

# A GESTÃO POR PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DE BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA E QUALIDADE ✓

28

Rodrigo Ferreira RODRIGUES<sup>1</sup>  
Higor Correa Vecchi de OLIVEIRA<sup>2</sup>  
Douglas Moreno TREPIM<sup>3</sup>  
Carlos Henrique Oliveira e Silva PAIXÃO<sup>4</sup>  
Anna Paola Esteves de Faria PINTO<sup>5</sup>

---

✓ Artigo recebido em 11 de maio de 2017 e aprovado em 15 de agosto de 2017.

<sup>1</sup> Graduando em Administração no Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (CES/JF). E-mail: <[rodrigo.frodrigues@hotmail.com](mailto:rodrigo.frodrigues@hotmail.com)>.

<sup>2</sup> Graduando em Administração no Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (CES/JF). E-mail: <[higor.vecchio@gmail.com](mailto:higor.vecchio@gmail.com)>.

<sup>3</sup> Graduando em Administração no Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (CES/JF). E-mail: <[douglastrepim@yahoo.com](mailto:douglastrepim@yahoo.com)>.

<sup>4</sup> Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Pró-reitor na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - Campus Uberlândia. E-mail: <[chospaixao@gmail.com](mailto:chospaixao@gmail.com)>.

<sup>5</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Docente de Contabilidade Introdutória, Gestão de Custos, Análise das Demonstrações Contábeis e Empreendedorismo e Plano de Negócios no Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (CES/JF). E-mail: <[annapaolap@gmail.com](mailto:annapaolap@gmail.com)>.

## A GESTÃO POR PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DE BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA E QUALIDADE

## THE MANAGEMENT BY PROCESSES SUCH AS BUSINESS STRATEGY OF CONTINUOUS IMPROVEMENT AND QUALITY

### RESUMO

As organizações atuam em um ambiente permanentemente mutável, e por isso, necessitam adotar estratégias para obter vantagem competitiva frente ao mercado. 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 aos clientes e otimiza 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 e o desenvolvimento das que, de fato, agreguem valor aos produtos e serviços das organizações. 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. Tal abordagem auxilia as organizações a potencializarem seu desempenho, sendo de fundamental importância para aumentar a performance e otimizar práticas internas que gerem melhoria. 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 for this reason, organizations need to adopt strategies which make competitive advantage in the job market. For this reason, the processes management helps these organizations to restructure their management system, trying to obtain better results as an objective, using the best ways of their resources to make better values to their clients' products and optimizing internal procedures. Clearly, to be a big company and stay in this competitive market, these organizations need to review their internal work procedures continuously as well as offering lower prices with excellent quality services. Therefore, it becomes important to search for continuous improvement in their activities and the development of it, in fact, adds value to the products and services of the organizations. Based on this, the article demonstrates the importance of process manager, and how it supports the organizations to restructure their manager systems, which can improve their results. Such an approach helps organizations strengthen their performance, being of fundamental importance to increase performance and optimize internal practices that generate improvement in performance. The development of this search was developed by the review of some articles of literature and scientific articles which support the idea of process manager and the interligation with the continuous improvement and quality. As a way of enriching the reader, a methodology of implementation of management is proposed by processes derived from the experiences obtained by the Pro-Rector 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 do sucesso pelas organizações, é requerido que o desenvolvimento de atividades inter-relacionadas seja compreendido e gerenciado segundo uma visão de processos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2003).

Com o atual cenário de mudanças e incertezas vivenciado pelas organizações, verificou-se que estas 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 manterem em um sistema de melhoria contínua.

Uma metodologia que vem sendo amplamente empregada pelas organizações é a 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. Nessa perspectiva, 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 (MORORÓ, 2008).

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, percebe-se que a gestão por processos se tornou fundamental, pois esta abordagem sistemática de gestão auxilia as organizações a potencializarem o seu desempenho, o que pode ser traduzido como a busca da 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).

É percebido em várias obras uma tendência atual na qual as organizações estão migrando de seus sistemas tradicionais, para uma visão orientada para

processos. A abordagem por processos permite um entendimento holístico do funcionamento organizacional, assim, proporciona uma série de melhorias na execução dos processos e conseqüentemente nos resultados de satisfação dos clientes da organização (MARTINHO, 2011).

Este artigo vem propor diretrizes para alinhar a importância da gestão por processos na estratégia empresarial de melhoria contínua. O estudo pautou-se na discussão teórica dos conceitos de gestão por processo, o que possibilitou traçar uma metodologia para o desenvolvimento da pesquisa, visando entender a 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. 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 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.

