



Associação Propagadora Esdeva
Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF
Curso de Administração
Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo

ESTUDO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO POR PROCESSOS NA INDÚSTRIA DE CONFEÇÃO DE ROUPAS DA CIDADE DE DESCOBERTO-MG¹

ALVES, Tiarli Lacerda²

Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF

OLIVEIRA, Victor Miranda de³

Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF

Linha de Pesquisa: Administração de Processos e da Produção

RESUMO

O tema gestão por processos é constantemente abordado nas organizações, sendo fundamental para ajudar a manter a competitividade no mercado, e a compreensão da importância deste modelo de gestão cresce a cada dia na realidade dos gestores. Entretanto, o conceito deste modelo de gestão muitas vezes não é compreendido amplamente pelos gestores e este trabalho buscou analisar como os gestores das principais indústrias têxteis (confeção de roupas) da cidade de Descoberto-MG entendem este conceito e como é aplicado na organização, procurou analisar também as ferramentas ou técnicas de gestão de processos utilizadas, os problemas ocorridos pela possível gestão ineficaz deste tema. A metodologia foi realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e uma pesquisa de campo com duas indústrias de confecção de roupas da cidade de Descoberto-MG. Com os dados coletados foi possível perceber que este tema está presente na realidade dos gestores, porém, nem sempre são trabalhados da forma que está indicada na literatura.

Palavras-chave: Gestão. Processos. Confeção.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão por Processos se apresenta como um diferencial que pode garantir a superioridade de uma organização no mercado, Gonçalves (2000) afirma que o futuro pertencerá às empresas que conseguirem explorar todo o potencial do processo de centralização das prioridades, ações e recursos em seus processos,

¹Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

²Graduando (a) em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

³Professor do curso de Administração do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora.

levando as empresas a deixarem de enxergar os processos unicamente na área industrial e centralizando seus esforços no cliente final.

Mediante o exposto, este trabalho busca responder o seguinte problema de pesquisa: “Como a gestão por processos é compreendida pelos gestores e como é trabalhada nas indústrias têxteis de Descoberto-MG?”. Tem como objetivo geral analisar como é trabalhada a gestão dos processos nas indústrias têxteis de Descoberto-MG. Além de buscar identificar também as ferramentas utilizadas nessa área e os possíveis problemas que poderiam ser minimizados com a aplicação deste modelo de gestão.

Foi feita uma pesquisa com duas organizações da cidade de Descoberto-MG, em que através de uma entrevista com os gestores de cada organização buscou-se identificar a compreensão dos entrevistados sobre o tema abordado. Foi realizado também uma pesquisa bibliográfica referente ao tema e uma análise documental de dados fornecidos pela prefeitura local.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente é apresentado o referencial teórico com a definição de processos e gestão por processos, assim como as ferramentas que auxiliam na gestão dos processos, onde é explicado o mapeamento de processos e fluxograma. Posteriormente é evidenciado a definição de confecção, com dados deste setor e suas características na cidade de Descoberto-MG. Por fim é apresentado a metodologia utilizada para alcançar os objetivos deste trabalho, uma discussão dos resultados obtidos e a conclusão do estudo baseando-se nos resultados obtidos.

2 GESTÃO POR PROCESSOS

Para compreender a importância da gestão por processos é necessário entender a definição de processos. Segundo Paim(2002, p.40) processos é “estruturação-coordenação-disposição lógico-temporal de ações e recursos com o objetivo de gerar um ou mais produto(s)/serviço(s) para os clientes da organização”. Para Araújo, Garcia e Martines (2011, p.24-25) processo é “um conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas elaboradas com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente”.

O constante aprimoramento dos processos torna-se fundamental para a sobrevivência da organização no mercado. Como citado por Paim(2009, p.25)

“melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo”. Mareth (2008, p. 27) diz que “a competitividade de uma instituição depende da qualidade dos seus processos e esses devem estar focados nas exigências do cliente e na geração de valores com o menor custo possível”.

