



revista científica

LINKSCIENCEPLACE
interdisciplinar



Revista Científica Interdisciplinar. ISSN: 2358-8411

Nº 2, volume 2, artigo nº 7, Abril/Junho 2015

D.O.I: <http://dx.doi.org/10.17115/2358-8411/v2n2a7>

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E A GESTÃO DA MUDANÇA: QUAIS OS PONTOS FORTES PARA MUDANÇA NAS EMPRESAS

Daniel Henrique Passerini¹

Especialista em Contabilidade, Auditoria e Gestão Tributária

Vidigal Fernandes Martins²

Mestre em Engenharia de Produção

Resumo

O presente trabalho visa apresentar os resultados de uma pesquisa sobre gestão por processos e gestão de mudanças, duas ferramentas importantes para o desenvolvimento, aprimoramento e continuidade de uma empresa no mercado atual. Para tal foi traçado uma evolução do conceito de gerenciamento por processos e as mudanças nas empresas que adotam tal prática. Neste trabalho foi utilizado um estudo de caso para traduzir melhor o passo a passo para mudanças da gestão por processos de uma empresa. O objetivo desse trabalho consiste em avaliar as práticas do gerenciamento de processos sob a ótica dos critérios facilitadores de mudança. O resultado obtido com este estudo explicita que toda empresa, independentemente do porte, deve adotar a gestão por processos para que não haja retrabalhos em sua rotina, com o conseqüente aumento dos custos de produtos ou serviços que serão repassados aos clientes, que sempre buscam melhores resultados por um preço mais justo.

Palavras chave: Processos. Gerenciamento de Processos. Mudança.

¹Contabilidade, Auditoria e Gestão Tributária da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia - UFU. daniel.passerini@uol.com.br

²Universidade Federal de Uberlândia, Professor Adjunto da UFU, Santa Catarina/SC. vidigal@ufu.br

Abstract

This paper presents the results of a research on process management and change management, two important tools for the development, enhancement and maintenance of a company in the current market. For such an evolution was traced to the concept of management by processes and changes in companies that adopt this practice. In this work, a case study was used to better reflect the changes step by step to the process management of a company. The aim of this study is to assess the practices of management processes from the viewpoint of enablers criteria change. The results obtained with this study makes it clear that every company, regardless of size, must adopt process management so there is no rework into your routine, with the consequent increase in the cost of products or services that will be passed on to customers, who always look for better results for a fair price.

Keywords: Processes. Process Management. Change.

1. Introdução

As empresas, atualmente, vivem processo de mudanças contínuas e essas são exigidas pelos clientes, que necessitam cada vez mais de produtos e serviços inovadores e com qualidade, além de preços acessíveis. Por isso, estudar a gestão de processos é muito importante, pois é um tema que exige estudos para cobrir várias áreas de conhecimento relacionadas (ANTUNES *et al.*, 1998; HYDER *et al.*, 2004).

O estudo de gestão por processos sempre esteve presente nas empresas. No início do século passado, o principal objetivo era as operações (TAYLOR, 1990). O uso de instrumentos para entender e melhorar processos a partir da administração científica sempre acompanhou as empresas (ROSEMANN, 2006). No início da década de 90, houve uma corrida pelo uso do conceito de processos associada à reengenharia (DAVENPORT & SHORT, 1990; HAMMER & CHAMPY, 1994). A reengenharia foi sucedida por uma redução e descrédito do conceito de processos (HARMON, 2003). Em paralelo havia os movimentos da qualidade (DEMING, 1990) e do Sistema Toyota de Produção (SHINGO, 1996), e conceitos e técnicas como “Seis Sigma” se mantiveram, mas sem grandes movimentos de adoção da gestão de

processos. Antunes (1998) argumenta que melhorar processos é uma necessidade inerente para as empresas responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo em um nível competitivo.

Grover & Kettinger (2000) alegam que a gestão de processos leva aos seguintes resultados: redução de custo; redução no tempo de envio de produtos, aumento na satisfação de clientes, aumento da produtividade do trabalhador e redução de defeitos.

A gestão de processos tem um papel importante ao melhorar as habilidades das empresas para lidarem com as crescentes mudanças. Seguindo este raciocínio, Paim *et al.* (2002) comenta que a gestão de processos pode ser utilizada para uniformização de entendimentos; *benchmarking*; projeto de sistemas; reprojeto organizacional; definição de indicadores de desempenho para uma empresa por processos; custeio por processos; implantação de sistemas integrados; desdobramento da estratégia; projeto da cadeia de suprimentos; gestão de conhecimento e definição e implantação de 'workflow' e gestão eletrônica de documentos.

Diante deste contexto, emerge a pergunta: quais são os pontos fortes para a mudança no gerenciamento de processos e gestão de mudança nas empresas? Neste sentido, o objetivo deste trabalho consiste em avaliar as práticas do gerenciamento de processos sob a ótica dos critérios facilitadores de mudança. Para isto, o artigo está dividido em quatro seções, ou seja, (i) revisão teórica, sobre gestão de processos, gerenciamento de processos e gestão da mudança; com a identificação das bases conceituais que norteiam o entendimento e aplicação do Gerenciamento de Processos e a Gestão da Mudança; (ii) apresentação das mudanças nas empresas que adotam gestão por processos e gestão de mudanças; com avaliação dos pontos fortes para a mudança no gerenciamento de processos e gestão de mudanças nas empresas; (iii) metodologia; (iv) estudo de caso; (v) resultados e (vi) considerações finais.

2. Revisão da Literatura

2.1 Gestão de Processos

Hoje, com a globalização das economias, a competitividade e a necessidade de adaptação ao mercado em constante mudança, o desempenho das empresas estabelece premissas relacionadas a gestão por processo, ou seja, os processos de mudança são inevitáveis para as empresas terem continuidade. Neste contexto, a Gestão por Processos surge como resposta à necessidade de se adaptar ao ambiente externo, promovendo melhoria nos processos, mas também coordenando e promovendo os fluxos nas atividades, de modo que a empresa aprenda continuamente a gerir seus processos.

Os referenciais teóricos sobre a gestão por processos variam muito e não permitem uma definição clara. Os conceitos de processos, de visão por processos, orientação por processos, estrutura organizacional orientada por processos, gestão de processos e gestão por processos não estão claros ou mesmo se confundem.

