



PROJETO DE GRADUAÇÃO

**ANÁLISE E PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE
UMA GESTÃO POR PROCESSOS NAS JUNTAS
COMERCIAIS**

Por,
Frederico Silva e Cunha

Brasília, 16 de dezembro de 2016

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

ANÁLISE E PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO POR PROCESSOS NAS JUNTAS COMERCIAIS

POR,

Frederico Silva e Cunha

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção
do grau de Engenheiro de Produção.

Banca Examinadora

Prof. Annibal Affonso Neto, UnB/ EPR (Orientador).

Prof. Simone Borges Simão Monteiro, UnB/ EPR.

Brasília, 16 de dezembro de 2016.

Dedicatória

Dedico meu esforço neste projeto aos meus pais e familiares, em especial minha mãe Veralucia, pelo apoio em todos os momentos da minha vida. Meus amigos, Atoas, Friboi e Produção, por compreender os momentos em que estive ausente para me dedicar aos trabalhos. Aos colegas de trabalho e amigos do DREI e SEMPE por todo o auxílio e ajuda neste trabalho, além de contribuírem imensamente com minha formação profissional. A Deus, por ter todos ao meu lado, saúde e condições para exercer minhas atividades acadêmicas e profissionais

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar, através de um estudo de caso, o processo de registro empresarial em uma Junta Comercial, com o intuito de identificar em que estado se encontra o órgão em relação a uma gestão orientada por processos e propor uma metodologia de implantação desse modelo de gestão. Processos são um conjunto de atividades com entradas a serem transformadas e saídas, que podem ser bens ou serviços. Quando os processos identificados são essenciais, também chamados de processos de negócio, são diretamente ligados ao negócio da empresa, capazes de agregar valor ao negócio e ao cliente final. Uma organização voltada aos seus processos de negócio tende a obter maior sucesso no ramo de negócio em que está inserida. Organizações tradicionais possuem estruturas organizacionais estritamente funcionais, o que limita uma visão ampla dos processos de negócio, que percorrem as diversas áreas funcionais de uma empresa. Uma visão sistêmica do negócio possibilita a organização perceber a relação entre seus processos internos e a aplicação de seus recursos. Verificando os pontos que contrapõem uma administração por processos, é possível propor melhorias à organização de modo a orientá-la às melhores práticas da gestão por processos e, conseqüentemente, os seus benefícios. Através de observação direta, entrevistas e análise de documentos foi possível verificar o cenário atual de uma Junta Comercial em contraponto a uma visão por processos e, a partir disso, propor uma metodologia de implantação de uma gestão por processos em uma Junta Comercial, trazendo melhorias à administração pública e seu atendimento ao cidadão.

Palavras-chave: Gestão por processos, processos de negócio, estrutura organizacional, visão por processos, administração pública.

ABSTRACT

This work aims to analyze, through a case study, the process of business registration in a Board of Trade, identifying where the organ stands in relation to a management based on processes, also proposing a methodology of implementation for this management model. Processes are a set of activities with inputs to be processed and outputs, which can be either assets or services. If the identified processes are essential, also called business processes, they are directly linked to the company business, adding value to both the business and final customer. An organization focused on their business processes tends to be more successful in the business area it is inserted. Traditional organizations have strictly functional organizational structures, which constrains a broad view of the business processes, which run among several functional areas of a company. A systemic business approach allows the organization to realize the relationship between their internal processes and the application of its resources. By checking the points that oppose an administration by processes, it is possible to propose improvements to the organization, orienting them to the best practices of process management, and consequently its benefits. Direct observation, interviews and document analysis made it possible to verify the current/actual scenario of a Board of in counterpoint to a process vision and from that, propose a methodology of implementing for a management based on processes in a Board of Trade, finally bringing improvements to the public administration and its citizen service.

Keywords: Management by processes, business processes, organizational structure, processes vision, public administration.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo Geral	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 PROCESSOS.....	7
2.1.1 Tipos de Classificação de Processos	8
2.1.2 Características e Elementos dos Processos	11
2.2 GERENCIAMENTO POR PROCESSOS	12
2.3 GESTÃO POR PROCESSOS E MELHORIA CONTÍNUA	15
2.4 A GESTÃO POR PROCESSOS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS	17
2.5 GESTÃO POR PROCESSOS E A VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	22
2.6 MODELAGEM, REDESENHO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS.....	24
2.7 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS	26
2.8 IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO POR PROCESSOS	29
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	34
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	37
3.2.1 Etapa 1	38
3.2.1 Etapa 2.....	39
3.2.1 Etapa 3.....	41
4 O ESTUDO DE CASO	42
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO.....	42
4.2 O PROCESSO DE REGISTRO NA JUNTA COMERCIAL	44
5 DIAGNÓSTICO DO OBJETO DE ESTUDO	49
5.1 AVALIAÇÃO DO ÍNDICE DE PROCESSIBILIDADE NA JUNTA COMERCIAL	49
5.1.1 Resultado da avaliação dos fatores de Índice de Processibilidade analisados	57
5.2 AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DA JUNTA COMERCIAL PARA UMA GESTÃO POR PROCESSOS.....	58
6 PROPOSTA DE METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO	60
6.1 PREMISSAS PARA IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE GESTÃO	61
6.2 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE GESTÃO	62
6.2.1 Estruturação do Escritório de Processos	62
6.2.2 Avaliação da Gestão e estrutura atual e negócios da organização	64
6.2.3 Identificação, mapeamento, documentação e requisitos dos processos da organização	65
6.2.4 Avaliação do cenário atual: proposta de indicadores, identificação de problemas e levantamento de melhorias	68
6.2.5 Elaboração do Projeto de Processo	70
6.2.6 Gestão de mudança e cultura organizacional.....	72
6.2.7 Execução de ações e monitoramento de resultados	73
6.2.8 Execução de melhoria contínua.....	75
7 CONCLUSÃO.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A visão de processos sobre recursos (a) e valor adicionado (b).	8
Figura 2 – Hierarquia de processos.	10
Figura 3 – Ilustração de melhoria contínua e melhoria radical.	16
Figura 4 – Visão vertical e horizontal de uma organização.	18
Figura 5 – O que falta para alcançar uma organização por processos.....	21
Figura 6 – Fatores de cálculo para o Índice de Processibilidade.	31
Figura 7 – Fatores complementares de cálculo para o Índice de Processibilidade.....	32
Figura 8 – Classificações de pesquisa científica.	34
Figura 9 – Etapas da pesquisa.....	38
Figura 10 – Organograma básico de uma Junta Comercial.....	43
Figura 11 – Processo de registro empresarial na Junta Comercial.	46
Figura 12 – Avaliação do cenário atual e Índice de Processibilidade da Junta Comercial.	57
Figura 13 – Avaliação gráfica do cenário atual e a ser alcançado no Índice de Processibilidade da Junta Comercial.	58
Figura 14 – Etapas de implantação de metodologia de Gestão Orientada a Processos.....	62
Figura 15 – Diagrama SIPOC para detalhamento de processo atual.....	67
Figura 16 – Modelo de Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa).	69
Figura 17 – Modelo de Diagrama de Controle de Processo.	74

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1 – Indicadores de abertura de empresas do relatório Doing Business.	2
Quadro 1 – Modelos básicos de processos empresariais.	9
Quadro 2 – Classificação do estudo.	35
Quadro 3 – Modelo de atributos para indicador de desempenho de processo.	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
DBE	Documento Básico de Entrada
DREI	Departamento de Registro Empresarial e Integração
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Padronização)
KPY	<i>Key Performance Indicators</i>
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
NIRE	Número de Inscrição do Registro de Empresas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
Redesim	Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios
SIPOC	<i>Suppliers, Inputs, Process, Outputs e Customers</i> (Fornecedores, Entradas, Processo, Saídas e Clientes)
TI	Tecnologia da Informação

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto do registro empresarial do país e levanta considerações sobre uma abordagem de gerenciamento a ser adotada buscando melhorias nas atividades de registro do comércio. São abordados aqui os objetivos propostos e a estrutura do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Banco Mundial conduz um projeto chamado *Doing Business*, onde avalia o cenário e as condições para abertura de pequenas e médias empresas em diversos países e o impacto das regulamentações aplicadas a elas em seus respectivos países (WORLD BANK GROUP, 2016). Através de diversos relatórios emitidos anualmente, o *Doing Business* apresenta indicadores de negócios que podem ser comparados entre economias de 189 países, além de incentivar a competição em busca de um cenário econômico mais favorável aos negócios nos países avaliados.

O relatório elaborado pelo projeto *Doing Business* no ano de 2016 coloca o Brasil na posição 116 em ranking de facilidade para fazer negócios, indicador elaborado pelo órgão com base em vários aspectos relacionados ao ambiente empresarial, como obtenção de alvarás de construção, registro de propriedades, pagamento de contratos etc.

Dentre esses aspectos que o Banco Mundial avalia está o indicador de abertura de empresas, onde o Brasil se encontra na posição 174, em um total de 189 países pesquisados (WORLD BANK GROUP, 2016). A Tabela 1 apresenta os dados que envolvem esse indicador, fazendo uma comparação com países vizinhos e a média entre países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, OCDE:

Tabela 1 – Indicadores de abertura de empresas do relatório *Doing Business*.

INDICADOR	Brasil	Chile	Colômbia	México	América Latina e Caribe	OCDE
Procedimentos (número)	11	7	8	6	8,3	4,7
Tempo (dias)	83,0	5,5	11,0	6,3	29,4	8,3
Posição no ranking de Abertura de Empresas	174°	62°	84°	65°	-	-
Posição no ranking de Facilidade de Fazer Negócios	116°	54°	48°	38°	-	-

Fonte: WORLD BANK GROUP, 2016.

Como pode ser observado nos dados da Tabela 1, o país está bem abaixo de países da região e de nações membros da OCDE, que prezam por um ambiente político e econômico favorável aos negócios. A disparidade do tempo de abertura de empresas no país em comparação aos demais é imensa e, sem dúvida, é um dos principais motivos de queixas da sociedade em geral em relação ao ambiente de negócios no país.

No Brasil, um dos órgãos envolvidos nesse processo de abertura de empresas são as Juntas Comerciais. Estes órgãos estão envolvidos em poucos procedimentos levantados pelo relatório do Banco Mundial, cabendo às Juntas Comerciais apenas o procedimento de registro para a empresa obter o CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) e NIRE (Número de Inscrição do Registro de Empresas). Mesmo assim possuem peso relevante nos resultados avaliados no relatório *Doing Business*, pois possuem grande representação no processo de abertura de empresas no país, constituindo-se como órgãos centrais do registro empresarial.

Partindo disso, buscar maneiras que viabilize a melhoria nos procedimentos adotados nas Juntas Comerciais pode representar um diferencial no cenário de negócios do país, inclusive no tempo elevado para se abrir uma empresa no país, alertado pelo Banco Mundial e tão criticado pela sociedade brasileira.

Algumas questões podem ser avaliadas nessa busca por melhorias nas atividades das Juntas Comerciais, tais como:

- Diminuir a necessidade de papéis físicos nos trâmites com o cidadão e trâmites internos das Juntas Comerciais;
- Buscar maneiras de agilizar o processo de registro empresarial e diminuir a burocracia;
- Melhorar a percepção que o cidadão tem com relação ao atendimento nas Juntas Comerciais (visão burocrática);
- Estudar maneiras que melhore a gestão interna das Juntas Comerciais, inclusive facilitando a gestão para os administradores desses órgãos;
- Padronizar os processos nas Juntas Comerciais do país, para que o funcionamento e atendimento não se diferencie de um estado para outro.

Diversas questões poderiam ser levantadas aqui com o intuito de propor melhorias no cenário de negócios brasileiro, porém o escopo deste trabalho são os processos empresariais que cabem às Juntas Comerciais. Progressos em procedimentos adotados pelas Juntas pode melhorar também o fluxo do processo de registro mercantil com os demais órgãos envolvidos no registro de comércio, tais como: prefeituras, Receita Federal, secretarias de fazenda estaduais etc.

A procura por melhorias nos processos que envolve a abertura de empresas não é só uma necessidade do cidadão, empresas e empreendedores, mas também é algo amparado por lei. A lei nº 11.598, de 3 de dezembro de 2007, conhecida como Lei da Redesim, estabelece normas e procedimentos para simplificação e integração do processo de registro e legalização de empresários e pessoas jurídicas (BRASIL, 2007).

O artigo 3º da lei citada diz o seguinte:

Art. 3º Na elaboração de normas de sua competência, os órgãos e entidades que compõem a Redesim deverão considerar a integração do processo de registro e de legalização de empresários e de pessoas jurídicas e articular as competências próprias com aquelas dos demais membros, buscando, em conjunto, compatibilizar e integrar procedimentos, de modo a evitar a duplicidade de exigências e garantir a linearidade do processo, da perspectiva do usuário. (BRASIL, 2007, p.1).

A necessidade de melhorias nos serviços prestados nos órgãos públicos tem motivado a busca por ferramentas gerenciais que incrementem avanços na prestação dos serviços públicos. Com o intuito de agilizar os serviços prestados pelas administrações públicas e uma sociedade que, além de exigir mais qualidade e agilidade nas entregas, demanda cada vez mais a transparência nos serviços prestados, faz com que os gestores públicos busquem maneiras de aplicar com mais eficiência os recursos disponíveis, o que inclui os impostos que o cidadão paga e exige retorno.

Diante de todo o contexto apresentado, onde, amparado pela legislação; pelo anseio de empresas, empreendedores e a sociedade em geral por melhorias e; por um melhor cenário de negócios no país perante a comunidade internacional, que este estudo vem propor uma maneira que vem rompendo as tradicionais formas de se administrar negócios: a gestão orientada a processos.

Essa forma de gerenciar empresas vem a contrapor com os métodos tradicionais e ultrapassados a maneira como são estruturadas as organizações, baseadas em estruturas estritamente funcionais; atividades extremamente burocráticas; uma gestão não focada em atividades produtivas, eficientes e efetivas; e negócios que não percebem a importância das atividades orientadas ao cliente final, que deve ser visto como razão da manutenção do negócio e o foco das atividades desenvolvidas em todo o processo.

Tachizawa e Scaico (1997) colocam que as mudanças recentemente observadas nas práticas administrativas adotadas pelas organizações estão apontando questionamentos de determinados pressupostos pragmáticos e seus respectivos métodos, que por muito tempo tem orientado o modo como as organizacionais são administradas, sob a perspectiva de modelos clássico-burocráticos, baseados na separação entre planejamento e execução e na divisão do trabalho por especialização.

Pensando na maneira de focar tudo o que envolve o negócio no que irá agregar na entrega ao cliente final, as empresas que, conseqüentemente, adotam a lógica do negócio por processo tendem a obter êxito em seus objetivos estratégicos.

Dessa forma, identifica-se nas Juntas Comerciais uma oportunidade de se desenvolver um trabalho de aplicação de uma gestão por processos com o foco de melhorias nos serviços destes órgãos públicos e atender as necessidades de seus usuários e colaboradores.

1.2 OBJETIVOS

Com base no que foi apresentado até aqui no âmbito do cenário de negócios do registro empresarial no país e as necessidades de melhorias deste cenário, segue o objetivo geral e específicos deste trabalho:

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um estudo sobre a gestão orientada a processos, com o intuito de analisar como uma Junta Comercial se comporta em relação a esse método de gestão. Com isso será proposta uma metodologia de implantação de uma gestão orientada por processos em uma Junta Comercial.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender os princípios e conceitos que envolvem a gestão orientada a processos;
- Identificar e analisar procedimentos e atividades desenvolvidas nas Juntas Comerciais que contrapõem aos princípios de uma gestão orientada a processos;
- Avaliar o grau de processibilidade da Junta Comercial, como diagnóstico da situação atual parâmetro para a adoção do modelo de gestão por processos;
- Propor uma metodologia de implantação de um modelo de gestão orientada a processos a ser aplicado nas Juntas Comerciais.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em sete capítulos. O capítulo 1 apresenta o cenário atual do tema deste trabalho e os objetivos, geral e específicos, a serem atingidos nesta primeira entrega.

No capítulo 2 é apresentado o referencial teórico que dará base ao desenvolvimento do trabalho a ser realizado. A revisão de literatura apresenta uma profunda abordagem sobre o gerenciamento de processos, desde a conceituação e classificação de processos, o modo como a gestão por processos impacta a estrutura organizacional e a visão da administração, e sua aplicação no primeiro setor. Foram realizadas consultadas em artigos científicos, monografias, dissertações e livros sobre o tema abordado.

O capítulo 3 descreve a metodologia de estudo a ser aplicada no desenvolvimento deste trabalho, onde a metodologia aplicada é uma pesquisa de natureza aplicada, exploratória, com uma abordagem qualitativa e a estratégia de pesquisa adotada é o de estudo de caso.

O capítulo 4 caracteriza o órgão onde será aplicado o estudo de caso e onde serão feitas as avaliações e análises referentes ao comportamento da organização em relação à visão por processos. O capítulo também descreve o processo de registro empresarial dentro de uma

Junta Comercial. Já o capítulo 5 apresenta uma análise inicial que fomentará a proposta a ser apresentada, onde é avaliado o cenário atual de uma junta comercial em relação à gestão por processos.

O capítulo 6 apresenta uma proposta de implantação de uma gestão orientada a processos em uma Junta Comercial, levando-se em consideração as peculiaridades pertinentes ao setor público, não deixando de ser aplicável também em outros tipos de organizações.

Finalmente, o capítulo 7 apresenta uma conclusão deste estudo, onde é verificado o cumprimento dos objetivos deste trabalho, considerações sobre a pesquisa desenvolvida e a proposta levantada e sugestões de trabalhos futuros que podem complementar a proposta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma visão sobre processos e a gestão orientada a processos, levando pontos importantes de sua aplicação nas organizações e abordando também a sua aplicação na administração pública.

2.1 PROCESSOS

Segundo Graham e LeBaron (1994, *apud* Gonçalves, 2000a), todo trabalho realizado nas organizações faz parte de algum processo. Isso independe do setor ou do tipo de entrega que a empresa realiza. Não há produto ou serviço sem um processo envolvido, da mesma forma que não existe um processo que não ofereça uma entrega, seja produto ou serviço, complementa Gonçalves (2000a). São os processos que descrevem as atividades realizadas pelas empresas.

Processos são atividades, ou conjuntos de atividades, desenvolvidas em determinada sequência, com a finalidade de produzir um bem ou serviço. Uma maneira de se enxergar este conceito é através de um grupo de atividades, ou somente uma, onde existe uma entrada (*input*); um procedimento de transformação, onde ocorre a ação do processo; e uma saída (*output*). Transformação é o conceito básico atrelado a processo, onde envolve três ações:

- O que será transformado: entrada do processo, proveniente de um fornecedor;
- A transformação: consiste na realização do processo;
- O resultado da transformação: saída do processo, sendo um produto e/ ou serviço, destinado a um cliente.

Diante das inúmeras maneiras de abordar o conceito de processo, Salerno (1999) coloca os processos operacionais como uma cooperação de atividades distintas para execução de um objetivo global, orientado ao cliente do negócio. O autor também coloca algumas atribuições aos processos:

- um desempenho que formaliza seu objetivo global, é o que coloca de maneira clara o objetivo a ser alçado;
- uma organização que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do processo;
- uma corresponsabilidade dos atores envolvidos (gerencia e nível operacional), com relação ao desempenho global;

- uma responsabilidade local de cada grupo de atores nos níveis de atividade dos processos.

Conti (1993) apresenta uma visão onde as entradas dos processos consistem dos fluxos provenientes de outros processos da organização, ou de fontes de fora do processo, como fornecedores e clientes. Nessa visão, os recursos são os agentes a serem transformados por essas entradas, conforme representado na Figura 1 (a) e (b).

Figura 1 – A visão de processos sobre recursos (a) e valor adicionado (b).



Fonte: adaptado de Conti (1993).

O autor ainda afirma que os recursos normalmente são distribuídos entre as áreas funcionais da empresa, mas são diretamente associados às atividades e processos que os demandam. Essa premissa é importante na alocação correta de recursos em empresa, é facilmente percebida em uma gestão estruturada por processos.

Na ilustração da Figura 1 (a) e (b) também temos a visão de processo aliado à cadeia de valor. O processo da empresa é orientado a alcançar os resultados esperados pelos usuários envolvidos, sejam internos ou externos. Processo entrega valor ao usuário final da cadeia de valor ao qual o processo pertence e para os usuários intermediários, sempre em conformidade com o que o cliente final deseja (CONTI, 1993). O autor ainda complementa que a qualidade do processo não condiz somente na entrega de valor ao cliente, mas na execução com a menor custo possível.

2.1.1 Tipos de Classificação de Processos

Os processos possuem diversos tipos de classificações, facilitando o modo como podem ser gerenciados na organização. De acordo com Toledo *et al.* (2014) os processos podem ser classificados em:

- **Primários ou chaves:** são os processos ligados diretamente à produção do produto ou serviço que a empresa tem de entregar aos seus clientes. São esses processos que caracterizam a atuação da empresa, também chamados de processos de negócio ou de cliente.

- **Suporte ou apoio:** são os processos que dão suporte aos processos primários, fornecendo apoio para que existam. São diretamente relacionados à administração dos recursos. Também são chamados por Gonçalves (2000a) por processos organizacionais ou de integração organizacional, que viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas, com foco no desempenho geral e suporte ao negócio.

- **Gerenciais:** estes processos são centrados na gerência da organização e nas suas relações. Aqui estão as ações de monitoramento e ajuste do desempenho da empresa. Desenvolve ações que dão suporte aos demais processos da empresa.

Gonçalves (2000a) levanta uma classificação de acordo com que ele chama de modelos básicos de processos empresariais, que abrange modelos desde o mais concreto e objetivo até processos mais abstratos, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – Modelos básicos de processos empresariais.