Entre as vantagens provenientes de uma boa administração dos processos, Paimet *al.* (2009) destaca que a gestão dos processos pode auxiliar na rapidez com que os problemas de desempenho são identificados e o tempo de implementação das soluções, além da redução dos custos dos processos, redução dos defeitos e o aumento da satisfação dos clientes. Além disso, um maior entendimento dos processos proporciona uma melhor reflexão deles que permite assim planejar ações com a finalidade de aprimorá-los, entretanto, para isso todos os processos devem estar bem estruturados.

Com este atual entendimento das organizações sobre a importância dos processos elas estão abandonando o modelo de gestão funcional que historicamente sempre foi predominante desde a revolução industrial e adotando o modelo de gestão por processos. Kipper et al. (2011, p.90) fala que a gestão por processos “permite que as organizações funcionem e criem valor através do estabelecimento de todo o funcionamento da empresa em função de todos os seus processos”.

A gestão por processos surge como uma alternativa para as organizações romperem as barreiras funcionais, de acordo com Frederico e Toledo (2008) a gestão por processos se apresenta como uma opção para as empresas inovarem sua forma organizacional de ofertar produtos ou serviços, colaborando para um maior desempenho.

As principais diferenças entre os dois modelos, gestão funcional e gestão por processos, são apresentadas por Sordi (2014), no quadro 1.

Quadro 1: Principais divergências entre gestão funcional e gestão por processos

CARACTERÍSTICA	GESTÃO FUNCIONAL	GESTÃO POR PROCESSOS
Alocação de pessoas	Agrupadas com seus pares em áreas funcionais.	Times de processos com colaboradores de diferentes perfis e habilidades.
Autonomia operacional	Tarefas executadas com rígida supervisão hierárquica.	Promove a individualidade delegando autoridade para tomada de decisão.
Avaliação de desempenho	Foco no desempenho funcional do indivíduo.	Foco nos resultados do processo de negócio.
Cadeia de comando	Forte supervisão dos níveis hierárquicos.	Incentivo da negociação e colaboração.
Capacitação dos indivíduos	Adequação dos indivíduos com as atividades que desempenham.	Busca de múltiplas competências e multifuncionalidade.
Escala de valores na organização	Focada nos resultados dos departamentos, gerando atritos entre eles.	Comunicação e cobrança mútua que geram clima de colaboração.
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, vertical / departamentalização.	Estrutura fundamentada em equipes de processo, horizontal.
Medidas de desempenho	Foco no resultado dos trabalhos fragmentados das áreas funcionais.	Visão integrada do processo, formando uma linha de agregação de valor constante.
Natureza do trabalho	Repetitivo e mecanicista.	Diversificado, voltado ao conhecimento evolutivo/adaptativo.
Organização do trabalho	E áreas funcionais, linear.	Processos multifuncionais, sistêmico
Relacionamento Externo	Mais concentrado no âmbito interno	Promovido por meio de processos colaborativos e parcerias
Utilização de Tecnologia	Sistemas de informação focado nas áreas funcionais	Integração dos sistemas de informação.

Fonte: Adaptado Sordi (2014).

Entretanto, aplicar o conceito de gestão por processos na organização não é simples, muitas vezes a própria identificação dos processos não é uma atividade trivial e algumas organizações encontram dificuldades compreender e definir os próprios processos. Seguindo essa premissa Gonçalves (2000) propõe uma divisão dos processos em três categorias básicas, sendo elas: processos de negócio (ou de clientes) que caracterizam a atividade da empresa e são auxiliados por outros processos internos resultando no produto ou serviço entregue ao cliente sendo bem distintos de uma organização para a outra; processos organizacionais ou de integração, estes nem sempre são percebidos pelo cliente, são processos auxiliares que buscam garantir o funcionamento dos diversos subsistemas da organização, de

forma que garanta assim o suporte necessário para os processos de negócio; e processos gerenciais são aqueles voltados na gerência da organização.

