



XI SIMPROD

XI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE

TEMA:

"A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
COMO MEIO DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL."

18 A 22 DE NOVEMBRO
2019

Administração do tempo: *Business Process Management* (BPM) como ferramenta de melhoria da qualidade na gestão organizacional

ALMEIDA, Geovanna Maria de Andrade¹; BRAGA, Allan Francisco Lira da Rocha¹;
RAMOS, Maria Gabriela Valladão Costa¹; CRUZ, Cleide Ane Barbosa^{2*};
OLIVEIRA, Clauberto Rodrigues³; FRAGA, Érica Emília Almeida³

¹ Departamento de Administração, Universidade Tiradentes – Unit;

² Programa de Pós-Graduação em Ciência da Propriedade Intelectual, Universidade Federal de Sergipe – UFS;

³ Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia, Ponto Focal da Universidade Federal de Sergipe – RENORBIO/UFS;

* Autor de correspondência. E-mail: cleideane.barbosa@bol.com.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo investigar como o método BPM pode ser inserido na gestão organizacional para otimização de processos e administração do tempo. Em relação a metodologia, a pesquisa é caracterizada por um estudo exploratório numa indústria do ramo de urnas funerárias e velas. A implementação da metodologia BPM como ferramenta de melhoria da qualidade na gestão organizacional foi realizada através de aplicação de pesquisa de campo, o que permitiu a interação e avaliação do tema frente a pontos considerados pelo referencial teórico, assim como a descoberta de possíveis fatores a serem considerados. Percebeu-se com a pesquisa que a utilização do BPM possui algumas limitações do distanciamento entre teoria e prática, frente às dificuldades impostas pela sistematização da gestão e o gerenciamento da mudança na empresa analisada.

Palavras-chave: Implementação; Gestão; Qualidade.

[Title in english]

ABSTRACT

This paper aims to investigate how the BPM method can be inserted in organizational management for process optimization and time management. Regarding the methodology, the research is characterized by an exploratory study in a funeral urn and candle industry. The implementation of the BPM methodology as a quality improvement tool in organizational management was carried out through field research application, which allowed the interaction and evaluation of the theme against points considered by the theoretical framework, as well as the discovery of possible factors to be addressed considered. It was noticed with the research that the use of BPM has some limitations of the distance between theory and practice, given the difficulties imposed by the systematization of management and change management in the analyzed company.

Keywords: Implementation. Management; Quality.

1 Introdução

O BPM ou gestão da performance corporativa é uma categoria de sistemas focada em acompanhamento de performance que surgiu a partir da onda de implementação dos sistemas de gestão ERPs nas grandes empresas privadas. Seu objetivo é acompanhar sistematicamente como os recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos etc.) de uma organização são alocados e convertidos em ações operacionais na busca das metas organizacionais, a partir da definição de prioridades. O BPM permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração de processos, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas, ele possibilita que as regras de negócio da organização, travestidas na forma de processos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas (NUCCI, 2013)

Por sua vez, para Cruz (2010), o BPM tem duas linhas de pesquisa e concepção distintas, mas complementares entre si: a organizacional e a ferramental; sendo este considerado um conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento que com eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando a organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócios.

Dentro deste contexto, a administração do tempo em determinados setores visa à contribuição na otimização dos processos de melhoria da produtividade e qualidade com visão nas pessoas, e como sistema operacional de gerenciamento de processos de negócios para obtenção da eficiência; a inserção do BPM nas empresas atuais serve para o controle executivo, administrativo e supervisor.

Descortina-se a importância deste estudo aplicado à realidade de uma indústria de madeiras industrializadas do estado de Sergipe, visto à necessidade de implementação tecnológica desse gerenciamento de processos na linha industrial, para viabilidade técnica e econômica, qualidade e inovação, e desenvolvimento contínuo da produtividade e segurança, na visão da interação de gestão do tempo versus gestão organizacional.

O presente trabalho tem como objetivo investigar como o método BPM pode ser inserido na gestão organizacional para otimização de processos e administração do tempo.

