prática a gestão de processos realmente traz muitos benefícios quando comparada com a gestão funcional.

Vale à pena salientar algumas restrições apresentadas no desenvolvimento do referido trabalho, tais como, a aplicação do questionário apenas para um membro da equipe de implantação da gestão de processos, além da dificuldade de acesso às informações de forma mais detalhada sobre a metodologia utilizada.

Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se o desenvolvimento dessa pesquisa sob diferentes perspectivas, envolvendo outros gestores participantes da implantação da GP, como também de uma amostra dos participantes dos diversos processos trabalhados. É sugerido também que se faça um estudo mais detalhado sobre os benefícios efetivos gerados a partir da sua implantação.

REFERÊNCIAS

ABPMP INTERNATIONAL. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio de corpo comum de conhecimento (BPM CBOK)**. Brasil, 2009.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

AMARAL, Francisco P. et al. O papel das ferramentas para sistematização de processos de negócios (BPMS). In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, Rio de Janeiro 2008. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2008.

ARAUJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMPOS, Jorge Paiva. Mapeamento de Processos: uma estratégia vencedora. In: **CURSO sobre Mapeamento de Processos: técnica aplicada com base na competência**. São Paulo: Ábaco Cursos, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8. ed. Rio de Janeiro: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CURY, Antonio. **Organizações e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ELO GROUP. **Coletânea ELO Group de ideias e tendências em BPM 2009**. Brasil, 2010.

ELO GROUP. **Roadmap para implantação de um escritório de processos: promovendo a inovação organizacional e a governança de BPM**. Brasil, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima; Processo, que processo? RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, Out./Dez. 2000.

IENDRIKE, Hadeliane; ARAUJO, Renata Mendes. **Projeto de processos de negócio visando à automação em BPMS**. 2007. UNIRIO, Rio de Janeiro, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MELO, Ivo S. **Administração de sistemas de informação**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learnig, 2006.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, Sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 246 p. Tese (Doutorado em Engenharia). Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SANTOS, Rafael P. C. et. al. **Engenharia de processos de negócios**: aplicações e metodologias. Rio de Janeiro: UFRJ, 2013.

SENTANIN, Odemilson Fernando. **Gestão por processos em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**: objetivo estratégico de um modelo de gestão. 2004. 147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**. Rio de Janeiro, v 20, n. 5, p. 383-386, Set./Out. 2007.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista

1 RAZÕES PARA A IMPLANTAÇÃO

1.1 A partir de que momento julgou-se necessário implantar a gestão de processos na organização?

2 PREPARAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Houve alguma mudança na estrutura da empresa? Qual?

2.2 Houve a necessidade de algum investimento em tecnologia? Que tipo de tecnologia?

3 ANÁLISE DO CONTEXTO

3.1 Como se deu análise da situação atual da empresa (cenário atual)?

3.2 Quais as principais dificuldades encontradas nesta etapa?

3.3 Quanto tempo durou esta etapa?

4 SELEÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

4.1 De que forma foram selecionados e priorizados os processos a serem trabalhados?

4.2 Quais as principais dificuldades encontradas nessa etapa?

4.3 Quanto tempo durou esta etapa?

5 MODELAGEM E ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL

- Metodologia

5.1 Esta etapa foi realizada pela própria organização ou foi contratada uma consultoria especializada? Por quê?

5.2 O trabalho foi feito processo a processo, ou os processos foram mapeados e analisados simultaneamente?

- Coleta

5.2 De que forma foram identificados os melhores meios de coletar a informação desejada e quais foram os mais utilizados?

5.3 Quais as principais dificuldades encontradas nessa etapa?

5.4 Quanto tempo durou esta etapa?

- Análise

- 5.5 Como se deu a análise do processo (identificação de rupturas, gargalos e etc.)?
- 5.6 Foram utilizadas ferramentas para análise? Quais?
- 5.7 Quais as principais dificuldades encontradas nesta etapa?
- 5.8 Quanto tempo durou esta etapa?

6 PROJETO DO NOVO PROCESSO

- 6.1 Quem são os responsáveis pelos desenhos dos novos processos?
- 6.2 Como se deu a formação das equipes de melhoria de cada processo?
- 6.3 Todos os processos críticos levantados foram melhorados ou redesenhados?

7 GESTÃO DA TRANSIÇÃO

- 7.1 Como se deu a implantação da gestão de processos? Houve planejamento?
- 7.2 Houve alguma mudança na cultura da organização? De que forma se deu tal mudança?
- 7.3 Quais os métodos de controle utilizados para verificar a eficácia dos processos implantados? Quem são os responsáveis por esse controle?
- 7.4 Quais as principais dificuldades encontradas nessa etapa?
- 7.5 Quais os principais benefícios encontrados com a implantação da gestão dos processos?