

# GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA E CONSULTORIA INDUSTRIAL

Camila Monteiro Aguiar Fernandes

IFMG, e-mail: camilamonteiro29@hotmail.com

## Resumo

A competitividade no mercado é uma realidade para todas as empresas. Neste contexto, a ausência de um processo operacional bem estruturado coloca em risco a competitividade, pois pode produzir gargalos e perdas graves em suas operações. A organização, cujo nome fictício foi definido como Empresa Alfa, desenvolve projetos de engenharia e consultoria industrial. Com a intenção de expandir no mercado, ela identificou a necessidade de trabalhar com o gerenciamento de suas operações. Portanto, o objetivo deste trabalho consiste em implementar o gerenciamento do processo por meio da análise do estado atual durante o período de março a novembro de 2022. Especificamente, busca-se a identificação de gargalos/melhorias e a proposta de um fluxo operacional eficiente. Para esta demanda, a metodologia utilizada é embasada no Guia BPM CBOK, através da Perspectiva de Processo, na qual seu ciclo de vida é composto pelo planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento/controle e refinamento, com o intuito de definir o modelo ideal de atividades envolvidas no processo de negócio que gere valor ao cliente. Os resultados encontrados trouxeram maior produtividade à empresa, diminuição de retrabalho, uma gestão estratégica, tática e operacional, definições claras de tarefas e responsabilidades, melhor alinhamento entre setores, metas atingíveis, gestão por indicadores, implantação de novas tecnologias de suporte, entre outros benefícios gerenciais e operacionais. Conclui-se que ter os processos mapeados e gerenciáveis aumenta a assertividade da empresa, reduz custos, a torna mais competitiva e fideliza o cliente que tem suas demandas atendidas.

**Palavras-chave:** Gestão; Mapeamento; Processo; Projetos.

## Introdução

As organizações têm se preocupado cada vez mais com a qualidade de seus serviços. Essa é uma tendência que teve início nos anos 50, sendo reforçada na década de 80, quando as empresas da época passaram a oferecer serviços e produtos personalizados para atender às expectativas do cliente (ENTRIGER et al., 2017). Já na década seguinte, foi criado o BPM (*Business Process Management*), também conhecido como Gestão de Processos de Negócio. Ele representa um meio para que os objetivos organizacionais sejam alcançados por meio de suas práticas e princípios que ajudam a orientar a organização (MAGAR et al., 2019).

Este gerenciamento consiste na perspectiva organizacional (gerenciamento corporativo de processos e organização do gerenciamento de processos) e a perspectiva de processo (gerenciamento de processos de negócio, modelagem de processo, análise de

processos, desenhos de processos, gerenciamento de desempenho de processos e tecnologias de BPM) (CBOK, 2013). Independentemente do porte da empresa, ao implementar o BPM, ela tem o potencial de mudar a cultura da empresa, melhorar suas operações e gerenciar seus processos de negócio com eficácia. Contudo, para a aplicação eficaz do BPM nesses projetos de melhoria de processos, a implantação correta do ciclo de vida do BPM é fundamental (MAGAR *et al.*, 2019). Mesmo aquelas empresas que não atuam em processos fabris podem incorporar a metodologia BPM em suas atividades.

O presente estudo de caso ocorreu na Empresa Alfa, nome fictício, situada em Ouro Branco – Minas Gerais. A empresa atua diretamente na venda de projetos de engenharia e na prestação de consultoria industrial para estudos e projetos de implantação, modificação ou adequação em áreas industriais e de mineração. Para obter maior êxito ao atender às demandas dos clientes, a organização percebeu a necessidade de uma reestruturação organizacional a fim de implantar melhorias que a tornariam capaz de competir com mais eficiência.

Apesar da demanda por um sistema de gerenciamento de projetos em sua linha de produção, com ferramentas e capacitações adequadas para o desenvolvimento dos documentos (produtos), a instituição optou por desenvolver primeiramente o gerenciamento de seus processos operacionais por meio do ciclo de vida BPM.

De acordo com o CBOK (2013), o ciclo de vida pode variar bastante de acordo com a necessidade da empresa. Basicamente, a maioria dos ciclos pode partir do PDCA, que é usado como ferramenta de gestão para trazer agilidade à empresa. Seu ciclo é composto pelas fases de planejamento (*plan*), execução (*do*), verificação (*check*) e ação (*act*). No entanto, ainda segundo o guia, o ciclo de vida BPM é composto por seis etapas: planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento/controle e refinamento.

Para Orofino (2009), o modelo de gestão de processo se caracteriza por três focos principais: o foco no cliente, na abordagem por processo e na orientação pela melhoria contínua. A Empresa Alfa estruturou-se estrategicamente para atender às necessidades e expectativas dos clientes por meio da metodologia BPM para controlar a organização, padronizar e otimizar os processos com foco em eliminar ou, pelo menos, diminuir o desperdício de tempo e de recursos, aumentar sua produtividade e a qualidade dos projetos desenvolvidos.

