



GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS

AULA 1



Prof. Roberto Candido Pansonato



CONVERSA INICIAL

Olá! Seja bem-vindo à nossa primeira aula da disciplina de Gestão e Mapeamento de Processos. Para começar, vamos aos temas desta aula:

1. O que é um processo
2. Organização por processos
3. Visão geral de metodologias de modelagem de processos
4. Introdução ao BPM
5. Gestão e visão sistêmica

Mesmo que muitas pessoas não consigam enxergar, uma empresa é um grande emaranhado de processos, cada qual com suas respectivas entradas e saídas. Enxergar esses processos e a interação deles é um desafio para o administrador. Millard (2002) define desta maneira o mapeamento de processos: “O mapeamento de processos pode ser definido como uma ferramenta ou método que tem como finalidade identificar as informações, as partes interessadas, as especializações, a sequência e os recursos necessários para entender os processos de uma organização”.

Ainda segundo o autor, “essa fase inicia-se com o desenho do processo atual, o ‘como é’ (*as is*), e termina com o desenho do processo que se deseja, o ‘como deve ser’ (*to be*)”.

CONTEXTUALIZANDO

Para inserir uma conotação prática sobre o que pode ocorrer em uma empresa que não possui conhecimentos sobre processos, vamos apresentar um caso sobre uma empresa fictícia.

A empresa Vanguarda (nome fictício) é uma indústria fabricante de produtos têxteis (roupas masculinas e femininas para o público jovem). Para atender à entrada da estação da primavera, um cliente que representa uma grande loja de departamentos fez uma solicitação ao departamento comercial para criação e produção de uma coleção exclusiva para estação da primavera, que se iniciaria em 6 meses. O departamento comercial solicitou ao departamento de criação o desenvolvimento da coleção. Paralelamente, foi solicitado ao departamento de manufatura a produção das roupas. Para que fossem confeccionadas essas roupas, foi necessária a compra de insumos para



produção (tecidos, linhas, botões, zíperes etc.). O departamento financeiro, por meio de suprimentos, realizou a compra dos insumos para pagamento em 28 dias.

Até este ponto, tudo ocorria dentro da normalidade; porém alguns problemas vieram a ocorrer:

- Atraso na entrega dos produtos para o cliente;
- Discrepância no fluxo de caixa da empresa;
- Erros na combinação (mix) dos produtos.

Quais poderiam ser as causas dos problemas apresentados acima?

Como acontece na maioria das empresas, a gestão ocorre de maneira funcional, ou seja, cada departamento enxerga apenas suas atividades e não tem a visão geral do processo.

De acordo com o fluxo estabelecido e com as informações anteriores, um dos motivos que *pode* ter causado estes problemas foi a ausência de uma gestão por processos.

Análise

A maioria das empresas que trabalha com uma visão de gestão funcional pode ter esses tipos de problemas. O atraso na entrega ocorreu devido a atrasos na manufatura, que não definiu com o departamento comercial os prazos solicitados. A discrepância no fluxo de caixa aconteceu pois o pessoal de suprimentos negociou pagamentos dos insumos num prazo muito mais curto (28 dias) do que o cliente havia se comprometido a pagar (60 dias). Quanto ao erro no “mix” de produtos, o departamento comercial foi informado de mudanças no decorrer do desenvolvimento, aceitou-as perante o cliente, mas não as comunicou a tempo aos demais departamentos.

A gestão por processos caracteriza-se por ter como um dos principais direcionamentos o foco no cliente, não deixando que barreiras departamentais bloqueiem esse fluxo. No entanto, antes de entender o que é uma gestão por processos, que tal conceituarmos o que é um processo? É o que veremos a seguir.

1.1 Descrição e contextualização

De forma simples, Harrington (1993) define

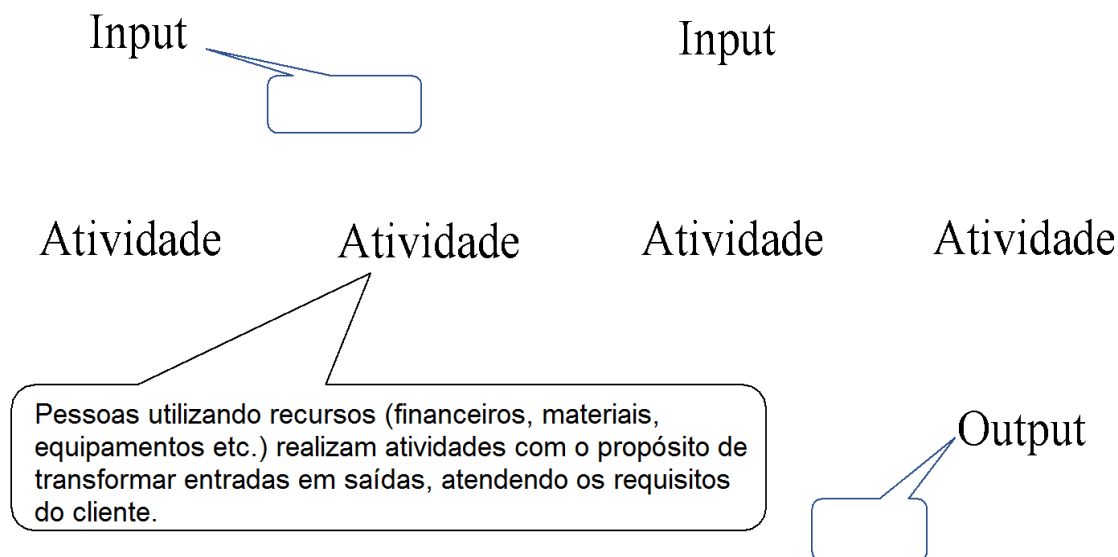
processo como uma ação que recebe uma entrada (*input*), transforma agregando valor e gera uma saída (*output*). Portanto, para as empresas, “os processos acontecem tanto nos produtos quanto nos serviços, desde o recebimento das matérias-primas pelos fornecedores até a entrega deste produto ou serviço ao cliente. Essa cadeia deve, na teoria, agregar valor a cada processo.

