UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

VITÓRIA FRANGO DE SOUZA

APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA OPERADORA DE SAÚDE DE JUIZ DE FORA

JUIZ DE FORA
2019

VITÓRIA FRANGO DE SOUZA

APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA OPERADORA DE SAÚDE DE JUIZ DE FORA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Eng. Luiz Henrique Dias Alves

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Frango de Souza, Vitória.
Aplicação da Gestão por Processos em uma Operadora de Saúde de Juiz de Fora / Vitória Frango de Souza. -- 2019.
53 f.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2019.

1. Gestão por Processos. I. Dias Alves, Luiz Henrique , orient. II. Título.

VITÓRIA FRANGO DE SOUZA

APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA OPERADORA DE SAÚDE DE JUIZ DE FORA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 27 de novembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eng. Luiz Henrique Dias Alves

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Eng. Roberto Malheiros Moreira Filho

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dra. Eng. Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

Esp. Bruno Gomes da Silva

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 1

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 1
1.2 JUSTIFICATIVA 2
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 2
1.4 OBJETIVOS 3
1.5 METODOLOGIA 3
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 4

REFERENCIAL TEÓRICO 4

2.1 O QUE É PROCESSO? 4
2.2 A GESTÃO POR PROCESSOS 5
2.3 A ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL VERSUS A ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA PROCESSOS 7
2.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL 8
2.5 TÁTICAS DE MUDANÇAS 9
2.5.1 PASSO 1 – CRIAR UM SENSO DE URGÊNCIA 9
2.5.2 PASSO 2 – CRIE A ALIANÇA ADMINISTRATIVA 9
2.5.3 PASSO 3 – DESENVOLVA UMA VISÃO DE MUDANÇA 9
2.5.4 PASSO 4 – COMUNIQUE A VISÃO PARA TODOS 10
2.5.5 PASSO 5 – DÊ PODER PARA AS PESSOAS AGIREM (REMOVER OBSTÁCULOS) 10
2.5.6 PASSO 6 – CRIAR VITÓRIAS A CURTO PRAZO 10
2.5.7 PASSO 7 – CONSOLIDAR MELHORIAS 10
2.5.8 PASSO 8 – ANCORAR AS MUDANÇAS 11
2.6 IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES 11
2.7 O PAPEL DAS PESSOAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL 12
2.8 FERRAMENTAS PARA IMPLANTAR A GESTÃO POR PROCESSOS 13
2.8.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS 13
2.8.2 FLUXOGRAMA 14

2.8.3 ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO FUNCIONAL 16
2.8.4 PADRONIZAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSOS 16
2.8.5 MAPA DE CALOR 18

DESENVOLVIMENTO 19

3.1 DEFINIÇÃO DAS ETAPAS DA METODOLOGIA 19
3.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DAS ETAPAS 20
3.2.1 ALINHAR NECESSIDADES 20
3.2.2 DEFINIR EQUIPE E CONSCIENTIZAR 20
3.2.3 MAPEAMENTO E REVISÃO DO PROCESSO 21
3.2.4 ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS 22
3.2.5 ANÁLISE DAS MELHORIAS 22
3.2.6 RECOMENDAÇÕES 23

RESULTADOS E DISCUSSÕES 23

3.3 ALINHAR NECESSIDADES 23
3.4 DEFINIR EQUIPE E CONSCIENTIZAR 23
3.5 MAPEAMENTO E REVISÃO DO PROCESSO 26
3.6 ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS 33
3.7 ANÁLISE DAS MELHORIAS 37
3.8 RECOMENDAÇÕES 40

CONSIDERAÇÕES FINAIS 41

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma de um processo de compras 16
Figura 2 - Documentação de Procedimento 17
Figura 3 - Exemplo de Instrução de Trabalho 18
Figura 4 – Mapa de Calor 25
Figura 5 - Implantação de contratos PJ 27
Figura 6 - Implantação de contratos PF 28
Figura 7 - Fluxograma de Auditoria de Contratos 29
Figura 8 - *Checklist* Contrato PJ e RE 31
Figura 9 - *Checklist* Contrato PF e SAC 32
Figura 10 - Procedimento Padrão de Implantação de Novos Contratos 33
Figura 11 - Procedimento Padrão de Gerenciamento de Cadastro de Beneficiários 34
Figura 12 - Formulário Padrão de Auditoria de Contratos 35
Figura 13 - Folha de Rosto IDP do Processo de Implantação de Contratos 36
Figura 14 - SIPOC do Processo de Implantação de Contratos 36
Figura 15 - Cadeia Cliente-Fornecedor do Processo de Implantação de Contratos 37
Figura 16 - Indicadores de Inclusão e Exclusão de Beneficiários 38
Figura 17 - Controle de Pendências de Contratos PJ 39

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Símbolos para fluxogramas 15

INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Gestão por Processos tem se estabelecido cada vez mais como um moderno modelo de gestão, primando pela racionalização das atividades organizacionais através da ótica de processos de negócio e visualização da organização como o conjunto de seus processos integrados que geram valor para o cliente (GONÇALVES, 2000b).

Verificada a acirrada competição entre as organizações atualmente, as empresas estão em constante busca de uma vantagem competitiva que as alavanque a frente de seus concorrentes (VALLE, 2010). Em mercados onde o preço não é o principal direcionador da demanda, a diferenciação dos produtos toma papel essencial como critério definidor de pedido (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). No entanto, lucro é uma premissa para a existência da organização, portanto, os custos sempre serão uma preocupação das empresas (GONÇALVES, 2000b).

É sabido que retrabalhos, redundâncias, atividades duplicadas, entre outras categorias nas quais as atividades podem se enquadrar, aumentam o custo da operação sem agregar valor a ela. Assim, para mercados centrados em diferenciação, o que conquista o cliente é a percepção do valor agregado no produto que consome (GONÇALVES, 2000b). Logo, a competitividade destas empresas está diretamente atrelada à sua capacidade de gerar valor para os seus clientes (GONÇALVES, 2000b).

A gestão por processos busca justamente entender a organização como o conjunto integrado de seus processos (GONÇALVES, 2000a). Assim, a organização é analisada a partir da perspectiva de sua capacidade de gerar valor: atividades que agregam valor tem sua existência justificada na organização; já as que não geram nenhum valor, apenas consumirão recursos sem a contrapartida de aumento do valor para os seus clientes (internos e/ou externos) (GONÇALVES, 2000b).

Schiar e Domingues (2002) concluem em seu trabalho que a adoção da gestão por processos nas organizações surge como uma maneira para que elas se adequem melhor ao atual cenário competitivo.

Pode-se dizer então que a gestão por processos, corretamente aplicada, poderá promover a racionalização dos processos de negócio a partir da perspectiva da geração de valor: somente as atividades geradoras de valor tem razão de ser; as atividades que não geram

nenhum tipo de valor deverão ser eliminadas, assim como, também seus custos associados serão eliminados e a empresa ganha em vantagem competitiva.

Esse modelo de gestão, ainda pouco aplicado, pode trazer muitas vantagens às organizações que o adotam. Explorando oportunidades neste cenário, este trabalho apresenta um estudo sobre a gestão por processos e o processo de implantação de um piloto que envolve diferentes áreas de uma operadora de saúde em Juiz de Fora.

1.2 JUSTIFICATIVA

Ainda pouco utilizada, a gestão por processos pode trazer grandes benefícios às organizações que a implantam (MALTA, 2010), de forma que a divulgação de casos de implantação nas organizações serve como referencial para que outras organizações também o façam, além de aumentar a base de dados disponível sobre esse moderno modelo de gestão, de forma a fomentar o estudo e o aprofundamento das pesquisas nessa área do conhecimento.

A escolha do tema veio da percepção da raiz de um problema em uma operadora de saúde situada em Juiz de Fora. O processo em estudo relaciona áreas diferentes que precisam se comunicar de forma clara e rápida para o atendimento desejado ao cliente, porém vários problemas foram surgindo. Isso acabava por gerar atrasos para o cliente, o que constituía um problema a nível estratégico, questões importantes ligadas ao risco que a empresa corria por não ter tido o processo completamente realizado, além de interferir negativamente no clima entre as áreas envolvidas.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O presente trabalho será embasado a partir da apresentação de referencial teórico englobando os principais conceitos relacionados à gestão por processos, gerenciamento da comunicação e táticas de mudanças. Posteriormente, será definido um processo piloto em uma operadora de saúde em Juiz de Fora para que sejam levantadas as necessidades de mudanças e então implantá-las usando ferramentas adequadas para a situação.

1.4 OBJETIVOS

O objetivo do trabalho é aplicar a gestão por processos em uma área piloto de uma operadora de saúde de Juiz de Fora.