A finalidade do mapeamento de processos é realizar a análise inicial dos processos da Empresa Alfa para definir o estado atual do fluxo de tarefas, entender se estão de acordo com o planejamento estratégico e propor um processo mais eficiente baseado em ferramentas de Gerenciamento de Projetos e Processos. O foco é que a ferramenta proporcione uma visão holística para que os gestores entendam todos os detalhes de maneira clara e tomem

decisões mais precisas, que proporcionarão melhorias para a organização como um todo. Neste sentido, o presente trabalho teve o objetivo de realizar o mapeamento dos processos da empresa de engenharia e consultoria industrial, implementando o gerenciamento de processos e analisando quais foram os resultados obtidos após a implantação da modelagem definida.

## **Fundamentação Teórica**

A Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) é reconhecida como uma ferramenta crucial para otimização operacional, agilidade e alinhamento estratégico em organizações de diversos tamanhos. No contexto específico de pequenos escritórios de gerenciamento de projetos de engenharia, a aplicação da BPM emerge como uma oportunidade promissora para aprimorar o desempenho organizacional.

Conforme definido por Harmon (2015), a BPM é uma disciplina gerencial que busca a melhoria contínua do desempenho organizacional, englobando a identificação, modelagem, execução, monitoramento e otimização dos processos, alinhando-os aos objetivos estratégicos da organização. Este princípio fundamenta a eficácia da BPM em ambientes específicos, como os pequenos escritórios de gerenciamento de projetos de engenharia.

Ao examinar casos práticos e pesquisas, é possível observar o sucesso da aplicação da BPM em ambientes complexos. Na IBM, conforme analisado por Smith e Fingar (2006), a BPM desempenhou um papel crucial na integração global de processos, resultando em maior agilidade, redução de custos e satisfação do cliente. O estudo de caso da American Red Cross, apresentado por Schalken (2010), destaca a eficiência alcançada na gestão de recursos em operações de ajuda humanitária.

No âmbito dos pequenos escritórios de gerenciamento de projetos de engenharia, a eficiência operacional é essencial. O artigo de Dumas et al. (2018) sublinha como a BPM, ao integrar tecnologias emergentes, como inteligência artificial e automação de processos, pode acelerar ciclos de vida de processos e reduzir custos operacionais, proporcionando ganhos significativos em eficiência.

Entretanto, é vital reconhecer os desafios inerentes à implementação da BPM, como abordado por Reijers et al. (2015). Este artigo destaca desafios comuns e estratégias para superá-los, enfatizando a importância da cultura organizacional e do engajamento dos funcionários. Além disso, o estudo de insucesso na Nike, documentado por Zohar (2019), oferece lições valiosas sobre os desafios e erros potenciais, ressaltando a necessidade de adaptação contínua.

A integração de ferramentas de gerenciamento de projetos com a BPM é uma estratégia promissora. O artigo de Dumas et al. (2018) destaca como essa integração pode impulsionar a eficiência em pequenos escritórios de engenharia. Estudos de caso reais, revelam como a adoção de ferramentas de BPM integradas otimizou a comunicação interna e proporcionou uma visão mais clara sobre o progresso dos projetos.

Para pequenos escritórios de gerenciamento de projetos de engenharia, a aplicação prática da BPM, baseada em estudos de caso e pesquisas recentes, emerge como um guia valioso para otimizar operações, melhorar a eficiência e garantir o alinhamento estratégico. Apesar dos desafios, a capacidade de adaptação contínua e aprendizado proveniente de casos de insucesso tornam-se elementos essenciais na jornada de implementação da BPM. O entendimento claro dos benefícios e desafios específicos desses pequenos escritórios contribui para uma abordagem mais estratégica na aplicação da BPM, conduzindo a resultados positivos e duradouros.

## **Material e Métodos**

Os setores envolvidos neste trabalho são: Engenharia de Produção de Projetos, Mobilização, Planejamento, Central de Documentação, Comercial, Medição, Financeiro, Gestão Pessoal e TI/Suporte, tendo em vista que esta pesquisa realizará um estudo de caso em diversos setores durante o período de março a novembro de 2022.

Para alcançar as implantações almeçadas para melhoria da Empresa Alfa, utilizou-se o Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management – BPM*) como base para planejar todas as mudanças a serem desenvolvidas (CBOOK, 2013). Portanto, através do BPM CBOOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio, a metodologia utilizada no presente trabalho seguiu a Perspectiva de Processos:

Gerenciamento de processos de negócio;

- Modelagem do processo;
- Análise do processo;
- Desenho do processo;
- Gerenciamento de desempenho de processo;
- Transformação de processos;
- Tecnologia de BPM.