Muitas organizações buscam constantemente melhorar seus processos, porém isso não significa que estão de fato alcançando o melhor resultado possível ou que se tornaram centradas em seus processos, isso acontece devido ao pouco conhecimento sobre o conceito de processos e suas aplicações apenas pontuais (GONÇALVES, 2000). É importante ressaltar que para obter sucesso com o modelo de gestão por processos os conceitos deste modelo devem estar disseminados em toda organização. Santos, *et al.* (2014, p.125) afirma que os colaboradores “devem estar cientes de que a organização é um conjunto de processos interligados e de que o trabalho por eles desenvolvido faz parte desse conjunto, revelando-se importante para a consecução dos patamares de qualidade almejados”.

É importante ressaltar que nem sempre adotar um sistema voltado para os processos é a única ou melhor opção, as organizações devem analisar cuidadosamente sua realidade, onde muitas vezes pode ser observado que é mais viável adotar apenas algumas características do modelo de gestão por processos e permanecer assim por um tempo (GONÇALVES, 2000b).

Gestão por processos vai além de ser uma ferramenta ou um modelo de gestão de negócio, ela se apresenta como uma mudança cultural, como afirma o presidente da Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) Tony Benedict (2013 p.7) em uma nota sobre a gestão por processos em que para ele a gestão por processos “muda a forma tradicional como as organizações gerenciam o fluxo de trabalho. Representa uma revolução da habilitação de mudanças rápidas e inovações para otimizar o trabalho e o relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores”.

2.1 FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROCESSOS

2.1.1 Mapeamento de Processos

Para Kipper *et al.* (2011) mapeamento de processos é a elaboração de um desenho inicial com a sequência de como as atividades são executadas e como estão inter-relacionadas, onde os dados podem ser coletados através de entrevistas

com o objetivo de identificar todas as atividades realizadas pela gerência, seus responsáveis e quais suas interações.

Entre as vantagens oferecidas, Mareth (2008 p.30) diz que sua análise proporciona “redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho organizacional, além de possibilitar um melhor entendimento dos processos atuais”. Por sua vez Salgado et al. (2013, p.5) afirma que o mapeamento de processos “é essencial para entender o fluxo de valor à medida que cria uma compreensão mais profunda das atividades no processo”.

Os objetivos são citados por Silva, Vilela e Muniz (2013), sendo eles: a melhoria dos processos buscando eliminar processos e regras obsoletas, padronização e facilidade na documentação, facilidade de leitura, isonomia de conhecimento para os membros da equipe e total complemento na documentação dos processos.

O mapeamento dos processos deve ser um trabalho detalhado, pois só assim é possível obter todas essas vantagens com sua análise, entretanto os processos não são isolados, eles estão interligados com outros processos, então apenas após esmiuçar todos esses processos é possível compreender toda a lógica e contexto dos mesmos e assim ter pleno entendimento e domínio dos processos necessários para identificar falhas e possíveis melhorias, além de torna-los mais confiáveis, rápidos e econômicos, o que pode significar para a organização uma vantagem competitiva (ROCHA; BARRETO; AFFONSO, 2017).

Toda organização pode ser entendida como um sistema, ou seja, é um conjunto de processos interligados onde o mapeamento de processos se apresenta como a primeira etapa de uma gestão por processos adequada, sendo um dos trabalhos mais importantes desta metodologia de gestão, por ser a ferramenta de melhoria interna que quando bem-feita possibilita uma visualização das deficiências operacionais e inputs para melhoria de forma tão clara que pode parecer algo simples e até mesmo banal (SCUCUGLIA, 2008).

2.2.2 Fluxograma

A quantidade de ferramentas de gestão de processos existentes pode ser um facilitador ou um obstrutor para uma tomada de decisão assertiva dependendo do

grau de complexidade da ferramenta, com isso o fluxograma se apresenta como uma ferramenta importante para a gestão dos processos que segundo Daychoum (2016) pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo, que apresenta de forma simples e objetiva a transição de informações entre os elementos de um processo. Sendo assim, é uma representação gráfica de todos os passos existentes para a conclusão de qualquer processo.