2 *Business Process Management – BPM*

A sigla em inglês BPM, *Business Process Management* – Gerenciamento de processos de negócios é um conceito que une gestão com tecnologias focadas na otimização dos resultados pela melhoria de processos. Com uma abordagem ampla, o BPM deve ser contextualizado no que tange a tecnologia na aplicação de métodos e técnicas para o seu projeto de implantação no âmbito organizacional. O controle e melhoria contínua desses processos garantem grandes ganhos para a empresa e sua gestão faz com que as organizações alcancem seus objetivos com foco na inovação, flexibilidade e integração tecnológica.

A gestão do tempo é a utilização de um sistema que ajuda a adquirir controle sobre o dia a dia para equilibrar as funções desempenhadas, satisfazendo as necessidades e cumprindo as responsabilidades. Já a gestão organizacional é gerir o negócio, empresa ou organização com o objetivo de alcançar as metas, conduzindo as pessoas e processos de forma eficaz, promovendo melhorias, criando um ambiente colaborativo, motivado e autodesenvolvido para a conquista de resultados positivos e satisfatórios.

Segundo Carvalho (2014), hoje em dia os processos podem ser identificados no contexto; medidos, geridos, e alinhados com a estratégia do negócio, ou seja, integrados com as diretrizes (metas) e a tecnologia. Isto levou a um aumento de interesse no BPM. Deste ponto de vista, a própria empresa fornece visibilidade interna e externa, agilidade e capacidade de adaptação, com base no *feedback* do processo. A partir destes controles obtivemos uma combinação da tecnologia com padronização, melhoria na qualidade, avanço de normas internacionais, práticas de *benchmarking* e indicadores. Tendo impulsionado os requisitos para modelar, avaliar, relatar e integrar os processos.

3 *Metodologia*

A metodologia se refere ao caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de *web sites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Para Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-la mais explícita ou construir hipóteses. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados

aspectos ao fato estudado, ou seja, no caso deste trabalho, identificar, caracterizar e inserir o *Business Process Management* (BPM) como ferramenta de melhoria da qualidade na gestão organizacional.

Diante disso, a pesquisa foi dividida em algumas etapas:

1. Entrevista
2. Observação direta
3. Mapeamento dos processos de produção
4. Criação de organograma e fluxograma
5. Definição de estratégias

A partir destas etapas buscou-se por meio das informações coletadas ao longo da otimizar os processos e administração do tempo da organização em estudo.

4 Resultados

A Administração Científica preconizada por Taylor, defendia a divisão do trabalho como a definição de tarefas que cada indivíduo deve fazer para cumprir as atribuições de seu cargo, a soma dos atributos de cada um na organização, e sua consequência é a especialização do operário, onde cada um deve fazer as suas tarefas de maneira mais eficiente e eficaz possível.

No caso desta pesquisa, foi aplicado um estudo numa empresa que atua no ramo de urnas funerárias e velas, sendo que a estrutura da indústria e sua divisão do trabalho consiste em um escritório onde é desempenhada toda parte administrativa e um galpão onde funciona a produção das urnas funerárias, as áreas e os cargos são definidas pelas atividades: corte, montagem e colagem, lixamento, polimento e acabamento, tingimento e verniz, instalações de acessórios, forragem, embalagem, estocagem e distribuição; outro galpão para a fabricação das velas que também tem a áreas e cargos divididos: recebimento e armazenamento de toneis com parafina líquida da Petrobrás (após o armazenamento ela solidifica), queimadores para o derretimento da parafina, máquina de moldes de velas de acordo com o tipo e numeração, secagem e solidificação, embalagem, estocagem e distribuição. A seguir têm-se na Figura 1, as etapas da produção de velas que a indústria em estudo utiliza.

Figura 1 – Etapas da produção de velas



Fonte: Autoria Própria (2018)

Diante desse contexto foram criadas características básicas administrativas como sugestões de melhoria e inserção do gerenciamento da mudança na indústria.