Processo como	Características	Exemplo
Fluxo de material	Inputs e outputs claros Atividades discretas Fluxo observável Desenvolvimento linear Sequência de atividades	Processos de manufatura
Fluxo de trabalho	Início e fim claros Atividades discretas Sequência de atividades	Desenvolvimento de produtos Treinamento de mão de obra
Série de etapas	Caminhos alternativos para o resultado Nenhum fluxo perceptível Conexão entre atividades	Aquisição de novos negócios Redesenho de processos
Atividades coordenadas	Sem sequencia obrigatória Nenhum fluxo perceptível	Desenvolvimento gerencial
Mudança de estados	Evolução perceptível por meio de indícios Fracas conexão entre atividades Durações apenas previstas Baixo nível de controle possível	Diversificação de negócios Mudança no ambiente organizacional

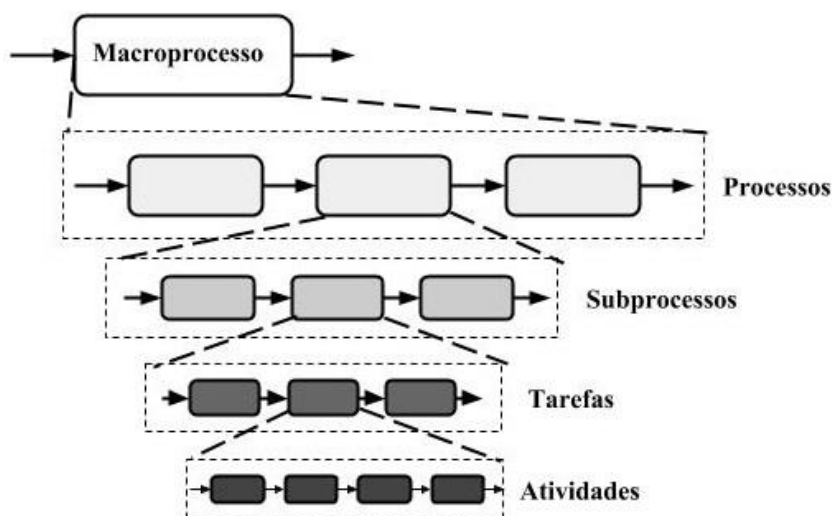
Fonte: Gonçalves (2000a).

Dessa forma, o autor afirma que nem sempre os processos empresariais são formados por atividades visivelmente definidas em relação a conteúdo, duração e consumo dos recursos. Alguns não apresentam sequer uma sequência clara do fluxo de trabalho.

Os processos também podem ser classificados em elementares e complexos. Os processos elementares apresentam a sequência demonstrada de apenas uma atividade, enquanto que processos complexos são compostos por interligações entre processos elementares.

Além dessas e diversas outras classificações de processos que podem ser encontradas em literaturas diversas, podemos classificar, ou melhor, hierarquizar os processos, de acordo com seu grau de complexidade em relação as suas atividades, conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2 – Hierarquia de processos.



Fonte: autoria própria (2016).

Os processos são formados por diversas atividades, que se constituem de atividades menores. Dessa forma podem ser subdivididos em macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas.

Macroprocessos constituem-se na visão mais ampla dos processos da organização, envolvendo todos os processos de negócio da empresa. Os processos também apresentam considerado grau de complexidade em relação a atividades, ainda mais se forem processos críticos da organização, e envolvem mais de uma área funcional na estrutura organizacional. Seu grau de complexidade ainda faz com que seja dividido em subprocessos, que desempenham um objetivo específico dentro da função do processo a que é ligado.

Os subprocessos ainda são constituídos por atividades, que podem ou não fazer parte da mesma área funcional Toledo *et al.* (2014). Essas atividades produzem resultados específicos aos objetivos traçados. Em um menor nível de detalhe ainda existem as tarefas, que indicam como as atividades serão executadas.

Para Toledo *et al.* (2014) a hierarquização dos processos facilita o gerenciamento dos mesmo ao facilitar o entendimento de como os processos se comportam em diversos níveis. Essa visão facilita o gestor a dividir e tratar os processos de forma a compreender e estabelecer seus limites, sua importância e como se comportam dentro da estrutura organizacional.

2.1.2 Características e Elementos dos Processos

Toledo *et al.* (2014) coloca uma boa maneira de se entender como um processo funciona, a partir de cinco características básicas:

- **Atividades interdependentes:** as atividades de um processo devem ser interdependentes, pois o resultado desejado vem da execução de um conjunto de atividades, conectadas em prol de um resultado em comum.
- **Entradas mensuráveis:** as atividades do processo recebem entradas (insumos ou *inputs*) como materiais, equipamentos, informações etc. A qualidade do produto final, ou serviço, depende da qualidade desses insumos. Por isso é importante que os insumos estejam conformes em termos de qualidade.
- **Transformação:** principal característica dos processos, onde entradas são transformadas em saídas. Aqui, o processo modifica os insumos e agrega valor ao que é transformado. Sem obedecer essas premissas, as atividades apenas desperdiçam recursos, devendo, portanto, ser eliminadas.
- **Saídas mensuráveis:** as atividades dos processos produzem saídas (*outputs*), como materiais, informações, documentos etc. Assim como nas entradas, o processo deve prezar pela qualidade de seus *outputs*, além de atender as expectativas do cliente.
- **Repetição:** processos se caracterizam por sua natureza repetitiva, diferente de projetos, que são de natureza não recorrente, que se esgotam no encerramento.

Além dessas características, Salerno (1999) acrescenta:

- **Organização estruturada:** constituída pela ligação ao cliente final e modelada em termos de trocas entre atividades essenciais.
- **Recursos:** são, ao mesmo tempo, localmente necessários e úteis ao processo. Podem ser dedicados a um processo ou ter um uso variado, mas deve sempre ser utilizado de modo racional.
- **Custo do processo:** este é em função do custo dos recursos globais.

- **Desempenho global:** mensurado por indicadores, que devem ser explicitados em desempenhos locais para cada atividade. Os indicadores são as referências para avaliação de resultados do processo e único critério de corresponsabilidade entre atores.

- **Fatores de desempenho ligados a pontos críticos:** nestes pontos, a gerencia avalia a gestão econômica do processo e sobre os principais mecanismos de ação. Pontos críticos podem ser atividades ou coordenações.

- **Desenrolar temporal:** O processo ocorre segundo uma temporalidade organizável e mensurável. Basicamente, um processo tem início e fim determinados, levando em consideração também sua natureza repetitiva.

Característica fundamental dos processos que deve ser ratificada é a relação direta destes com a estratégica da empresa e o atendimento das necessidades dos clientes. Os processos devem estar diretamente ligados aos objetivos estratégicos da organização, sendo estes focados ao cliente. São os processos de negócio que dão suporte para o alcance desses objetivos. Os processos de uma organização são as bases de competência essenciais da empresa, que fazem a diferença na entrega dos produtos e serviços demandados pelo cliente final.

Para Santos e Sentanin (2007), processos sem relação com o planejamento estratégico da organização não tem razão de continuarem existindo, pois são consumidores de recursos desorganizadores dos outros processos. Quando uma organização reconhece seus processos, ele pode determinar qual valor que cada um agrega ao negócio e reavaliar a necessidade de cada diante dessa constatação.

Os clientes não reparam como se comportam os processos internos da empresa, estão interessados apenas nos produtos e serviços produzidos por estes processos, pouco importando filosofias gerenciais e a estrutura organizacional da empresa. Para Hammer e Champy (1994) as tarefas individuais dentro do processo são importantes, mas de nada valem para o cliente externo se o processo global não funciona, ou seja, se ele não entrega seus produtos prometidos. Uma filosofia que vem a promover avanços na maneira como são geridos os processos da organização pode impor significativos avanços ao processo global e às estratégias de negócio.

2.2 GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

Um das novas maneiras de se gerenciar é baseada na visão sobre processos. Algumas teorias já buscam a gestão sobre processos, porém com foco exclusivamente sobre processos

produtivos, com o intuito de otimizar e reduzir custos. Entretanto, estes processos não possuem grande participação no valor dos produtos, enquanto que os processos de suporte representavam quase metade dos custos do produto (MADIOLO *et al.*, 2006).

Em organizações orientadas a processos, estes são cuidadosamente projetados, monitorados e mensurados, de forma que todos os colaboradores internos entendam seu funcionamento. Isso possibilita seu pleno funcionamento e a obtenção de grandes resultados para o negócio (HAMMER, 1998).

Gonçalves (2000b) coloca que os clientes são o centro das organizações orientadas a processos, onde o foco dessas empresas é oferecer mais valor ao cliente, de forma mais rápida e a menor custo.

Enquanto que no cenário externo as organizações devem ser eficazes e obter resultados financeiros satisfatórios, internamente devem manter uma infraestrutura administrativa que seja capaz de convergir suas ações, não só aos objetivos traçados, mas também às frequentes mudanças no mercado a que podem estar sujeitas.

Para Tachizawa e Scaico (1997), essa infraestrutura deve ser constituída pelos recursos internos da organização, que são: estrutura organizacional, recursos humanos, sistemas de tecnologias da informação e processos sistêmicos. A gestão orientada a processos vem a auxiliar a organização na montagem, ou como tem ocorrido em organizações tradicionais, a remontar essa infraestrutura com o foco nos objetivos estratégicos e maior resiliência às variantes externas.

A metodologia de gerenciamento por processos facilita a alta administração identificar fornecedores, clientes (intermediários e finais) e o fluxo de produção, de modo que tudo passa a ser de conhecimento a todas as áreas da empresa. Também é possível perceber como o trabalho é realmente feito, de modo que este modelo de gestão não se limita às áreas funcionais, mas coordena e avalia os fluxos de processos que atravessam as fronteiras funcionais.

Esse modo de gerenciar ainda evidencia os relacionamentos internos entre cliente e fornecedor, permitindo um melhor manejo de custos e demais recursos, além de melhor avaliar a qualidade dos recursos disponibilizados para uma melhor entrega dos produtos e serviços processados.

Com essas perspectivas inclusas neste modelo de gestão, é possível vislumbrar oportunidades de melhorias em empresas com modelos clássicos de gestão, porém ultrapassados, enraizados em suas administrações.

A gestão por processos possibilita as organizações identificarem os processos críticos, monitorar e analisar de maneira contínua o desempenho dos mesmos, propondo sempre que possível melhorias e ajustes. Os processos críticos são aqueles diretamente relacionados ao negócio da empresa, que entregam valor ao cliente final. Identificados estes processos, também chamados de processos-chave, é possível desenvolver mecanismos que visem melhorias no negócio como um todo.

Schiar e Domingues (2002) colocam que o entendimento de uma organização centrada em processos passa pela observação dos processos como coordenação e não somente como fluxos de trabalho e fluxos de materiais e produtos. Também entendem que o conceito de processo deve ser dinâmico dentro da organização, que deve saber quais são os seus processos essenciais com o intuito de melhorá-los continuamente.

Hammer (1997, *apud* Santos e Sentanin, 2007) levanta quatro pontos essenciais para uma organização traçar um caminho para a gestão por processos:

a. Identificar e nomear os processos da empresa

Devem ser identificados todos os processos da organização, dos processos chaves aos processos de apoio. Essa atividade deve ser feita com bastante cautela, pois, de acordo com o autor, muitas empresas tendem a enganar a si mesmas e nomear seus processos em função das unidades funcionais.

b. Conscientização de todos os colaboradores

Todos os trabalhadores da empresa, do nível operacional à alta administração, devem ser conscientizados sobre os processos e sua importância, sendo capazes de reconhecê-los na organização, nomeá-los, identificar as entradas e saídas de cada processo e como estes se relacionam na organização.

c. Avaliação dos processos

Com o intuito de monitorar o andamento dos processos e propor medidas de melhoria, as organizações devem identificar medidas-chave, que vão nortear a avaliação dos processos.

d. Gestão do processo

O enfoque sobre processos deve ser algo permanente, onde a empresa deve continuar na busca pela melhoria contínua de seus processos, de maneira que estejam sempre alinhados com as mudanças no ambiente de negócios.

2.3 GESTÃO POR PROCESSOS E MELHORIA CONTÍNUA

A melhoria contínua é uma filosofia que entende o desafio da melhoria dos processos, produtos e serviços como um procedimento sem fim permeado de pequenos avanços (TOLEDO *et al.*, 2014).

Para Toledo *et al.* (2014), a melhoria contínua compreende a agregação de valor ao cliente através do desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e processos, sejam estes novos ou já existentes, buscando reduzir a variabilidade, reduzir erros e defeitos e, conseqüentemente, gerar ganhos de produtividade.

O gerenciamento orientado a processos tem entre seus princípios a melhoria contínua, o que permite uma excelência operacional da organização, consequência de esforços em prol da eficiência e da qualidade total nos trabalhos realizados. Esse cenário gera um crescimento dinâmico e contínuo que reflete em ganhos financeiros e em conquistas de mercado. A melhoria contínua é intrinsecamente relacionada à gestão por processos, sendo fator de relevada importância para que uma empresa tenha a gestão de seus processos bem executada.

Para Toledo *et al.* (2014) a implantação da melhoria contínua na organização é feita em quatro etapas:

a. Preparação do processo

Nessa primeira etapa os gerentes devem criar um ambiente favorável às mudanças, principalmente em relação à cultura organizacional, e mecanismos de suporte às mudanças a serem propostas. A iniciativa dessa etapa deve partir com o comprometimento da alta administração com a melhoria contínua da qualidade, além da criação de um comitê de qualidade que dê início aos trabalhos analisando a situação atual e as necessidades de mudança identificadas.

b. Planejamento do processo

Aqui os objetivos e estratégias são traçados, os recursos para implantação são determinados e cronogramas e planos de atuação específicos são elaborados.

c. Desenvolvimento de experiência-piloto

A implantação do processo de melhoria contínua pode ser feita através de uma experiência-piloto, onde os resultados e aprendizagem desta experiência nortearão a extensão do processo de melhoria ao restante da empresa. Nessa fase já são implantados grupos de trabalho restritos onde já se percebe os primeiros resultados.

d. Extensão do processo

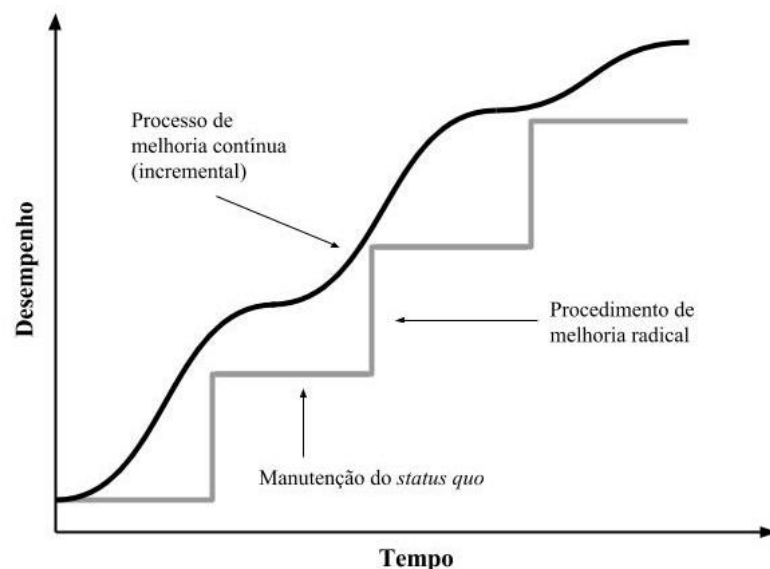
Com os resultados obtidos na etapa anterior e as devidas adaptações, são desenvolvidos mecanismos que garantam a continuidade do processo de melhoria contínua, expandindo-o ao restante da empresa.

O êxito na implantação da melhoria contínua na organização vem com o passar do tempo, quando a empresa consegue ser capaz de executar ações de melhoria com mais propriedade e quando a identificação de melhorias para aumentar eficiência e realizar entregas com valor agregado passam a ser o objetivo principal, ao invés da rotina de resolução de problemas.

Dentro da gestão orientada a processos, a melhoria contínua estabelece uma rotina de avanços na escolha, monitoramento e gerencia dos equipamentos, materiais e demais recursos envolvidos nos processos de transformação, incluindo também a utilização de pessoal e melhor alocação de equipes.

Para Slack *et al.* (2009) a melhoria contínua não implica em gerar pequenos melhoramentos por si. A Figura 3 ilustra a ideia que autor apresenta sobre o tema:

Figura 3 – Ilustração de melhoria contínua e melhoria radical.



Fonte: adaptado de Slack *et al.* (2009) e Toledo *et al.* (2014).

Mesmo sendo pequenas melhorias, estas são vantajosas em relação a grandes melhorias, por gerar menor impacto e desconforto na organização. Conforme ilustrado, a ideia de melhoria contínua se opõe à ideia de melhoramento revolucionário, ou radical, onde mudanças drásticas na forma de trabalho são impostas. Mesmo apresentando impacto repentino nas organizações, podem ser mais caras e envolver mudanças extremas em produtos ou serviços e nos recursos utilizados. Em oposto, a melhoria contínua propõe o uso mais eficiente dos recursos disponíveis, gerando menor impacto financeiro e organizacional.

Slack *et al.* (2009) ainda diz que não é o tamanho do melhoramento que é importante, e sim o seu momento. Pouco importa se são sucessivos e pequenos, mas devem sempre ocorrer em uma frequência adequada (semana, mês etc.). Além disso, vale mais a probabilidade de se manter o processo de melhoria do que a magnitude de uma melhoria radical, que traria maior impacto sobre a cultura organizacional e risco de insucesso.

Por mais que o usuário externo não veja ou avalie como se comporta os procedimentos internos da organização, viabilizar a melhoria contínua dessas atividades internas implica em desenvolver procedimentos que focam em melhores resultados e saídas aos processos, que em consequência resultará em melhores entregas ao cliente final.

Para que a implantação da melhoria contínua seja viável em uma organização, Toledo *et al.* (2014) coloca que a mesma deve cumprir dois requisitos básicos. O primeiro seria viabilizar condições adequadas para que todos os trabalhadores da empresa adquiriam comprometimento contínuo com a qualidade no trabalho, sendo que esse comprometimento deve partir da alta administração.

O segundo requisito proposto pelos autores é o desenvolvimento de uma estrutura que mantenha o processo e gere as informações e os dados necessários que a alta administração necessita para gestão diária da empresa. Sobre uma estrutura que viabilize melhor a maneira como os processos correm na organização, a gestão por processos coloca dentre suas premissas uma estrutura organizacional que oriente os colaboradores à forma como os fluxos dos processos se comportam na organização.

2.4 A GESTÃO POR PROCESSOS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

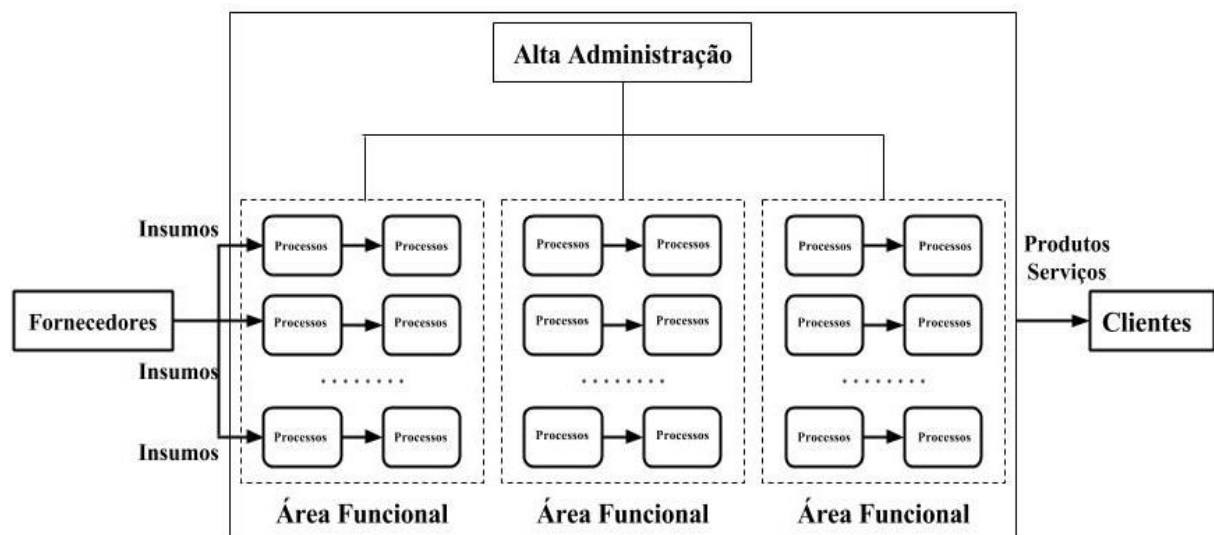
Nas organizações tradicionais, com estruturas estritamente funcionais e pouco voltadas a maneiras de gerenciar mais inovadoras, os processos não são levados em consideração. Nestas

organizações, os funcionários têm um foco mais restrito do funcionamento das atividades, apenas a gerência tem uma visão ampla do quadro da empresa (HAMMER, 1998).

Os modelos de organizações orientadas a processos rompem com esse paradigma, semeando que todos tenham uma visão ampla dos negócios da empresa. O modo como os processos são gerenciados nessas organizações permite que a mesma seja monitorada e analisada como um todo.

Com uma visão transversal de como funcionam, percebe-se que os processos correm diversas áreas e departamentos e cada atividade é executada por diferentes atores. A Figura 4 ilustra como processos percorrem as áreas funcionais das organizações:

Figura 4 – Visão vertical e horizontal de uma organização.



Fonte: autoria própria (2016).

Segundo Tachizawa e Scaico (1997), existe uma tendência nas organizações em considerar alguns fatores ao planejar a configuração organizacional, dentre os quais:

- reestruturação interna com redução dos níveis hierárquicos;
- maior foco no mercado e nos clientes;
- busca por produtividade, através da mudança dos processos produtivos;
- desburocratização dos processos;
- implementação da filosofia da gestão da qualidade total.

A gestão por processos estabelece algo similar a uma estrutura matricial na organização, estruturas que variam entre funcionais e projetizadas. Em estruturas matriciais é comum a sobreposição de mais de uma área funcional sobre os mesmos recursos e atividades. Esse tipo

de estrutura propicia a empresa maior aprimoramento técnico da equipe de trabalho; coordenação da equipe de forma coerente, voltada aos processos; uso adequado dos recursos; dentre vários outros benefícios em acordo com a gestão orientada a processos.

Frederico e Toledo (2008) colocam a gestão por processos como alternativa para as empresas inovarem na forma organizacional de gerar produtos, onde são capazes de entregar valor aos clientes construindo competências em torno de processos-chave e rompendo barreiras funcionais. Essas barreiras contribuem para a ineficiência das atividades envolvidas e distorcem a visão de foco no cliente final.

A implementação da gestão por processos estabelece uma relação pacífica entre as dimensões verticais e horizontais da empresa. Há casos em empresas com uma estrutura estritamente horizontal, onde a lógica por processos prevalece na gerencia organizacional, ocorre a necessidade de se alocar força de trabalho com funções similares em unidades organizações. Isso não impede que se perpetue o pensamento sobre processos no fluxo de trabalho, e ainda comprova que a metodologia trabalha com o pensamento de melhor adequação dos recursos existentes, além de sua adoção como fomento à estratégia organizacional.