Muitos autores se dedicaram a definição do que seria um processo nos anos 90. No início da década seguinte, Scheer & Aris (2000) definiram um processo como sendo um processo e ponto final; a intenção era reforçar que a questão tinha se encerrado e que havia de se avançar para outras questões. Abaixo serão indicados vários conceitos de processos; como pode ser observado, há várias definições e o objetivo é apresentar o entendimento mais do que dar uma definição única e irrestrita.

Zarifian (1994 apud SALERNO, 1999:105) apresenta uma das melhores definições para processos:

[...] uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado para o cliente final que lhes é comum. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa. A um processo correspondem: um desempenho (*performance*), que formaliza o seu objetivo global (um nível de qualidade, um prazo de entrega etc.); uma empresa que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do processo, durante sua duração; uma co-responsabilidade dos atores nesta empresa, com relação ao

desempenho global; uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade.

Salerno (1999:104) sintetiza uma série de definições da seguinte forma:

As características de um processo seriam: uma empresa estruturada, modelada em termos de trocas entre as atividades constitutivas. Esta empresa se constitui pela ligação ao cliente final; as entradas, tangíveis (produtos, faturas, pedidos etc.) ou intangíveis (decisão de lançar novo produto, demanda de investimentos etc.); as saídas: o resultado do processo. É um ponto de partida para a construção da empresa; os recursos: não é a somatória de recursos locais, mas a utilização racional dos recursos que são, ao mesmo tempo, localmente necessários e úteis ao processo. É possível que alguns recursos fiquem dedicados a um processo, mas outros não, podendo ter um uso variado; os custos dos recursos globais, valorizados, dão o custo de um processo; um desempenho global, medido por alguns (poucos) indicadores, que deve ser explicitado em desempenhos locais para cada atividade. Estes indicadores seriam a única referência de avaliação sobre o resultado do processo, o único critério de co-responsabilidade entre os atores. Localmente, têm-se indicadores de meios, e não de objetivos; os fatores de desempenho ligados aos pontos críticos: são pontos privilegiados de reflexão sobre a gestão econômica do processo e sobre os principais instrumentos de ação. Pontos críticos podem ser atividades ou coordenações; um desenrolar temporal, dado que um evento detona o processo (ex: chegada de um pedido) e outro o fecha (entrega). O processo se desenrola segundo uma temporalidade organizável e mensurável.

Para Hammer & Champy (1994), o processo é um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para um consumidor, ou seja, para eles os processos são os que as empresas produzem.

Já para Davenport (1993), um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto, de entradas e saídas.

Mas Nagel & Rosemann (1999) fazem algumas observações sobre as várias definições disponíveis. Para eles um processo é bastante em si, uma ordenação lógica (paralela e/ou em série) e temporal de atividades que são executadas para transformar um objeto de negócio com a meta de concluir uma determinada tarefa. Porém, ressaltam os problemas das definições como o fato de nenhuma destacar que não há um responsável pelo processo como um todo (por exemplo, pesquisa e desenvolvimento, marketing, finanças,

manufatura, estão envolvidas no desenvolvimento de produtos, mas nenhuma dessas unidades é responsável pelo processo como um todo), ou seja, tendem a ter problemas como tempo de espera entre uma etapa e outra do processo, filas e aumento de tamanhos de lotes.

Antunes *et al.* (1998), afirmam que processo seria um conjunto de atividades estruturadas sequencialmente; alegam, ainda, que os processos sempre se constituem do fluxo do objeto no tempo e no espaço. Esses objetos podem ser materiais, ideias, informações, etc. Essa definição coloca para os processos uma tarefa relacionada aos fluxos de materiais e aos fluxos de negócios, ideias, capital, informações, etc. Uma inferência a partir da definição do autor levaria a combinar estes tipos de fluxos e reforçar o termo “processo de negócios”, quando há material, capital e informação, por exemplo, em fluxo. Seguindo esta lógica, fazem algumas considerações: 1 - devem descrever um conjunto de atividades que se inicia e que termina em clientes externos; 2 - devem diferenciar os processos ligados às atividades fim e às atividades meio; 3 - por questões práticas, devem ser representados hierarquicamente.

Netto (2006:9) define um processo empresarial como

simplesmente, o modo como uma empresa realiza seu trabalho - a série de atividades que executa para atingir um dado objetivo para um dado cliente, seja interno ou externo. Um processo pode ser grande e transfuncional, como a gestão de pedidos, ou relativamente circunscrito, como o cadastro de pedidos (que poderia ser considerado um processo em si ou um sub-processo da gestão de pedidos).

A relação de processos com a coordenação do trabalho é fortalecida por Smith & Fingar (2002), que definem processos como “um conjunto de atividades colaborativas e transacionais coordenadas dinamicamente e completamente para entregar valor para consumidor”.

Paim *et al.* (2002), expõem o termo processo como sendo uma estruturação-coordenação-disposição lógico-temporal de ações e recursos com o objetivo de gerar um ou mais resultados para a empresa. Os processos podem estar em diferentes níveis de detalhamento, relacionados às atividades gerenciais, finais ou de apoio. Se forem finais, os resultados gerados são produtos ou serviços para os clientes da empresa, se forem gerenciais promovem o funcionamento da empresa e seus processos e, se forem de apoio, prestam suporte aos demais processos da empresa. Também podem

possuir um responsável por seu desempenho total, ou responsáveis locais, direcionando o andamento de suas partes e, geralmente, são transversais a forma através da qual a empresa se estruturou (por função, por produto, por local, etc.). Os processos estão relacionados aos fluxos de objetos na empresa, sejam esses objetos materiais, informações, capital, conhecimento, ideias ou qualquer outro objeto que demande coordenação de seu fluxo. Aos processos cabe o desenvolvimento dos fluxos de objetos, enquanto às funções cabe a concentração de conhecimentos. Os processos são objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a empresa os utilize como base de registro sobre como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional. Os processos são a empresa em movimento.

Ainda para Paim *et al.* (2002), a importância de um processo está relacionada à contribuição para a agregar valor, à transformação ou contribuição para converter o produto que resulte em percepção pelo cliente e, principalmente, relacionada a orientar os critérios para priorizar processos a serem gerenciados com maior atenção. Outro ponto importante dos processos é medido em função das consequências resultantes de possíveis falhas ou de oportunidades de melhoria que elevam a prioridade do processo. Os critérios para selecionar e priorizar processos estão apresentados na tarefa de seleção e priorização.