Para Lins (1993) fluxograma é uma ferramenta de análise e apresentação gráfica que descreve toda a sequência do trabalho contido no processo e onde são tomadas as decisões e fornece a vantagem de tornar visível todo o método além de possibilitar também a identificação de variações no processo quando é feito por um colaborador ou equipe diferente. É utilizado para mapear e compreender como funcionam as ligações internas e externas dos processos empresariais, com uma visualização esquemática, mostrando passo a passo a sequência operacional para realização de um processo (SANTOS, et al.,2015). O fluxograma “auxilia a empresa e contribui para a detecção de possíveis falhas que causam erros e geram retrabalho aos envolvidos, além de transtornos para os clientes devido a atrasos na execução dos procedimentos” (SANTOS, et al.,2015, p. 123).

Lins(1993) apresenta os principais elementos de um fluxograma, que pode ser dividido em: atividade, que representa execução de uma tarefa, ou de um passo no processo; decisão, que é o ponto em que uma decisão deve ser tomada; resposta, que é a resposta de uma decisão e início/fim, que representa pontos de início ou conclusão de um processo.

Entretanto, para que o fluxograma traga os resultados desejados, no momento de sua elaboração o processo analisado deve ser considerado na sua condição atual e não na desejada, pois assim é possível realizar o objetivo do fluxograma que é mostrar o fluxo de informações e os elementos do processo além da ordenação que o tarefa ou trabalho deve ser realizada (LOZADA, 2017).

Apesar de possuir uma simbologia bem variada, podendo mudar de uma empresa para outra, o BPM CBOK (2013) destaca as mais utilizadas, conforme figura 1:

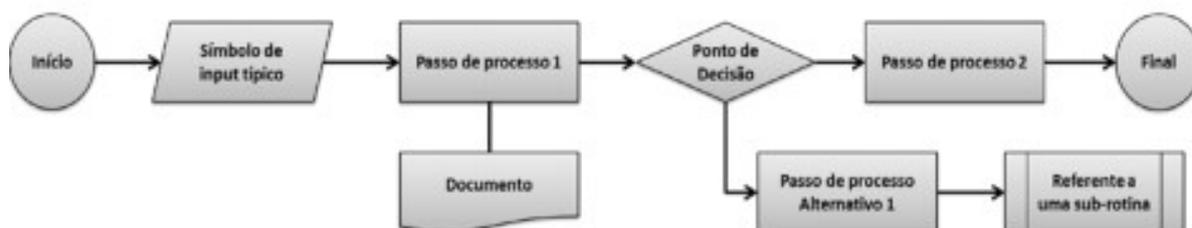


Figura 1: Principais simbologias utilizadas

Fonte:(BPM CBOK, 2013 p.84)

Entre as vantagens do fluxograma o BPM CBOK (2013) destaca o fato de ser bem entendido tanto por engenheiros de software e de sistemas, possuir um rápido aprendizado, ilustrar os “caminhos felizes” e ser compatível com ferramentas de custo reduzido, entretanto destaca também suas desvantagens que são a presença de muitas variações simbólicas mesmo com a influência dos padrões *American National Standard Institute* (ANSI), não ser muito preciso para processos com nível de complexidade elevado, ausência de conjuntos de atributos para os objetos e a necessidade de utilização de símbolos de conexão para descrever onde os processos continuam já que o modelo é construído de forma plana.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se de acordo com Vergara (2007) como sendo exploratória devido ao pouco conhecimento acumulado com a junção dos temas abordados, e quanto aos meios caracteriza-se como pesquisa de campo realizado com duas confecções na cidade de Descoberto-MG que foram identificadas como organização A e B, utilizando como critério de seleção as empresas com maior número de colaboradores e importância histórica na cidade que aceitaram participar desta pesquisa, com o objetivo de evidenciar como a gestão por processos está presente na realidade destas organizações e qual a contribuição oferecida. Para alcançar tal objetivo foi realizado também uma pesquisa bibliográfica sobre o tema abordado onde foram utilizados livros, artigos, dissertações. Foi realizada também uma análise documental de dados fornecidos pela Prefeitura Municipal de Descoberto-MG.