Gonçalves (2000b) identifica pelo menos cinco estágios pelos quais uma empresa pode passar, entre uma estrutura estritamente funcional e uma empresa completamente voltada a processos:

a. Empresas não voltadas a processos

Quando a visão por processos é nula ou irrisória, onde as empresas identificam no máximo seus processos de manufatura. Com essa visão limitada, a possibilidade de implementação radical da abordagem de processos é limitada.

b. Empresas que identificam processos, mas ainda são centradas nas funções

Com o foco na hierarquia funcional, essas empresas limitam-se a buscar eficiência operacional. Gonçalves (2000b) diz que o grande desafio dessas empresas é o mapeamento de seus processos e a identificação de seus processos-chave. Nesse estágio são capazes de identificar e aperfeiçoar os gargalos e obter melhorias pontuais.

c. Empresas que focam na melhoria de processos mas mantem a visão vertical e o raciocínio nas funções

Nessas empresas, os processos-chave foram identificados e melhorados, mas, mesmo conhecendo seus processos, ainda há resistência ao pensamento horizontal. Nesse estágio

ainda são capazes de redistribuir recursos e eliminar atividades e funções que não agregam valor ao negócio. Podem ainda estabelecer gerentes de processos, ou “donos de processos” (*process owners*), aos processos-chave.

d. Empresas que começam a integrar processos e distribuir recursos entre eles, mas a ênfase em processos ainda gera desconforto

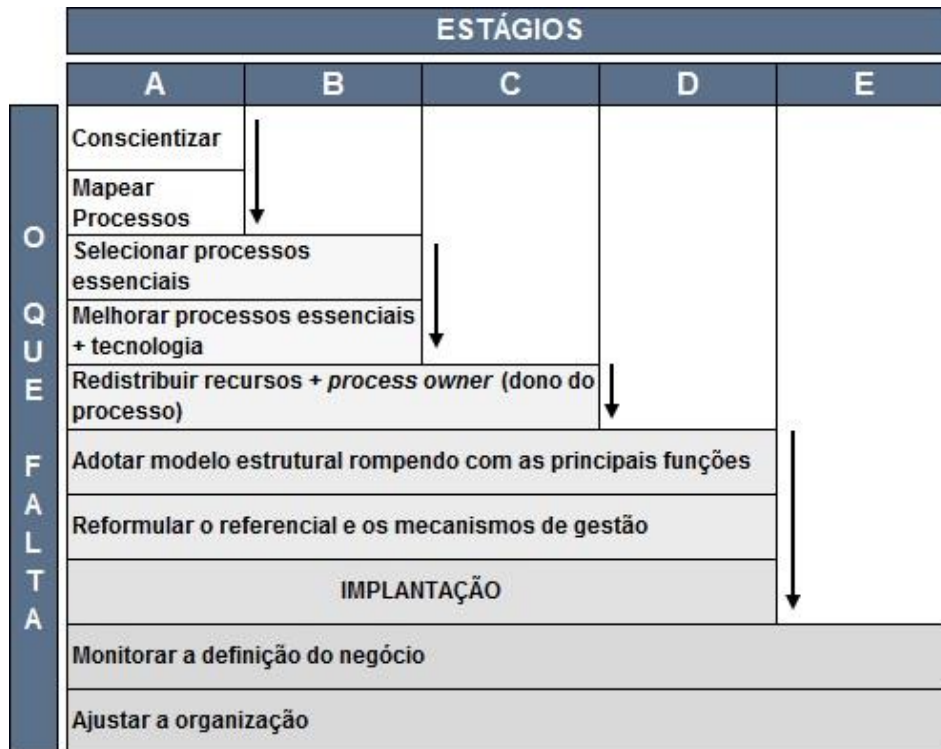
Aqui a visão de processos começar a ficar nítida, as áreas funcionais pouco sobressaem e existem metas e métricas para definir processos. O desafio ainda é o desconforto na organização. Aqui, Gonçalves (2000b) diz que a grande tarefa é desenvolver um novo modelo estrutural, rompendo com as principais funções, reestruturar mecanismos de gestão e implantar a nova estrutura.

e. Empresas completamente voltadas a processos

Essas empresas são gerenciadas com base na lógica dos processos, as áreas funcionais quase não existem. São capazes de gerir e integrar os seus processos-chave e os resultados dessa gestão são visíveis. O desafio aqui é manter a gestão orientada aos processos, monitorando e realizando ajustes sempre que for necessário.

Esse modelo de classificação desenvolvido por Gonçalves (2000b) permite a gerencia da organização avaliar em que ponto se encontram e avaliar os esforços necessários para a implantação ou melhoria da visão orientada a processos. A Figura 5 apresenta procedimentos básicos que a organização deve adotar para implantar tais melhorias, a partir do estágio em que se encontram.

Figura 5 – O que falta para alcançar uma organização por processos.



Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000b).

Percebe-se que quanto mais distante do estágio E a organização se encontrar, maiores devem ser os esforços que a empresa deve empreender para atingir uma gestão plenamente orientada aos processos. Gonçalves (2000b) afirma que dependendo das medidas necessárias, é aconselhável que a empresa avance uma ou duas etapas em um primeiro passo e avalie sua evolução para então analisar novos avanços. A cultura organizacional e o ritmo de trabalho vigente devem ser levados em consideração ao se propor tais avanços.

Para Santos e Sentanin (2007), uma vez que a organização esteja ciente do estágio evolutivo em que se encontra, ela tem condições de planejar mudanças de natureza estratégica e organizacional.

Tachizawa e Scaico (1997) ainda colocam que a grande vantagem na compatibilização das visões vertical e horizontal é que a dimensão horizontal permite a empresa visualizar significativas oportunidades de melhoria de desempenho que estão nas interfaces funcionais, em pontos onde o produto ou serviço passa de um departamento para outro.

Salerno (1999) pondera que a abordagem por processos ainda tem seus defeitos. O seu modo similar a uma estrutura organizacional matricial traz problemas típicos desse tipo de estrutura, como a dualidade de subordinação, onde há a presença do gerente funcional e um gerente de processo a ser estabelecido com a implantação da visão por processos.

Essa ambiguidade na relação entre funções e processos pode gerar também conflitos internos entre as prioridades das áreas funcionais e as necessidades de atendimento às atividades do processo. Mesmo se estabelecendo a lógica por processos em organizações estritamente funcionais, isso não implicará necessariamente à lógica geral relativa à organização como um todo. Orientar a organização em busca da entrega com foco no cliente pode amenizar os problemas citados, mas não os elimina (SALERNO, 1999).

As dificuldades das empresas em implantar uma gestão orientada a processos vão mais da insegurança dos gestores em relação à sua atual forma organizacional se adequar à mudança proposta pela lógica de processos e pela não percepção imediata dos benefícios que podem ser alcançados pela implantação da visão por processos. Há também o receio do impacto que esse tipo de metodologia de gestão causaria sobre os demais colaboradores da empresa.

A gerência da organização deve ter ciência que tais mudanças não surgem em um curto prazo de tempo, o que pode levar à insatisfação por parte desta gerência. Cabe salientar a necessidade de se observar a cultura organizacional vigente e o impacto sobre a rotina de trabalho da empresa. O avanço gradual, por etapas, como Gonçalves (2000) propõe, tende a eliminar essa insegurança por parte da empresa e ponderar a situação atual da organização para as sugestões que a metodologia propõe.

A gestão orientada a processos proporciona às organizações novos desenhos organizacionais, diferentes dos tradicionais organogramas departamentais, e estabelecem novas relações entre a alta administração e seus empregados, menos baseada na hierarquia mais voltada aos objetivos estratégicos do negócio.

2.5 GESTÃO POR PROCESSOS E A VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são coleções de processos interligados, mesmo que estes não sejam assim observados pelos atores envolvidos. A ISO 9001:2008 coloca que as organizações devem determinar e gerenciar diversas atividades interligadas para funcionar de maneira eficaz. A norma trata a adoção de um sistema de processos, junto à identificação e interação desses processos e sua gestão para produzir resultados como a “abordagem de processo” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008).

As empresas em geral costumam ter uma visão extremamente segmentada de seu funcionamento. Essa visão setORIZADA contribui para conflitos operacionais que podem atrapalhar nos esforços de se obter entregas eficientes e conformes às necessidades dos

clientes. Tachizawa e Scaico (1997) afirmam que as organizações devem ter uma visão sistêmica, abrangente e holística, ser capaz de ver as relações de causa e efeito, início, meio e fim de atividades, ou seja, as inter-relações entre os recursos captados e valores obtidos pela empresa.

Schiar e Domingues (2002) afirmam que a gestão por processos introduz uma visão sistêmica e integrada do trabalho e expõe a interdependência que há entre fornecedores, organização e clientes, em uma cadeia de atividades com o foco nos resultados organizacionais, situação oposta em uma organização com estrutura funcional. Nesse cenário, todos passam a ter uma visão ampla de seus respectivos papéis na organização. Os autores ainda complementam que as passam a trabalhar com processos descritos, onde indicam os objetivos, entradas, saídas, clientes e indicadores de desempenho dos respectivos processos.

A gestão por processos possibilita os gerentes compreender suas empresas como um grande sistema. Essa visão sistêmica da empresa permite a gerencia analisar e inferir sobre as atividades da empresa como um todo, independente da área ou departamento que exerce tal atividade.

O enfoque sistêmico possibilita visualizar a organização como um grande sistema que transforma diversas entradas de recursos em saídas de produtos e serviços, que ela oferece para sistemas receptores ou mercados (TACHIZAWA e SCAICO, 1997).

Vale ressaltar que a visão sistêmica também cabe aos funcionários. É importante que o nível operacional também possa compreender a importância desse pensamento na aplicação da lógica sobre processos na empresa. Hammer (1998) diz que as pessoas têm que cumprir tarefas, mas pensar sobre processos, por isso nas empresas orientadas a processos, as pessoas tem um papéis maiores e mais amplos. Além disso, é importante uma força de trabalho com conhecimentos e habilidades múltiplas, saber cooperar e a capacidade de trabalhar em equipe. Todos devem ter em mente como o seu trabalho fornece suporte ao processo de negócio.

O enfoque sistêmico sendo aplicado à análise dos negócios da organização, em permanente interação com o meio ambiente, permite compreender a importância que tem a interpretação da realidade empresarial como um fator primordial para a sobrevivência da organização (TACHIZAWA e SCAICO, 1997).

Para Schiar e Domingues (2002), esse enfoque sistêmico que percebe a organização como um grande sistema aberto que interage com o meio ambiente, pode ser compreendido como um processo que busca converter recursos em produtos ou serviços, em sintonia com o modelo de

gestão, missão, crenças e valores corporativos. Pensando dessa maneira, fica claro as relações de causa e efeito entre os recursos utilizados e os valores obtidos pela organização.

2.6 MODELAGEM, REDESENHO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

O redesenho de fluxos e processos é o caminho para a organização se adaptar a uma gestão orientada a processos, sendo uma grande alternativa que as organizações possuem para poder implantar um processo integrado em estruturais organizacionais fragmentadas por funções.

A modelagem, ou mapeamento de processos, tem auxiliado as organizações a implantar medidas que fortaleçam o monitoramento e controle de seus processos, conduzindo a organização a trilhar o caminho da qualidade total e das melhores práticas de gerenciamento. Isso porque a modelagem permite as organizações a estruturar a sequência de atividades a serem realizadas e as relações de causas e efeitos entre essas atividades e processos. A partir disso, a empresa consegue analisar e aperfeiçoar seus processos.

O redesenho dos processos também possibilita a organização a centralizar o foco de suas atividades nas entregas e atendimento às conformidades do cliente, uma vez que os processos de negócio da empresa começam e terminam nele. Os processos iniciam um fluxo de atividades a partir do que o cliente externo especifica e terminam com cliente recebendo o produto ou serviço após ser transformando de acordo com suas especificações (GONÇALVES, 2000a).

Para que o mapeamento dos processos seja elaborado, é necessário definir o nível de detalhamento a ser tomado como base para a modelagem. Podem ser feitos fluxos com os macroprocessos ou os processos principais, processos críticos, para se identificar o negócio ou até em níveis de subprocessos para analisar como se comportam os processos de suporte ao negócio principal.

Porém, o mapeamento por si só não é o suficiente para avaliação qualificada do estado atual de uma empresa e fomentar propostas de melhorias. Gonçalves (2000b) diz que organogramas não são suficientes para analisar os processos de negócio. Por mais que tentem ser fiéis a como as atividades se desenvolvem na prática, muitas destas não respeitam os limites que são estabelecidos por organogramas.

Para cada processo e atividade modelada pode ser elaborado um diagrama SIPOC, onde são colocados os principais elementos do processo: fornecedores (*suppliers*), entradas (*inputs*), o processo (*process*), saídas (*outputs*) e clientes (*customers*). Com esse nível de detalhamento

de cada atividade ou processo é possível propor as respectivas melhorias e indicadores de desempenho para mensurar cada processo e avaliar a organização como um todo.

Indicadores de performance do processo, conhecidos também como KPY (*Key Performance Indicators*), são ferramentas de grande valia para mensurar os resultados de um processo e compreender onde estão as falhas do mesmo, começando a estudar e aplicar formas de se minimizar e extingui-las.

Os indicadores resumem as informações sobre os processos em métricas objetivas, de claro entendimento e compreensão, capaz de transmitir informações relevantes acerca do desempenho dos processos (PAVANI JUNIOR e SCUCUGLIA, 2011). Eles são pontos importantes na tomada de decisão dos gestores de processos, sendo referência na intensidade que o gerente venha a agir no controle no processo, seja para mudanças simples ou radicais.

Em processos de negócios, os indicadores podem ser classificados em direcionadores, quando analisam as causas previstas do efeito de forma proativa, mensurando a causa do efeito antes do mesmo se confirmar; e indicadores resultantes, que permitem que o gestor entenda se o efeito desejado, ou o resultado, foi atingido, mensurando se um objetivo foi atingido após certo tempo e esse tempo sendo suficiente para confirmar o efeito.

Para auxiliar a equipe de melhoria a uma tomada de decisão adequada, o indicador deve conter informações básicas como: fórmula de medição; peso relativo; o responsável pela medição; a fonte de informação; unidade de medida; periodicidade (tempo de coleta); metas e tendências dos indicadores.

Para o alcance dos objetivos estratégicos e o desempenho esperado nos processos, as operações e as tomadas de decisões devem ser feitas com base na correta análise de informações e em dados confiáveis. Estes dados devem gerar indicadores, projeções e análises que reflitam as características dos produtos ou serviços e processos realizados pela organização. Estes serão utilizados para avaliar o desempenho e o resultados de suas atividades e o nível de satisfação alcançado junto aos clientes, funcionários e fornecedores (TOLEDO *et al.*,2014).

Com o intuito de fazer uma análise crítica ao processo atual e propor as primeiras melhorias, Toledo *et al.* (2014) diz que a equipe de melhoria de processos deve realizar alguns questionamentos:

- Esse processo é realmente necessário?
- Cada etapa desse processo é necessária?

- É possível simplificar?
- É possível adotar novas tecnologias?
- O que é possível centralizar? E descentralizar?

Tomando por base esses questionamentos, e diversos outros a depender dos interesses de melhoria que a organização tem em mente, os donos do processo devem discutir propostas de melhorias e como estas vão impactar no cenário atual do processo, sendo importante frisar que tais propostas devem contribuir com a eficiência e eficácia do processo global, além de manter e aprimorar ainda mais os princípios da gestão orientada a processos.

Com a modelagem de processos, é possível identificar onde propostas de melhoria podem ser aplicadas e como impactam os demais processos, já que a modelagem apresenta como os processos críticos se integram os seus processos de apoio e de que maneira os produtos e serviços estão sendo gerados para entrega ao mercado. Tais análises ainda possibilitam um redesenho do processo até que se encontre uma maneira ótima de se estabelecer os processos e fluxos de trabalhos, que possam ser padronizados na organização.

Tachizawa e Scaico (1997) afirmam que como existe um propósito para o processo, deve-se assegurar que estes sejam estruturados e padronizados de modo a atender a eficiência dos objetivos. Os processos devem apresentar caminhos lógicos e fluentes para que os objetivos sejam atingidos.

Esses autores ainda colocam que sem padronização não é possível aplicar gerenciamento de processos, tarefas ou atividades. A padronização é importante pois estabelece de maneira clara as responsabilidades e autoridades; estabiliza os processos; constitui base para a melhoria contínua e, conseqüentemente, ganho de produtividade; assegura a qualidade dos processos e; permite o acúmulo de conhecimento tecnológico da empresa.

2.7 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS

O setor público tem como finalidade prestar com qualidade, eficácia e democracia, os serviços e atender as demandas que lhe são legalmente solicitadas, provendo a cidadania e a dignidade da pessoa humana (BRAGA, 1998).

Conforme observado, a administração orientada a processos apresenta objetivos de alcance de seus resultados com foco no que o cliente final deseja. Este deveria também ser o principal mote das organizações do setor público. Por diversos fatores, dentre os quais por serem

organizações estritamente funcionais e processos burocráticos que são amparados e exigidos pela legislação, o cidadão não percebe os órgãos públicos hoje como capazes de executar as suas necessidades da sociedade, também amparadas pela legislação.

Braga (1998) levanta algumas questões que devem ser analisadas antes se implantar possíveis melhorias dentro do setor público:

- Alguém está plenamente satisfeito com os serviços prestados pelas administrações públicas do país?
- Os administradores públicos estão satisfeitos com os resultados obtidos? Os servidores estão satisfeitos com as condições de trabalho?
- Os usuários e a sociedade como um todo, estão satisfeitos com os serviços prestados? Estão sendo plenamente atendidos com serviços advindos de seus impostos?

Com tais questionamentos levantados, é consenso que a sociedade em geral não está satisfeita com os serviços. Esse primeiro diagnóstico é o que Braga (1998) chama de consenso da insatisfação, onde diversos segmentos da sociedade não veem os serviços prestados pela administração pública atendendo plenamente seus propósitos.

Muitos motivos fogem da alçada dos órgãos que administram diretamente os serviços prestados. O que cabe a estes órgãos é, dentro do que podem agir para aplicar melhorias no que atuam, é trabalhar com medidas que levem em consideração o melhor uso dos recursos que gerencia diretamente, como mão de obra, equipamentos, sistemas de TI etc.

Levantar a proposta de gerenciamento por processos à administração pública leva aos administradores da área a trabalharem melhor com as atividades e recursos que lidam diretamente com os serviços prestados ao cidadão, cuja satisfação reflete diretamente na avaliação do serviço público prestado.

Para Tachizawa e Scaico (1997) as organizações do setor público induzem a uma natural intervenção organizacional que reformula a configuração organizacional do órgão e, principalmente, das entidades a ela ligadas. Dessa forma, tais organizações buscam:

- eliminar sobreposições entre esferas de poder governamental;
- definir de maneira clara o papel e a responsabilidade dos gestores em seus diferentes níveis;
- permitir delegação de poderes compatível com os limites de responsabilidades estabelecidos;

- estabelecer uma filosofia e uma política que avalie os gerentes em função de seu desempenho;
- apresentar o equacionamento do problema da transitoriedade dos gestores em função das transições de governos e decisões políticas.

Sobre essa transitoriedade de gestores, os autores também afirmam que existe uma necessidade de definição de alto nível do que seja cargo de comando político e cargo de comando administrativo, de modo a amenizar os efeitos contrários desse regime de constante troca de chefias e ocupantes de cargos de confiança.

A reestruturação organizacional em empresas públicas ainda deve considerar questões peculiares ao setor público, caracterizado por ter um processo decisório burocrático e prolongado, além de sua responsabilidade financeira que passa pelo crivo de diversos órgãos fiscalizadores.

Pires e Macêdo (2006) colocam que as organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político e mesmo com a missão de prestar serviços à sociedade, essa obrigação constantemente entra em contradição com a limitação dos recursos que recebem. Os autores ainda complementam que mesmo quando há recursos disponíveis, estes tendem a depender de decisões políticas e das flutuações da capacidade econômica do governo.

As empresas têm focado na aplicação do conceito de gestão de processos como meio de alocar recursos de forma mais eficiente. A ideia é focar nas atividades principais e que agregar valor, seja no setor de serviço ou manufatura (MADIOLO *et al.*, 2006). No setor público, onde o pleno atendimento das necessidades do cidadão deve ser o foco das ações, o princípio também é o mesmo, onde os recursos disponíveis, seja o servidor público, o orçamento disponibilizado para ações, a infraestrutura e sistemas de tecnologia da informação disponíveis, devem ser otimizados para atender os serviços do cidadão, que custeia estes recursos com seus tributos.

Assim como na lógica de se gerir por processos em setores produtivos a eliminação de desperdícios do processo produtivo implica no foco de atividades que agregam valor, na visão do cliente, o foco em minimizar atividades burocráticas e que pouco interessam à entrega do serviço do cidadão deve ser um norteador à melhoria dos serviços prestados pelos órgãos públicos.

2.8 IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO POR PROCESSOS

As empresas percebem a necessidade de implantação de uma metodologia como a que vem sendo discutida aqui a partir do momento que observam um mercado cada vez mais competitivo, exigindo cada vez das organizações estratégias mais eficazes para permanecerem competitivas em seus negócios e não perder fatias de mercado para seus concorrentes.

Santos e Sentanin (2007) afirmam que as constantes mudanças que o ambiente competitivo impõe obriga as empresas a adequarem seus modelos de gestão a essa realidade, onde os processos e suas competências são alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Os autores complementam que se torna evidente a minimização da hierarquia e dos cargos de chefia, graças às tecnologias da informação que possibilitam o desenvolvimento de equipes autogeridas e maior envolvimento dos funcionários com os processos.

A constatação vale tanto para entidades privadas quanto públicas. Mesmo se tratando de empresas que, na maior parte, obtêm monopólio ou controle de mercado onde atuam, organizações públicas também são constantemente exigidas pelos serviços prestados ao cidadão e a outras empresas que também demandam serviços do Estado.

Muitas organizações se limitam à implantação da gestão por processos em seus aspectos mais básicos como aplicação e conscientização de conceitos, identificação de processos-chave ou mapeamento e redesenho de processos. Um processo de implantação da metodologia que não seja executado de modo estruturado e sistematizado tende a colocar em risco a iniciativa de se adotar o modelo de gestão proposto.

Para que a organização perceba os benefícios que a adoção de uma gestão orientada a processos pode trazer ao seu negócio e ambiente organizacional, ela deve:

- Certificar-se no processo de implantação de fazer uma profunda análise no ambiente organizacional, avaliando os impactos sobre a força de trabalho;
- Saber escolher profissionais adequados para tomar frente na implantação da metodologia na empresa, com o apoio e envolvimento de todos os níveis hierárquicos;
- Estabelecer de uma rotina que perpetue a lógica por processos na organização, de modo que a adoção da proposta não se torne uma medida de curto efeito;
- Além de aprofundar nos conceitos abordados pela metodologia para que sejam devidamente implantados e adotados por todos da organização.

