

A gestão por processos como estratégia empresarial de melhoria contínua

The management by processes as business strategy of continuous improvement

Rodrigo Ferreira Rodrigues* - rodrigo.frodrigues@hotmail.com
Higor Correa Vecchi de Oliveira* - higorvecchio@gmail.com
Douglas Moreno Trepim* - douglastrepim@yahoo.com.br
Carlos Henrique Oliveira e Silva Paixão** - chospaixao@gmail.com
Anna Paola Esteves de Faria Pinto* - annapaola@pucminas.cesjf.br

*Centro de Ensino Superior - (CESJF), Juiz de Fora, Minas Gerais
** Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - Campus Uberlândia

Article History:

Submitted: 2017 - 11 - 17

Revised: 2018 - 01 - 23

Accepted: 2018 - 01 - 23

Resumo: As organizações atuam em um ambiente permanentemente mutável, e por isso, necessitam adotar estratégias para obter vantagem competitiva frente ao mercado. Torna-se evidente a importância de se haver um gerenciamento holístico. Dessa forma, a gestão por processos as auxilia na reestruturação de seus sistemas de gestão, com o objetivo de alcançar melhorias em seus resultados, com uso eficaz de seus recursos o que propicia a maximização do valor entregue e otimização os procedimentos internos. Para as organizações se manterem competitivas no mercado elas devem rever seus processos continuamente, bem como buscar associar baixo custo com padrão de excelência de qualidade, por conseguinte, torna-se importante a busca pela melhoria contínua em suas atividades. O presente artigo demonstra a importância da gestão por processos e o seu auxílio à reestruturação dos sistemas de gestão das organizações para que alcancem melhoria em seus resultados. O desenvolvimento deste estudo teve como base a revisão de literaturas e artigos científicos voltados para a gestão por processos e sua interligação com a melhoria contínua e qualidade. Como forma de enriquecimento é proposto ao leitor uma metodologia de implementação da gestão por processos derivada das experiências obtidas pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da UNICAMP.

Palavras-chave: Processos organizacionais; Orientação para processos; Gestão por processos; Melhoria contínua; Estratégia organizacional.

Abstract: As we see nowadays, everything changes, and to intense it, organizations need to adopt strategies which make competitive advantage in the job market. The importance of holistic management is evidente. For this fact, the processes management helps these organizations to restructure your management system, trying to receive better results as objective, using the best manners of your resources to make better values to their cliente's products and optimizing intern procediments. For organizations to remain competitive in the market they must review their processes continuously, as well as seek to associate low cost with a standard of quality excellence, therefore, it becomes important to search for continuous improvement in their activities. In this fact, this article demonstrate the importance of process manager, and how it supports the organizations and restructure their manager systems, which can become to be better in their results. The develop of this search was desenvolved by the review of some literatures and scientific articles which supports the ideia of process manager and the interligation with the continuous improvement and quality. As a way of enriching the reader is proposed a methodology of implementation of management by processes derived from the experiences obtained by the Prorectory of University Development of UNICAMP.

Keywords: Organizational processes; Process orientation; Processes management; Continuous improvement. Organizational strategy.

1. Introdução

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos, capital humano e intelectual, instalações, equipamentos e sistemas informatizados, que são interdependentes, inter-relacionados e que necessitam seguir os mesmos objetivos para o alcance dos resultados propostos.

O alcance do sucesso pela organização requer que o desenvolvimento de atividades inter-relacionadas seja compreendido e gerenciado segundo uma visão de processos (FNQ, 2003).

Deste modo, com o atual cenário de mudanças e incertezas vivenciado pelas organizações, percebe-se que as organizações passaram a incorporar tarefas, procedimentos e estratégias com o objetivo de mitigar os riscos e, com isso, incorporaram metodologias, ferramentas, tecnologias e práticas para se manter em um sistema de melhoria contínua.

Uma metodologia que vem sendo amplamente empregada pelas organizações é à adoção da gestão por processos, que segundo Martinho e Rotondaro (2009), possibilita analisar a organização como sistema integrado, em que o trabalho é executado através de seus processos. Segundo Mororó (2008), a gestão por processos surge como um modelo que possibilita aos gestores visualizar esta transformação organizacional, além de servir de base para a melhoria contínua.

A gestão por processos tem sido utilizada com sucesso para o conceito de melhoria contínua organizacional (Peixoto, 2006). Por conseguinte, para que as organizações se mantenham num mercado cada vez mais competitivo, elas precisam associar baixos custos com padrões de excelência. Frente a este cenário, torna-se fundamental que as organizações busquem a melhoria contínua de suas atividades, desenvolvendo aquelas que efetivamente agregam valor aos produtos e aos serviços, eliminando ou reduzindo – otimizando – aquelas que apenas geram custos (Borges *et al.*, 2012).

Portanto, percebe-se em várias obras, que há uma tendência atual na qual as organizações estão migrando de seus sistemas tradicionais, para uma visão orientada para processos a fim de criar vantagem competitiva que se torne sustentável.

Com isso, percebe-se que a gestão por processos é de fundamental importância pois esta abordagem sistemática de gestão auxilia as organizações a potencializar o seu desempenho.

Este artigo vem propor diretrizes para alinhar a importância da gestão por processos na estratégia empresarial de melhoria contínua. O estudo foi desenvolvido, pautado na discussão dos conceitos de gestão por processo, contendo definições e metodologias que auxiliam no entendimento da mesma, bem como da melhoria contínua e sua interligação com a área de processos.

Após a apresentação dos conceitos de gestão por processos e de melhoria contínua, apresenta-se a importância da união dos mesmos em prol da gestão eficaz das organizações. Por fim, é sugerido uma metodologia de implementação da gestão por processos composta de oito etapas que se inter-relacionam de forma a propiciar uma visão completa dos processos da organização.