Conforme E. Wildauer e L. Wildauer (2015, p. 21), “processo é um conjunto finito, sequencial e ordenado de passos que devem ser executados para transformar um insumo (uma entrada) em algo útil (uma saída), válido, que atenda a especificações predefinidas (parâmetros, dimensões, prazos etc.)”.

Para Davenport (2000), *processo* seria “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação”.

Na Figura 1 apresenta-se uma ilustração básica de como funciona um processo.

Figura 1 – Ilustração básica de um processo



Portanto, em resumo, um processo é uma série de atividades encadeadas que recebem *inputs* (entradas) e produzem *outputs* (saídas) em produtos ou serviços.

1.2 Histórico

A partir do século XX, surgiram várias técnicas para modelagem de processos, entre elas o fluxograma, diagrama de blocos, diagrama de fluxo de controle, diagrama PERT CPM, entre outros.

Já na década de 1990, o termo *processo* passou a ser um tema constante para se obter ganhos de produtividade. As empresas gradativamente começam a deixar a gestão com uma visão funcional e substituí-la por uma visão de processos.

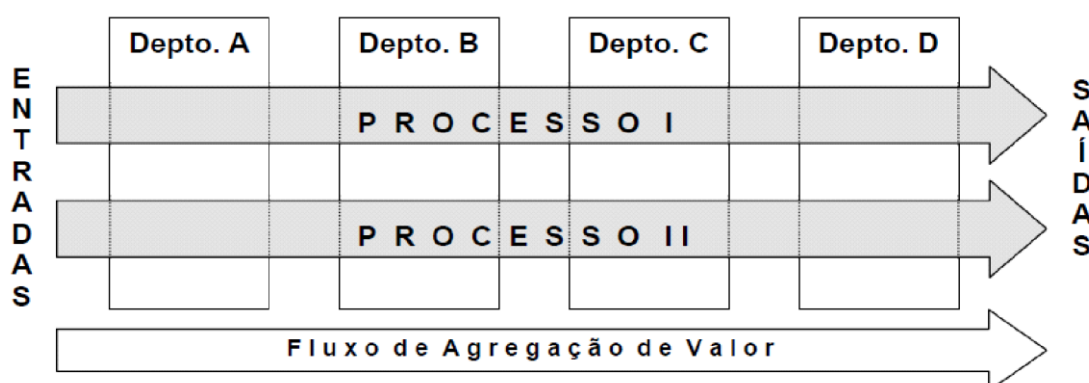
E como isso funciona? Veja a seguir:

A estrutura das organizações manteve-se a mesma durante boa parte do século XX, sendo voltada para dentro, sem a visualização completa (interna e externa) de todas as suas atividades. As empresas mesmo tendo seus processos e informações fluindo na horizontal, se organizam em grupos funcionais verticais, com setores agrupados por semelhança de atividades, fazendo com que o fluxo de trabalho com frequência passe de um departamento para outro causando falta de agilidade, erros de comunicação, altos custos e dispersão do foco no cliente. (Rados et al., 1998)

Embora ainda haja muita restrição a respeito, hoje é possível verificar algumas empresas trabalhando segundo uma organização por processos, ou seja, com uma visão horizontal voltada para o cliente. Nessa forma de gestão privilegia-se o responsável pelo processo e não pelo departamento. Desse modo, a empresa será gerenciada ao longo da cadeia de processos, os quais irão permear os departamentos (Figura 2). Para o sucesso dessa forma de gestão, o foco deve estar nas atividades que agregam valor ao longo da cadeia.

A grande vantagem da gestão por processos refere-se ao foco no cliente (saídas), na melhoria da integração dos trabalhos e na facilidade de se propor mudanças no sistema de gestão.

Figura 2 – Organização por processos



TEMA 2 – ORGANIZAÇÃO POR PROCESSOS

A grande maioria das empresas organiza suas atividades através de processos. Vamos ver como ocorre essa classificação e a hierarquia.

