

BENEFÍCIOS INCIDENTAIS DA MODELAGEM 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 reconhecem que otimizar processos é a melhor opção para cortar custos, aumentar 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 da situação. Ainda assim, mesmo uma implantação parcial de Gestão de Processos em uma organização já começa a gerar benefícios, e, muitas vezes, estes benefícios passam despercebidos numa primeira análise. Ter consciência e deliberadamente ponderar tais benefícios pode ajudar ainda mais uma organização na decisão de adotar a Gestão de Processos. Foi objetivo deste trabalho identificar alguns destes possíveis benefícios incidentais e corroborar e confrontar os mesmos à realidade de uma empresa de desenvolvimento de software.

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

Abstract

In the quest for competitiveness and innovation, each time more organizations recognize optimizing processes is the best solution to cut costs, to increase efficiency and productivity. Although, specially if the times are of crisis or holding expenses back, an undertaking such as the implantation of Processes Management in an organization rapidly become an investment of questionable returns due to the

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

inherent risks of the situation. Nevertheless, even a partial implantation of Process Management in an organization begets benefits and, a lot of times, those benefits go unnoticed at a first glance. To be aware and deliberately ponder such benefits can help an organization even more on making the decision of adopting Process Management. It was a goal of this work to identify some of those incidental benefits and corroborate and confront them with the reality of a software development company.

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

1 INTRODUÇÃO

Ao se pensar em um empreendimento de implantação de Gestão de Processos de Negócios (*Business Process Management* - BPM) – 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). 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).

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).

Todavia, a modelagem de processos não só pode fomentar a inovação e consequente saída da empresa de uma crise (ou a obtenção de maior competitividade e lucratividade, independente de cenário de crise) (ibid.) como também pode trazer mudanças profundas à cultura da empresa e ao engajamento dos colaboradores.

Assim, um profissional, departamento ou organização que se encontre no processo de analisar a viabilidade e possíveis benefícios de um empreendimento desta natureza, precisa se munir da maior quantidade possível de benefícios que tal empreendimento poderá trazer à organização, a fim de trazer à realidade os desejados patrocínios supracitados. E, ao passo que já consegue-se entender

bem os benefícios primários de tal empreendimento, estritamente relacionados aos produtos dos processos em si, haveria benefícios incidentais de um empreendimento como esse para a organização e sua cultura? Acredita-se que sim e que são muitas vezes ignorados.

Mais além, estes mesmos benefícios incidentais 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 tem como objetivo identificar alguns destes possíveis benefícios incidentais e corroborar e confrontar os mesmos à realidade de uma empresa de desenvolvimento de software.

Para tal, na seção “Metodologia”, será explicado como esta pesquisa foi conduzida; conceitos primordiais para o entendimento geral do artigo serão revistos na seção “Revisão de literatura”; a hipótese e contextualização dessa pesquisa serão apresentadas em “Apresentação da pesquisa”; logo em seguida os resultados serão analisados em “Discussão dos resultados” e, por fim, em “Considerações finais” será finalizado este estudo, com reflexões sobre a possível continuidade deste trabalho.

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 desenvolvimento de software, de pequeno porte, onde 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, 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 (ver [Apêndice A](#)), entrevista (ver [Apêndice C](#)) e observação do autor. 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. Foram 27 respondentes ao questionário e 5 líderes entrevistados.

As entrevistas foram feitas posteriormente à coleta dos dados via questionário, de forma que os resultados destes pudessem servir de insumos àquela, bem como correlacionados com a opinião especializada dos líderes de equipe.

A análise dos dados foi feita descritiva e correlacionalmente.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Os conceitos de Gestão, Reengenharia e Modelagem de Processos de Negócios são essenciais para entendermos como eles podem trazer os benefícios incidentais que este artigo pesquisa e, para isso também, será revisado quais são os benefícios primários prometidos por eles.

3.1 Processos de Negócio

A definição de 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 apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando 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.

3.2 Gestão de Processos de Negócio e seus benefícios primários

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 sobre a Gestão de Processos:

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 enquadáveis 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).

3.3 Modelagem de Processos e seus acessíveis benefícios

A modelagem de processos é uma expressão gráfica de como as organizações executam seus processos (BIGÃO, 2016); é também um dos principais artefatos produzidos por um empreendimento de BPM. É só à partir dela que outras etapas da Gestão de Processos se dão, tais quais análises, automação ou monitoramentos de desempenho.

Dentre todas as possíveis etapas e produtos de um empreendimento BPM, a modelagem é uma “fruta madura em galho baixo” pois os diagramas resultantes da mesma: são fáceis de entender quando comparados a outras formas de documentação, fornecem uma linha-base para a medição, facilitam o processo de simulação e análise de impacto mas, e não obstante, são relativamente rápidos, fáceis e baratos de se produzir (BIGÃO, 2016).

Assim, a modelagem rapidamente se torna um valioso recurso para a necessária diminuição da lacuna de entendimento do que o negócio precisa para ter a horizontalização da estrutura organizacional, importante à uma boa Gestão de Processos (SERRA, 2009).

3.4 Cultura Organizacional

Para Bass, “a cultura organizacional é a ‘cola’ que segura a organização como uma fonte de identidade e competência distintiva” (BASS; STOGDILL, 1990). É o conjunto de “valores, crenças, atitudes e comportamentos das pessoas que distinguem um grupo ou categoria de pessoas de outro” (HOFSTEDE, 1993).