2. Referencial teórico

2.1 Contextualização dos processos

As organizações fazem uso de seus processos que, resumidamente, podem ser compreendidos como um conjunto de atividades interligadas para entregar ao cliente final um produto e/ou serviço de qualidade. Todavia, as atividades devem estar alinhadas para a obtenção de um objetivo comum, que é agregar valor para o cliente.

Graham e LeBaron (1994) afirmam que todo trabalho importante realizado nas organizações faz parte de um processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma organização sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço para um cliente, seja ele interno ou externo às organizações.

Desta maneira, torna-se importante a contextualização do termo em questão. Processo é uma palavra originária do latim *processu*, significa “maneira de realizar algo; Inter-relacionamento e combinação sequenciadas; lógica de trabalho; técnica ou metodologia” (Duarte, 2011).

Davenport (1994) define processo como um conjunto de atividades estruturadas e medidas que resultam em um produto específico para um determinado cliente ou mercado.

Processo é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes (Cruz, 2009). Tem como objetivo gerar resultados para a organização e podem estar em diferentes níveis de detalhamento, sendo

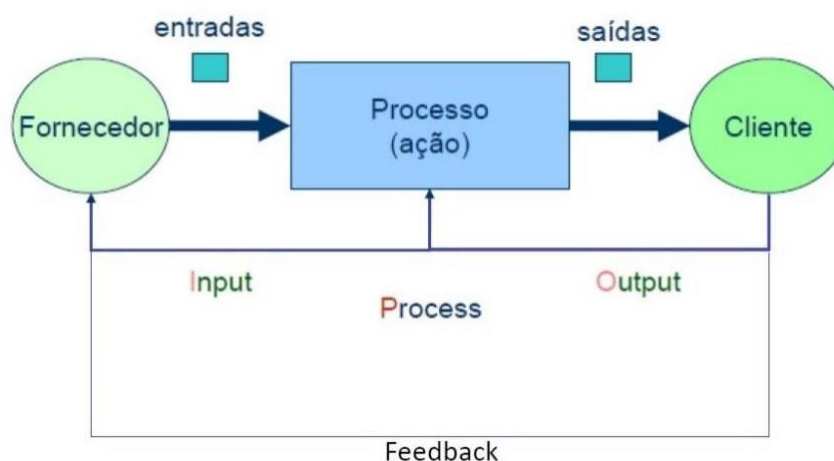
comumente relacionados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão [MPF], 2013).

Com base nas contribuições de Davenport (1994), Cruz (2009) e MPF (2013), os autores definem processos como um conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que recebem insumos, transforma-os em serviços ou produtos, agregando valor para atender as necessidades dos indivíduos, com isso, busca-se gerar valor para a organização.

Hammer (1997) esclarece que os clientes não estão interessados na estrutura organizacional e nas filosofias gerenciais da empresa, mas sim nos produtos e serviços produzidos por seus processos. Em razão disso é destacada a importância dos clientes para organizar uma empresa por processos, pois eles constituem a essência da organização, sendo vitais para a manutenção do negócio.

É demonstrado, na Figura 1, um exemplo das etapas de um processo, contendo seus principais elementos, as entradas, que são as razões de existir do processo; o processamento ou transformação, são as atividades interdependentes que transformam os insumos em resultados; as saídas, são os resultados do processo; realimentação, visa manter o desempenho de acordo com o padrão ou critério escolhido (Chiavenato, 2003).

Figura 1 - Modelo das etapas de um processo



Fonte: Adaptado de Sistemas, organização & processos de T. J. C. S. Cruz, 2009, pp. 77

Verificou-se que vários autores definem processo considerando-o como essencial para as organizações que desejam oferecer serviços e produtos com mais valor, rapidez, baixo custo, logo, com mais eficiência e eficácia.

Percebe-se com isso que para a organização alcançar sucesso, ela deve focar seus processos nos clientes, por isso, faz-se necessário a compreensão dos processos existentes na organização. O Quadro 1 a seguir, apresenta a classificação e exemplos de processos empresariais genéricos.

Quadro 1 - Classificação dos processos empresariais

	PROCESSOS DE NEGÓCIO	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	PROCESSOS GERENCIAIS
Características	→ Ligados à essência do funcionamento da organização; → Típicos da empresa em que operam; → Variam de organização para organização.	→ Produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos; → São essenciais para a gestão efetiva dos negócios.	→ Ações realizadas pelos gerentes para dar suporte aos demais processos de negócio.
Exemplos	→ Vendas; → Desenvolvimento de produtos; → Distribuição e Cobrança; → Atendimento de pedidos; → Atendimento de garantia.	→ Planejamento estratégico; → Orçamento empresarial; → Recrutamento e seleção; → Compras; → Treinamento.	→ Fixação de metas; → Avaliação do resultado da empresa; → Gestão das interfaces; → Alocação de recursos.
	Processos primários	Processos de suporte	

Fonte: Adaptado de “as empresas são grandes coleções de processos” por J. E. L. Gonçalves, 2000a, p. 13.

Às vezes, é interessante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa (Gonçalves, 2000a). Os processos quando bem identificados e desenhados, podem reduzir os custos pelo melhor uso dos recursos empresariais. Assim, ainda segundo o autor, é demonstrada a importância dos processos para uma organização, pois eles permitem enxergar uma linha de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente deseja e termina com o cliente adquirindo aquilo que precisa e deseja de um negócio (Gonçalves, 2000b).