2.1 Classificação dos processos

Gonçalves (2000, p. 5), classifica os processos empresariais em três categorias:

1) Processos de Negócios

Caracterizam-se na fabricação de produtos ou na geração de serviços. Também conhecidos por processos primários, incluem grande parte das atividades que geram valor ao cliente e atravessam os níveis hierárquicos e funcionais.

2) Processos Organizacionais

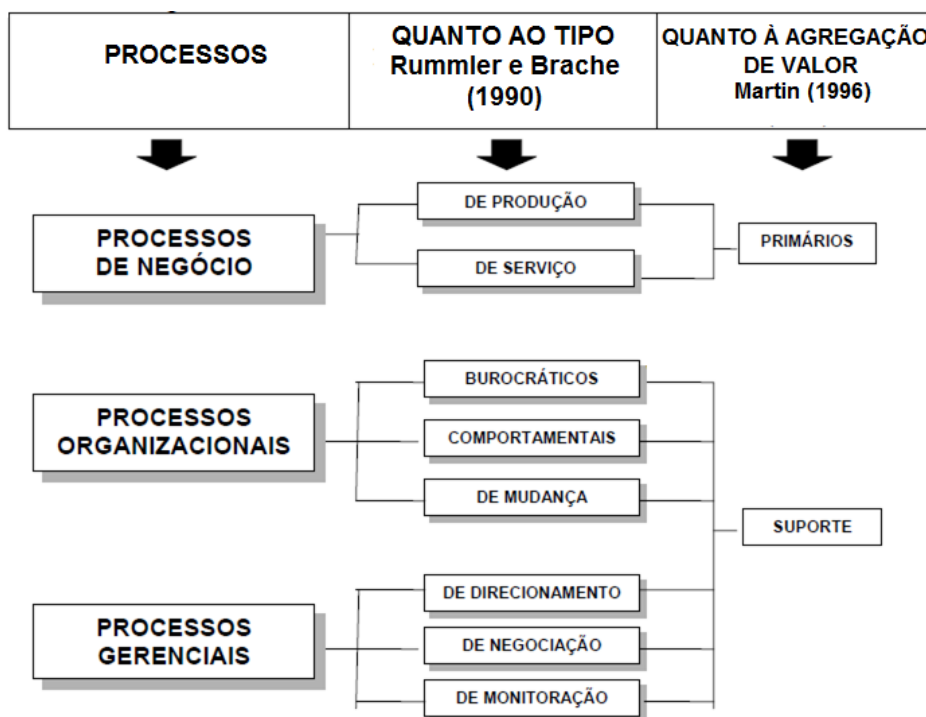
Responsáveis pelo funcionamento dos vários subsistemas da organização em busca de um desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio (Gonçalves, 2000a). Dão suporte aos processos de negócios.

3) Processos Gerenciais

Incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização e tem foco nos gerentes e nas suas relações (Garvin apud Gonçalves, 2000a). Também dão suporte aos processos produtivos.

A Figura 3 demonstra como funciona essa classificação.

Figura 3 – Classificação dos Processos



Fonte: Adaptação de Gonçalves, 2000a.



2.2 Hierarquia dos processos

Harrington (1997) identifica uma hierarquia de processos organizacionais, iniciando por um enfoque global até um específico (pontual). A ideia de hierarquia contribui para a análise sistêmica da organização e o seu desdobramento de macroprocessos para atividades. Quanto à hierarquia, os processos são classificados em:

2.2.1 Macroprocesso

Representa mais de uma função na estrutura organizacional e sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona.

Exemplos: Compras, Fabricação, Logística.

2.2.2 Processo

É um conjunto de atividades sequenciais e relacionadas com entradas e saídas definidas.

Exemplos (processos de serviços): contas a pagar, recebimento, expedição, fatura etc.

2.2.3 Subprocesso

É a parte do processo inter-relacionada de forma lógica com outros subprocessos. Realiza um objetivo específico do macroprocesso.

Exemplos: preparação (*setup*) de máquinas, preparação de máquinas etiquetadoras etc.

2.2.4 Atividades

São ações que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou máquina) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas.

Exemplo (em uma área de serviço): receber documentos, cadastrar cliente, fazer *checklist* etc.