Seguindo os conceitos de Gil (2007), o presente artigo é classificado com base em seus objetivos, como uma pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema (GIL, 2002), sua finalidade é ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno (ZANELLA, 2009).

O procedimento de pesquisa empregado é caracterizado como uma pesquisa de cunho bibliográfico, como o próprio nome diz, se fundamenta a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas, principalmente livros e artigos científicos (GIL, 2007; ZANELLA, 2009). O objetivo principal desse tipo de pesquisa é possibilitar ao pesquisador um contato com o material já publicado para a construção de conclusões inovadoras (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Em termos de tipo de fontes de pesquisa, buscou-se trabalhar principalmente com artigos científicos, dissertações e teses que verssem a respeito da gestão por processos e sua correlação com a melhoria contínua.

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.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 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 maximizar o valor entregue ao 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.

Dessa 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, p. 901). Para Davenport (1994), um processo é

definido como um conjunto de atividades estruturadas e medidas que resultam em um produto específico para um determinado cliente ou mercado.

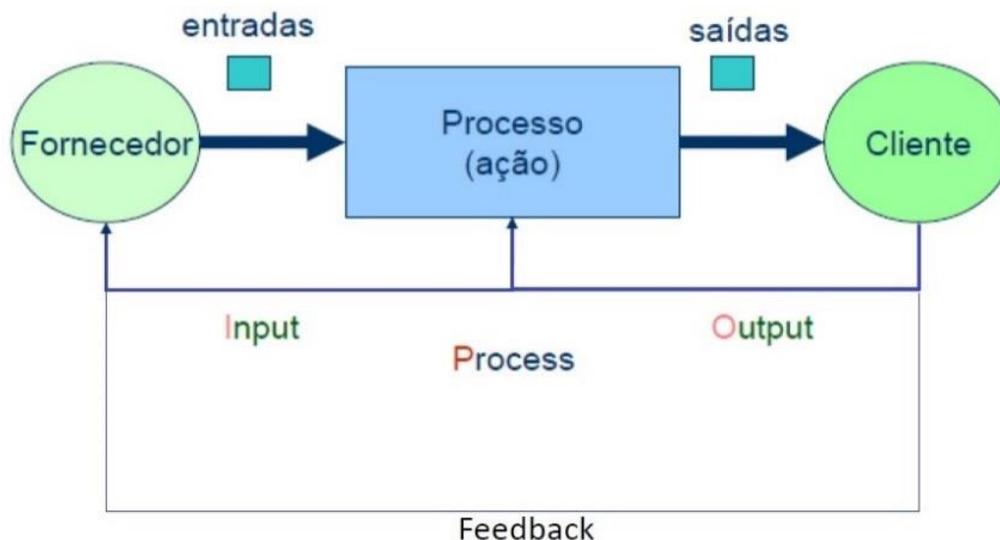
Processo é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes (CRUZ, 2009). Tem como objetivo gerar resultados para a organização e podem estar em diferentes níveis de detalhamento, sendo comumente relacionados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio (MPF/PGR, 2013).

Com base nas contribuições de Davenport (1994), Cruz (2009) e MPF/PGR (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.

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: Sistemas, organização & processos (Adaptado de Cruz, 2009).

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 a seguir, apresenta a classificação e exemplos de processos empresariais genéricos.

Quadro 1 - Classificação dos processos empresariais

	<b>PROCESSOS DE NEGÓCIO</b>	<b>PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>PROCESSOS GERENCIAIS</b>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ligados à essência do funcionamento da organização;</li> <li>→ Típicos da empresa em que operam;</li> <li>→ Variam de organização para organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos;</li> <li>→ São essenciais para a gestão efetiva dos negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ações realizadas pelos gerentes para dar suporte aos demais processos de negócio.</li> </ul>
<b>Exemplos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vendas;</li> <li>→ Desenvolvimento de produtos;</li> <li>→ Distribuição;</li> <li>→ Cobrança;</li> <li>→ Atendimento de pedidos;</li> <li>→ Atendimento de garantia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Planejamento estratégico;</li> <li>→ Orçamento empresarial;</li> <li>→ Recrutamento e seleção;</li> <li>→ Compras;</li> <li>→ Treinamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fixação de metas;</li> <li>→ Avaliação do resultado da empresa;</li> <li>→ Gestão das interfaces;</li> <li>→ Alocação de recursos.</li> </ul>
	<b>Processos primários</b>	<b>Processos de suporte</b>	

Fonte: As empresas são grandes coleções de processos (Adaptado de Gonçalves, 2000a).