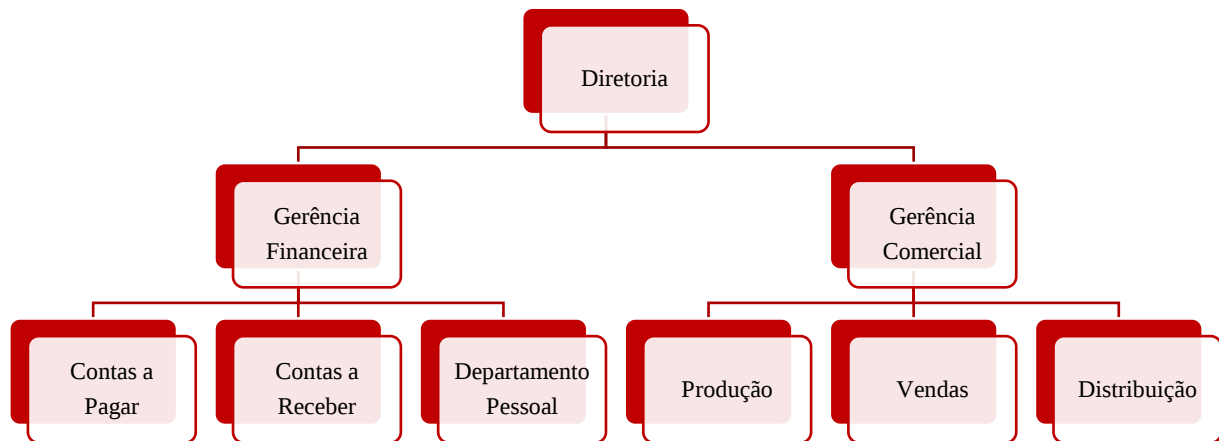
4.1 Organograma

Para Neto e Viana (2014), o organograma envolve gráficos que representam a estrutura formal da empresa, com a finalidade de visualizar as estruturas parciais ou gerais da organização, ou seja, a disposição hierárquica dos órgãos. Uma forma estática que configura a empresa. É através dele que se percebe a divisão de departamentos, a diretoria, a abrangência da atividade, as linhas de autoridade e a subordinação. Sua vantagem é a rápida visualização de quem é quem na estrutura e através dessa visualização, detectar funções negligenciadas e secundárias, duplicadas ou mal distribuídas.

Sugestão:

Na empresa foi sugerido um organograma estrutural, pois alia à estrutura da organização as funções básicas ou principais de cada uma das unidades integrantes da organização. Podem ser divididas horizontal ou verticalmente.

Figura 1 – Organograma estrutural da empresa



Fonte: Autoria Própria (2018)

