

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas

Renan Rodrigues de Oliveira

GESTÃO POR PROCESSOS EM EMPRESAS LOCAIS

Mariana, MG

2021

Renan Rodrigues de Oliveira

GESTÃO POR PROCESSOS EM EMPRESAS LOCAIS

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha

Mariana, MG

2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

O48g Oliveira, Renan Rodrigues De .
Gestão por processos nas empresas locais. [manuscrito] / Renan
Rodrigues De Oliveira. - 2021.
26 f.: il.: gráf.. + Quadro.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Aparecida Simões Rocha.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração - Processo organizacional - Fator humano. 2.
Comportamento organizacional. 3. Gestão Organizacional Critérios -
Empresa. 4. Processos organizacionais. I. Rocha, Simone Aparecida
Simões. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.32



FOLHA DE APROVAÇÃO

Renan Rodrigues de Oliveira

GESTÃO POR PROCESSOS NAS EMPRESAS LOCAIS

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 03 de maio de 2021.

Membros da banca

Doutora - Simone Aparecida Simões Rocha - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutorando - Felipe Gouvêa Pena - Centro Universitário de Belo Horizonte
Mestranda - Itaiane de Paula - Universidade Federal de Ouro Preto

Simone Aparecida Simões Rocha, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 28/06/21.



Documento assinado eletronicamente por **Simone Aparecida Simoes Rocha, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 02/07/2021, às 16:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0186968** e o código CRC **980FF394**.

RESUMO

As empresas colecionam processos e devem realizar a gestão destes com frequência, acompanhando o cenário em que essas estão inseridas. A pesquisa teve como objetivo, identificar o modelo de gestão por processo adotado pelas empresas estudadas. A pesquisa se classifica como descritiva qualitativa, com amostra intencional por acessibilidade. Foi aplicado um questionário semiestruturado para 615 empresas das cidades de Ouro Preto, Mariana e Conselheiro Lafaiete, todas em Minas Gerais, e as respostas foram agrupadas em um banco de dados no Excel. Observou-se que as empresas pesquisadas realizaram padronização e melhorias em seus processos e, poucas empresas ainda utilizam do conhecimento e do fato de ter dado certo até hoje para atualizar suas atividades. O modelo de gestão por processos adotado pelas empresas está caracterizado pelos constructos da padronização dos processos para a utilização das melhorias contínuas de suas atividades diárias.

Palavras-chave: Administração – Processo organizacional – fator humano. Comportamento organizacional. Gestão Organizacional Critérios – Empresa. Processos organizacionais.

ABSTRACT

Companies collect processes and must manage them frequently, following the scenario in which they are inserted. The research aimed to identify the process management model adopted by the companies studied. The research is classified as qualitative descriptive, with an intentional sample for accessibility. A semi-structured questionnaire was applied to 615 companies in the cities of Ouro Preto, Mariana and Conselheiro Lafaiete, all of them in Minas Gerais, and the answers were grouped in an Excel database. It was observed that the companies surveyed carry out standardization and improvements in their processes and few companies still use the knowledge and the fact that it has worked so far to update their activities. The process management model adopted by companies is characterized by the constructs of standardization of processes for the use of continuous improvements in their daily activities.

Keywords: Administration – Organizational process – human factor. Organizational behavior. Organizational Management Criteria – Company. Organizational processes.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Analisar o setor da empresa versus onde a mesma está localizada.....	16
Gráfico 2 - Analisar a relação existente entre o ano de fundação da empresa versus se a empresa realiza planejamento, implantação e estabelecimento de novos padrões de trabalho	18
Gráfico 3 - Analisar a relação existente entre o ano de fundação da empresa e se a mesma garante o cumprimento dos padrões de trabalho para a manutenção das características do produto e/ou serviços, para garantir a satisfação das pessoas	18
Gráfico 4 - Analisar o ano de fundação da empresa e se a mesma define meta para atingir o padrão de excelência.....	19
Gráfico 5 - Analisar o ano de fundação e se a empresa elabora planejamento estratégico para a gestão por processos	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Analisar o ramo de atividade da empresa versus a existência ou não de controle de processo (para produção de produto e serviços).....	17
Quadro 2 - Analisar o ramo de atividade da empresa versus a existência ou não de padronização das atividades na empresa (para produção de produto e serviços)	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REVISÃO DE LITERATURA	10
3	DESCRIÇÃO DO MÉTODO	12
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	13
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
	REFERÊNCIAS	21
	ANEXO A	23

1 INTRODUÇÃO

A busca por competitividade requer das empresas uma visão holística e sistemática dos seus processos. Diante desta constatação, que é refletida na obra de Cury (2005), percebe-se que as empresas devem estar atentas às inovações tecnológicas e mais ainda, da qualidade requerida pelos clientes internos e externos. Portanto, conhecer os processos que envolvem os sistemas produtivos torna-se importante para que todas as etapas desse processo sejam consideradas (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

A padronização dos fatores de produção tem como finalidade uma elevada especialização do colaborador na execução das tarefas e, conseqüentemente, um aumento do seu rendimento no trabalho; bem como, permitir uma análise dos movimentos desnecessários e, em conseqüência, introduzir métodos simplificados nas operações da empresa. Com a implantação do método padronizado, é necessária uma supervisão constante, no sentido de que o padrão seja mantido. Somente através da manutenção das condições padronizadas é que se pode esperar que a produção, a qualidade, o rendimento e a satisfação do operário sejam alcançados (VIEIRA, 1996).

