

## **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 Filho<sup>1</sup>

MBA em Análise de Processos de Negócio

Orientador: Prof. Dr. Fernando Hadad Zaidan<sup>2</sup>

### **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 começar a gerar benefícios, e, muitas vezes, alguns destes benefícios passam 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.

**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.

---

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> 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. (BANDARA; 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).

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 obtenção de maior competitividade e lucratividade, independente de cenário 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 encontre no processo de analisar a viabilidade e possíveis benefícios de um empreendimento desta natureza, se munir da 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 primários de tal empreendimento, estritamente relacionados à processos em si, acredita-se haver ainda outros benefícios, secundários, por vezes ignorados.

Mais além, estes mesmos benefícios secundários e qualitativos poderiam provar ser, por si só, essenciais e altamente quistos à uma organização, mesmo que o empreendimento primordial (o de Gestão de Processos de Negócio) tenha se mostrado subótimo. Por exemplo, a incidental criação ou a potencialização de uma cultura mais colaborativa, da capacidade competitiva e inovativa da organização (ROBBINS, 2000).

Destarte, este trabalho visa identificar alguns destes possíveis benefícios

secundários e corroborar e confortar os mesmos à realidade de uma empresa de pequeno porte.

## 2 Metodologia

Para este artigo foi adotada uma abordagem qualitativa e o mesmo constitui-se de caráter exploratório. Para tal foi escolhida uma empresa de pequeno porte para servir de caso de uso. Nesta empresa já aconteceram esforços de modelagem de processos no passado, tornando-a ideal para ter seu caso estudado. 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 desempenha o papel de maior *stakeholder* do empreendimento.

Também 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.

Os dados para este trabalho foram colhidos através de questionário, entrevista e observação. O questionário foi conduzido de forma anônima (visando maior liberdade e honestidade nas respostas dos entrevistados), respondido por colaboradores e ex-colaboradores da empresa supracitada e as entrevistas foram feitas um-a-um com colaboradores chave tais quais líderes de equipe e o diretor de tecnologia da empresa.

A análise dos dados foi feita descritiva e correlacionalmente.

## 3 Revisão de literatura

//TODO pequena introdução

### 3.1 Reengenharia de Processos de Negócio

Toda organização tem seus processos de negócio. Mesmo que os mesmos não tenham sido deliberadamente planejados, nem frutos de um esforço formal de Gestão de Processos de Negócio. Não obstante eles existem em qualquer organização. Assim, todo processo de Gestão de Processos de Negócio (seja a implantação inicial ou uma melhoria no modelo existente), é, no fundo, um processo de Reengenharia também. Assim sendo, e para os fins deste artigo, diluiremos seu conceito com o próprio conceito de Gestão de Processos de Negócio.

### 3.2 Gestão de Processos de Negócio

A definição processos (e, conseqüentemente, sua gestão) existe em diversos matizes, a depender do entendimento e interpretação de cada autor. Desde definições objetivas como a de Johansson que diz que um processo nada mais é que um conjunto de atividades que recebem um insumo (*input*) e o transforma em resultado (*output*) (JOHANSSON et al., 1995), até definições mais elaboradas e utilitaristas como a de Djalma de Oliveira, que diz que a gestão de processos é:

Um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentem relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa. (OLIVEIRA, 2006, p. 9).

É desta definição que prioriza o valor entregue por um processo que este artigo se valerá.

### 3.3 Modelagem de Processos

//TODO falar que é uma low hanging fruit, por ser relativamente fácil e rápido de se fazer e que mesmo o AS-IS já pode trazer bons resultados para empresa, as serem mostrados no decorrer do artigo

### 3.4 Benefícios primários de uma Gestão de Processos de Negócio

Esta visão de que processos devem sempre ter em mente as expectativas dos clientes, por meio da agregação de valor, é cada vez mais aceita no mercado, como salienta Serra:

O Gerenciamento de Processos pode ser muito útil às empresas porque busca, por meio da melhoria contínua e horizontalização da estrutura organizacional, a eficiência e a qualidade crescente para os produtos e serviços, agregando-lhes maior valor, a fim de atender de forma mais adequada e ágil às necessidades dos clientes ([SERRA, 2009](#), p. 1).