Como base nas contribuições de Davenport (1994), Hammer (1997), Gonçalves (2000a) e Cruz (2009), observa-se um entendimento que para estruturar as empresas por processos, é necessário focar no cliente, já que são eles os responsáveis pela existência das empresas e são neles que os processos começam e terminam. A partir da definição dos processos, torna-se essencial a identificação e modelagem dos mesmos, levando em consideração suas características, relacionamentos e qual valor ele gera para a organização.

2.2 Mapeamento e desenho dos processos

A busca por melhor desempenho e qualidade é um dos grandes desafios das organizações, portanto compreender o correto funcionamento do negócio é imprescindível para promover a integração entre os sistemas e melhorar o desempenho, por meio da agregação de valor (Carrara, 2011).

Para que as organizações possam definir seus processos, é necessário adotar ferramentas que possibilitem a compreensão efetiva de cada atividade e suas inter-relações. Dentre as ferramentas mais comuns, o mapeamento de processos visa descrever os processos existentes ou novos processos, com objetivo de identificar a sequência de atividades (Harrington, 1991).

Antes de um processo ser melhorado, é necessário ter uma imagem detalhada e precisa de como o processo *está* funcionando atualmente. O mapeamento de processos surge então como uma ferramenta que possibilita um entendimento aprofundado das atividades pertencentes ao processo de negócio na qual a organização atua (Donner *et al.*, 2001; Martinho, 2011). Nesse sentido, o mapeamento de processos é uma ferramenta de auxílio visual para retratar relações de processos de trabalho, ilustrando suas entradas, saídas e atividades. A ferramenta consiste em identificar, documentar, analisar e viabilizar melhorias em processos (Anjard, 1998).

Posteriormente a descrição das atividades de um processo, faz-se necessário o desenvolvimento da modelagem dos processos nos moldes descritos pelo mapeamento. O desenho dos processos compreende a busca e planejamento das mudanças necessárias para alcançar melhorias na forma como o trabalho passará a ser realizado (Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento [CBOOK], 2013).

A modelagem de processos auxilia a descrever os importantes aspectos de uma organização, envolvendo pessoas, departamentos e suas interações, representando graficamente estas características (De Paula; Freitas, 2012). Os processos redesenhados necessitam ser dinâmicos, eles precisam funcionar com o objetivo de facilitar e permitir a melhor fluência das suas atividades, ganhando tempo e gerando maior valor para a empresa.

Um processo tendo sido desenhado para o alcance de certo desempenho, não poderá produzir resultados superiores, a despeito de trabalho árduo por parte dos colaboradores (Hammer, 2002), assim, a empresa atinge o sucesso a partir do desempenho efetivo de processos bem documentados. Uma vez desenhado o processo, é fundamental designar-lhe um dono. O dono do processo fica responsável por ajustes mínimos, como correções de pequenos

imprevistos, e por direcionar questões evidentes que despontem no desenrolar do processo (Martinho; Rotondaro, 2009)

Conforme apresentado por Harrington (1991) e reforçado por Anjard (1998) e Hammer (2002) e, descrito com riqueza de detalhes pelo Guia CBOOK (2013), observa-se um ciclo periódico e contínuo que começa com o planejamento e análise do processo atual, identificando os pontos negativos e oportunidades de melhoria, passando pelo redesenho do processo para atender as necessidades atuais e terminando com a implementação do novo processo na empresa.

Percebe-se que a partir da identificação das atividades dos processos, pode-se compreender oportunidades de melhorias ou inadequações dos processos, com isso, são propostas melhorias na forma do desenho do processo.

2.3 Gestão por processos

Definidas as atividades pertencentes ao processo de negócio, percebe-se que estas atividades em conjunto podem ser enquadradas como processos, que, de forma integrada, trabalham para atingir os objetivos principais do negócio.

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica (Gonçalves, 2000a).

Um dos objetivos da gestão por processos é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência. As soluções de gestão por processo são vistas como aplicações cujo principal propósito é medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos de análise financeira da empresa (MPF, 2013).

De acordo com Sordi (2008), nas diversas obras relativas a processos, há uma confusão entre dois conceitos distintos, a gestão de processos e a gestão por processos. A gestão de processos possui uma abrangência mais reduzida, já a gestão por processos é uma abordagem administrativa com propósito de priorização e foco nos processos.

De forma simples e objetiva, pode-se entender a gestão de processos como sendo a prática da melhoria contínua dos processos, ela ocorre quando se faz a gestão de um ou mais processos de forma isolada, já gestão por processos, sendo a prática da análise, modelagem e a implementação dos processos do negócio na estrutura da organização, ocorre quando se faz a gestão ponta-a-ponta dos processos.

Dessa forma, a gestão por processos pode ser compreendida como uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exerçam mais impacto na satisfação de clientes e acionistas, envolvidos em processos-chave (Hammer, 1994; Paladini, 2013).

Alvarenga-Netto (2006) define gestão por processos como tipo de enfoque sistêmico para projeção e melhora contínua dos processos organizacionais, por pessoas integradas em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes, sob uma postura filosófica voltada para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente.

Cruz (2009) define gestão por processos como o conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento com que eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

Desta maneira, gestão por processos pode ser encarada como metodologia que viabiliza melhorias em processos, a partir de abordagens estruturadas. Para isso, são necessários planejamento, organização, direção e avaliação das atividades, minimizando-se conflitos interpessoais em prol de necessidades e expectativas de clientes externos e internos à empresa (Oliveira, 2006 *apud* Martinho; Rotondaro, 2009).

Carrara (2011) demonstra ainda que a gestão por processos pode ser entendida como o método pelo qual a organização executa seu programa de qualidade, pelo fato deste tipo de enfoque dispor de uma abordagem sistêmica e estruturada para análise, melhoria, controle e gestão dos processos com o foco de melhorar a qualidade de suas saídas, produtos e serviços.