Após a análise de todo processo produtivo pode-se sintetizar e padronizar as atividades, obtendo um tempo padrão para cada tarefa. Esse tempo padrão é muito importante, pois ele servirá de base para se fazer a seqüência da produção (TUBINO, 2008). Dessa maneira, poderá ser formalizada uma visão dos processos produtivos realizados nas empresas, sendo possível acrescentar algumas atividades e retirar outras, conforme a necessidade de agregação de valor ao produto final (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Para Tubino (2000) o principal papel da função produção deve ser o de agregar valor aos bens durante o processo de fabricação. Assim, todas as atividades produtivas que não adicionam valor aos bens devem ser eliminadas e consideradas como perdas. Conforme aponta Santos e Varvakis (2001), a empresa pode e deve utilizar da revisão e do acompanhamento de suas atividades, em busca de produtividade e competitividade, revendo seus processos produtivos e operacionais através do fluxo de processos, concebido em todos os elos de sua cadeia produtiva. Para que esta revisão diária e a busca por melhorias estejam sempre presentes em suas atividades de rotinas, os mesmos autores dizem que há necessidade de a empresa buscar por técnicas inovativas em seus processos, que agregam valores a cada etapa produtiva e operacional e que evidenciam gargalos e as melhorias contínuas realizadas.

Rocha e Albuquerque (2007), contribuem destacando que é necessário alinhar estratégias da empresa aos seus processos e às pessoas que compõem a equipe de colaboradores.

Enfatizam a importância do envolvimento de todos na empresa para que possa desenvolver um fluxograma que atenda ao formato da cadeia produtiva. E ainda ressaltam que deve se ater ao processo produtivo e operacional de ponta a ponta da cadeia produtiva.

Neste contexto, de acordo com Sordi (2014) tem-se a gestão por processos que se preocupa com a visão sistêmica, ou seja, se preocupa em conceber ações aos fatores internos e externos às empresas, como política, economia, meio ambiente, sociedade local, dentre outras variáveis. Consiste em entender que uma empresa é constituída por elos e que estes estão interligados, formando uma rede formal ou informal, no contexto institucional, social, cultural e governamental (SUZIGAN; FURTADO, 2006). As empresas que se organizam com esta visão, redesenham seus processos produtivos e operacionais, melhoram as interfaces entre as empresas parceiras e suas conexões, para que se tenha uma visão de todos os fatores e elos de produtividades e gestão em todos os níveis hierárquicos (SORDI, 2014). Diante desse modelo de negócio, preconizado pelo autor, pretende-se com esta pesquisa responder ao seguinte questionamento: Qual é o modelo de gestão por processo adotado pelas empresas locais?

Para responder ao problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, são delineados, partindo da importância da gestão por processos nas empresas contemporâneas. O objetivo geral consiste em registrar se as empresas pesquisadas adotam o modelo de gestão por processos. Para atingir ao objetivo geral, é importante traçar os objetivos específicos, que auxiliaram no desenvolvimento do estudo, a saber: i. identificar se as empresas realizam controles por processos de produção e/ou operacional em suas atividades internas e externas; ii. analisar se existe ou não a padronização na realização das atividades de produção e operacionais nessas empresas; iii. documentar se há melhorias na gestão por processos nas mesmas.

Tal estudo pode contribuir para o aumento da produtividade com redução de custos, tendo como finalidade conhecer as práticas relacionadas ao mapeamento das atividades de produção e prestação de serviços para corrigir e melhorar a gestão por processos. Desta forma, poderá identificar os gargalos nas operações produtivas e de serviços, para propor melhorias nos serviços prestados aos clientes, e que estes tenham satisfação com o produto elaborado e o serviço prestado. Por certo, para a academia, o desenvolvimento desta pesquisa corrobora com as teorias dos autores acima citados e ainda, segundo Paim et al. (2009), auxilia as empresas a repensarem seus processos, tomar decisões mediante as possibilidades de melhorias e agir rumo à competitividade. Ou seja, a gestão por processos, possibilita identificar as operações integradas em todos os elos que compõem a cadeia de valor das empresas e possibilita para que estas desenvolvam suas atividades de forma integrada.

2 REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com Rivera e Chen (2007), para fazer o mapeamento do processo é necessário seguir o fluxo de produção e de serviços, observando suas peculiaridades, as agregações com que cada operação contribui ou não, bem como o tempo em que o produto permanece em cada uma das etapas e o nível de serviços empregados. O conceito de processo constitui uma série de atividades estruturadas para produzir um produto ou um serviço a um cliente ou um mercado em particular. A esta série de atividades encadeadas, dá-se o nome de processo. Importante salientar que este processo segue uma ordem lógica e que estas atividades são e estão inter-relacionadas.

Segundo Harrington (1993 apud MELLO et al., 2009, p. 26), o processo pode ser conceituado como "um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar seus objetivos". Tem que ser considerado o mapeamento como o trabalho de identificação e o desenho de cada atividade, de cada passo do processo. Ou seja, por intermédio deste, realiza o mapeamento de todas as atividades e tarefas envolvidas no processo produtivo e operacional. A intenção de um mapeamento de processos é descrever uma sequência lógica dos tipos de processos que acontecem dentro da empresa, identificando quais ferramentas poderão ser utilizadas, para a elaboração de um fluxograma. O fluxograma é uma das principais ferramentas de mapeamento de processos, e este facilita a visualização do processo, evidenciando os procedimentos existentes ou novos processos propostos.

O objetivo do mapeamento de processos é entender quais são as etapas que compõem as atividades produtivas, operacionais e que são necessárias para as decisões empresariais. Por meio dos processos, vislumbra-se a possibilidade de se localizar elos e elementos desconexos ou perdidos, possibilitando identificar pendências, pontos de estrangulamento e atividades que não agregam valor. Permite ainda a criação de pontos de verificação, decisão, revisão, registro e arquivamento das atividades e tarefas (ROTHER; SHOOK, 2003).

Porém, ainda conforme apontado pelos autores acima, atingir níveis elevados de produtividade não é fácil, demanda estudo e experiência. Faz-se imprescindível reconhecer o processo em que se está atuando, saber suas limitações e agir, preferencialmente, de forma preventiva. Após o estabelecimento de um processo verdadeiramente eficiente, ainda é preciso controlar, ou seja, averiguar se os resultados esperados estão realmente sendo entendidos.

