

UM COMPARATIVO ENTRE UM MODELO DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO E METODOLOGIAS DE GESTÃO POR PROCESSOS

A COMPARATIVE BETWEEN A PROCESS STANDARDIZATION MODEL IN A CONFECTION COMPANY AND PROCESS MANAGEMENT METHODOLOGIES

LARISSA LONGO DA SILVA

PEDRO GOMES

Resumo

As organizações buscam a melhoria contínua em seus processos, de maneira estratégica a frente ao mercado concorrente e dinâmico. Com base nisso, nesse artigo serão apresentadas metodologias de Gestão por Processos, que tem como principal foco o estudo do processo atual, a análise e o olhar crítico em busca da eliminação de atividades que não agreguem valor ao cliente, possuindo uma forma de gerenciar de acordo com o que a organização exige dos responsáveis pela aplicação dessas metodologias. Essas metodologias serão comparadas a um modelo desenvolvido com base nas necessidades de uma empresa de confecção industrial, cumprindo com os requisitos e as estratégias da empresa.

Palavras-chave: processos; gestão por processos; metodologia.

Abstract

The organizations seek continuous improvement in their processes, in a strategic way in front of the competitive and dynamic market. Based on this, in this article will be presented Methodologies of Management by Processes, whose main focus is the study of the current process, the analysis and the critical look in search of the elimination of activities that do not add value to the client, having a way of managing according to what the organization requires of those responsible for the application of this methodology. These methodologies are compared to a model developed based on the needs of an industrial confectionery company, fulfilling the requirements and company strategy.

Key-words: *process; process management; methodology.*

1. INTRODUÇÃO

Qualquer organização, de qualquer ramo produtivo, visa sempre buscar a melhor maneira de se manter competitiva em um mercado com uma crescente concorrência e dinamismo devido ao constante desenvolvimento tecnológico proporcionado pela necessidade

de manter a sobrevivência dos seus negócios. A competitividade há poucos anos era apenas um fator de diferenciação, atualmente pode-se dizer que tornou-se um fator de sobrevivência (WASTOWSKI, 2001 apud Carvalho, 2005).

Toda a dinâmica que está presente no ambiente competitivo, das exigências dos consumidores, e mesmo das normas e regulamentações, impõe às organizações pressões para melhoria constante da qualidade dos produtos existentes. Sendo assim, para que a empresa esteja a frente perante ao mercado, diante de mudanças tecnológicas, econômicas, pode-se afirmar que o conhecimento de seus processos e a busca de suas otimizações tornou-se uma vantagem competitiva de grande valia (TOLEDO, 1994, p. 104).

Em frente ao mercado cada vez mais competitivo, uma gestão baseada no conhecimento dos seus processos tem se destacado em meio a outras organizações. Losekan et al (2012) afirmam que tornou-se impossível evitar esse tema, quando se fala em melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, sem contar na disseminação de informações por entre os setores de uma organização, promovendo a análise de melhorias, atacando os pontos críticos de um processo, tomando as possíveis ações necessárias e cabíveis para cada tipo de processo.

A Gestão por Processos visa analisar toda a estrutura organizacional da empresa, organização do trabalho, gestão de pessoas, cultura e valores, entre outras características da empresa, as quais são direcionadas e integradas para a satisfação do cliente final. Para que essa gestão seja eficaz há a necessidade de uma metodologia de aplicabilidade efetiva, para que esse processo torne-se intrínseco à organização e aplicável a qualquer tipo de processo que nela estiver. Para algumas empresas isso pode parecer perda de tempo, porém ao se analisar estrategicamente suas entradas e saídas, clientes e fornecedores, é possível encontrar gargalos, desperdícios e evidenciar ganhos aos envolvidos e ao produto final.

Por meio da Gestão por Processos é possível identificar os fluxos do processo, de informação, os relacionamentos entre as áreas e atividades, além de permitir melhorias nos processos, remanejamento de pessoas e até exclusão de processos ou atividades que não agreguem valor ao setor produtivo.

O presente trabalho abordará uma proposta de um modelo de Gestão de Processos, essa se configura no ramo de Confeção Industrial, está localizada na região de Maringá-PR, e se encontra em constante crescimento frente ao mercado consumidor, suas marcas crescem

consideravelmente a nível nacional e internacional, com isso é necessária uma reestruturação interna de seus processos.

O estudo, elaboração do modelo e como essa será aplicada foram desenvolvidos no setor de Projetos, esse setor está presente na empresa há três anos e está sendo estruturado conforme as necessidades da empresa. Esse foi de necessidade da empresa, em vista da sua profissionalização, com foco principalmente em projetos de melhoria na empresa em diversos setores, iniciou com a passagem de uma consultoria de *Lean Manufacturing* pela empresa, a qual foi realizada nos setores produtivos e no PPCP, assim surgiu a necessidade de uma pessoa responsável pelo mapeamento de todos os processos da empresa, que originou-se a estruturação da modelo de gestão por processos.

Para que isso ocorra de maneira eficaz, propõe-se um modelo para a gestão dos processos, sejam eles produtivo ou de serviço, pois é importante que a rotina do mapeamento e análise dos processos, com uma visão sistêmica, esteja arraigada em todos os setores da organização.

Para o alcance do objetivo de propor um modelo de gestão por processos moldando-se às estratégias da empresa, primeiramente foi desenvolvida uma revisão sistemática da literatura para identificar quais são as abordagens para a implementação da Gestão por Processos em indústrias e após isso a apresentação do modelo desenvolvido para a realidade da empresa objeto de estudo deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão por Processos

A Gestão por processos busca detalhar o processo dando ênfase a atuação operacional e gerencial para cada atividade nele intrínseca, tendo como objetivo estabelecer a situação desejada. Uma organização é vista como um enorme processo, que nele são enviados insumos, informações, recursos, e esses são processados e devolvidos ao ambiente em forma de novos produtos ou serviços. É de grande importância uma empresa reconhecer que seus problemas estão nos processos, as pessoas que neles agem são fontes, que são gerenciadas conforme o processo que atua, por isso é mais conveniente avaliar os processos do que as pessoas de uma organização, já que a avaliação do processo enfatiza o caráter sistêmico e complementar do conjunto dos envolvidos com aquele processo (PESSOA, 2002).

A melhoria dos processos é o básico que uma organização deve se empenhar para posicionar-se às mudanças que o mercado exige. A Gestão de processos tem sido estudada e entendida como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação de soluções necessárias. Contudo, para redução desse tempo, as ações de modelagem e análise de processos devem estar bem estruturadas, permitindo que os processos sejam rapidamente diagnosticados e as soluções sejam mais facilmente identificadas o que permitirá implantações em um menor intervalo de tempo e custos possíveis (PAIM *et al.* 2009).

Na visão de Harrington, 1993 (apud Dias 2006), é necessário seguir os seguintes princípios: “atenção no cliente; planejamento compartilhado por todos; confiança mútua entre chefes e funcionários; processos padronizados; enfoque no processo; participação de todos; treinamento; relacionamento tipo “nós”; mentalidade estatística.

Ademais, a principal função da Gestão por Processos nada mais é que o conhecimento detalhado das atividades da empresa tanto para gerenciar, como para introduzir melhorias. Essas melhorias são alcançadas tentando eliminar as etapas que não agregam valor, evitando retrabalho, eliminando processos burocráticos e conferências desnecessárias. Para que uma atividade seja considerada como uma atividade que agrega valor ela deve conter os seguintes itens: ser feito certo da primeira vez, interessar para o cliente e modificar o produto/serviço.