A coleta de dados se deu através de entrevista com o gestor das organizações (A e B). A entrevista na organização A foi realizada no dia 17 de outubro de 2019 e na organização B no dia 27 de outubro de 2019 onde foram

levantadas informações relacionadas com a percepção dos gestores sobre a definição e importância da gestão por processos para o desenvolvimento da organização, os benefícios identificados com esse modelo de gestão e como é feita sua aplicação na organização.

4 CONFECÇÃO

De acordo com Periard (2017 p. 24), confecções são as organizações que “transformam os tecidos fabricados a partir de fibras naturais, artificiais ou sintéticas, em peças do vestuário pessoal (feminino, masculino e infantil); doméstico (cama, mesa e banho); calçados (tênis); decorativos (cortinas e toldos) ou de embalagens”.

Segundo o Sebrae (2019) o ramo de confecção brasileira é reconhecido tanto nacionalmente quanto internacionalmente por seu dinamismo e criatividade mesmo sendo está diretamente relacionado com a moda estando sempre em constante mudança. Atualmente no Brasil existem mais de 30.000 confecções que geram mais de 1 milhão de empregos possuindo assim um dos maiores parques fabris do mundo, sendo o segundo maior fornecedor de índigo, terceiro fornecedor de malha, quinto maior produtor de confecção e oitavo maior produtor de fios, filamentos e tecidos.

Este setor é de grande importância para a economia brasileira, em 2017 a cadeia têxtil e de confecções teve um faturamento de US\$51,58 bilhões, superando em US\$9 bilhões o faturamento de 2016, onde foram investidos no mesmo período R\$3,1 bilhões no setor, tornando este setor o segundo maior empregador da indústria de transformação e segundo maior gerador do primeiro emprego. (Abit 2018, ano-base 2017).

Apesar de ser um setor que está em desenvolvimento ele também possui riscos, pois é necessário um elevado investimento inicial para essa atividade, a concorrência é forte e a sazonalidade é um fator que afeta diretamente a demanda exigindo do gestor um grande conhecimento das tendências deste segmento, dos equipamentos disponíveis, dos processos de gestão da organização e claro ter um

bom controle do volume produtivo, visando garantir que sempre exista o equilíbrio financeiro da organização (SEBRAE, 2019).

4.1 CONFECÇÃO NA CIDADE DE DESCOBERTO

De acordo com dados fornecidos pela Prefeitura Municipal de Descoberto – MG as indústrias de confecção de roupas, principalmente de roupas jeans possuem uma grande importância histórica e econômica para a cidade, pois é o setor que oferece o maior número de empregos diretos e indiretos para os trabalhadores urbanos, sendo responsável por impulsionar todos os setores comerciais da cidade e ainda é um dos que mais oferecem a o primeiro emprego.

Atualmente de acordo com a base de dados da prefeitura, existem na cidade 55 indústrias de confecção de roupas dos mais variados portes. É importante ressaltar que este número não inclui organizações informais, sendo assim sendo contabilizadas apenas as confecções e fábricas que estão em situação regular e assim o número real de indústria de confecção e fabricação de roupas é muito mais elevado.

5 CAMPO DA PESQUISA

5.1 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES ANALISADAS

A pesquisa foi realizada em duas organizações do setor têxtil da cidade de Descoberto-MG, e foram identificadas como organização A e B. A organização A está presente na cidade há 13 anos e já chegou a possuir em seu quadro de funcionários 160 colaboradores diretos, porém, atualmente após uma crise econômica que afetou o setor na cidade ela conta com 78 colaboradores diretos. A entrevista nesta organização foi realizada com a Gerente Geral que trabalha na empresa desde sua inauguração.

A organização B está presente na cidade também há 13 anos e já contou com um quadro de funcionários com 75 colaboradores, entretanto, hoje possui 42 colaboradores diretos e a entrevista foi feita diretamente com o dono da organização.

Ambas as organizações estão em atividade na cidade há mais de uma década, mostrando que já possuem uma boa compreensão das variações do

segmento têxtil e estão familiarizados com os seus processos básicosalém de conhecerem os principais desafios de adaptação dos processos para atender as necessidades do mercado.