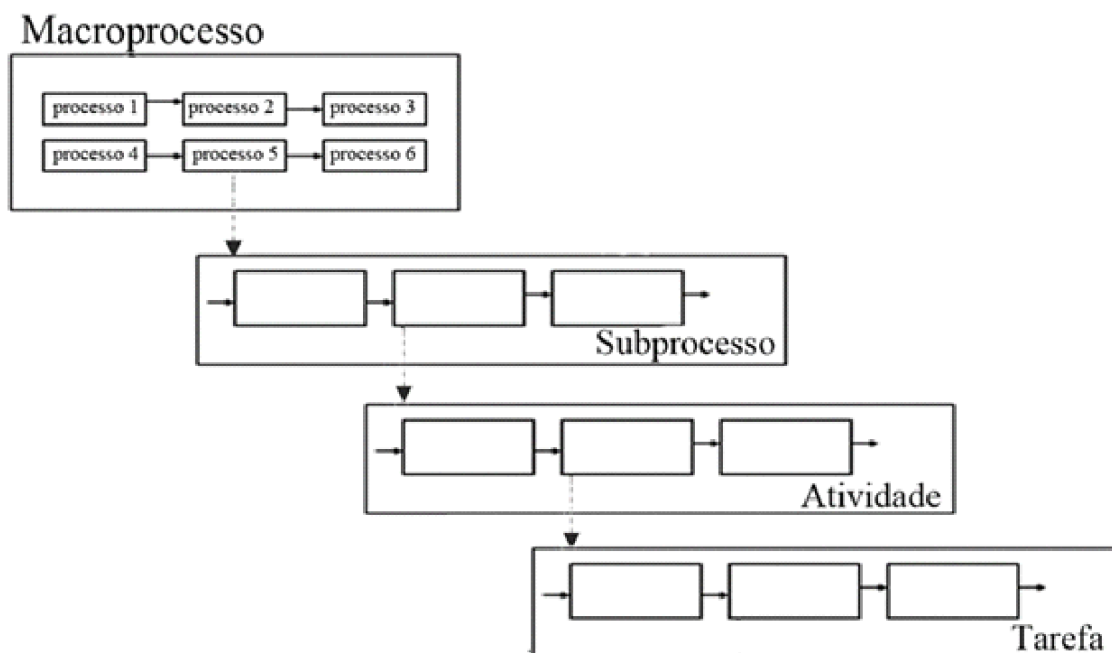
2.2.5 Tarefa

É o menor enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Exemplo: qualquer passo descrito na atividade de receber documentos.

A Figura 4 resume a hierarquia dos processos em uma organização:

Figura 4 – Hierarquia de processos em uma organização



Fonte: Harrington, 1997.

TEMA 3 – VISÃO GERAL DE METODOLOGIAS DE MODELAGEM DE PROCESSOS

A principal questão é: o que a empresa deve fazer para enxergar os processos?

Nas organizações em que a estrutura funcional vem de longa data como modelo tradicional, a mudança de visão parece radical, pois passamos de uma visão vertical da empresa para uma visão horizontal.

A principal mudança refere-se à quebra de barreiras entre fornecedores, empresas e clientes. Essa mudança nas organizações é impulsionada “pelo esforço em mudar de patamar em termos de desempenho empresarial, de atendimento aos seus clientes e de resultado para seus acionistas” (Gonçalves, 2000b, p. 9).

O centro da mudança organizacional está no foco da empresa. O modelo de gestão funcional está centrado nas próprias empresas, buscando focar a

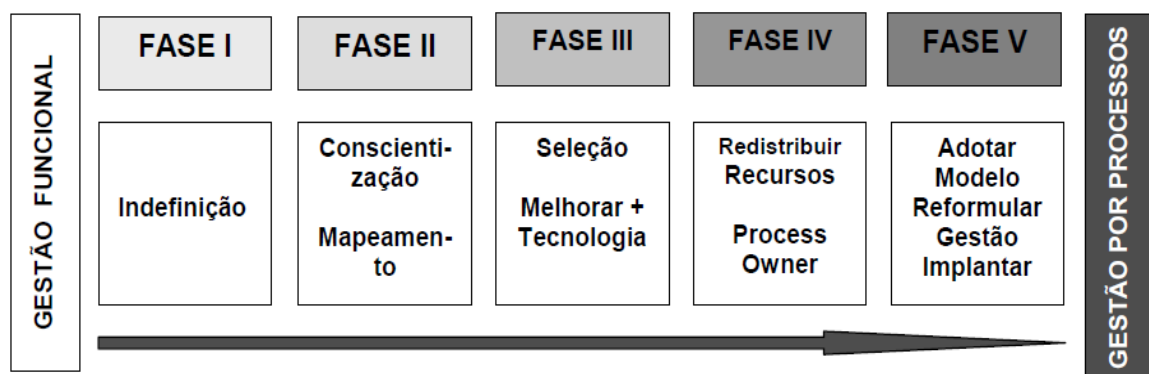


realidade interna. O modelo de gestão por processos foca o ponto de vista do cliente, a realidade externa, facilitando a interação com o meio ambiente. Com base em Stewart, Gonçalves (2000b) apresenta três diferenças básicas entre as organizações funcionais e por processos:

- As organizações estruturadas por processos têm como metas atingir objetivos externos;
- Os trabalhadores e recursos são organizados buscando dar conta da operação completa;
- Inexiste o filtro da hierarquia na condução da informação (Gonçalves, 2000b).

A Figura 5 mostra as fases de implantação de uma gestão funcional em substituição a uma gestão por processos.

Figura 5 – Fases da implantação da Gestão por Processos



Fonte: Anjos; Reis; Soratto, 2002, p. 4.

A função dos processos é tão importante que a ISO 9001, que é um conjunto de normas que certifica um sistema de gestão da qualidade, bem como define os requisitos para implantar esse sistema, tem como um dos temas a *abordagem de processos*. Leia o artigo no *link* a seguir para entender melhor a integração dos processos na gestão da qualidade: <http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/iso-90012008-0-2-abordagem-de-processo/>.