O processo de produção precisa ser padronizado, ou seja, os profissionais precisam ser bem orientados, treinados, para que exista equilíbrio entre as funções das operações e suas

formas de realizá-las. É importante que toda empresa saiba realizar um bom balanceamento dos seus fluxos, dos seus processos de produção, para equilibrar realmente a demanda e oferta. Os processos organizacionais e gerenciais são processos de informação e decisão, contribuem para o modelo de novos negócios, podendo ser verticais e horizontais. Os processos verticais usualmente se referem ao planejamento e ao orçamento empresarial e se relacionam com a alocação de recursos escassos. Os processos horizontais são desenhados tendo como base o fluxo do trabalho realizado por equipamentos, maquinários, tecnologias, sistemas de informação e pessoas (PAVANI, 2011).

A gestão por processos produtivos quando concretizada de forma adequada e eficaz, melhora a capacidade de administrar cada etapa produtiva e operacional, ou seja, responder às mudanças do mercado e maximizar as oportunidades que venham a surgir. Os processos produtivos são extremamente importantes para qualquer negócio e, assim, devem ser controlados e analisados, permitindo que as empresas consigam alcançar o resultado almejado. A garantia de bons resultados está ligada ao bom planejamento, programação e controle de todo o processo de produção. Desse modo, torna-se possível atuar corretamente quando ocorrerem desvios, falhas do processo, ou agir em metas traçadas de melhoria de produtos e de prestação de serviços (ROTHER; SHOOK, 2003).

Apropriando das contribuições de Cury (2009) e Oliveira (2011), pode-se afirmar para que se tenha uma boa gestão de todos os processos produtivos, deve: identificar o melhor método a ser utilizado nos processos organizacionais, analisar continuamente os processos, realizando levantamento da situação atual e aplicar as correções, revendo fluxogramas, realizando melhorias e estruturar um novo processo quando necessário. Os autores reforçam que há necessidade de uma validação formal da necessidade de desenhar um novo processo para atender às necessidades das empresas e dos clientes.

E por fim, algo já discutido por Gonçalves (2000), retoma aqui em um discurso atualizado, no sentido de que as empresas devem continuar investindo em seus processos, utilizando do conhecimento e aprendizado de todos os elos da cadeia de valor, para oferecer produtos e serviços com conceitos modernos. Também ressalta que os modelos de gestão por processos delineados pelas próprias empresas, devem ser úteis para que as mesmas possam avaliar quando e como devem estar atualizando os mesmos, quando implementar novas tecnologias, como utilizar do modelo para melhorar os níveis de serviços para os clientes internos e externos, dentre outras tantas estratégias necessárias para se manter no mercado.

Para que se tenha uma gestão por processos, tem-se que agregar desde os fornecedores até os consumidores, bem como dos elos ligados ao marketing da empresa, como os

influenciadores, às instituições financeiras de mercado, como bancos e bolsa de valores, sob a perspectiva da visão dos acionistas. Há de se considerar também os funcionários, eles importantes e necessários para as empresas que se projetam no modelo de novos negócios. Por fim, as empresas devem interagir constantemente com todos os elos, possibilitando para a empresa uma visão integrada das relações existentes no ambiente interno e externo das suas operações, bem como a forma que cada um interage para a promoção de todos os processos do seu negócio (CURY, 2005).

3 DESCRIÇÃO DO MÉTODO

De acordo com o objetivo, esta é uma pesquisa qualitativa, pois se apropriou em conhecer e compreender a gestão por processos utilizada pelas empresas participantes da pesquisa (FACHIN, 2001). Utilizou-se da aplicação de um questionário administrado via “Formulários Google Forms”, enviado por e-mail, redes sociais e WhatsApp em 20 de janeiro de 2021, com reaplicação a cada 15 dias. A amostra foi intencional, ou seja, empresas localizadas nas cidades de Mariana e Ouro Preto, sendo justificada pela vivência do pesquisador durante o período de realização da graduação e na cidade de Conselheiro Lafaiete, local de moradia do mesmo. Por acessibilidade e não probabilística, em detrimento ao momento pandêmico, não sendo possível realizar a aplicação do questionário presencialmente e sim, sendo possível o envio do mesmo, a partir da visibilidade das mesmas. O método qualitativo aqui utilizado, se apropriou dos aspectos da realidade que não podem ser mensurados numericamente ou seja, quantitativamente, para explicar o modelo de gestão por processos adotados pelas empresas.

Reportando a Gil (2010), esta pesquisa é descritiva pois explicita os resultados obtidos através da estatística descritiva. Para realizar a análise descritiva, é necessário e importante ter um conjunto de informações pertinentes ao tema e ao que foi explorado no questionário aplicado.

A coleta dos dados ocorreu por meio de aplicação do questionário para 615 empresas estabelecidas nos municípios de Mariana (270 empresas), Ouro Preto (188 empresas) e Conselheiro Lafaiete (157 empresas). Desse total, apenas 22 empresas responderam ao questionário, quando do fechamento do mesmo, em 08 de março de 2021. Para responder ao problema e objetivos da pesquisa, foram realizados cruzamentos apresentados na análise e discussão dos resultados. Estes dados, obtidos a partir das respostas das empresas participantes

da pesquisa, foram analisados através do banco de dados elaborado em uma planilha do Excel 365.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A questão 1 foi para identificar o ramo e setor da empresa do respondente, destacando a prestação de serviços como contábeis, educação, radiodifusão, financeiro, consultoria administrativa, vendas e manutenção de carros, motos e acessórios, material de construção, ferragens, artigos agropecuários, materiais gráficos e estamparias, padaria, papelaria, brinquedos, moda, presentes, comércio varejista de calçados, artigos esportivos e confecção de uniformes profissionais. Dentre os respondentes, percebe-se a diversificação de atividades entre as empresas.

Os resultados da pesquisa apontam que tem uma empresa respondente instalada nos seguintes distritos de Ouro Preto-MG: Amarantina, Antônio Pereira e Cachoeira do Campo. A cidade de Ouro Preto-MG conta com seis empresas, Conselheiro Lafaiete-MG conta com nove empresas participantes da pesquisa, Mariana-MG três empresas e Santa Bárbara-MG uma empresa.

