

GESTÃO POR PROCESSOS: COMPARAÇÃO E ANÁLISE ENTRE METODOLOGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS E SEUS PRINCIPAIS CONCEITOS

Liane Mahlmann Kipper^{1*}, Magali Carolina Ellwanger², Guilherme Jacobs³, Elpídio Oscar Benitez Nara⁴, Rejane Frozza⁵

¹Departamento de Química e Física, Mestrado em Sistemas e Processos Industriais, Universidade de Santa Cruz do Sul, 96815-900, Rio Grande do Sul, Brasil.

²SABEMI.Mestrado em Sistemas e Processos Industriais, Universidade de Santa Cruz do Sul, 96815-900, Rio Grande do Sul, Brasil.

³Departamento de Informática, Curso de Ciências da Computação, Universidade de Santa Cruz do Sul, 96815-900, Rio Grande do Sul, Brasil.

⁴Departamento de Engenharia de Produção, Mestrado em Sistemas e Processos Industriais, Universidade de Santa Cruz do Sul, 96815-900, Rio Grande do Sul, Brasil.

⁵Departamento de Informática, Mestrado em Sistemas e Processos Industriais, Universidade de Santa Cruz do Sul, 96815-900, Rio Grande do Sul, Brasil.

*E-mail: liane@unisc.br

RESUMO

Atualmente muitas organizações possuem vários questionamentos sobre o que engloba o Modelo de Gestão por Processos, desde como realmente se dá a implantação desse novo modelo de gestão, até o que a migração para esse novo modelo agregará de performance e desempenho na organização. Consciente destes questionamentos, o artigo pretende contribuir com a análise de metodologias de gestão por processos levantando aspectos importantes ou relevantes sobre o tema, fazendo uma comparação dos principais conceitos defendidos em cada metodologia estudada, como suas semelhanças e suas inovações. Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas para a implantação de gestão por processos e analisado um estudo de caso. As conclusões indicam que um aspecto importante para se obter êxito na implantação da gestão por processos é a definição prévia de uma metodologia a ser usada como referência, sendo que esta deverá ser a que melhor se encaixe ao perfil da organização. Além disto, destaca-se que a correta identificação dos processos principais também exerce grande influência no sucesso do processo de implantação da Gestão por Processos em uma organização.

Palavras-chave: Gestão por processos. Metodologias para implantação da gestão por processos. Modelo de gestão por processos.

1 Introdução

Este artigo apresenta e analisa três metodologias para implantação da Gestão por Processos: DOMP - Documentação, Organização e Melhoria de Processos, de Tadeu Cruz [1]; GEPRO – Gestão por Processos, da Universidade de Campinas - Unicamp [2] e Novo Olhar, da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC [3]. Este será o alvo do estudo de caso realizado.

São descritos os conceitos básicos e, além disso, o novo modelo de gestão que deve ser elaborado e implantado nas organizações para ser corretamente utilizado por elas. Ainda, serão apresentados os resultados de análises das metodologias estudadas, como por exemplo, no que se assemelham umas com as outras e o que há inovam em relação às outras.

A realização dos estudos proporciona uma visão mais detalhada sobre o que envolve o processo de implantação da Gestão por Processos e, também, mostra a importância de se realizar uma análise prévia em algumas metodologias antes da definição de qual servirá como base para esta implantação.

A metodologia empregada é descritiva e exploratória [4]. Assim, para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas para a implantação de gestão por processos e analisado um estudo de caso. Este artigo está organizado nas seguintes seções: a seção 2 aborda o desenvolvimento do artigo apresentando, a fundamentação teórica e a metodologia empregada; a seção 3 apresenta a análise comparativa entre as metodologias estudadas; a seção 4 conclui o trabalho com as considerações finais.

2 Desenvolvimento

Na busca de uma definição, a visão de processo pode ser considerada uma forma para se realizar uma tarefa de maneira mais organizada, evitando-se assim, desvios durante a execução da atividade e o conseqüente retrabalho. Quem realiza o processo tem o conhecimento do que será necessário para dar início ao mesmo e, assim, consegue definir previamente os resultados que deverão ser obtidos. Portanto, quando se organiza uma tarefa em processo é possível se estabelecer previamente os resultados que deverão ser obtidos e executá-lo de uma maneira muito mais ágil

e confiável, desde que haja envolvimento por parte de quem o realiza. Segundo Kipper [5], “para que isto aconteça a organização deve passar de uma abordagem funcional e muitas vezes linear para uma abordagem sistêmica que valorize a cadeia de valor”.

Assim, processo é a introdução de insumos (entradas) em um ambiente formado por procedimentos, normas e regras que, ao processarem os insumos, transformam-se em resultados que serão enviados aos clientes do processo(saída). A definição clássica de processo de negócio, segundo Cruz [1], “é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos, lhes acrescentando valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços, as quais serão entregues e devem atender aos clientes”.

Um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com início, fim e inputs (entradas) e outputs (saídas), claramente identificados em uma estrutura que visa a ação. Tal estrutura é a chave para a obtenção das vantagens da reengenharia de processos, que pode ser diferenciada das versões mais hierárquicas e verticais. Visto que a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, sua estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor. Embora não se possa medir ou melhorar a estrutura hierárquica de maneira absoluta, os processos possuem custos, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente. Por isso, as organizações bem sucedidas devem oferecer produtos e serviços de qualidade, empregando processos eficientes e efetivos para produzi-los e vendê-los. A adoção de uma visão de processo significa a criação de um equilíbrio entre investimentos em produtos e em processos, com atenção para as atividades de produção, seja no *chão da fábrica* ou fora dele [6] [7] [8].

Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem que haja um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço. Na concepção mais frequente, conforme Gonçalves [9], “processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”.

A grande dificuldade que atinge a maioria das organizações está no paradigma das estruturas verticais, as quais provocam a existência dos processos intrafuncionais existentes nas empresas, que deve ser rompida pela atuação dos *process owners* na busca da integração dos processos das diversas áreas da organização [10].