A gestão por processos implica em ser conduzida e praticada por líderes da organização. A cultura organizacional se relaciona com os processos porque influencia e é influenciada pelo comportamento dos grupos da organização. Esses grupos podem eventualmente criar entraves para implementação de



inovação e melhoria nas organizações, como a cultura de gestão por processo, por exemplo. Portanto, a participação da média e alta gerência nas empresas é fundamental para a criação de uma cultura organizacional suportada pela gestão por processos, que é um pressuposto básico para a modelagem.

Conforme Pavani Junior e Scucuglia (2011), “o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem por finalidade melhorar os processos existentes ou criar uma nova sistemática baseada em uma estrutura voltada para processos”.

Saiba mais

Assista ao vídeo do consultor Renato Fonseca do Sebrae referente à gestão por processos: <https://www.youtube.com/watch?v=r8nePjrO_fg>.

Já conhecemos o que é gestão por processos e sua diferença em relação à gestão tradicional. Agora já podemos conhecer algumas características sobre modelagem de processos. De acordo com E. Wildauer e L. Wildauer (2015, p. 45), “a modelagem de processos de negócios da empresa (setor/departamento) deve ser realizada sempre que oportunidades de melhoria forem identificadas, explicitando e aprimorando pontos fortes”. O resultado visa apresentar alternativas de solução a problemas mapeados, cujas aplicação e desenvolvimento tenham o propósito de agir na direção de mudança, de melhorias, daí a adoção da metodologia em empresas.

Vale ressaltar que o profissional de mapeamento de processos deve ter uma visão holística sobre os processos. Ainda de acordo com os autores anteriormente citados, para modelar o negócio da empresa, o profissional deve ter três visões:

- **Visão dos projetos** – Com base no *Project Management Institute* (PMI, 2013), em português *Instituto de Gerenciamento de Projetos*, apresenta cinco grupos de processos:

1. Inicialização
2. Planejamento
3. Execução
4. Monitoramento/Controle
5. Finalização.

Cada um desses grupos é aplicado a cada uma das dez áreas do gerenciamento do conhecimento descritas a seguir:

1. Escopo
2. Tempo
3. Custos

- 
4. Qualidade
 5. Recursos Humanos
 6. Comunicações
 7. Riscos
 8. Aquisições
 9. Partes interessadas
 10. Integração. (PMI, 2013)

Toda essa integração das áreas de conhecimento se faz necessária para integrar a visão geral de um projeto/processo ao gerente ou profissional de mapeamento de processos.

- **Visão de sistemas** com conhecimento dos processos que transformam os insumos (entradas ou *inputs*) em produtos e serviços (saídas ou *outputs*) válidos ao sistema.
- **Visão do negócio:** com conhecimento de todos os recursos e dos atores que fazem do negócio um ambiente produtivo, com possibilidade de atingir os objetivos estratégicos definidos.

Paim et al. (2009) mostram uma divisão interessante em relação ao gerenciamento dos processos, a saber:

- ✓ Atividades para criação e desenho dos processos;
- ✓ Atividades para gerenciar e promover os processos no dia a dia;
- ✓ Atividades para gerar, registrar e usufruir do aprendizado, que algumas empresas chamam de *lições aprendidas* (*lessons learning* em inglês).

TEMA 4 – INTRODUÇÃO AO BPM

No tema anterior destacamos o termo *processos de negócios*. Neste tema vamos focar uma metodologia que tem como base os processos de negócio das empresas, que é o *Business Process Management* (BPM).

O BPM, sigla que traduzida para o português significa *Gerenciamento de Processos de Negócio*, é, conforme BPM CBOK v2 (2009),

uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios (sejam eles automatizados ou não) para alcançar resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

Figura 6 – Ciclo de vida de gestão de processos proposto pela ABPMP



FONTE: ABPMP, 2009.

O BPM não é algo novo. Alguns conceitos surgiram na década de 1990, como consequência de outros conceitos já aplicados na mesma época, tais quais a qualidade total (TQM), a reengenharia e outros programas de melhoria de processos.

Vale salientar que o foco do BPM não é apenas e tão somente automatizar processos por meio de ferramentas de *software*. Essa visão tem prejudicado, de certa maneira, alguns projetos de implantação de gestão por processos. A utilização de *softwares* deve ser utilizada a partir do momento em que se os processos estejam mapeados (*As-Is*, ou *como está*) e os objetivos estejam bem claros (*To-Be*, ou *como deve ser*). O fato de adquirir um *software* de *Enterprise Resource Planning* (ERP) não irá resolver ou melhorar os processos internos de uma empresa. O foco deve ser a melhoria e transformação de processos de negócios para que as organizações possam alcançar os resultados esperados: aumento de produtividade, redução de burocracia, melhoria na rentabilidade, redução de defeitos e desperdícios, satisfação e fidelização de clientes.

Para muitos estudiosos de processos de negócios, a forma de gestão orientada por processos deverá fazer parte da maior parte das empresas no século XXI.

O Gerenciamento dos Processos de Negócios (BPM) é, antes de tudo, uma mudança de atitude com relação a forma de organizar e enxergar os processos.