A metodologia utilizada no presente trabalho é caracterizada por uma pesquisa aplicada que visa compreender aplicações práticas com soluções para os problemas, utilizando uma abordagem qualitativa do ponto de vista do problema e exploratória em relação ao objetivo (Gil, 2002).

Os procedimentos compreendem a coleta de dados "*in loco*" com reuniões, *brainstorming* e acompanhamento da rotina de trabalho de todos os setores organizacionais para compreender todo o fluxo operacional da organização, bem como a interação entre os setores. A partir desse panorama, foram levantadas as informações para montar o gerenciamento de processos de negócio, que deve descrever para a alta direção da empresa os tipos de processos existentes.

Na sequência, foi dado início aos trabalhos que contemplam o Ciclo de Vida BPM para desenvolver as demais etapas que constam na Perspectiva do Processo descrito no BPM CBOK. O ciclo é composto pelas seguintes fases:

1ª Fase – Planejamento: através de todas as informações levantadas para montar os Tipos de Processos, essa fase relaciona quais são as estratégias da Empresa Alfa e os processos;

2ª Fase – Análise: também conhecida com "*As Is*", aqui foi tirado uma espécie de "foto" da empresa relatando como o processo funcionava quando se iniciaram os trabalhos. Logo, todos os problemas e gargalos foram mapeados com o objetivo de transformá-los em oportunidades ou melhorias nas etapas seguintes;

3ª Fase – Desenho: a fase de modelagem "*To Be*" é o momento de determinar como deve ser a "foto" da empresa no futuro. Para isso utilizou-se o levantamento anterior para analisar onde estava sendo gerado custos operacionais desnecessários, o que era possível automatizar e até o que deveria ser criado;

4ª Fase – Implementação: com a modelagem *To Be* em mãos, foi colocado em prática tudo que havia sido determinado de mudanças e implantações;

5ª Fase – Monitoramento e Controle: criou-se indicadores para auxiliar no controle e até identificação de quais eram os gargalos e pontos de melhorias;

6ª Fase – Refinamento: foi feita análise de todas as fases anteriores para verificar onde se poderia melhorar para dar início ao ciclo novamente.

Para as fases 2 e 3, a modelagem escolhida foi por meio do uso da metodologia de Fluxograma, podendo ocorrer variações conforme a linguagem de mais fácil compreensão dos colaboradores. Já na quarta fase, foi necessário realizar um treinamento e capacitação dos colaboradores, bem como a atribuição de responsabilidades.

## **Resultados e Discussão**

A fim de tornar a empresa eficiente e eficaz, a Empresa Alfa iniciou o planejamento para a implementação de gestão em seus processos, conforme orienta o Guia PBM CBOK. Sendo uma empresa de pequeno porte, conforme classificação do SEBRAE (2013) quanto ao

número de funcionários, e tendo um crescimento exponencial em seus 5 anos no mercado, identificou-se a necessidade de sequenciar suas atividades rotineiras e definir uma forma mais adequada e produtiva de como a empresa deve funcionar.

Como em todo projeto a ser implementado em uma empresa e seguindo o Ciclo de Vida BPM do CBOK, a primeira etapa foi pautada pelo planejamento de como o processo deveria ser desenvolvido. Em reunião com os donos, foi definido qual a proposta que mais se adequava à realidade da empresa, além da autonomia para realizar pesquisas, reuniões, *brainstorming* e acompanhamento de todos os colaboradores e setores para iniciar a fase de análise (*As Is*).

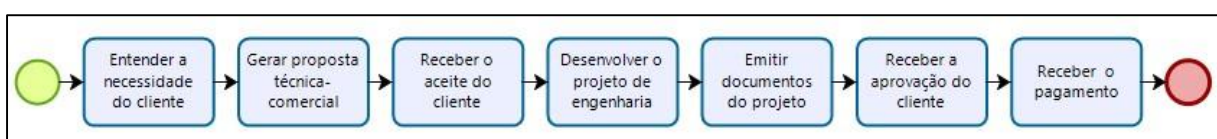
O primeiro ponto observado é que a empresa não tinha uma definição organizacional bem definida. Donos e colaboradores trabalhavam sob a “Cultura do Heróis”, onde a maior parte das atividades consistia em apagar incêndios e não tinham nenhum processo mapeado. Neste momento, foi possível conscientizar os donos de que a empresa necessitava de uma estrutura em níveis estratégico, tático e operacional, e que eles precisavam dedicar tempo em questões estratégicas, parando de apagar incêndios com atividades operacionais.

Outro ponto identificado é que o organograma da empresa consistia em duas áreas: Administrativa (Recursos Humanos e Financeiro) e Engenharia (Engenharia, Cdoc, Mobilização, Planejamento e Medição).

Portanto, ao identificar que não existiam processos mapeados e nem clareza do próprio organograma definido, iniciou-se o trabalho de reuniões com todos os setores envolvidos para iniciar o mapeamento e o entendimento de suas atividades operacionais e compreender como um setor impacta no outro, entender como funciona o negócio, identificar os principais gargalos e oportunidades.