2.2. Modelagem de Processos

Segundo Rosemann (apud Dias e Farias, 2008), a modelagem de processo exige uma abordagem específica e padrão, adotando paradigmas científicos, para que assim facilite a visualização do processo como um todo, buscando satisfazer envolvidos de forma heterogênea, sem deixar de cumprir os propósitos da modelagem, esta deve ser de possível mensuração e configuração.

O objetivo da ferramenta de mapeamento de processos é comunicar e ajudar a melhorar os processos que existem na organização, buscando a implantação de uma nova estrutura voltada aos processos. O mapeamento busca a redução de custos de toda sua cadeia, já que tendo suas atividades em evidência, facilita o controle e redução de falhas e gera a integração dos sistemas, melhorando seu desempenho, permitindo assim entendimento e a análise dos

procedimentos, das ações e que podem ser realizadas para possíveis melhorias (CORREIA, LEAL e ALMEIDA, 2002).

Em um mapeamento de processos, segundo Correia, Leal e Almeida (2002), independente da técnica utilizada deve conter a definição das fronteiras dos clientes e dos processos, os envolvidos, deve partir de entrevistas com os responsáveis pelas áreas, estudar os documentos disponíveis e criar modelo que se encaixe a estratégia que a empresa representa.

2.3. Modelos de Gestão por Processos

Por meio de uma revisão sistemática para se identificar “Quais são as metodologias para a implementação de gestão por processos em uma organização?”, foi possível obter o embasamento teórico necessário para especificar os tipos de metodologias que poderiam ser utilizadas para a comparação com o modelo desenvolvido de Gestão por Processos na empresa estudada.

Segue no Quadro 1 as metodologias de Gestão por Processos sintetizadas na revisão sistemática e seus respectivos autores, que posteriormente serão detalhadas para maior entendimento:

Quadro 1. Relação das Metodologias de Gestão por Processos identificadas na revisão sistemática de literatura e seus respectivos autores.

Metodologia	Autores
Metodologia de Análise e Melhoria de Processos (MAMP)	Galvão e Mendonça (1996)
Business Process Management (BPM)	Junior e Scucuglia (2011)
Reengenharia de Processos	Davenport (1994)
Metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento, implementação dos métodos administrativos (O&M)	Oliveira (1986);
Aperfeiçoamento dos processos (APE)	Harrington (1993)
Documentação, Organização e Melhoria de Processo (DOMP)	Cruz (2003)
Novo Olhar	Pradella, Kipper e Furtado (2006)
Gestão por Processos (GEPRO)	Campos (2007)
Metodologia de melhoria de processos em sete passos (WV)	Shiba, Grahan e Walden (1997).

Fonte: Autoria própria (2017)

Cada metodologia possui suas particularidades, e pode ser aplicada em empresas dos mais variados ramos e processos produtivos. Em relação à metodologia MAMP - Metodologia de Análise e Melhoria de Processos (Galvão e Mendonça, 1996 apud Pradella, 2011), esta ao

ser desenvolvida contribuiu para o fortalecimento e otimização dos processos tanto de empresas públicas quanto privadas, sendo produtivo ou de serviço, independente do porte da empresa.

A metodologia BPM – *Business Process Management* (Junior e Scucuglia, 2011 apud Nogueira, 2015), é voltada para algo mais amplo que envolve somente o planejamento, modelagem e otimização de processos, seguido da implantação, controle e análise dos processos. Pode-se dizer que o modelo do BPM é muito utilizado como base em qualquer tipo de setorização industrial, pois engloba todos os tipos de processos existentes de uma organização.

A metodologia Reengenharia dos Processos (Davenport, 1994 apud Souza, 2011), possui essa nomenclatura para remeter ao novo, ao pensar para satisfazer as necessidades de um processo de maneira inovadora, não sendo apenas a melhor, a metodologia traz a ideia de que além da melhoria do processo ela traz uma revolução, criando novos produtos e serviços de processos já concretizados, buscando um maior resultado aos clientes. Podendo ser aplicada em qualquer organização, porém exige a existência de uma equipe responsável pela Gestão por processos estruturada que esteja sempre em busca de inovações.

A metodologia O&M – Metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento, implementação dos métodos administrativos (Oliveira, 1986 apud Souza, 2011) remete à importância de fases pré-estabelecidas para implantação dos sistemas ou processos, pois assim há a facilidade para implementação de melhorias em qualquer tipo de projeto. Composto por sete fases, pode ser utilizada em qualquer tipo de organização que busque a implantação de projetos de implantação de novos sistemas ou processos.

A metodologia APE – Aperfeiçoamento dos processos (Harrington, 1993 apud Souza, 2011) é proposta para melhorias em processos empresariais, composta por cinco fases essa metodologia busca a eliminação de erros e falhas, minimizando atrasos, maximização do uso de recursos, melhoria da comunicação, processos compatíveis às necessidades dos clientes, adaptáveis às mudanças, fornecimento de vantagem competitiva e redução da necessidade de mão de obra, podendo assim ser aplicada em qualquer organização.

A metodologia DOMP – Documentação, Organização e Melhoria de Processo (Cruz, 2003 apud Pradella, 2011) é bastante difundida em organizações brasileira, bem simples de ser executada envolve essencialmente a análise do processo atual, a modelagem do processo ideal e sua implementação. De fácil aplicabilidade, o governo paraguaio iniciou sua implantação em 2010, com a consultoria do próprio autor Tadeu Cruz.

A metodologia Novo Olhar – NO (Pradella et al., 2011) baseada em metodologias já difundidas, tem como objetivo fornecer a líderes e gestores um método para obter melhores resultados de desempenho, de forma mais ágil e com uma mais fácil aplicação e entendimento dos níveis hierárquicos da organização. Dividida em sete fases, a metodologia é indicada para empresas que buscam um maior alinhamento com diretoria e gerência na busca de melhorias em seus processos.

A metodologia GEPRO – Gestão por Processos (Campos, 2007 apud Pradella, 2011) é baseada em conceitos da gestão de qualidade e busca o redesenho do processo através de reuniões com participações de todos os envolvidos em prol da elaboração de um plano de

trabalho, busca de alternativas de mudança, modelagem do novo processo, adequação, implementação e validação do processo. Desenvolvida em dez etapas é indicada para empresas que valorizam o envolvimento de todos os participantes do processo em busca de melhorias e implementações em conjunto.

A metodologia WV – Metodologia de melhoria de processos em sete passos (Shiba, Grahan e Walden, 1997 apud Pradella, 2011) propõe que para a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços é necessária a melhoria de seus processos, que denominam o gerenciamento voltado para o processo. Utiliza o ciclo PDCA para sua aplicação e se baseia nas sete ferramentas básicas da qualidade, divide-se em sete etapas e é indicada para empresas que possuem foco na qualidade do que é destinado ao seu cliente.

As metodologias apresentadas mostraram que o modelo desenvolvido possui um grande embasamento em muitas das metodologias, e que a sua criação foi adequada às realidades da organização e adaptadas às suas estratégias.

Segue abaixo o Quadro 2 em que é possível observar as etapas de implementação das metodologias definidas no Quadro 1 (Síntese das Metodologias).

Quadro 2. Etapas de Metodologias de Gestão por Processos.