Como objetivos específicos propõem-se:

Elaborar um modelo adequado para a implantação da gestão por processos em uma área piloto de uma operadora de saúde, de modo a aprofundar os conhecimentos nesse proeminente modelo de gestão e prover material para futuras mudanças organizacionais na empresa.

Levantar as possíveis desconexões entre as áreas relacionadas com a área piloto.

É esperado que, com a realização deste trabalho, a empresa estudada obtenha ganho de produtividade, através da visualização de seus processos pela perspectiva de geração de valor, eliminando totalmente as atividades que não agregam valor, além de eliminar redundâncias e duplicidade de atividades, o que culminará em redução de custos. Em paralelo, obter ganhos com controles internos e clima organizacional.

Também se espera que os atrasos de entregas ao cliente diminuam com a racionalização dos processos, e que a implantação desse piloto sirva de exemplo para que seja replicada nos demais processos pelos gestores da empresa.

1.5 METODOLOGIA

Quanto à natureza do presente trabalho, classifica-se como pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimento para aplicação prática, de modo a solucionar problemas específicos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). No caso, o estudo é aplicado para gerar conhecimento relativo à implantação e adoção da gestão por processos na empresa estudada.

Quanto aos seus objetivos, possui caráter descritivo, por pretender descrever fatos de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009), no caso, a realidade da empresa em estudo.

A pesquisa classifica-se dentro de uma abordagem qualitativa, pois será centrada em aspectos da realidade de uma organização que não podem ser quantificados, objetivando, portanto, compreender e explicar a sucessão de fatos e fenômenos ocorridos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O método adotado é o de pesquisa-ação, pois possibilita que o pesquisador (autora do trabalho) seja capaz de transformar (implantação da gestão por processos) a realidade observada (empresa estudada), a partir de sua compreensão e conhecimento relativo ao tema estudado (FONSECA, 2002 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

De forma a facilitar o entendimento e o sequenciamento lógico das ideias, o trabalho é constituído por quatro capítulos. O primeiro apresenta uma introdução composta pelas considerações iniciais, justificativa, escopo do trabalho, objetivos, metodologia, estrutura do trabalho e cronograma.

O segundo capítulo é composto por um referencial teórico descrevendo conceitos relacionados ao tema, sendo estes: definição de processo, a gestão por processos, a organização tradicional versus a organização orientada para processos, mudança organizacional, táticas de mudança, o papel das pessoas na mudança organizacional e ferramentas pra implantar a gestão por processos.

No terceiro capítulo será apresentada toda a metodologia adotada para execução do trabalho prático realizado.

O quarto capítulo irá conter todas as entregas que foram propostas para a implantação do mapeamento de processos do piloto.

Por fim, o último capítulo contém as considerações finais referentes ao trabalho desenvolvido.

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O QUE É PROCESSO?

Segundo Harrington (1993, p. 10), — “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”.

De acordo com Hammer e Champy (1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Davenport (1994) conceitua um processo como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados. Segundo o autor, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor aos *inputs*, resultando em um produto para um cliente.

Na abordagem de Oliveira (1996), processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Gonçalves (2000) define processo como qualquer atividade ou conjunto de atividades que pega um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. O autor destaca também a característica de interfuncionalidade dos processos, ou seja, a maioria dos processos empresariais, especialmente os processos chave ou primários, atravessa as fronteiras das áreas funcionais da organização, podendo envolver não só aspectos intra-organizacionais (interação entre os processos internos da empresa), mas também inter-organizacionais (interação com os processos de outras organizações). A abordagem de Gonçalves alinha-se com a de Porter (1992) que enfatiza, em uma organização, a importância da sua cadeia de valores e do seu sistema de valores para a criação de vantagem competitiva.

Adair e Murray (1996) citam que um processo consiste em um conjunto de tarefas executadas sequencialmente com a finalidade de gerar um resultado identificável, que pode ser um bem, um serviço, dados ou informações. O resultado do processo é sempre direcionado a um cliente, seja ele interno ou externo, que é quem define e avalia esse resultado.

2.2 A GESTÃO POR PROCESSOS

As organizações são administradas segundo a visão das funções empresariais, sendo rotuladas como “baseada em funções”. Essa forma de funcionamento é muito danosa para os processos que, tendo necessidade de fluir transversalmente entre as diversas unidades da organização que executam partes da atividade, passam a ter barreiras insuperáveis de trocas de informações, produtos, energia e comunicação, em face das restrições impostas pelo efeito silo da abordagem funcional (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

Pesquisa realizada por Rummler e Brache (1994) confirma que a maioria dos executivos descreve suas organizações pelos departamentos que a compõem. Essa visão permanece até os dias de hoje, conforme colocado por Harmon (2007), que caracteriza as organizações deste tipo, como “organizações de estrutura tradicional”.

A gestão por processos se consolida atualmente como um moderno sistema de gestão para as organizações, estabelecendo o foco em processos geradores de valor, e não mais em atividades atribuídas a cada função dentro da empresa, dentro da estrutura rígida de departamentos comumente encontrada (GONÇALVES, 2000b).

A gestão por processos começou a ganhar força quando se percebeu as limitações das empresas que atuam de maneira exclusivamente funcional. Os modelos de gestão funcionais possuem algumas lacunas. Uma organização funcional cria um efeito de silo dentro da organização (JESTON; NELIS, 2008), enquanto uma organização voltada para processos gira em torno, principalmente, dos processos de negócio e da visão focada no cliente. Esses mesmos autores colocam que processos são o *link* entre a organização e seus clientes, parceiros, canais de distribuição, produtos e serviços, pessoas e outros *stakeholders*.

Vários autores trazem uma definição para o conceito de *Business Process Management* (BPM). Goldkuhl e Lind (2008) resumem de forma apropriada a origem do BPM. Para os autores de Gestão e Tecnologia para a Competitividade 23, 24, 25 de Outubro de 2013, BPM é uma visão da organização onde há uma ênfase no trabalho horizontal em detrimento da divisão vertical de trabalho e sua origem remonta nas técnicas de gestão pela qualidade total (GQT) e na reengenharia de processos. Ainda nessa linha, para Hung (2006), BPM é uma filosofia de gerenciamento integrado e um conjunto de práticas que incluem mudanças radicais nos processos, melhoria contínua, ênfase na satisfação do cliente e no envolvimento dos empregados.

Segundo Barbará (2006), a gestão por processos pode ser entendida como um modelo de gestão organizacional, orientado para gerir a organização com foco nos processos. Assim, a organização, ao adotar um sistema deste tipo, deverá, inicialmente, pensar em sua melhor forma de fazer negócios.

Segundo Zairi (1997), BPM é uma abordagem estruturada que é dependente de elementos estratégicos, elementos operacionais, ferramentas e técnicas modernas, envolvimento das pessoas e, principalmente o foco horizontal que cumprirá as exigências dos consumidores de uma forma otimizada e satisfatória.

UNICAMP (2003 apud BARBARÁ, 2006) trata a Gestão por Processos como o "enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto".

Alguns autores associam diretamente a um modelo para melhorar o desempenho e atingir os objetivos da organização como um todo. Jeston e Nelis (2008) definem BPM como o atingimento dos objetivos de uma organização através da melhoria, gerenciamento e controle dos processos de negócio essenciais. Para Harmon (2010), BPM é a coordenação de um número diferente de esforços organizacionais para melhorar o desempenho global e o sucesso das organizações. Já Burlton (2001) define Gestão por Processos de Negócios, como um processo que assegura a melhoria contínua no desempenho da organização.

2.3 A ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL VERSUS A ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA PROCESSOS

Na opinião de Dreyfus (1995), as empresas tradicionais tendem a fragmentar o trabalho em atividades especializadas, encerradas dentro de unidades organizacionais delimitadas e estáticas, cada uma comandada por um chefe que controla as tarefas de seus subordinados. Nesse tipo de organização as atenções estão voltadas para dentro de cada célula organizacional e não para a sua cadeia de atividades que cria os bens e serviços para os seus clientes, sejam eles externos ou internos.

Gonçalves (2000) destaca que a ênfase, anteriormente dada aos departamentos da estrutura e às tarefas isoladas, migrou para um modelo organizacional mais simples e dinâmico: a visão centrada em processos. A orientação para os processos do negócio possibilita que a organização seja vista, não como um conjunto de departamentos estanques, mas, sim, como um fluxo contínuo de atividades encadeadas que começam e terminam no cliente. De acordo com o autor, entender como os processos funcionam e quais são os tipos de processos existentes em uma organização é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado.