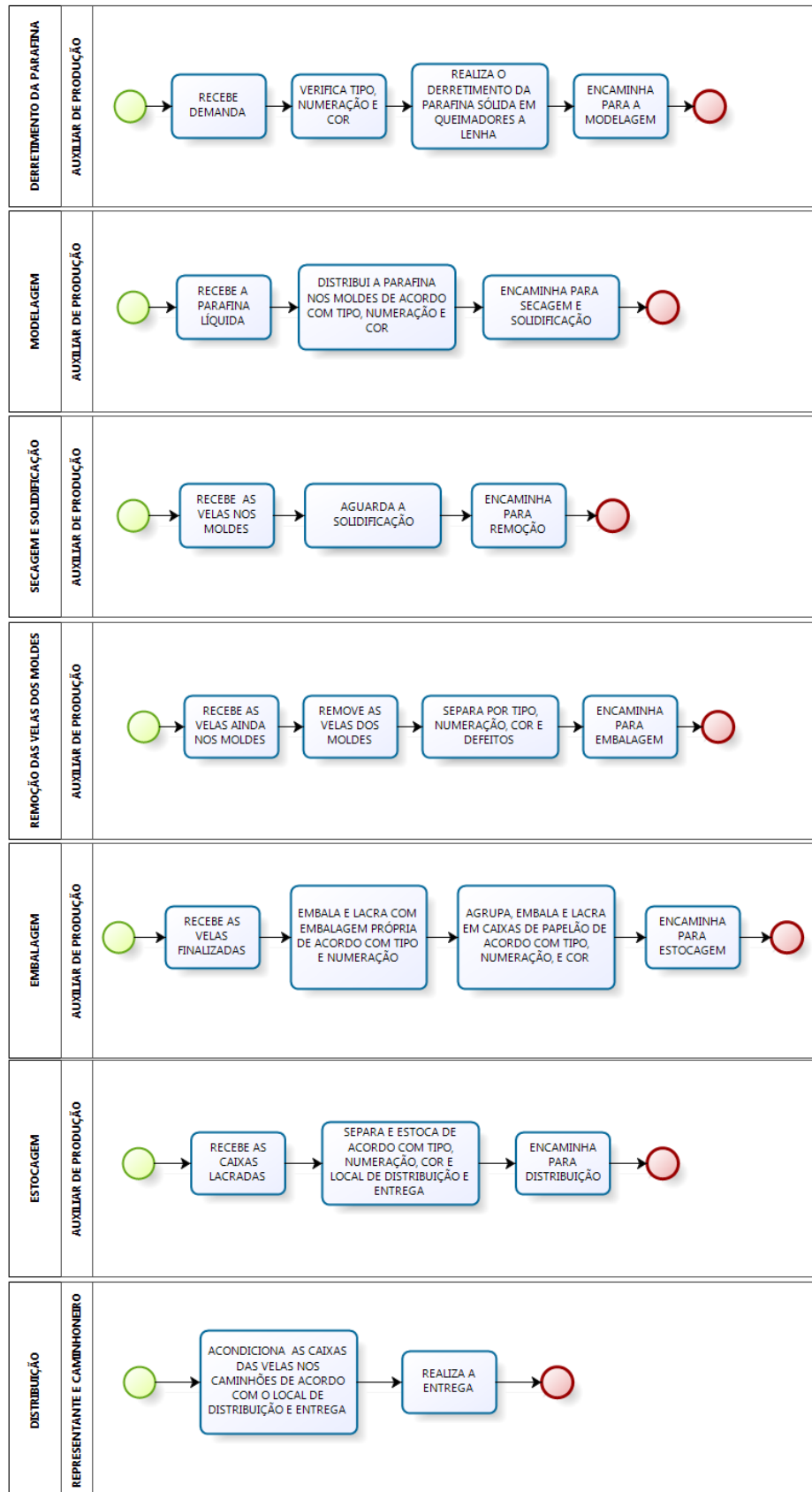
4.2 Fluxograma/ Processos

Para Neto e Viana (2014), fluxograma vem do inglês “*flowchart*” que tem o sentido de fluxo (*flow*) e gráfico (*chart*). Segundo Oliveira (2001), eles mostram como as coisas são feitas e não como o chefe diz aos funcionários que o façam, não a maneira segundo o qual o chefe pensa que são feitas, mas a forma pela qual o manual de normas e procedimentos manda que sejam feitas. Eles são, portanto uma fotografia real de uma situação estruturada.

O seu objetivo é de melhorar a visualização do processo, sendo uma ferramenta útil para verificar como os vários passos do processo estão relacionados entre si na análise das causas de um inconveniente para descobrir eventuais falhas de procedimentos ou sequencia de operações.

Sugestão:

Figura 2 – Fluxograma de Fabricação de Velas



Fonte: Autoria Própria (2018)

4.3 Estratégias para controle de qualidade e produtividade e inserção do método bpm como ferramenta na gestão organizacional

Segundo Adrião (2014), no mundo corporativo onde a competitividade e a concorrência são cada vez maiores, atentar para os detalhes do processo é essencial pra se ter melhor produtividade em sua linha de produção.

A gestão eficiente da qualidade aponta para a preferencia do consumidor, o que aumenta a produtividade, levando uma maior competitividade e assegurando a sobrevivência das empresas.

Ao programar uma política de gestão voltada para a “qualidade total” na empresa, sua trajetória deve ser periodicamente reavaliada. Podemos definir qualidade como um atributo essencial e diferenciador de alguma coisa ou de alguém, como uma medida de valor ou excelência, como a adequação ao uso. “Conformidade com as situações”; “um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende sempre perfeitamente e de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente”.

Com relação à fundamentação teórica, administrar o tempo significa assumir o controle das exigências dos eventos organizacionais visando prazo, resultados e facilidade na busca da produtividade e qualidade. Na empresa Rezende Madeiras Industrializadas LTDA, a necessidade de aplicação do método BPM com foco na melhoria do processo da qualidade e administração do tempo foi identificada para acompanhar sistematicamente os recursos operacionais como: físicos, financeiros, humanos e tecnológicos.

A busca por metas e prioridades serão traçadas para análise, definição, execução, monitoramento e administração de processos com visão na interação dos colaboradores e a questão da informatização.

Com o uso e aplicabilidade do método BPM como proposto nesse trabalho, passa a existir a facilidade de comprovar certos benefícios para a indústria como: aumento de vendas, gerado por clientes mais satisfeitos e redução de custos por conta da otimização do tempo e dos processos que consequentemente são amplamente controlados.