Porém, a mudança de uma organização tradicional (funcional) para processos é muito difícil (Hammer, 1998), pois há paradigmas que envolvem o *modus operandi* dessas organizações.

Com as colaborações de Gonçalves (2000a), Alvarenga-Netto (2006), Cruz (2009), Martinho e Rotondaro (2009) e Carrara (2011), obteve-se uma contribuição para traduzir o conceito de gestão por processos na prática, a saber: melhoria de processos, enfoque sistêmico, visão integrada, trabalho em equipe, integração dos sistemas de informação e geração de valor. Em suas expressões, corroboram que para a adoção da gestão por processos, a organização tem de acreditar que a mudança é importante e valiosa para seu futuro.

Em síntese, é necessário que haja comprometimento de todos para com os objetivos da organização na busca da satisfação do cliente e no conseqüente aumento da competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico (Sentanin, 2004).

Para que a implantação da gestão por processos possa proporcionar de fato melhorias, as organizações precisam estar cientes de que o equilíbrio entre tecnologia, pessoas e processos será o fator chave para o desempenho de sucesso. Abaixo, é apresentado na Figura 2 o tripé da gestão por processos.

Figura 2 -Tripé da gestão por processos



Fonte: Adaptado de Sistemas, organização & processos de T. J. C. S. Cruz, 2009, pp. 275.

De acordo com Martinho (2011), a gestão por processos suporta os processos usando métodos, técnicas e *software* para desenhar, controlar e analisar processos operacionais envolvendo pessoas, organizações, tecnologias, documentos e outras fontes de informação.

Para otimizar a performance da organização é necessário que haja um estudo aprofundado acerca dos processos existentes, isto é, uma gestão efetiva dos processos, o que significa gestão eficaz do negócio como um todo, propiciando a maximização do valor entregue aos clientes e otimizando os procedimentos internos.

2.4 Desempenho e medição de processos

Com a pressão da concorrência, a medida de desempenho organizacional tornou-se altamente necessária para a sobrevivência das organizações. Para que as mesmas alcancem a excelência do negócio, faz-se necessário o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho.

De acordo com Smart *et al.* (2009), a medição do processo é a parte do ciclo de gerenciamento de processos que visa otimizar o desempenho em relação aos requisitos dos clientes e metas econômicas da organização. É de suma importância a contínua medição e monitoramento dos processos de negócio, fornecendo informações-chave para os gestores ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos propostos (CBOK, 2013).

A medição e monitoramento do desempenho é, segundo Borges *et al.* (2010), um dos fatores críticos para o sucesso da gestão por processos. Os autores afirmam ainda que novos processos devem ser medidos em termos de tempo, custos, produtividade, qualidade e capital. Assim, o desempenho do novo processo pode ser comparado com o desempenho do processo substituído.

A partir do correto mapeamento e desenho dos processos, as organizações, para mensurar o valor que os processos geram para o negócio, utilizam indicadores atrelados aos processos e seus produtos que permitam mensurar tal valor.

Conforme Martinho (2011), os gestores precisam de evidências concretas ou tangíveis das implementações de melhorias em processos. Especificamente, eles precisam saber qual é a contribuição do processo e esta deve ser demonstrada por indicadores bem definidos de desempenho de processos.

Borges *et al.* (2010) e Martinho (2011) corroboram no que tange a importância da medição dos processos, para o alcance do melhor desempenho dos processos e assim das próprias organizações. Complementa-se a esta análise a importância do uso dos indicadores que sejam capazes de avaliar efetivamente o desempenho dos processos.

O desempenho e a medição de processos têm de ser encarada como uma atividade constante, demonstrada por indicadores bem definidos que despertam interesse da empresa para continuar a investir em projetos deste tipo.

2.5 Melhoria contínua

A busca pela qualidade vem ganhando importância significativa no Brasil, as empresas passaram a empregar estratégias para a adoção de acordo com os princípios de organismos internacionais de certificação (Alvarenga-Netto, 2004). Nesse sentido, segundo Zampini (2008), as empresas vêm implementando atividades que, formal ou informalmente, de modo estruturado ou não, permitem o aprimoramento, ou seja, a busca pela melhoria do desempenho global e, conseqüentemente, de vantagens competitivas sustentadas no tempo.

Uma metodologia que vem sendo amplamente adotada é a melhoria contínua das práticas organizacionais. Segundo Merli (1993), o conceito e a prática da melhoria contínua foram amplamente difundidos pelos japoneses após a II Guerra Mundial. As empresas japonesas despontaram no cenário mundial com a sua ideologia *Kaizen* e chamaram a atenção pelas suas metodologias da qualidade e produção como *Total Quality Management* e *Lean Manufacturing* (Yen-Tsang *et al.*, 2010).

Jorgensen *et al.* (2006) esclarecem que a melhoria contínua pode ser definida como processo planejado, organizado e sistêmico de caráter contínuo, incremental e de abrangência da companhia visando melhorar o desempenho da firma. Suas atividades e pequenos ciclos de mudanças, vistos separadamente, tem pouco impacto nos resultados, mas somados num período de tempo podem ser significativos para o desempenho da empresa (Bessant *et al.*, 1994).

Cardoso e Hayashi (2015) vão além definindo melhoria contínua como a integração das filosofias organizacionais, técnicas e estruturais para atingir melhoria de desempenho sustentável em todas as suas atividades, de forma ininterrupta.

Pelas definições trazidas acima, podemos inferir que o processo de melhoria contínua não é apenas um programa, visto que, os programas, normalmente, são mantidos em execução por um período de tempo limitado, a melhoria continua deve ser compreendida como um compromisso contínuo e constante, com a melhoria de produtos, processos e modos de gestão.