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 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.

### 3.2 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).

Donner et al. (2001 apud MARTINHO, 2011), afirma que 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. 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 padrões 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 (Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento BPM CBOK, 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, ou seja,

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 fica responsável por ajustes mínimos, como correções de pequenos imprevistos, e por direcionar questões evidentes que despontem no seu desenrolar (MARTINHO; ROTONDARO, 2009)

Conforme apresentado por Harrington (1991) e reforçado por Anjard (1998) e Hammer (2002) e, descrito com riqueza de detalhes pelo Guia BPM CBOK (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 para atender as necessidades atuais e terminando com a implementação do novo processo na empresa. Percebe-se que a partir da identificação das atividades, pode-se compreender oportunidades de melhorias ou inadequações, com isso, são propostas melhorias na forma do desenho.

### 3.3 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. Diante disso, entender como funcionam 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 (GONCALVES, 2000a).

Um dos objetivos da gestão por processos é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência. As soluções 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/PGR, 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 possui uma abrangência mais reduzida, já a gestão por 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. Por sua vez, a gestão por processos é compreendida como sendo a prática da análise, modelagem e 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 *apud* PALADINI, 2013).

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.

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.

Dessa 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), Netto (2006), Cruz (2009), Rotondaro (2006) e Carrara (2011), obteve-se uma contribuição para traduzir o conceito de gestão por processos na prática, a saber: melhoria, 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 consequente aumento da competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico (SENTANIN, 2004).

Para que a implementação 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: Sistemas, organização & processo (Adaptado de Cruz, 2009).

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, o que significa gestão eficaz do negócio como um todo, propiciando a maximização do valor entregue e otimização dos procedimentos.

### 3.4 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 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 (BPM 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 que foi 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. Os gestores precisam de evidências concretas ou tangíveis das implementações de melhorias em processos. Especificamente, eles precisam saber qual é a contribuição e esta deve ser demonstrada por indicadores de desempenho (MARTINHO, 2011).

Borges et al. (2010) e Martinho (2011) corroboram no que tange a importância da medição 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.

### 3.5 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 (NETTO, 2004). Nesse sentido, segundo Zampini e Toledo (2010), 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 difundido 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; CSILLAG; JUNIOR, 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. 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 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 esse processo. O primeiro modo, projetos de mudança por ruptura, também pode ser nomeado 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; TOLEDO, 2008), o primeiro decorre das filosofias japonesas, o *Kaizen*, onde *Kai* significa mudança e *Zen* melhor, assim, *Kaizen* é encarado como uma mudança para melhor, gerando grandes resultados de pequenas mudanças acumuladas ao longo do tempo (IMAI, 1994). 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 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 referenciais pelos autores embasados e, as considerações apontadas obtidas, são oriundas dos referenciais de melhoria contínua adotados em pequenos passos, parte de um processo gradual e constante de mudança.

Observou-se nas definições mencionadas 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.

#### 4 A GESTÃO POR PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DE BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA E QUALIDADE

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 é uma busca permanente dos requisitos de desempenho que as empresas precisam atingir (MPF/PGR, 2013).

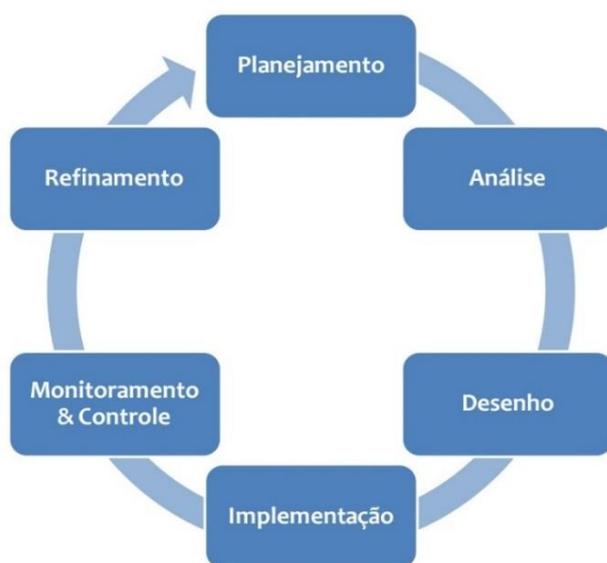
Pode-se compreender a melhoria de processos como uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente. Dessa forma, afim de propor soluções de gestão dos processos empresariais e, conseqüentemente, alcançar melhorias é proposta 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, independentemente 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 (BPM CBOK, 2013).