A cultura organizacional é um fator de sucesso para empreendimentos BPM mas também é um dos fatores que não se podem alterar ou influenciar satisfatoriamente **durante** um empreendimento de BPM. É necessário que uma boa cultura organizacional já venha sendo cultivada bem antes do empreendimento começar (BANDARA; ALIBABAEI; AGHDASI, 2009). Uma cultura pode ser responsável tanto por facilitar o progresso de um projeto BPM tanto para dificultá-lo (TSAI, 2003). Portanto, é mister para qualquer organização cuidar primeiramente da sua cultura interna antes de querer ousar grandes esforços em seus processos de negócio.

3.5 Liderança e cultura transformacionais

A cultura organizacional afeta a liderança tanto quanto a liderança afeta a cultura (BASS; AVOLIO, 1993).

No mercado hodierno, vê-se cada vez mais a necessidade de uma cultura organizacional e líderes que estejam evoluindo e buscando a inovação a cada oportunidade, a fim de levar a organização à seus objetivos e à sua visão. Este tipo de cultura e líderes são chamados de “transformacionais”. Eles se contrapõem aos tradicionais líderes e culturas ditos “transacionais” – estes se baseiam e se constroem em regras, normas e procedimentos. Impreterivelmente, “tal cultura e liderança apenas se retroalimentarão, tendendo a manter o *status quo*” (BASS; AVOLIO, 1993, p. 113).

Por outro lado, Bass ainda nos diz que

Em uma cultura inovativa, os líderes [transformacionais] se baseiam em premissas tais quais: pessoas são confiáveis e com propósito; todos tem uma contribuição única a dar; e problemas complexos são lidados no nível mais baixo possível [...] Eles fomentam um cultura de mudança criativa e crescimento ao invés de manter o *status quo*. [...] Eles integram perspicácia criativa, persistência e energia, intuição e sensibilidade para as necessidades dos outros a fim de “forjar a liga estratégia-cultura” para suas organizações (ibid.).

3.6 Pessoas

Acreditar que “pessoas são os ativos mais valiosos da organização” é um dos fatores de sucesso de BPM ([BANDARA; ALIBABAEI; AGHDASI, 2009](#), p. 6) e este é mais um dos fatores intangíveis mas ao mesmo imprescindíveis para o sucesso integral e sustentável de uma organização. Desconsiderar as pessoas e seu engajamento em uma organização pode comprometer todo o processo de Gestão de Processos pois afinal são elas que conduzirão o processo de mudança e sem o engajamento delas resistência e/ou falta de confiança na organização surgiriam e “resistência à mudança pode fazer um projeto BPM falhar” ([BANDARA; ALIBABAEI; AGHDASI, 2009](#), p. 12).

Uma das formas de criação de engajamento entre os colaboradores recomendada é justamente “o envolvimento dos funcionários em alguma das atividades tais quais mapear processos que relacionam com seus deveres diários” (ibid.).

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ESTUDO DE CASO

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)

A empresa utilizada neste estudo continha, à época, cerca de 49 colaboradores dos quais 27 foram escolhidos para responderem ao questionário. Entre eles a maioria são membros da equipe de desenvolvimento de software (desenvolvedores, testadores, analistas de requisitos e documentadores). Mas também houve representantes das equipes de suporte, gestão de projetos, comercial e direção técnica.

Para as entrevistas, foram elencados 4 líderes do departamento de desenvolvimento e o diretor técnico da empresa.

O presente trabalho se baseia em hipóteses sobre quais seriam alguns destes benefícios intangíveis provenientes de uma Gestão de Processos (ou mesmo de uma mera modelagem de processos), bem como se os mesmos tiveram um

impacto positivo na cultura da empresa. Tais hipóteses foram endereçadas pelas perguntas do questionário (ver [Apêndice A](#)) e da entrevista (ver [Apêndice C](#)) e os respectivos resultados serão descritos na seção de “Discussão dos resultados”.

4.1 Da produtividade e celeridade de contribuições iniciais

A chegada de um novo colaborador em uma organização é sempre uma queda de produtividade e, conseqüentemente, lucratividade: não só o colaborador novato ainda não está produzindo conforme esperado (no entanto a empresa paga seu salário integral) mas também os colegas precisam gastar do seu tempo explicando diversos processos, procedimentos, valores culturais, técnicas, boas práticas, como as coisas funcionam, etc. Assim, um colaborador novato leva tempo até “agregar valor” à organização efetivamente. E num mercado cada vez mais ágil onde o *time to market* (o tempo que se leva para lançar um produto ou serviço no mercado) é de extrema importância, a redução deste “atrito estático” é de vital importância para a competitividade da organização.

Naturalmente, além dessa contribuição tática (técnica), um colaborador novato eventualmente pode questionar o que já existe como definido na organização e trazer contribuições estratégicas ([BASS; AVOLIO, 1993](#)), isto, claro, se na organização houver uma cultura propícia e incentivada de colaboração e inovação. Destarte, as modelagens dos processos de negócio da organização seriam poderosas ferramentas para facilitar e acelerar tais contribuições estratégicas ou culturais visto que, na ausência destes conhecimentos explícitos (se existissem somente de forma tácita, na cabeça das pessoas) tais colaborações demorariam muito mais a chegar – se é que chegariam.

Assim, foi questionado (através da pergunta 1 do questionário) aos colaboradores da empresa em questão se notaram melhorias neste aspecto e, conforme a [Figura 1](#), vê-se que o benefício foi alcançado, onde cerca de 85% dos entrevistados acreditam ter havido melhoras. Esta melhoria também foi explicitamente citada pelo “Líder 1” em sua resposta à Pergunta 5 (ver [Apêndice D](#)).