Graham e LeBaron (1994), *apud* Gonçalves (2000), afirmam: todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço para um cliente, seja ele interno ou externo à empresa. Segundo Davenport (1994), grande parte do sucesso das empresas japonesas nas décadas de 80 e 90 decorreu da implementação da visão de processos, o que resultou em processos mais rápidos em áreas importantes como inovação de produtos, logística e vendas.

Segundo Kaplan e Norton (1997) as organizações modernas operam com processos de negócio interfuncionais e enfatizam a melhoria contínua dos produtos e processos visando garantir o sucesso organizacional.

Hammer (1997) enfatiza que "a essência do gerenciamento de um negócio é o gerenciamento de seus processos: garantindo que seu desempenho esteja de acordo com seu potencial, procurando oportunidades de aperfeiçoá-los e traduzindo tais oportunidades em realidade".

2.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional tem uma notável importância e sua característica é altamente estratégica. Schrippe, *et. al* (2015, p. 8) destacam que “numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização de oportunidades”.

A mudança é o “ato de variar, alterar ou modificar modos convencionais de pensamento ou comportamento” e a mudança organizacional é algo normal e necessário em uma empresa organizada (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 451).

A mudança é um aspecto essencial para a criatividade e a inovação, sendo a principal característica dos tempos modernos (CHIAVENATO, 2010).

Na atualidade, nenhuma empresa, mesmo aquelas que ocupam uma fatia de mercado dominante em sua área, estão em situação particularmente estável. Muito pelo contrário, até mesmo as organizações tradicionalmente estáveis precisam mudar, e muitas vezes, radicalmente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Robbins, *et al.* (2010) lembram que nem toda mudança é positiva, em caso de mudanças rápidas e transformadoras, a pressa pode levar a tomada de decisões equivocadas, e muitas vezes aqueles que dão início ao projeto não se dão conta da amplitude completa de seus efeitos e de seus verdadeiros custos.

Para dar suporte no período de mudança organizacional e pensar cuidadosamente em todas as implicações, existe o chamado agente de mudança, que pode ser um membro da organização ou até mesmo um consultor interno ou externo. A função do agente de mudança é iniciar o processo e ajudar a fazer acontecê-la.

2.5 TÁTICAS DE MUDANÇAS

Todo projeto de gestão por processos tem como fator crítico de sucesso a mudança. John P. Kotter realizou uma pesquisa sobre o assunto e desenvolveu o **"***Modelo dos 8 passos da Mudança***"**:

2.5.1 PASSO 1 – CRIAR UM SENSO DE URGÊNCIA

Esta primeira etapa é a mais importante de acordo com Kotter. Ao tornar os funcionários conscientes da necessidade e da urgência de mudança, será criada a sinergia do apoio. Isto requer um diálogo aberto, honesto e convincente. Deve-se ter em mente mostrar, aos funcionários, a importância de se tomar medidas novas e construtivas para a organização. Isso pode ser feito através de reuniões, palestras, ou qualquer outro tipo de "ferramenta", a fim de apresentar potenciais ameaças para a organização, ou discutindo possíveis soluções para problemas de produtividade e crescimento, dentre outros, que interfiram diretamente na coletividade e consequentemente na organização como um todo.

2.5.2 PASSO 2 – CRIE A ALIANÇA ADMINISTRATIVA

É interessante criar uma equipe de projeto que pode ocupar-se com as mudanças que a organização deseja implementar. Este grupo gerencia todos os esforços e incentiva os funcionários a cooperar e tomar uma atitude construtiva. Preferencialmente, essa coalizão é composta de funcionários que trabalham em diferentes posições e setores da organização, de modo que todos os funcionários podem contar com o grupo e identificar-se com os membros da equipe. Devido ao caráter aberto, os grupos também podem funcionar como uma caixa de ressonância, o que permite uma comunicação aberta de mão dupla.

2.5.3 PASSO 3 – DESENVOLVA UMA VISÃO DE MUDANÇA

Formular uma visão clara pode ajudar todos a compreender o que a organização está tentando alcançar dentro do prazo acordado. Fazer mudanças mais concretas e criar apoio para implementá-las. As ideias de funcionários podem ser incorporadas na visão, de modo que eles irão aceitá-la mais rapidamente. Vinculando a visão adotada às estratégias de

implementação das mudanças, irá auxiliar os funcionários a alcançar seus objetivos e consequentemente os objetivos da organização também serão atingidos.

2.5.4 PASSO 4 – COMUNIQUE A VISÃO PARA TODOS

O objetivo mais importante desta etapa é criar apoio e aceitação entre os integrantes da organização. Isso só pode ser alcançado através de comunicação clara e direta da nova visão aos funcionários em cada oportunidade disponível, e coletando as suas opiniões, preocupações e ansiedades com seriedade. A nova visão deve ser totalmente compreendida e adotada em toda a organização.

2.5.5 PASSO 5 – DÊ PODER PARA AS PESSOAS AGIREM (REMOVER OBSTÁCULOS)

Antes de a mudança ser aceita em todos os níveis, é fundamental remover os obstáculos que podem minar a visão. Ao manter o diálogo com todos os funcionários e em todos os níveis da organização, é possível identificar onde estão resistindo à mudança, sendo possível implementar ações de governança corporativa. Encorajar a aceitação da visão dos empregados ajuda quando suas ideias são incorporadas e implementadas no processo de mudança.

2.5.6 PASSO 6 – CRIAR VITÓRIAS A CURTO PRAZO

Nada motiva mais do que o sucesso. Deve-se criar metas a curto prazo para que os funcionários tenham uma ideia clara do que está acontecendo. Quando as metas são alcançadas, os funcionários sentem-se motivados a afinar e expandir a mudança. Ao reconhecer e recompensar os funcionários que estão intimamente envolvidos no processo de mudança, fica claro que a empresa está mudando de curso, ao mesmo tempo em que motiva todos da organização a participar do processo com mais empenho.

2.5.7 PASSO 7 – CONSOLIDAR MELHORIAS

De acordo com Kotter muitas trajetórias de mudança falham porque a vitória é declarada muito cedo. No entanto, a mudança é um processo contínuo lento e deve ser levado

para a cultura corporativa da organização. Ganhos rápidos é apenas o início da mudança de longo prazo. Portanto, uma organização precisa manter a busca de melhorias continuamente. Só depois de vários sucessos alcançados, pode-se estabelecer que a mudança está valendo a pena.

2.5.8 PASSO 8 – ANCORAR AS MUDANÇAS

A mudança só vai se tornar parte da cultura corporativa, quando se tornar uma parte do núcleo da organização. Mudanças não acontecem por si só. Os valores e as normas devem concordar com a nova visão e o comportamento dos funcionários deve estar em perfeita harmonia com este contexto. Os funcionários devem continuar a apoiar a mudança. Avaliação e discussões sobre o progresso regular ajudam a consolidar a mudança.

2.6 IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Uma empresa pautada em gestão por processos entende a organização de forma sistêmica, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, mas principalmente do cliente (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011). Para Lopes e Bezerra (2008), a gestão por processos pode ser utilizada como base para a melhoria contínua dos processos produtivos, ampliando os níveis de eficiência e reduzindo as perdas e consequentemente maximizando os lucros. Dessa forma, fica evidente a necessidade de avaliar constantemente os processos organizacionais, como também melhorá-los continuamente ou ainda recriá-los, devido às mudanças no contexto organizacional no qual a gestão é feita.

A gestão por processos possibilita a visão holística das questões que envolvem a empresa e também promove uma maior abertura para que todos os colaboradores participem das atividades e opinem sobre as melhores alternativas da empresa frente a determinadas situações.

Ela permite que os vários departamentos da empresa envolvidos na criação de um produto ajam juntos para que o cliente possa ter o produto requisitado com qualidade. Agindo de maneira transdepartamental, os segmentos da empresa criam processos que utilizem o mínimo de recursos necessários para que dele se obtenha resultados satisfatórios para o cliente.

Com o uso da gestão por processos na companhia, os conflitos internos da empresa tendem a diminuir, pois todos passam a se identificar com os resultados comuns,

possibilitando uma gestão sistemática e democrática da empresa. Assim, a gestão por processos maximiza os ganhos e dá voz aos seus colaboradores para os melhores resultados, interna e externamente.

2.7 O PAPEL DAS PESSOAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

É tarefa do líder enfrentar os desafios e conduzir a transformação, criar oportunidades para a mudança e engajar a equipe na busca pelos objetivos traçados. Em outras palavras: sem a presença do líder, é praticamente impossível ter sucesso em um processo de mudança organizacional.