Conforme Gary Capote (2013, p. 121), O BPM é uma mudança de mentalidade, e segundo ele extrapola os limites da empresa:



Pense o BPM como uma mudança de mentalidade, e que esta mudança, cada um de nós irá desenvolver e levar para o nosso cotidiano na forma de ações holisticamente responsáveis. Sempre. É uma grande mudança de mentalidade, que nasce com os profissionais, permeia as organizações e espalha seus resultados por toda a sociedade.

Um dos grandes benefícios do BPM é o autoconhecimento das organizações, pois com a gestão orientada para os processos a empresa entende como e por que os processos são executados, trazendo à tona os problemas para que possam ser solucionados e a partir desse ponto trabalhar em melhorias.

E por falar em autoconhecimento, segundo o BPM CBOK (2009), o BPM é dividido em áreas do conhecimento, conforme mostrado resumidamente a seguir:

- **Modelagem de processos:** habilidades para que as pessoas possam interpretar, avaliar e administrar os processos de negócio.
- **Análise de processos:** propicia ao profissional a compreensão dos processos de negócio, identificando a eficiência e a eficácia dos mesmos por meio de ferramentas e técnicas.
- **Desenho dos processos:** em uma abordagem mais complexa dos processos, fornece informações de como as aplicações de negócios, plataformas tecnológicas e recursos de dados interagem com os demais processos internos e externos.
- **Gerenciamento de desempenho dos processos:** é o gerenciamento formal dos resultados dos processos, verificando sua eficiência e eficácia por meio dos indicadores.
- **Transformação de processos:** aborda mudanças significativas no ciclo de vida de um processo de negócio. Metodologias como *redesenho* e *reengenharia* são exploradas nessa área do conhecimento para revisão dos processos organizacionais.

Saiba mais

Para enfatizar a relevância do BPM na melhoria dos processos, leia o artigo referente à aplicação do BPM em uma indústria metalúrgica. Acesse <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/792/823>> (clique em “pdf” para obter o texto completo).

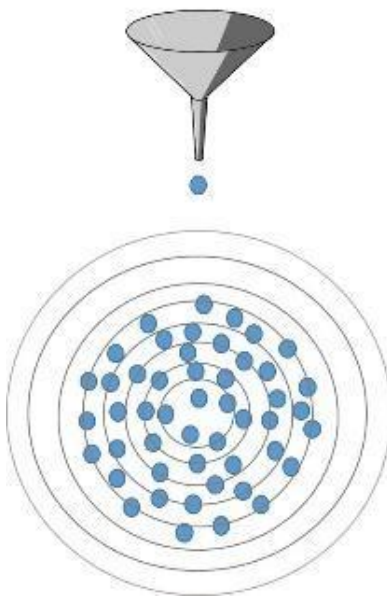
O nome desta disciplina é Gestão e Mapeamento de Processos, portanto antes mesmo de entrarmos em mais detalhes referentes ao mapeamento de processos, faz-se necessário definirmos o que é *gestão*.

Para Pavani Junior e Scucuglia (2011, p. 36), “gestão pode ser definida como uma *ação* ou *omissão* relativa à interferência humana nos processos de uma organização com vistas ao alcance de objetivos ainda não conquistados ou reversão de tendências negativas observadas por métricas previamente estabelecidas e disponíveis aos tomadores de decisão”.

Se gerir qualquer negócio não é algo fácil, gerir processos e entender a interação entre eles é algo relativamente complexo. Nesse sentido, será proposto um experimento para ilustrar como isso ocorre na prática.

O exemplo a seguir, baseado no experimento do funil (Deming, 1977, p. 149), mostra como uma “ação” pode ser maléfica para os processos de uma organização. Analise a Figura 8.

Figura 8 – Experimento A

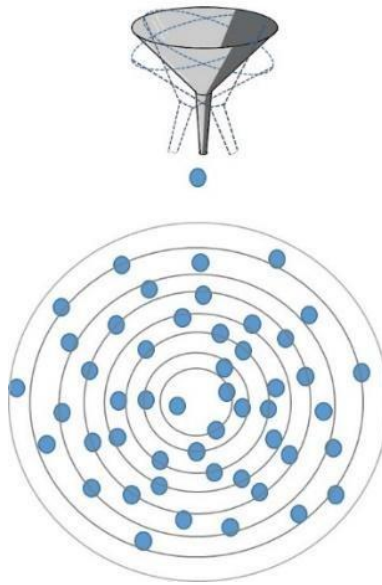


Fonte: Deming, 1977, p. 149.

No experimento anterior (A), um funil, disposto perpendicularmente a uma base, é utilizado para direcionar bolinhas de gude a um suposto alvo. Nota-se que existe uma dispersão em relação ao alvo.

Após o experimento A, Deming propõe uma alteração na forma de direcionar as bolinhas de gude, conforme Figura 9.

Figura 9 – Experimento B



Fonte: Deming, 1977, p. 149.

No experimento (B) visto anteriormente, a cada resultado indesejado há uma ação no sentido de corrigir o direcionamento do funil, que muitas vezes é o que as organizações têm realizado. Nota-se que a dispersão se tornou maior do que a do experimento A.