Em relação ao número de funcionários, os resultados apresentados foram: duas empresas contam um funcionário cada uma; uma empresa tem dois funcionários; três empresas têm três funcionários; quatro empresas possuem quatro funcionários; duas empresas têm cinco funcionários; três empresas têm seis funcionários, uma empresa conta com oito funcionários; três empresas possuem doze funcionários; uma empresa conta com quinze funcionários, uma empresa possui 18 funcionários, e por fim, uma empresa conta com cento e quarenta e três funcionários.

Em relação ao ano de fundação tem-se: um total de 12 empresas que foram fundadas respectivamente nos anos de 1974, 1980, 1988, 1991, 1996, 1997, 1999, 2006, 2014, 2016, 2019 e 2020, sendo uma em cada ano. Nos anos de 2000, 2010 e 2017, foram duas empresas fundadas em cada ano. E quatro empresas foram fundadas em 2015.

No bloco que trata especificamente da gestão por processos, as respostas foram as seguintes:

- Se existe algum controle de processo de produção e/ou prestação de serviços realizados pela empresa em suas atividades: 28,6% responderam que não e 71,4% responderam sim, o que nos remonta ao entendimento de que as empresas não só colecionam processos, como também realizam seus controles.

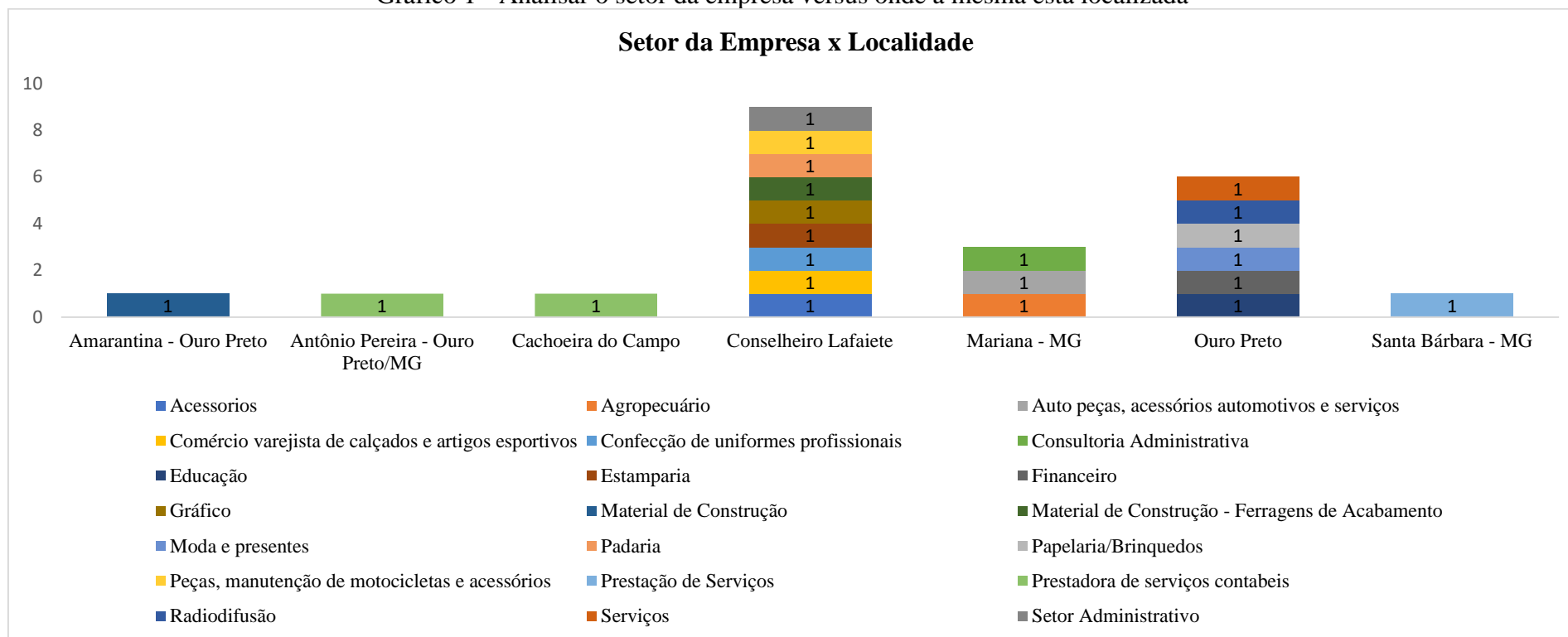
- Quando questionados sobre a padronização das atividades na empresa, 23,8% responderam que não, contrapondo 76,2%, que disseram sim. A padronização das atividades é importante, para que se tenha uma orientação dos processos, as especificidades dos produtos e/ou serviços em elaboração, e como resultado final, a qualidade dos mesmos.
- Posteriormente, foi questionado às empresas se as mesmas analisam com frequência as possíveis melhorias necessárias para alcançar mais produtividade e saúde financeira. Um total de 90,5%, disseram que sim e 9,6%, responderam não. É importante acompanhar as atividades diárias dentro das empresas. O gerenciamento requer a análise e ações corretivas diárias, para a promoção de um ambiente de trabalho, produção e administrativo harmonioso e produtivo.
- Para melhorar a gestão por processos, os respondentes destacaram em sua maioria, que há necessidade de realizar trabalho em equipe, que o trabalho deve ser desenvolvido com foco nos resultados. Em igualdade no número de respondentes, tem-se a tomada de decisão compartilhada, responsabilização, alianças e parcerias, e, a necessidade de divisão de trabalho. Foram apresentadas outras respostas, mas cabe ressaltar, que todos os respondentes percebem a necessidade de melhorias na gestão por processos para que todos os envolvidos possam ter um local de trabalho em que todos estejam envolvidos, ou seja, em equipe.
- Quanto aos requisitos necessários para que a gestão possa acontecer, os respondentes consideraram: que a empresa tem que definir os produtos e serviços a serem ofertados aos clientes, ter clareza da missão e objetivos, entender e conhecer a criticidade dos processos e igualmente, ter capacidade de gerenciar as informações e ter a disponibilidade de recursos para a elaboração de produtos e serviços. Dentre as respostas dadas, vale destacar que todas estas compõem os requisitos necessários para a revisão contínua e melhorias nos processos.
- Foi questionado se a empresa planeja, implanta e estabelece novos padrões de baseados nas necessidades dos clientes e funcionários, 85,7% responderam que sim e 14,3%, não. Isto demonstra que a maioria das empresas alteram seus processos, não só sob a perspectiva de melhorá-los, como também de atender às especificidades requeridas pelos clientes internos, ou seja, os funcionários, e os clientes externos.
- Quanto ao cumprimento dos padrões de trabalho para a manutenção das características do produto e/ou serviços, como forma de garantir a satisfação das pessoas, 90,9%