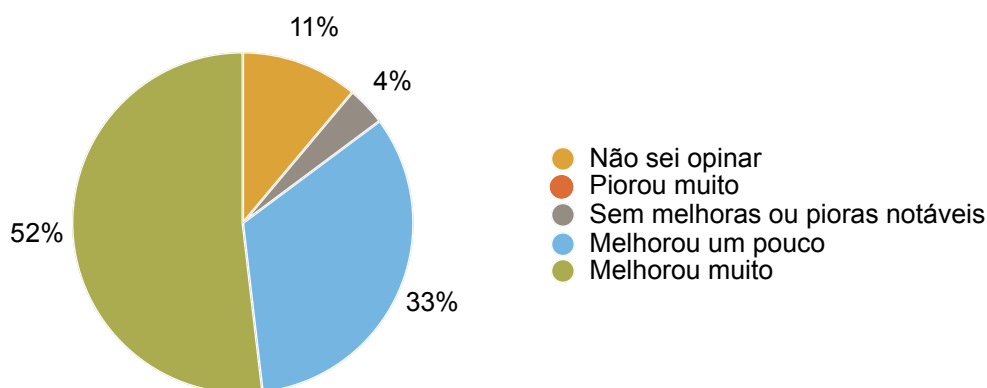


Figura 1: Resultado da Questão 1 – Produtividade e celeridade nas contribuições
Fonte: O autor, 2017.

Ainda sobre produtividade, em resposta às Perguntas 5 e 7, o “Líder 3” também confirma a melhora da mesma.

4.2 Da explicitação e disseminação do conhecimento

A explicitação do conhecimento é um dos passos chave quando se almeja disseminá-lo e transformá-los em insumos para engajamento e inovação. Como diria Zaidan, “o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito” (ZAIDAN, 2016, p. 11). A modelagem de processos permite rapidamente esta explicitação do conhecimento sobre os processos de uma empresa e, conforme notamos na Figura 2, houveram consideráveis melhoras nesta área também.

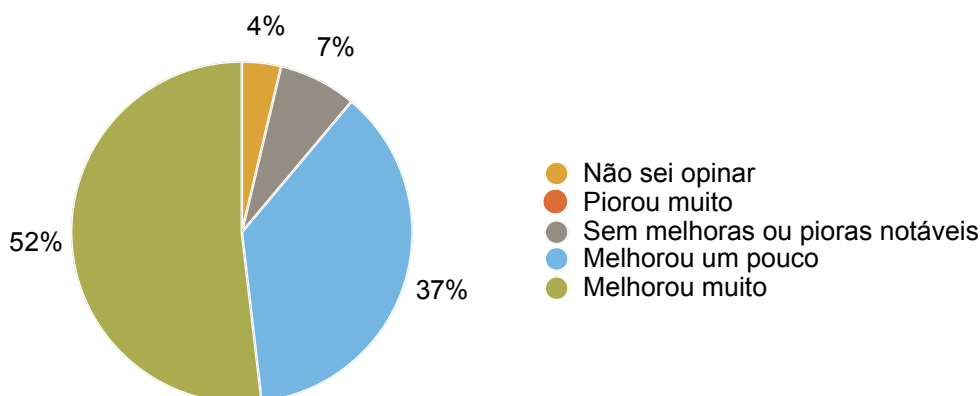


Figura 2: Resultado da Questão 2 – Explicitação e disseminação do conhecimento
Fonte: O autor, 2017.

Uma vez explicitado e disseminado tais conhecimentos, fica mais fácil analisar os processos e assim identificar pontos de melhoria, abrindo portas, assim, para inovações na empresa que de outra forma talvez nunca viriam. Tal assertiva também foi corroborada pelas respostas do “Líder 1” às Perguntas 2 e 7 e do “Líder 5” às Perguntas 5 e 7.

4.3 Do entendimento e relacionamento inter e intradepartamental

Outra hipótese era a de que o relacionamento entre diferentes equipes ou mesmo departamentos melhora, uma vez que antes ninguém entendia (além da superficialidade) como determinadas equipes e departamentos funcionavam. Esta falta de informação pode levar colaboradores a criarem suposições falsas sobre como é o trabalho daquele departamento, criar cobranças e pressão por resultados baseados nessas suposições e assim corroborar para uma cultura e ambiente de trabalhos mais ásperezos e estressantes.

Os resultados vistos na [Figura 3](#) e na [Figura 4](#) corroboram: a oportunidade de ver e entender as nuances dos processos de um departamento facilita a compreensão da complexidade daquele departamento.

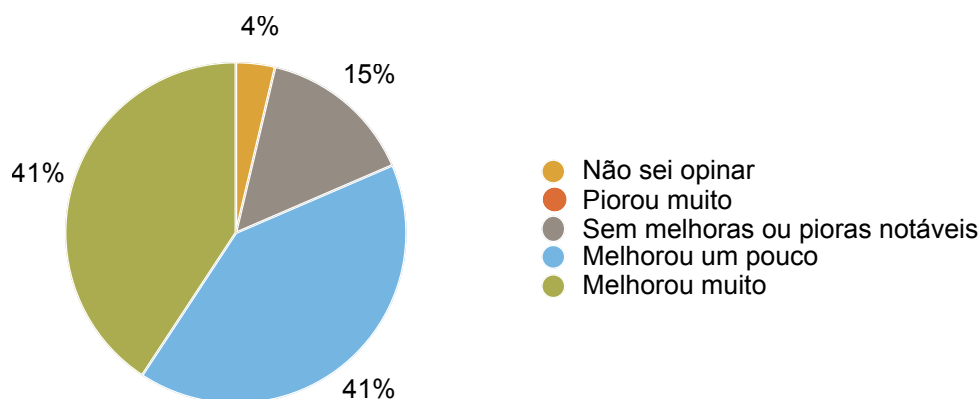


Figura 3: Resultado da Questão 3 – Entendimento e relacionamento interdepartamental
Fonte: O autor, 2017.