Em termos gerais, estes benefícios são sempre objetivos, mensuráveis ou enquadráveis sob categorias como eficiência (por exemplo: eliminação de entrada manual de dados, redução de tempo cíclico de um processo e redução de análise ou manejo manual), eficácia (por exemplo: como lidar de forma mais rápida e melhor com exceções, tomar melhores decisões e execução consistente) e agilidade (por exemplo: conformidade mais rápida à regulamentações e suporte a novos modelos de negócio). Em suma, fatores que aumentam a produtividade de uma organização ([RUDDEN, 2007](#)).

## 4 Apresentação da pesquisa

Indubitavelmente, os benefícios tangíveis são o primeiro alvo dos líderes de qualquer organização ao se considerar quaisquer tipo de melhorias. Todavia, cada vez mais acredita-se que tais benefícios mensuráveis já não são a única coisa importante a se almejar em uma organização. Deveras, 94% dos líderes de negócios ao redor do mundo acreditam que valores intangíveis, como cultura organizacional, são importantes para os negócios ([PINK, 2011](#)) – algo que o sociólogo W. B. Cameron já nos convida a refletir desde 1963: “Nem tudo o que pode ser contado conta, e nem tudo o que conta pode ser contado.” ([CAMERON, 1963](#), p. 13)

// TODO: modelagem - diminuir essa lacuna de entendimento do que o negócio precisa // TODO: O desenho BPMN explicita o processo de negócio que está no conhecimento tácito das pessoas

## 5 Discussão dos resultados

// TODO: Cultura - ver sessão “Culture” em Means of achieving business process management success factors // TODO: People - ver sessão “People” em Means of achieving business process management success factors

## 6 Considerações finais

// TODO: segundo ([BANDARA; ALIBABAEI; AGHDASI, 2009](#)), People, Culture, communication compõe 1/3 dos fatores de sucesso para se implantar uma BPM e tais fatores não são obtidos da noite pro dia, top-down, ou comprando algum novo software pra organização. é construído paulatinamente. . . e a paulatina e gradual modelagem de processos de uma organização contribue para todos esses 3 fatores por criar as oportunidades de melhoria, comunicação, liderança e desenvolvimento pessoal e engajamento ao mesmo tempo. . .

## 7 Notas explicativas (opcional)

## 8 Exemplos de formatação:

### 8.1 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

Fonte: ([PINK, 2011](#)).

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

## 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 2 vezes nas páginas 2 e 6.

CAMERON, W. *Informal sociology: a casual introduction to sociological thinking*. Random House, 1963. (Studies in sociology). Disponível em: <https://books.google.de/books?id=I6JIAAAAMAAJ>. Citado na página 5.

JOHANSSON, H. J. et al. Processos de negócios. *São Paulo: Pioneira*, 1995. Citado na página 4.

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.

OLIVEIRA, D. d. P. R. d. Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas. *São Paulo: Atlas*, v. 1, 2006. Citado na página 4.

PINK, D. H. *Drive: The surprising truth about what motivates us*. [S.l.]: Penguin, 2011. Citado 2 vezes nas páginas 5 e 6.

ROBBINS, S. P. Administração: Mudanças e perspectivas. *CK Moreira. São Paulo: Editora Saraiva*, 2000. Citado na página 2.

RUDDEN, J. Making the case for bpm-a benefits checklist. *BPTrends 2007*, 2007. Citado na página 5.

SERRA, F. A. R. Uma análise crítica do gerenciamento de processos com base nos critérios facilitadores de mudança. *São Paulo: XXXIII ANPAD*, 2009. Citado na página 5.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado

Texto. Ver [Apêndice B](#).

## APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas conduzidas

Texto. Ver [Apêndice A](#).