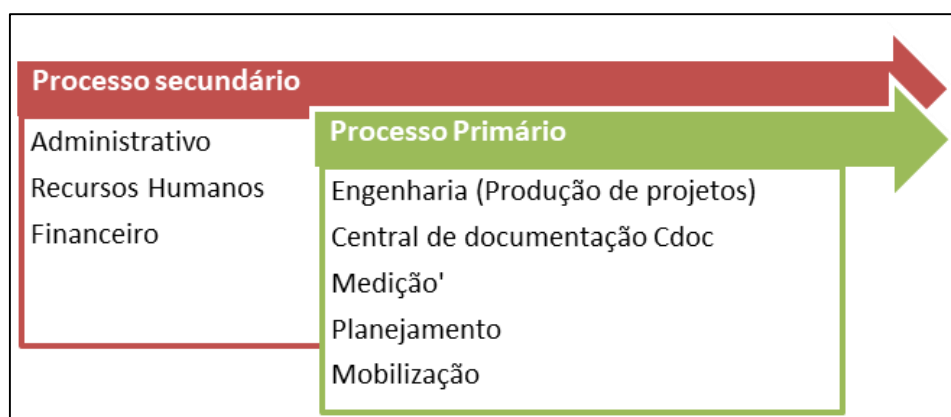
No entanto, ainda durante a fase de Análise pré-estabelecida, a empresa identificou que estava operando abaixo do limite crítico de produção através das informações geradas pela curva de produção usada para avaliar a eficiência operacional. Portanto, solicitaram mudanças para pudessem ter mais fluidez no processo de emissão de documentos produzidos pela Engenharia. De posse de todas as informações levantadas, verificou-se que o fluxo da empresa era constituído pelo diagrama da Figura 1 e que o Tipo de Processos de Negócio da organização era composto pela representação da Figura 2.

Figura 1. Diagrama do processo operacional da Empresa Alfa



Fonte: Elaborado pela autora a partir de documentos internos, 2022.

Figura 2. Processo primário (produção) e secundário da organização



Fonte: Elaborado pela autora a partir de documentos internos, 2022.

Outro aspecto que se destacou foi a abordagem na condução dos projetos. Inicialmente, os proprietários encaminhavam os novos projetos aos líderes de engenharia, cabendo a estes distribuir às suas respectivas equipes conforme sua visão estratégica. Durante todo o ciclo de produção, onde diversos projetos eram simultaneamente desenvolvidos, os líderes tinham a responsabilidade de elaborar os documentos designados a eles, oferecer suporte ao desenvolvimento dos documentos de seus subordinados e realizar a verificação de todos os documentos produzidos.

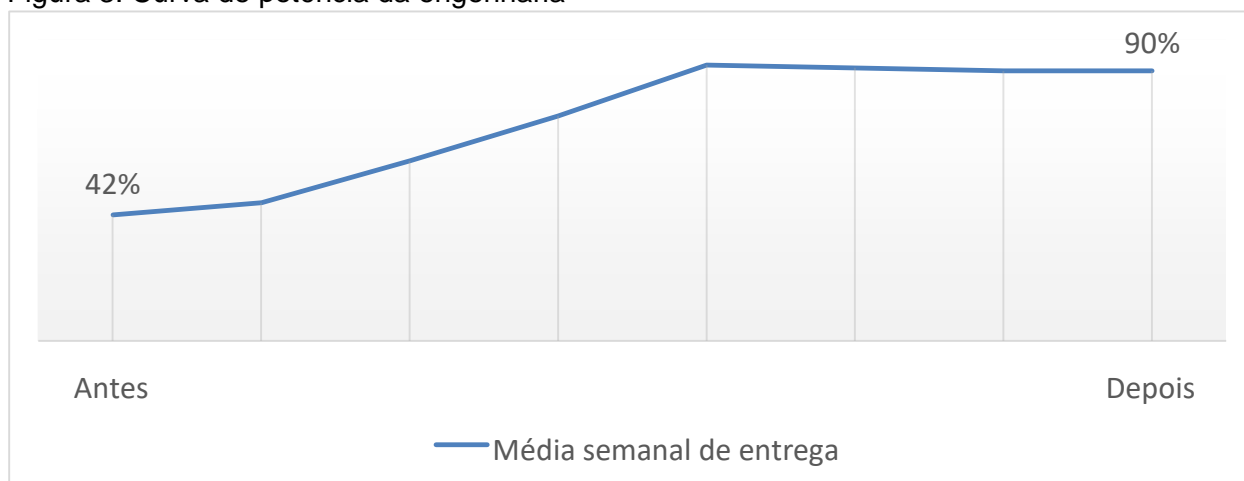
Posteriormente, esses documentos seguiam para a aprovação dos coordenadores (proprietários), antes de serem encaminhados à Central de Documentação (Cdoc) para entrega ao cliente, que realizava a revisão e aprovação. O principal gargalo identificado naquela fase era a sobrecarga dos líderes, que enfrentavam dificuldades para dar vazão aos produtos. Mesmo quando os documentos eram entregues no prazo, ainda persistia o risco de atrasos na aprovação pelos coordenadores, além da possibilidade de atrasos na aprovação pelo cliente ou, pior ainda, reprovações e solicitações de revisões (alterações). O volume de pedidos de revisões de documentos alcançava mais de 75% do volume total vendido no projeto, agravando o gargalo das aprovações com o desafio adicional do retrabalho.