2.2 Gerenciamento de Processos

Gerenciamento de processo não é um conceito novo e há muito tempo vem sendo utilizado, transformando a forma de se administrar as empresas. Podemos citar Adam Smith, que em 1776, com seu estudo na famosa fábrica de alfinete: é um bom exemplo de análise de processo, transformado-se em unanimidade de uma época, por estudiosos, por empresários e empreendedores, por descrever como o trabalho foi dividido em um conjunto de tarefas simples, que seriam realizadas por trabalhadores especializados.

Para Hamel & Prahalad (1997), o gerenciamento de processo mostra que os executivos devem sair das rotinas da reestruturação e da reengenharia, desenvolver a capacidade de previsão para moldar a sua evolução de forma

proativa, definir uma estratégia ampla para mobilizar a empresa nesta busca, descobrir maneiras de alavancar recursos e, finalmente, ampliar a visão corporativa e revitalizar o processo da criação de novos negócios. Porém isso não acontece da noite para o dia numa empresa; não basta querer mudar, tem que revisar e melhorar os processos, determinando quais são os que realmente agregam valor para empresa do ponto de vista estratégico numa visão de longo prazo.

Observando a evolução dos conceitos e estudos (TQM³, reengenharia, etc.), podemos dizer que atualmente houve saltos de qualidade, satisfação dos clientes, alavancagem dos negócios, vantagem frente aos concorrentes. Porém, tudo que tem sido realizado nas empresas em função de melhorar seus processos, observa-se que há uma evolução sempre seguida de revolução na forma de administrar.

Vamos então destacar aqui, quatro evoluções do Gerenciamento de Processos, segundo Hamel & Prahalad (1997):

1. Total Quality Management (Gestão de qualidade total);
2. Business Process Reengineering (Reengenharia de processos de negócios);
3. Process-Oriented Organization Design (Gestão de processos orientado de negócios);
4. Process-Base Competition (Processo de base).

As fases 1 (um) e 2 (dois) fazem parte de uma mesma linha de raciocínio, que é a qualidade contínua, e têm como meta a excelência operacional, que busca a melhor qualidade ao menor custo. Para manter bons resultados e uma excelência operacional, é preciso sustentar a estratégia incorporada; porém, é importante realçar que excelência operacional não é estratégia e nem assegura o sucesso estratégico.

³ TQM – Total Quality Management.

Para se obter a excelência de estratégia, devemos evoluir para as fases 3 (três - Process-Oriented Organization Design) e 4 (quatro - Process-Base Competition). Para isso, a empresa terá que organizar o processo interno, tendo sempre em mente que a excelência operacional é um recurso sustentável e com a fase 3 (três), orientando e organizando a empresa por processo, irá melhorar o desempenho estratégico; ainda segundo Hamel & Prahalad (1997), é possível observar algumas mudanças:

- ✓ administração de desempenho: criação de valor;
- ✓ liderança e política: responsabilidade dos gerentes, atuando como líderes em todos os processos;
- ✓ habilidade e competências: criar uma cultura onde os colaboradores vejam o processo como um todo, se reciclando, aprendendo sempre com o processo e a empresa;
- ✓ administração de dados: implantar ferramentas e sistema integrados, com informações funcionais e um orçamento adequado.

Quando a empresa tiver alinhado a administração de desempenho, estrutura, política de desenvolvimento de colaboradores e liderança, a mesma terá como resultado a criação de valor e excelência de processo.

A fase 4 (quatro) levará a empresa a uma posição estratégica frente aos concorrentes, seja pelo domínio do mercado ou pelo diferencial de seus produtos.

As fases 3 (três) e 4 (quatro) levarão a gestão de processo para níveis de excelência operacional, rendendo inúmeros benefícios. Porém, há necessidade de acrescentar que a empresa deverá ser estar atenta à modernização e à especialização, seja através da eliminação de burocracia hierárquica, treinamento e definição de tarefas de forma inteligente e, se preciso for, deverá mudar o processo de função para revigorar e crescer.

A contribuição para as empresas manterem a eficiência operacional é obtida por meio das quatro fases de gerenciamento de processo; isso mudará a

forma com que as empresas selecionam os seus mercados e definirá suas posições competitivas para cumprir suas missões e visões.

2.3 Mudanças Nas Empresas que Adotam Gestão por Processos

O processo de mudança, atualmente, tem que ser bem entendido e gerenciado, pois com o mercado globalizado e em constante atualização de ideias, de recursos e de competências, a informação muda constantemente, fazendo com que as empresas tenham que estar constantemente alterando suas ações para se adequarem ao meio onde estão inseridas.

A expressão “mudança organizacional” não é atual, nem tampouco seu conceito básico; porém, hoje, se tem questionado muito sobre o tema, surgindo assim novas técnicas e teorias com o objetivo de agilizar a gestão de um processo. Diante deste fato, vale apresentar alguns conceitos envolvidos no processo de mudança organizacional.

Para Chiavenato (1983), uma empresa pode ser entendida como o resultado das diferentes ações individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente em busca de um objetivo específico. As empresas podem ser de caráter público ou privado, dependendo de quem é o beneficiário; podem ser de caráter governamental ou não-governamental, dependendo se é parte ou não do aparelho do Estado; podem ser de caráter lucrativo ou não-lucrativo, dependendo do seu interesse comercial.

A participação dos integrantes de uma empresa irá depender das características individuais de cada um e das oportunidades que cada integrante tem diante da mudança.

A cultura organizacional expressa o modo de vida, o sistema de crenças e valores e a forma aceita de interação e de relacionamentos típicos de determinada empresa. Ao longo do tempo, a cultura organizacional passa por mudanças, decorrentes da adequação da empresa aos meios externos e internos.

Quando falamos em mudança, pode significar uma alteração de posição no mercado em que a empresa está inserida, mudança em sua função social, modificação de sua estratégia de negócio, com uma possível alteração em sua missão, ou mudança em sua cultura, com reavaliação de seus valores e práticas em diferentes níveis de responsabilidade. Toda mudança deve ser encarada como um processo natural ao longo da existência das empresas.