Em um artigo para a revista Forbes, Brent Gleeson, fundador da empresa TakingPoint Leadership, afirma que a liderança precisa ter uma crença autêntica na missão. Segundo ele, uma mudança organizacional bem-sucedida não ocorre se não houver alinhamento da liderança.

De acordo com Gleeson, os desafios incluem articular a mudança em toda a empresa, conectar a equipe emocionalmente, gerenciar os medos e liderar equipes por meio de várias mudanças específicas relacionadas à maior mudança.

E não pense que o papel da liderança só deve ser acionado quando a empresa está em fase de transformação. Como afirma Andrew Pettigrew, professor da Universidade de Oxford, em contribuição para o periódico *Journal of Management Studies*, a liderança deve ser um processo contínuo presente no contexto de mudança.

A área de recursos humanos (RH), como parceiro que ajuda na sustentação do negócio tem um papel essencial na gestão de mudanças organizacional, pois é ele que constrói a estratégia de cultura da organização, que dá suporte para as demandas relacionadas a pessoas, ele que possui a *expertise* sobre o comportamento humano. Gestão de Mudanças refere-se ao lado humano da mudança aplicado a um processo que facilite esse lado humano/comportamental a alcançar os resultados esperados.

A maneira como o RH está organizado na estrutura da organização causa um impacto significativo nas ações de gestão de mudanças. O não entendimento desse cenário pode causar para a organização um alto impacto no custo, tempo de resposta e recursos necessários para a mudança acontecer.

O RH deve viver com conforto na transição e deve estar envolvido em toda a mudança organizacional e estrutural que ocorre na empresa. Se isso não acontece, a mudança tarda a engatar e muitas vezes não é sustentável.

2.8 FERRAMENTAS PARA IMPLANTAR A GESTÃO POR PROCESSOS

Para realizar a implantação da gestão por processo em uma empresa é aconselhável utilizar algumas ferramentas que auxiliam a execução das etapas. Existem várias ferramentas para este fim, que serão apresentas a seguir, e é importante verificar qual será a mais adequada para o momento da empresa ou até mesmo utilizar uma combinação delas.

2.8.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

"O mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos" (VILLELA, 2000, p. 50). Segundo o CBOK 2.0 (*apud* PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011), ele é utilizado para retratar a situação atual dos processos do negócio e descrever sua visão futura, com o objetivo de otimizá-los.

Pavani Júnior e Scucuglia (2011) evidenciam que o mapeamento consiste na representação gráfica, através de mapas ou fluxogramas, da sequência de atividades que compõem um processo, o que possibilita o estudo e a compreensão do sequenciamento das atividades realizadas na empresa.

De acordo com Hunt (1996 *apud* PRADELLA, 2016), o mapeamento de processos deve: expor os detalhes do processo; ter concisão e precisão na descrição do processo; focar a atenção nas interfaces do processo; e fornecer uma análise de processos poderosa e consistente.

O mapeamento de processos permite que as falhas na integração entre os sistemas sejam reduzidas, bem como os custos no desenvolvimento de produtos e serviços, além de possibilitar a eliminação ou simplificação dos processos que necessitam de mudanças (HUNT, 1996 *apud* VILLELA, 2000).

2.8.2 FLUXOGRAMA

O fluxograma é um gráfico universal que representa o fluxo ou a sequência usual de qualquer trabalho, produto ou documento, utilizando, para isso, símbolos básicos que descrevem as ações que o constituem. (CUSTODIO, 2015; LOBO, 2010). Ele auxilia na visualização e mapeamento dos processos e seus fluxos e, também, na padronização de atividades, podendo servir como complemento ou mesmo substituto a um procedimento padrão (PARANHAS FILHO, 2012 *apud* SILVA; SILVA, 2017).

Os fluxogramas possuem regras simples. São desenhados da esquerda para a direita e/ou de cima para baixo e utilizam setas, retângulos, paralelogramos, losangos, dentre outros, podendo ser adotados símbolos menos consagrados. Esses símbolos têm como objetivo indicar a origem, o processamento e o destino da informação e dos registros físicos. Exemplos de simbologia comumente adotada nos fluxogramas estão evidenciadas no Quadro 1.

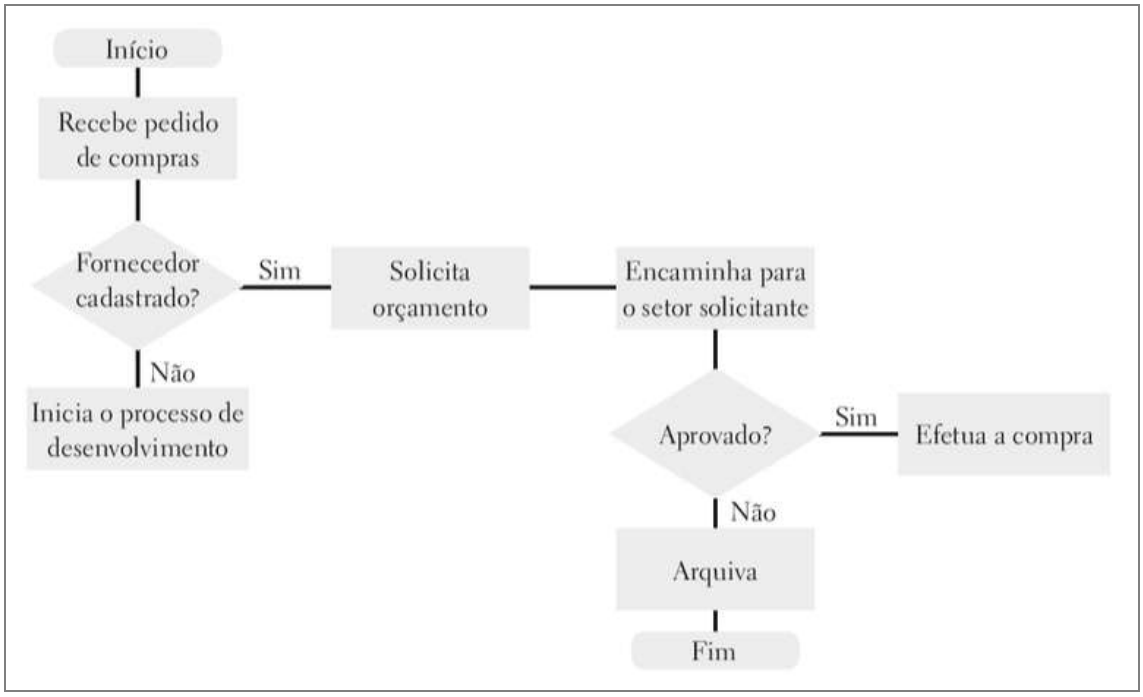
Quadro 1 - Símbolos para fluxogramas

	Inicia ou termina uma rotina ou um processo qualquer, devendo ser colocada sua identificação dentro do símbolo.
	Identifica qualquer processamento que se efetive num fluxo de trabalho e que não possa ser traduzido por símbolo próprio.
	Serve para identificar o documento que entra no fluxo, devendo seu nome ou sigla ser colocado no seu interior
	Identifica a tomada de decisão, levando ao desdobramento do fluxo, segundo as alternativas verificadas.
	Indica fluxo em parada temporária, aguardando algum tipo de providência, para poder prosseguir. É importante colocar no seu interior o tipo de pendência,
	Conector de fluxo, utilizado para indicar conexões na mesma página. Dentro é preciso colocar um número ou letra que será repetido na conexão.
	Conector de página, utilizado para indicar conexões em páginas diferentes. Dentro deve-se colocar um número ou letra (contrário ao utilizado no conector de fluxo) que será repetido na conexão na outra página.
	Utilizado sempre que se faz necessário um controle ou inspeção durante o processo.
	Indica o sentido do fluxograma.

Fonte: Lobo, 2010 (adaptado).

Ademais, é essencial que cada empresa defina uma padronização dos símbolos e estruturas a serem utilizados, sendo recomendado minimizar a quantidade de símbolos diferentes, visando simplificar sua interpretação e compreensão dentro da organização (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Um exemplo de fluxograma é ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma de um processo de compras



Fonte: Silva e Silva, 2017.

Por fim, evidencia-se que o fluxograma é uma ferramenta de baixo custo e fácil utilização que facilita a participação das pessoas, permitindo uma ampla visualização dos processos, um melhor entendimento das relações entre as diferentes áreas da organização e, consequentemente, uma melhor identificação de oportunidades de melhoria (TOLEDO *et al*, 2013).

2.8.3 ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO FUNCIONAL

Também utilizado para representar graficamente a estrutura da organização, o organograma hierárquico funcional facilita a associação de cada área ou setor com suas respectivas atividades. Torna a compreensão da organização como um "conjunto de macroprocessos" o que auxilia na análise e na modelagem dos processos (BARBARÁ, 2008).