Não se quer dizer com esse experimento que não se deve fazer nada para melhorar os processos, porém é importante salientar que conhecer a natureza dos processos e as interferências entre eles é primordial na tomada de decisão. Nesse caso específico deste experimento, talvez uma aproximação maior entre a extremidade do funil e o alvo poderia reduzir a dispersão.

Segundo Morin (2005), “a experimentação científica constitui por si mesma uma técnica de manipulação e o desenvolvimento das ciências experimentais desenvolve os poderes manipuladores da ciência sobre as coisas físicas e os seres vivos”. Portanto, a administração, embora possa ter resquícios de intuição (arte), deve ser considerada como “técnica/científica”, em que se inclui o mapeamento de processos – tema de nossa disciplina.

Outra característica significativa para gestão e mapeamento de processos é a visão sistêmica (ou holística). Esse é um termo utilizado constantemente nas literaturas de gestão. O experimento anterior demonstra que uma visão sistêmica (em que se enxerga o processo como um todo e não em etapas fragmentadas) poderia ajudar a reduzir a dispersão sobre o alvo. Conforme a Fundação



Nacional da Qualidade (2010), “pensamento sistêmico é definido como o entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como a organização e o ambiente externo”.

Para o entendimento da Gestão por Processos, é imprescindível que se esteja receptivo a ampliar a visão dos sistemas organizacionais além dos limites pré-definidos.

TROCANDO IDEIAS

Nos parágrafos anteriores foi abordado que a administração, particularmente a parte de gestão, engloba aspectos científicos, técnicos e artísticos. Baseado nesses conceitos, analise o caso a seguir.

A seleção brasileira de futebol é pentacampeã mundial. Em todas as Copas conquistadas, sempre havia no time um jogador que fazia a diferença (Pelé em 1958, Pelé e Garrincha em 1962, Pelé em 1970, Romário em 1994 e Ronaldo em 2002). Nessas conquistas, os recursos artísticos e desestruturados foram mais valorizados do que os recursos técnicos-científicos.

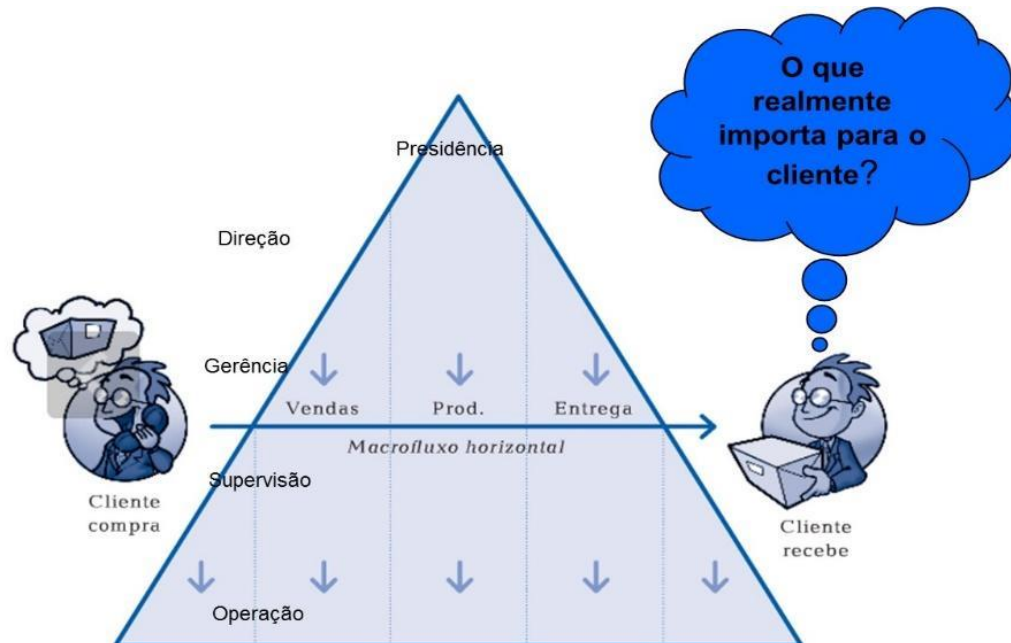
Por outro lado, temos a seleção brasileira de vôlei, que foi nove vezes campeã da Liga Mundial (1993, 2001, 2004, 2005, 2006, 2007, 2009 e 2010), duas vezes campeã olímpica (1992 e 2004) e três vezes consecutivas campeã do mundo (2002, 2006 e 2010). Ao contrário da seleção de futebol, o pessoal do vôlei utiliza basicamente uma gestão técnico-científica.

Conforme conceitos apresentados sobre as definições clássicas de gestão, descreva as principais diferenças dos exemplos acima e justifique qual é a melhor alternativa para uma administração de sucesso. Disponibilize suas opiniões no Fórum do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e argumente com os demais alunos sobre esse assunto.

NA PRÁTICA

Responda às questões propostas (as respostas estão ao final deste documento).

1. Observe a figura a seguir.



Fonte: Adaptado de M. Paranhos Filho (2007), p. 51.