A Figura 1 apresenta a diferenciação entre processos intrafuncionais e interfuncionais.

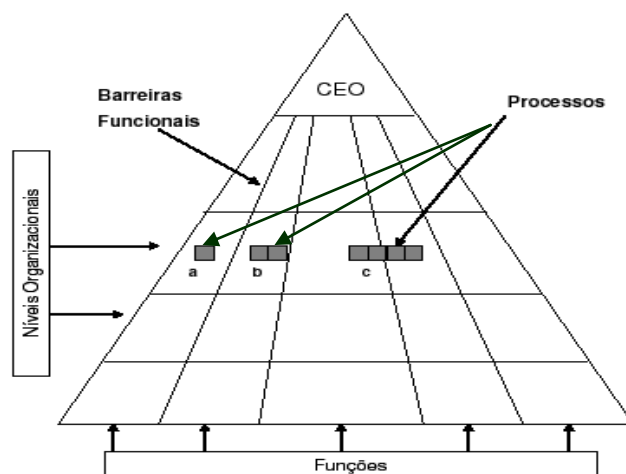


Figura 1 - Diferenciação entre Processos Intrafuncionais e Interfuncionais [10].

Por meio da Figura 1, observa-se que os processos a e b são intrafuncionais, enquanto que o processo c é interfuncional. Na visão da gestão por processos, o desafio é vencer as barreiras interfuncionais existentes na execução de um processo, permeando as áreas da organização. É importante salientar que, além das diversas áreas pelas quais eles cruzam, eles também podem percorrer diversos níveis organizacionais no horizonte de sua execução. Exemplo disto é o processo interfuncional que pode ser compreendido como melhoria de comunicação e desenvolvimento de novos produtos. Já o processo intrafuncional refere-se às atividades realizadas pelo marketing, sem que um setor interaja com outro.

2.1 Gestão por processos

A gestão por processos permite que as organizações funcionem e criem valor através do estabelecimento de todo o funcionamento da empresa em função de todos os seus processos. Dessa forma, todo o funcionamento de uma organização passa a ser gerenciado pelos seus próprios processos.

Koenig e Neveroski [11], afirmam que “a utilização do termo “Gestão” é um fenômeno recente, o que é surpreendente, e tornando-se comum ao nosso vocabulário profissional somente em meados de 1990”.

O que garante a efetividade de uma gestão, segundo entendimento de Souza, [12] “é a aplicação exitosa das técnicas empresariais, visando transformar ideias e sonhos em planos, executá-las com fidedignidade, controlá-las e corrigir, no tempo certo, os desvios dos objetivos traçados, é isto o que traz esta garantia à organização”.

A Gestão por Processos, segundo Candido; Ferreira e Zuhlke [13] “é mais do que uma ferramenta de gestão que auxilia nas tomadas das decisões estratégicas e operacionais da empresa. Na verdade, trata-se de um novo conceito de gestão baseado na melhoria contínua dos processos críticos e com foco constante nas necessidades dos clientes”.

Para a garantia de uma visão geral da organização e a conferência de como atuam as diferentes áreas, é necessário haver, entre todos os envolvidos, transparência dos processos e entendimento de sua interação. Os participantes do processo, que geralmente envolvem diversas áreas, devem conhecer o processo como um todo, compreendendo como as atividades por eles executadas contribuem para o alcance do objetivo final [14].

2.2 Implantação da gestão por processos

A implantação da gestão por processos geralmente segue a lógica ilustrada na Figura 2.

A partir da análise da figura 2, é possível a observação de todas as etapas existentes na implementação da gestão por processos. Por conseguinte, o seguimento da ordem visualizada é muito importante quando se quer conseguir implantar com êxito a gestão por processos em uma organização, pois cada fase precisa receber informações da anterior para ser executada corretamente. A seguir será detalhada cada etapa.

2.3 Mapeamento dos macroprocessos

Toda empresa é um conjunto de atividades inter-relacionadas que buscam agregar valor específico ao cliente. Assim, para gerar vantagem competitiva em relação às demais

empresas que trabalham com os mesmos produtos ou serviços, é necessário compreender a empresa a partir do somatório de seus processos ou, simplesmente, por seus macroprocessos.

Segundo Porter [15], “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores”. A Cadeia de Valor define, basicamente, a arquitetura dos macroprocessos conforme os objetivos estratégicos da empresa. Assim, ela pode ser dividida nos seguintes macroprocessos e pode ser representada como a Figura 3, ilustrada no próximo parágrafo.

- Macroprocessos de Gestão: processos que envolvem a estratégia da empresa, como, por exemplo, o Planejamento Estratégico.
- Macroprocessos de Negócio: caracterizam a atuação da empresa e são suportados por outros internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo [9].
- Macroprocessos de Apoio: processos que dão apoio aos processos de negócio e de gestão.

