

## **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) – 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 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 funcionários.

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 conseguimos entender bem os benefícios primários de tal empreendimento, estritamente relacionados aos produtos dos processos em si, acredita-se haver ainda outros benefícios, secundários e qualitativos, 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 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” finalizaremos 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. Nesta empresa, de pequeno porte, 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 B](#)) 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 **[TODO número de respondentes]** respondentes ao questionário (o que

corresponde a, aproximadamente, dois terços do número de colaboradores da empresa) e **[TODO número de entrevistados]** 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 secundários que este artigo pesquisa e, para isso também, revisaremos 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 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.

### 3.2 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 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](#)).

### 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 a 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).

// TODO outra definição de cultura organizacional, mais tradicional e descritiva

// 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

### 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. Conspicuamente, tal cultura e liderança apenas se retro-alimentarão, 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.).

## 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)

#### 4.1 Diminuição nos tempos de contribuições iniciais

A chegada de um novo colaborador em uma organização é sempre uma queda de produtividade: colegas precisam gastar do seu tempo explicando diversos processos, procedimentos, valores culturais, técnicas, boas práticas, como as coisas funcionam, etc. Assim, um colaborador novato demora até “agregar valor” à organização efetivamente. E num mercado cada vez mais ágil onde o *time to market* 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.

## 5 Discussão dos resultados

// TODO

## 6 Considerações finais

// TODO: 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, conforme corroborado pela pesquisa e questionário.

// TODO: Sabemos que modelar ou mesmo gerir os processos apenas de parte de uma organização é subótimo (MULLER, 1996), entretantes, como pudemos perceber, mesmo este esforço inicial já é capaz de trazer benefícios à uma organização.

// 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. . .

// TODO: sugestão de continuidade: pesquisas de satisfação entre colaboradores sobre o que poderia ser feito para melhorar o engajamento e a cultura de colaboração da empresa; pesquisas gerais no mercado sobre o que levou um trabalhador a querer sair de uma empresa; pesquisas sobre fatores que levam alguém a se engajar num trabalho.

## 7 Notas explicativas (opcional)

// TODO ou retirar

## 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 8.

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 7.

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.

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.

MULLER, C. J. A evolução dos sistemas de manufatura e a necessidade de mudança nos sistemas de controle e custeio. 1996. Citado na página 8.

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 7.

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

A primeira pergunta subdivide-se em outras oito, onde as respostas selecionáveis são:

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

As oito ramificações desta pergunta são:

- 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)
- Explicitação e disseminação do conhecimento / procedimento que era apenas tácito (“só existia na cabeça de alguém”)
- Maior entendimento, compreensão ou engajamento entre equipes ou departamentos diferentes;
- Maior entendimento do funcionamento como um todo de um departamento mapeado;
- 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”)
- Maior possibilidade de ter ideias de otimização ou inovação no processo/empresa, por vê-lo explícito, mapeado;
- Maior confiança no meu próprio trabalho, por melhor saber como proceder e interagir com outros colegas/departamentos;
- Maior interesse na empresa, por melhor entender seu funcionamento e pontos de melhoria.

As demais perguntas, a seguir, foram de “sim” ou “não”:

- Você notou em você uma maior vontade de entender os demais processos da empresa (já mapeados ou não) após ver os primeiros processos mapeados?
- Você notou em *colegas* uma maior vontade de entender os demais processos da empresa (já mapeados ou não) após ver os primeiros processos mapeados?
- 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 – Roteiro das entrevistas conduzidas

// TODO

- Revisar o resultado do questionário com o líder em questão;
- Você acha que a empresa se beneficiaria se esse mesmo trabalho de modelagem fosse feito nos demais departamentos?
- Você, enquanto líder, o que você notou que mudou na sua equipe com esse tipo de conhecimento modelado?
  - Produtividade?
  - Engajamento?
  - Curiosidade?
  - Novas ideias?
  - Outro. . .
- Você acha que se a empresa tivesse uma cultura ainda mais voltada e preparada à inovação, a crise a teria afetado menos? Elabore;
- Você acha que empreendimentos como o realizado ajudam a ter uma cultura assim? Elabore;
- Teve alguma mudança positiva na equipe ou na empresa, que você acha que tenha surgido por causa desses esforços? Comente;
- Se você fosse incubido por seu superior de por otimizar o processo de alguma forma (aumentar vazão, reduzir custos, etc), tais modelagens seriam de valia para você?