METODOLOGIA	ETAPAS
MAMP	Etapa 1: Conhecimento do processo Atividade 1: Identificar e escolher o processo Atividade 2: Priorizar o processo Atividade 3: Mapear o processo Atividade 4: Mensurar o processo Etapa 2: Identificação e seleção do problema/desafio Atividade 1: Identificar e selecionar o problema mais crítico Etapa 3: Busca e avaliação das causas Atividade 1: Identificar e priorizar as causas mais prováveis Etapa 4: Geração e avaliação de alternativas de soluções Atividade 1: Elaborar alternativas de soluções para as causas Atividade 2: Priorizar as soluções mais viáveis Etapa 5: Desenvolvimento de soluções Atividade 1: Planejar a implementação das soluções mais viáveis Etapa 6: Implantação e normalização do processo Atividade 1: Implantar as soluções e normalizar o processo
BPM	Etapa 1: Modelagem dos processos Etapa 2: Análise dos processos Etapa 3: Desenho dos processos Etapa 4: Gerenciamento do desempenho dos processos Etapa 5: Transformação dos processos
Reengenharia de Processos	Etapa 1: Identificação dos processos candidatos a reengenharia Etapa 2: Identificação de alavancas de mudanças Etapa 3: Desenvolvimento de visões de processos Etapa 4: Entendimento dos processos existentes Etapa 5: Projeto e prototipação do novo processo

O&M	Etapa 1: Identificação, seleção e conhecimento do sistema Etapa 2: Estudo da viabilidade e de alternativas Etapa 3: Levantamento e análise da situação atual Etapa 4: Delineamento e estruturação proposta Etapa 5: Detalhamento proposto Etapa 6: Treinamento Etapa 7: Teste, Implementação da nova proposta, Acompanhamento, Avaliação e atualização
APE	Etapa 1: Organização para o aperfeiçoamento Etapa 2: Entender o processo Etapa 3: Aperfeiçoamento do processo Etapa 4: Medições e Controle Etapa 5: Aperfeiçoamento contínuo
DOMP	Etapa 1: Análise inicial Etapa 2: Análise do processo atual Etapa 3: Modelagem do novo processo Etapa 4: Implantação do novo processo Etapa 5: Gerenciamento do processo
Novo Olhar	Etapa 1: Apresentar a metodologia de Análise e Redesenho Etapa 2: Definir plano de ação Etapa 3: Sistematizar as sugestões de melhoria Etapa 4: Realizar simulação do processo atual Etapa 5: Redesenhar o processo Etapa 6: Realizar fechamento do processo redesenhado Etapa 7: Socializar o processo redesenhado Etapa 8: Descrever o processo no SGP (Sistema de Gestão por Processos) Etapa 9: Socializar os resultados à Reitoria
GEPRO	Etapa 1: Elaboração do plano de trabalho Etapa 2: Busca alternativas de mudança Etapa 3: Revisão de conceitos Etapa 4: Teste de alternativas Etapa 5: Mapeamento do novo processo Etapa 6: Cheque de desconexões e requisitos Etapa 7: Adequação do mapa de relacionamento Etapa 8: Preparação do sistema de medição Etapa 9: Planejar a implementação do novo processo Etapa 10: Validação do novo processo
WV	Etapa 1: Escolher o tema Etapa 2: Coletar e analisar os dados Etapa 3: Analisar as causas Etapa 4: Planejar Etapa 5: Medir os efeitos Etapa 6: Padronizar a solução Etapa 7: Reflexos da ação no processo e próximo problema

Fonte: Autoria própria (2017)

4. METODOLOGIA

Este trabalho pode ser classificado por quatro perspectivas distintas: pela natureza de pesquisa, pela abordagem do problema, pelos objetivos desejados e quanto aos procedimentos adotados.

Pela natureza, sua classificação é como pesquisa aplicada, a qual contempla a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, em busca de soluções de problemas específicos na empresa analisada. Com abordagem qualitativa da problemática, ou seja, não haverá a quantificação de dados e posterior análise.

Seus objetivos são de caráter descritivo, uma vez que a proposta descreve um modelo para uma efetiva gestão de processos. Quanto aos procedimentos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a qual consiste, respectivamente, em levantamento de material já publicado sobre os assuntos pertinentes e análise do objeto de estudo.

Para a proposta da metodologia serão realizados os seguintes passos:

- Revisão bibliográfica de conceitos que se relacionam ao gerenciamento de processos, como o mapeamento de processos, gestão por processos, e metodologias que se aplicam à essa gestão;
- Revisão Sistemática com o objetivo de se identificar quais são as metodologias de gestão por processos mais consolidadas na literatura;
- Levantar necessidades informacionais e de gestão na empresa;
- Compatibilizar necessidades com os modelos de apoio selecionados na Revisão Sistemática;
- Modelar o modelo com a notação BPMN;
- Descrever fases executivas do modelo com seus respectivos documentos e ferramentas;
- Avaliar qualitativamente os potenciais ganhos com o modelo.

5. DESENVOLVIMENTO

5.1 Descrição da Empresa

O estudo da aplicabilidade do modelo de gestão por processos foi realizado em uma empresa do segmento da confecção industrial, com produtos da moda praia e fitness. Esta

apresenta três marcas próprias, sendo a primeira uma linha direcionada para moda fitness e moda praia; a segunda para moda praia, sendo essas direcionadas ao mercado varejista e a última direcionada para moda fitness e moda praia para o mercado atacadista.

Hoje com 34 anos de mercado, a empresa conta com 350 colaboradores e metade de sua produção é feita por oficinas de costura externas. É localizada em uma área total de 12.000 m², sendo 8.500 m² de área construída. Além da fábrica matriz, localizada em Maringá, possui outras duas unidades, uma localizada em outras duas cidades menores, ambas do estado do Paraná.

A empresa é segmentada por setores, e cada setor apresenta seu respectivo gestor, responsável por gerenciar as atividades referentes à área e o pessoal, como PPCP, compras, vendas, marketing, almoxarifado, expedição, engenharia, qualidade, estilo, e outros.

5.2 Definição e Delimitação do Problema

Para a formulação do modelo de Gestão por Processos na empresa analisada, foram compiladas metodologias de trabalho de modelagem de processos e gestão por processos atualmente utilizadas para fins estudantil e/ou profissional. A partir dessas análises foi proposto um modelo que se adeque ao clima organizacional da empresa.

A criação do modelo foi realizada com propósito de inserir a cultura no estudo e análises dos processos na empresa, apoiando uma profissionalização dos setores quanto ao olhar crítico do que é realizado, porém não foi realizado um estudo bibliográfico acerca da análise de indicadores de desempenho dos processos, entretanto o modelo sugere o controle de indicadores quanto ao processo analisado.

Após a apresentação do modelo, demonstrando suas ferramentas, requisitos, responsáveis, serão destacados quais foram os maiores ganhos com o modelo para a organização.

5.3 Proposta do Modelo de Gestão de Processos

O modelo foi criado pela necessidade de selecionar quais processos deveriam ser mapeados e como controlar as mudanças que fossem implantadas, essa metodologia foi baseada nos estudos realizados durante pesquisas do setor envolvido com a Gestão por Processos, que trouxe a base para estruturar o modelo de acordo com a cultura da empresa em estudo.

Para o embasamento da estrutura do modelo, no Quadro 3 seguem sinônimos de palavras que serão usadas durante a apresentação do modelo.

Quadro 3. Sinônimos de vocábulos utilizados na descrição do Modelo

Vocábulo	Sinônimo
Setor de Projetos	Setor da empresa responsável por todos os projetos de melhorias e gestão dos processos.
Comitê	Grupo de pessoas que participam da análise do processo em estudo, podendo ser pessoas que participam do processo ou de seus processos de apoio.
Processos de Apoio	São os processos que fazem parte de algumas atividades do processo, que são dependentes do processo analisado.
Fluxograma AS IS	Desenho do processo como ele acontece atualmente.
Fluxograma TO BE	Desenho do processo como ele deverá ocorrer da maneira ideal, como ele será futuramente.
Líder do Processo	Responsável do setor de Projetos pela gestão do processo.
Dono do Processo	Um membro que participa do processo analisado, que possui um alto grau de conhecimento e envolvimento com o processo, que auxiliará o líder com o cumprimento das ações para o processo ideal.
Gemba	Local onde o processo ocorre, podendo ser o chão de fábrica, um escritório, o local onde você vai analisar a aplicabilidade das otimizações.