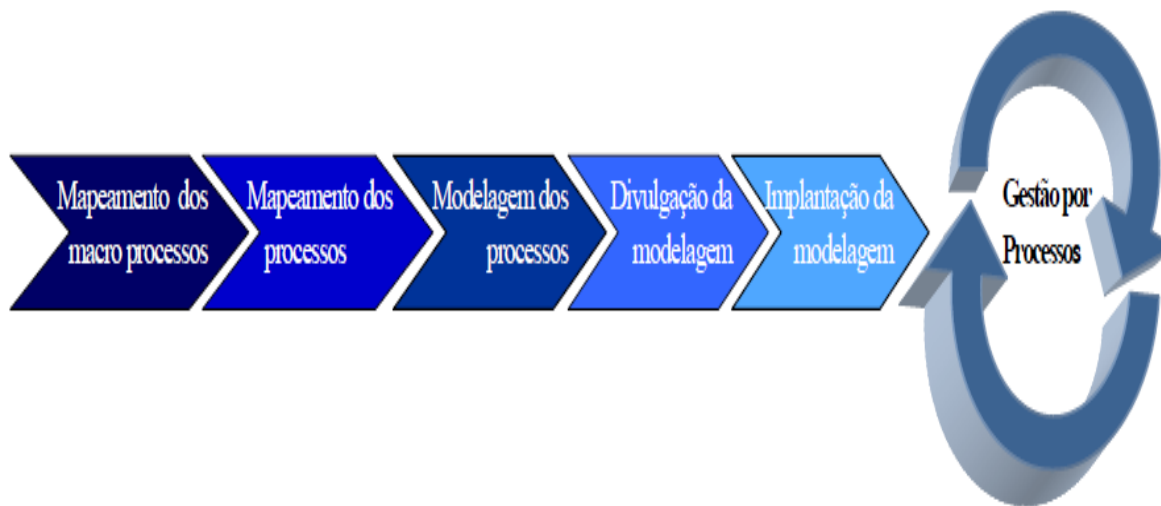


Figura 2 - Etapas de implantação da gestão por processos [13].

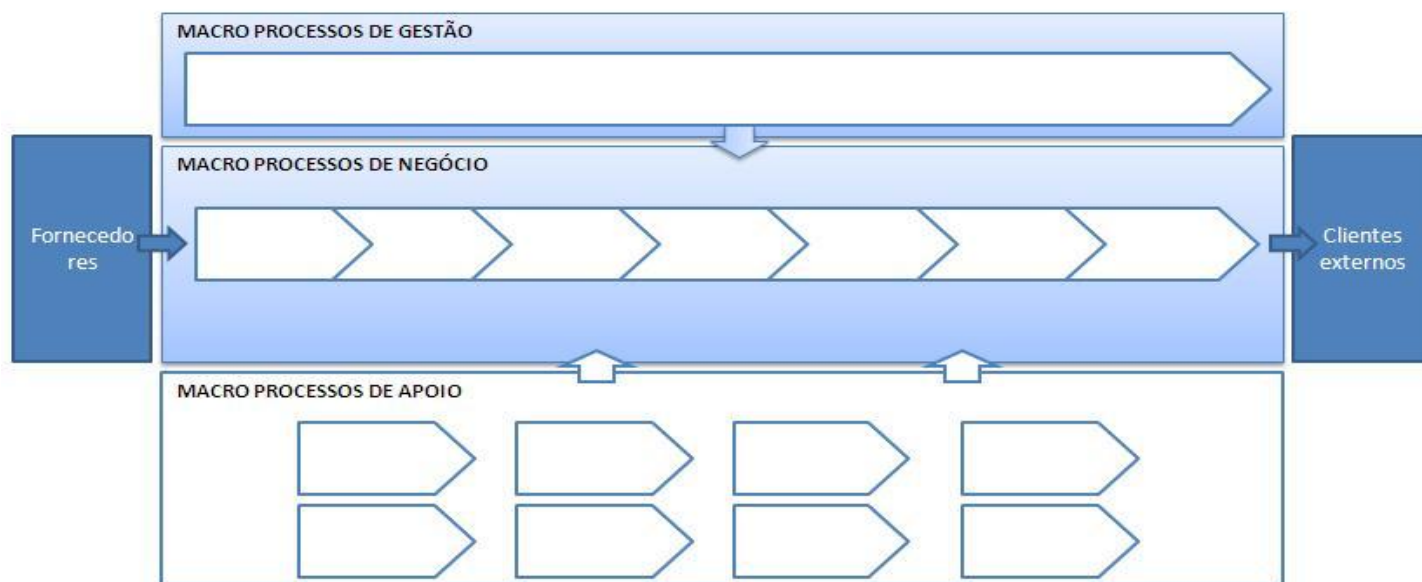


Figura 3 - Divisão da cadeia de Valor em macro processos [3].

2.4 Mapeamento dos processos

Mapear um processo é fazer um desenho inicial, observando como uma sucessão de atividades são executadas e inter-relacionadas. A coleta das informações pode ser feita através de entrevistas com os responsáveis pelo processo na organização, visando identificar todas as atividades executadas pela gerência, seus responsáveis e suas interações. A organização desses dados coletados é feita em macroprocesso, conforme ilustra a Figura 4.

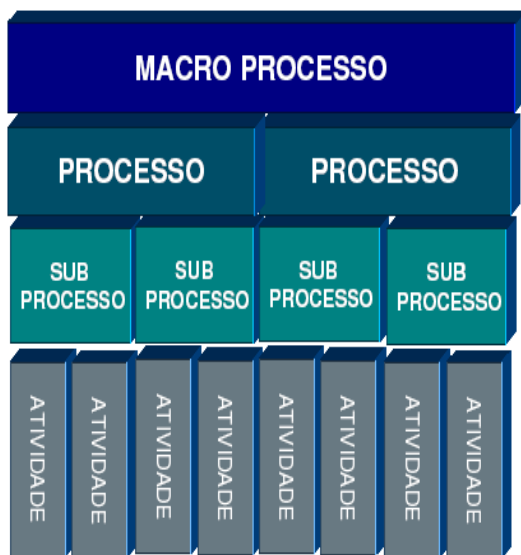


Figura 4 - Níveis dos processos [13].

Com a visualização da Figura 4, é possível perceber que o macroprocesso é a representação de todas as etapas que fazem parte do processo, desde suas atividades até o processo final. Desta forma, o processo passa a ser visto de maneira mais ampla, abrangendo todas as suas etapas.

2.5 Modelagem dos processos

A modelagem dos processos consiste em redesenhá-los, com a finalidade de colocar o processo mapeado em um molde ideal, atingindo, dessa forma, os resultados esperados. Este molde ideal é formatado com base nas orientações corporativas e nas propostas de melhorias dos envolvidos nos processos.

2.6 Divulgação e implantação da modelagem

Após a aprovação dos modelos, é interessante acontecer um evento em que o objetivo principal é cada grupo responsável por um processo que defenda as melhorias implantadas neste e as compartilhe com o restante dos grupos.