E o mesmo também é verdade para outros departamentos da empresa, criando assim maior espaço para a empatia, a valorização e a confiança nos colegas realizadores daqueles processos.

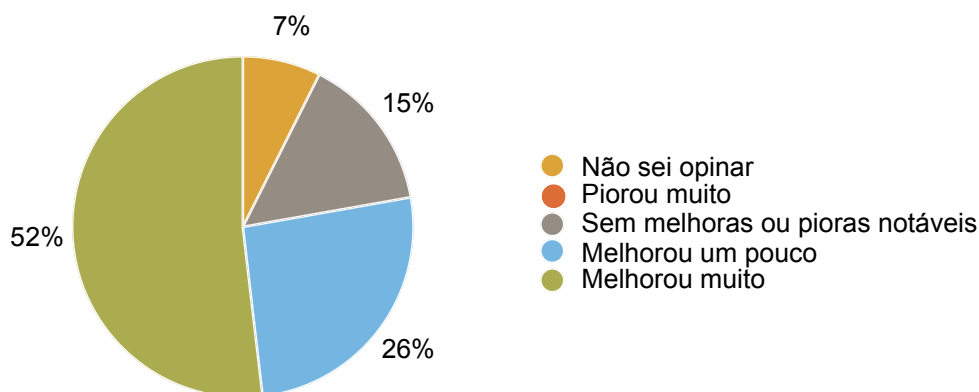


Figura 4: Resultado da Questão 4 – Entendimento e relacionamento intradepartamental
Fonte: O autor, 2017.

Como o “Líder 2” diz em sua resposta à Pergunta 1, as modelagens melhoraram o convívio dentro da empresa.

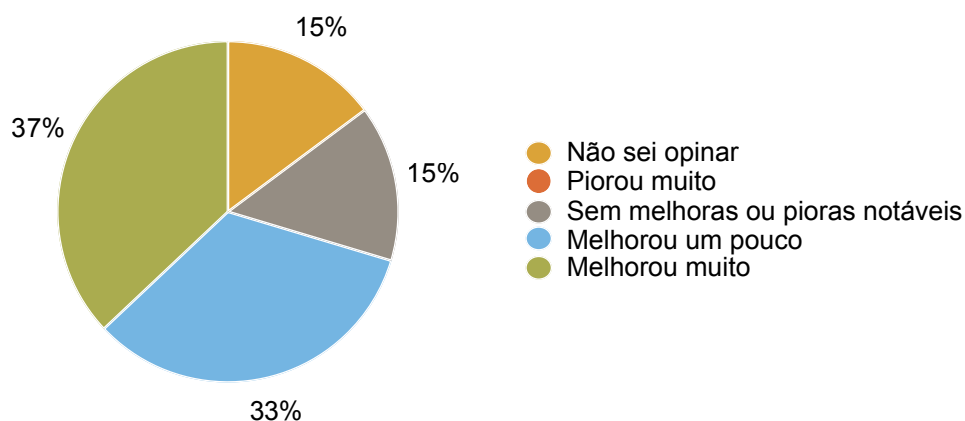


Figura 5: Resultado da Questão 5 – Novos entendimentos do processo existente
Fonte: O autor, 2017.

Adicionalmente, muitos colaboradores alegaram entender mais de um processo que já entendiam tacitamente simplesmente por vê-lo mapeado, conforme ilustra a [Figura 5](#).

4.4 Da cultura de inovação e da crise

Nas Perguntas 3 e 4 das entrevistas, perguntou-se sobre a relação entre inovação como ferramenta para sair da crise e um empreendimento de gestão de processos como fomentador de uma cultura voltada à inovação (ideia defendida também por

Marques (MARQUES et al., 2014)). Todos os líderes entrevistados concordaram com essa afirmativa.

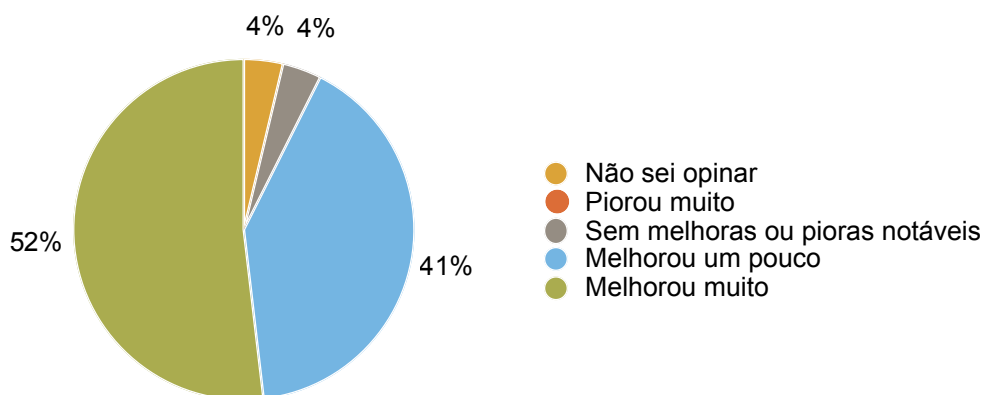


Figura 6: Resultado da Questão 6 – Cultura propensa à inovação
Fonte: O autor, 2017.

A mesma ideia também foi abordada na Questão 6 do questionário, onde a esmagadora maioria dos colaboradores da empresa (93%, conforme visto na Figura 6) concordaram ter e ver os processos modelados facilita a ideação da inovação.