O gerenciamento dos 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/PGR, 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 (BPM CBOK, 2013).

A partir das definições mencionadas, surgiram inúmeras metodologias para implementação da gestão por processos. 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 - 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 revisado 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 inovadoras, 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. A seguir, 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.
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, assim como 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.

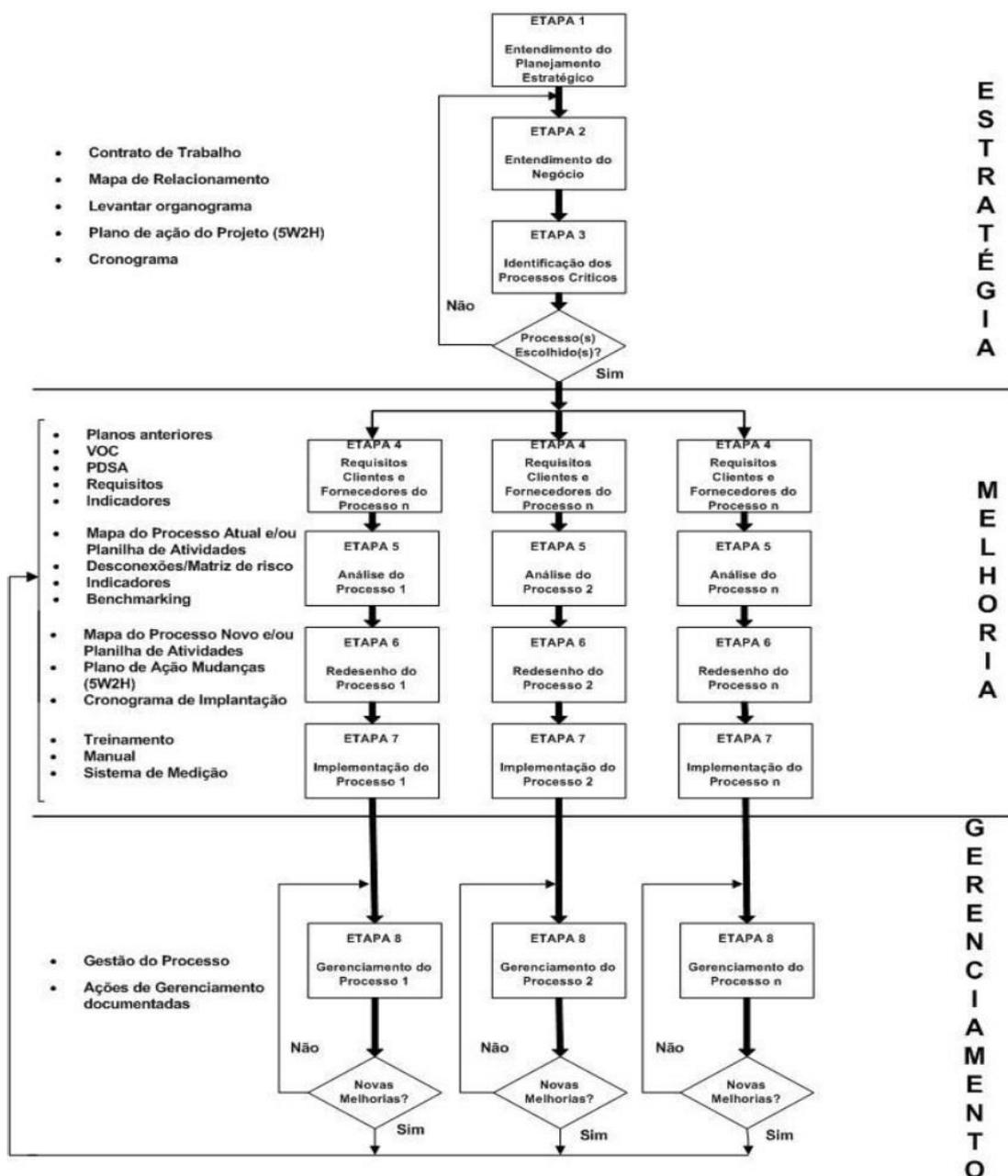
Fonte: Metodologia de gestão por processos (Campos *et al.*, 2007).

Ainda segundo Campos *et al.* (2007), a implementação 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 a seguir, 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 (Campos et al., 2007).