O processo de mudança pode ser melhor compreendido, segundo Pettigrew & Whipp (1992), se dividido em três aspectos:

- ✓ contexto da mudança: apresentar os fatores fora da empresa e que podem afetar o processo de mudança, como nível de desemprego, leis trabalhistas, convenções coletivas, etc.;
- ✓ conteúdo da mudança: apresentar o que será mudado. Pode ser desde uma máquina, equipamento ou material utilizado (“hard”), ou mudanças na estrutura organizacional ou maneiras e procedimentos utilizados (“soft”). McCalmann & Patton (1992) consideram que quanto mais relacionadas ao “hard”, mais fáceis de conduzir serão as mudanças;
- ✓ processo de mudança: relacionado ao estilo de liderança utilizada na mudança, que pode variar do participativo ao autocrático, e também ao tempo da mudança.

Seja qual for a mudança e o seu nível dentro da empresa, é preciso:

- ✓ conhecer os motivos da mudança;
- ✓ gerenciar o processo de mudança;
- ✓ realizar um diagnóstico organizacional;
- ✓ definir os direcionamentos da mudança;
- ✓ estabelecer um plano estratégico de mudança;
- ✓ monitorar e avaliar o processo de mudança.

Para promover uma mudança se faz necessário conhecer os motivos, e esses sempre estão dentro da própria empresa ou no ambiente onde ela está inserida, ou ainda uma combinação de ambos.

Quanto às forças externas à empresa, podem se destacar as influências políticas, econômicas, legais, éticas e sociais. Dentre as forças internas, destacam-se os recursos organizacionais excedentes e novos objetivos organizacionais.

A mudança causada por estas forças vai depender principalmente de sua natureza e intensidade, mas também da própria capacidade e versatilidade da empresa em enfrentá-las.

Seja qual for a mudança, é um processo que precisa ser gerenciado. Dependendo do nível de mudança e a dificuldade do seu gerenciamento, pode ser necessário definir uma equipe responsável pela mudança; no entanto, cada membro da empresa deve participar, mesmo que somente de alguns aspectos do processo, cada qual na sua responsabilidade.

Para Hodgetts, Luthans & Slocum (2000), as empresas têm de ser capazes de atuar em um ambiente no qual, independente do lugar, tempo, volume ou qualquer fator, as premissas e as regras do jogo mudem continuamente. Para eles, a mudança, além de desejável, é necessária; e os executivos precisam estar preparados para ela.

É fundamental que as pessoas conheçam o presente e participem da projeção que a mudança irá ocasionar. Por isso, é desejável que a equipe envolvida no processo de mudança tenha a capacidade de:

- ✓ usar de forma eficiente todo conhecimento e as informações;
- ✓ ser criativa;
- ✓ projetar o futuro dentro e fora da empresa;
- ✓ trabalhar em equipe;
- ✓ ser flexível e se adaptar facilmente aos novos processos;
- ✓ motivar os demais integrantes;
- ✓ ter ótima comunicação (interna e externa);

- ✓ assumir riscos e resolver conflitos.

Com toda certeza uma mudança sempre traz incertezas, porém também pode trazer grandes oportunidades. Em geral, mudanças criam pressões na empresa, especialmente quando os gestores não têm habilidade em lidar com mudanças.

Segundo Garvin (1998), para atender a suas necessidades de mudanças, muitas empresas já incorporaram a necessidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais. Porque o que se aprende numa escola ou universidade, ou no próprio trabalho, torna-se rapidamente obsoleto e, progressivamente, as transformações vividas pela sociedade fazem com que nenhuma empresa tenha condições de garantir a um colaborador um trabalho específico para sempre.

A maior dificuldade num processo de mudança é a capacidade de aprender das pessoas e da equipe.

Além disso, para que haja mudanças é necessário conhecer o que se quer mudar. Para isso, é necessário fazer um estudo do processo que irá mudar; é aconselhável, para se fazer este estudo, que a pessoa envolvida tenha capacidade técnica, que tenha os objetivos e os recursos bem definidos e que estabeleça o prazo e a profundidade do estudo antes de começá-lo. É importante, lembrar que cada processo está ligado a uma série de outros; desta forma, é necessário conhecer a empresa como um todo para que não se tenha outro processo comprometido pela mudança.

Para Kisil (1998), o diagnóstico de uma empresa passa por quatro etapas básicas:

- ✓ identificar os problemas externos e/ou internos que afetam a empresa;
- ✓ buscar informações sobre os problemas identificados;
- ✓ analisar as informações obtidas;
- ✓ estabelecer um parecer.

Todo diagnóstico pressupõe uma ação futura, portanto é fundamental ser objeto e sintetizar o objeto de estudo. A participação de cada colaborador no processo de diagnóstico representa maior chance de seu envolvimento nas mudanças que vierem a ser propostas. Diagnóstico participativo deve ser um esforço consciente de qualquer empresa.

De posse do diagnóstico da empresa e mensurada a necessidade de mudança, a equipe que gerencia a mudança precisa ter bem nítido o foco da mudança.

Uma mudança pode ocorrer em uma tarefa individual. Nesse contexto, qualquer alteração nos insumos, matéria-prima, equipamentos utilizados ou processo tecnológico envolvido pode ocasionar alterações na forma como uma tarefa deva ser desempenhada por um profissional. Dependendo do nível de alteração, será necessária uma reciclagem ou, até mesmo, a substituição do profissional por outro com maior qualificação técnica, segundo Kisil (1998).

Alterações no organograma com modificações de áreas de responsabilidade, estrutura de equipes de trabalho e níveis hierárquicos são procedimentos comuns em empresas; neste caso, a empresa mesmo é o principal fator da mudança. Podem ocorrer, ainda, alterações na missão e no planejamento estratégico da empresa; tais mudanças não devem ocorrer com frequência, mas precisam refletir as pressões exercidas pelo meio onde a empresa está inserida, sobre seus produtos e condições de trabalho, principalmente.

Outra mudança complicada é a cultura da empresa, pois a cultura de uma empresa se forma ao longo de toda a sua existência.

Uma mudança deve ter um bom planejamento e estratégia, tendo como base as ações para redução dos riscos e incertezas típicas deste processo. Estas estratégias podem ser classificadas como: específica, quando a mudança está restrita a um processo definido; funcional, quando engloba um departamento; ou geral, quando se aplica aos objetivos gerais da empresa.

Uma estratégia de mudança deve ser consistente e ligada com as outras estratégias da empresa, compatível com sua missão, viável e apresentar uma vantagem. Além disso, a estratégia precisa ser escolhida em função das características das pessoas envolvidas na mudança, do prazo de implantação, do nível e duração da mudança.