Para Pires e Macêdo (2006) a cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais, sendo um conjunto de características que a diferencia de outras

organizações. Desse modo, um procedimento de adoção de determinado modelo de gestão pode ser eficaz a uma empresa e sem êxito para outra, onde o impacto sobre trabalhadores e a respectiva aceitação é fator relevante para o sucesso de uma estratégia de gestão.

Profissionais que tomem a frente na implantação e manutenção de uma gestão por processos podem facilitar a aceitação do modelo de gestão a ser implantando, disseminando o conhecimento proposto pela metodologia e como suas práticas implicam em melhorias na execução do trabalho. Esse papel, por exemplo, pode ser executado pelos donos dos processos, que, de acordo com Gonçalves (2000a) possuem as seguintes atribuições: garantir o andamento adequado ao fluxo dos processos, facilitar o relacionamento dos recursos aplicados, avaliar o funcionamento da empresa da perspectiva do processo e aperfeiçoar o funcionamento do processo.

Gonçalves (2000b) coloca que ao passo que os donos do processo vão assumindo cada vez mais responsabilidades sobre a estruturação e funcionamento dos processos, os chefes de áreas funcionais focam mais no treinamento e na capacitação do seu pessoal. O autor complementa que esses profissionais desempenham uma função permanente, sendo responsáveis pelos projetos de processos essenciais e pelo monitoramento e adaptação em funções das condições que se alteram constantemente. Gonçalves (2000b) ainda pontua que a presença do dono do processo é indispensável, na sua ausência, o modelo convencional reassume o modo de gestão.

Para a implantação da metodologia de gestão por processos apresentar resultados consistentes, é necessário padronizar o trabalho e verificar periodicamente as atividades exercidas e a aplicação das melhores práticas orientadas a processos, sendo isso responsabilidade de quem executa o trabalho. Isso estabelece uma rotina que busca manter o controle e perpetue o trabalho voltado à adequada execução dos processos. Pavani Júnior e Scucuglia (2011) afirmam que muitas das variações excessivas em processos decorrem de procedimentos não padronizados, de modo que padronizar os processos, formalizando as ações daqueles que obtêm mais êxito, promove a confiabilidade e a estabilidade processual.

A partir do momento que a força de trabalho percebe como adotar o conhecimento ensinado pelo modelo de gestão orientada a processos, é possível a aplicação dos conceitos no dia a dia de trabalho, de modo que as boas práticas que a metodologia dissemina se torne presente na rotina organizacional, contribuindo para a melhoria esperada nos processos de negócios e refletindo em avanços na estratégia da empresa.

Sobre a avaliação do ambiente organizacional e a decisão de se adotar um modelo de gestão orientada a processos, Gonçalves (2000b) desenvolveu o que chama de uma abordagem simplificada onde se avalia fatores importantes na decisão de se adotar um modelo de gestão por processos.

Vislumbrando qualificar o grau de processibilidade de uma organização, Gonçalves (2000b) desenvolveu o Índice de Processibilidade, o que o autor diz consistir em uma avaliação empírica da conveniência e necessidade da organização se estruturar por processos, baseada em dez fatores considerados importantes nessa tomada de decisão, conforme a visão do autor. A Figura 6 lista esses fatores indicados e a escala de mensuração apresentada pelo autor:

Figura 6 – Fatores de cálculo para o Índice de Processibilidade.

FATORES	0	→				10
Importância do processo de manufatura com relação a outros	100%	2/3	50%	1/3	25%	
Quantidade de Processos Essenciais	0 ou > 5		1 ou 2		3 a 5	
Tipo de Estrutura/ Critério de departamentalização básico	Funcional puro	Produto	SBU *	Matriz	Projeto/ Processo	
Volume de Trabalho em Processos Essenciais	< 30%		50%		> 80%	
Interface com outras empresas por processos	Exceção				Regra	
Importância de se voltar ao cliente externo	Baixa		Média		Alta	
Necessidade de flexibilidade	Baixa		Média		Alta	
Necessidade de agilidade	Baixa		Média		Alta	
Importância do TTM (<i>Time To Market</i>)	Baixa		Média		Alta	
Tecnologia de produção	Produto de indivíduos		Produto de equipes		Integração de contribuições	

* *Strategic Business Unit*.

Fonte: adaptado de Gonçalves (2000b).

Para Gonçalves (2000b), conforme o modelo desenvolvido, quanto maior o Índice de Processibilidade, mais para o extremo direito da escala e, conseqüentemente, maior a necessidade de se recomendar à organização a adotar uma estrutura organizacional por processos. Percebe-se que nesse extremo da escala, conforme observado na Figura 6, os fatores apresentam indícios que condizem com os princípios de uma gestão por processos. O

autor pondera que a abordagem é meramente indicativa, sem embasamento científico para que permita uma avaliação quantitativa.

Para complementar a análise de Gonçalves (2000b), Alberti *et al.* (2014), avaliando que os fatores listados por Gonçalves (2000b) não abrangem completamente as principais características de organizações por processos analisadas na literatura sobre o tema, acrescenta alguns fatores com o intuito de contemplar o indicador de processibilidade, com critérios de igual importância aos já abordados por Gonçalves (2000b), e que agregam à análise deste autor ao avaliar o grau de processibilidade de uma empresa a adotar a gestão por processos.

A Figura 7 apresenta os fatores que Alberti *et al.* (2014) acrescenta para avaliar a processibilidade de uma organização e as respectivas escalas de mensuração:

Figura 7 – Fatores complementares de cálculo para o Índice de Processibilidade.

FATORES	0	→		10
Força de Trabalho/ Pessoal	Altamente especializada	Especializada	Múltiplos conhecimentos	
Liderança	Chefe	Patrocinador	Dono do Processo	
Otimização	Da produção	Dos setores	Da empresa	
Informação	Hierarquia	Departamental	Processo	
Metas	Áreas funcionais		Processo Funcional	
Tecnologia de Informação	Departamental		Integra a organização	
Planejamento Estratégico	Não existe	Existe	Define objetivos, métodos e meios	
Valor para o cliente, o que ele recebe	O imposto pela organização	O que a empresa imagina que o cliente quer	O realmente desejado	
Competitividade	Desconhecida	Conhecida	Diferencial da organização	
Ciclo de Melhorias	Inexistente	Existente	Contínuo Proativo	
Processos	Desconhece	Conhece em partes	Conhece	Atua apenas com os que gera valor
Mapeamento de Processos	Inexistente	Principais Processos	Na totalidade	
Relação entre Processos	Desconhecida	Entradas e Saídas	Entradas, Saídas, Regras e Recursos	

Fonte: adaptado de Albert *et al.* (2014).

Com esses fatores, aliados aos já abordados por Gonçalves (2000b), o autor afirma ser possível realizar uma avaliação empírica que pode resultar em maior ou menor recomendação pela adoção de uma gestão por processos, ratificando que, assim como o modelo original de Gonçalves (2000b), é um instrumento de análise indicativo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta como a metodologia da pesquisa a ser desenvolvida e as etapas de condução do estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A leitura é um fator determinante no estudo, possibilitando a ampliação conhecimentos, a obtenção de informações básicas ou específicas, a abertura de novos horizontes para a mente, a sistematização do pensamento, o enriquecimento de vocabulário e melhora o entendimento do conteúdo das obras (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Lakatos e Marconi (2003) ainda afirmam que a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que demanda um tratamento científico e é o caminho pelo qual busca-se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais.

Martins *et al.* (2014) dizem que a ciência busca, através de uma investigação metódica e organizada da situação real, respostas para descobrir a essência dos seres e os fenômenos e leis que os regem. Essas respostas resultam em novos conhecimentos, uma vez que respondem diversas indagações. Porém, complementam os autores, para alcançar este ponto, o cientista precisa refletir sobre o fenômeno e saber como ele acontece, para depois ser capaz de explicar como ele acontece. Com esse intuito as pesquisas científicas são realizadas.

Silva e Menezes (2005) classificam uma pesquisa com base em quatro pontos de vista diferentes: natureza; forma de abordagem do problema; objetivos; e procedimentos técnicos, ou métodos. A Figura 8 apresenta a classificação para cada um desses pontos de vista:

Figura 8 – Classificações de pesquisa científica.

Natureza	Abordagem	Objetivos	Procedimentos/Métodos
- Básica - Aplicada	- Qualitativa - Quantitativa - Combinada (Qualitativa e Quantitativa)	- Exploratória - Descritiva - Explicativa - Normativa	- Experimento - Modelagem e Simulação - Levantamento (<i>Survey</i>) - Estudo de Caso - Pesquisa-Ação

Fonte: autoria própria (2016).

Conforme esta classificação abordada, este estudo se caracteriza da seguinte forma, vide o Quadro 2:

Quadro 2 – Classificação do estudo.

Ponto de Vista	Classificação do Estudo
Natureza	Aplicada
Abordagem do Problema	Qualitativa
Objetivos do Estudo	Exploratória
Procedimento / Método	Estudo de Caso

Fonte: autoria própria (2016).

A natureza deste trabalho é classificada como aplicada pois há produção de conhecimento científico com aplicação prática e a pesquisa é orientada para a resolução de problemas específicos, onde a teoria é analisada para a resolução desses problemas.

A abordagem adotada neste estudo é de pesquisa qualitativa, onde o foco é na descrição e compreensão dos fenômenos na perspectiva dos envolvidos no caso, havendo forte interação com o objeto de estudo. Nesse tipo de abordagem o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e os pesquisadores são instrumentos-chave, e tendem a analisar os dados indutivamente (SILVA e MENEZES, 2005). Berto e Nakano (1998) ainda complementam que nessa abordagem de pesquisa, o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da compreensão dos fenômenos através de sua descrição e interpretação.

Em relação aos objetivos, a pesquisa a ser conduzida é de caráter exploratória, pois proporciona maior similaridade com o problema com o intuito de torná-lo explícito ou levantar hipóteses. Pesquisas exploratórias envolvem levantamento de referencial teórico, entrevistas com pessoas envolvidas com o objeto de estudo e análise de exemplos que fomentam a compreensão (GIL, 1989). Esse tipo de análise geralmente se consolida em pesquisas bibliográficas e estudos de caso, como no caso do estudo tratado aqui.

Por fim, o método de pesquisa adotado aqui é o estudo de caso. Esse método envolve um profundo estudo de um ou poucos objetos, de modo a permitir um amplo e detalhado conhecimento desses objetos envolvidos (GIL, 1989). Estudos de caso são estudos de natureza empírica, que visam investigar um fenômeno dentro do seu cenário real, principalmente quando as fronteiras entre esse fenômeno e este cenário não são claras ou evidentes (YIN, 2001).

Para Alves-Mazzotti (2006), um estudo de caso qualitativo se constitui em uma investigação de uma unidade específica, estabelecida em seu contexto e selecionada segundo critérios pré-determinados, onde, utilizando diversas fontes de dados, se propõe a oferecer uma visão

holística do fenômeno em estudo. Para a autora, esses critérios variam de acordo a vinculação paradigmática do pesquisador e que o importante é que tais critérios sejam explícitos para a seleção do caso e que este caso seja uma situação complexa ou intrigante de modo que sua relevância justifique o empenho para compreensão.

De acordo com Miguel (2007), o estudo de caso é uma das mais frequentes escolhas para estratégias de pesquisa em engenharia de produção. Para Schramm (1971, *apud* Yin, 2001), a principal tendência dos estudos de caso é a tentativa de esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou conjunto decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados obtidos.

Yin (2001) afirma que objetivo do estudo de caso não é generalizar resultados de uma amostra para a população ou enumerar frequências de uma característica da mesma (generalização estatística), mas sim para produzir resultados de encontro à teoria (generalização analítica).

O autor ainda coloca que os projetos de pesquisa que utilizam estudos de caso como procedimento de pesquisa devem apresentar cinco componentes: as questões de estudo; suas proposições; a unidade ou unidades de análise; a lógica que une os dados às proposições; e os critérios para se interpretar as descobertas.

Martins, Mello e Turrioni (2014), com base em diversos autores, como Yin (2001), estabelece os seguintes passos para condução de um estudo de caso:

1. Definir o projeto de pesquisa;
2. Selecionar os casos;
3. Desenvolver instrumentos e protocolos de pesquisa;
4. Coletar dados;
5. Estabelecer confiabilidade e validade nas pesquisas;
6. Analisar os dados;
7. Desenvolver teorias e testar hipóteses;
8. Comparar com a literatura;
9. Elaborar relatório final do estudo de caso.

Com base em que atores diversos, inclusive Yin (2001), abordam sobre metodologias para estudo de caso, Miguel (2007) levanta as seguintes recomendações para o planejamento e execução de um estudo de caso:

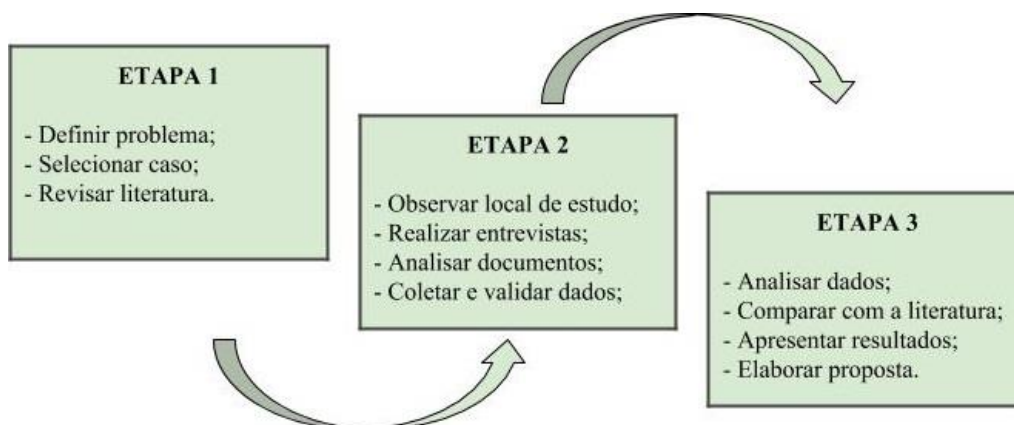
- O desenvolvimento do referencial teórico deve ser estritamente relacionado ao conteúdo do estudo de caso, deve identificar as lacunas de pesquisa e prover, de modo natural, a questão que a pesquisa pretende endereçar com o estudo de caso.
- A definição do tipo de caso, se é explanatório ou exploratório, em termos de nível de aprofundamento, é um dos primeiros critérios a serem considerados.
- O caso ou casos a serem investigados deve ser bem definidos, baseando-se em critérios que realmente justifique a escolha.
- O planejamento do estudo de caso deve ser delineado com cautela, levando-se em consideração os aspectos operacionais a serem citados nessas recomendações e os diversos tipos de validade que ameaçam a caracterização do desenvolvimento de uma pesquisa científica.
- Diversos aspectos devem ser considerados para operacionalizar o estudo de caso: uso de múltiplas fontes de evidências para análise de dados; definição de protocolo para coleta de dados; imparcialidade caso use o instrumento de entrevista, sendo que está não pode ser a única fonte de evidência.
- Os dados coletados não devem somente ser apresentados, mas também analisados, além de se estabelecer mecanismos para análise dos mesmos. Essas análises devem ser suficientemente robustas, possibilitando consenso com a teoria e levando a sólidas conclusões.
- O caso deve ser robusto o suficiente para que as conclusões sejam levantadas. Estas devem ter base nas evidências levantadas e análise de dados.
- O objetivo maior do estudo de caso deve ser a contribuição para a teoria tratada, seja para propor uma nova teoria, estender ou refinar essa teoria. Deve-se considerar que o estudo de caso abordado é limitado em relação a testar a teoria abordada.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

É importante se estabelecer uma metodologia de trabalho devido a necessidade de um embasamento científico adequado, onde este é caracterizado pela busca de melhores práticas de pesquisa que vão orientar as questões levantadas pela pesquisa e os métodos e técnicas para o planejamento e condução do estudo (MIGUEL, 2007).

Considerando as recomendações das referências consultadas, este estudo será conduzido conforme ilustrado na Figura 9:

Figura 9 – Etapas da pesquisa.



Fonte: autoria própria (2016).

3.2.1 Etapa 1

Yin (2001) aborda que a definição do problema é o primeiro passo na condução de um estudo caso. Conseqüentemente a isso, vem a seleção do caso a ser analisado. Nesse estudo foi identificado a falta de agilidade e a burocracia em excesso nos procedimentos de execução do processo de registro de empresas nas Juntas Comerciais.

Assim como em órgãos públicos diversos, supõe-se que tais constatações se devem ao fato como estes órgãos são administrados, sob uma visão tradicional estritamente funcional. Dessa forma, esse estudo busca identificar procedimentos, falhas e atividades desenvolvidas nas Juntas Comerciais que contrapõem aos princípios de uma gestão orientada a processos.

Para dar suporte ao que foi constatado, conseqüentemente vem o início de uma profunda revisão bibliográfica. Para Martins *et al.* (2014), a revisão bibliográfica é uma visão crítica do conhecimento científico existente que é relevante para o trabalho que o pesquisador está desenvolvendo. Nessa fase, o pesquisador analisa o conteúdo de outros trabalhos e as relações entre esses trabalhos, além de relacionar com o trabalho a ser desenvolvido.

Portanto, nessa etapa do estudo é apresentada uma abordagem da gestão orientada a processos, com seus conceitos e principais características, os efeitos desta visão de gerenciamento nas organizações e sua aplicação na administração pública. Também são pesquisados estudos de caso similares com o intuito de avaliar propostas de implementação da metodologia em outras organizações.

3.2.1 Etapa 2

Essa etapa demanda maior tempo e envolvimento direto com o objeto de estudo. Poderia ser simplificada na coleta de dados, mas tal atividade exige levantar formas de como será feita e sua correspondente validação para execução da etapa seguinte. Aqui a coleta de dados deu-se em base de observação, entrevistas e análise documental.

Observação é um instrumento de coleta onde se utiliza os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade (SILVA e MENEZES, 2005). Observações podem ser ou não controladas, planejadas e registradas no momento do ato. O planejamento das observações, assim como de outras formas de coletar dados, dependerá dos objetivos que se pretende alcançar na pesquisa do caso.

No decorrer do estudo, observações foram realizadas em uma Junta Comercial, inclusive com o apoio da gerência da Junta, percorrendo fluxo do processo de registro empresarial no órgão. Posteriormente, foram realizadas observações pontuais em determinadas partes do fluxo de trabalho com o intuito de ratificar as constatações em observações primárias e verificar os procedimentos de trabalho que tornam o processo improdutivo.

A entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para coletar dados ou auxiliar no diagnóstico ou tratamento de um problema. É caracterizada por um encontro entre duas pessoas com o intuito de, no caso do entrevistador, obter informações a respeito de determinado assunto, através uma conversação de natureza profissional (LAKATOS e MARCONI, 2003). Assim como a observação, sua forma de planejar, documentar e controlar pode variar. Martins *et al.* (2014), entrevistas tem como ponto forte o foco direto no tópico do estudo de caso e o fornecimento de inferências causais percebidas.

Neste estudo, foram feitas entrevistas com a gerência do órgão, colaboradores no nível operacional e com profissionais que já trabalham na Junta e que hoje trabalham no órgão federal que regula as Juntas Comerciais do país. Foram realizadas entrevistas que a literatura classifica como não estruturadas, ou despadronizadas. Nesse tipo de entrevista, há um maior interesse em perceber o ponto de vista do entrevistado sobre o tema abordado. O entrevistador leva uma lista de tópicos ou assuntos a serem tratados na entrevista (MARTINS *et al.*, 2014).

Nessa fase de coleta, priorizou-se esse modo de entrevista para que pudesse ser tratado de maneira mais ampla a percepção dos colaboradores em relação à rotina e como os trabalhos são gerenciados no órgão. Foram feitas entrevistas com pelo menos um membro de cada etapa do processo de registro empresarial (descrição no item 4.2 deste relatório), de modo que a

colher a visão de todos os envolvidos no negócio principal do órgão em estudos. Nas entrevistas realizadas foram abordados os seguintes tópicos com os entrevistados:

- Descrição do trabalho que realiza e/ou já realizou na Junta Comercial;
- A função ou influência deste trabalho sobre o processo de registro empresarial na Junta Comercial;
- Questões internas (organizacionais) que influenciam de maneira positiva ou negativa a execução do trabalho no órgão;
- Quais procedimentos no trabalho executado que poderiam ser melhorados;
- Qual a percepção que o colaborador tem sobre o trabalho executado pelo órgão, o modo como o órgão é administrado;
- Quais mudanças poderiam ser realizadas e como poderiam ser executadas para mudar essa percepção, caso não seja satisfatória.

Por fim, é explicado ao colaborador entrevistado o motivo dos questionamentos e, de modo simples e claro, o que se pretende com a pesquisa para que o colaborador possa opinar sobre o poderia ser proposto no trabalho realizado no órgão em relação ao tema. Foi esclarecido ao colaborador a confidencialidade das respostas declaradas. Posteriormente, com os dados coletados nas entrevistas e demais formas de coleta foi possível tomar um ponto de vista mais técnico do cenário da Junta Comercial.

Para Martins *et al.* (2014), a análise documental é relevante em todas as fases do estudo de caso e seu uso mais importante é corroborar e valorizar as evidências provenientes de outras fontes. Com a devida permissão por parte da organização objeto de estudo, é possível fazer inferências a partir dos documentos disponibilizados. O autor ainda afirma que buscar sistemáticas por documentos relevantes é de extrema importância ao planejamento de coleta. Dentro do objeto deste estudo, a análise documental foi feita através de documentos físicos e digitais atuais e antigos; relatórios de gestão interna da Junta Comercial; avaliações e estudos realizados anteriormente no órgão; documentos administrativos etc.

Validar e atestar a confiabilidade dos dados recolhidos é uma etapa importante do processo de pesquisa, principalmente para que se faça uma análise segura dos dados obtidos. Para Miguel (2007), o estudo de caso deve ser pautado na confiabilidade e validade, que são critérios para julgar a qualidade da pesquisa. Neste trabalho, os dados obtidos foram validados em conjunto à gerência da Junta Comercial analisada e do órgão federal que regula aos Juntas Comerciais do país. A adoção de mais de um método de coleta de dados também contribui com a

validação dos dados recolhidos, onde o dado recolhido em um procedimento é averiguado e corroborado quando coletado de outra maneira.

A coleta de dados deve ser concluída quando a quantidade de dados e informações reduzir e/ou quando for considerada suficiente para orientar a questão da pesquisa (MIGUEL, 2007), além de serem corretamente atestados para a continuidade da pesquisa.