2.8.4 PADRONIZAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSOS

Para realizar a documentação dos processos organizacionais, procedimentos e instruções de trabalho, normalmente são utilizados formulários e planilhas que os descrevem

detalhadamente. O autor sugere a seguinte estrutura para os procedimentos (BARBARÁ, 2008), seguido de um exemplo na figura 2:

a) Objetivo: descreve a finalidade do procedimento;

b) Escopo: estabelece os responsáveis, o quê, onde e quando deve ser executado;

c) Definições: trazem esclarecimentos sobre abreviações, termos específicos, siglas etc.

d) Referências: referem-se às normas que devem ser utilizadas, documentos de referência, regulamentos e outros procedimentos que devem ser consultados.

Figura 2 - Documentação de Procedimento

Unidade de Negócio (Gerência de Suprimento)	Manual de Procedimentos (GS-01)	Proc. Nº GS-P01	Elaborado por: JP Data: 05/09/03	
	Solicitação de compra	Implantado 25/09/03	REV. 03	Pág. 1/3

1. OBJETIVO
Este procedimento visa a assegurar a qualidade nos processos de compra de suprimentos sob a responsabilidade da GS.

2. ESCOPO
Os suprimentos controlados por este procedimento fazem parte da tabela GS-T01.

3. DEFINIÇÕES
3.1. Qualificação de Fornecedores - Procedimentos necessários para garantir a confiabilidade e a qualidade dos suprimentos adquiridos
3.2. Solicitação de compra - Relação de pedidos de compras de suprimentos das UM.

4. REFERÊNCIAS
4.1. Normas de qualificação de fornecedores.
4.2. ISO 9001:2008.

5. PROCEDIMENTOS
5.1. Recebimento - Receber as solicitações de compras de suprimentos (SCS) das UN's específicas na tabela GS-TB01.
5.20. Verificar a aprovação - Proceder a verificação de aprovação de todas as SCS:
5.20.1. Desenvolvendo as respectivas UN's às SCS não aprovadas, com justificativa.
5.30. Verificar a qualificação - Para as SCS aprovadas, proceder à verificação da qualificação do fornecedor:
5.30.1. Para fornecedor não qualificado, fazer a qualificação conforme procedimento de código GQ-P02.
5.30.2. Quando for qualificado, fazer proceder à cotação de preço..
5.40. Emitir pedidos de compra.
5.50. Comunicar às UN's sobre compras.

6. REGISTRO DA OPERAÇÃO
Feito na planilha de resgistro de compras do dia.

Fonte: adaptado de Barbará (2008)

Já as instruções de trabalho fornecem informações e detalhes específicos para execução das tarefas. Instruem os funcionários em “como fazer” determinada atividade, conforme exemplo da figura 4.

Figura 3 - Exemplo de Instrução de Trabalho

Documentação de instrução	Instrução Operacional de Montagem (IO - 002 Rev. 2)	Página 1/4
Bomba Dágua (Código 1200-ERB) - Verificar folhas (3/4), fotos e (4/4) vista explodida, para auxiliar a montagem.		
1. Equipamentos necessários: Chave de fenda e inglesa; banca de montagem **2. Materais necessários:** graxa de vedação; tinta lacre; etiqueta de identificação. **3. Etapas:** 3.1. Apoie o corpo da bomba (2001) na banca de montagem. 3.2. Monte nesta ordem: vedador (2005) e parafuso maior (2006); retentores (2004), anel (2003) e roda dentada (2002) 3.3. Fazer a montagem no corpo, passando antes da graxa nos retentores. 3.4. Colocar o vedador, apertando com o parafuso maior, juntamente com os retentores. 3.5. Fechar, colocando por último a roda dentada e apertando com os parafusos menores 3.6. Colocar a etiqueta de identificaç~çao (ET02). 3.7. Aplicar tinta lacre sobre os parafusos de fechamento. **4. Resultado esperado** 4.1. Terminada a montagem, enviar a bomba para a realização do teste de funcionamento em conformidade com o procedimento de teste (Pr-003). **5. Desvio e atitudes** 5.1. A bomba deverá ser monateda sem problema. No caso de não-conformidade, verificar possíveis defeitos nas peças, desmontando-as.		
Importante: Lançar ocorrências de desvios e atitudes na pasta de registro apropriada (Pt-004)..		

Fonte: adaptado de Barbará (2008).

2.8.5 MAPA DE CALOR

O termo “mapa de calor” foi originalmente utilizado para identificar áreas com maior ou menor grau de temperatura ambiental. Serve para dimensionar a refrigeração, isolamento térmico e indicar o melhor posicionamento de pessoas e máquinas em um ambiente. Porém, como o termo entrega um entendimento mais fácil dos gráficos de frio e calor, passou a ser utilizado também em outras áreas, como no mapeamento do clima das áreas de empresas.

A representação gráfica se dá por meio de uma planta baixa ou mapa com paleta de cores quentes (amarelo, laranja e vermelho) e frias (verde, azul e branco). Nesse caso, os locais de maior concentração de pessoas, áreas percorridas por elas ou até mesmo a alta influência das pessoas na área, recebem a cor quente correspondente a maior intensidade

(vermelho). Permite assim mapear as pessoas envolvidas e definir qual a visão de cada uma em relação à mudança, respondendo algumas perguntas: *Existem grupos? Quem são os apoiadores? Quem são os opositores? Existem pessoas neutras? O quanto essas pessoas tem influência? Quanto é influenciado?*.

DESENVOLVIMENTO

3.1 DEFINIÇÃO DAS ETAPAS DA METODOLOGIA

Conforme explicitado anteriormente, o objetivo deste trabalho é, a partir da revisão bibliográfica e do conhecimento da realidade da organização estudada, aplicar uma metodologia de implantação da gestão por processos que se adeque da melhor forma possível às características da empresa estudada. Conforme previamente relatado, a empresa estudada é uma operadora de plano de saúde situada em Juiz de Fora. Pode ser considerada uma empresa de grande porte de acordo com o número de funcionários que possui (por volta de 500). Sua estrutura interna é bem departamentalizada. Neste trabalho será tratada a implantação da gestão por processos nos setores de cadastro e vendas, com o piloto no processo de implantação de contratos.

A execução do trabalho será baseada na metodologia desenvolvida por John P. Kotter "*Modelo dos 8 passos da Mudança*", citado na seção 2.5, adaptando à realidade da empresa, juntamente com as etapas do mapeamento de processos, utilizando algumas das ferramentas já apresentadas neste documento.

Inicialmente foi gerada a demanda de ajudar o setor de cadastro, visto as inúmeras reclamações dos clientes internos e externos devido a erros no processo. Despertando o senso de urgência, foi realizada uma reunião com os responsáveis pela área para alinhamento das necessidades e plano de trabalho junto ao time.

Para que seja possível realizar as atividades e conhecer melhor o processo, será definida uma pessoa, colaboradora da área de cadastro, para que possa estar auxiliando ativamente no processo de mudança. Outros colaboradores também serão envolvidos como apoio de outras áreas, as quais tem impacto no processo estudado.

Na etapa de desenvolvimento da mudança, serão realizados alguns encontros com colaboradores chaves que executam atividades do processo de implantação de contrato, com o objetivo de entender o processo, revisar os fluxogramas que já existem e envolve-los nas

propostas de melhorias. Iniciando assim um mapeamento dos processos e sensibilizando os responsáveis em relação às mudanças que possam ocorrer.

A partir dos gargalos que forem identificados nos fluxogramas, serão propostas algumas ações de melhorias, sejam elas: criação e atualização de documentos padrões, ferramentas de suporte, criação de indicadores para monitorar o processo, entre outras.

É importante que durante todo o processo, cada documento e/ou ferramenta criada, já seja implementada, para que as pessoas usem e testem o modelo, com o objetivo de analisar os resultados e verificar as melhorias com as mudanças. Criar vitórias em curto prazo é necessário para motivar a continuidade do trabalho.

Como toda mudança deve ser cuidadosa, essa não será diferente. A consolidação das melhorias será feita passo a passo, testada e analisada. A mudança de cultura tem que ser trabalhada constantemente de forma a manter a melhoria contínua presente no dia a dia das pessoas.

Para que as mudanças possam ser de fato ancoradas, elas precisam ser medidas e monitoradas. Alguns indicadores serão criados, para que seja possível analisar continuamente o processo, ver os resultados das ações e propor outras melhorias, quando necessário.