Segundo Senge (1998), também é necessário que se escolha a abordagem mais aplicável às mudanças propostas. Nesse caso, são quatro os métodos:

- ✓ método tecnológico: mudanças de tecnologia da empresa. Essas podem afetar toda empresa ou parte dela;
- ✓ método estrutural: são as mudanças no organograma da empresa. Normalmente ocorrem em função da necessidade de maior diferenciação vertical ou horizontal na forma como a empresa é gerida, mexendo com a responsabilidade de cada departamento;
- ✓ método gerencial: representa a alteração dos supervisores em relação aos subordinados. São, basicamente, mudanças nos critérios de avaliação e recompensas pelos serviços prestados por cada colaborador;
- ✓ método humano: são as alterações das pessoas, através de novas habilidades, mudanças, conhecimento ou comportamentais. Estas mudanças só ocorrem quando os colaboradores da empresa praticam os conhecimentos e treinamentos recebidos.

Toda a mudança, independentemente do método utilizado, requer mudanças no comportamento das pessoas que estão envolvidas com os processos. Por isso, algumas premissas devem ser aceitas, conforme afirma Kisil (1998):

- ✓ a maioria dos participantes busca o crescimento pessoal;
- ✓ todos são críticos em relação ao processo de mudança;
- ✓ a maioria deseja e é capaz de participar positivamente da mudança;
- ✓ as pessoas não temem a mudança, temem a perda.

Toda a mudança traz a sensação de perda para as pessoas envolvidas, porém isso deve ser tratado de forma clara durante o processo, pois as perdas mais comuns estão relacionadas à insegurança, a direção e aos relacionamentos.

Toda mudança tira as pessoas de suas zonas de conforto e as remetem ao desconhecido. Isso é normal, porém o líder a frente da mudança tem a função explicar o objetivo de tal mudança, sempre mostrando qual o caminho será tomado e mostrar as novas oportunidades que surgirão; desta forma estará minimizando as resistências, porque as pessoas só mudam e aceitam a mudança quando confiam e seguem o líder. Sempre que impostas, as mudanças tendem a fracassar a curto prazo.

Num processo de mudança, é normal que as pessoas envolvidas possam apresentar as seguintes fases:

- ✓ recusa à mudança: pode ser identificada pela indiferença ao objeto de mudança. Para saírem desta fase, as pessoas precisam receber mais informações a respeito do processo. Demanda tempo para reflexão;
- ✓ resistência à mudança: as pessoas podem demonstrar raiva, incômodo ou isolamento. Ao líder da mudança cabe ouvi-las, acolher seus sentimentos. É um processo que demanda convencimento e tempo;
- ✓ experimentação: evidenciada pelo sentimento de frustração, falta de foco, muito trabalho. Deve-se estabelecer metas de curto prazo, concentrar-se em prioridades e estabelecer o acompanhamento das ações;
- ✓ comprometimento: notado pela satisfação, linha de ação bem definida e trabalho em equipe. O líder deve procurar a manutenção desta fase estabelecendo metas de longo prazo e incentivar o trabalho em equipe.

Não se deve exigir produtividade antes do tempo, ignorar qualquer resistência e deve-se sempre concentrar-se no trabalho em equipe.

3. Metodologia

Para este trabalho, será usada uma “abordagem qualitativa” (DESLANDES *et al*, 1999:22) e, quanto aos objetivos, é exploratória, por ser uma “pesquisa desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2002:43). Quanto à estratégia de pesquisa, utiliza-se a pesquisa bibliográfica, procurando explicar o problema de pesquisa com base nos referenciais teóricos publicados em documentos diversos. Além disso, os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. Godoy (1995:62) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber:

- ✓ o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- ✓ o caráter descritivo;
- ✓ o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- ✓ enfoque indutivo.

Os métodos qualitativos têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais (DOWNEY & IRELAND, 1979). Estudos de avaliação de características do ambiente organizacional são especialmente beneficiados por métodos qualitativos, embora estes não sirvam só para essa finalidade. Por outro lado, ainda segundo os autores, enfoque qualitativo presta-se menos para questões em que eliminar o viés do observador seja fundamental para a análise do fenômeno.

A pesquisa bibliográfica consiste em uma etapa essencial, permitindo que se identifiquem, a partir da coleta de dados primários e secundários

(ANDRADE, 1996), as propostas dos modelos de gestão de processos e de mudança.

Foi utilizada também a pesquisa documental, que para Godoy é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. Pode oferecer base útil para outros tipos de estudos qualitativos e possibilita que a criatividade do pesquisador dirija a investigação por enfoques diferenciados.

A pesquisa documental é um pouco complexa, tendo vários autores que a defendem e outros que não; alguns autores divulgam que pesquisa documental e pesquisa bibliográfica são sinônimas. Appolinário (2009) descreve o seguinte: “pesquisa documental: [bibliographical research; documental research]; pesquisa bibliográfica: [bibliographical research; documental research]. Pesquisa que se restringe à análise de documentos”. Além disso, ele faz a indicação para ver também as estratégias de coleta de dados (p.152). Seguindo as recomendações do autor citado, buscamos compreender o sentido desses termos e chegamos à definição estratégia de coleta de dados. No verbete estratégia de coleta de dado, ele nos informa que:

normalmente, as pesquisas possuem duas categorias de estratégias de coleta de dados: a primeira refere-se ao local onde os dados são coletados (estratégia-local) e, neste item, há duas possibilidades: campo ou laboratório. [...] A segunda estratégia refere-se à fonte dos dados: documental ou campo. Sempre que uma pesquisa se utiliza apenas de fontes documentais (livros, revistas, documentos legais, arquivos em mídia eletrônica, diz-se que a pesquisa possui estratégia documental (ver pesquisa bibliográfica). Quando a pesquisa não se restringe à utilização de documentos, mas também se utiliza de sujeitos (humanos ou não), diz-se que a pesquisa possui estratégia de campo (APPOLINÁRIO, 2009: 85).

Tanto a pesquisa documental como a pesquisa bibliográfica têm o documento como objeto de investigação. No entanto, o conceito de documento ultrapassa a ideia de textos escritos ou impressos. O documento como fonte de pesquisa pode ser escrito e não escrito, tais como filmes, vídeos, slides, fotografias ou pôsteres. Esses documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos que trazem seu conteúdo para

elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador (FIGUEIREDO, 2007). Tendo em vista essa dimensão, fica claro existir diferenças entre pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Embora a pesquisa documental seja muito próxima da pesquisa bibliográfica, o elemento diferenciador está na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Essa é a principal diferença entre a pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. No entanto, chamamos a atenção para o fato de que: “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico” (OLIVEIRA, 2007:70).

