

BENEFÍCIOS SECUNDÁRIOS E QUALITATIVOS DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Luiz Gonzaga dos Santos Filho¹

MBA em Análise de Processos de Negócio

Orientador: Prof. Dr. Fernando Hadad Zaidan²

Resumo

Na busca por competitividade e inovação, cada vez mais as organizações acreditam que otimizar processos é a melhor opção para cortar custos e aumentar sua eficiência e produtividade. Todavia, especialmente se o momento é de crise ou contenção de gastos, um empreendimento como o de implantação de Gestão de Processos em uma organização rapidamente se torna um investimento de retorno questionável perante ao risco inerente do empreendimento e ao cenário de crise. Todavia, mesmo uma implantação parcial de Gestão de Processos em uma organização já pode começar a gerar benefícios, e, muitas vezes, alguns destes benefícios podem passar despercebidos numa primeira análise. Destarte, ter consciência e deliberadamente ponderar tais benefícios pode ajudar ainda mais uma organização na decisão de adotar a Gestão de Processos ou não.

Palavras-chave: Gestão de Processos de Negócio. Produtividade. Cultura organizacional. Inovação.

Abstract

//TODO traduzir versão final do resumo aqui

Keywords: Business Process Management. Productivity. Organizational culture. Innovation.

¹ Aluno do curso de MBA em Análise de Processos de Negócio no IGTI. Engenheiro de Computação pela Universidade Federal de Goiás. Email: lfilho@gmail.com

² Doutor em Ciência da Informação pela UFMG e professor de MBA no Instituto de Gestão em Tecnologia da Informação. Email: fhzaidan@gmail.com

1 Introdução

Ao se pensar em um empreendimento de implantação de Gestão de Processos de Negócios (*Business Process Management* - BPM) ou Reengenharia de Processos de Negócios (*Business Process Reengineering* - BPR) – doravante apenas “empreendimento” – muitos são os fatores críticos de sucesso, a citar: cultura, liderança, comunicação, tecnologia da informação, alinhamento estratégico, pessoas, gestão de projetos, mensuração de performance e metodologia. (BAN-DARA; ALIBABAEI; AGHDASI, 2009, p. 5). Por outro lado, mais numerosos ainda são os fatores de fracasso, entre eles a falta de recursos (financeiros, temporais, de pessoal, entre outros) disponíveis para tal empreendimento (AL-MASHARI; ZAIRI, 1999, p. 18-19).

// TODO Buscar fonte sobre incredulidade de pequenas empresas com BPM

Sabedores de tais informações, é entendível a eventual incredulidade dos responsáveis das organizações, em especial das de pequeno porte, sobre a eficácia e viabilidade de tal empreendimento. Assim, esforços em prol deste empreendimento usualmente não seguem adiante por falta de patrocínio (cultural ou financeiro) e tal situação é especialmente presente em países em crise (MARQUES et al., 2014, p. 2-4). Todavia, a saída da empresa de uma crise (ou a sua maior competitividade e lucratividade, independente de crise) talvez esteja na inovação e para tal o mapeamento de processos seria um passo essencial a se dar (ibid.).

Assim, seria mister um profissional, departamento ou organização que se encontra no processo de analisar a viabilidade e possíveis benefícios de um empreendimento desta natureza, se munir de maior quantidade possível de benefícios que tal empreendimento poderá trazer à organização, a fim de obter os desejados patrocínios supracitados. E, ao passo que já conseguimos entender bem os benefícios diretos e quantitativos, estritamente relacionados à processos em si (//TODO exemplos de métricas, buscar na fonte existe), acredita-se haver ainda outros benefícios, qualitativos, por vezes ignorados.

Mais além, estes mesmos benefícios secundários e qualitativos poderiam provar ser, por si só, essenciais e altamente quistos à organização, mesmo que o empreendimento primordial (o de Gestão de Processos de Negócio) tenha se mostrado subótimo. Por exemplo, a potencialização de uma cultura mais colaborativa, da capacidade competitiva e inovativa da organização.

Destarte, este trabalho visa, primeiramente, identificar alguns dos possíveis benefícios secundários e qualitativos referidos e corroborar tais benefícios hipotéticos à realidade fatural de uma empresa brasileira de pequeno porte.