3.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DAS ETAPAS

3.2.1 ALINHAR NECESSIDADES

Como adiantado anteriormente, o processo de implantação de contratos estava com um senso de urgência para que algo fosse feito, devido muitas reclamações de clientes internos e externos. Essa demanda foi levada ao núcleo de planejamento e gestão, área que provê suporte em relação a projetos e processo para toda a empresa. Analisando essa necessidade, serão realizadas algumas reuniões entre pessoas chaves de cada área com a finalidade de entender melhor o problema e alinhar o plano de trabalho.

3.2.2 DEFINIR EQUIPE E CONSCIENTIZAR

Para dar início às atividades, foi necessário ter apoio de colaboradores chaves, para que pudessem facilitar e auxiliar nas mudanças. A partir disso foi montada uma equipe para dar andamento às ações propostas. Alguns outros colaboradores, responsáveis pelas atividades

estudadas, foram envolvidos para apresentar o processo e participar da construção de melhorias.

É importante conscientizar todos os envolvidos com o objetivo de serem apoiadores das mudanças, tornando o trabalho mais fluido. Essa etapa foi fundamental para que todos compreendessem o que seria realizado, começando uma mudança de cultura.

Os colaboradores foram observados durante imersão na área para que fosse elaborado o mapa de calor, que como explicado anteriormente, possibilita identificar o quanto as pessoas estão prontas para mudanças ou não, com o objetivo de trabalhar cada uma delas de forma que não atrapalhe e se envolva com o processo.

3.2.3 MAPEAMENTO E REVISÃO DO PROCESSO

Conforme indica o nome, nesta etapa foi realizado o mapeamento e revisão dos processos da organização tal como se encontram estruturados atualmente. Nesta etapa também estava prevista a identificação de desconexões existentes no processo, o que serviu de subsídio para a etapa de proposta de melhorias, e a posterior implantação e medição da eficácia das melhorias.

O mapeamento dos processos pode ser feito de diversas maneiras, entre as quais se podem citar: observação em campo, aplicação de questionários, realização de entrevistas com os colaboradores, dentre outras possíveis. Para o presente estudo, foi definido que o mapeamento e a identificação de desconexões no processo foram feitos através da realização de entrevistas com os colaboradores, pois o contato direto com estes reforça a etapa anterior, ou seja, reforça a ideia da gestão por processos como aliada, o que colabora para que a mesma perdure após a implantação, contribuindo para o fortalecimento dessa nova cultura.

Para registro das informações coletadas nas entrevistas, a autora realizou anotações no *Word*, pois é uma forma mais simples e rápida de registrar as informações conforme o andamento da entrevista. Ao final da conversa foi importante fazer um resumo do que foi falado para confirmar as informações e esclarecer quaisquer dúvidas sobre a atividade estudada.

Decompor os processos da organização, montar e atualizar o fluxo dos mesmo, foram atividades realizadas a partir das informações coletadas nas entrevistas com os colaboradores, elaborando fluxogramas, por permitir uma visualização ampla dos processos na organização.

Como alguns fluxogramas já existem, todos eles foram revisados de acordo com o relato dos colaboradores. Foram realizadas modificações naqueles que necessitaram e então apresentadas para as mesmas pessoas que participaram das entrevistas com o objetivo de validar e ter consciência da existência desse documento.

O próximo passo desta etapa foi evidenciar os pontos nos fluxos elaborados em que se encontram desconexões, o que também foi levantado a partir das informações coletadas nas entrevistas.

Por fim, os fluxos elaborados e as desconexões identificadas foram validados pelo responsável do processo, de forma que ateste que sua atual situação condiz com os fluxos elaborados e as desconexões apontadas.

3.2.4 ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS

A partir da análise dos fluxogramas validados, foram criados documentos relacionados ao processo, principalmente aqueles que necessitam de padronização devido ao uso por várias áreas diferentes.

As atividades gargalo foram analisadas e algumas melhorias foram propostas. Para isso foi importante criar a Identidade do Processo (IDP), que é um documento que possui as ferramentas SIPOC e Cadeia Cliente-Fornecedor, para que haja um entendimento claro do relacionamento das áreas e suas responsabilidades.

3.2.5 ANÁLISE DAS MELHORIAS

Todas as melhorias que foram sugeridas e implantadas devem ser analisadas. A melhor forma de fazer isso é criar indicadores para o processo, pois ele possibilita verificar os resultados antes e após a implantação de uma melhoria.

De modo a evitar a parcialidade, os indicadores deverão ser elaborados e calculados baseados em aspectos objetivos e passíveis de medição sobre os processos. De acordo com Barbará (2008) os indicadores devem representar bem o desempenho do processo a que se referem.

3.2.6 RECOMENDAÇÕES

Após finalizar todas as etapas acima, foram deixadas algumas recomendações para as áreas para que elas deem continuidade à melhoria dos processos, ressaltando que este foi apenas um piloto e que é necessário que seja expandido para todos os processos da empresa.

Devido ao curto tempo de implantação, pode ser que algumas atividades ficaram de recomendação para implantação por parte da área responsável. Então as recomendações serão bem explicitadas em documentos com a finalidade de que não haja dúvidas na execução.

Além disso, e em paralelo às outras etapas, a ideia é que seja plantada uma semente de rotina de gestão nas áreas, para que ocorram reuniões de análise de processos e resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.3 ALINHAR NECESSIDADES

Inicialmente, quando a demanda de auxílio ao processo de implantação de contrato foi levada ao núcleo de planejamento e gestão, foi definida uma pessoa responsável para que trabalhasse nessa frente. Algumas reuniões com os responsáveis das áreas foram realizadas para que fossem esclarecidas as necessidades e alinhado o plano de trabalho que seria proposto. Neste momento também foi definida uma pessoa de referência da área de cadastro para auxiliar na execução das ações propostas.

3.4 DEFINIR EQUIPE E CONSCIENTIZAR

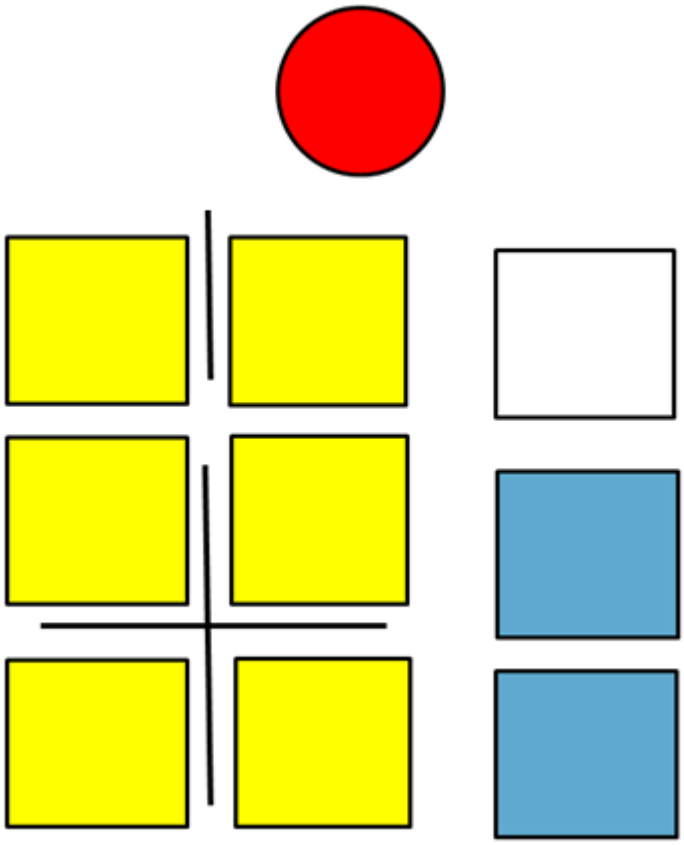
A equipe para realizar este trabalho foi formada apenas pela autora, integrante do núcleo de planejamento e gestão, e uma colaboradora chave do setor de cadastro. Outras pessoas foram envolvidas durante o processo, como outros colaboradores do cadastro com a participação em entrevistas sobre suas atividades, representantes dos setores de vendas, relacionamento empresarial e serviço de atendimento ao cliente (SAC), por terem interface com o processo em estudo.

A colaboradora chave do cadastro foi essencial para execução do trabalho, pois ela facilitou a comunicação entre as áreas, na conscientização dos ouros colaboradores e auxiliou na execução das ações propostas.

Os colaboradores foram observados em paralelo à etapa de mapeamento e revisão dos processos, a fim de identificar o perfil de aceitação de mudança de cada um. Após um tempo vivenciando o dia a dia do setor, foi possível elaborar o mapa de calor das pessoas.