De acordo com ABNT NBR ISO 9004 (2000), existem duas maneiras fundamentais para conduzir o processo de melhoria contínua:

- a) Projetos de mudança por ruptura, que conduzem ou para a revisão e melhoria de processos existentes ou para a implementação de novos processos; esses são usualmente executados por equipes multifuncionais fora das operações rotineiras;
- b) Atividades de melhoria contínua, em pequenos passos, conduzidas pelas pessoas nos processos existentes (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 47).

Como mencionado anteriormente, para a adoção de estratégias de melhoria contínua, as organizações podem optar por duas maneiras diferentes de conduzir este processo. A primeira estrutura, projetos de mudança por ruptura, também pode ser nomeada como reengenharia ou melhoria revolucionária.

A reengenharia pode ser descrita como “a revisão fundamental e o redesenho radical dos processos de negócio para atingir melhorias dramáticas em elementos de performance críticos e contemporâneos, como custo, qualidade, serviços e velocidade” (Hammer; Champy, 1994).

Já, as atividades de melhoria contínua, podem ser compreendidas como um processo de mudança gradual e constante, traduzidos em pequenas atividades que quando somadas representam significativas melhorias para a organização. Destaca-se aqui, que nos programas de melhoria contínua em pequenos passos, existem duas maneiras fundamentais de executá-los (Zampini, 2008), o primeiro decorre das filosofias japonesas, o *Kaizen*, onde *Kai* significa mudança e *Zen* melhor, com isso, *Kaizen* é encarado como uma mudança para melhor, gerando grandes resultados de pequenas mudanças acumuladas ao longo do tempo (Imai, 1950). O segundo método, o ciclo PDCA, é utilizado para a promoção da melhoria contínua segundo suas quatro fases, *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar), *Act* (Agir). Este método propicia a melhoria contínua através de práticas contínuas e ininterruptas, promovendo a melhoria contínua e sistemática dos processos e do desempenho da organização (Shewhart, 1967 *apud* Hammer; Champy, 1994).

Vale destacar, que para o desenvolvimento deste estudo, os referencias pelos autores embasados e, as considerações apontadas obtidas, são oriundas dos referenciais de melhoria contínua adotado em pequenos passos, que é um processo gradual e constante de mudança.

Observou-se nas definições mencionadas acima, que a melhoria contínua pode ser entendida como um processo planejado, organizado e sistêmico que visa o aprimoramento constante da organização, conseqüentemente, pode ser traduzida para a área de processos como uma abordagem para analisar e aperfeiçoar continuamente as atividades fundamentais de uma organização, simplificando processos e conseqüentemente melhorando eficácia, eficiência e adaptabilidade da organização.

3. Aspectos metodológicos

O presente estudo foi elaborado a partir da necessidade dos autores em levantar informações referentes à importância da gestão por processos e como ela auxilia as organizações na reestruturação de seus sistemas de gestão para o alcance de melhoria em seus resultados.

Portanto, a linha de pesquisa adotada pelos autores foi a revisão bibliográfica. Esta é descrita por Lakatos e Marconi (2003), com o acervo já publicado sobre a temática em estudo, sendo exemplos mais comuns revistas, teses, livros, monografias entre outros, o objetivo deste tipo de pesquisa é possibilitar ao pesquisador um contato com o material já publicado para a construção de conclusões inovadoras. A pesquisa bibliográfica, segundo os mesmos autores, não consiste em apenas repetir escrito sobre determinado assunto, mas propicia a análise de uma temática sob uma nova abordagem, chegando a novas conclusões, através da organização do acervo bibliográfico.

Esse tipo de pesquisa foi utilizado como meio de se aprofundar no tema abordado, a fim de construir o embasamento conceitual necessário para o desenvolvimento deste estudo.

Inicialmente, buscou-se com a pesquisa, um enriquecimento a respeito do tema, com as contribuições dos principais autores, a fim de construir o embasamento conceitual necessário para o desenvolvimento desse estudo. Posteriormente é estudada uma metodologia de implementação da gestão por processos. Entre os diversos modelos e metodologias de implementação da gestão por processos, foi selecionada a metodologia utilizada pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da UNICAMP. A metodologia em estudo é uma proposta estratégica, sistemática, estruturada e não formal, com o intuito de auxiliar a identificação e o aprimoramento dos processos.

4. A gestão por processos como estratégia empresarial de melhoria contínua

Em função das constantes mudanças provocadas pela crescente globalização da economia e o surgimento de novas tecnologias, as organizações se sentiram pressionadas a aperfeiçoarem seus processos, aliando não somente a eficiência, mas também a eficácia e efetividade, com o objetivo de fazer as coisas certas, da melhor forma possível, propiciando aos clientes satisfação com a utilização de produtos e/ou serviços resultantes do processo.

Aperfeiçoar processos, significa melhorá-los. A melhoria de processos é uma busca permanente dos requisitos de desempenho que as empresas precisam atingir (MPF, 2013).

Pode-se compreender a melhoria de processos como uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente. Desta forma, afim de propor soluções de gestão dos processos empresariais e, conseqüentemente, alcançar melhorias dos processos é proposto uma orientação de gerenciamento dos processos de negócio, que é uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vão além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão

compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização da tarefa e respectivos passos (CBOK, 2013).

O gerenciamento de processos de negócio, pode ser compreendido como uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com as expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos.

A literatura é repleta de ciclos de vida de processos de negócio que descrevem a abordagem de gerenciamento em um ciclo contínuo. Por exemplo, um ciclo de vida típico compreende o planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento & controle e refinamento (MPF, 2013), conforme é apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Ciclo de gerenciamento dos processos



Fonte: Guia para o gerenciamento de processos de negócios corpo comum de conhecimento de Guia CBOK, 2013, p. 52.