O uso de estudo de casos em pesquisa tem sido apresentado de várias formas, porém, a definição de Yin (1990) parece ser a mais adequada:

O estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidencia são usadas.

4. Estudo de Caso

O conteúdo relatado a seguir é um resultado de um trabalho, desenvolvido através da metodologia de Gestão por Processo, na empresa Green Day Comércio de Produtos Alimentícios Ltda., que tem como ramo de atividade a distribuição de produtos alimentícios, cigarros e outros, uma empresa de médio porte, localizada em Uberlândia-MG, durante o período de Janeiro/2011 a Maio/2011.

4.1. A Empresa

A Empresa Green Day Comércio de Produtos Alimentícios Ltda. existe há 13 anos e foi fundada no estado do São Paulo, fazendo parte do Grupo Anova Distribuidora.

O grupo Anova Distribuidora é formado por empresas coligadas em: Araxá, Uberaba, Patos de Minas, Ituiutaba, Uberlândia, Araguari e Goiânia.

A empresa, no período citado, contava com 67 profissionais diretos e com uma estrutura de empresa familiar.

Em janeiro de 2011 foi contratada uma consultoria para o administrativo da empresa, o qual deu início a um processo de profissionalização e modernização da estrutura da mesma.

No mesmo mês iniciou-se a criação de Normas e Procedimentos, que têm a responsabilidade de desenhar os processos da empresa, registrar formalmente os procedimentos e normas adequados a cada processo através da elaboração de um manual de Normas e Procedimentos disponível a todos os colaboradores, promover a reengenharia dos processos e dar subsídio para implantação da gestão por processo, tornando, desta forma, a empresa mais competitiva no mercado.

As motivações para esta iniciativa foram: a constatação da dificuldade de operacionalização de ações administrativas e operacionais entre os departamentos, caracterizada pela estrutura de departamentalização da empresa; circulação incompleta de dados entre os setores ou, muitas vezes, dados e informações erradas; as informações não eram documentadas de forma correta e não havia disponibilidade das mesmas em local e tempo adequados; surgimento de gargalos, acarretando perda de eficiência dos setores; desperdícios e, conseqüentemente, aumento dos custos operacionais; além de segregação de funções.

A necessidade de otimização da mão-de-obra e a redução dos custos deu início a padronização e difusão das rotinas administrativas e operacionais de cada departamento, gerando, desta forma, benefícios econômicos e melhor aproveitamento da mão-de-obra. É importante salientar que estas normas e procedimentos não se caracterizam como um trabalho final, estático, mas passível de atualização sempre que necessário.

4.2. Descrição do Caso

Para que a implantação da Gestão por Processo fosse realizada, foi necessário adotar uma metodologia baseada na experiência dos profissionais envolvidos no processo. Essa foi formada por 7 (sete) etapas:

- ✓ entrevistas com os funcionários de cada setor;
- ✓ redefinição do organograma;
- ✓ elaboração de fluxograma;
- ✓ oportunidade de melhorias e eliminação de segregação de funções;
- ✓ criação e implantação de Normas e Procedimentos, de acordo com a gestão de processos;
- desenvolvimento de uma mentalidade de fluxo contínuo dos processos, na empresa;
- ✓ implantação e desenvolvimento sistêmico da Gestão por Processo.

4.2.1. Entrevistas

Esta etapa foi definida para que se tivesse o conhecimento de todas as atribuições dadas a cada departamento, bem como o que cada funcionário desenvolvia dentro da empresa, a fim de mapear os principais problemas, incompatibilidades e inconsistências no processo, para que depois fossem propostas as mudanças.

4.2.2. Elaboração de Organograma e Fluxograma

Esta etapa consistiu em traduzir de forma gráfica os dados colhidos nas entrevistas, para demonstrar de forma clara e objetiva qual o fluxo das atividades e informações dentro da empresa.

4.2.3. Propostas de Mudanças

Com base em todos os dados coletados através das entrevistas, do fluxograma e organograma, foi possível demonstrar os possíveis gargalos, falhas, a questão da continuidade de cada processo, os problemas que surgem pela falta de informação, além de deparar, por diversas vezes, na segregação de função; por exemplo, a mesma pessoa responsável por compras era responsável pelo inventário diário e mensal da empresa. Diante disso, foram propostas as mudanças em cada departamento, assim como uma reestruturação das funções.

4.2.4. Criação e Implantação de Normas e Procedimentos

Esta etapa foi definida com a contratação de 2 (dois) Consultores, nos meses de Fevereiro e Março de 2011, com os seguintes objetivos:

- ✓ centralizar e gerir o processo de gerenciamento por processo;
- ✓ supervisionar e coordenar a implantação da Gestão por Processo de maneira a convergir para os objetivos da empresa;
- ✓ registrar e atualizar, permanentemente, o conhecimento tecnológico existente na empresa, uniformizando sua aplicação através das normas e procedimentos levantados e aperfeiçoados.

As principais tarefas executadas foram:

- ✓ promover a conscientização da importância da visão de fluxo dos processos, através de reuniões com os gestores de cada setor;
- ✓ identificar os processos principais da empresa;
- ✓ levantar das necessidades primárias para otimização dos processos;
- ✓ levantar e documentar os processos, tarefas e problemas que são mais frequentes, gerando reclamações internas e externas (processos críticos);
- ✓ redesenhar os processos buscando melhores formas de trabalho;
- ✓ realizar auditorias para verificar a adequada utilização dos procedimentos implantados;
- ✓ treinar os colaboradores envolvidos nos procedimentos implantados ou modificados.

A permanência destes dois profissionais foi de suma importância para o êxito no desenvolvimento desta atividade na empresa. Contudo, nada teria sido feito se a vontade política da direção não fosse clara e efetiva neste campo.

Os processos chave da empresa foram identificados com o direcionamento da diretoria, através da identificação de constantes problemas, através das constantes falhas observadas pelos gestores. Esta etapa foi crítica pela não continuidade do plano de ação, que seria uma ferramenta bastante útil para o controle das ações que estariam sendo tomadas em cada setor, uma forma de documentação dos passos seguidos, e direcionamento para os futuros passos.