3.2.1 Etapa 3

De acordo com Eisenhard (1989, *apud* Martins *et al.*, 2014) a análise dos dados é o coração do desenvolvimento de teorias com base em estudos de caso, porém é também a parte mais difícil e a menos codificada do processo. Yin (2001) complementa que o objetivo dessa análise é tratar as evidências de maneira justa, desenvolver conclusões irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas.

Miguel (2007) coloca que, a partir do conjunto de dados colhidos e considerando as diversas fontes de evidência, o pesquisador deve produzir um tipo de narrativa geral do caso. Não necessariamente tudo que é coletado deve ser incluído no relatório de pesquisa. Deve ser feita uma redução dos dados de modo a incluir somente o que é necessário e que seja relacionado aos objetivos do estudo.

Com a análise dos dados recolhidos em entrevistas, observações e análise de documentos e, conseqüentemente, comparando-se com a literatura, foi possível inferir aspectos que colocam a administração da Junta Comercial contrários ao que uma gestão orientada a processos propõe. O confronto com a literatura revisada deposita maior confiabilidade às evidências levantadas na análise.

Com a apresentação dos resultados obtidos em observações *in loco*, análises de dados e revisão literária, propõe-se o desenvolvimento de uma metodologia de implantação da gestão por processos em uma Junta Comercial. Pretende-se com tal proposta a adoção de um modelo de gestão que traga à Junta Comercial melhorias na prestação de seus serviços, diminuindo a burocracia e agilizando o atendimento ao cidadão.

A finalização dessa proposta de metodologia de implantação da gestão por processos e a conclusão deste documento de estudo encerra as etapas desta pesquisa.

4 O ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta a caracterização do órgão público onde foi realizado o estudo de caso, onde é colocado a legislação que o ampara, sua estrutura e é detalhado o seu processo de trabalho.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO

A Junta Comercial é o órgão público responsável pela execução do registro empresarial no território brasileiro, sob o amparo da Lei nº 8.934/94 e Decreto nº 1.800/96. Em cada unidade da federação há uma Junta Comercial, com sede na capital e jurisdição na respectiva área territorial do estado (BRASIL, 1994).

Estes órgãos são subordinados administrativamente ao governo de sua respectiva unidade estadual e, tecnicamente, ao DREI (Departamento de Registro Empresarial e Integração), conforme as leis que as amparam, com exceção da Junta Comercial do Distrito Federal, que tem subordinação técnica e administrativa ao Governo Federal.

O artigo 7º do Decreto nº 1.800/96 dispõe sobre o registro empresarial no país e compete diversas atividades às Juntas Comerciais. Dentre as que cabe citar neste estudo vale destacar algumas dessas:

- I - executar os serviços de registro de empresas mercantis, neles compreendidos:
 - a) o arquivamento dos atos relativos à constituição, alteração, dissolução e extinção de empresas mercantis, de cooperativas, das declarações de microempresas e empresas de pequeno porte, bem como dos atos relativos a consórcios e grupo de sociedades de que trata a lei de sociedade por ações;
 - b) o arquivamento dos atos concernentes a sociedades mercantis estrangeiras autorizadas a funcionar no País;
 - c) o arquivamento de atos ou documentos que, por determinação legal, seja atribuído ao Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins e daqueles que possam interessar ao empresário ou às empresas mercantis;
 - d) a autenticação dos instrumentos de escrituração das empresas mercantis registradas e dos agentes auxiliares do comércio, nos termos de lei própria;
 - e) a emissão de certidões dos documentos arquivados; [...]. (BRASIL, 1996, p. 3).

O artigo 8º do mesmo decreto estabelece a seguinte estrutura básica para as Juntas Comerciais:

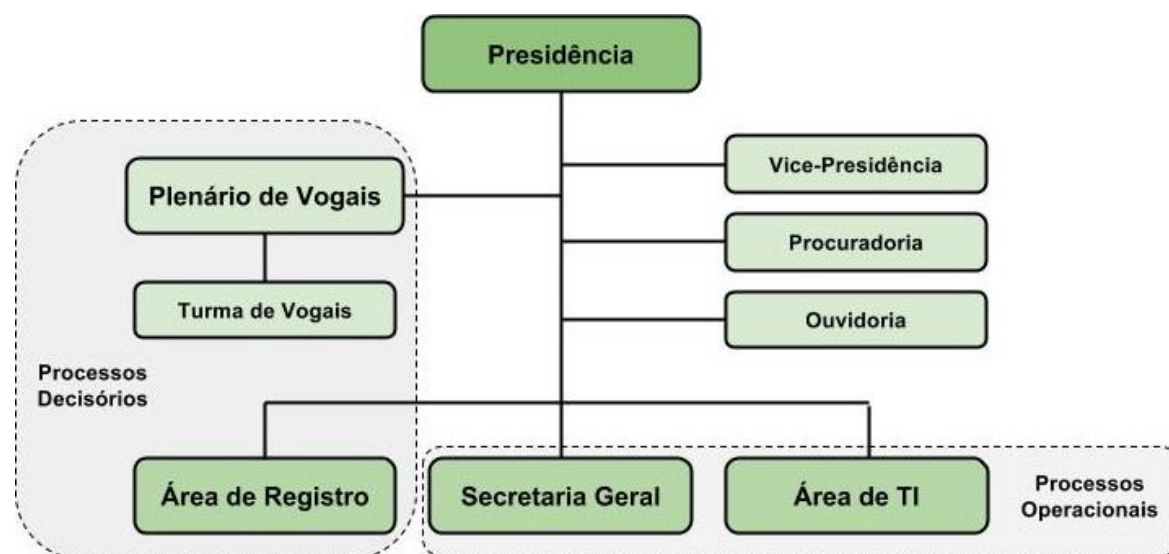
- I. Presidência, como órgão diretivo e representativo;
- II. Plenário, como órgão deliberativo superior;
- III. Turmas, como órgãos deliberativos inferiores;

IV. Secretaria-Geral, como órgão administrativo;

V. Procuradoria, como órgão de fiscalização e de consultoria jurídica.

Desconsiderando algumas peculiaridades nas estruturas organizacionais das Juntas Comerciais, a Figura 10 ilustra a estrutura básica comum às Juntas Comerciais do país, validada pelo Departamento de Registro Empresarial e Integração.

Figura 10 – Organograma básico de uma Junta Comercial.



Fonte: autoria própria (2016).

A estrutura ilustrada na Figura 10 comporta a estrutura estabelecida na legislação e demais áreas funcionais como área de registro, primordial aos processos essenciais de uma Junta; ouvidoria; e área de TI, onde ocorrem processos de suporte fundamentais ao funcionamento do negócio da Junta Comercial.

Nessa estrutura, os setores que são diretamente responsáveis pelo registro empresarial são: área de registro, plenário de vogais e turma de vogais.

A área de registro comporta maior parte dos processos essenciais de uma junta comercial. Cabe a ela analisar os processos de constituições, alterações e extinções de empresas em regime de decisão singular, ou seja, que não cabe decisão em plenário. Tal cenário se enquadra para naturezas jurídicas de Empresário Individual, Sociedade Empresária Limitada, Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli), Cooperativa etc. Todos os processos de registro empresarial são analisados com base nas leis, decretos e normas que regulam o registro empresarial no Brasil.

Cabe ainda à área de registro a gerência de informações sobre processos de registro, como relatórios e estatísticas; o controle sobre tais processos, verificando cadastros, andamentos,

prazos e arquivamentos; e julgar os pedidos de reconsideração e seus despachos, quando o usuário questiona alguma exigência no processo analisado nesta área.

Às turmas de vogais cabem as seguintes competências, conforme artigo 23 decreto nº 1.800/96:

- I. julgar, originariamente, os pedidos de arquivamento dos atos sujeitos ao regime de decisão colegiada;
- II. julgar os pedidos de reconsideração de seus despachos;
- III. exercer as demais atribuições que forem fixadas pelo Regimento Interno da Junta Comercial.

Os pedidos sujeitos a decisão colegiada são os atos referentes às naturezas de Sociedade Anônima (S.A.) e pedidos de cisão, fusão, incorporação e transformação entre sociedades, além de julgar os pedidos de reconsideração referentes a esses processos.

Já o plenário de vogais é o órgão deliberativo superior, com a competência de julgar os recursos advindos de decisões definitivas, singulares ou colegiadas na Junta Comercial (BRASIL, 1996), recursos de decisões tanto da área de registro quanto da turma de vogais. Além dos vogais, participa também das decisões em plenário o presidente da Junta Comercial.

Vogal é a pessoa que compõe o colegiado representando as entidades de classe (administradores, advogados, contadores etc.) e a União, sendo esse último caso nomeado pelo Ministro de Estado da Secretaria de Governo da Presidência da República e os demais nomeados pelos governos estaduais, compondo assim o plenário e turmas de Juntas Comerciais de cada unidade da federação.

Considerando que as Juntas Comerciais do país seguem um fluxo de trabalho comum para a análise do registro de empresas, condição inclusive imposta nas legislações citadas aqui, foi escolhida uma Junta Comercial para se realizar a análise proposta neste trabalho.

4.2 O PROCESSO DE REGISTRO NA JUNTA COMERCIAL

O processo de registro de uma empresa quando chega à Junta Comercial, já passou por alguns trâmites que merecem ser destacados aqui. Primeiramente, antes de ir à Junta Comercial, o usuário deve providenciar três itens: pagamento das taxas referentes ao registro (para Governo Federal e Junta Comercial); a reserva de nome; e a viabilidade de endereço.

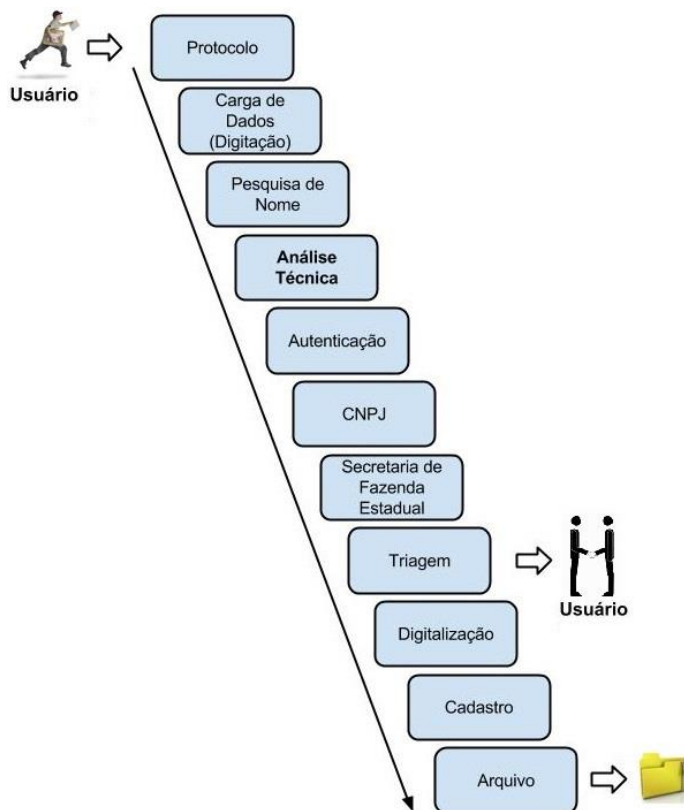
As taxas são determinadas pelo Departamento de Registro Empresarial e Integração, no que compete a união, e pela Junta Comercial. As guias de pagamento podem ser retiradas nos sites das Juntas Comerciais, que orientam o usuário quanto aos códigos de pagamento e taxas de cada serviço.

A reserva de nome e a viabilidade de endereço é feita nos chamados sistemas integradores, sistema que funcionam via *web service* que integram os serviços pertinentes aos órgãos envolvidos no registro mercantil (Junta Comercial, Prefeitura, Receita Federal etc). A reserva de nome garante ao usuário o nome social que deseja usar para registro, tendo essa reserva validade de 90 dias após ser aprovada pelo sistema integrador. Já a viabilidade de endereço verifica a compatibilidade de endereço e atividades a serem desenvolvidas pela empresa, sendo analisado pela prefeitura ou administração regional. Verifica-se se há restrição de ordem legal para a instalação da empresa no local pretendido, por exemplo abertura de um comércio que vende fogos de artifício ao lado de um posto de gasolina ou a abertura de um bar perto de uma escola.

Outros itens a serem providenciados, detalhados na descrição de um *check-list* utilizado pelo protocolo da Junta, são também disponibilizados pelos sistemas integradores, para que o usuário possa levar à Junta Comercial. Com toda a documentação providenciada, o usuário leva os respectivos comprovantes, os documentos pessoais dos sócios da empresa a ser registrada e o contrato social, no caso de abertura de empresa, para a Junta Comercial.

Na Junta Comercial, o processo segue o fluxo de atividades ilustrado na Figura 11:

Figura 11 – Processo de registro empresarial na Junta Comercial.



Fonte: autoria própria (2016).

Ao chegar à Junta Comercial, o usuário imediatamente chega ao protocolo com os documentos necessários para o registro empresarial. O atendente no protocolo confere a documentação recebida a partir de um *check-list*, com a seguinte relação de documentos necessários para a entrada no registro:

- Capa de processo devidamente preenchida e assinada. A capa de processo é gerada pelo sistema integrador.
- Instrumento de constituição, alteração ou extinção da empresa. Os modelos de contratos são gerados pelo sistema integrador, podendo ser utilizado o modelo padrão e/ou acrescentar cláusulas contratuais.
- Comprovante de pagamento de preço público e taxa de serviço.
- DBE (Documento Básico de Entrada), documento também gerado no sistema integrador, é o documento necessário para a Receita Federal emitir o CNPJ da empresa.
- Documentação estadual, gerada no integrador para a secretária de fazenda estadual emitir a inscrição estadual.
- Resultado de viabilidade, cuja resposta foi obtida no sistema integrador.

g. Documentos de identidade dos sócios/administradores e CPF dos mesmos. Além de serem arquivados na Junta junto com o processo, esses documentos são usados para confrontar com o instrumento (contrato) apresentado, inclusive se a assinatura está igual ao referido documento.

Após conferir toda a documentação listada no *check-list*, o atendente digita os atos e eventos (códigos relacionados ao tipo de processo protocolado) referentes ao processo, protocola o processo gerando etiqueta no sistema interno da Junta e realiza a distribuição e andamento do processo.

Na carga de dados, que em algumas Juntas pode ser chamado de setor de digitação, o responsável realiza a codificação dos processos, onde cada processo possui código diferenciado, e realiza a carga de dados (digitação) no sistema da Junta. Após essa carga de dados, outro responsável no setor faz a conferência de dados no sistema.

Com os dados no sistema, é realizada a pesquisa de nome empresarial, para confirmar se outra empresa não utiliza o referido nome empresarial solicitado no processo. Diferente da reserva de nome realizada no integrador, aqui a Junta averigua minuciosamente se o nome escolhido pelo usuário estabelece todos os critérios de regras de negócio que cabem à natureza jurídica da empresa a ser registrada.

Com a análise de nome concluída, o processo chega à área de registro de Junta Comercial. Nesse setor, o analista técnico realiza a análise das formalidades e confere o cumprimento da legislação pertinente ao registro empresarial nos processos de constituição, alteração e outros documentos de interesse de empresas, baseados na:

- Lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994;
- Decreto nº 1.800, de 30 de janeiro de 1996;
- Instruções Normativas do DREI.

Nessa etapa do registro, o processo pode seguir três trâmites diferentes:

- a. Se estiver correto, será definido e seguirá para autenticação e demais etapas;
- b. Se estiver em exigência, o processo seguirá para o protocolo de expedição para que o cliente corrija os erros apontados pelo analista;
- c. Se conter vícios insanáveis, rasuras, falsificações, não admitido a registro por norma legal, seguirá para o protocolo de expedição para ciência do interessado.

Ressalta-se que nessa etapa devem ser obedecidos os prazos institucionais em lei. A lei nº 11.598/07 atualiza esses prazos institucionais da seguinte forma:

Art. 17. Os arts. 43 e 45 da Lei no 8.934, de 18 de novembro de 1994, passam a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 43. Os pedidos de arquivamento constantes do art. 41 desta Lei serão decididos no prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis, contados do seu recebimento; e os pedidos constantes do art. 42 desta Lei serão decididos no prazo máximo de 2 (dois) dias úteis, sob pena de ter-se como arquivados os atos respectivos, mediante provocação dos interessados, sem prejuízo do exame das formalidades legais pela procuradoria.” (NR). (BRASIL, 2007, p. 3).

O processo analisado sem exigência segue para a autenticação, onde é dada garantia, publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos atos jurídicos das empresas mercantis, submetidas a registro conforme legislação. Nessa etapa é dada fé pública aos documentos produzidos por particulares. Aqui o responsável autentica e chancela os documentos analisados e deferidos, com a atribuição de NIRE (Número de Inscrição do Registro de Empresas), número de arquivamento com data, etiqueta com dados da Junta Comercial e assinatura do secretário geral.

Após ser autenticado o processo é encaminhado para um responsável na Junta que, via sistema *web* da Receita Federal do Brasil, analisa a documentação para efetuar a inscrição no CNPJ. Após essa ação, com o número de CNPJ emitido, o processo é encaminhado para outro setor onde, via sistema integrador, é feita a emissão de inscrição estadual.

Após emissão de CNPJ e inscrição estadual, o setor de triagem da Junta Comercial separa os documentos do processo em partes que cabem ao usuário e ao que cabe para arquivo da Junta Comercial. A partir daqui a documentação que cabe ao usuário fica disponibilizada para que o mesmo possa recolher na Junta Comercial.

Com os procedimentos de inscrição estadual e CNPJ concluídos, o processo é indexado pelo número de arquivamento e digitalizado, atribuindo certificação digital para segurança interna e externa dos usuários, observando o controle de qualidade.

Após realização dos trâmites anteriores, a documentação do processo que cabe à Junta é encaminhada para cadastro, manutenção e atualização de dados, no caso de alterações, além da correção de erros cadastrais. Posteriormente, o processo é encaminhado para o arquivo, onde é mantida a guarda dos prontuários das empresas mercantis e disponibilizadas as informações contidas nos documentos. Com os documentos já digitalizados, as caixas são lacradas, devendo ser aberta somente por necessidade judicial para exames grafotécnicos e/ou grafológicos.

5 DIAGNÓSTICO DO OBJETO DE ESTUDO

Este capítulo apresenta um diagnóstico atual do órgão em relação aos seus processos, identificando procedimentos e atividades que contrapõem a gestão por processos. Também é avaliado o estágio da Junta em direção a esse modelo de gestão.

Partindo do objetivo deste estudo, de se propor uma metodologia de implantação de uma gestão por processos em uma Junta Comercial, viu-se a necessidade de se avaliar o cenário do órgão em estudo em relação à visão orientada a processos. Essa avaliação servirá de justificativa e subsídio para uma proposta de metodologia de implantação adequada à Junta Comercial.

Foi avaliado o que pode ser chamado de processibilidade em gestão, a que Alberti *et al.* (2014) define como a relação entre uma abordagem por processos, o alinhamento às características de organizações horizontais, o conhecimento das atividades e suas relações e busca da satisfação do cliente com a entrega do produto ou serviço, e a respectiva entrega de valor.

Além disso, será avaliado também o estágio atual em que se encontra o órgão em análise, com relação a uma organização por processos, com base nas observações realizadas no local e entrevistas com alguns membros do órgão, além da avaliação do funcionamento do processo de registro empresarial atualmente. Ainda é discutido até que ponto a organização hoje pode alcançar em uma visão orientada a processos, com base no que Gonçalves (2000b) levanta.

5.1 AVALIAÇÃO DO ÍNDICE DE PROCESSIBILIDADE NA JUNTA COMERCIAL

Para avaliar o cenário atual da Junta Comercial em relação aos processos e de que forma estes são vistos e gerenciados, além de fomentar a proposta de uma Junta com uma gestão orientada aos processos, foi utilizado o método desenvolvido por Gonçalves (2000b) para apoiar a decisão de se adotar uma gestão por processos, o Índice de Processibilidade, já citado na revisão de literatura deste trabalho.

Para melhor viabilizar a avaliação realizada nesta pesquisa, foram selecionados os fatores que melhor se encaixam na análise deste estudo, dentre os fatores adotados por Gonçalves (2000b)

e Alberti *et al.* (2014), além de se eliminar fatores com análise similar a outro fator, tal como “importância de se voltar ao cliente externo” e “valor para o cliente”.

Dessa forma, para avaliar o Índice de Processabilidade em uma Junta Comercial, foram selecionados os seguintes fatores:

- Quantidade de processos essenciais;
- Tipo de estrutura/ critério de departamentalização básico;
- Volume de trabalho em processos essenciais;
- Importância de se voltar ao cliente externo;
- Necessidade de flexibilidade;
- Necessidade de agilidade;
- Importância do TTM (*Time To Market*);
- Força de Trabalho/ Pessoal;
- Liderança;
- Informação;
- Tecnologia da informação;
- Planejamento estratégico;
- Ciclo de melhorias;
- Mapeamento de processos;
- Relação entre processos.

Considerando os fatores listados, foi feita a avaliação de cada um no âmbito do processo de registro empresarial em uma Junta Comercial. Nesta análise foram considerados o estado atual da Junta em relação a cada fator a ser considerado e o estado possível de ser alcançado pelo órgão na adoção de uma gestão orientada a processos, mediante o limite de adequação do órgão ao que cada fator analisado propõe.

a. Quantidade de processos essenciais

Conforme já abordado na revisão literária, os processos essenciais são aqueles ligados diretamente ao negócio da organização, relacionados à entrega ao cliente final, conseqüentemente devendo agregar valor ao negócio. Uma quantidade de processos essenciais adequada permite à organização maior facilidade de gerenciar as atividades de processos diretamente ligados ao sucesso do negócio.

Na Junta Comercial identificou-se um macroprocesso que compõe a organização: o registro empresarial. Este macroprocesso compõe o que podemos chamar de processos essenciais da Junta Comercial, que são os processos de abertura de empresas, cuja tramitação é detalhada nesta pesquisa; os processos de alteração, onde é possível alterar nome da empresa, endereço, quadro de sócios, contrato social etc; e, em menor volume, os processos de baixa de empresas.

Na prática, os processos de negócio da Junta Comercial não são assim identificados pelos colaboradores, onde cada um percebe apenas a parte processual que cabe à sua área funcional. Para efeito de avaliação de processibilidade neste item, não há então identificação dos processos essenciais na rotina de trabalho da organização.

b. Tipo de estrutura/ critério de departamentalização básico

Esse fator foi um dos mais abordados na revisão bibliográfica. Ficou claro que estruturas organizacionais estritamente departamentalizadas se opõem à visão por processos, onde focam mais nas atividades funcionais e pouco se atentam aos fluxos de processos entre departamentos. As fronteiras departamentais contribuem para a ineficiência do processo global, pois nelas se perdem informações e recursos.