4.5 Do desenvolvimento pessoal e engajamento

As Questões 7 e 8 tratam, respectivamente, da confiança do colaborador no seu próprio trabalho e do interesse do mesmo na empresa, analisados após o empreendimento de modelagem de processo.

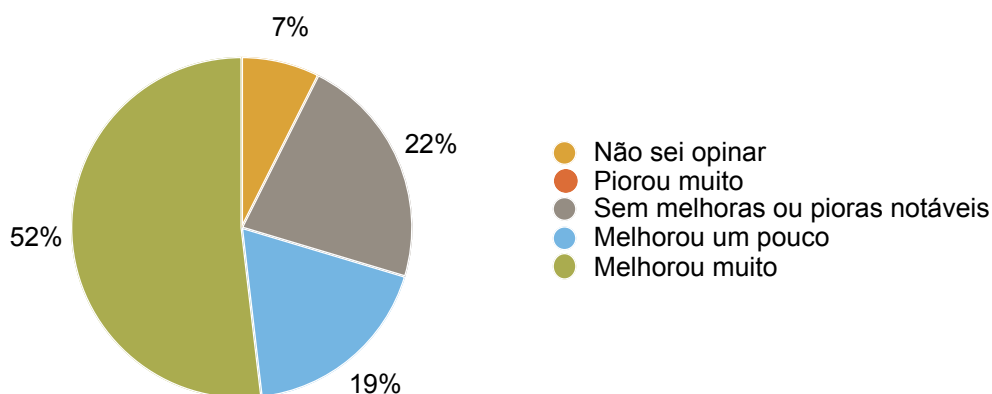


Figura 7: Resultado da Questão 7 – Maior confiança em seu trabalho
Fonte: O autor, 2017.

Em ambos os aspectos, conforme pode ser visto na [Figura 7](#) e na [Figura 8](#), a maioria os colaboradores vislumbraram melhoras.

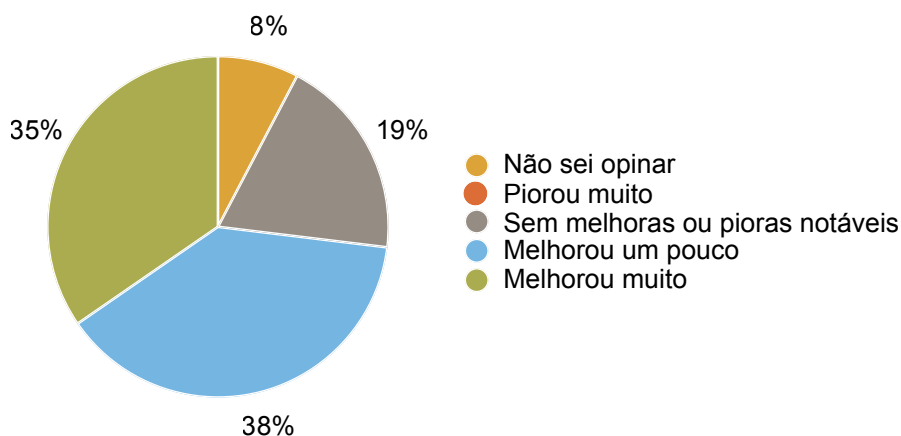


Figura 8: Resultado da Questão 8 – Maior interesse na empresa

Fonte: O autor, 2017.

Ainda sobre interesse e engajamento, foi questionado (via Questões 9 e 10) se os colaboradores viram desenvolver um maior interesse por parte deles e também dos colegas nos processos e atividades da empresa, visto que agora eles tinham maior entendimento dos mesmos devido às modelagens.

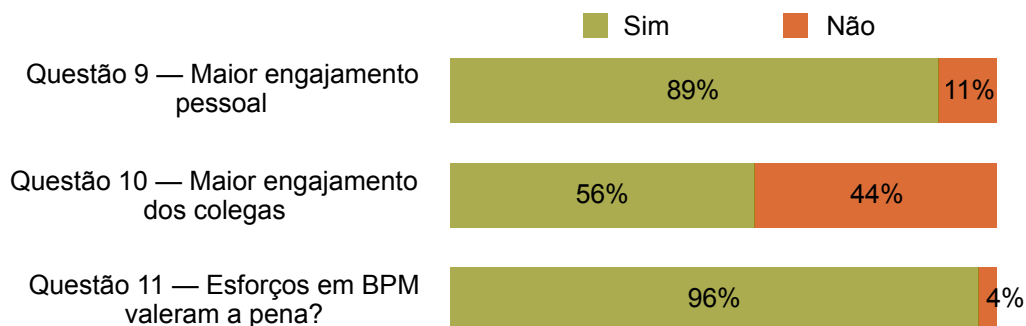


Figura 9: Resultado das Questões 9 a 11

Fonte: O autor, 2017.

E, conforme a [Figura 9](#), vê-se notável aumento de interesse nessas áreas, uma vez que quase 90% do colaboradores alegaram tal aumento em si mesmos. Curiosamente, apenas 56% notaram esse maior interesse também nos colegas tal discrepância mostra um possível entrave de comunicação e/ou percepção social.

4.6 Da abrangência e continuidade de uma Gestão de Processos

Notáveis 96% dos respondentes do questionário acreditam que o empreendimento valeu a pena (Questão 11 do Questionário), conforme pode ser visto na [Figura 9](#). Vale lembrar que entre tais respondentes também estavam os líderes de equipe, bem como o diretor de tecnologia da empresa.