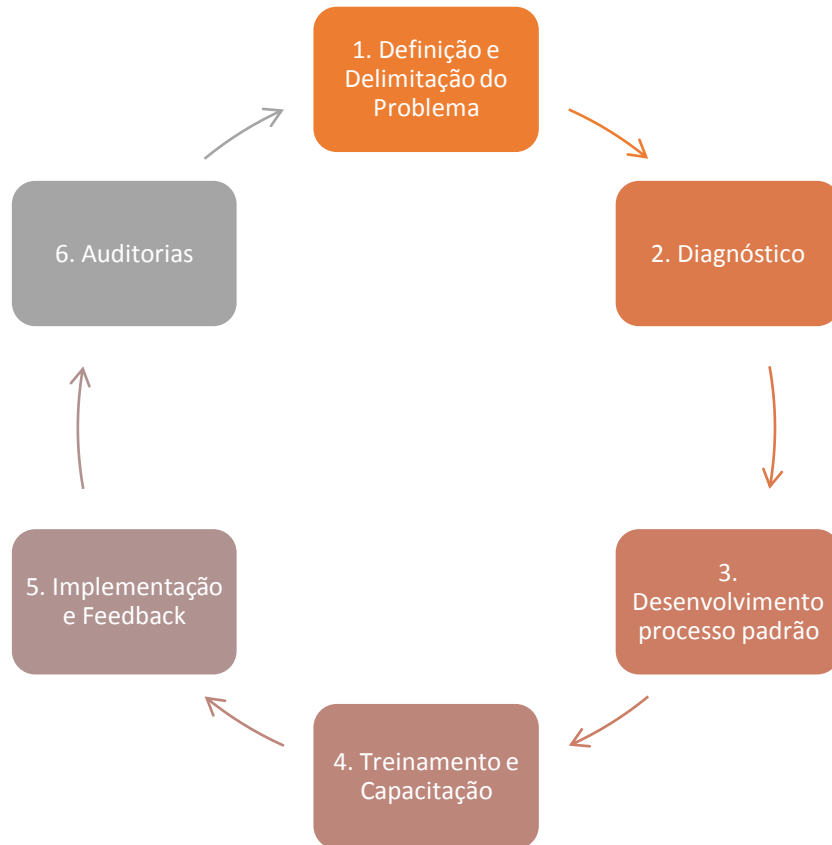
Fonte: Autoria própria (2017)

Para o desenvolvimento do modelo foram levantadas as necessidades informacionais e de gestão da empresa, podendo-se destacar a criação de um setor de projetos, que moldou-se para o desenvolvimento de gestão por processos dentro da empresa, a necessidade de profissionalização da empresa, que está sempre em busca de inovações e melhorias constantes em relação ao aperfeiçoamento da qualidade de seus produtos e serviços. O envolvimento dos colaboradores para a proposição de ideias e implementação das melhorias é indispensável, visto o tempo de serviço de muitos, que já estão habituados a realizar suas atividades e tarefas da mesma forma há muitos anos, sua sensibilização deve estar presente em todos os planos de ação que envolvem a melhoria e padronização de seus processos. Por fim, para o levantamento das necessidades informacionais e estratégicas da empresa, foi realizada uma reunião com a diretoria e gerência, que por ser uma empresa familiar, exige seu envolvimento para a aceitação e aprovação de tudo que é proposto pela empresa, dentre as estratégias se destaca a

profissionalização da empresa, o aprimoramento de técnicas, implantação de novas tecnologias, análise do quadro de funcionários e organização dos setores.

A proposta do modelo foi dividida em seis macro fases, para melhor entendimento e visualização dos envolvidos que possam utilizar o modelo dentro da organização, como pode ser visto na Figura 1:

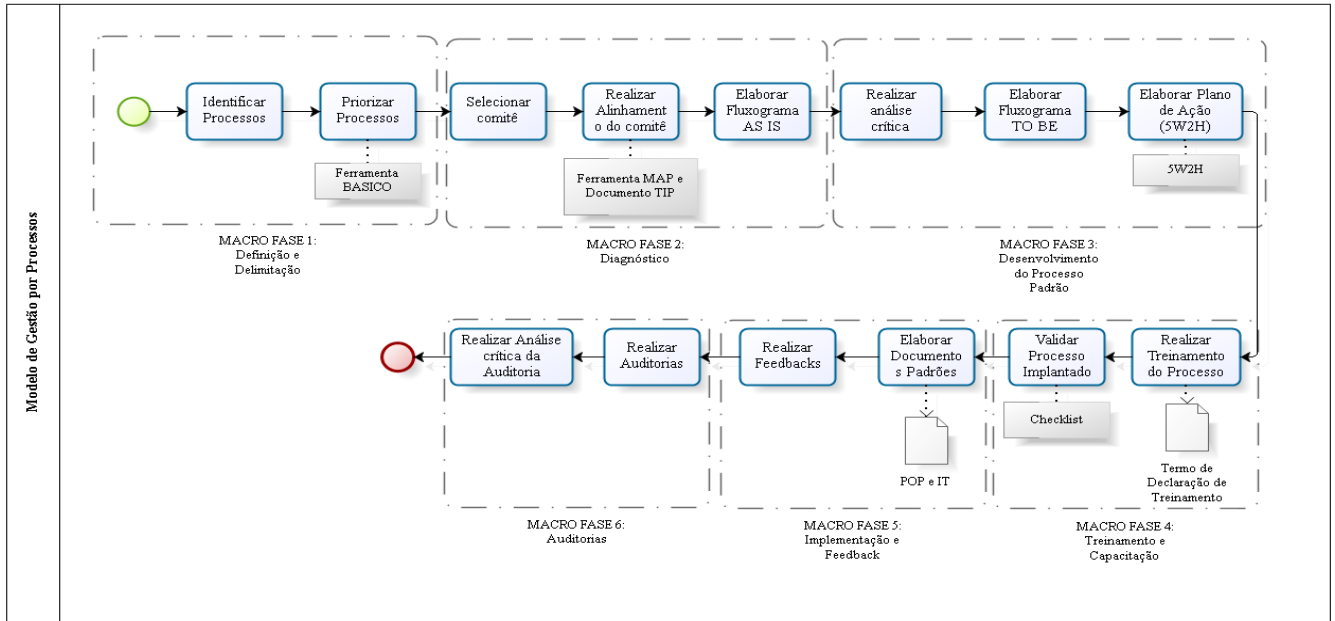
Figura 1. Fluxo das Macro Fases do Modelo de Gestão por Processos



Fonte: Autoria própria (2017)

Abaixo as macro fases serão descritas de acordo com suas fases, em relação às suas atividades e tarefas. Cada macro fase será introduzida com um quadro de proposição, expondo quais foram as metodologias que foram selecionadas para o quadro comparativo em relação a cada fase desenvolvida e quais foram as etapas características de acordo com cada metodologia destacando que, não necessariamente cada fase terá a mesma nomenclatura utilizada no modelo, mas possuem o mesmo objetivo em relação ao que se propõe com o modelo. Para introduzir o modelo, segue na Figura 2 a modelagem constituída pelas catorze fases do modelo desenvolvido, e suas ferramentas e documentos desenvolvidos de acordo com cada fase.