5.2 CONCEITO DE GESTÃO POR PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

Ambos os gestores ao serem indagados sobre sua compreensão do conceito gestão por processos, forneceram respostas semelhantes. O entrevistado da organização A entende que gestão por processos é chegar na organização e ter uma visão clara de cada setor, sabendo onde começam e terminam cada processo e claro, com cada tarefa bem organizada.

O entrevistado da organização B entende que gestão por processos é compreender e visualizar cada etapa do processo produtivo, ter o planejamento das suas atividades e saber se adequar de acordo com as mudanças que ocorrem na indústria da moda, onde ele pode ver cada entrada e saída e onde cada um sabe quais são suas tarefas. Ambos os entendimentos vão ao encontro de Paim (2009, p 25) onde afirma que a gestão dos processos auxilia a organização a se adequar às mudanças que ocorrem no meio em que a organização se encontra.

5.3 PROCESSOS VERSUS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES

A disseminação do conceito de gestão por processos para os colaboradores está presente em ambas organizações, pois para os gestores é importante que os colaboradores tenham o entendimento da importância do seu trabalho e claro como ele deve ser feito, porém, na organização B eles possuem uma maior dificuldade em passar esse conceito, pois segundo eles é difícil quebrar as barreiras da imagem de setor, ainda mais em uma indústria têxtil e com isso muitas vezes os colaboradores não produzem o máximo de sua capacidade muitas vezes para evitar conflitos com outros setores.

Nas organizações A e B a responsabilidade pelo controle e aprimoramento dos processos é dos Encarregados de Produção, estes são responsáveis por analisar as necessidades de produção e fazer as alterações necessárias para que se alcance o produto desejado, porém, os funcionários também podem oferecer opiniões e ideias de melhoria para a execução de algum processo. Na organização

A esse apoio dos colaboradores acontece com grande frequência enquanto na B ele acontece de forma mais rara e normalmente aparece no fim da atividade como uma crítica ao processo utilizado. Um ponto comum entre as organizações analisadas é a resistência dos colaboradores no momento de alguma alteração no processo que já está em andamento, entretanto, na organização A, essa resistência não dura muito enquanto na organização B a resistência chega a prejudicar os resultados obtidos com o novo modelo dos processos, sendo este um exemplo da necessidade de se disseminar para toda a organização a importância dos conceitos de gestão por processos e a importância do papel de cada colaborador, para que se obtenha assim os resultados desejados, sendo coerente com o que é citado por Santos, et al. (2014).

5.4 GESTÃO DE PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

Ao serem questionadas sobre o mapeamento de seus processos ambas as empresas afirmaram que possuem o conhecimento de cada um de seus processos, porém, não possuem isso documentado, mas a importância de utilizar alguma ferramenta para o mapeamento dos processos. A empresa A foi inicialmente organizada utilizando apenas o conhecimento empírico dos gestores, não teve um estudo aprofundado com relação ao *layout* ou fluxo da produção, em seus 13 anos de existência o gestor chegou a utilizar de ferramentas como fluxograma, porém, de forma bem simples, por conta do pouco conhecimento sobre a ferramenta e explica que não tem conhecimentos de outras ferramentas para gestão dos processos. Esta empresa recentemente contratou uma consultoria para auxiliar na organização de seus processos, mas devido ao fato de ser um ramo muito mutável o resultado não foi o esperado.

A empresa B, por sua vez, teve sua estruturação com o auxílio de uma consultoria e periodicamente solicita novamente este serviço, mostrando uma grande preocupação com a qualidade de seus processos. O fluxograma nesta organização já é trabalhado com maior nível de complexidade, porém, de acordo o gestor é complicado usar esta ferramenta, pois o ramo de confecção de roupas é muito variável e em um mesmo dia de trabalho o fluxo das atividades muda muitas vezes, tornando necessário uma constante alteração dos dados nesta ferramenta, o que acaba desestimulando o gestor a utilizá-la, porém, ele compreende que é de

grande auxílio e que não conseguiu explorar ao máximo os benefícios desta ferramenta.