Diante de uma linha de produção altamente engessada, ainda sem a conclusão do mapeamento do fluxo, implementou-se um Fluxo Emergencial para evitar perdas substanciais, considerando que a empresa já operava abaixo do crítico limite mínimo de produção, ameaçando sua saúde financeira de forma significativa. Nesse cenário, foram analisados os principais gargalos da linha de produção, buscando a melhor estratégia de mitigação.

Através de uma nova proposta operacional para a produção e a redefinição dos aprovadores do projeto, foi possível estabelecer um fluxo eficiente, com o devido treinamento dos envolvidos para atenuar o gargalo.

Os efeitos da medida emergencial tornaram-se evidentes já nos primeiros oito dias de implementação do novo sistema. Antes dessa mudança, a curva de produção operava abaixo do nível crítico mínimo de 47%. Contudo, após a alteração, atingiu 90% do total programado semanalmente para os formatos A1, ultrapassando assim o limite desejado de 70% da produção (Figura 3). Os desafios relacionados à eficiência operacional podem originar-se de ineficiências nos processos de produção, resultando na subutilização dos recursos disponíveis. Agir abaixo do limite crítico não é uma escolha estratégica baseada em considerações de mercado, eficiência operacional ou outros fatores, sendo um risco que foi devidamente tratado.

Figura 3. Curva de potência da engenharia



Fonte: Elaborado pela autora a partir de documentos internos, 2022.

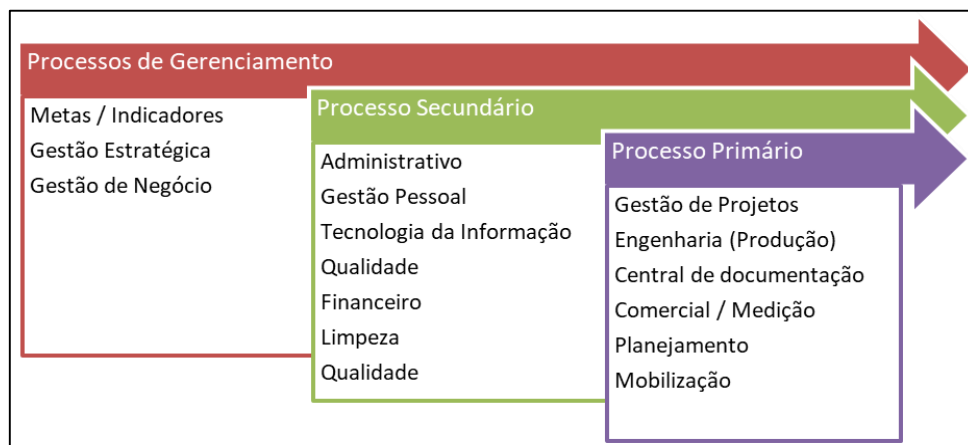
Esse êxito continuou sendo observado ao longo do período em que o processo estava na fase de modelagem da Análise. Após atender à demanda, foram feitos ajustes no planejamento inicial estipulado para o mapeamento. Portanto, a partir das mudanças emergenciais, deu-se continuidade ao trabalho de mapeamento. Com a experiência da modelagem do fluxo emergencial, notou-se que a notação que melhor se adequava ao entendimento dos colaboradores era o uso da ferramenta de fluxograma em vez da metodologia pré-definida para gerenciamento de processos na fase de Planejamento (*Business Process Model and Notation, BPMN*).

Após diversas reuniões para o levantamento de ideias, avaliação do fluxo *As Is* que estava em execução, e estudos de todos os gargalos identificados, iniciou-se a fase de Desenho do novo processo (modelagem *To Be*) usando a metodologia de fluxograma funcional. Os passos incluíram entender o negócio e construir uma visão de futuro. Com isso, pôde-se encontrar respostas para perguntas como “aonde a empresa quer chegar? ”, “quais ganhos a Empresa Alfa espera? ”, “qual o escopo para definir o processo? ”, entre outras.