Figura 2. Modelagem do Modelo desenvolvido de Gestão por Processos



Fonte: Autoria própria (2017)

5.3.1 Macro Fase 1: Definição e Delimitação do Problema

A primeira macro fase está entre as mais importantes do modelo, visto que é nessa que serão realizadas a identificação e a priorização dos processos que devem ser mapeados e analisados, e principalmente delimitados, para não abranger em etapas de processos de apoio. No Quadro 3 é apresentada em quais fases a Macro Fase 1 é dividida e em quais etapas características cada fase foi baseada para sua proposição.

Quadro 4. Proposição da Macro Fase 1

Fase do Modelo Projetado	Metodologia de Comparação	Etapa Característica
Fase 1.1. Identificar Processo	MAMP Reengenharia dos Processos O&M	Etapa 1: Atividade 1 Etapa 1 Etapa 1
Fase 1.2. Priorizar Processos	MAMP O&M	Etapa 1: Atividade 2 Etapa 1

Fonte: Autoria própria (2017)

A macro fase 1 está dividida em duas fases que serão detalhadas abaixo em relação às ferramentas utilizadas e suas importâncias.

5.3.1.1 Fase 1. Identificar os Processos

Para essa identificação são realizadas análises junto à gerência e à diretoria para alinhamentos de quais processos necessitam de um olhar mais crítico ou que estejam necessitando de mudanças de processos ou funções. Esse alinhamento é muito importante, visto que os processos que serão mapeados estarão dentro das expectativas e estratégias futuras da empresa, ele é realizado com o responsável pelo mapeamento dos processos e altas funções estratégicas da organização.

5.3.1.2 Fase 2. Priorizar os Processos

A priorização dos processos é muito importante para elencar a importância de cada mapeamento de acordo com as expectativas estratégicas da empresa. A análise de priorização do processo é realizada pela ferramenta BÁSICO (Leonardo Carap, 2015), que traz a apresentação da ferramenta BASICO, a qual gera a mensuração de otimizações para tomada de decisão. Essa ferramenta foi adaptada para a realidade da priorização dos processos, de acordo com as necessidades dos processos da empresa em que o modelo será implantado, essa ferramenta está disposta em uma planilha de Excel, utilizada para controle dos processos que estão sendo mapeados, como pode ser visto na figura abaixo:

Figura 3. Tabela em Excel – Controle dos Processos Mapeados

Nº	Área	Seq.	Código	Processo	Benefício	Abrangência	Satisfação	Investimento	Cliente	Operacionalidade	Total	Prioridade
1	REC	001	MAP-REC-001	Fluxo de Uso e Consumo	5	5	5	4	5	3	27	ALTA
2	MKT	001	MAP-MKT-001	E-commerce	3	3	4	4	5	2	21	MÉDIA
3	REC	002	MAP-REC-002	Análise de substituição de Aviamentos	4	4	4	5	4	3	24	MÉDIA
4	REC	003	MAP-REC-003	Desenvolvimento de produto	4	4	4	4	4	5	25	ALTA
5	REC	004	MAP-REC-004	Reposição	4	5	5	4	3	4	25	ALTA
6	REC	005	MAP-REC-005	Devolução de itens não conformes	4	4	5	5	3	3	24	MÉDIA
7	REC	006	MAP-REC-006	Ficha de Cadastro	4	4	5	4	3	4	24	MÉDIA

Fonte: Autoria própria (2017)

Cada indicador da ferramenta possui um conceito avaliado, como pode ser visto no quadro na Figura 4:

Figura 4. Conceitos de Indicadores da Ferramenta BASICO

Indicador	Conceito
B – Benefício	Indica o impacto, beneficiamento que o mapeamento desse processo trará a organização.
A – Abrangência	Indica a abrangência corresponde a quantidade de setores da organização que será alcançada com o mapeamento e análise do processo em questão.
S – Satisfação	Indica o grau de satisfação com o mapeamento realizado.
I – Investimento	Indica o nível de investimento para a realização do mapeamento, esse indicador da ferramenta é calculo inversamente, pois quanto menor o investimento, maior será sua indicação.
C – Clientes	Indica o impacto do cliente final, em relação ao estudo de algum processo que reflita nele.
O – Operacionalidade	Indica o diagnóstico em relação a dificuldade na implantação de mudanças durante a otimização do processo, seja de tecnologia ou algum impedimento ilegal, devem ser analisados requisitos que são exigidos durante o mapeamento. Avaliado inversamente, pois quando menor o grau de operacionalidade, mais indicado o mapeamento desse processo.

Fonte: Autoria própria (2017)

Para a mensuração de cada indicador possui uma determinada avaliação de acordo com o seu conceito, como pode ser visto na Figura 5:

Figura 5. Mensuração de Indicadores da Ferramenta BASICO

Indicador	Mensuração (Notas)
B – Benefício	5: Vital importância 4: Significativo 3: Razoável 2: Pouco 1: Algum
A – Abrangência	5: 70%-100% 4: 41%-70% 3: 21%-40% 2: 6%-20% 1: Abaixo de 6%
S – Satisfação	5: Muito grande 4: Grande 3: Média e notada 2: Média e não notada 1: Indiferente
I – Investimento	5: Baixíssimo 4: Baixo 3: Médio 2: Exige aprovação de recursos 1: Gastos além do orçamento
C – Clientes	5: Grande impacto 4: Grande reflexo 3: Bons reflexos 2: Pouco impacto 1: Sem nenhum impacto
O – Operacionalidade	5: Facilidade de aprendizado 4: Facilidade em desenvolver 3: Média facilidade em desenvolver 2: Pouca facilidade em desenvolver 1: Operações difíceis de serem exercidas

Fonte: Autoria própria (2017)

Após as avaliações a seleção do processo a ser mapeado, será feito pela soma dos indicadores da ferramenta “BASICO”, que será avaliado da seguinte forma:

Figura 6. Avaliação dos Somatórios da fermenta BASICO

Somatório	Resultado
25 - 30	Alta
18 - 24	Média
Abaixo de 18	Baixa

Fonte: Autoria própria (2017)

Após a geração do resultado, os responsáveis pelo mapeamento de processos analisam a viabilidade do estudo do processo em questão. Por vezes ocorrem a necessidade do mapeamento de muitos processos em paralelo, então essa avaliação de acordo com as prioridades auxiliares em grande escala a seleção dos processos mais importantes para

mapeamento. Após a escolha dos processos que serão priorizados para análise inicia-se a próxima Macro fase na qual o processo já foi selecionado.

5.3.2 Macro Fase 2 – Diagnóstico

Após a escolha do processo que será mapeado dá-se início à macro fase de Diagnóstico, a qual contem a seleção do comitê, ou seja, os envolvidos com o processo, o alinhamento com o comitê selecionado e a elaboração do Fluxograma AS IS, de como o processo ocorre hoje, as fases e suas respectivas etapas características podem ser vistas no Quadro 5.

Quadro 5. Proposição da Macro Fase 2

Fase do Modelo Projetado	Metodologia de Comparação	Etapas Características
Fase 2.1. Selecionar o Comitê	GEPRO	Etapa 2
Fase 2.2. Realizar Alinhamento do Comitê	MAMP	Etapa 1: Atividade 3
	BPM	Etapa 2
	O&M	Etapa 3
	APE	Etapa 2
	DOMP	Etapa 2
	WV	Etapa 2
Fase 2.3. Elaborar Fluxograma AS IS	MAMP	Etapa 1: Atividade 3 e 4
	Novo Olhar	Etapa 4

Fonte: Autoria própria (2017)

Cada fase da segunda Macro fase será detalhada abaixo de acordo com suas particularidades e documentos necessários para sua realização.