Já a implantação da modelagem refere-se à maneira como os novos modelos serão implantados, ou seja, a maneira como será controlada sua implementação dentro dos processos da organização.

2.7 Modelagem de processos no projeto Novo Olhar

Concluída a pesquisa bibliográfica sobre gestão por processos, foi realizado um estudo de caso junto ao Projeto Novo Olhar desenvolvido pela UNISC. Este modelo apresenta alguns aspectos diferentes em relação ao que foi citado anteriormente.

A metodologia de modelagem de processos ganha importância pela sua função de registro e documentação histórica da organização, pelo fato do aprendizado ser construído, baseando-se em conhecimentos e experiências passadas. O principal benefício gerado para a Instituição, por meio da referida modelagem, é o fornecimento de uma base de conhecimentos que apoia a estruturação e o desenvolvimento de forma integrada de diferentes projetos. Dentre estes podem ser citados:

- Desenvolvimento de sistemas de informação que atendam fielmente às necessidades dos processos, como, por exemplo, o Sistema de Ensino.
- Integrações com o Sistema Corporativo (ERP – *Enterprise Resource Planning*).
- Construção de um ambiente para o Banco de Dados Institucional (BI – *Business Intelligence*).
- Desenvolvimento de fluxos automatizados através do *Workflow*.
- Implementação de um *Balanced Scorecard* – BSC.
- Atualização dos papéis funcionais nos mapas de desenvolvimento dos colaboradores do Modelo Integrado de Gestão de Pessoas – MIGP.
- Avaliação/criação de Tabelas de Temporalidade Documental e utilização do Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED.

A metodologia apresentada para a modelagem de processos está embasada no modelo DOMP – Documentação, Organização e Melhoria de Processos, criada por Tadeu Cruz (2003), além das práticas adotadas pela Assessoria de Desenvolvimento Organizacional da UNISC. Desta forma, este estudo foi validado em conjunto com a Coordenação de Pós-Graduação *Lato Sensu* da UNISC, no processo-piloto Desenvolvimento de Projetos de PGLS.

Dando seguimento, será descrito cada fase do desenvolvimento da metodologia: 1ª fase - identificação e mapeamento de processos; 2ª fase - análise e redesenho de processos; 3ª fase - implantação dos processos redesenhados; e 4ª fase - monitoramento e otimização. Vale ressaltar que as duas últimas fases ainda não foram colocadas em prática.

2.8 Primeira fase

A análise das unidades gerenciadoras dos processos da APESC - Associação Pró-Ensino de Santa Cruz do Sul/Educação, possibilitou a identificação dos processos conforme representado na Figura 5.

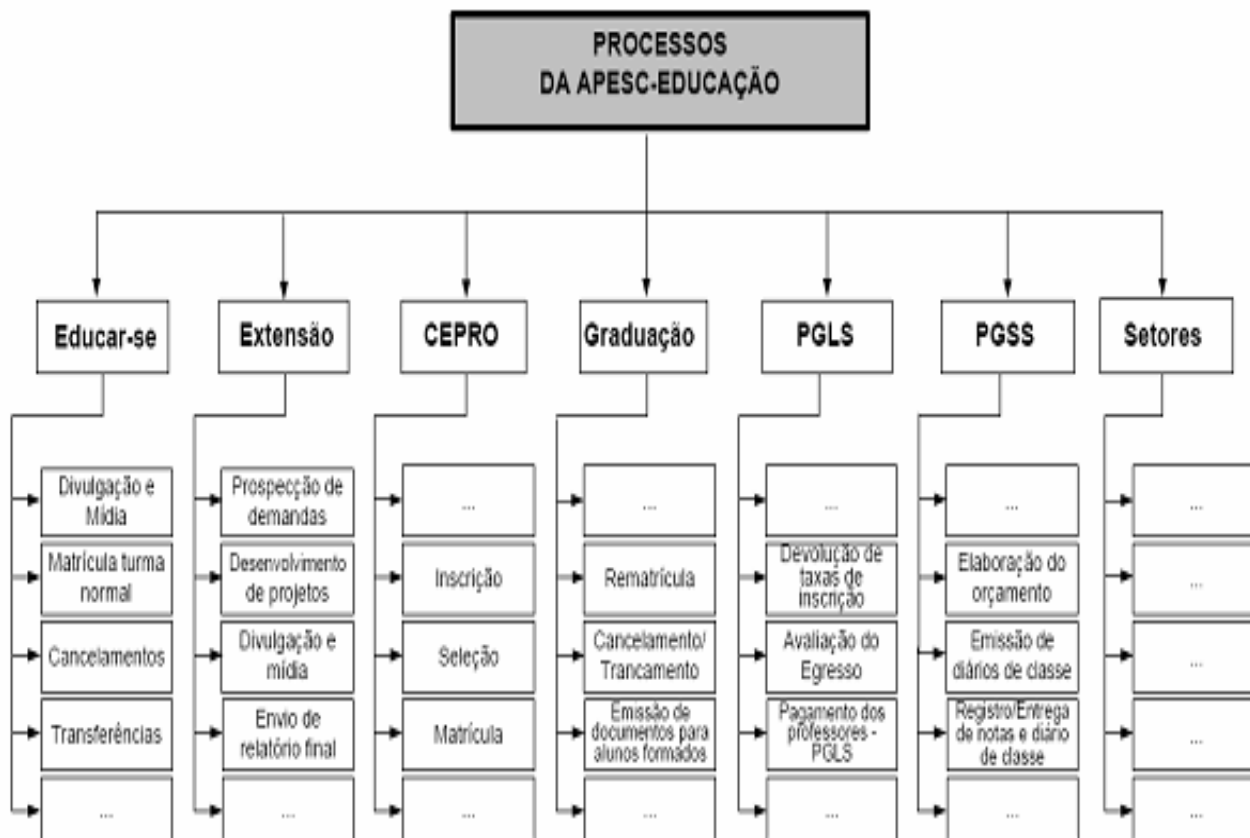


Figura 5 - Identificação de unidades gerenciadoras dos processos da APESC – educação [3].