No setor público é difícil encontrar organizações com estruturas que não sejam estritamente funcionais. Isso faz parte da cultura organizacional e da administração pública e, por vezes, é estabelecido por legislação. Deve-se adotar o conceito de que, mesmo em estruturas organizacionais por funções, as atividades do órgão podem ser voltadas aos seus processos e como estes fluem pela estrutura funcional, de modo a minimizar suas falhas e desperdícios e focar na entrega final ao cidadão. Em um órgão público como uma Junta Comercial, é difícil estabelecer isso em curto prazo, mas medidas podem ser propostas e implantadas para melhorias a médio e longo prazo.

c. Volume de trabalho em processos essenciais

O volume de trabalho em processos primordiais ao negócio da organização enfatiza a necessidade do órgão ter sua administração orientada a esses processos, pois são esses processos que são voltados ao negócio principal da organização. Em órgãos com alto volume de trabalho nesses processos, a gestão por processos é a solução para que as atividades sejam gerenciadas com o foco no sucesso do negócio.

Na Junta Comercial percebeu-se um desperdício de trabalho na execução de atividades que não agregam ou não agilizam o registro empresarial. A recorrência desnecessária à legislação na análise de processos, retardando tempo de análise; alocação de recursos para suporte de TI

e demais processos administrativos e operacionais; atividades que dependem do retorno de órgãos externos; essas e outras são atividades que fogem ao negócio principal do órgão e atrapalha a entrega ao cliente final.

d. Importância de se voltar ao cliente externo

Este é outro fator bastante abordado na contextualização do problema e na revisão de literatura, que destaca o cliente deve ser o foco principal dos serviços prestados. Tal premissa deve ser adotada em órgãos públicos, onde o Estado deve, acima de tudo, prover benefícios ao cidadão, já o que o mesmo exige serviços qualificados pois é o provedor da máquina do Estado através dos impostos que arca.

Na Junta Comercial, percebe-se a noção de que as entregas são necessárias e importantes ao cidadão, porém na prática muitas atividades internas não são exercidas com este foco, não intencionalmente, mas pela falta de conhecimento por parte da força de trabalho, seja em nível operacional ou administrativo, do que é necessário ao negócio e o que não é. Falta percepção de como as atividades que cada um percebe influenciam sobre o negócio da Junta Comercial, além da necessidade de se focar nas atividades que influenciam diretamente esse negócio.

e. Necessidade de flexibilidade

A flexibilidade organizacional permite a organização ser capaz de responder a situações novas e imprevistas (ALBUQUERQUE, 2012). Hoje em dia é uma característica importante nas organizações, considerando que o mercado e os negócios, seja no setor público ou privado, são cada vez mais turbulentos, tornando as empresas cada vez mais sujeitas às variações de ambiente, que podem alterar ou interromper a prestação de serviços.

As Juntas Comerciais não fogem deste cenário, pois são sujeitas a mudanças de governo, alterações em leis, decisões de conselhos de classe e órgãos governamentais envolvidos no registro empresarial etc. Tais aspectos, aliados ao dinamismo no cenário empresarial que exerce influência sobre os serviços que os clientes vão demandar à Junta Comercial, torna esses órgãos sujeitos a diversas imprevisibilidades.

Porém, o que se percebe é que o órgão não apresenta ser capaz a agir prontamente em um cenário tão dinâmico. Mesmo estando na esfera de governo, a Junta apresenta dificuldades em adaptar seus serviços a mudanças na lei, por exemplo. Assim como em outros órgãos públicos, a Junta Comercial apresenta dificuldades de gestão e prestação de serviços quando há mudanças de governo. A forma como está sujeita ao ambiente externo e como se relaciona

com o mesmo deve ser avaliada para ser integrada à sua estratégia e ao modo de se planejar e executar seus processos, para que estes sejam flexíveis às variações externas.

f. Necessidade de agilidade

A capacidade de se responder a um serviço com maior agilidade minimiza o tempo de entrega do mesmo e eleva o nível de satisfação do cliente com o serviço prestado. A força de trabalho é capaz de desenvolver seu trabalho com mais agilidade quando possui maior autonomia e conhecimento técnico para exercer suas atividades, o que é possibilitado pela gestão por processos.

Nesse caso, há também um cenário oposto na Junta, devido, por exemplo, à falta de treinamento e conhecimento técnico da força de trabalho, o que culmina em falhas humanas e diversas partes do processo de registro, como em falhas de preenchimento de cadastro no sistema, erros na análise de processos de registro etc. Avaliar medidas para minimizar as falhas humanas é um dos primeiros passos para a melhoria dos processos nas Juntas Comerciais.

g. Importância do TTM (*Time To Market*)

Slack *et al.* (2009) diz que o *Time to Market*, ou TTM, é o tempo demandado para a atividade de projeto, desde o seu conceito até a sua introdução ao mercado. Esse tempo, se prolongado, reduz e atrasa melhorias a serem implantadas a organização e aumenta os custos de execução do projeto.

Na Junta Comercial, assim como em outros órgãos públicos, o excesso de burocracia e a falta de gestão implica em atrasos na implantação de melhorias, de modo que a necessidade do cidadão fica em segundo plano. Para o registro empresarial, deve-se buscar e validar o que já está na Lei da Redesim, citada no item 1.1 deste relatório, onde os processos de registro empresarial devem ser simplificados, atendendo às melhorias necessárias ao cidadão. Trâmites burocráticos, questões políticas e organizacionais devem ser minimizadas no planejamento e execução de projetos em prol das melhorias dos serviços de registro empresarial, de modo que as entregas sejam prontamente disponibilizadas ao cidadão.

h. Força de Trabalho/ Pessoal

Na literatura foi observada a importância em uma gestão por processos de um trabalhador ser capaz de realizar várias tarefas. Envolvendo-se em diversas atividades do negócio, a força de

trabalho se envolve nos processos essenciais da organização e toma para si a responsabilidade das entregas essenciais ao negócio.

Percebe-se a falta de funcionários multifuncionais, não somente nas áreas administrativas, mas, por exemplo, na área de análise de processos de registros, analistas de limitam a analisar determinados tipos de processo (somente uma natureza específica, por exemplo). Em outro caso, para exemplificar, percebe-se em técnicos de TI a falta de conhecimento em regras de negócio, o que pode acarretar em operações incorretas em sistemas de TI. Treinar os agentes operacionais e administrativos a exercer múltiplas tarefas e os analistas a trabalharem com diversos processos tende a fazer a Junta a melhorar nesse aspecto.

i. Liderança

Uma liderança que se comporta como dono do processo é capaz de entender como os processos ligados ao negócio funcionam, sendo capazes de propor melhorias ao mesmo e conduzir a força de trabalho a operar na visão sobre os processos da organização. O conceito de dono do processo não é aquele que exerce chefia sobre quem atua sobre os processos, mas que são capazes que negociar com a força de trabalho e influenciá-la a tomar a visão sistêmica sobre suas atividades.

Na Junta Comercial, assim como em empresas com estruturas organizacionais funcionais, as chefias funcionais se sobrepõem sobre as necessidades de se focar no negócio. Esse aspecto está fortemente enraizado na cultura organizacional das organizações públicas. Cabe trazer à Junta a consciência da necessidade de se gerenciar sobre processos e não sobre funções ou áreas. A rotatividade em funções de chefia em órgãos como Juntas Comerciais também é um desafio nesse aspecto.

j. Informação

O modo como o fluxo de informação circula na organização também é importante para se atestar a visão sistêmica de uma empresa. Se a informação não flui da mesma forma como os processos correm pela estrutura organizacional, tende a se dispersar pela organização. Para Gonçalves (2000b), a informação deve seguir diretamente para onde é necessária, sem filtro de hierarquia. Em organizações por processos, a informação deixa de ser elemento de controle e dominação, passando a ser elemento motivador de inovação, flexibilidade e integração (ALBERTI *et. al*, 2014).

A informação é um item importante no processo de registro empresarial e é mais um aspecto prejudicado por uma estrutura estritamente funcional. A informação que cabe ao processo de

negócio da Junta corre em nível funcional, o que faz com que parte dessa informação não corra à sua atividade fim. Isso prejudica uma tramitação mais ágil dos processos de registro abertos na Junta, o que implica em atraso na entrega ao usuário. O conhecimento técnico represado em poucas pessoas e um sistema de TI debilitado contribui para a falta de um fluxo de informações adequado.

k. Tecnologia da informação

As tecnologias da informação são responsáveis por projetar sistemas que atendam às necessidades do processo de negócio, oferecendo suporte para que o mesmo seja cada vez mais ágil e preciso no objetivo de entregar valor na perspectiva do cliente. Novas tecnologias da informação ainda permitem reduzir os níveis hierárquicos da pirâmide organizacional, pois encontram o caminho da informação pelo contato direto entre os níveis estratégico e operacional. (TACHIZAWA e SCAICO,1997).

Nas Juntas Comerciais, as mudanças para sistemas que melhorem os processos internos e o processo de negócio está entre as premissas de suas administrações. Hoje, o sistema interno de registro da Junta Comercial é bem limitado e pouco contribui para a agilidade do processo de registro empresarial. Cabe em análises futuras propor processos que sejam adaptados às mudanças e melhorias nos sistemas de registro empresarial, que atendam não só ao cliente final, mas também os usuários internos das Juntas, parte fundamental para o andamento do processo de negócio.

Cabe ainda no cenário futuro a proposta de um sistema interno de registro agilize a forma como o processo de registro corre na Junta; diminua a quantidade de papel em análise de processos, permitindo que sejam analisados digitalmente; e facilite a comunicação entre os colaboradores de diferentes áreas funcionais.

l. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o que orienta a empresa na condução dos seus objetivos de negócio, e os processos refletem na prática o que é colocado pela estratégia da organização, obedecendo ao que é definido para se alcançar sucesso na estratégia de negócio estabelecida no planejamento.

As Juntas Comerciais possuem planejamento estratégico, até por tal medida ser estabelecida em normativas estaduais e federais. Cabe à administração das Juntas saber aplicar esse planejamento e ter ciência de sua importância para o funcionamento do órgão e para a entrega ao cidadão, que não seja uma iniciativa administrativa apenas para cumprir o que a lei e

órgãos superiores determinam. Propor planos estratégicos que implementem a visão orientada a processos também cabe em análises futuras para atender as necessidades de melhoria do registro empresarial e dos processos organizacionais do órgão.

m. Ciclo de melhorias

O ciclo de melhorias permite a organização a progredir continuamente em suas atividades profissionais, de modo que a empresa esteja sempre apta a atender as necessidades de clientes e alcançar cada vez mais ganhos de produtividade. Melhorias implicam na busca e manutenção da eficácia do negócio, buscando maior satisfação do cliente final e o alcance dos objetivos estratégicos.

Percebe-se na Junta Comercial que iniciativas de implantação de melhorias ocorrem em momentos pontuais e, conforme abordado na revisão de literatura, a adoção de melhorias pontuais, de modo radical, pode gerar impactos negativos sobre os recursos e problema para a força de trabalho se adaptar às mudanças adotadas. O ciclo de melhorias vem a propor mudanças contínuas que facilitem a adaptação do colaborador e fomentem o processo de aprendizagem e conhecimento, sem ocasionar impactos negativos na organização.

n. Mapeamento de processos

O mapeamento de processos constitui-se como uma importante ferramenta gerencial, onde auxilia a organização a identificar os gargalos no fluxo de atividades, atividades que não agregam ao negócio, como os processos são interligados, dentre outros benefícios. Também é de fundamental importância no auxílio a melhoria e reestruturação dos processos.

Foi identificado na Junta Comercial que houveram trabalhos de mapeamento de processos, onde os principais processos e atividades foram mapeados, porém apenas com o intuito de atender algumas necessidades específicas da gerência da Junta. Não foram encontrados trabalhos de mapeamento que efetivassem a melhoria de processos em sua essência, apenas trabalhos de mapeamento que identificam os processos e o fluxo de trabalho.

o. Relação entre processos

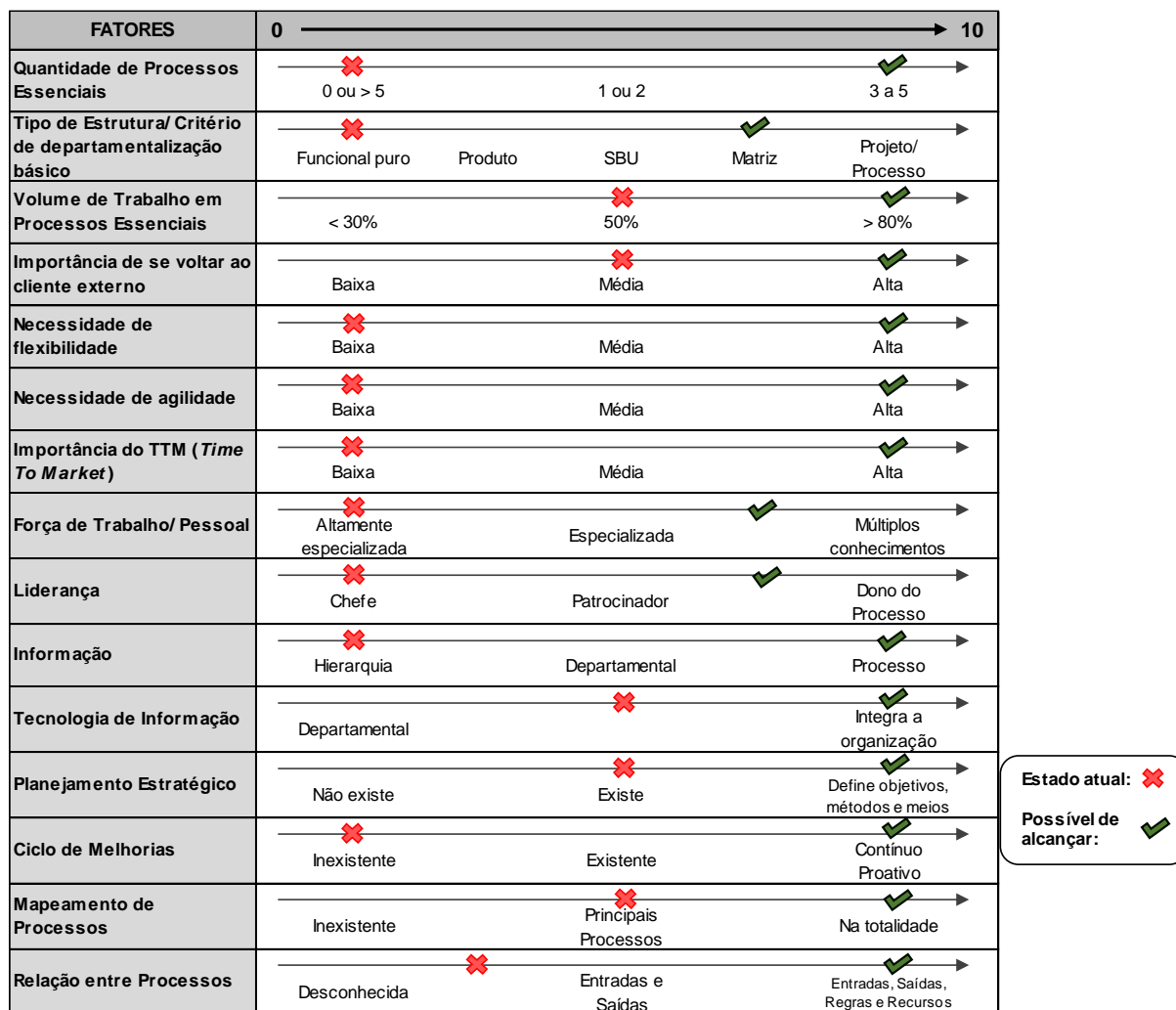
Identificar as entradas e saídas dos processos e os recursos que os envolvem é importante para se gerenciar os processos de forma mais eficiente, eliminando atividades repetitivas e que não agregam ao negócio, além de otimizar o uso dos recursos e identificar como os processos se comportam e relacionam com os outros.

Na Junta Comercial, por mais que se conheça os principais processos e suas atividades, não se percebe nas análises feitas que a força de trabalho tenha conhecimento pleno das entradas e saídas entre os processos, o que contrapõe a gestão focada nos processos essenciais da organização. O conhecimento das entradas, saídas e regras de cada processo do registro empresarial e como se relacionam traria inúmeros benefícios a trato dos recursos e informações do processo de registro, além de agilidade ao processo como um todo.

5.1.1 Resultado da avaliação dos fatores de Índice de Processibilidade analisados

Com a análise de cada fator listado para o Índice de Processibilidade da Junta Comercial, é possível apresentar o cenário atual para cada fator em comparação a necessidade de melhoria que pode ser alcançada para cada fator analisado, o que fomenta a justificativa de se avaliar a necessidade de implantação de uma gestão orientada a processos em uma Junta Comercial.

Figura 12 – Avaliação do cenário atual e Índice de Processibilidade da Junta Comercial.

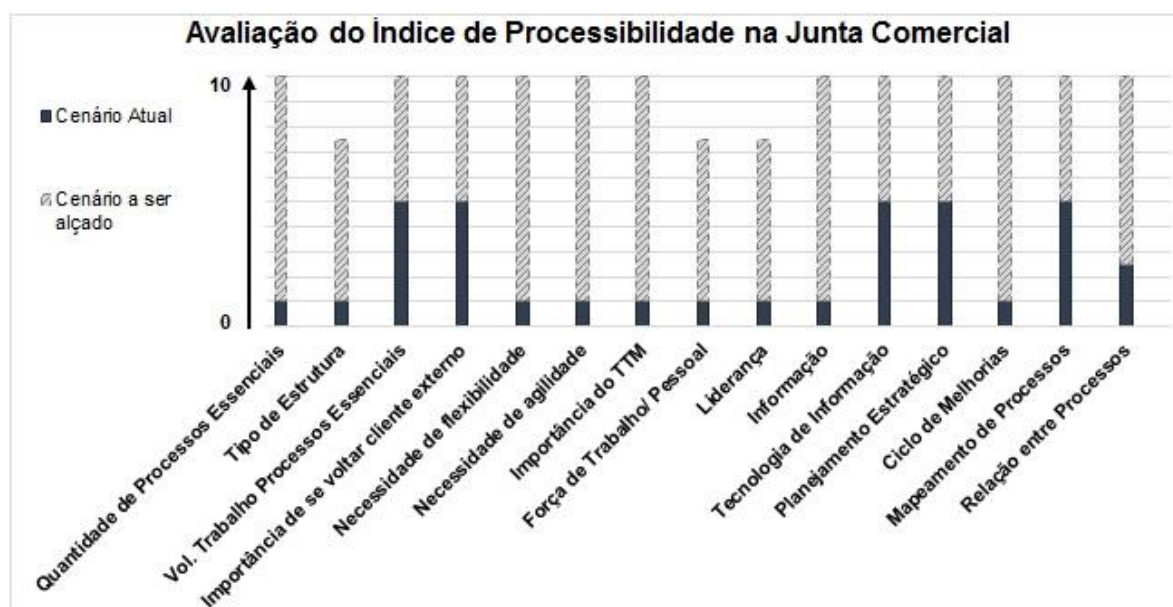


Fonte: autoria própria (2016).

Conforme ilustrado na Figura 12, o cenário atual da Junta Comercial difere consideravelmente do que se considera o ideal em uma gestão orientada a processos. Percebe-se na representação que os fatores analisados têm constatação de estado bem afastada da direita da escala do índice, o que é avaliado como um baixo índice de processibilidade. A Figura 12 também apresenta um estado que é possível alcançar em cada fator, onde observa-se ser possível a adoção na Junta Comercial de uma gestão orientada a processos.

A Figura 13 representa a distância entre o estado atual e até que ponto pode ser alçada a melhoria para cada fator analisado no cenário da Junta Comercial, com base na escala adotada no Índice de Processibilidade.

Figura 13 – Avaliação gráfica do cenário atual e a ser alçando no Índice de Processibilidade da Junta Comercial.



Fonte: autoria própria (2016).

Por mais que haja uma distância considerável entre o cenário atual e o ideal para cada fator analisado no Índice de Processibilidade do órgão em estudo, percebe-se que é possível alçar o máximo para a maioria dos fatores e que, essa distância para o que se considera como ideal, se justifica justamente pela falta de adoção de uma gestão por processos.

5.2 AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DA JUNTA COMERCIAL PARA UMA GESTÃO POR PROCESSOS

Considerando o quadro de referência estabelecido por Gonçalves (2000b), explicado no item 2.4 deste relatório e ilustrado na Figura 05 do mesmo item, é possível estabelecer em que estágio a Junta Comercial se encontra em direção a uma organização por processos e, diante

das análises feitas para se avaliar o Índice de Processibilidade do órgão, estimar até que estágio é possível alcançar na busca de uma gestão orientada a processos.

Com base nas observações realizadas na Junta Comercial estudada, as entrevistas com alguns membros da força de trabalho e a pesquisa em documentos administrativos, avalia-se que Junta Comercial está no estágio A, conforme Gonçalves (2000b) classifica, estágio inicial para a adoção de uma gestão por processos onde a noção dos processos na organização ainda é limitada.

Ainda se avalia a Junta nos estágios iniciais para a adoção de uma gestão por processos devido à falta de conscientização plena dos processos, se limitando apenas ao conhecimento de processos operacionais. Foram observadas tentativas passadas de se reorganizar algumas atividades da Junta Comercial, a partir de mapeamento de processo, porém nada que tenha relação à aplicação de uma gestão por processos. Conforme relatado nesta pesquisa, as tentativas de se mapear processos foram meros procedimentos administrativos de identificação de processos e fluxo de trabalho.

Em um cenário de curto a médio prazo, é possível estabelecer essa conscientização sobre os processos essenciais ao negócio perante a administração e o nível operacional da Junta Comerciais, colocando a Junta em um estágio à frente. O desafio maior para o avanço nestes estágios seria o mapeamento dos processos com o intuito de se identificar os processos-chave ao negócio da Junta e as propostas de melhoria a estes processos, aliando a isso a melhoria dos sistemas de TI em uso de modo a modernizar a gestão das Juntas Comerciais, com o intuito de diminuir o trâmite burocrático e agilizar o processo de registro empresarial no órgão.

Para os estágios mais avanços para a adoção da gestão por processos, existirá o desafio de se romper pensamento horizontal enraizado em organizações estritamente funcionais e o estabelecimento de “donos de processo” que conduzam o pensamento sistêmico à força de trabalho. Para um órgão apto a adotar o método de gestão proposta neste estudo, cabe ainda o desenvolvimento de um modelo que siga as premissas adotadas pela visão por processos, onde as funções são extintas, a estratégia e o negócio é de conhecimento de toda a força de trabalho e todos executam suas atividades com o foco na entrega ao cliente final.