5.3.2.1 Fase 3. Selecionar o Comitê

A fase de seleção do comitê é realizada pelo líder do processo, ou seja, algum membro do setor de projetos, que irá analisar quais os envolvidos devem estar presentes nessa análise. No geral, os selecionados são colaboradores que estão presentes em processos que agregam valor e também podem ser convidados colaboradores que exercem algum papel de apoio ao processo que será mapeado.

A seleção dos membros é muito importante, visto que esses devem ter visão analítica do processo e devem ter responsabilidade em cumprir com as ações que a eles forem designadas.

5.3.2.2 Fase 4. Realizar Alinhamento do Comitê

Nessa fase os envolvidos com o processo são convidados a descrever como o processo é analisado, para isso utiliza-se uma ferramenta, a qual foi nomeada como “MAP” para que os envolvidos pudessem pensar em tudo que está relacionado com o processo que por eles é realizado. A ferramenta MAP, foi desenvolvida pela equipe do setor de projetos, com base em estudos de como um processo é formado, *Input*, Atividades e *Output*, quais os riscos e oportunidades de cada processo, e essa foi adaptada em cada aplicação realizada, com o intuito de que todos tivessem a mesma visão do processo analisado. A ferramenta “MAP” pode ser vista na figura 7:

Figura 7. Ferramenta MAP – Mapeamento do Processo

MAP - MAPEAMENTO DE PROCESSOS

TÍTULO DO PROCESSO: _____
DONO DO PROCESSO: _____

CÓDIGO: MAP- ____ - ____
DATA: _____

Área: Membros do Comitê:

Objetivo do processo:

Processo Anterior:

↓

Entradas
(materiais, informações, recursos, requisições)

A t i v i d a d e s
(atividades chave do processo)

Processo Seguinte:

↑

Saídas
(materiais, informações, recursos, requisições)

Saída	Requisitos de Saída

Monitoramento
(possíveis controles e pontos de checagem para monitorar o processo)

Riscos
(riscos associados a este processo)

Oportunidades
(oportunidades deste processo)

Investimentos
(possíveis investimentos associados à otimização)

Restrições
(possíveis restrições associadas à otimização)

Fonte: Autoria própria (2017)

Para o preenchimento dessa ferramenta os envolvidos são reunidos, nesse momento decide-se qual será o dono do processo, aquele que responderá pelas ações de melhorias após as análises do processo, após isso são descritos: processo anterior ao analisado, as entradas do processo, atividades realizadas nesse processo, as saídas do processo e o processo posterior.

Após isso levantam-se quais são os tipos de controle utilizados durante esse processo, riscos, oportunidades do processo além das restrições e investimentos envolvidos para a aplicação das oportunidades do processo analisado.

Essa ferramenta foi desenvolvida para o conhecimento do processo de todos os envolvidos, e clareza em todos os pontos de melhoria que nele pode ocorrer, com o envolvimento de todos nesse momento, ocorre uma sensibilização e criação de ações que possam ser realizadas para otimizações no processo.

Após o preenchimento da Ferramenta “MAP” o responsável pela análise do processo, membro do setor de projetos tem como função o preenchimento do documento Termo de Iniciação de Análise do Processo (TIP) para que todos estejam cientes do processo que será analisado e quais serão os envolvidos com essa análise. E assim, inicia-se a próxima fase que é a análise do processo como ele ocorre atualmente.

5.3.2.3 Fase 5. Elaborar Fluxograma AS IS

Após o preenchimento da ferramenta “MAP” e do documento “TIP”, em que o processo é descrito de forma macro, o fluxograma AS IS (Como é) é descrito pela equipe, e nesse momento eles levantam todas as atividades realizadas durante o processo de maneira detalhada.

É interessante e indicado que esse mapeamento seja feito com *post it*, pois os envolvidos podem colocar e tirar as atividades do processo até que ele esteja descrito da melhor forma e mais fiel do que realmente acontece durante o período em que realizam suas atividades.

Com esse detalhamento será possível analisar os pontos que exigem uma análise crítica, levantando as atividades que agregam ou não valor ao processo.

5.3.3 Macro Fase 3 – Desenvolver Processo Padrão

A Macro Fase 3 é dividida em três fases, cada uma delas possuem suas fases características de acordo com o comparativo das metodologias analisadas, como podem ser observadas no Quadro 6:

Quadro 6. Proposição da Macro Fase 3

Fase do Modelo Projetado	Metodologia de Comparação	Etapas Características
---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

Fase 3.1. Realizar Análise Crítica do Processo	MAMP	Etapa 2 e 3
	O&M	Etapa 4
	GEPRO	Etapa 2
	WV	Etapa 3
Fase 3.2. Elaborar Plano de Ação 5W2H	MAMP	Etapa 4
	Reengenharia de Processos	Etapa 5
	O&M	Etapa 5
	Novo Olhar	Etapa 2
	WV	Etapa 4
Fase 3.3. Elaborar Fluxograma TO BE	Reengenharia de Processos	Etapa 5
	APE	Etapa 3
	DOMP	Etapa 3
	Novo Olhar	Etapa 5
	GEPRO	Etapa 5

Fonte: Autoria própria (2017)

A macro fase de desenvolvimento do processo padrão ocorre quando todos entram num consenso de qual o melhor fluxo do processo deve ser seguido, por meio de análises dos envolvidos, é nesse momento que todos devem estar abertos para propor suas ideias em relação ao que ocorre no dia a dia.

5.3.3.1 Fase 6. Realizar Análise Crítica do Processo

A análise crítica do processo é a fase que todos devem colocar suas ideias na mesa, expor suas dificuldades, determinar quais atividades não agregam valor ou geram gargalos, para que essas possam ser minimizadas ou até eliminadas.

Essa fase é necessária para que todos os envolvidos se sintam parte da otimização do processo que realizam, nessa fase é interessante que se promova um Brainstorming com a equipe de análise do processo, gerando ideias e questões que façam com que cada um reflita a respeito do que é realizado durante o trabalho.

Composta por toda a equipe, essa fase conta com o líder do processo levando a reunião e levantando as críticas em relação ao processo analisado.

5.3.3.2 Fase 7. Elaborar Plano de Ação (5W2H)

Após as análises do processo os envolvidos, levantam-se quais serão as ações pertinentes para a geração de melhorias ao processo, sempre alinhando com os processos de apoio as ações que interfiram na otimização.

Nessa fase é importante que todos os presentes sejam nomeados como responsáveis por pelo menos uma ação do 5W2H, para que todos estejam comprometidos com as ações de melhorias.

As ações levantadas serão realizadas pelos envolvidos com o processo, mas o controle das entregas e a análise do cumprimento das atividades dentro do esperado, será de responsabilidade do líder do processo, que na empresa em estudo, será um membro do setor de projetos.

5.3.3.3 Fase 8. Elaborar Fluxograma TO BE

Depois de todas as ações e pontos de melhorias levantados em relação ao processo, o líder do processo em análise e o dono do processo se reúnem para a elaboração do fluxograma TO BE (Como será). Esse processo descrito é passado posteriormente aos envolvidos para aprovação e análise de qualquer atividade que não esteja dentro das expectativas de melhorias e/ou que não se encaixe ao processo.

Após as validações, o processo é passado a todos os envolvidos, e caso necessário aos setores de apoio que sofram interferência durante o processo.