Nesta fase foi identificada a utilização de um software que não atendia as necessidades da empresa para a entrada, o monitoramento e a análise das informações, apresentando falta de vários recursos de extrema importância para a empresa, além de incerteza quanto à veracidade dos dados. Foi necessária a busca no mercado de software que atendesse essas necessidades, para que a implantação acontecesse em simultâneo com as

mudanças. Este fato trouxe eficácia nos procedimentos, confiança nos dados apresentados e redução nos retrabalhos.

4.2.5. Desenvolvimento da Mentalidade de Fluxo Contínuo dos Processos na Empresa

Para o um bom desenvolvimento da Gestão por Processo em uma empresa é, fundamental, apresentar a modelo da metodologia que será aplicada; além disso, as decisões devem ser participativas. Portanto, foi de fundamental importância trabalhar na formação de uma mentalidade colaborativa na empresa, onde o objetivo final era desenvolver nas pessoas a mentalidade de fluxo contínuo dos processos. Este objetivo foi desenvolvido através de:

- ✓ palestras explicativas, as quais ressaltavam que o gerenciamento por processo resultaria no fortalecimento da empresa no mercado e melhores condições de trabalho;
- ✓ debates com os colaboradores envolvidos nos processos, de forma que os mesmos se sentiam parte integrante e importante do mesmo;
- ✓ uma linguagem adequada a cada profissional que estava sendo treinado.

4.2.6. Desenvolvimento Sistemático da Gestão Por Processos

Ao se abordar o planejamento sistemático, deve-se proceder a uma análise das condições existentes. Esta análise preparatória deve ser tão abrangente quanto possível e deve considerar tanto os aspectos técnicos como os econômicos. Não é suficiente um estudo restrito às condições internas da empresa. Deve-se levar em conta que a empresa é dependente de fatores externos, tais como:

- ✓ programas de ação dos competidores;
- ✓ anseios e necessidades dos consumidores e fornecedores;
- ✓ normas nacionais e internacionais existente, que possam ser exigidas para uma determinada certificação.

Por isso, esta etapa do projeto deve ser sempre revisada e estar em constante mudança para atender as necessidades do mercado; hoje, tal função na empresa ficou a cargo de um Gerente de Planejamento de Mercado.

5. Resultados

Ao longo do trabalho desenvolvido, podem ser observados alguns resultados alcançados, como:

- ✓ criação de um Manual de Normas e Procedimentos;
- ✓ implantação total do Sistema Integrado de Gestão (ERP Sankhya⁴);
- ✓ redução do retrabalho e dos custos operacionais, com equipes de trabalhos coesas e mais eficientes;
- ✓ simplificação das tarefas reduzindo duplicidade e retrabalho das mesmas;
- ✓ redução do tempo das atividades através da padronização dos procedimentos, o que acarreta o aumento na satisfação do cliente;
- ✓ definição de uma metodologia de operação, gerenciamento e controle operacional;
- ✓ mudança no clima organizacional através de colaboradores mais produtivos, qualificados, valorizados e conscientes do seu papel e importância na empresa;

⁴ ERP (Enterprise Resource Planning) – Planejamento de Recursos Empresariais – software integrado de gestão comercial, financeira, contábil, fiscal, pessoal. Informações disponíveis em: <http://www.sankhya.com.br/erp.htm>.

- ✓ criação de um departamento de Recursos Humanos;
- ✓ exemplificação de mudanças: anteriormente o Departamento Pessoal encaminhava com cinco dias de antecedência a folha de pagamento para o Setor de Contas a Pagar, para que o mesmo pudesse inserir todos os dados no Sistema; atualmente utiliza-se um sistema integrado;
- ✓ as notas fiscais que davam entrada nos setores de Almoxarifado e Estoque não possuíam datas definidas para serem encaminhados ao Setor de Contas a Pagar, para que o mesmo pudesse providenciar os pagamentos; hoje utiliza-se sistema integrado, quando o registro de entrada é feito automaticamente, o contas a pagar é alimentado;
- ✓ não havia controle dos gastos mensais de seus setores; hoje existe um orçamento anual, onde é possível o acompanhamento do realizado e orçado;
- ✓ questionamentos da Diretoria quanto aos prazos de pagamentos, valores etc., não eram esclarecidos e respondidos de forma rápida e eficiente, gerando o “jogo de empurra” entre todos setores; hoje todas as informações estão no sistema.

Para este trabalho, foi necessário a análise de pontos críticos dos processos. Para isso, algumas técnicas, já mencionadas, foram utilizadas, tais como: entrevista com os gestores da área, levantamento dos procedimentos e desenho e avaliação dos fluxos. No estudo de caso apresentado, foi possível observar alguns pontos críticos:

- ✓ falta de controle dos gastos dos gestores;
- ✓ a responsabilidade de inserir os dados para qualquer tipo de pagamento era do próprio setor responsável pelo pagamento, o que acarretava em possibilidade de fraudes;
- ✓ a concentração elevada de trabalho no setor de Contas a Pagar gerava atrasos nos pagamentos dos fornecedores, empresas prestadoras de serviço e até mesmo aos colaboradores;

- ✓ compras e estoque eram auditados pelo mesmo gestor;
- ✓ não existia divisão clara das rotinas de contas a pagar e receber;
- ✓ o setor de Compras nem sempre fazia cotações e, quando fazia, solicitava a ajuda da secretária da diretoria.

Para que houvesse uma reestruturação dos procedimentos, foram necessárias realizar, em média, 4 (quatro) reuniões (mais ou menos 20 dias gastos nesta tarefa) com cada setor, para que todas as informações relevantes fossem extraídas. O redesenho mais eficaz do processo só foi possível com a participação ativa dos colaboradores envolvidos diretamente no mesmo, reforçando a importância do comprometimento e envolvimento das pessoas, destacados na metodologia aplicada pela empresa.

Uma mudança que trouxe benefícios, com agilidade e controle, foi que o setor de Contas a Pagar não insere mais no sistema nenhum tipo de pagamento; cada setor efetua a entrada das suas próprias despesas no sistema solicitando a aprovação por escrito de sua Diretoria (através de formulários próprios criados para tal). O setor de Contas a Pagar possui uma tabela de assinaturas, contendo a assinatura de cada diretoria. O reembolso só é autorizado mediante conferência da assinatura no pedido e a autorização de pagamento feito pelo Gerente Financeiro. Todos os pagamentos só são liberados após aprovação do Gerente Financeiro. Desta forma, cada Diretoria está ciente dos gastos de sua equipe e o Gerente Financeiro fica informado dos gastos de toda a empresa, tendo assim uma gama de informações para responder de forma rápida e segura questionamentos da diretoria.