responderam que atentem a esta questão, por garantir a qualidade dos produtos, dos serviços, bem como do ambiente do trabalho. Apenas 9,1% dos respondentes disseram não.

- Em relação ao padrão de excelência, foi questionado se a empresa define meta, 61,9% responderam que sim, que estabelecem metas, o que justifica a melhoria contínua dos seus processos, e 38,1% responderam que não.
- Por fim, foi questionado se a empresa elabora um planejamento estratégico para a gestão por processos, e isso é muito importante, pois o planejamento estratégico orienta a mesma em suas ações. Do total de respondentes, 59,1% responderam que sim e, 40,9% disseram que não. Mesmo tendo a maioria como sim, vale ressaltar que o planejamento estratégico permite que a empresa tenha uma visão de todas as áreas e setores e que possa elaborar ações que permitam alcançar produtividade e competitividade.

Os cruzamentos dos dados foram realizados para responder aos objetivos e problema da pesquisa, tendo como resultados:

Gráfico 1 - Analisar o setor da empresa versus onde a mesma está localizada



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Quanto ao ramo da empresa e sua localidade, estes estão bem distribuídos nas cidades e distritos dos respondentes, devendo destacar as cidades de Conselheiro Lafaiete e Ouro Preto como aquelas que concentram maior variedade em detrimento aos outros respondentes.

Quadro 1 - Analisar o ramo de atividade da empresa versus a existência ou não de controle de processo (para produção de produto e serviços)

Ramo de atividade da empresa	Existe algum controle de processo de produção e/ou de prestação de serviços realizado pela empresa em suas atividades?		
	Sim	Não	Nada
Papelaria/Brinquedos; Educação; Prestadora de Serviços Contábeis; Agropecuário; Consultoria Administrativa; Autopeças, acessórios automotivos e serviços; Material de Construção - Ferragens de Acabamento; Acessórios; Estamparia; Comércio varejista de calçados e artigos esportivos; Confecção de uniformes profissionais; Gráfica; Peças, manutenção de motocicletas e acessórios; Prestação de Serviços; Serviços.	15		
Moda e presentes; Financeiro; Material de Construção; Setor Administrativo; Padaria; Prestadora de Serviços Contábeis		6	
Rádiodifusão			1

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Fica evidenciado que a maioria dos ramos empresariais realizam o controle de processo, e estas são empresas comerciais, industriais e de prestação de serviços. Somente uma empresa, a do setor de comunicação, ou seja, a Rádiodifusão que não realiza nada em relação ao controle de processos para o seu negócio. Todo e qualquer tipo de negócio, precisa realizar o controle de processos, para que possa se certificar da qualidade e garantir seu bom funcionamento.

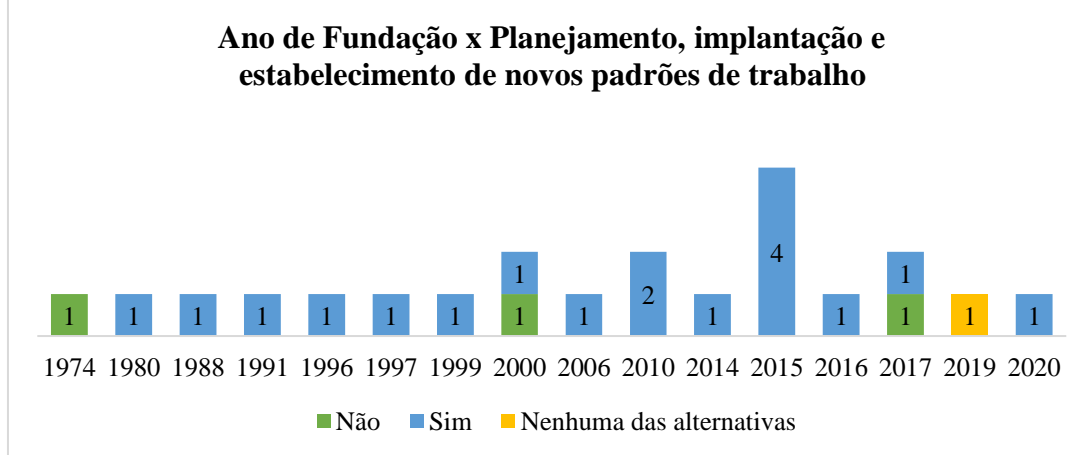
Quadro 2 - Analisar o ramo de atividade da empresa versus a existência ou não de padronização das atividades na empresa (para produção de produto e serviços)

Ramo de atividade da empresa	Existe padronização na realização das atividades da empresa?		
	Sim	Não	Nada
Papelaria/Brinquedos; Educação; Prestadora de Serviços Contábeis; Financeiro; Agropecuário; Material de Construção; Autopeças, acessórios automotivos e serviços; Acessórios; Estamparia; Comércio varejista de calçados e artigos esportivos; Confecção de uniformes profissionais; Padaria; Gráfica; Peças, manutenção de motocicletas e acessórios; Prestação de Serviços; Serviços.	16		
Moda e presentes; Financeiro; Consultoria Administrativa Material de Construção - Ferragens de Acabamento; Acessórios; Setor Administrativo.		5	
Rádiodifusão			1

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Quanto a padronização das atividades, novamente, o ramo de Rádiodifusão não desenvolve nenhum procedimento. A maioria dos outros setores realizam este procedimento, o que justifica a padronização dos produtos e serviços oferecidos, bem como a qualidade do ambiente de trabalho.