A figura apresenta os fluxos de processos que podem ocorrer dentro das empresas. Baseado no que já foi visto nos parágrafos anteriores, a principal mensagem dessa ilustração é:

- I. Mostrar a importância do cliente em conhecer os fluxos de processo da empresa da qual pretende adquirir um produto.
 - II. Definir que o centro da mudança organizacional está no foco da empresa.
 - III. Mostrar que o macrofluxo de processo horizontal na ilustração representa a organização por processos.
 - IV. Salientar que a estrutura funcional deve ser conduzida pela integração entre cliente, departamentos e hierarquia vertical.
- a. II e III estão corretas.
 - b. Apenas a afirmativa II é correta.
 - c. I e IV estão corretas.
 - d. Apenas a afirmativa III está correta.
 - e. Apenas a alternativa II está correta.



2. Considere o seguinte conceito existente no *Business Process Management* (BPM): "conjunto de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas". Essas atividades e comportamentos são disparados por eventos específicos e compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas, que solucionam uma questão específica. Nesse caso, esse conceito, no BPM, refere-se a:

- a. Mapeamento de processos.
- b. Visão sistêmica.
- c. Processo.
- d. Modelagem.
- e. Modelo de negócio.

Saiba mais

Para melhorar o entendimento sobre gestão por processos e BPM, sugerimos a leitura de texto da revista *BPM em Foco* sobre implantação da gestão por processos na empresa Localiza (p. 30-33). Uma ótima oportunidade de enxergar a teoria na prática das empresas. Acesse o *link* a seguir e boa leitura: <https://issuu.com/elo_group/docs/revista_bpmmemfoco_3_876178abf8bed9>.

FINALIZANDO

O objetivo desta rota de aprendizagem foi o de estabelecer a base para o entendimento pleno da gestão e mapeamento de processos. Por mais paradoxo que seja, enxergar os processos dentro de qualquer organização não é uma tarefa fácil, porém é a maneira mais eficaz de promover resultados mais alinhados com o cliente.

A Gestão por Processos tem como um de seus propósitos a quebra do paradigma da gestão funcional, em que os interesses do processo sobrepujam os interesses departamentais.

Vale salientar também que os processos nas empresas não são apenas os processos em que se pode facilmente observar as entradas, saídas e o cliente final, como é o caso dos processos primários (produção e serviços). Em toda organização existem os vários processos de suporte, que demandam muitos recursos e muitas vezes são improdutivos. Para que se possa entender como funcionam os processos nas empresas, a visão sistêmica é de relevante



importância. O exemplo do experimento do funil tem como finalidade demonstrar que ações dispersas sem o conhecimento dos processos e suas interações (processos não mapeados) pode provocar colapsos dentro das empresas.

Outro enfoque não menos importante diz respeito aos tipos de conceitos de gestão. Destacamos que a gestão eficaz deve estar mais voltada para alternativa técnica-científica do que para a alternativa artística, que muitas vezes utiliza a intuição para tomada de decisões. O objetivo foi o de reforçar que a Gestão e o Mapeamento de Processos devem ser entendidos como uma técnica determinante para o sucesso das empresas.

REFERÊNCIAS

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK v2.0**. São Paulo: ABPMP, 2009.

BPMN – BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION. Disponível em: <<http://www.bpmn.org/>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

CAPOTE, G. **Guia para formação de analistas de processos**. [S. l.]: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.

DEMING, W.E. **A Nova Economia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

E. WILDAUER, W.; S. WILDAUER, L. D. B. **Mapeamento de Processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

HARRINGTON, H. J. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAPEAMENTO de processo rádio. **Passei Direto**. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/37528331/mapeamento-de-processo-radio>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Betrand Brasil, 2005.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PARANHOS FILHO, M. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: Ibplex, 2007.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos: BPM**. São Paulo: M. Books 2011.

PENSAMENTO Sistêmico. **Revista Excelência em Gestão**. São Paulo, Fundação Nacional da Qualidade, nov. 2009.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Disponível em: <<https://www.pmi.org/>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

REVISTA BPM EM FOCO, ano 1, ed. 3. [S. l.], 2013. Disponível em: <https://issuu.com/elo_group/docs/revista_bpmemfoco_3_876178abf8bed9>. Acesso em: 2 abr. 2018.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave**. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2007.



STADLER, A.; MUNHOZ, A.; GUERREIRO, K.; FERREIRA, P. **Gestão de Processos com Suporte em Tecnologia da Informação**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

RESPOSTAS

1. d

Comentário: O grande desafio para gestão das empresas está na dificuldade de romper barreiras entre um modelo tradicional de estrutura funcional (visão vertical da empresa) e um modelo de organização por processos (visão horizontal).

2. c

Comentário: Algumas vezes ocorre uma mistura de conceitos referentes a processos e mapeamento de processos. Um conjunto de atividades e tarefas são elementos que compõem um processo e o mapeamento é uma ferramenta gerencial e de comunicação que proporcionará uma leitura da condição atual dos processos para que se possa propor as melhorias necessárias.