A partir das definições mencionadas acima, surgiram inúmeras metodologias para implementação da gestão por processos. Como forma de enriquecimento, é proposto ao leitor uma metodologia de implantação da gestão por processos derivada das experiências obtidas pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário - PRDU da UNICAMP (Campos *et al.*, 2007).

Essa metodologia foi escolhida pelo fato de ter sido anteriormente implantada e, nesta versão, apresentar as mudanças adotadas com as experiências obtidas ao longo do período. O modelo de gestão revisto leva em consideração as mudanças e modelos organizacionais, os quais privilegiam valores e crenças que fomentem a formação de identidade de grupo, clara responsabilidade pelas atividades através da correta identificação dos resultados gerados pelas decisões tomadas e o estabelecimento de processos de gestão capazes de produzir os melhores planos, ao mesmo tempo deve estabelecer ambiente favorável para discussões e surgimento de ideias inovativas, através de adequado monitoramento do ambiente externo (Crozatti, 1998). Os benefícios mais importantes e duradouros vêm das ideias e do comprometimento de todas as pessoas, que em última análise, implementarão os aperfeiçoamentos e que trabalham dentro do processo (Campos *et al.*, 2007).

O uso de uma metodologia como se apresenta, possibilita a reflexão de maneira estruturada sobre as práticas do dia a dia, facilitando a compreensão por todos da organização. Abaixo, por meio do Quadro 2, são apresentadas as oito etapas.

Quadro 2 - Etapas da metodologia de gestão por processos

ETAPA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
1ª Etapa - Entendimento do Planejamento Estratégico	Está etapa foi incorporada à metodologia apresentada para reforçar a importância do Planejamento Estratégico como fonte das estratégias da organização e obtenção de resultados coerentes e qualificados na aplicação da Gestão por Processos.
2ª Etapa - Entendimento do Negócio	Está etapa foi incorporada à metodologia apresentada para reforçar a importância do Planejamento Estratégico como fonte das estratégias da organização e obtenção de resultados coerentes e qualificados na aplicação da Gestão por Processos.
3ª Etapa - Identificação dos Processos Críticos	É nesta etapa em que serão selecionados os processos críticos que são alvo dos projetos de melhoria. A escolha de um ou vários processos para serem redesenhados ao mesmo tempo, dependerá da força de trabalho disponível para isso. Os processos serão selecionados tendo por base as prioridades estabelecidas pela organização vindas do planejamento estratégico ou de oportunidades identificadas que tenham impacto sobre o cliente e sobre a organização.

ETAPA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
4ª Etapa - Requisitos dos Clientes e Fornecedores do Processo	Nessa etapa são levantados: os requisitos dos clientes com relação aos produtos/serviços oferecidos pelo processo; os requisitos dos fornecedores com relação ao processo de forma a proverem insumos adequados às necessidades do mesmo; as necessidades do processo com relação aos clientes e fornecedores, de forma que o trabalho possa ser realizado produzindo as saídas necessárias e dentro dos padrões exigidos. Para cada um dos requisitos são estabelecidas formas de medi-los e acompanhá-los.
5ª Etapa - Análise do Processo Atual	O processo foco da melhoria é analisado passo a passo, identificando-se os pontos de impacto negativo sobre ele, as oportunidades de melhoria e como poderá ser acompanhado de forma a obter-se feedback sobre seu desempenho.
6ª Etapa - Redesenho do Processo	É nesta etapa que ocorre a busca e planejamento das mudanças necessárias para alcançar melhorias na forma como o trabalho passará a ser realizado. São consideradas soluções diversas de forma a identificar aquela que melhor atenda às necessidades e condições do cenário atual.
7ª Etapa - Implementação do Processo	Compreende a implantação efetiva das mudanças – melhorias – planejadas, com a preparação da documentação que dará suporte ao trabalho daí para frente. É nessa etapa que se realiza a divulgação do novo processo e seu treinamento para todos os envolvidos.
8ª Etapa - Gerenciamento do Processo	Corresponde ao acompanhamento, controle e aperfeiçoamento contínuo do novo processo e, portanto, uma etapa permanente. É durante esse gerenciamento que novas oportunidades de melhoria do processo são identificadas iniciando-se um novo ciclo de melhoria, a partir da 4ª etapa. Além de ser a etapa que irá garantir a permanência das melhorias implantadas, com um gerenciamento instrumentalizado por indicadores e com um forte papel educativo.