Algo que também se sobressaiu em unanimidade (nos comentários livres da Questão 12 e da Entrevista) foi o desejo dos colaboradores em que tais esforços de modelagem e gestão de processos também fossem replicados nos demais departamentos da empresa e que não fossem deixados estagnados, mantendo-os vivos.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como observa-se em todos os gráficos, todos os benefícios esperados analisados foram alcançados: em média, 52% acharam que “melhorou muito” e 37% acharam que “melhorou um pouco” ficando o percentual restante dividido em “não sei opinar” e “sem melhoras ou pioras notáveis”.

As respostas especializada dos líderes (vide [Apêndice D](#)), em especial, deixam claro que a modelagem de processos realizada ajudou muito suas equipes e a empresa como um todo e que todos acreditam que o próximo passo para a empresa seria prosseguir com estes esforços para os demais departamentos, sob o patrocínio direto da diretoria.

Fica, assim, conspícuo que os colaboradores viram os benefícios incidentais do empreendimento e concordam que a expansão para o restante da empresa seria essencial para o desenvolvimento e inovação da mesma.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao passo que as organizações já entendem que o tradicional funcionamento isolado dos departamentos não mais atende aos requisitos do mercado contemporâneo (caracterizado por rápidas mudanças) ([PRITCHARD; ARMISTEAD, 1999](#)), é difícil na realidade cotidiana de uma organização criar janelas de tempo para que os colaboradores entendam os processos de outros departamentos a fim de melhor agregarem valor à atividade fim da empresa. É aí que uma simples modelagem de processos pode ser um excelente primeiro passo de um empreendimento que traz os benefícios incidentais corroborado por esta pesquisa à uma organização.

Sabe-se que modelar ou mesmo gerir os processos apenas de parte de uma organização é subótimo (MULLER, 1996), entretantes, como percebe-se com os resultados obtidos, mesmo este esforço inicial já é capaz de trazer benefícios à cultura de uma organização e ao ânimo de seus empregados. Viu-se também, que tais esforços (que podem ser feitos em curto prazo) devem vir acompanhados de medidas de médio e longo prazo, sob perigo dos benefícios estagnarem e não acompanhar a natural evolução dos processos e cultura da organização.

Segundo (BANDARA; ALIBABAEI; AGHDASI, 2009), pessoas, cultura e comunicação compõe 1/3 dos fatores de sucesso para se implantar uma BPM e tais fatores não são obtidos da noite pro dia, tampouco *top-down* (vindo como mera ordem da cadeia hierárquica) ou comprando algum novo software pra organização. Tais fatores são construídos paulatinamente. Felizmente, a paulatina e gradual modelagem de processos de uma organização contribui para todos esses 3 fatores por criar oportunidades de melhoria, comunicação, liderança e desenvolvimento pessoal e engajamento ao mesmo tempo.

Como sugestão de continuidade para este trabalho, poderia-se considerar pesquisas de satisfação entre colaboradores sobre o que mais poderia ser feito para melhorar o engajamento e a cultura de colaboração da empresa; pesquisas gerais no mercado sobre o que levou um colaborador a querer sair de uma empresa (cultura? Falta de se sentir parte da organização? Falta de engajamento?); bem como pesquisas sobre fatores que levam alguém a se engajar num trabalho.

Por fim, é reconfortante notar certa tendência global onde cada vez mais empregadores e empregados valorizam cada vez mais o intangível, o interesse por instituições mais humanas, a genuinidade e transparência de relacionamentos. Quiçá nas próximas décadas, assim como Cameron em 1963, mais pessoas e organizações acordarão que nem tudo que se pode contar conta e que pensar na pessoas de um negócio também é um bom negócio.

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 4 vezes nas páginas 2, 6, 7 e 15.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, JSTOR, p. 112–121, 1993. Citado 2 vezes nas páginas 6 e 8.

BASS, B. M.; STOGDILL, R. M. *Handbook of leadership*. [S.l.]: New York: free press, 1990. v. 11. Citado na página 6.

BIGÃO, E. S. *Apostila: Gestão Processos de negócios*. [S.l.]: Instituto de Pós Graduação em Tecnologia da Informação, 2016. Citado na página 5.

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 7.

HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, Academy of Management, v. 7, n. 1, p. 81–94, 1993. Citado na página 6.

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 2 vezes nas páginas 2 e 12.

MULLER, C. J. A evolução dos sistemas de manufatura e a necessidade de mudança nos sistemas de controle e custeio. 1996. Citado na página 15.

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 na página 7.

PRITCHARD, J.-P.; ARMISTEAD, C. Business process management—lessons from european business. *Business Process Management Journal*, MCB UP Ltd, v. 5, n. 1, p. 10–35, 1999. Citado na página 14.

ROBBINS, S. P. *Administração: Mudanças e perspectivas*. CK Moreira. São Paulo: Editora Saraiva, 2000. Citado na página 3.

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.

TSAI, H.-L. *Information technology and business process reengineering: new perspectives and strategies*. [S.l.]: Greenwood Publishing Group, 2003. Citado na página 6.

ZAIDAN, F. H. *Apostila: Portais Corporativos e Gestão do Conhecimento*. [S.l.]: Instituto de Pós Graduação em Tecnologia da Informação, 2016. Citado na página 9.

APÊNDICE A: Questionário aplicado

O questionário consiste de 11 perguntas objetivas, das quais as oito primeiras visam responder à macro-pergunta: “Quanto você acredita que melhoramos nas seguintes áreas devido ao mapeamento realizado?” com as seguintes possibilidades de respostas:

- Não sei opinar;
- Piorou muito;
- Piorou um pouco;
- Sem melhoras ou pioras notáveis;
- Melhorou um pouco;
- Melhorou muito.