O organograma da Figura 5, viabiliza o conhecimento dos encaminhamentos pelas unidades da Instituição, como o CEPRU (Centro de Educação Profissional da UNISC). Este possui os processos de inscrição, seleção e matrícula. Ao longo do projeto foram adicionadas mais cinco unidades gerenciadoras: Assessoria Técnica da Reitoria, Áudio e Vídeo, Biblioteca, Laboratório de Informática e ASSCOM(Assessoria de Comunicação).

Cada processo possui suas peculiaridades, podendo-se destacar os gerentes dos processos, as metas, as atividades, conforme observa-se na Figura 6.

A identificação do processo foi seguida pela descrição o macrofluxo, que é o conjunto resumido de dados e informações sobre um processo. Dentre vários objetivos, o macrofluxo permite conhecer qualquer processo resumidamente, por meio de seus principais elementos o que dará uma visão macro do processo. O diagrama da figura 7 apresenta o macrofluxo deste processo.



Figura 6 - Elementos do processo[3].

O esquema acima descreve o que cada macrofluxo do processo contém no Projeto Novo Olhar, possibilitando a identificação do que compõe um determinado processo.

Cabe salientar que, para a inclusão, descrição ou consulta dos processos identificados pelas unidades gerenciadoras, deve ser utilizado o Sistema de Gestão por

Processos – SGP, que encontra-se disponível na página “Processos” da Intranet da UNISC¹.

¹ <http://www.intra.unisc.br/processos/SGP>

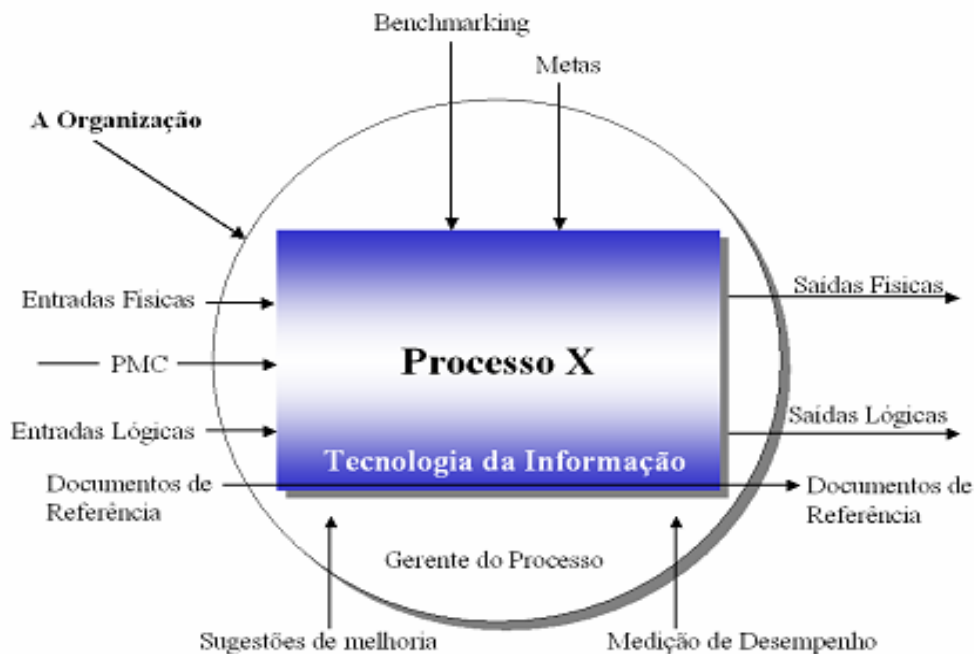


Figura 7 - Macrofluxo do processo [3].

2.9 Segunda fase

Tendo concluída a primeira fase, realizada em todos os processos da UNISC, iniciou-se a análise e redesenho dos processos já descritos e mapeados. Até o momento, esta fase foi iniciada em alguns processos priorizados pela UNISC, mas a intenção da organização é realizá-la em todas as etapas institucionais.

A análise e o redesenho de um processo permite a introdução segura de regras, tempos e papéis funcionais no ambiente organizacional. Quer o processo já exista de forma estruturada, quer seja um novo processo necessário para suportar um novo negócio, sua análise e seu redesenho garantem o compartilhamento do conhecimento na sua implantação e a gerência desse mesmo conhecimento no monitoramento e na otimização[3].

Esta fase conta com a participação de um grupo multidisciplinar, composto por analistas de processo, analistas de sistemas e gerentes de processo.

Os analistas de processos avaliam a documentação produzida na fase de identificação e mapeamento destes processos, traduzindo a situação atual para um fluxograma na notação BPMN – *Business Process Modeling Notation*, que é o padrão mundial para a representação gráfica de processos. Quando necessário, os analistas e os gerentes de processo elaboram o redesenho (nova proposta), tendo como resultado um

novo fluxograma. É importante observar que os gerentes devem atualizar os formulários da fase anterior. Para a elaboração da nova proposta, pode-se levar em consideração o uso das tecnologias disponíveis: *Workflow* – sistema que disponibiliza fluxos de trabalho via a *Intranet* de uma empresa ou Instituição - e GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos. Ou ainda, a busca de novas soluções, bem como o desenvolvimento de novas funcionalidades nos sistemas existentes ou até mesmo a criação de novos sistemas informatizados, de acordo com a avaliação de custo x benefício do processo alvo de estudo.

3 Implantação dos processos redesenhados - Terceira fase

Nesta fase, que ainda não foi abordada no Projeto Novo Olhar, nesta fase, ocorre a implementação das mudanças que foram criadas e redesenhadas. A implantação de qualquer processo deve ser cuidadosamente estudada, planejada e executada, para que não ocorram problemas nesta etapa do ciclo, principalmente quando o redesenho requer o desenvolvimento de soluções de Tecnologia da Informação - TI. Nesta fase, há participação da equipe de desenvolvimento de sistemas do Sinf - Setor de Informática da UNISC.