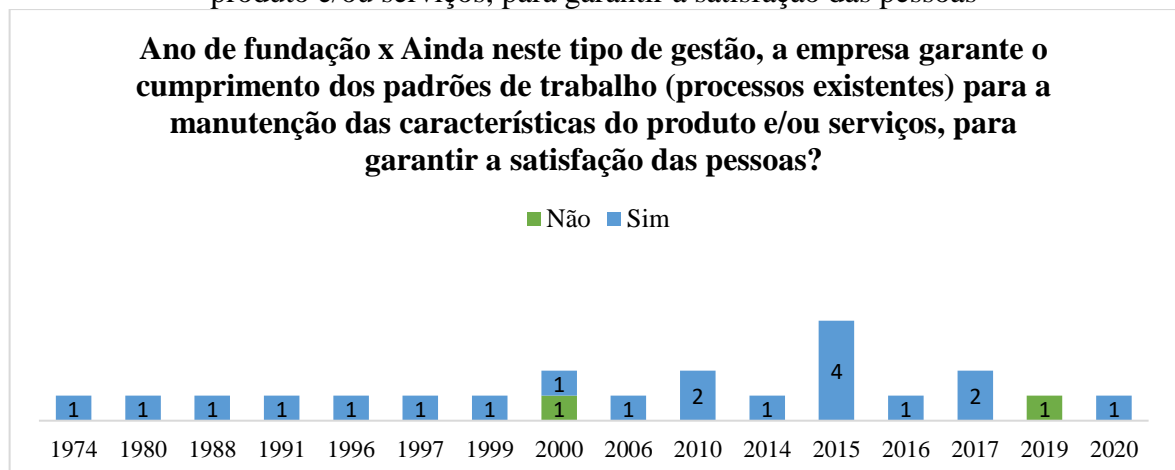
Gráfico 2 - Analisar a relação existente entre o ano de fundação da empresa versus se a empresa realiza planejamento, implantação e estabelecimento de novos padrões de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Em relação ao planejamento e estabelecimento de novos padrões de trabalho, fica evidenciado que as empresas fundadas a partir de 1980 utilizaram estas estratégias para rever seus procedimentos operacionais. Não desenvolvem o planejamento, ficam evidenciadas as empresas com os anos de fundação de 1974, 2000 e 2017. Como resposta em nenhuma das alternativas, destaca uma empresa fundada em 2019, momento de fácil acesso às discussões sobre processos e melhorias, como forma de operacionalizar suas atividades e obter resultados que possam proporcionar padronização e qualidade dos fluxos operacionais.

Gráfico 3 - Analisar a relação existente entre o ano de fundação da empresa e se a mesma garante o cumprimento dos padrões de trabalho para a manutenção das características do produto e/ou serviços, para garantir a satisfação das pessoas

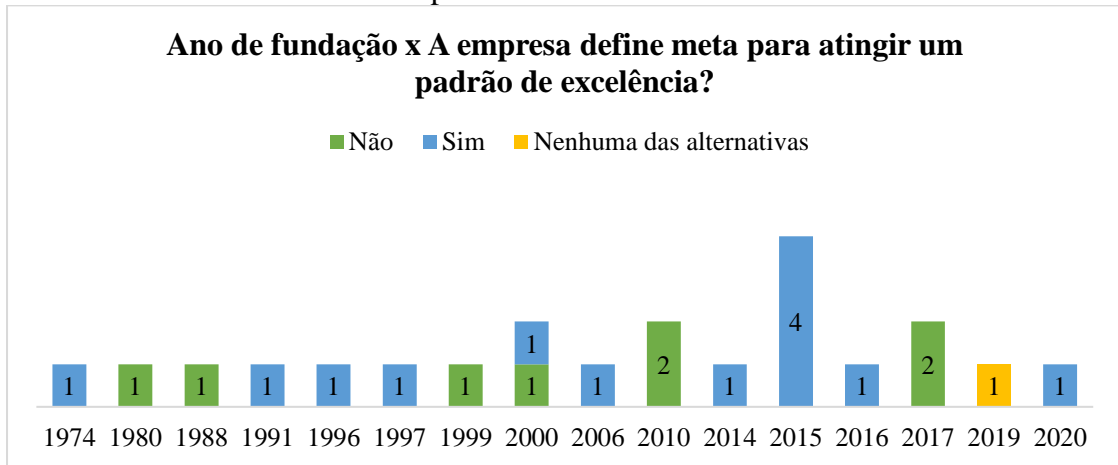


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Em relação ao ano de fundação e o cumprimento dos padrões de trabalho, somente as empresas fundadas nos anos de 2000 e 2019 responderam não e as demais, sim. O que chama

a atenção, é a empresa fundada em 1974, que anteriormente responde que não realiza planejamento para estabelecer novos padrões, e diz sim, para a manutenção e cumprimento para os padrões de trabalho, ou seja, cumprimento de padrões.