Entre as vantagens oferecidas pela gestão dos processos, o gestor da organização A enfatiza que a principal vantagem é a produtividade e que sem um bom gerenciamento dos processos dificilmente alcançaria o nível de produção desejado. Para o gestor da organização B além do aumento da produtividade a gestão dos processos oferece também um ganho em qualidade e que assim eles se tornam mais competitivos no mercado além de evitar que ocorra problemas como retrabalho ou que pedidos retornem a fábrica por não atender ao padrão exigido pelo cliente sendo coerente com o que é apresentado por Mareth (2008) quando afirma que a competitividade de uma instituição é ligada com a qualidade de seus processos.

Entre as principais dificuldades encontradas pelas organizações devido a uma falha na gestão dos processos a organização A destaca o problema que encontraram para definir a capacidade produtiva após um corte de funcionários que foi necessário recentemente e entende que se existisse um planejamento documentado da capacidade produtiva de cada setor poderia ter evitado esse problema. Ainda analisando essa organização outro problema relatado foi na tentativa de implantar um processo produtivo utilizando como base uma outra organização do setor têxtil que tem grandes resultados com essa atividade, porém como cada organização pode ser compreendido como um organismo vivo os resultados não foram como o esperado, pois a realidade tecnológica e cultural da organização A não estavam preparados para adotar esse modelo produtivo e com isso os resultados foram insatisfatórios e acarretaram em prejuízo para a organização.

A organização B também encontrou dificuldades devido a uma gestão dos processos ineficaz, e o principal problema é o retorno de produto acabado por não atender às necessidades especificadas pelo cliente, onde uma pequena falha em um setor do processo produtivo tem como consequência a devolução de todo um pedido, mostrando como é importante uma monitoração constante de todos os setores da organização.

Estes problemas muitas vezes estão relacionados com o fato de que as indústrias têxteis da cidade de Descoberto-MG estarem muito ligadas ao modelo de gestão funcional, sendo muito apegada a hierarquia e divisão do trabalho por

departamentos especializados. A organização A diz que neste ramo é muito difícil deixar estes princípios pois a produtividade está ligada com a especialização dos funcionários e que não é viável reduzir a presença da hierarquia, pois assim a probabilidade de se obter um produto final com o padrão e qualidade desejados é muito maior, além de que delegar autonomia de tomada de decisões pode ter consequências graves no resultado final, pois cada pedido possui um modelo padrão que deve ser seguido fielmente e em sua visão ela acredita que neste ramo não existe no momento a possibilidade de adotar um modelo de gestão totalmente orientado aos processos, comprovando assim a ideia apresentada por Gonçalves (2000b) que diz que a organização deve analisar sua realidade para definir o melhor modelo de gestão para a organização, ou quais características de um outro modelo podem ser adotadas para melhorar os resultados.

Na organização B as afirmações de Gonçalves (2000b) se tornam ainda mais evidentes já que o gestor afirma que existe sim muitas características de uma organização com modelo funcional, porém busca obter algumas características da gestão por processos, como funcionários que executam diferentes tarefas para que seu trabalho não se torne monótono e repetitivo e busca passar para todos da organização que o resultado é sempre medido pelo conjunto dos colaboradores e não apenas individual, onde até mesmo algumas bonificações oferecidas são calculadas de acordo com o resultado do trabalho de todos da organização, porém algumas coisas como hierarquia e presença da divisão de setores ainda estão presentes, e mesmo com a tentativa do gestor de reduzir o impacto dessas definições é muito difícil elas não existirem neste setor e acredita também que no momento dificilmente conseguiria tornar a organização voltada um modelo de gestão por processos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados obtidos foi possível concluir que os benefícios da gestão dos processos estão presentes no dia a dia das organizações e trazem resultados como aumento da produtividade e manutenção da qualidade. Entretanto os entrevistados ao expressarem sua compreensão de gestão por processos, percebe-se características que se aproximam mais do conceito de gestão de processos e não propriamente do conceito de gestão por processos, mostrando que os gestores

ainda possuem uma visão focada nos processos de forma isolada, sem avaliar as interações entre os processos, mostrando assim uma necessidade de um aprofundamento por parte dos gestores sobre o tema gestão por processos.