Quando necessário, será realizada capacitação com os envolvidos no processo a ser implantado, objetivando ajustes nas atividades, correção de falhas no que diz respeito à interpretação de cada atividade, confecção de manuais, discussão de formas

para implantação do processo e, se for preciso, os gerentes de processo serão consultados.

3.1 Monitoramento e otimização - Quarta fase

A última fase propõe a forma que serão acompanhados e otimizados os novos processos criados ou redesenhados.

À medida que o fluxo de sistema se consolida, por meio da documentação, da organização e da melhoria contínua, o processo atinge maturidade. A falta de uma gerência efetiva e constante fará com que o trabalho decline, o que pode ser resultado de fatores como desorganização, falta de documentação, falta de apoio tecnológico, de simplificação, de melhoria contínua, entre outros. Por isso, o gerente é o responsável por esta etapa, que garante o cumprimento das metas descritas no macrofluxo, e a promoção o sucesso de todo o ciclo de gestão.

O estudo de caso na modelagem dos processos do Projeto Novo Olhar trouxe grandes benefícios para a pesquisa do bolsista, pois através dele foi possível agregar informações

técnicas e detalhadas de como funciona e é executada a modelagem de processos para se realizar a implantação da Gestão por Processos em uma Instituição.

4 Análise comparativa das metodologias

Além da pesquisa realizada e de seus resultados descritos nos itens anteriores deste artigo e dos estudos teóricos, obteve-se como resultado um quadro comparativo em que está descrito como as metodologias estudadas dão início à implantação da Gestão por Processos (Quadro 1); quadro de comparação entre as metodologias estudadas sobre os principais conceitos que envolvem a Gestão por Processos (Quadro 2); quadro relativo aos conceitos dos autores para metas e indicadores de desempenho (Quadro 3); e textos explicativos referentes a papéis funcionais, planejamento estratégico, visão vertical x visão horizontal e diagramas para fluxogramas.

A seguir, apresenta-se os Quadros 1, 2 e 3 e respectivas análises realizadas.

Quadro 1 - Comparativo do início da Implantação da Gestão por Processos nas Metodologias estudadas[1] [3] [2].

DOMP	NOVO OLHAR	GEPRO
<p>Tadeu Cruz deixa claro que antes de ser executado qualquer projeto de análise, modelagem, organização e melhoria de processos, é fundamental já se ter definida a metodologia a ser seguida.</p> <p>As etapas a serem seguidas na metodologia DOMP são as seguintes: Análise Inicial, Análise do Processo Atual, Modelagem do Novo Processo, Implantação do Novo Processo e Gerenciamento dos Processos.</p> <p>Na metodologia DOMP há a necessidade de um planejamento cuidadoso de todas as etapas do projeto de melhoria ou criação de processos. Esse planejamento deve abranger os seguintes pontos: criação do nome; definição do escopo; criação de um glossário; identificação do líder; criação do cronograma; criação da equipe; criação de mecanismos de conhecimento.</p>	<p>O Projeto Novo Olhar, tem por objetivos implantar a Gestão por Processos na APESC – Educação e modelar os processos relacionados à dimensão Ensino, para o desenvolvimento do Sistema de Ensino e a construção do Banco de Dados Institucional. A necessidade de modelagem dos processos da Instituição foi incluída como um dos objetivos do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), que faz parte do planejamento da UNISC. O projeto propõe as seguintes etapas de implantação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitação da Metodologia - Identificação e Mapeamento dos processos: <ul style="list-style-type: none"> a) descrição do macrofluxo; b) descrição das atividades c) Análise dos documentos de cada processo. - Análise crítica dos processos - Redesenho dos processos - Implantação dos processos - Monitoramento dos processos 	<p>Na metodologia gestão por processos existem oito etapas. A primeira refere-se ao planejamento estratégico, que servirá de estratégia organizacional para a obtenção de resultados coerentes e qualificados. Esta é, com certeza, a etapa fundamental para todo o andamento do projeto.</p> <p>Após, seguem as etapas de Entendimento do Negócio, que objetiva entender o funcionamento da organização. Na etapa de Identificação dos Processos Críticos são selecionados os processos que serão alvos do projeto de melhoria. Na etapa de Clientes e Fornecedores do Processo são abordados todos os requisitos dos clientes e fornecedores relacionados com os processos da organização. Somente após, é feita a Análise do Processo Atual, o Redesenho, a Implantação e o Gerenciamento do Processo.</p>

A leitura do Quadro 1 possibilita a percepção das três metodologias estudadas e apresenta etapas semelhantes durante a fase de implantação de cada uma. Em destaque, a metodologia Gestão por Processos apresenta algumas etapas anteriores em relação às metodologias DOMP e Novo Olhar: o planejamento estratégico, o entendimento do negócio, a análise dos processos críticos e análise dos requisitos dos clientes e fornecedores.

Da análise dos dados apresentados no Quadro 2, observa-se que os conceitos defendidos pelas metodologias têm semelhante abordagem, ocorrendo diferenciação na conceituação

de macroprocesso, que é adotado apenas na metodologia Gestão por Processos. Em relação ao conceito sobre atividades, apenas as Metodologias DOMP e Novo Olhar fazem essa abordagem.