Outra mudança foi a normatização das compras, onde cada compra deve ter, no mínimo, três cotações por e-mail ou fax, aprovação da Diretoria competente, além de desvincular o gestor de compras do estoque, que passou a ser auditado e gerido pelo Gerente Administrativo.

Através destas reestruturações, foi possível elaborar um material de consulta disponível para cada setor, contendo as Normas e Procedimentos.

6. Considerações Finais

Alguns dos benefícios operacionais com a implantação da metodologia de Gestão por Processo na empresa apresentada foram: a redução da burocracia, a simplificação das tarefas reduzindo a duplicidade das mesmas e o retrabalho, a redução do tempo das atividades através da padronização dos procedimentos, a mudança no clima organizacional, visto que os colaboradores se tornaram mais produtivos, qualificados e conscientes do seu papel e sua importância na empresa. Tudo isso mostra que o gerenciamento por processo resulta em vantagem competitiva frente a um mercado de acirrada concorrência.

O redesenho dos processos e a utilização da Tecnologia da Informação, como importante ferramenta de suporte para a integração da empresa, são destaques da Reengenharia e puderam ser observados. A necessidade de visualizar a empresa como fluxo de processo e de informação, juntamente com a cooperação e comunicação entre os departamentos, são características da Mudança Organizacional e também foram observadas no decorrer do desenvolvimento deste projeto. Tudo isto comprova que conceitos de Qualidade, Reengenharia e Mudança Organizacional contribuem para a aplicação e entendimento do conceito de Gestão por Processo.

No desenvolver do trabalho, algumas dificuldades foram encontradas; a principal foi a dificuldade de trabalhar com a mentalidade individualista, bastante característica de empresas familiares. Os colaboradores tiveram grande dificuldade em perceber a importância de visualizar o todo e não apenas as suas tarefas. Este fato pode levar a uma análise muito mais profunda sobre Cultura Organizacional e Mudança Organizacional do que foi abordado neste trabalho. Porém, é possível concluir que uma mudança, seja ela estrutural, gerencial ou cultural, é algo extremamente complexo e que só ocorre quando os indivíduos envolvidos no processo realmente a percebem

como necessária e a realizam. Este processo é lento, muitas vezes quase imperceptível, em razão das resistências impostas pelos envolvidos e até mesmo pela necessidade que as pessoas têm de se acostumarem, ou se familiarizarem, com o desconhecido. A mudança é, sobretudo, um processo de aprendizado, e não somente um processo tecnológico, ou de empresa e métodos. Os indivíduos precisam de tempo para compreender, adquirir e se adaptar as novas condições de trabalho.

7. Referências

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANTUNES, JR., CAULLIRAUX, H., NEVES, M. **A Empresa por Processos**, Grupo de Produção Integrada/COPPE-EE/UFRJ. São Paulo: SAP Universe, 1998.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. McGraw-Hill, São Paulo, 1983.

DAVENPORT, T., Natureza da Reengenharia de Processos. In: **Reengenharia de Processos**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DAVENPORT, T., SHORT, J. **The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign**. Sloan Management Review. Summer 1990.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Marques - Saraiva. Rio de Janeiro, 1990.

DESLANDES, S. F. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

DOWNEY, H.K.; IRELAND, R.D. Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, nº 4, Dec., 1979.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2a ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2007.

GARVIN, D. A., NAYAK, P. R., MAIRA, A.N., BRAGAR, J. L. Aprender a Aprender. **Revista HSM Management**, n. 9, ano 2, jul. 1998.

GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995a, p. 57-63.

GROVER, V., KETTINGER, W. R. - **Process Think: Winning Perspectives For Business Change in the Information Age**. Idea Group Inc. Hershey, 2000.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. As Quatro Ondas do Gerenciamento de Processos. Better Management.com. **Competindo pelo Futuro**. São Paulo: Editora Campus, 1997.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

HARMON, P. **Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes**, Morgan Kaufmann, San Francisco, 2003.

HODGETTS, R. M., LUTHANS, F., SLOCUM, J. W. Jr. Abaixo o Convencional. **Revista HSM Management**, n. 22, ano 4, out. 2000.

HYDER, E. B., K. M. HESTON, M. C. PAULK. **The eSourcing Capability Model for Service Providers v2: Model Overview**. CMU-ISRI- 04-113. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Institute for Software Research International, 2004.

KISIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional**, vol. 4. São Paulo, SP: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo - Série Saúde e Cidadania, 1998.

McCALMAN J. e PATTON R. **Change Management – A guide to effective implementation**, Paul Chapman Publishing, London, 1992.

NAGEL, C. & ROSEMAN, M. **ITN252, Process Engineering, Cadeira de pós-graduação à distância**, Austrália, Queensland, 1999.

NETTO, C., Proposta Definindo Gestão por Processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F. & ROTONDARO, R. (org), **Gestão Integrada de processos e da tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PAIM, R., CAMEIRA, R., CLEMENTE, A. & CLEMENTE, R. **Engenharia de Processos de negócios: aplicações e metodologias**. Curitiba: Grupo de Produção Integrada/COPPE-EE/UFRJ, 2002.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H. & CLEMENTE, A. Engenharia de Processos: equipes, estrutura e conhecimentos para aprimoramento organizacional. In: **ENEGETP**. Ouro Preto: ENEGETP, Porto Alegre: ABEPRO, 2003.

ROSEMANN, M.; **Potential Pitfalls of Process Modeling: Part A. Business Process Management Journal**, Vol.12, nº 2, 2006, pp. 249-254. Disponível em www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm.

SALERNO, MARIO SERGIO. **Projeto de empresas integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo:Atlas, 1999.

SCHEER, A., W. ARIS - **Business Process Modelling**. Springer, Berlin, Germany, 2000.

SENGE, P. **As Cinco Disciplinas**. Revista HSM Management, n. 9, ano 2, jul. 1998.

SHINGO, S. **Sistema Toyota de Produção - do ponto de vista da Engenharia de Produção**. Porto Alegre, Editora Bookman, 1996.

SMITH, H., FINGAR, P.– **Business process management**. Meghan-Kiffer Press. Tampa, 2002.

TAYLOR, F.W. **Princípios da Administração Científica**. Atlas: São Paulo, 1990.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park: Sage, 1990.