São elas:

- 1) Produtividade (não ter que perguntar algumas coisas para outras pessoas; ter um lugar rápido e fácil para direcionar as pessoas para tirar dúvidas; agilidade ao introduzir novos membros aos processos da empresa; etc)
- 2) Explicitação e disseminação do conhecimento / procedimento que era apenas tácito (“só existia na cabeça de alguém”)
- 3) Maior entendimento, compreensão ou engajamento entre equipes ou departamentos diferentes;
- 4) Maior entendimento do funcionamento como um todo de um departamento mapeado;
- 5) Maior entendimento da complexidade do processo mapeado em questão (“só após ver a coisa toda mapeada eu notei ou entendi algo novo que antes não eu não havia percebido”)
- 6) Maior possibilidade de ter ideias de otimização ou inovação no processo/empresa, por vê-lo explícito, mapeado;
- 7) Maior confiança no meu próprio trabalho, por melhor saber como proceder e interagir com outros colegas/departamentos;
- 8) Maior interesse na empresa, por melhor entender seu funcionamento e pontos de melhoria.

As demais perguntas, a seguir, contém a possibilidades de respostas “sim” ou “não”:

- 9) Você notou **em você** uma maior vontade de entender os demais processos da empresa (já mapeados ou não) após ver os primeiros processos mapeados?
- 10) Você notou **em colegas** uma maior vontade de entender os demais processos da empresa (já mapeados ou não) após ver os primeiros processos mapeados?
- 11) Você acredita que os esforços realizados em tais mapeamentos valeram a pena frente aos resultados provenientes deles?

Por fim, houve um campo aberto para comentários livres.

APÊNDICE B: Resultado do questionário aplicado

Total de respondentes: 27.

Tabela 1: Resultados das questões 1 a 8

	Não sei opinar	Piorou muito	Neutro	Melhorou um pouco	Melhorou muito
Questão 1	3	0	1	9	14
Questão 2	1	0	2	10	14
Questão 3	1	0	4	11	11
Questão 4	2	0	4	7	14
Questão 5	4	0	4	9	10
Questão 6	1	0	1	11	14
Questão 7	2	0	6	5	14
Questão 8	2	0	5	10	9

Fonte: O autor, 2017.

Tabela 2: Resultados das questões 9 a 11

	Sim	Não
Questão 9	24	3
Questão 10	15	12
Questão 11	26	1

Fonte: O autor, 2017.

Comentários livres ao questionário (resposta opcional):

- “Faltou incorporar as demais áreas da empresa como comercial e financeiro. Estas áreas, por falta de integração e comunicação, interferem negativamente nos processos mapeados”
- “Faltou integração entre diretoria e equipes. Comunicação se perdeu sobre as responsabilidades definidas em cada processo mapeado”
- “Através dos processos é possível perceber as responsabilidades de cada departamento. Além disso, as etapas são respeitadas, na qual ninguém realiza ações ‘atravessadas’ ”
- “O mapeamento dos processos é fundamental para amadurecimento das equipes de trabalho e da empresa”
- “Poderia ter sido feito o levantamento de todas áreas e das integrações entre elas, buscando uma maior interação das equipes”
- “A gestão por processos é uma decisão estratégica que só tem seu total potencial explorado através do apoio da diretoria, por promover uma grande mudança cultural na organização. Caso não exista apoio, os objetivos não serão atingidos e será só mais uma iniciativa com grandes chances de fracasso e desperdício de recursos”
- “A melhoria dos processos, quaisquer que sejam, através do seu mapeamento sempre traz resultados positivos. A análise continuada dos resultados fará com que os objetivos desejados fiquem cada vez mais próximos dos limites ideais”
- “Como foi minha primeira empresa a trabalhar utilizando processos bem mapeados tenho hoje na minha cabeça esses processos como uma coisa que funciona e que dá certo e traz benefícios, isso acaba me fazendo procurar isso também nas empresas em que trabalho após essa, o tempo todo tento fazer com que o ambiente que eu trabalho busque mapear e agir da forma que vi dando certo lá. Concluindo digo que sim os processos trouxeram benefício e ainda continuam trazendo mesmo para aqueles que não estão mais colaborando na empresa.”

APÊNDICE C: Roteiro das entrevistas conduzidas

Perguntas realizadas nas entrevistas:

- 1) Você acha que a empresa se beneficiaria se esse mesmo trabalho de modelagem fosse feito nos demais departamentos?
- 2) O que você, enquanto líder, notou que mudou na sua equipe com esse tipo de conhecimento modelado?
- 3) Você acha que se a empresa tivesse uma cultura ainda mais voltada e preparada à inovação, a crise a teria afetado menos? Elabore;
- 4) Você acha que empreendimentos como o realizado ajudam a ter uma cultura assim? Elabore;
- 5) Teve alguma mudança positiva na equipe ou na empresa, que você acha que tenha surgido por causa desses esforços? Comente;
- 6) Se você fosse incumbido por seu superior de por otimizar o processo de alguma forma (aumentar vazão, reduzir custos, etc), tais modelagens seriam de valia para você?
- 7) Você acha que a cultura da empresa (ou do departamento em questão) mudou de alguma forma após esse empreendimento?
- 8) Outros comentários?

APÊNDICE D: Resultado das entrevistas conduzidas

A numeração dos itens a seguir corresponde a cada um dos cinco líderes entrevistados.

Respostas à Pergunta 1:

- 1) “Creio que sim. Quando se tem um processo e fica claro para todo mundo como seguir e o que fazer, melhora para todo mundo.”
- 2) “Com certeza. Torna nosso trabalho mais profissional. Não passar o carro na frente dos bois. Melhora o convívio dentro da empresa (fazer”do seu jeito”versus um jeito formal e padrão de se fazer – afinal o foco é o cliente, processos giram em torno do cliente).”
- 3) “Sim, com certeza. O processo atingiu o departamento de Desenvolvimento principalmente mas mesmo assim alguns outros setores, como a Infraestrutura (onde tinha muito retrabalho), também melhoraram.”
- 4) “”
- 5) “Acredito que sim. Vendo os benefícios neste departamento acredito que os outros se beneficiariam muito também.”