A modelagem *To Be* gerada continha a concepção do novo processo do negócio e especificações de como estes funcionariam, seriam medidos, controlados e gerenciados. Todo o trabalho teve enfoque em tudo que estava ligado à engenharia da empresa (produção), e, por escolha dos dirigentes da organização, o mapeamento geral da empresa seria feito após este trabalho. Para a etapa de implementação, elaborou-se programações para o treinamento de todos os times, acompanhamento destes, suporte durante a transição e ajustes que fossem necessários. Além disso, a empresa passou a operar nos níveis estratégico, tático e operacional.

Implementou-se um organograma mais adequado com definição clara de responsabilidades (Responsabilidade Chave da Função – RCF). Na Figura 4, observam-se as definições específicas para a organização nos três níveis de processos de negócios.

Figura 4. Os 3 tipos de processos de negócios estabelecidos para atender o cliente



Fonte: Elaborado pela autora a partir de documentos internos, 2022.

No processo de gerenciamento, não há adição de valor direto ao cliente; sua função é agregar valor aos outros dois processos, realizar o monitoramento, medir as atividades do negócio e administrar o presente e o futuro. No processo secundário, foram criadas algumas áreas de apoio que não existiam e ajustadas melhor às já existentes. No entanto, esse processo gera valor ao processo primário, que, por sua vez, adiciona valor diretamente ao cliente. No primário, foram estabelecidos os processos principais que contêm as atividades essenciais a serem cumpridas para que a organização alcance suas metas e missões.

Com a criação do fluxograma, foi gerado um documento interno da Empresa Alfa, que, no escopo deste trabalho, foi descrito de forma genérica através da apresentação do fluxo de operação geral da engenharia, como pode ser observado na Figura 5.

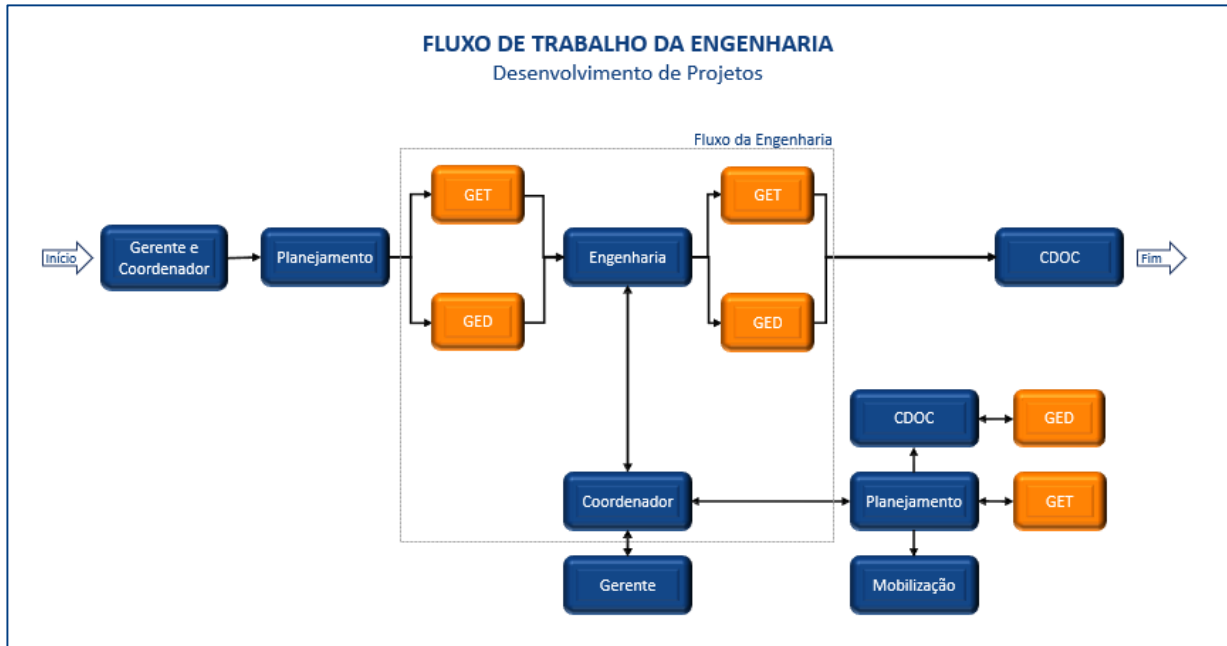


Figura 5. Fluxo de trabalho da Engenharia – Desenvolvimento de Projetos  
Fonte: Elaborado pela autora a partir de documentos internos, 2022.

Todo fluxo de trabalho é constituído por um processo composto de entradas com requisitos específicos e saídas (requisitos de entrada atendidos) para assegurar que as necessidades e expectativas do cliente serão atendidas. O fluxo de trabalho para o desenvolvimento de projetos foi estruturado considerando a gestão de processos de trabalho e as ferramentas de gerenciamento de projetos para ocorrer de maneira assertiva e produtiva. As macroetapas deste fluxograma subdividem-se em três:

- Iniciação e Planejamento;
- Execução e Monitoramento/Controle;
- Encerramento do Projeto.