5.3.4 Macro Fase 4 – Treinamento e Capacitação

A quarta macro fase possui duas fases, nelas o processo já foi otimizado e implantado, no quadro 7 pode ser visualizado quais são as etapas características de acordo com as etapas do modelo proposto.

Quadro 7. Proposição da Macro Fase 4

Fase do Modelo Projetado	Metodologia de Comparação	Etapas Características
Fase 4.1. Realizar Treinamento do Processo Ideal	MAMP	Etapa 6
	O&M	Etapa 6
	DOMP	Etapa 4
	Novo Olhar	Etapa 7
	GEPRO	Etapa 9
Fase 4.2. Validar o Processo implantado	MAMP	Etapa 6
	O&M	Etapa 7
	GEPRO	Etapa 10

Fonte: Autoria própria (2017)

O Treinamento e a Capacitação devem estar inseridos no modelo visto que para realizar as auditorias posteriormente, os colaboradores devem estar cientes e instruídos do processo

padrão que devem realizar. Sem contar que o treinamento e a capacitação devem ser realizados continuamente, sempre que houver entrada de novos colaboradores ou falhas no cumprimento de metas de acordo com o indicador de cada setor.

5.3.4.1 Fase 9. Realizar Treinamento do Processo Ideal

O treinamento e a capacitação envolvem todo o setor, pois a partir do fluxograma TO BE, será passado qual será o novo fluxo do processo, para a implantação do processo padronizado.

Esse treinamento será ministrado pelo líder do processo, que participou de todas as análises e controle do 5W2H, com o auxílio do dono do processo sempre que julgar necessário.

O treinamento e a capacitação são de suma importância à melhoria do processo visto que todos estarão alinhados ao melhor modelo para que realizem as atividades de forma padronizada. Após o treinamento todos os envolvidos assinam um Termo de Declaração de Treinamento, para que posteriormente possa-se requerer o cumprimento do processo da forma que foi alinhada durante o treinamento.

5.3.4.2 Fase 10. Validar o Processo Implantado

A validação do processo nada mais é que ir ao gembu e avaliar se o que foi acordado, treinado e capacitado está ocorrendo de fato. Essa avaliação pode levar mais de um dia dependendo do processo e também da periodicidade que ele ocorre.

A validação do processo também pode contar com a avaliação dos indicadores do processo, com questionamentos ao setor de apoio ao processo, ou seja, questionar clientes e fornecedores do processo em análise em relação ao cumprimento das atividades.

Essa validação é realizada pelo líder do processo com o auxílio do dono do processo, que dará orientações em relação ao que foi definido como processo padrão.

5.3.5 Macro Fase 5 – Implementação e Feedback

Após os treinamentos realizados e a implantação do processo ideal, a quinta macro fase possui duas fases, e suas etapas características podem ser visualizadas no Quadro 8.

Quadro 8. Proposição da Macro Fase 5

Fase do Modelo Projetado	Metodologia de Comparação	Etapa Característica
Fase 5.1. Elaborar Documentos	DOMP	Etapa 5
Padrões	Novo Olhar	Etapa 8
	WV	Etapa 6
Fase 5.2. Realizar Feedbacks	O&M	Etapa 7
	WV	Etapa 7

Fonte: Autoria própria (2017)

A Macro fase 5 possui duas fases que são em relação à criação de seus documentos padrões e os feedbacks em relação aos treinamentos realizados e às fases de padronização dos processos.

5.3.5.1 Fase 11. Elaborar Documentos Padrões

Para a capacitação de cada envolvido é criado um POP (Procedimento Operacional Padrão) e/ou uma I.T. (Instrução de Trabalho), de acordo com cada processo.

Esses documentos são criados para auxílio dos funcionários para consultas do padrão do processo que está sendo realizado, o POP é descrito pelo líder do processo, que participou desde a análise do Fluxograma AS IS e a elaboração do Fluxograma TO BE.

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é um documento que traz a tradução do processo que deve ser executado, nesse documento detalha-se as especificações necessárias para realização de cada atividade. O modelo do POP foi elaborado com base em modelos online, porém com adequações de acordo com as necessidades da empresa em estudo. O POP trará as sequências de como as operações devem ser realizadas, descrevendo seus responsáveis, materiais utilizados, etc. para que se faça a minimização dos erros, desvios ou variações, garantindo o padrão e a qualidade do processo.

A Instrução de Trabalho (I.T.) é um documento que padroniza as tarefas por meio de um formulário, que apresenta em sua grande parte termos técnicos, específicos e organizacionais. Esse documento trará de uma forma mais ilustrativa como deve ocorrer o processo de forma padrão. O documento de I.T. na empresa é nomeado como FOR (Formulário) nele há especificações de formulários, tabelas ou requisições utilizadas.

Todos os documentos elaborados para apoio dos colaboradores passam por avaliação e aprovação pelo dono do processo e gestor do setor que está sendo analisado, para que esteja conforme o padrão das atividades realizadas dentro do setor.

5.3.5.2 Fase 12. Realizar Feedbacks

Os feedbacks funcionam como termômetro do mapeamento do processo realizado, eles indicam o entendimento das análises, a aplicabilidade das melhorias e o grau de envolvimento do comitê selecionado.

No modelo é proposto realizar dois feedbacks: Feedback de Treinamento do processo ideal e Feedback do Mapeamento do processo. São dois questionários, um que é aplicado anonimamente aos participantes do processo, que receberam o treinamento, logo após o treinamento e o outro é aplicado a todos os participantes do comitê, os quais participaram de todo a otimização do processo.

Os questionários são compilados pelo líder do processo, que arquiva todas as sugestões e pontos relevantes ao mapeamento realizado. Caso, já se possa realizar alguma melhoria, sanar dúvidas que ficaram, isso já pode ser realizado imediatamente após os feedbacks. Os feedbacks são indispensáveis principalmente para que os pontos estejam alinhados com todos os participantes e que nada fique fora do esperado pela equipe e pela gerência e diretoria.

5.3.6 Macro Fase 6 – Auditorias

No Quadro 9 podem ser observadas quais serão as fases da última Macro fase do modelo e quais são suas etapas características.

Quadro 9. Proposição da Macro Fase 6

Fase do Modelo Projetado	Metodologia de Comparação	Etapa Característica
Fase 6.1. Realizar Auditoria	O&M	Etapa 7
	APE	Etapa 4
	Novo Olhar	Etapa 9
	GEPRO	Etapa 10
Fase 6.2. Realizar Análise Crítica da Auditoria	APE	Etapa 5
	WV	Etapa 5

Fonte: Autoria própria (2017)

Após os treinamentos realizados e a criação dos documentos padrões, realizam-se as auditorias para averiguação do cumprimento das regras padrões do processo realizado, análise

de atividades, tarefas, cumprimento de metas, entre outras coisas que serão analisadas durante a auditoria.

5.3.6.1 Fase 13. Realizar Auditoria

A auditoria é a fase em que será analisada a aplicabilidade do padrão desenvolvido durante o mapeamento do processo, os resultados das mudanças implantadas e o envolvimento da equipe com as otimizações.

Nesse momento o líder do processo terá um checklist para a realização da auditoria no processo em que o modelo foi aplicado, seguindo o que foi proposto no durante as ações realizadas na gestão do processo.

Após a auditoria o líder do processo realiza a compilação dos dados, para posteriores análises, caso tenham dados relevantes em relação à estratégia da empresa, é realizado um feedback quanto aos ganhos, para diretoria e gerência da organização.