6 PROPOSTA DE METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

Este capítulo apresenta uma proposta de metodologia de implantação de uma gestão por processos a ser adotada em uma Junta Comercial, baseada nas referências de literatura e nos critérios de excelência em gestão da FNQ.

Todo o levantamento de literatura confrontado com o estado do objeto de estudo vem a justificar a proposta a ser levantada na seção deste trabalho. Uma estrutura estritamente funcional, processos de trabalho burocráticos e desvirtuados no negócio principal, clientes insatisfeitos com as entregas, tudo isso em confronto com um modelo de administração flexível e voltado às entregas principais do negócio e ao cliente final, revela a necessidade de se aplicar uma metodologia de implantação de um novo modelo de gestão.

Difícilmente um método para implantação de uma gestão por processos deverá funcionar à risca em outras organizações. Em pesquisas literárias percebe-se que muitos autores buscam propor métodos mais abrangentes de implantação, porém falham em detalhar o modo de aplicação de alguns procedimentos, deixando o método mais voltado ao cenário teórico e pouco prático. Outros propõem meios de implantação de gestão por processos mais delineados, com efeitos práticos perceptíveis ao gestor, porém se aplicam apenas ao cenário específico de determinada organização, impedindo sua adoção em outros cenários ou empresas diferentes.

Há também propostas que não levam em consideração a manutenção no método de gestão após a implantação e nem seu impacto organizacional, seja sobre as entregas, à administração do negócio ou sobre a força de trabalho. Além de não se aplicar a outras organizações, tais propostas do tipo podem falhar em um curto prazo de aplicação no cenário onde é adotada.

Diversos autores pesquisam, levantam bibliografia e abordam estudos de caso com o intuito de levantar propostas de implantação de gestão orientada a processos. Esta pesquisa não foge deste cenário e, levando-se em consideração as propostas apresentadas por Belmiro e Reche (2003), Moura (2006) e Pereira Júnior (2010), esta pesquisa também levanta uma proposta de implantação de gestão orientada a processos, a ser adotada por uma Junta Comercial.

A proposta a ser levantada aqui também leva em consideração os fundamentos que a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) considera essenciais para uma empresa alcançar o

Modelo de Excelência da Gestão (MEG), instrumento que a FNQ considera fundamental para o desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação nas organizações do país (FNQ, 2014).

O Modelo de Excelência em Gestão é baseado em conceitos chamados de Fundamentos da Excelência em Gestão, que são conceitos fundamentados na gestão por processos, tais como pensamento sistêmico, inovação, agilidade, conhecimento sobre clientes e mercados, dentre outros (FNQ, 2014). A partir desses fundamentos, o MEG coloca orientações que as empresas devem seguir para alcançar ganhos de excelência em gestão. Essas orientações são discriminadas por critérios (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos, resultados).

6.1 PREMISSAS PARA IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE GESTÃO

De acordo com Moura (2006), o sucesso da implementação de uma gestão por processos em uma organização, depende de algumas premissas:

- Motivação da força de trabalho, compromissada em atuar no sistema de gestão a ser implantado;
- Estabelecer a confiança entre a gerência e a força de trabalho, de modo a obter o comprometimento desta com o novo modelo de gestão;
- Formas equipes com pessoas competentes, com experiências diversas e visões diferentes;
- Identificar pontos de sinergia entre a equipe de trabalho, de modo a estimular a criatividade e o senso de responsabilidade;
- Aumentar o grau de inter-relacionamento entre membros das equipes de processo.

A proposta a ser descrita aqui também não foge deste cenário, e também deve se apoiar sobre os seguintes fatores:

- Considerar o impacto da adoção de uma nova metodologia de gestão sobre o modo de gerenciar, a força de trabalho e a cultura organizacional;
- Documentar todos os procedimentos de implantação, manutenção e melhorias, disponibilizando acesso à todos da organização;
- Avaliar o impacto da implantação sobre o atendimento e aos serviços entregues ao cidadão e sobre a estratégia organizacional.

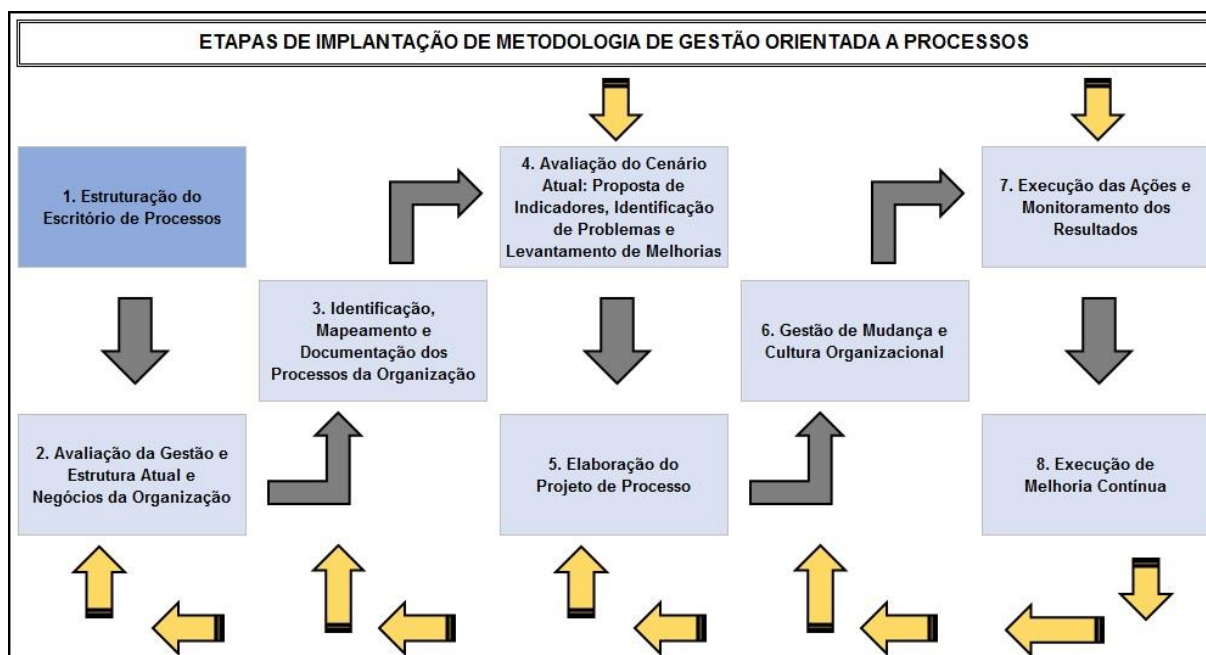
6.2 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE GESTÃO

Com tais premissas, a metodologia de implantação de gestão orientada a processos a ser adotada pela Junta Comercial consiste nas seguintes etapas:

1. Estruturação do Escritório de Processos;
2. Avaliação da gestão e estrutura atual e negócios da organização;
3. Identificação, mapeamento e documentação dos processos da organização;
4. Avaliação do cenário atual: proposta de indicadores, identificação de problemas e levantamento de melhorias;
5. Elaboração do Projeto de Processo;
6. Gestão de mudança e cultura organizacional;
7. Execução de ações e monitoramento de resultados;
8. Execução de melhoria contínua.

A Figura 14 ilustra o fluxo de implantação de metodologia de gestão orientada a processos:

Figura 14 – Etapas de implantação de metodologia de Gestão Orientada a Processos.



Fonte: autoria própria (2016).

6.2.1 Estruturação do Escritório de Processos

Ao descrever o processo de implantação de gestão orientada por processos em uma empresa de telecomunicações, Belmiro e Reche (2003) descrevem que o primeiro passo para a iniciar a implantação foi a estruturação de uma equipe que teria a função de avaliar as tendências de

mercado em gestão empresarial e atuariam como consultores internos, que disseminariam os novos conceitos na empresa.

Com base na ideia desses autores, será estruturado o Escritório de Processos, um centro de excelência em gestão de processos internalizado na organização (PAVANI JÚNIOR e SCUCUGLIA, 2011). Poucas metodologias se atentam à formação de uma equipe do tipo na organização sujeita à nova proposta de gestão, não identificando quem se responsabilizará pela implantação e manutenção do novo modelo de gestão.

Esse escritório deve ser composto por membros de cada área funcional da organização, de modo que cada um possa compartilhar as atividades de suas áreas para os demais. Tais membros passam a se inteirar sobre os conceitos do novo modelo de gestão, consultando tendências e propostas similares adotadas em empresas do ramo e nas orientações sobre excelência em gestão adotadas pela FNQ, por exemplo.

A contratação de um consultor externo qualificado, que seria um CPO – *Chief Process Office*, é de grande importância para auxiliar estes membros da organização a se familiarizarem com os novos conceitos e a buscar o que tem sido adotado por demais empresas. Conscientizados com os novos conceitos de gestão, as tendências de mercado e as atividades das demais áreas da organização, os membros do Escritório de Processos repassariam as informações aos demais profissionais de suas respectivas áreas, atuando como facilitadores, disseminando o conhecimento pela organização, conforme tratam Belmiro e Reche (2003).

Na Junta Comercial, o Escritório de Processos poderia ser formado pelo Secretário Geral, responsável pela parte administrativa do órgão; um analista de registro, um técnico do setor de TI; um responsável pelo protocolo e pela carga de dados; algum técnico que faz comunicação com órgãos externos que participam do trâmite de registro; e um técnico do arquivo. Consultores externos qualificados para processos de gestão poderiam ser solicitados de outros órgãos da mesma esfera de poder da Junta ou se verificar outras maneiras legais de solicitar serviços desses profissionais.

As etapas seguintes de implantação somente serão iniciadas quando todos da organização tiverem cientes sobre a adoção do novo modelo de gestão e das atividades executadas nas demais áreas funcionais, conforme disseminado pelos membros do Escritório de Processos. Esse escritório deve iniciar também toda a documentação do processo de implantação, incluindo a descrição dos conceitos que a gestão por processos perpetua, as atividades

executadas em todas as áreas da organização e o que for sendo realizado nas etapas seguintes de implantação da nova gestão.

6.2.2 Avaliação da Gestão e estrutura atual e negócios da organização

Nessa etapa, já situada em relação aos conceitos de uma gestão orientada a processos e de como as atividades são executadas em cada setor da organização, a equipe do Escritório de Processos inicia a avaliação de diversos aspectos organizacionais relacionados a uma gestão orientada a processos, de modo a realizar um parâmetro entre o que se entende como situação ideal em um modelo de gestão voltada aos processos e o que é observado na organização em análise.

Tal avaliação é similar ao que foi apresentado na seção 5 deste relatório de pesquisa, onde foi feita a avaliação do Índice de Processibilidade em gestão de uma Junta Comercial, a partir de diversos fatores importantes na adoção de um modelo de gestão por processos.

Outra sugestão para se avaliar uma organização em relação a uma gestão por processos é analisar como a empresa se situa em relação às orientações colocadas pela FNQ (2014) para se alcançar um Modelo de Gestão em Gestão (MEG). Podem ser avaliados aqui os Fundamentos da Excelência em Gestão abordados pelo MEG, conforme listados a seguir:

- Pensamento sistêmico - compreender e tratar as relações de interdependência e seus efeitos entre os componentes que formam a organização.
- Atuação em rede - desenvolver relações e atividades, cooperando com órgãos e indivíduos com interesses em comum e competências complementares.
- Aprendizado organizacional - busca de eficiência e eficácia dos processos e alcance de nível elevados de competência.
- Inovação - promover um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias.
- Agilidade - rapidez e flexibilidade na adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças de ambiente.
- Liderança transformadora - líderes atuam estimulando as pessoas em torno dos valores, princípios e objetivos da organização.
- Olhar para o futuro - projetar e compreender os cenários e tendências prováveis do ambientes e possíveis efeitos sobre a organização.

- Conhecimento sobre clientes e mercados - interagir com clientes e ao mercado, entendendo as necessidades, expectativas e comportamentos.
- Responsabilidade social - a organização deve responder pelo impacto de suas decisões e atividades, e contribuir para melhorias das condições de vida visando o desenvolvimento sustentável.
- Valorização das pessoas e da cultura - criar condições favoráveis e seguras para o desenvolvimento das pessoas.
- Decisões fundamentais - tomar medidas com base no conhecimento gerado partir de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho.
- Orientação por processos - buscar eficiência e eficácia nas atividades que formam a cadeia de valor para clientes e demais partes interessadas.
- Geração de valor - atingir níveis de excelência para os resultados econômicos, sociais e ambientais, assim como os resultados de processos diretamente relacionados a esses fatores, e atender as necessidades dos clientes.

Complementando a avaliação de gestão e estrutura da organização, o Escritório de Processos trata de avaliar o negócio e o mercado onde o órgão atua, analisado qual produto ou serviço que é executado, tipo de produto ou serviço, concorrentes e parceiros que atuam no mesmo ramo, dentre outros aspectos.

6.2.3 Identificação, mapeamento, documentação e requisitos dos processos da organização

Essa etapa consiste no primeiro procedimento de implantação do modelo de gestão por processos, onde os processos da organização serão conhecidos na prática. Com base no conhecimento de todo o negócio e nos conceitos de uma gestão orientada a processos, os processos serão levantados, em nível de macroprocesso a subprocessos, e posteriormente classificados conforme literatura, em processos de negócio (processos-chave) e processos de suporte (ou apoio).

Caso haja necessidade mesmo após avaliações realizadas nas etapas anteriores, os membros do Escritório de Processos devem realizar observações diretas pela organização de modo a verificar a execução dos trabalhos com o intuito de identificar os processos da organização. O contato com o nível operacional durante a execução dos trabalhos, desde que não atrapalhe o

andamento das atividades, é de grande serventia para verificar e validar os processos identificados.

Alberti *et al.* (2014) diz que na etapa inicial de adoção de uma gestão por processos, é essencial levantar a maior quantidade possível de dados e informações sobre o processo atual, tornando sua compreensão ampla e uniforme para todos os envolvidos no negócio.

Com todos os processos identificados, classificados, e como as atividades são executadas, o órgão pode executar o mapeamento dos processos, definindo prioridades de trabalho para os processos essenciais ao negócio, classificados como processos-chave.

Toledo *et al.* (2014) afirma que o mapeamento de processos é uma etapa gerencial analítica e de comunicação, que serve para indicar a sequência das atividades de um processo de trabalho. Os autores ainda afirmam que, inicialmente o mapeamento deve identificar como o processo realmente funciona para, posteriormente, levantar as melhorias que podem ser aplicadas.

O mapeamento dos processos é concretizado nos desenhos de fluxogramas, que permitem uma ampla visualização do processo e do fluxo de trabalho, além de facilitar a participação das pessoas envolvidas nas atividades nas etapas de avaliação e melhoria dos processos. Os fluxos desenhados devem retratar de maneira clara as relações entre as áreas funcionais do órgão, visto que são nas interfaces funcionais o maior potencial de melhorias a serem propostas (TOLEDO *et al.*, 2014).

Com os processos identificados e mapeados, é feito um diagrama SIPOC para cada processo desenhado, de modo a identificar os fornecedores, entradas, o processamento, saídas e clientes de cada processo. Esse procedimento é importante para documentar os processos em um nível de detalhamento suficiente para a identificação de problemas, avaliação e propostas de melhorias. A Figura 15 ilustra um modelo de diagrama SIPOC a ser adotado para avaliação de processos:

Figura 15 – Diagrama SIPOC para detalhamento de processo atual.

Diagrama SIPOC de Processo			
Processo:			
Responsável:			
Demais envolvidos:			
Classificação		Nível de detalhamento:	
ENTRADAS			
Fornecedores (Suppliers)	Insumos (Inputs)	Frequência	Fator Crítico
PROCESSAMENTO (Process)			
SAÍDAS			
Clientes (Customers)	Resultados (Outputs)	Frequência	Fator Crítico

Fonte: adaptado de Toledo *et al.* (2014).

Moura (2006) diz que para consolidar o novo método de gestão é necessário desenvolver um padrão de documentação a ser adotado em todos os processos, de modo a contribuir com o conhecimento a ser disseminado pela organização e otimizar o treinamento de funcionários. A autora ainda diz que cada processo deve ter um documento de aplicação geral, válido para toda a organização, e um documento de aplicação local, específico para cada área. Esse documento de aplicação global deve conter a visão global do processo de negócio.

O documento, até esse fase de implantação, deve conter os fluxogramas e respectivos diagramas SIPOC, além dos procedimentos de identificação de processos adotados até o momento. Essa documentação facilitará a execução das etapas seguintes de implantação da metodologia de gestão, além de ser útil para conhecimento e treinamento da força de trabalho.

Nessa etapa, tendo todos os processos e seus respectivos clientes identificados, é possível realizar um levantamento dos requisitos dos processos. De acordo com a FNQ (2007), um requisito aplicável a um processo é a tradução das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas, onde cabe citar como requisitos itens como prazo de entrega, tempo de garantia, especificações técnicas do produto/serviço, tempo de atendimento etc. Cabe levantar também requisitos que fogem da natureza técnica, que atendem também aspectos ambientais, sociais e éticos.

A FNQ (2007) diz que os requisitos aplicáveis os processos principais do negócio são determinados em dois momentos: no ato do pedido e negociação com o cliente, quando são

compreendidas as necessidades deste; e no planejamento e produção do produto ou serviço, na fase do Projeto de Processo, que também consiste em uma etapa de implantação da gestão por processos na organização.

Antes de identificar os requisitos dos processos, não é viável a condição de sugerir melhorias, devido ao risco de otimizar algum processo, atividade ou fluxo de trabalho que não é importante ou necessário ao negócio (PEREIRA JÚNIOR, 2010). O autor ainda complementa que essa atividade é crítica, de modo que se não for bem executada, poderá traduzir de forma errada os desejos do cliente, buscando melhorias em pontos que não trariam eficácia ao processo.

6.2.4 Avaliação do cenário atual: proposta de indicadores, identificação de problemas e levantamento de melhorias

Com a avaliação organizacional realizada, tanto no aspecto do negócio quanto no aspecto administrativo; e os processos devidamente identificados, mapeados e documentados, é possível estabelecer parâmetros e mecanismos para avaliação e monitoramento dos processos e tomadas de decisões referentes a melhorias ao estado atual. Tais medidas podem ser tomadas com base em indicadores de desempenho.

Estabelecer indicadores é importante pois estes permitem a execução do gerenciamento quantitativo do desempenho de cada processo e o estabelecimento de metas de melhoria que mensurem de forma objetiva a eficácia da execução das ações de melhorias nos processos (PAVANI JÚNIOR e SCUCUGLIA, 2011).

Indicadores de desempenho são úteis tanto para o gerenciamento da rotina dos processos quanto para fomentar propostas de melhorias que levem ao desenvolvimento de novos processos. Além disso são importantes ferramentas para quantificar de maneira clara como os processos devem reportar os requisitos dos clientes.

Pereira Júnior (2010) diz que indicadores devem ser facilmente obtidos, possuindo simplicidade, clareza, facilidade de implementação e frequência de medição. O autor ainda propõe a validação de indicadores de desempenho com base nos seguintes questionamentos:

- Por que medir?
- O que medir?
- Como medir?
- Quando medir?

- Com que frequência medir?
- Quem mede?
- A quem interessa esse indicador?

O Quadro 3 a seguir exemplifica componentes importantes de um indicador de desempenho, que fomentar análises e propostas de melhorias para processos:

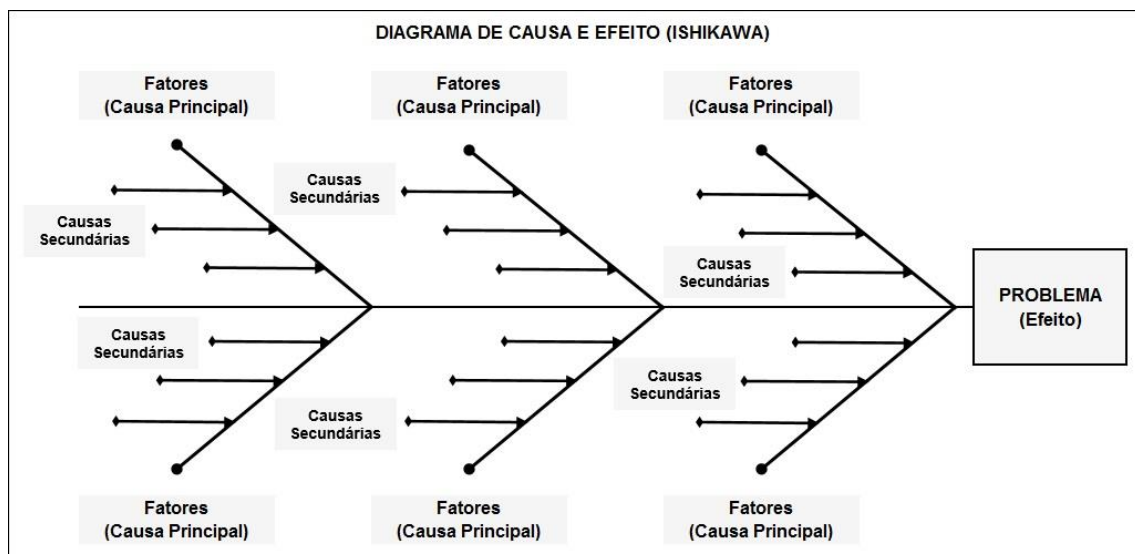
Quadro 3 – Modelo de atributos para indicador de desempenho de processo.

INDICADOR DE DESEMPENHO DE PROCESSO	
Descrição do indicador	Taxa de controle de entradas processadas
Processo / Atividade a ser mensurada	Processo 1
Indicador / Índice (fórmula para calcular)	Nº entradas processadas / Total entradas
Fonte de coleta de dados	Relatório de atividades
Frequência de coleta	Diária
Meta	> 95%
Há prazo para atingir meta?	30 dias
Resultado	96,3%

Fonte: autoria própria (2016).

A partir da avaliação dos indicadores, os problemas nos processos identificados podem ser criteriosamente analisados visando iniciar os trabalhos de melhorias nos processos. Verificando cada processo ou atividade com baixo desempenho, seus respectivos problemas são levantados com o objetivos de se identificar possíveis causas. Pereira Júnior (2010) diz que isso pode feito com o uso de métodos de análise e solução de problemas apoiado a ferramentas de identificação de causa de problemas, como o Diagrama de Casa e Efeito (Diagrama de *Ishikawa*), por exemplo, conforme apresentado na Figura 16:

Figura 16 – Modelo de Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de *Ishikawa*).



Fonte: autoria própria (2016).

Com os problemas levantados e suas respectivas causas, a equipe do escritório de processos, com o apoio de todos os envolvidos no processo em análise, iniciará o levantamento de propostas a serem aplicadas para mitigar e/ou eliminar os problemas identificados e prover melhorias ao processo analisado.