A primeira etapa teve como objetivo compreender qual é a real necessidade do cliente, o que a empresa já tem de semelhante em seu portfólio e como deve ser feito o planejamento para desenvolver o projeto. Essa etapa exige dedicação e atenção aos detalhes, pois o que for definido aqui determinará todo o curso de desenvolvimento do produto/projeto solicitado pelo cliente.

Ao concluir a primeira etapa da forma mais eficiente possível, avança-se para a Execução/Desenvolvimento do projeto em si. No entanto, durante todo o percurso ocorre simultaneamente o processo de Monitoramento e Controle. Tudo só é finalizado quando o projeto desenvolvido é aprovado internamente e, em seguida, recebe a aprovação do cliente.

Por fim, após já ter sido desenvolvido, aprovado e medido (para ser pago), o Gerente é responsável por realizar todos os processos necessários para a etapa de Encerramento do

Projeto. Nesta fase, a empresa avalia a opinião do cliente, da equipe envolvida, realiza a gestão à vista através de painéis digitais e elabora o Termo de Encerramento de Projeto.

Para o desenvolvimento das três macroetapas, a Empresa Alfa, que conta com equipes multidisciplinares, passou a ter processos bem definidos, padronização das atividades, equipes treinadas, otimização do trabalho, entre outros fatores imprescindíveis para gerar documentos (produtos) com qualidade e que atendam às necessidades dos clientes.

Paralelamente a este trabalho, iniciou-se um processo de melhoria e implantação de ferramentas de gerenciamento de projetos para que a engenharia tivesse uma estrutura melhor para atender às demandas dos clientes em relação aos projetos solicitados. Essa era uma necessidade identificada quando se iniciou o projeto para a implantação do ciclo de vida do BPM, e havia sido estabelecido que, primeiramente, seria implementado estrategicamente o mapeamento e a otimização dos processos da empresa.

Partindo para a 5ª Fase que corresponde ao Monitoramento e Controle da Modelagem *To Be* já sendo utilizada, ocorreram a implantação de diversos sistemas que passaram a dar suporte a este processo. Foram implantados um novo Gerenciador de Tarefas (GET), um Gerenciador Eletrônico de Documentos (GED), um sistema de controle de pontos mais eficaz e a contratação de uma plataforma com *people analytics* e gestão comportamental que tiveram as seguintes funções:

- GET (Gestão do Trabalho): Este software desempenha um papel crucial no gerenciamento de tarefas, projetos, *people analytics*, *time tracking*, formalização e aprovação das atividades. Ele contribui para a distribuição assertiva de tarefas, oferece suporte para tomadas de decisões e gera dados que permitem avaliar onde estão sendo gerados os gargalos.
- GED (Gerenciador Eletrônico de Documentos): Essa ferramenta proporciona suporte ao gerenciamento de documentos e processos de negócio. Com o GED, foi possível estabelecer um controle abrangente de tudo o que é produzido e entregue ao cliente. Além disso, auxilia na prevenção de quebras de fluxo e gera informações gerenciais cruciais para o Processo de Gerenciamento (ver Figura 3).
- Controle de Ponto Digital: A implementação do controle de ponto digital otimizou a gestão da jornada de trabalho dos colaboradores. Transformou a gestão de pessoal em uma área verdadeiramente estratégica, permitindo que as informações geradas sejam controladas e utilizadas para tomadas de decisões assertivas.
- Plataforma de *People Analytics* e Gestão Comportamental: Essa plataforma trouxe aos gestores estratégicos e táticos a oportunidade de contar com

suporte na tomada de decisões, no desenvolvimento das equipes, nas avaliações de desempenho e no acompanhamento profissional.

As implementações mencionadas anteriormente conferiram à gestão da empresa um controle gerencial mais eficaz e eficiente. Essas melhorias permitiram a geração de dados que facilitaram o Monitoramento e Controle, por meio da implementação de indicadores específicos para esta fase e da definição de metas SMART (específicas, mensuráveis, atribuíveis, realistas e temporais).

A aplicação de melhores práticas no cotidiano da empresa resultou em conquistas satisfatórias. Com o sistema adotado, a gestão passou a contar com indicadores de desempenho abrangentes, incluindo Eficiência, Eficácia, Capacidade, Produtividade, Qualidade, Lucratividade, Rentabilidade, Competitividade, Efetividade e Valor.

Outras ferramentas incorporadas à rotina da empresa para facilitar o processo de monitoramento e controle incluem 5W2H, Plano de Ação, MASP, Matriz de Riscos, Matriz de Problemas x Oportunidades, Matriz GUT, Matriz de Urgência x Importância, 5 Porquês, entre outras.