2 Metodologia

Para este artigo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre BPM e BPR, em especial os principais benefícios que estas disciplinas prometem trazer àqueles que buscam aplicá-las, bem como as dificuldades ao fazê-lo.

Também foi escolhida uma empresa de pequeno porte para servir de caso de uso. Nesta empresa já aconteceram esforços de modelagem de processos no passado, então isso a torna ideal para ter seu caso estudado neste artigo. Nela foi conduzida uma pesquisa com desdobramentos quantitativos e também qualitativos sobre o resultados desses prévios esforços.

Todos os processos modelados em questão dizem respeito ao departamento de desenvolvimento de software da empresa; assim sendo, a pesquisa foi conduzida neste departamento e também nos departamentos que interagem com o mesmo diariamente, quais sejam: o departamento de suporte e o departamento de projetos. Adicionalmente, foi entrevistado também o diretor de tecnologia da empresa, que também é sócio fundador, que carrega o papel de maior *stakeholder* do empreendimento.

Os dados foram colhidos de duas formas: 1) via uso de um questionário anônimo (para maior liberdade e honestidade nas respostas dos entrevistados), respondido por colaboradores e ex-colaboradores da empresa supracitada e 2) via entrevista um-a-um com colaboradores chave como líderes de equipe e diretor de tecnologia.

- 3 Revisão de literatura
- 4 Apresentação da pesquisa
- 5 Discussão dos resultados
- 6 Considerações finais
- 7 Notas explicativas (opcional)
- 8 Exemplos de formatação:

8.1 Citação indireta com página

Citação indireta (PINK, 2011, p. 18-19)

8.2 Citação direta multilinha

Citação direta. Citação direta. Citação direta. Citação direta. Cita-
ção direta. Citação direta. Citação direta. Citação direta. Citação
direta. Citação direta. Citação direta. Citação direta. Citação di-
reta. Citação direta. Citação direta. Citação direta. Citação direta.
Citação direta. Citação direta. (PINK, 2011)

8.3 Quadro

Quadro 1 – Exemplo de quadro

Frutra	Valor
Banana	R\$ 1,0
Morango	R\$ 2,0

Fonte: (PINK, 2011).

Tabela 1 – Exemplo de tabela

Frutra	Valor
Banana	R\$ 1,0
Morango	R\$ 2,0

Frutra	Valor
--------	-------

Fonte: (PINK, 2011).

Ver o [Quadro 1](#) e a [Tabela 1](#).

9 Rascunho - Referencias futuras

94% of businesse leaders worlwide believe the intangibles, such as company culture, are important for business. – (PINK, 2011)

Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted - Einstein

10 Rascunho - Frases

diminuir essa lacuna de entendimento do que o negócio precisa

O desenho BPMN explicita o processo de negócio que está no conhecimento tácito das pessoas

Referências

AL-MASHARI, M.; ZAIRI, M. Bpr implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Business process management journal*, MCB UP Ltd, v. 5, n. 1, p. 87–112, 1999. Citado na página [2](#).

BANDARA, W.; ALIBABAEI, A.; AGHDASI, M. Means of achieving business process management success factors. In: DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE & TECHNOLOGY, ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS. *Proceedings of the 4th Mediterranean conference on information systems*. [S.l.], 2009. Citado na página [2](#).

MARQUES, K. F. S. et al. O diagnóstico da inovação de uma empresa portuguesa em tempos de crise. *GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias*, v. 4, n. 3, p. 1270–1282, 2014. Citado na página [2](#).

PINK, D. H. *Drive: The surprising truth about what motivates us*. [S.l.]: Penguin, 2011. Citado 2 vezes nas páginas [4](#) e [5](#).

APÊNDICE A – Primeiro apêndice

Texto. Ver [Apêndice B](#).

APÊNDICE B – Segundo apêndice

Texto. Ver [Apêndice A](#).

ANEXO A – Primeiro anexo

Texto. Ver [Apêndice B](#).

ANEXO B – Segundo anexo

Texto. Ver [Apêndice A](#).