Quanto aos papéis funcionais, na metodologia DOMP existe a figura do líder que deverá coordenar o projeto. Os demais papéis funcionais não foram nomeados por Tadeu Cruz, que apenas explica que estes papéis são a representação de uma função em termos operacionais e assim, cada funcionário representa no mínimo uma função na organização. Na metodologia Novo Olhar existem três papéis funcionais. O

analista do processo, é o profissional que coordena a modelagem dos processos estabelecendo a visão institucional; o gerente é o responsável por todo o processo; e o responsável pelas atividades, é a pessoa encarregada pela execução. Na metodologia Gestão por Processos existem oito papéis funcionais. O dono do processo é quem tem influência sobre as mudanças; o facilitador é quem tem como principal papel o de facilitar os projetos de revisão e melhoria de processos; os colaboradores táticos têm como função destacar e analisar e projetar melhorias; o patrocinador, estabelece os objetivos estratégicos, homologa os resultados e analisa o impacto das

mudanças; os agentes de melhoria descrevem o trabalho e auxiliam nas melhorias, planejamento e implantação das melhorias; os clientes deverão estabelecer suas necessidades (requisitos, metas) em relação aos produtos e serviços oferecidos para que o novo processo os contemple; os fornecedores estabelecem suas necessidades condizentes ao processo, de forma que ofereça insumos; e os fornecedores parceiros são os representantes de áreas do conhecimento da organização e contribuem para a correta aplicação das melhorias.

Quadro 2 - Comparativo dos conceitos principais de processo das metodologias estudadas [1] [3] [2].

CONCEITOS	DOMP	NOVO OLHAR	GEPRO
Processo	Quanto à existência, é a introdução de insumos (entradas) em um ambiente formado por procedimentos, normas e regras que, ao processarem os insumos, transformam-se em resultados que serão enviados (saídas)	É o conjunto de atividades que, automatizadas ou não, integram pessoas e sistemas diversos, com vista a um objetivo em comum. Toda organização, por sua vez, e na APESC não seria diferente, é conduzida diariamente pela execução de uma gama de processos.	Um processo pode ser visto como uma cadeia de agregação de valores. Pela sua contribuição para a criação ou entrega de um produto ou serviço, cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes.
Macroprocesso	Não definido	Não definido	É utilizado durante a fase de análise dos processos atuais, que estão sendo mapeados, visando o entendimento uniforme do processo por todos os envolvidos. É definido como Mapa do Processo.
Subprocesso	Ocorre quando se descobre que um processo é complexo. Então, é regra que se divida este processo em subprocessos, o que permite uma concentração mais rápida e apurada em cada segmento.	Não existe o conceito de subprocesso, porém é utilizado o símbolo de subprocesso (notação BPMN) para representar outro processo, cujas atividades são necessárias para a continuação da execução deste.	É adotado caso o processo a ser mapeado seja muito complexo. Então se divide em sub-processos, criando um mapa que retrate o relacionamento entre eles.
Atividades	Conjunto de instruções (procedimentos, normas e regras), mão de obra e tecnologias, cujo objetivo é processar as entradas.	O Projeto Novo Olhar apresenta em sua metodologia o mesmo conceito descrito na metodologia DOMP, no que se concerne à conceituação de atividades.	Não definido

O planejamento estratégico é destacado apenas por um dos autores. Nas outras duas metodologias não é adotada a etapa do planejamento estratégico durante suas implantações. Somente a metodologia Gestão por Processos a adota, definindo-a como um instrumento importante para nortear a gestão institucional. A inexistência deste planejamento não impede o início da aplicação da Metodologia de Gestão por Processos. Entretanto, produtos são fornecidos pelo planejamento estratégico: Visão, Objetivos e Indicadores dará um rumo certo aos esforços de melhoria.

Em relação ao entendimento descrito nas metodologias sobre a visão vertical x visão horizontal, destaca-se que as três metodologias abordam esta questão. O fato evidencia que a gestão baseada em processos implementa a visão sistêmica da

organização, uma vez que percorre o caminho natural do processo, mesmo que as atividades pertençam a outras áreas. Contudo, a metodologia DOMP esclarece que a organização deve entender sua cultura organizacional para só depois poder mudar sua forma de ser e operar. Já a Novo Olhar, esclarece que através do modelo de gestão por processos a organização deixa de lado o ponto de vista funcional, baseado no organograma, para uma nova visão que enfoca o próprio trabalho, a fim de gerenciá-lo. Assim, a organização passa a ter uma visão horizontal das suas áreas funcionais. Na sequência é apresentado o Quadro 3.

Quadro 3 - Comparativo dos conceitos de metas e indicadores de desempenho das metodologias estudadas [1] [3] [2].

CONCEITOS	DOMP	NOVO OLHAR	GEPRO
Meta	Qualquer meta é influenciada por uma série de elementos que podem comprometer ou ajudar em sua realização. Esses elementos podem ser de dois tipos: internos e externos. Os fatores externos são os mais difíceis de serem controlados, podendo ajudar ou comprometer a realização da meta. Sua influência pode se dar de forma direta ou indireta, por meio dos objetivos.	Resume o que se espera atingir como resultado da execução do processo. No Projeto Novo Olhar é evidenciada uma metodologia importante. As metas estabelecidas em cada processo são quantificáveis, ou seja, é possível que todos os envolvidos tenham condições de saber se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas.	Na metodologia Gestão por Processos, meta é definida como o valor a ser esperado para o indicador de um processo após implantadas as melhorias. Não é citado como elas são definidas nem como é realizado o seu acompanhamento.
Indicadores de Desempenho	Forma como os resultados serão medidos. Quando forem medidos verifica-se o fato de estar ou não de acordo com os parâmetros aceitáveis para a meta estabelecida. Não existem empecilhos para a definição de uma ou várias metas para qualquer tipo de atividade. Salvo incompetência em entender a natureza e função da atividade.	Conjunto de técnicas, instrumentos e normas que possibilitam avaliar e manter as metas dentro da qualidade esperada, além de permitir sua contínua melhoria. Para tanto, é necessário informar, pelo menos, uma medição de desempenho para cada meta. No Projeto Novo Olhar, esses indicadores são estabelecidos individualmente.	Grandezas resultantes da relação matemática entre duas ou mais medidas de desempenho, cujo objetivo é dimensionar o comportamento de um processo. Isso inclui seus resultados, permitindo, através da comparação com padrões pré-estabelecidos, melhor gerenciamento.