5.3.6.2 Fase 14. Realizar Análise Crítica da Auditoria

Após a auditoria realizada durante o processo, realizam-se as análises relacionando as proposições realizadas com o que realmente está acontecendo durante o processo.

As análises são realizadas pelo líder do processo, com o auxílio do dono do processo e de membros relevantes que participaram do mapeamento do processo, caso sejam necessárias novas modificações a equipe é reunida novamente e inicia-se o fluxo do modelo novamente.

A análise crítica da auditoria é de suma importância para a análise da aplicabilidade e para feedbacks concretos a serem passados à diretoria. Com as auditorias é possível pra implantação de indicadores para o processo que trará análises quantitativas ao que foi implantado no processo em análise. Esses indicadores são desenvolvidos em parceria com o gestor da área que passará quais pontos são relevantes a serem colhidos para posteriores análises.

6. CONCLUSÕES

O artigo teve como objetivo desenvolver um modelo que suprisse com as necessidades exigidas pela organização em que o modelo foi implantado, e para dar embasamento ao desenvolvimento desse modelo foi realizada uma pesquisa a respeito das metodologias mais

conhecidas para a Gestão por Processos voltadas para organizações industriais, para que através delas fossem comparadas suas etapas de acordo com as do modelo proposto, para demonstrar que o modelo proposto está embasado em muitas metodologias já consolidadas.

As metodologias mais utilizadas como comparativo do modelo proposto foram: MAMP (Metodologia de Análise e Melhoria de Processos), O&M (Metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento, implementação dos métodos administrativos), WV (Metodologia de melhoria de processos em sete passos) e Novo Olhar (Baseada em outras metodologias), nelas são destacadas um maior envolvimento dos colaboradores e um conhecimento a fundo dos processos e a busca de melhorias em conjunto, originando uma maior proximidade com a proposição do modelo.

O modelo proposto é um ciclo, ou seja, todo processo analisado ao passar por todas as fases, até a sua auditoria para validação dos processos padronizados, pode passar por uma nova análise, gerando assim o reinício de um novo ciclo, tornando o fluxograma proposto (TO BE) um fluxograma do como é hoje (AS IS), para que assim possa ser sugerido um novo fluxo. Isso mostra que a avaliação de um processo em busca da sua melhoria é um ciclo contínuo, um processo sempre terá uma melhoria a ser implantada, seja ela mínima ou que possa mudar toda uma estruturação.

O modelo de Gestão por Processos na empresa em estudo cumpriu com as expectativas da empresa visto que, com a busca da profissionalização da organização em que o modelo foi implantado, esse trouxe um maior envolvimento dos colaboradores chaves e de apoio da organização, visto que ao implantar todos os setores foram envolvidos e apresentados à nova estruturação de gestão por processos que todos estariam inseridos, nesse momento todos puderam opinar, acrescentar ou retirar atividades que não agregassem valor ao modelo. Esse envolvimento trouxe uma maior força ao novo sistema de conhecimento do processo atual e implantação das melhorias no processo analisado.

Além disso, outro ponto importante a ressaltar foi o envolvimento da diretoria, que por se tratar de uma empresa familiar, solicita que todas as mudanças de sistemas e processos sejam comunicadas para sua avaliação e aprovação, essa se mostrou sempre a favor do modelo, disposta a auxiliar no que fosse preciso, abertos a ideias e investimentos caso fosse necessário.

O modelo está sendo aplicado há alguns meses, então já sofreu algumas alterações durante a sua implantação e ainda vai sofrer no decorrer da sua utilização, ele trará além do envolvimento de peças importantes, um conhecimento amplo do que acontece em todos os processos da empresa, desencadeando o desenvolvimento de projetos de melhorias, que possa ser passada para a área de Gerenciamento de Projetos e assim trabalhando em paralelo em processos relevantes da organização. Além do desenvolvimento de indicadores dos processos, que já está acontecendo no decorrer da finalização da gestão dos processos realizada.

Uma sugestão de trabalho futuro é uma análise quantitativa do modelo aplicado, em relação a sua aplicabilidade e desenvolvimento dos envolvidos, para que se possa dar embasamento se realmente o modelo está trazendo retornos aos processos da organização.

7. REFERÊNCIAS

- CARAP, Leonardo, **O Uso de Matrizes para a Priorização de Problemas e Soluções Matriz G.U.T. e Matriz B.A.S.I.C.O.** 2015. Disponível em: <<http://player.slideplayer.com.br/10/2758648>>. Acesso em: 11 de agosto de 2017.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **“Gestão da Qualidade: Teoria e casos”**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CORDEIRO, Alexander M.; OLIVEIRA, Glória Maria. **Revisão Sistemática: Uma Revisão Narrativa, 2007**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-69912007000600012>. Acesso em: 10 de julho de 2017.
- CORREIA, Kwami Samora Alfama; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. **Aplicação da técnica de Mapeamento de Fluxo de processo no diagnóstico do fluxo de informações da cadeia cliente-fornecedor** de. In: ENEGEP, 22., 2002, Curitiba. **Anais**. Itajubá: 2002. p. 1 - 8. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR11_0553.pdf>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2017.
- DIAS, Elder Emanuel Pedrosa. **Análise de Metodologia de Melhoria de Processos: Aplicações à Indústria Automobilística**. Disponível em: <http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-20070801T135548Z972/Publico/Diissertacao%20Elder%20Pedrosa.pdf> Acesso em 10 de fevereiro de 2017.
- DIAS, U. P.; FARIA, C. L. Z. **Como Modelar Processos de Negócios Utilizando Diagrama de Atividades da Unfield Modeling Language (UML)**. Bauru, ITE, 2008. Disponível em <http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_709_20100228182530a5e9.pdf> Acesso em 10 de fevereiro de 2017.
- FREITAS, Nathan Nogueira; **ESTRUTURAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS: DIAGNÓSTICO NO CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL (CAU/BR)**, Faculdade de Tecnologia Departamento de Engenharia de Produção – UnB, 2015.
- LOSEKANN, A. G.; LORENZETT, D. B.; GODOY, L. P.; MADRUGA, L. R. G. G. **Metodologia para análise de processos adaptada para uma instituição pública**. In: 1º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, 1, Santa Maria, Anais... Santa Maria: UFSM, 2012ª.

MENDES, Fabrício Izaguirre; **GESTÃO POR PROCESSOS APLICADA A GESTÃO DE PROJETOS: UMA METODOLOGIA PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA INDÚSTRIA**, In: Programa de Pós Graduação em Sistemas e Processos Industriais – Mestrado, Santa Cruz do Sul, 2012.

PESSOA, Gerisval Alves. **Gestão de Processos e a Iso 90001:2000**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6132779/Gerenciamento-de-Processos>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

PAIM, Rafael et al. **Gestão por processos: Pensar, Agir e Aprender**. São Paulo: Bookman, 2009.

PRADELLA, Simone; **NOVO OLHAR: UMA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS REDESENHADA PARA A BUSCA DE MAIOR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**, In: Programa de Pós Graduação em Sistemas e Processos Industriais – Mestrado, Santa Cruz do Sul, 2011. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486>>. Acesso em: 10 de julho de 2017.

SOUZA, Daniele Gonçalves; **METODOLOGIA DE MAPEAMENTO PARA GESTÃO DE PROCESSOS**, In: LUME Repositório Digital UFRGS, 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf?sequence=1>>. Acesso em 10 de julho de 2017.

TOLEDO, José Carlos de. **Gestão da mudança da qualidade de produto**. Gest. Prod. (online). 1994, vol. 1, n.2. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v1n2/a01v1n2.pdf>> Acesso em 9 de fevereiro de 2017.