A importância do mapeamento dos processos está fortemente presente nas organizações estudadas, pois reconhecem os benefícios que o mapeamento promove, entretanto as ferramentas, quando utilizadas necessitam de melhorias, sendo necessário também um estudo por parte dos gestores sobre opções de novas ferramentas que podem auxiliar na gestão dos processos, esta necessidade se torna maior com o fato de que os processos de uma confecção de roupas estar em constante mudança graças as transformações no mercado da moda que impactam diretamente nas atividades das confecções e elas devem estar preparadas para se adaptar ao novo cenário que pode alterar várias vezes em um mesmo dia de trabalhos.

Com essas características, o gestor mesmo tentando buscar adotar um modelo de gestão com características voltadas para a gestão por processos o ramo de confecção de roupas dificilmente consegue se desmembrar das características funcionais, pois é um ramo que se beneficia com este modelo funcional, mantendo assim características como departamentalização, especialização, hierarquia e padronização, que segundo os gestores é fundamental para ganho de produtividade.

Com base nas informações adquiridas nas organizações estudadas, não é possível visualizar para um futuro próximo a possibilidade de adotar um modelo de gestão totalmente voltado para a gestão por processos, pois a realidade atual das organizações não está preparada para essa transição. É possível observar que seus processos e até mesmo a cultura das organizações não estão preparados para adotar este modelo de gestão e pode trazer resultados contrários ao desejado.

Como proposta de melhoria é indicado aos gestores de ambas organizações obter mais informação sobre o tema abordado, para que possam assim preparar as organizações para uma mudança no modelo de gestão onde consigam se libertar deste modelo funcional e adotar e se beneficiar de um modelo totalmente voltado para os processos. Também é indicado aprimorar os métodos de gestão dos processos presentes na organização, para que obtenham melhores resultados com a ferramenta, economizando tempo e melhorando o fluxo da produção, que pode assim aumentara produtividade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES. S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BPM CBOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

Como montar uma indústria de confecção. **SEBRAE**, 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-industria-de-confeccao,ca187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 10 out. 2019.

DAYCHOUM, M. **40 + 16 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 6. Ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2016.

Frederico, G.F. e Toledo, J.C. **A Gestão por Processos: um estudo de caso de um operador logístico**. Rio de Janeiro: Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2008.

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

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que processo?** RAE Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

KIPPER, L. M. *et al.* **Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos**. Tecno-Lógica, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

LINS, B. F. E. **Ferramentas básicas da qualidade**. Ciência da Informação., Brasília, 22(2): 153-161, maio/ago. 1993.

LOZADA, G. **Controle estatístico de processos**. 1. Ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

MARETH, T. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos**: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de cruz alta. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo/RS, 2008.

PAIM, R. **Engenharia de processos**: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE-UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.

PAIM, Rafael. et al. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Perfil do Setor. **ABIT**, 2018. Disponível em:<<https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 10 out. 2019.

PERIARD, J. B. **Competência requerida e adquirida**: situação do técnico têxtil. Belo Horizonte: Clube de Autores. 2017.

ROCHA, H. M.; BARRETO, J. dos S., AFFONSO, L. M. F. **Mapeamento e modelagem de processos**. 1. Ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

SALGADO, C. C. R. et al. **Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba**. Holos. v. 1, n. 29. P. 151 – 169. 2013.

SANTOS, L. A. et al. **Mapeamento de processos**: um estudo no ramo de serviços. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis-SC, v. 7, n. 14, p. 108-128.

SANTOS, Nathália M. et al. **Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional**. Brazilian Business Review, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.

SCUCUGLIA, Rafael. **Como mapear seus processos**.CJF/CEJ – BIGJus – Boletim de Informações Gerenciais da Justiça Federal – Ano II, n. 16, ago. 2008.

SILVA, G. B.; VILELA, P. R. C.; MUNIZ, J. C. A. **Aplicação de mapeamento de processo em uma empresa de pequeno porte**: um estudo de caso visando melhoria continua no sistema de gestão de qualidade. Anais VIII Workshop de Pós-graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza. São Paulo, 2013.

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.