4 Considerações finais

Comparando as três metodologias estudadas, conforme Quadro 1, percebe-se cinco elementos necessários para a implantação da gestão por processos: (1) criação de um projeto de melhoria; (2) criação/escolha de uma metodologia de gestão; (3) entendimento do negócio da organização; (4) alinhamento com os objetivos estratégicos e (5) a definição do dono do processo.

Tendo como base os conceitos definidos de cada metodologia e a análise do Quadro 2 das metodologias estudadas, obteve-se os seguintes resultados: em relação à conceituação de processos, as três metodologias apresentam conceitos muito semelhantes entre si; macroprocesso é utilizado apenas na metodologia Gestão por Processos, durante a fase de análise dos processos atuais definido como Mapa do Processo; subprocesso não é utilizado somente na metodologia Novo Olhar; já as metodologias DOMP e Gestão por Processos o conceituam de forma muito semelhante; na metodologia Gestão por Processos não há definição para atividades; já as metodologias DOMP e Novo Olhar as conceituam da mesma maneira.

A análise do Quadro 3 das metodologias estudadas, oferece os seguintes resultados: as três metodologias concordam que meta seja o resultado que se espera atingir em uma atividade. Porém, na metodologia Gestão por Processos fica indefinido como as metas devem ser acompanhadas; quanto aos indicadores de desempenho é muito semelhante o conceito contido nas três metodologias. A partir disso, é possível concluir que os indicadores de desempenho são criados após já estabelecidas as metas para uma atividade. Além disso, são o conjunto de instrumentos e normas que possibilitam manter as metas dentro da qualidade esperada e permitem o melhor gerenciamento de uma atividade a partir da comparação dos seus resultados com padrões pré-estabelecidos.

Um aspecto também muito importante que conduz a organização ao sucesso na implantação da gestão por processos é o fato de ela conseguir identificar seus processos mais importantes, que são os que geram mais valor e são a base da empresa. A correta identificação destes processos permite que o traçado de estratégias específicas para estes processos, pois devem ser executados com extrema perfeição. A característica importante presente na gestão por processos é exatamente essa: ela modela e cria novas estratégias a todos os fluxos de uma organização, mas com um foco maior nos processos principais. Por isso, é importante que eles sejam corretamente identificados para que não se direcione o foco para os que não são os principais.

Um dos principais benefícios que o uso da gestão por processos proporciona a uma organização é a utilização dos indicadores de desempenho para cada atividade. Cada uma foi descrita por um funcionário que faz parte de um processo; são estabelecidos indicadores de desempenho, os quais permitem a avaliação e contínua melhoria das metas estabelecidas para uma atividade, visto que consegue-se melhorar aquilo que está sendo medido, pois o que não é medido não há como melhorar.

Agradecimentos

Os autores Liane Mahlmann Kipper (orientadora) e Guilherme Jacobs (aluno bolsista) agradecem a UNISC pelo auxílio financeiro por meio de bolsas de estudo na modalidade de Iniciação Científica e do FAP – Fundo de Apoio à Pesquisa.

PROCESS MANAGEMENT: COMPARISON AND ANALYSIS BETWEEN METHODOLOGIES FOR THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT BASED ON PROCESSES AND ITS MAIN CONCEPTS

ABSTRACT: Nowadays, many organizations have a lot of questions about everything that encompasses the Process Management Model, from how actually happens the deployment of this new management model, to what the migration to this new model will add in performance to the organization. Aware of these questions, the paper aims to contribute to the analysis of methodologies for the Process Management, raising important issues relevant to the topic, making a comparison of the main concepts discussed in each methodology studied, as their similarities, and their innovations. To develop this paper it was performed literature searches on Process Management implementation and a case study analysis. The findings indicate that an important aspect for achieving success in the Process Management implementation is the pre-definition of a methodology to be used as a reference, and this should be the one that best fits to the profile of the organization. Moreover, it is highlighted that the correct identification of the main proceedings also exerts great influence on the success of the implementation process of the Process Management in an organization.

Keywords: Process Management. Methodologies for process management implantation. Model of process management.

Referências

- [1] Cruz, Tadeu. *Sistemas, Métodos & Processos: administrando organizações por meio de processos de negócio*. São Paulo: Editora Atlas, 2003, páginas 62-106.
- [2] Unicamp. *Metodologia de gestão por processos* / Eneida Rached Campos. Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em: http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/gestao_processos.html. Acessado em: 23 jul. 2009.
- [3] Metodologia Novo Olhar. *Gestão por Processos - Metodologia Novo Olhar*. 2006. Disponível em: <http://www.intra.unisc.br/processos/index.html>. Acessado em: 21 jul. 2009.
- [4] Gil, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- [5] Kipper, Liane Mahlmann. *Relatório de Projeto de Pesquisa* – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2009.
- [6] Davenport, Thomas H. *Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- [7] BPM CBOK®, Guia do. ABPMP – Association of Business Process Management Professionals, Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge), version 2.0 – second release. www.abpmp.org, 2009.
- [8] JESTON, J., NELIS, J., "Business Process Management: Pratical Guidelines to Successful Implementations". 2 ed., Elsevier, 2008.

- [9] Gonçalves, José Ernesto Lima. *As empresas são grandes coleções de processos*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 2000.
- [10] Frederico, G.F. e Toledo, J.C. *A Gestão por Processos: um estudo de caso de um operador logístico*. Rio de Janeiro: Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2008.
- [11] Koenig, M. e Neveroski, K. *The origins and development of knowledge management*. Journal of Information & Knowledge Management, Vol. 7, No. 4 (2008).
- [12] Souza, Adriano Dias. *Gestão efetiva: capacitando a equipe a realizar objetivos*. Florianópolis: Editora Samec, 2008.
- [13] Candido, R.M.; Ferreira, M.T. e Zuhlke, R.F. *Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas*, Rio de Janeiro: Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2008.
- [14] Martinho, G.B. e Rotondaro, R.G. *Aplicação da gestão por processos em empresa do setor de varejo de supermercados: estudo de caso*. Salvador: Anais XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2009.
- [15] Porter, M.E. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985.