Para medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos de análise financeira da empresa foi necessário criar uma meta para padronizar processos corporativos (organização, sistemas e métodos) e ganhar pontos na produtividade e eficiência na administração do tempo e fabricação dos produtos.

As atividades básicas da gestão do tempo e do BPM como ferramenta são:

- Definição de uma boa estratégia para condução do método;

- Traçar objetivos, indicadores e metas;
- Monitorar o processo e progresso dessas metas;
- Analisar os motivos caso essas metas não sejam atingidas;
- E criar, selecionar e implementar ações corretivas.

Todos esses pontos correspondem a um ciclo operacional a ser seguido para obtenção de bons resultados em relação à melhoria contínua no processo da administração do tempo na gestão organizacional e o método do BPM no processo da qualidade da empresa.

Após a aplicação, monitoramento, implementação e descrição dos resultados os benefícios aqui discutidos poderão se dar por:

- Eliminação/ redução de tarefas manuais e de esforços;
- Redução do *Lead Time* (ciclo do período produtivo) dos processos;
- Melhorias para o serviço de distribuição ao cliente;
- Segurança nas regras do negócio garantia que realmente são seguidas na prática;
- Direcionamento automático de problemas/ exceções para os gerentes/ responsáveis pelo processo;
- Auditoria completa dos processos realizados na indústria;
- Satisfação dos níveis de serviços combinados com clientes;
- Aumento da vantagem competitiva da empresa;
- E integração em todos os sistemas da indústria

5 Considerações Finais

Considerando esta pesquisa, percebe-se que a utilização do BPM vai ao encontro das tendências de gestão atual, através da promoção de uma estrutura organizacional horizontal e, conseqüentemente, do *empowerment* (delegação de autoridade) dos atores de processos de negócio, sendo que por meio do BPM, as organizações conseguem um nível elevado de otimização dos processos com a administração do tempo, tornando-os mais eficientes, por vezes até ao ponto da sua automatização.

Além disso, o *Business Process Management* (BPM) é uma combinação de gerenciamento de processos/*workflow* (fluxo de trabalho) com tecnologia de integração de aplicativos para apoiar a interação humana e possibilitar uma ampla integração entre sistemas. Na prática, trabalha-se com BPM tendo como base a antiga disciplina de Organização e Métodos, que se modernizou com o nome de Revisão ou Reengenharia de Processos. Essa prática identifica e soluciona gargalos nos processos, e propõe melhorias nos mesmos.

As ferramentas de BPM permitem às organizações visualizar, medir, otimizar e desenhar processos de negócio, sendo que mais nenhuma ferramenta de TI (tecnologia de informação) consegue cumprir estes parâmetros.

Dentro deste contexto, a inserção/implementação do BPM na empresa em estudo, visou um estudo para o gerenciamento da mudança aliada à gestão do tempo e a gestão organizacional a fim de otimização de processos de melhoria da produtividade e qualidade na indústria. Mesmo com o gerenciamento da mudança em processo de formação de uma cultura organizacional exigida e aplicada, e alguns sistemas de gestão computadorizados necessários não aplicados, o BPM serviu como sistema operacional para gerir os negócios com eficiência e controles: executivos, administrativos e supervisórios; além da visão tecnológica desse gerenciamento na linha industrial para viabilidade técnica e econômica, qualidade e inovação, e desenvolvimento contínuo da produtividade e segurança.

Referências bibliográficas

ADRIÃO, R. **Organização de empresas e Estatística Aplicada**. Aracaju: Alfama Cursos, 2014.

CARVALHO, P. A evolução da gestão de processos de negócios como uma disciplina profissional BPM. **Jornal Konpax BPM Group**, Fortaleza, 2014.

CRUZ, T. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NETO, J. A. C. VIANA, R. J. **Organização e Método**. Aracaju: Alfama Cursos, 2014.

NUCCI, C. S. **Pré-requisitos para implantação bem sucedida de sistema ERP em empresa de pequeno porte: estudo de caso empresa Ogramac Engenharia de Superfície**. Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de São Sebastião. São Sebastião, 2013.

SILVA, D. G. O. S. M. **Manuais Administrativos**. Trabalho acadêmico. São Paulo, 2003.