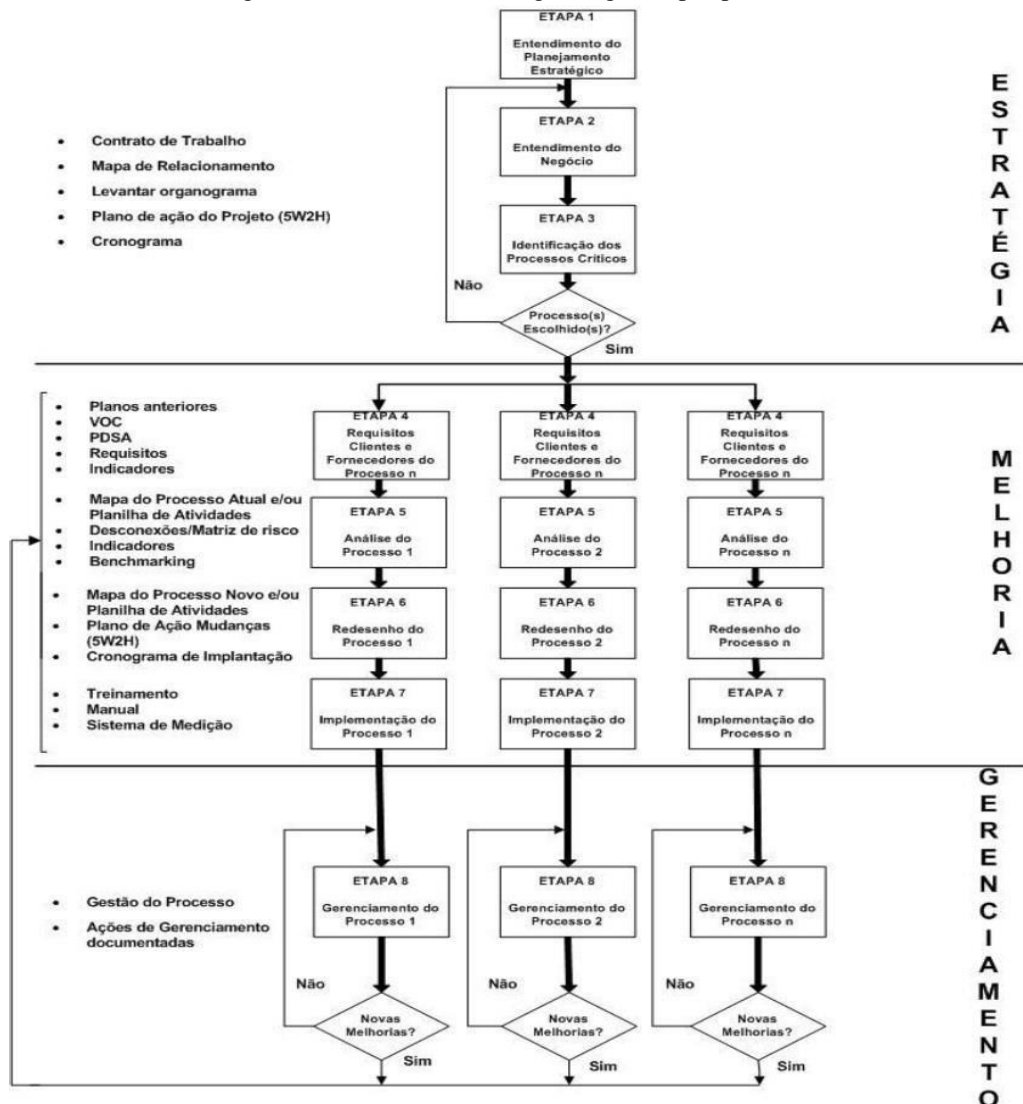
Fonte: Adaptado de Metodologia de gestão por processos de E. R. Campos *et al.*, 2007, p. 4-6.

Ainda segundo Campos *et al.* (2007), a implantação da metodologia traz inúmeros benefícios para a organização, entre eles:

- ✓ Concentra o foco no que realmente interessa: o trabalho;
- ✓ É uma ferramenta para implementação da estratégia organizacional;
- ✓ Facilita a gestão através da identificação de indicadores de desempenho e medição de melhorias nos processos;
- ✓ Permite uma visão integrada da organização.

A metodologia apresentada é composta de oito etapas que se inter-relacionam de forma a propiciar uma visão por processos da organização. As etapas poderão ser desenvolvidas integralmente e na sequência apresentada ou, de acordo com a necessidade. Por fim, é demonstrado abaixo, por meio da Figura 4, a sequência de etapas da metodologia de gestão por processo.

Figura 4 - Fluxo da metodologia de gestão por processos.



Fonte: Metodologia de gestão por processos de Campos et al., 2007, p. 4.

5. Considerações finais

Este artigo, teve por objetivo demonstrar a importância da gestão por processos e como ela auxilia as organizações a reestruturarem seus sistemas de gestão para que alcancem melhorias em seus resultados, fazendo uso de estratégias a fim de agregar valor aos produtos e serviços.

De modo geral, os autores percebem que o futuro irá pertencer as organizações que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, ações e recursos nos seus processos, avaliando não apenas os processos de produção, mas sim alinhando esforços também nos processos gerais das organizações – negócios, organizacionais e gerenciais – com objetivo de satisfazer aos clientes.

A orientação para processos proporciona diversas melhorias na forma como o processo é executado e conseqüentemente proporciona uma maior satisfação dos clientes, qualidade e desempenho da organização. Para tanto, fica evidente a importância de haver um gerenciamento holístico, que permita entender como a organização de fato funciona, com isso, as organizações deverão decidir por adotar um modelo de organização que seja orientado por processos.

Desta forma, a gestão por processos surge como uma alternativa para as organizações que proporciona melhorias em processos a partir de abordagens estruturadas, permitindo adaptação ágil às mudanças do negócio.

A gestão por processos tem por objetivo, através de uma abordagem sistemática de gestão, auxiliar as organizações a potencializarem seu desempenho, sendo de fundamental importância para aumentar a performance e otimizar práticas internas que gerem melhoria e agreguem valor ao negócio.

Neste contexto, cada vez mais competitivo vivenciado pelas organizações é necessário que elas desenvolvam estratégias de aprimoramento contínuo do negócio. Para isto, entre as diversas metodologias de implementação da gestão por processos, é proposto um modelo usual de oito etapas, sistemático, estruturado, não formal e abrangente para auxiliar a identificação e o aprimoramento dos processos.

Entre as diversas metodologias de implementação da gestão por processos encontradas na literatura, foi percebido uma relação entre eles, onde as etapas, apesar de receberem nomes diferentes ou serem realizadas em momentos diferentes, consistem basicamente na mesma base, planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle.