## 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 às 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 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 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 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

ANJARD, R. P. Process mapping: a valuable tool for construction management and other professionals. **Facilities**, vol. 16, no. 3, p. 79-81, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004**: Sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, 2000.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING, R.; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. **Technovation**, vol. 14, p.17-29, 1994.

BORGES, R. M.; CAMELO, G. R.; PALADINI, E. D.; SOUZA, R. T. M.; COSTA, V. T. A gestão por processos para a melhoria da qualidade dos serviços: o caso de um hospital. **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Bento Gonçalves, 2012.

BPM CBOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. **Association of Business Process Management Professionals(ABPMP) - BPM CBOK**, v. 3, 2013.

CAMPOS, E. R.; MBBPB, L.; MARTINEZ, M.; MONTICELLI, N. A. M. **Metodologia de gestão por processos**. Edição Revisada - Campinas: UNICAMP, 2007.

CARDOSO, R. T.; HAYASHI, A. P. Empresa do setor de cosméticos alcança a melhoria no processo através da redução do setup com uso da abordagem de shingo. **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Fortaleza, 2015.

CARRARA, A. R. **Implantação de sistema BPMS para a gestão por processos**: uma análise crítica. 2011. 183 f. Dissertação (Mestre em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos (Revista Contabilidade & Finanças)**, São Paulo, n.18, p. 01-20, 1998.

CRUZ, T. J. C. S. **Sistemas, organização & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE PAULA, V. H. A. L.; FREITAS, E. N. A. Gestão Por Processos: Modelagem e Melhoria de Processos: estudo de caso em um Órgão Público. **XV Seminários em Administração**, São Paulo, 2012.

DUARTE, G. **Dicionário de administração e negócios**. 1ª ed. Petrópolis: KBR, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Compromisso com a Excelência 2003**: Rede Nacional de Excelência. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

\_\_\_\_\_. Processo, que processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.4, p.8-19,2000b.

GRAHAM, M. A.; LEBARON, M. J. **The horizontal revolution**. 1st. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM management**, São Paulo, v. 90 n. 2, 1988.

\_\_\_\_\_. **Além da reengenharia**: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. Process management and the future of six sigma. **MIT Sloan Management Review**, Massachusetts, vol. 43 no. 2, p. 26-32, 2002.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência. 29ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement: The breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness.** 1 st. New York: McGraw Hill, 1991.

IMAI, M. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo.** Imam, 1994.

JØRGENSEN, F.; BOER, H.; LAUGEN, B. T. CI Implementation: An Empirical Test of the CI Maturity Model. **Creativity & Innovation Management**, vol. 15, no. 4, p. 328-337, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6ª ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2003.

53

MARTINHO, B. G. **Melhoria de processos em empresas do setor de varejo no Brasil: estudo de casos.** 2011. 132 f. Dissertação (Mestre em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MARTINHO, G. B.; ROTONDARO, R. G. Aplicação da gestão por processos em empresa do setor de varejo de supermercados: estudo de caso. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Salvador, 2009.

MERLI, G. **The TQM approach to capturing global Markets.** Oxford: IFS Limited, 1993.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/ Procuradoria Geral da República. MPF/PGR. **Manual de gestão por processos.** Brasília: MPF/PGR, 2013.  
MORORÓ, B. O. **Modelagem sistêmica do processo de melhoria contínua de processos industriais utilizando o método seis sigma e redes de petri.** 2008. 175 f. Dissertação (Mestre em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

NETTO, C. A. A. **Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens.** São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos.** 2004. 343 f. Tese (Doutor em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PALADINI, E. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Elsevier Brasil, 2013.

PEIXOTO, L. J. S. **Implementação de modelo de gestão por processos utilizando equipes autogeridas em uma agência da previdência social: estudo de caso.** 2006. 103 f. Dissertação (Mestre em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SENTANIN, O. F. **Gestão por processos em uma empresa de Pesquisa e desenvolvimento**: objetivo estratégico de um modelo de gestão. 2004. 159 f. Dissertação (Mestre em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. **British Journal of Management**, vol. 20, p. 491-507, 2009.

SORDI, J. O. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

YEN-TSANG, C.; CSILLAG, J. M.; JUNIOR, O. C. Melhoria contínua? Conceitos, Vertentes e Tendências. **XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro, 2010.

ZAMPINI, C. S.; TOLEDO, J. C. Proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua em uma fabricante de bebidas. **GEPRO - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 5, n. 2, p. 107-138, 2010.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.