É importante realizar uma análise de cada um dos processos essenciais ao negócio, com o intuito de identificar oportunidades de promover melhorias a estes processos e efetivar a implementação dessas melhorias ou inovações nos mesmos (FNQ, 2007). Devem ser selecionados para planejamentos de melhoria os processos classificados como essenciais ao negócio e onde foram identificados a maior quantidade de problemas. Por conseguinte devem ser considerados os processos que apresentam impactos relevantes sobre os clientes e processos que possuem maior possibilidade de melhorias ou redefinição (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

A aplicação de melhorias em processos podem ocorrer em duas situações: quando são introduzidas melhorias pontuais em um processo analisado; ou, quando o gestor julgar necessário, e feito um planejamento para concepção de um novo processo, considerando que o processo anteriormente avaliado deve ser eliminado.

6.2.5 Elaboração do Projeto de Processo

Concluídas as atividades de avaliação do cenário atual, tanto na gestão quanto no negócio, e de identificação dos processos organizacionais, pontuando problemas e melhorias propostas, cabe ao escritório tomar medidas que visem o planejamento e execução de ações que alcancem as melhorias propostas pelo novo modelo de gestão.

Visando esse planejamento, esta metodologia toma como modelo a orientação de Projeto de Processo que a Fundação Nacional da Qualidade propõe. A FNQ (2007) conceitua o Projeto de Processo como um conjunto de atividades preestabelecidas e executadas de modo ordenado e planejado, com o intuito de estabelecer os processos principais do negócio, processos de apoio e produtos e serviços que atendam plenamente as necessidades dos clientes, que são estabelecidas como requisitos do produto ou serviço.

Com base no levantamento das necessidades dos clientes, na análise do cenário atual e nas melhorias levantadas na etapa anterior, os processos são remodelados. Nas orientações da FNQ (2007) para alcançar a excelência em gestão, um projeto de processo deve seguir as seguintes etapas:

- Planejamento do projeto - onde são definidos os responsáveis e níveis de autoridade, prazos de execução e mecanismos de controle e verificação.
- Entradas do projeto - definição e registro dos requisitos de clientes, traduzidos das necessidades dos mesmos. As entradas são minuciosamente analisadas, de modo a assegurar que todos os requisitos sejam adequados e não apresentem ambiguidade ou conflitos entre si.
- Saídas do projeto - são o resultado do processo de projeto, sendo apresentadas de modo a verificar a conformidade com as entradas do projeto. Além de atender os requisitos de clientes, devem fornecer informações adequadas à aquisição, produção e fornecimento de produtos e serviços; definir critérios de aceitação; e especificar características essenciais ao uso adequado dos produtos e serviços.
- Análise crítica do projeto - ao longo do projeto de processo é verificado várias vezes se as etapas asseguram as condições estabelecidas no planejamento. Problemas que vão surgindo na execução do projeto de processo são identificados e as ações necessárias são propostas e efetuadas.
- Verificação do projeto - consiste na verificação final do projeto, atendendo ao planejamento, aos requisitos da entrada e as necessidades dos clientes e demais partes interessadas.
- Validação do projeto - garantia de que o produto ou serviço executado atenda integralmente as necessidades de clientes e demais partes interessadas do negócio. É recomendado que a validação seja feita por pessoas não envolvidas no projeto, mas que tenham conhecimento do negócio e das necessidades dos clientes.
- Alterações de projeto - podem surgir durante o projeto ou após sua execução, devendo ser criteriosamente analisadas, verificadas e validadas antes de sua implementação. Deve-se avaliar o seu impacto nos produtos ou serviços já entregues após conclusão do projeto.

Muitas dessas atividades propostas pelo modelo de excelência da FNQ se confundem com o que foi realizado na etapa 3 da implantação (Identificação, mapeamento, documentação e requisitos dos processos da organização). Porém, enquanto na etapa anterior os processos foram identificados e detalhados à nível de verificação de como é a situação atual, aqui os processos já são projetados com a eliminação das falhas e problemas, otimização dos recursos e atividades, introdução das melhorias levantadas e adequação às necessidades dos clientes e entrega de valor ao negócio.

Nessa etapa, além do projeto de processo conforme orientações da FNQ, o escritório atribuiu donos (*process owner*) aos processos essenciais, na medida que estes vão sendo projetados, ou

reprojetados e remodelados. Conforme Pavani Júnior e Scucuglia (2011), donos de processo tem as seguintes responsabilidades:

- Prestar contas para garantir a eficácia das medidas de desempenho do processo;
- Elencar prioridades, treinar executores, realizar benchmarking, propor melhorias e prestar contas à gerência;
- Defender as necessidades do processo, exercendo influência em vez de autoridade;
- Gerenciar os trabalhos realizados no processo, não necessariamente gerenciando as pessoas que atuam nos processos.

Os donos de processos não atuam necessariamente como chefes da atividade ou da equipe que executa o processo, mas como facilitadores do trabalho executado, garantindo o fluxo de trabalho e que a execução do processo seja feita conforme as necessidades dos clientes. Sugere-se nessa proposta que sejam definidos como donos de processos aqueles que atuem e tenham pleno conhecimento sobre o processo que lhe foi designado e o sobre os conceitos de uma gestão orientada a processos, podendo ser os antigos chefes de áreas funcionais ou colaboradores no nível operacional que tenham pleno conhecimento e capacidade para o papel.

6.2.6 Gestão de mudança e cultura organizacional

É difícil estabelecer um procedimento padrão de gestão de mudanças no aspecto organizacional, visto que nem todas as empresas e, principalmente, seus empregados reagem da mesma forma a propostas que impactam sensivelmente seu *modus operandi*. Muitas vezes, tais mudanças do tipo pode representar para alguns uma ameaça à estabilidade ou segurança no ambiente de trabalho que agrada alguns trabalhadores, em detrimento de uma prestação de serviços conforme o cliente final deseja.

A questão das mudanças e o impacto que podem ocasionar na organização é o aspecto mais delicado na implantação de um modelo de gestão, porém, poucos se atentam a este detalhe. Sobre mudanças em organizações, Moura (2006) diz que é necessário que estas conheçam a posição em se encontram e, principalmente, até que ponto vão em relação ao sistema ou mercado que pertencem. As organizações também devem dispor elementos de forma diferente, alterando a configuração destes sem alterar seu papel e suas características, o que implica no conhecimento de cada elemento estrutural e funcional e seus respectivos valores e potencial presente e futuro, no âmbito do processo de reorganização.

A autora ainda complementa que uma mudança no modelo de gestão exige que a organização adote uma nova direção estratégica, revendo sua missão, prioridades programáticas e o uso e adoção de novos recursos.

Partindo desse cenário, é importante nesse momento viabilizar planos de treinamento da força de trabalho, não somente à execução dos trabalhos, mas também à adaptação aos novos conceitos que serão adotados com o novo modelo de gestão a ser implantado. Programas de recompensas, não somente financeiras, mas que tragam flexibilidade e autonomia ao trabalho do colaborador de modo a incentivar o exercício de suas atividades, podem ser viabilizados pela organização.

O suporte e educação contínua sobre conceitos e aplicação da gestão por processos deve estar disponível à todos da organização, que devem ser incentivados e encorajados a tomar esse conhecimento em prol da melhoria dos serviços e de um melhor ambiente organizacional, onde todos são envolvidos nas atividades que são executadas e nas tomadas de decisões.

Nessa etapa é muito importante a atuação dos membros do Escritório de Processos como facilitadores, termo usado por Belmiro e Reche (2003), onde uma nova cultura onde a força de trabalho passa a ser envolver cada vez mais com o negócio, não se limitando às suas atividades funcionais mas tomando conhecimento do negócio como um todo e participando de processos decisórios pertinentes.

É importante também ao executar um novo sistema de gestão, estabelecer uma forma de relacionamento entre os membros da organização, levando em consideração a hierarquia e a estrutura funcional da órgão (MOURA, 2006). Estabelecer um grau de confiança entre pessoas do nível operacional e nível técnico é de fundamental importância em um modelo de gestão em todos da força de trabalho tem níveis de responsabilidade mais nivelamentos e exercem influência nas tomadas de decisões.

6.2.7 Execução de ações e monitoramento de resultados

Com base na documentação elaborada nas etapas anteriores da implantação, especialmente sobre a descrição dos processos, fluxo de trabalho, análises de problemas e propostas de melhorias, a equipe do escritório elabora um manual de gestão por processos, com base na sugestão de Moura (2006). Esse manual inclui:

- Projetos de Processos;

- Normas e instruções a serem adotados para a aplicação de melhorias;
- Procedimentos de rotina para a execução de tarefas;
- Orientação sobre conceitos de gestão de processos voltados à execução das atividades do negócio.

Além desde manual de gestão, deve-se adotar o uso de um Diagrama de Controle de Processo, onde todas as informações sobre o processo que foram levantadas ou atualizadas no projeto de processo são inseridas, assim como os indicadores de desempenho e propostas de melhorias levantadas, conforme modelo ilustrado na Figura 17:

Figura 17 – Modelo de Diagrama de Controle de Processo.

DIAGRAMA DE CONTROLE DE PROCESSO			
Processo:			
Responsável:			
Demais envolvidos:			
Classificação		Nível de detalhamento:	
ENTRADAS			
Fornecedores (Suppliers)	Insumos (Inputs)	Frequência	Fator Crítico
PROCESSAMENTO (Process)			
SAÍDAS			
Clientes (Customers)	Resultados (Outputs)	Frequência	Fator Crítico
PROPOSTAS DE MONITORAMENTO / MELHORIAS			
INDICADOR DE DESEMPENHO			
Índice / Fórmula	Fonte de Coleta / Frequencia de Medição	Meta	Prazo
AVALIAÇÃO E CONTROLE			
Melhorias efetuadas?	Meta atingida?	Ação a ser tomada	

Fonte: autoria própria (2016).

Este diagrama servirá como apoio para controle dos processos em execução, onde os indicadores e propostas de melhorias devem ser periodicamente monitorados e os registros pertinentes a esses parâmetros inseridos no diagrama, para efeitos de controle, documentação de processos e apresentação à gerência.

Munidos do manual de gestão orientando as ações a serem tomadas e do diagrama de controle contendo todas as variáveis do processo, a equipe do escritório permite que membros

executores do processo executem as ações de trabalho planejadas. Nesse momento, a equipe do Escritório de Processos deixa as ações de trabalho por conta dos envolvidos no processo em execução, ficando a disposição a consultas sobre procedimentos do novo modelo de gestão e do planejamento de trabalho determinado, e aguardando os primeiros resultados das ações colocadas em prática.

Pereira Júnior (2010) coloca que após a execução dos planos de melhorias, os dados começam a ser coletados assim que surgem os primeiros resultados, com os ajustes que forem pertinentes devendo ser realizados. O autor ainda diz que o planejamento de execução deve ser revisado com frequência, de modo a ajustar os desvios e manter as ações alçadas na eficiência das melhorias aplicadas. Por fim, Pereira Júnior (2010) também afirma que é importante rever as metas propostas e realizar modificações constantes para se obter os resultados esperados e facilitar a implementação e comprovação das melhorias executadas.

6.2.8 Execução de melhoria contínua

As empresas buscam melhoria contínua da eficácia e eficiência de seus sistemas de gestão por meio de políticas de qualidade, objetivos estratégicos, análises de indicadores de desempenho, ações corretivas e preventivas e análises críticas por parte da gerência (MOURA, 2006).

Os processos são sujeitos a apresentar variabilidade em seus resultados, por diversos fatores tais como condições de trabalho e realização dos processos, tecnologias disponíveis, treinamento de seus executores, tecnologia disponível, dentre outros fatores. O envelhecimento do processo, sujeito à obsolescência da tecnologia utilizada, e até sua contínua execução podem ocasionar uma acomodação ou degeneração do processo dentro da organização (FNQ, 2007).

Dessa forma, é importante que as atividades do processo sejam constantemente monitoradas mesmo após a implantação de melhorias, levantando os problemas, falhas e desgastes que forem surgindo na execução de tarefas. Esse procedimento é importante para que ações possam ser tomadas com o intuito de se manter um elevado grau de efetividade dos processos projetados para a organização.

É importante que o Escritório de Processos conduza periodicamente reuniões entre donos de processos, nível operacional e gerência do órgão, de modo a assegurar a adequação da organização ao modelo de gestão implantado, pontuar os problemas que forem surgindo. Caso necessário, com o levantamento de novos problemas que forem surgindo, a organização deve

retomar as etapas de levantamento de melhorias em diante em busca do funcionamento contínuo e adequado dos processos de negócio.

Como práticas para a melhoria dos processos essenciais ao negócio e processos de apoio, a FNQ (2007) sugere a adoção de práticas como o *benchmarking*, a análise de valor, os diagnósticos em relação aos modelos de gestão, entre outras medidas.

Conforme apresentado na Figura 15, as ações de melhoria contínua deixam as ações pertinentes à implantação de modelo de gestão em constante ajuste, de modo que os planos para execução de melhorias nos processos sejam sempre revisados, quando pertinente, com o intuito de se executar ações com o máximo de eficiência e eficácia nas melhorias desejadas.

7 CONCLUSÃO

A conclusão apresenta as considerações finais sobre o estudo de caso realizado, expondo a importância do tema analisado e da proposta apresentada.

Ao final deste estudo, sempre norteado pelo referencial literário e pelas etapas propostas na metodologia, foi possível avaliar o estado que se encontra uma Junta Comercial em relação a um modelo de gerenciamento orientado por processos e propor uma metodologia de implantação desse modelo de gestão, não somente na Junta Comercial mas também às demais organizações.

As Juntas Comerciais exercem importante papel no registro empresarial no Brasil e a busca por melhorias que impliquem na simplificação e agilidade no processo de registro de empresas nestes órgãos pode trazer diversos benefícios ao cidadão que procura legalizar seu negócio, ao empreendedor que quer investir e impulsionar a economia local e trazer uma melhor imagem ao cenário de negócios do país, perante a sociedade brasileira e organizações internacionais.

Neste estudo foram alçados os objetivos estabelecidos, como a compreensão dos princípios que regem uma gestão orientada por processos, onde os autores colocam que organizações norteadas por esse tipo de gestão administram seus negócios com foco e alocação de recursos aos seus processos de negócios, sendo esses responsáveis pela entrega do produto final ao cliente, portanto aqueles que agregam valor ao produto. Tais organizações também devem ser norteadas pela visão sistêmica de como os processos fluem pela estrutura organizacional, que deve ser organizada em função dos processos, rompendo com a visão vertical estabelecida pelas áreas funcionais.

Outro objetivo alçado foi o diagnóstico da situação atual de uma Junta Comercial em contraponto aos princípios da administração por processos abordadas nas referências de literatura. Essa análise foi consolidada no Índice de Processibilidade avaliado na Junta Comercial, levando em conta diversos fatores que norteiam a gestão por processos, permitindo aferir a visão sobre processos na Junta Comercial. Ainda que o método criado por Gonçalves (2000b) não tenha fundamento científico, mostrou-se efetivo para se avaliar a visão por processos em uma organização.

Foi possível constatar que nos diferentes aspectos que norteiam uma gestão por processos, o órgão se encontra distante de uma situação ideal para esse modelo de gestão. Entre os diversos motivos que justificam essa situação vale citar uma cultura organizacional resistente a mudanças, devido ao temor que se ameace o ambiente de estabilidade, situação típica de organizações públicas; a sujeição a decisões políticas que podem causar mudanças repentinas na força de trabalho e afetar a prestação de serviços; a indisponibilidade de sistemas TI avançados, impacto não somente nos serviços de apoio do órgão, mas diretamente na entrega final ao cliente; dentre outros motivos.

Por mais que a abordagem sobre processos se apresente como uma inovação aos modelos tradicionais de gestão empresarial, cabe analisarmos as necessidades de adaptações às peculiaridades das organizações e suas realidades. Tal afirmação ainda é mais visível ao se analisar órgãos públicos, com uma cultura organizacional onde a força de trabalho pouco é incentivada a desempenhar melhor suas atividades e as estruturas organizacionais são fortemente ligadas às áreas funcionais, o que atrapalha a visão dos processos essenciais ao negócio e gestão adequada dos recursos disponíveis.

Diante disso, uma proposta que oriente a implantação deste modelo de gestão considerando esses aspectos organizacionais é um mecanismo que pode tornar eficaz a adoção de uma gestão que trará melhorias à forma de trabalho, aos serviços prestados e à estratégia organizacional. Tomando como base estudos similares encontrados na literatura e o que um renomado órgão como a Fundação Nacional da Qualidade estabelece para que se alcance a excelência em gestão organizacional, é possível aliar boas práticas e uma metodologia adequada de modo a alcançar o sucesso do modelo de gestão proposto. A proposta mesmo sendo planejada para atender a um órgão público como uma Junta Comercial, é passível de ser aplicada a qualquer outro tipo de organização.

É importante que a administração do órgão tenha uma clara noção de que os resultados da implantação desse tipo de gestão demandam um longo prazo. Por mais que as mudanças estruturais ocorram em um menor intervalo de tempo, as mudanças de postura no trabalho e na cultura organizacional exigem maior prazo para adaptação. No caso de organizações públicas, vale salientar mais ainda este aspecto devido às resistências encontradas na cultura organizacional citadas no decorrer deste estudo.

Além disso, é importante que a organização saiba lidar com os impactos ocasionados por uma mudança no modo de gestão, principalmente sobre a força de trabalho. Caso esta não se comprometa e se envolva com o novo modelo de gestão, o sucesso da proposta será afetado.

Por isso a relevância de uma etapa dedicada à gestão da mudança e cultura organizacional na metodologia proposta.

Com a necessidade e cobrança cada vez maior de se atender as necessidades que o cidadão exige diariamente, a aplicação do modelo de gestão orientada a processos surge como alternativa para que os órgãos públicos possam prestar serviços mais qualificados aos clientes externos e a sociedade em geral. Percebe-se que a visão orientada a processos, sendo bem aplicada na organização, é capaz de criar um propósito constante de melhoria dos bens e serviços a serem entregues, o que contribui para o pleno atendimento das necessidades do cliente, que recebe seus produtos com a desejada entrega de valor, e, conseqüentemente, o sucesso do negócio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTI, Rafael Alvise *et al.* **Índice de processibilidade para tomada de decisão como apoio ao planejamento estratégico.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 191-220, ago. 2014. ISSN 1984-3372. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1940>>. Acesso em: 11 jun. 2016. doi: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v7e22014p.191-220>.

ALBUQUERQUE, J. P. de. **Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 52, n. 3, p. 313-329, mai. /jun. 2012.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **Usos e abusos dos estudos de caso.** Cad. Pesqui., São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, Dec. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR ISO 9001 Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos.** Rio de Janeiro, 2008, 28 p. IBSN: 978-85-07-01100-2.

BRAGA, DG. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública.** Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1998. 193 p. ISBN 978-85-85676-53-1.

BRASIL. **Lei nº 11.598, de 3 de dezembro de 2007.** Diário Oficial da União - República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 4 dez. 2007. Seção 1, p. 1-3.

BRASIL. **Decreto nº 1.800, de 30 de janeiro de 1996.** Diário Oficial da União - República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 jan. 1996. Seção 1, p. 2-8.

BRASIL. **Lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994.** Diário Oficial da União - República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 21 nov. 1994. Seção 1, p. 1-4.

BELMIRO. T. R.; RECHE, J. R. F. **O desafio de uma gestão por processos sob a ótica de uma telecom.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.38, n. 3, p. 260-272, jul. /ago. /set. 2003.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO. **Métodos de Pesquisa na Engenharia de Produção.** Niterói: Anais XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 1998.

CONTI, T. **Building Total Quality: a guide for management.** English language ed. London: Chapman&Hall, p. 39-46, 1993. ISBN 978-94-010-4675-6

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.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Cadernos de Excelência: Processos.** 7 ed. São Paulo, 2007, 38 p. ISBN 978-85-60392-37-0.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Critérios Compromisso com a Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.** 7 ed. São Paulo, 2014, 88 p. ISBN 978-85-8139-023-9.

GIL, A. C.. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 2ed. São Paulo: Atlas, 1989. 206 p. IBSN: 85-224-0489-5

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processo**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 8-19, dez. 2000b.

HAMMER, M. **A empresa voltada para processos**. HSM Management, n. 9, ano 2, jul/ago. 1998

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 189 p.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MADIOLO, Adriana de Souza, MORISHITA, Cristiane Sayuri, LIZARELLI, Fabiane Letícia, MARTINS, Manoel Fernando, ITO, Maurício Antonio Oliveira. **Gestão de Processos em uma Empresa do Setor Elétrico**. Revista GEPROS, v. 2, n. 1, p 31-39, Abr. 2006.

MARTINS, R. A.; MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B. **Guia para Elaboração de Monografia e TCC em Engenharia de Produção**. São Paulo: Atlas, 2014. 211 p. IBSN: 978-85-224-8373-0

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Revista Produção. v.17, n.1, p. 216-229, 2007.

MOURA, Flávia Rangel. **Análise da aderência da gestão por processos em empresas públicas e privadas – sobre o mito da gestão pública. Um estudo de caso no setor de gráficas de segurança**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2006, 192 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia/UFRJ, Rio de Janeiro, 2006.

PAVANI JÚNIOR, Orlando e SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão de Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS**. 2011 – São Paulo – M. Books do Brasil Editora Ltda.

PEREIRA JÚNIOR, Edson Hermenegildo. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa**. Ponta Grossa: UTFPR, 2010, 137 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

PIRES, José C. S.; MACÊDO, Kátia B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

SALERNO, M. S., **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. 1 ed. São Paulo, Atlas, 1999."

SANTOS, Fernando César Almada, SENTANIN, Odemilson Fernando. **Gestão de Processos em uma Empresa de Pesquisa e Desenvolvimento**. Revista GEPROS, Ano 2, v. 2, p 91-112, Jan-Abr 2007.

SCHIAR, Lazaro B. H. P., DOMINGUES, J. **Organizações Voltadas para Processos: Um Paralelo com as Organizações Funcionais**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. Anais... Curitiba: PUC-PR/ ABEPRO, 2002.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009. 703 p.

TACHIZAWA, Takeshy, SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997. 355 p. ISBN: 85-224-1604-4.

TOLEDO, J. C. T. *et al.* **Qualidade: Gestão e Métodos**. São Paulo: LTC, 2014. 397 p. ISBN 978-85-216-2117-1.

WORLD BANK GROUP. **Doing Business 2016 - Measuring Regulatory Quality and Efficiency - Economy Profile 2016 - Brazil**, 13th Ed. Washington, 2016, 131 p. IBSN 978-1-4648-0668-1.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p. ISBN 85-7307-852-9.