Conclui-se então, que não melhorar o desempenho do processo implica não melhorar o desempenho da organização. Não gerenciar os processos de maneira efetiva significa não gerenciar efetivamente os negócios. Desta forma, é recomendável que as organizações adotem a gestão por processos visando alcançar melhorias em seus resultados, fazendo uso eficaz de seus recursos propiciando a maximização do valor entregue aos clientes e otimizando os procedimentos internos.

Como propostas para trabalhos futuros, pode-se analisar a implementação do modelo de estudo em diversas organizações que almejem obter uma visão completa e integrada do ambiente, migrando de seus sistemas tradicionais para uma visão orientada para processos, objetivando a entrega de valor ao cliente e obtenção de vantagem competitiva que se torne sustentável.

REFERÊNCIAS

- Alvarenga-Netto, C. A. (2004). *Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos*. Tese (Doutorado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.3.2004.tde-30092004-153603.
- Alvarenga-Netto, C. A. (2006). *Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens*. In Laurindo, F.; & Rotondaro, R. (Orgs.). *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação* (1ª., Cap. 2, pp. 15-37). São Paulo: Atlas.
- Anjard, R. P. (1998). Process mapping: a valuable tool for construction management and other professionals, *Facilities*, 16(3): 79-81.
- Associação Brasileira De Normas Técnicas (2000). *NBR ISO 9004:2000: Sistemas de gestão da qualidade - diretrizes para melhorias de desempenho*. Rio de Janeiro: Autor.
- Association of Business Process Management Professionals (2013). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. Pensacola: Autor.
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., & Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), 17-29.
- Borges, R. M., Camelo, G. R., Paladini, E. P., Souza, R., & Costa, V. T. (2012, outubro). A Gestão por Processos para a melhoria da qualidade dos serviços: o caso de um hospital. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP*, Bento Gonçalves, RS, Brasil.
- Campos, E. R.; Lima, M. B. B.; Martinez, M. H. S. L.; & Monticelli, N. A. M. (2007). *Metodologia de gestão por processos* (Rev. ed.). Campinas: Unicamp.
- Cardoso, R. T.; & Hayashi, A. P. (2015 outubro). Empresa do setor de cosméticos alcança a melhoria no processo através da redução do setup com uso da abordagem de shingo. *Anais... do Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP*, Fortaleza, CE, Brasil.
- Carrara, A. R. (2011). *Implantação de sistema BPMS para a gestão por processos: uma análise crítica*. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.3.2011.tde-30052011-232229.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Revista Contabilidade & Finanças*, (18): 01-20.
- Cruz, T. J. C. S. (2009). *Sistemas, organização & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios*. (2a ed). São Paulo: Atlas.
- Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus.
- De Paula, V. H. A. L.; & Freitas, E. N. A. (2012, outubro). Gestão Por Processos: Modelagem e Melhoria de Processos: estudo de caso em um Órgão Público. *Anais do Seminários em Administração - SEMEAD*, São Paulo, SP, Brasil.
- Duarte, G. (2011). *Dicionário de administração e negócios*. Petrópolis: KBR.
- FNQ (2003). Fundação Nacional da Qualidade. *Compromisso com a Excelência 2003: Rede Nacional de Excelência*. São Paulo: Autor.
- Gonçalves, J. E. L. (2000a). As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 40(1): 6-19.

- Gonçalves, J. E. L. (2000b). Processo, que processo? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 40(4): 8-19.
- Graham, M. A.; & Lebaron, M. J. (1994) *The horizontal revolution: reengineering your organization through teams* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hammer, M. (1997). *Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas.* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Hammer, M. (1998). A empresa voltada para processos. *HSM management*, 90(2).
- Hammer, M. (2002). Process management and the future of six sigma. *Sloan Management Review*, 43(2): 26-32.
- Hammer, M.; & CHAMPY, J. (1994). *Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.* (29a ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness* (1st ed.). New York: McGraw Hill.
- Jorgensen, F.; Boer, H.; & Laugen, B. T. (2006). CI Implementation: An Empirical Test of the CI Maturity Model. *Creativity & Innovation Management*, 15(4): 328-337.
- Lakatos, E. M.; & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica.* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martinho, B. G. (2011). *Melhoria de processos em empresas do setor de varejo no Brasil: estudo de casos.* Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.3.2011.tde-31102011-123456.
- Martinho, G. B.; & Rotondaro, R. G. (2009, outubro). Aplicação da gestão por processos em empresa do setor de varejo de supermercados: estudo de caso. *Anais XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP*, Salvador, BA, Brasil.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2013). *Manual de gestão por processos.* Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília: Autor.
- Merli, G. (1993). *The TQM approach to capturing global Markets.* Oxford: IFS Limited.
- Mororó, B. O. (2009). *Modelagem sistêmica do processo de melhoria contínua de processos industriais utilizando o método seis sigma e redes de petri.* Dissertação (Mestrado) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.3.2008.tde-29012009-103220.
- Peixoto, L. J. S. (2006). *Implementação de modelo de gestão por processos utilizando equipes autogeridas em uma agência da previdência social: estudo de caso.* Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.3.2008.tde-29012009-103220.
- Sentanin, O. F. (2004). *Gestão por processos em uma empresa de Pesquisa e desenvolvimento: objetivo estratégico de um modelo de gestão.* Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. doi:10.11606/D.18.2004.tde-01022005-085937.
- Smart, P. A., Maddern, H., & Maull, R. S. (2009). Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management*, 20:491-507.
- Sordi, J. O. (2008). *Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração.* (2a ed). São Paulo: Saraiva.
- Yen-Tsang, C.; Csillag, J. M.; & Cattini-Jr, O. C. (2010, setembro). Melhoria contínua? Conceitos, Vertentes e Tendências. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Zampini, C. S. (2008). *Proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua em uma fabricante de bebidas.* Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.