Respostas à Pergunta 2:

- 1) “Organização. Melhor delegação de responsabilidades. Você sabe que ponto que as coisas estão. Conseguem dar um prazo melhor aos clientes. Disseminação da informação. Engajamento melhorou em alguns casos (alguns casos específicos de clientes mais exigentes).”
- 2) “Apesar da modelagem não ter contemplado meu departamento, os benefícios repercutiram lá (menos incidentes, reclamações, retrabalho, etc)”
- 3) “Menos sobrecarregados. Membros mais confiantes na minha equipe. Diminuiu a pressão. Deu uma cara ao trabalho que não é de um indivíduo (assim ficava mais fácil seguir bem como questionar o processo). Ajudou a distribuir as responsabilidades. Antes, dificultava férias e ausências (por só uma pessoa entender o processo). Maior previsibilidade do trabalho sendo feito. Menos suscetíveis a erros e mesmo quando eles acontecem fica mais fácil lidar com eles.”
- 4) “”
- 5) “Não sei dizer se foi específica ou unicamente por conta da modelagem mas, olhando o todo, com certeza ela teve um papel fundamental.”

Respostas à Pergunta 3:

- 1) “Com certeza. Por exemplo, se a empresa estivesse melhor preparada para outros mercados.”
- 2) “Creio que sim. Parceiros nossos inovaram em cima da nossa plataforma e conseguiram clientes enquanto nós mesmos ficamos sem novos contratos por quase 2 anos. Nós mesmos poderíamos ter pensado nisso um pouco antes e então a crise poderia ter nos afetado menos.”
- 3) “Sim, se, por exemplo, permitisse uma mudança de estratégia da empresa.”
- 4) “”
- 5) “Sim. Por exemplo um processo do departamento Comercial modelado talvez teria vários benefícios para serem implantados. . . ”

Respostas à Pergunta 4:

- 1) “De certa forma sim, desde que a Gestão de Processos seja feita por pessoas competentes, entendedoras do assunto.”
- 2) “Acho que sim. Se temos processos claros para todos, isso dá um gás para quem entra e também para quem já está na empresa querer participar de novos projetos, sugerir novas ideias, etc.”

- 3) “Sim, seria um bom alicerce mas talvez os processos em si não seriam uma motivação para inovar.”
- 4) “”
- 5) “Claro, quando temos um processo e cultura onde se incentiva experimentos. . . . Quando está visível como as áreas funcionam. . . Fica mais simples de dar opiniões e quem sabe sugerir melhorias e assim inovações.”

Respostas à Pergunta 5:

- 1) “Sim, por exemplo, trazer um novato à produtividade do restante da equipe.”
- 2) “Sim. Acho que as pessoas começaram a ver a empresa de outra forma. Saíram da zona de conforto em prol de ajudar em outros projetos da empresa. Começaram a pensar fora da caixa. Começaram a trazer coisa de fora para aplicar dentro da empresa. . .”
- 3) “Nível de stress e correria diminuiriam, e assim a produtividade e a qualidade do trabalho melhoraram.”
- 4) “”
- 5) “Sim. Por exemplo, entender o que funciona e o que não. Entender o que pode melhorar. Ajudou a área de Análise de Requisitos a se consolidar na empresa. Tendo as coisas expostas fica fácil a disseminação da cultura. Os desenhos foram fundamentais para consolidar nossas atividades e chegarmos onde estamos hoje.”

Respostas à Pergunta 6:

- 1) “Claro, principalmente nas economias de tempo.”
- 2) “Sim. Quando a gente vê um processo a gente vê onde estão as gorduras e então onde cortá-las. É bem útil pra ver onde as pessoas estão se perdendo, onde o tempo está se perdendo, ou onde o dinheiro está sendo perdido. . .”
- 3) “Sim, é o melhor ponto de partida, principalmente por já terem nascido da cultura presente da empresa.”
- 4) “”
- 5) “Utilizaria sim. Seria minha primeira ideia olhar os processos e ver o que pode ser melhorado.”

Respostas à Pergunta 7:

- 1) “Mudou. Todos agora sabem como tudo funciona. Não ficamos mais reféns da pessoa que antes detinha tal conhecimento. E agora ninguém mais busca repetir esse comportamento.”
- 2) “Apesar que algumas pessoas ainda estão resistentes a alguns processos, a empresa melhorou demais e acha que deveria continuar para as demais áreas da empresa também.”
- 3) “Sim, pessoas se tornaram mais responsáveis (prazos e qualidade do trabalho produzido).”
- 4) “”
- 5) “Mudou bastante. Por exemplo, agora a disseminação do conhecimento é algo que está mais enraizada na equipe e os membros buscam fazer isso mais pró-ativamente.”

Respostas à Pergunta 8:

- 1) “No começo pode dar a impressão que ia burocratizar o desenvolvimento, que seria mais coisa pra fazer e aprender. Mas na realidade melhorou, pois organizou tudo. Ficou melhor pra todo mundo.”
- 2) *Sem outros comentários*
- 3) “Com a crise e novas demandas, a Gestão dos Processos ficou congelada. . . Seria interessante mantê-la.”
- 4) *Sem outros comentários*
- 5) “Por inexperiência nossa à época, faltou explicar mais para a empresa toda o que é BPM e as suas vantagens (e não”apenas um fluxograma”).”