Todo esse conjunto foi crucial para a 6ª e última fase do Ciclo de Vida BPM, o Refinamento, na qual uma análise abrangente de todas as etapas anteriores foi realizada para determinar como dar continuidade ao processo de melhoria contínua. Isso foi possível graças à disponibilização de informações essenciais de cada etapa do processo.

O trabalho desenvolvido foi meticulosamente documentado por meio de um fluxograma detalhado do desenvolvimento da produção e de um material documental (*Playbook*). Resultados práticos e financeiros tangíveis foram observados, como a eliminação de gargalos em aprovações internas de documentos, uma relação mais próxima com os clientes e uma operação mais fluida, culminando em novos projetos e contratos em uma empresa mais bem estruturada.

Em constante evolução, a Empresa Alfa continua o processo para aumentar a competitividade no mercado, concentrando-se no desenvolvimento interno da estrutura, cultura, profissionalismo e maturidade. Os setores agora possuem uma compreensão mais aprofundada de suas atividades, limitações e potenciais. Novos indicadores estão sendo implantados para auxiliar na tomada de decisões.

A organização está na fase final do ciclo atual e já se prepara para iniciar um novo ciclo de vida BPM, com o foco na empresa como um todo. Nesse contexto, será mapeado tudo o que ainda não está catalogado, e melhorias serão implementadas no fluxo operacional da Modelagem *To Be*, que passará a ser a Modelagem *As Is*.

## Considerações Finais

Este trabalho representa um ponto de partida fundamental para o processo de melhoria contínua na Empresa Alfa. Através do mapeamento e compreensão do fluxo de trabalho para o desenvolvimento de projetos, a organização adquiriu a capacidade de monitorar e analisar o desempenho de seus processos. Esse entendimento proporcionou uma visão mais clara do impacto de cada setor na linha de produção, assim como uma compreensão sistêmica da empresa. Facilitou a introdução de práticas baseadas em indicadores, a adoção de ferramentas de gerenciamento de projetos e processos, o uso de ferramentas gerenciais em geral, e até mesmo a criação da estrutura organizacional estratégica, tática e operacional.

Destaca-se como fator-chave para o sucesso a participação efetiva da liderança executiva, sendo crucial para o êxito do trabalho. A aceitação positiva das mudanças e o foco na geração de valor para o cliente estiveram presentes em todo o processo. Em resumo, o objetivo foi alcançado ao implementar o gerenciamento de processos por meio do mapeamento, modelagem *As Is*, alinhamento com o planejamento estratégico, implementação do processo *To Be* e refinamento. Os gestores agora operam com uma visão sistêmica e tomam decisões assertivas. A análise dos resultados obtidos revelou-se favorável para o aprimoramento de futuros trabalhos.

Como sugestões para os próximos passos, visando a melhoria contínua da Empresa Alfa, sugere-se que o novo ciclo de gerenciamento de processos seja desenvolvido e documentado utilizando a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), aproveitando a maior maturidade e conhecimento adquiridos sobre BPM. Além disso, a área de Gestão da Qualidade pode ser estruturada para permitir que o trabalho de melhoria contínua ocorra por meio do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). A empresa possui um grande potencial para continuar otimizando seus processos, fazendo uso inteligente dos recursos, tratando não conformidades com agilidade e eficácia. O mais importante é manter o foco constante no cliente, na abordagem por processo e na busca contínua pela melhoria.

## Referências

ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. (2011). **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas.

**BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0**. Brasil: Abpmp, 2013. 441 p.

ENTRIGER, T. C.; GARCIA, D. L.; FERREIRA, A. S. (2017). **Análise do mapeamento de processos de uma empresa prestadora de serviços do setor petrolífero: um estudo de caso**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37., 2017, Anais... Joinville.

- GIL, A. C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- MAGAR, E. M. (2019). **Análise do ciclo de vida do BPM: estudo de caso em um projeto de automação de processo**. Orientador: Veridiana Rotondaro Pereira. 2019. 18 p. Dissertação (Graduação) - Escola de Engenharia Mackenzie. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/29136>. Acesso em: 1 dez. 2022.
- OROFINO, A. C. (2009). **Processos com resultados: a busca da melhoria continuada**. Rio de Janeiro: LTC.
- SEBRAE (2013). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE -Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013.
- DUMAS, M., LA ROSA, M., MENDLING, J., & REIJERS, H. A. (2018). **Fundamentals of Business Process Management**.
- HARMON, P. (2015). **Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals**.
- REIJERS, H. A., MENDLING, J., & RECKER, J. (2015). **A Study into the Factors that Influence the Understandability of Business Process Models**.
- SCHALKEN, J. (2010). **Business Process Management: A Case Study of American Red Cross's Disaster Response Process**.
- SMITH, H., & FINGAR, P. (2006). **Business Process Management: The Third Wave**.
- ZOHAR, A. (2019). **Adaptado de "Nike's Failed Experiment: A Cautionary Tale for CSR in Emerging Markets"**.