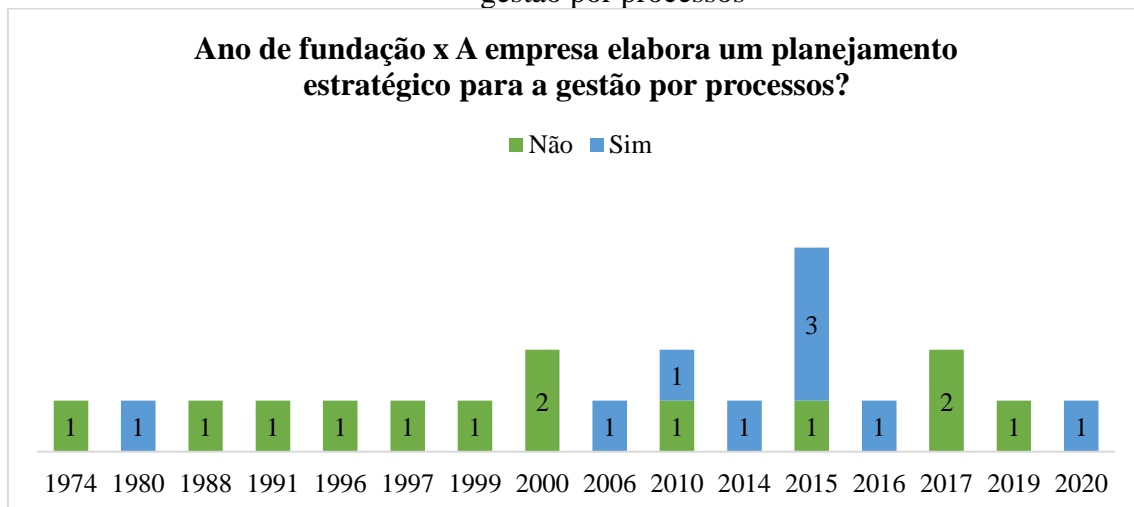
Gráfico 4 - Analisar o ano de fundação da empresa e se a mesma define meta para atingir o padrão de excelência



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Mesmo respondendo sim para os gráficos 4 e 5, alguns dos respondentes dizem não para a meta de atingir um padrão de excelência em seus processos, como as empresas fundadas em 2000 e 2017. A empresa fundada no ano de 2019 responde nenhuma das alternativas, o que demonstra seu comportamento em relação à padronização e gestão por processos.

Gráfico 5 - Analisar o ano de fundação e se a empresa elabora planejamento estratégico para a gestão por processos



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Fica perceptível que a maioria das empresas respondentes não realizam um planejamento estratégico para a gestão por processos. Isso impacta no delineamento do planejamento estratégico das empresas.

Por fim, utilizando de Cury (2009) e Oliveira (2011), as empresas devem escolher o melhor procedimento para estruturar e organizar seus processos. Estes devem estar condicionados à possibilidade de melhorias contínuas e padronização, de acordo com as especificidades do seu piso fabril, administrativo, bem como ao tamanho e formação da equipe. A gestão por processos é uma necessidade empresarial, para validar o que a empresa oferta ao mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por processos facilita a organização e renovação das práticas operacionais e produtivas, possibilitando a manutenção das vantagens competitivas. É preciso que os gestores estejam abertos e recebam sugestões de mudanças e melhorias, para que suas experiências possam ser valorizadas.

Os resultados obtidos quando da aplicação do questionário, evidencia que as empresas com longos anos de sobrevivência e a mais recente em seu ano de fundação, dentro do contexto teórico, utilizam do sucesso obtido em suas operações e divagam na gestão por processos. O que demonstra que elas consideram que sempre fizeram de tal forma e sempre funcionaram. Por certo, as experiências conduzem os gestores para o caminho do sucesso, mas o cenário em que as mesmas estão inseridas, está condicionado a fatores como os políticos, sociais e econômicos, que podem requerer alteração e adaptação às novas formas de realizar a gestão por processos.

A pesquisa atingiu os objetivos específicos, quando aponta que em relação ao mapeamento e padronização das atividades, somente o ramo de Radiodifusão não desenvolve nenhum destes procedimentos. De uma forma geral, as empresas participantes não estabelecem metas para atingir um padrão de excelência. Em relação ao modelo de gestão por processo adotado pelas empresas, para a maioria, este está compreendido na especificação de produtos e serviços para atender aos clientes, ter transparência quanto à missão e objetivos, conceber as dificuldades inerentes ao processo e restabelecer através da gestão da informação. Em relação ao problema de pesquisa, ou seja, identificar o modelo de gestão por processo adotado pelas empresas, a resposta encontrada a partir dos resultados da pesquisa, consiste na padronização dos processos como forma de apropriação das melhorias contínuas.

Quanto ao método de pesquisa utilizado, a interpretação dos resultados obtidos evidenciou que as empresas realizam a gestão por processos, em busca da padronização e qualidade dos produtos e serviços. Por ser descritiva, o que pode validar é que os dados foram analisados indutivamente e que os processos e suas relações com as metas empresariais foram focos principais para o desenvolvimento da pesquisa.

O tema não se esgota ao término desta pesquisa. É preciso revisar processos e suas possibilidades de gestão, como meta de melhorias constantes. O gerenciamento das rotinas, é um fator que dificulta as empresas exercerem seus papéis como visionárias e inovativas. As empresas existem através dos seus processos e estes devem estar abertos, atentos a novas diretrizes, mudanças e evolução em sua forma de conceber o que é necessário para elevar as mesmas a patamares superiores de competitividade. Como sugestão de pesquisas futuras a partir da realização desta, deve-se desenvolver um modelo de gestão que integre as estratégias utilizadas por cada área ou setor de uma empresa, no sentido de entender os processos fragmentados em suas atividades e concepções de que efetivamente são estratégias e competitividade.

As contribuições desta pesquisa vêm de encontro ao que está sendo vivenciado por todos, que é o momento pandêmico. Torna-se necessário o investimento em inovação, integração das informações, conexões em arranjos empresariais, para que se possa realizar a gestão por processos em cenários dinâmicos e atualizados, de forma estratégica. E conceber isso, mesmo que em um universo muito reduzido de empresas pesquisadas, nos permite entender que, realizar gestão por processos exige transformação no modo de conduzir uma empresa e que isto requer muito critério.

REFERÊNCIAS

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

CURY, A. **Organização & métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial**, 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. vol. 40 n.1, 2000. pp. 6-19.

- MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **ISO 9001:2008: Sistema de gestão da qualidade para operações de produtos e serviços**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PAIM, R. et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Rio de Janeiro: Bookman, 2009.
- PAVANI, J.O et. Scucuglia. R. **Mapeamento e gestão por processos _ BPM**. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS, ED 5. São Paulo: M. Books, 2011.
- RIVERA, L.; CHEN, F. F. Measuring the impact of Lean tools on the cost–time investment of a product using cost–time profiles. **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**, v. 23, n. 6, p. 684-689, 2007.
- ROCHA, Paulo; ALBUQUERQUE, Alan. **Sincronismo Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- ROTHER, Mike; SHOOK, John. **Aprendendo a Enxergar: Mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar desperdício**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.
- SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. Projeto e análise de processos de serviços: uma avaliação de técnicas de representação. **Produto & Produção**, v. 5, n. 3, p. 1-16, 2001
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução de Henrique Luiz Corrêa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SORDI, J. O. de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J. Política industrial e desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.26, n.2, p.163-185, abr./jun. 2006.
- TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- TUBINO, Dalvio F. **Planejamento e controle da produção: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2008.
- VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na Empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro Sócio Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO POR PROCESSOS¹

Este questionário faz parte dos estudos e pesquisas em andamento Grupo de Pesquisa do Diretório Grupo de Estudos dos Observatórios Tecnológicos de Inovação dos Setores - GEOTIS – Observatórios INOVAMINAS, liderado pela Profa. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha, docente do Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto-UFOP.

TERMO DE ESCLARECIMENTO E DE CONSENTIMENTO LIVRE

Convido você para participar do estudo sobre gestão por processos, tendo como objetivo analisar como se dá o desenvolvimento de estratégias nos processos nas empresas, bem como o que pode e deve ser revisado neste modelo de gestão. Sua participação consistirá em responder este questionário, considerando que sua colaboração para o desenvolvimento desta pesquisa é totalmente voluntária e confidencial. Você poderá desistir de participar desta pesquisa a qualquer momento, como também ter acesso às informações que desejar, quando do término desta.

Lembrando que esta pesquisa será utilizada na elaboração do TCC – Trabalho de Conclusão de Curso do discente Renan Rodrigues de Oliveira e posteriormente em artigos a serem publicados em congressos, revistas e/ou periódicos validados pela academia nacional e internacional. O TCC estará disponível na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso – BDTCC da UFOP (<https://www.monografias.ufop.br/>) a partir do segundo semestre de 2021. Você e sua empresa terão seus anonimatos garantidos, não tendo nome (proprietário ou respondente) e empresa divulgados em nenhum documento, TCC, relatório e/ou artigo que resultar. As respostas serão analisadas por blocos e com todos os respondentes sem identificação.

Confirmando que li os esclarecimentos sobre a pesquisa a ser realizada e que compreendi o objetivo desta e dos procedimentos aos quais minhas respostas serão submetidas. A explicação fornecida, esclarece os riscos e benefícios do estudo. Ficou claro que terei a liberdade para interromper minha participação a qualquer momento do questionário, sem ter a necessidade de justificar minha decisão e que isso não me afetará em nada perante a UFOP. Sei que meu nome e o da minha empresa NÃO serão divulgados (por qualquer forma e meios de comunicação/informação).

()Eu concordo em participar do estudo.

()Eu não concordo em participar do estudo.

¹ Questionário elaborado por Simone Aparecida Simões Rocha.

BLOCO 01 – PERFIL DAS EMPRESAS

01. Ramo/Setor da empresa: _____.
02. A empresa está instalada em: _____.
03. Número de funcionários (atual): _____.
04. Ano de fundação/criação da empresa: _____.

BLOCO 02 – GESTÃO POR PROCESSOS

05. Existe algum controle de processo de produção e/ou de prestação de serviços realizado pela empresa em suas atividades?
() Sim. () Não.
06. Existe padronização na realização das atividades da empresa?
() Sim. () Não.
07. A empresa analisa com frequência possíveis melhorias para ter mais produtividade e saúde financeira?
() Sim. () Não.
08. O que você acha que pode melhorar na gestão por processos (etapas de realização das atividades de produção e/ou prestação de serviços) na empresa?
Marque com um X a opção ou as opções que se aplicam à sua empresa.
- () Divisão do trabalho.
- () Responsabilização.
- () Estrutura organizacional horizontalizada.
- () Tomada de decisão compartilhada.
- () Ter uma visão integrada dos processos (ultrapassam os limites das unidades funcionais).
- () Agrupamento das atividades.
- () Redução de fluxos (eficiência).
- () Relações de alianças, parcerias, participação e acordos.
- () Baseada em objetivos, políticas e estratégias comuns.
- () Trabalho em equipe.
- () Solução de conflitos pela negociação ou eliminação das causas.
- () Foco em resultados.
09. A gestão por processos exige que a empresa atenda alguns requisitos?
Marque com um X a opção ou as opções que se aplicam à empresa.

- () Clareza de sua missão e objetivos (para que a organização existe?).
 - () Identificação e definição dos processos críticos (aqueles que podem impactar a razão de existência da empresa e seus objetivos estratégicos).
 - () Definição, com clareza, dos produtos e/ou serviços a serem oferecidos para seus clientes.
 - () Disponibilidade dos recursos necessários para gerar os produtos e/ou serviços projetados.
 - () Capacidade para gerenciar o volume de informações e atividades para obter os resultados pretendidos, não se esquecendo da satisfação dos clientes e funcionários.
10. Em relação à gestão por processos, a empresa planeja, implanta e estabelece novos padrões de trabalho (novos processos) baseados nas necessidades (novos produtos e/ou serviços) dos clientes e funcionários?
- () Sim. () Não.
11. Ainda neste tipo de gestão, a empresa garante o cumprimento dos padrões de trabalho (processos existentes) para a manutenção das características do produto e/ou serviços, para garantir a satisfação das pessoas?
- () Sim. () Não.
12. A empresa define meta para atingir um padrão de excelência?
- () Sim. () Não.
13. A empresa elabora um planejamento estratégico para a gestão por processos?
- () Sim. () Não.

Muito obrigado!