Lembrando que a representação em vermelho quer dizer que aquela pessoa pode ser "perigosa", que não está dentro, que boicota e dificulta as mudanças, que mina o ambiente e contagia negativamente; o azul é aquele (a) que tem um potencial diferente, já está entregando e está envolvido de outra forma com os objetivos, buscando melhorias constantemente; o branco é aquele (a) que está em uma zona em que "dançam" conforme a música, essa pessoa se mal induzida ou até por interesses próprios pode ir para um caminho que prejudica o time, ambiente e a empresa; o amarelo é aquela pessoa que faz o básico, mas sem muito brilho, sem oferecer grandes perspectivas, não quer dizer que não possa sair dessa zona e migrar para outra, pois muitas vezes têm um potencial a ser explorado, sem muito incentivo e inspiração. O círculo representa uma pessoa importante para a área e o quadrado os demais colaboradores. Para proteger a integridade das pessoas, o mapa de calor apresentado na figura 4, mostra apenas a ideia de como é o setor de cadastro, não representando exatamente a quantidade de pessoas no setor.

Figura 4 – Mapa de Calor



Fonte: autora

Foram feitos alguns relatos do que foi observado para subsidiar o motivo das cores dadas a cada colaborador em relação ao perfil e linha de pensamento deles, essas informações ficam confidenciais ao observador e interessado, como o RH.

Com o mapa de calor é possível verificar o comportamento de cada um, podendo trabalhar diferentemente com a necessidade deles. Algumas pessoas, a autora conseguiu estar motivando no decorrer das atividades, dando esperanças em relação às mudanças e envolvendo eles no processo, dando atenção às sugestões de todos. Porém nem todos foram possíveis ter contato direto por não fazer parte do processo em estudo.

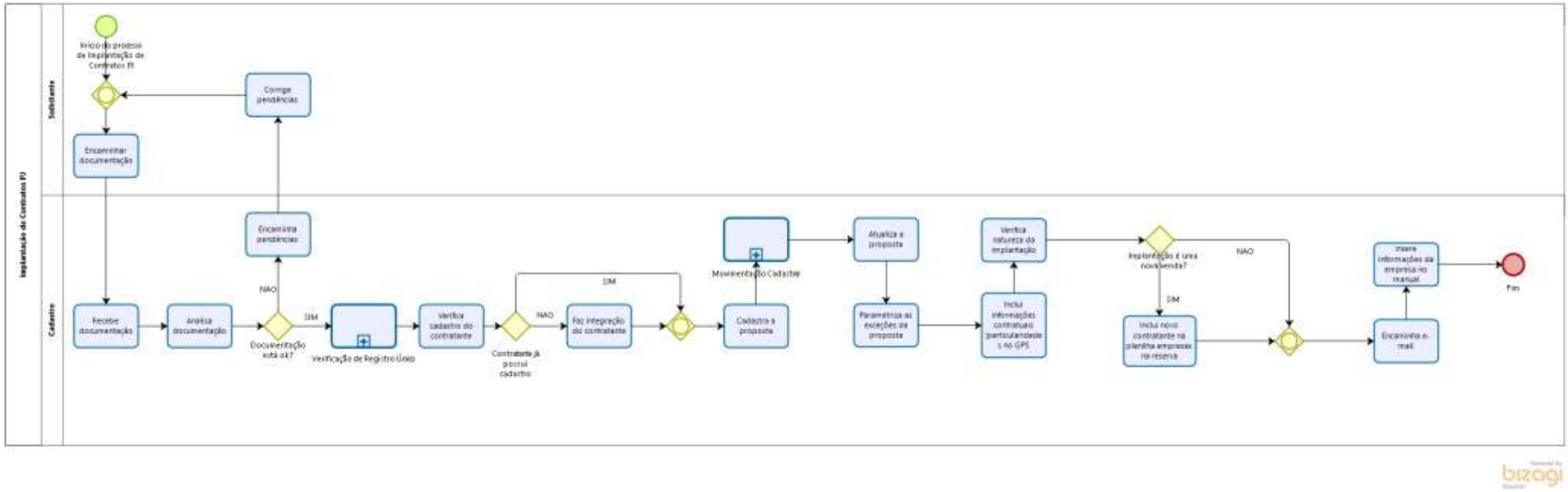
Como há uma pessoa importante para a área com a cor vermelha, algumas ações ainda serão realizadas com o envolvimento do RH, a liderança direta dele e o líder do núcleo de planejamento e gestão.

3.5 MAPEAMENTO E REVISÃO DO PROCESSO

Alguns fluxogramas do processo em estudo já existiam, então aproveitando o trabalho realizado anteriormente, optou-se por fazer uma revisão junto com cada responsável da atividade, separadamente. Essa revisão foi em forma de entrevista aos colaboradores para entender as tarefas e verificar se os fluxogramas precisavam de atualização. Alguns foram modificados e mais detalhados.

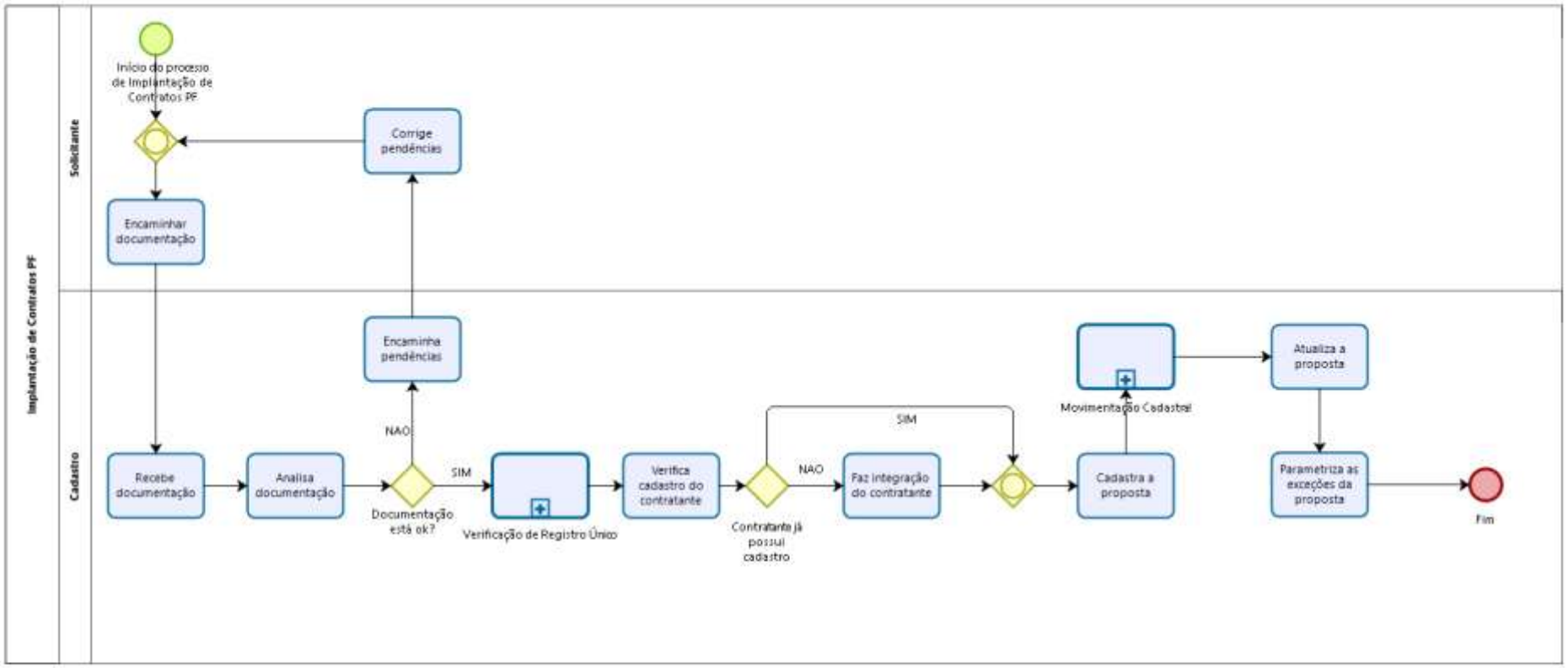
As atividades relacionadas ao processo que foram verificadas são: implantação de contrato Pessoa Jurídica (PJ), implantação de contrato Pessoa Física (PF), movimentação cadastral, emissão de cartões e auditoria de contrato. Alguns fluxogramas atualizados estão representados nas figuras 5, 6 e 7 a seguir:

Figura 5 - Implantação de contratos PJ



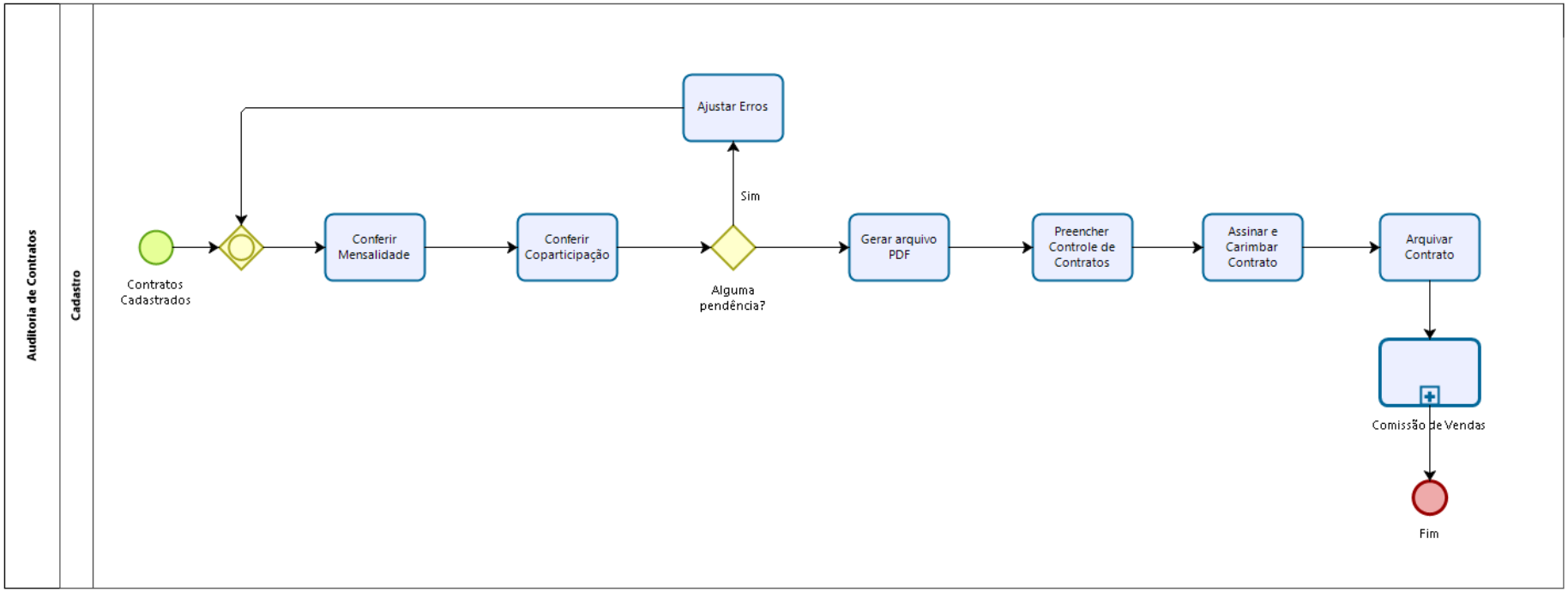
Fonte: autora

Figura 6 - Implantação de contratos PF



Fonte: autora

Figura 7 - Fluxograma de Auditoria de Contratos



Fonte: autora

Esses fluxogramas foram destacados, pois tiveram alterações mais significantes. Havia um único fluxograma que descrevia o processo inteiro de implantação de contratos, seja contratos PF ou PJ. Com isso, viu-se a necessidade de dividir em dois fluxogramas para deixar o processo mais claro, já que pessoas diferentes fazem implantações diferentes. Já o fluxograma de Auditoria de Contrato foi criado, já que este é um processo novo.

Durante essa revisão, foi identificada a necessidade de criar um padrão para dois *checklists* que são utilizados pelos setores de cadastro, vendas, relacionamento empresarial e SAC. Cada setor utilizava um *checklist* diferente, analisando informações distintas e alongando a atividade. Após algumas reuniões com os responsáveis de cada área, houve o alinhamento sobre os campos que deveriam estar no documento, este foi criado na etapa de elaboração de documentos e aprovado pela qualidade. Eles estão representados nas figuras 8 e 9 abaixo.

Figura 8 - *Checklist* Contrato PJ e RE

Novo Contrato ( ) Troca ( ) Portabilidade ( )

CHECKLIST (PJ - RE)

Tabela de Preços: _____ Compet.Reajuste: _____ Taxa de inscrição: _____ Nº vidas: _____

	PJ - RE	Cadastro
Proposta de Admissão preenchida e assinada		
Contrato (Condições Gerais)		
CNPJ		
Contrato Social e Última Alteração / Comprovante Junta / MEI		
Termo Aditivo RN432		
Informe de Rendimentos		
GFIP/SEFIP/Outro comprovante vínculo		
Comprovante de Vínculo com Instituição (Associação, Sindicato...)		
Lista - Anexo de cobertura Unimed Dental		
Procuração (assinatura fora do contrato)		
Documento de Agrupamento		
Outros – Qual? _____		
Rescisão do plano anterior		
Ficha de inclusão		
Arquivo de importação		
Declaração de Saúde com assinatura do médico		
Documentação Beneficiários (RG / CPF / Certidão Nascimento / Certidão Casamento...)		
Documentação de Aproveitamento de Carência		

OBS: (Acrescentar informações sobre: Carência, Validade dos cartões, Entrega dos cartões (correio ou consultor), etc.)

Desconto de 5% ou 10%?	Carência: _____
☐ Sim _____	Condição excepcional de carência?
Assinatura Supervisor: _____	☐ Sim. Qual? _____
☐ Não	Assinatura Supervisor: _____
☐ Campanha - Cadastro alinhado	☐ Não
	☐ Campanha - Cadastro alinhado

Condição Especial (Precificação)

☐ Sim

Assinatura Assessoria: _____

☐ Não

Cadastro

Assinatura do cadastro: _____ Data: _____

Pendências

Fonte: autora

Figura 9 - *Checklist* Contrato PF e SAC

Consultor/ Assistente	Nº Contrato	Nome do titular	Data de vigência

Novo Contrato( ) Troca( ) Portabilidade( ) Regulamentação( )

CHECKLIST (PF - SAC)

Tabela de Preços: _____ Taxa de inscrição: _____ Nº vidas: _____

	PF - SAC	Cadastro
Proposta de Admissão preenchida e assinada		
Contrato (Condições Gerais)		
Procuração (assinatura fora do contrato)		
Ficha de inclusão		
Ficha de inclusão de dependentes		
Declaração de Saúde com assinatura do médico		
Documentação Beneficiários (RG / CPF / Certidão Nascimento / Certidão Casamento...)		
Documentação de Aproveitamento da Carência		
Tabela Complementar		
Rescisão Plano anterior		

OBS: (Acrescentar informações sobre: Carência, Validade dos cartões, Entrega dos cartões (correio ou consultor), etc.)

Desconto de 5% ou 10%?	Carência: _____
☐ Sim _____	Condição excepcional de carência?
Assinatura Supervisor: _____	☐ Sim. Qual? _____
☐ Não	Assinatura Supervisor: _____
	☐ Não
☐ Campanha - Cadastro alinhado	☐ Campanha - Cadastro alinhado

Condição Especial (Precificação)

☐ Sim

Assinatura Supervisão: _____

☐ Não

Cadastro

Assinatura do cadastro: _____ Data: _____

Pendências

Fonte: autora

3.6 ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS

A partir dos fluxogramas aprovados, houve a necessidade de criar e revisar alguns documentos padrões relacionado ao processo, de forma a descrever com clareza as atividades representadas nos fluxogramas.

Abaixo, nas figuras 10, 11 e 12 estão representados alguns documentos relevantes que foram criados durante essa etapa, como exemplo.

Figura 10 - Procedimento Padrão de Implantação de Novos Contratos

	POP 8.4 004 Implantar novos contratos e beneficiários	Estabelecido em: 15/10/2019	
		Nº Revisão: 00	Página 1 de 25
Responsável: Cadastro, Parametrização e Controle			

Objetivo

Este POP objetiva descrever de forma padronizada as inclusões, manutenções e exclusões de contratos de vendas no sistema SGU.

Siglas e Definições

POP - Procedimento Operacional Padrão

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar

Materiais

- Computador
- Sistema de Gestão SGU 2.0

Tarefas

1. **Inclusão de novo contrato de vendas**

Os contratos de vendas possuem na tela cadastro\cadastros\contrato de vendas. O primeiro para inclusão é inserir o valor "0" no campo contrato, quando será apresentado a opção do tipo de contrato que será digitado.

Fonte: autora

Figura 11 - Procedimento Padrão de Gerenciamento de Cadastro de Beneficiários

	POP 8.4 001 Gerenciar dados cadastrais dos Beneficiários	Estabelecido em: 19/08/2019	
		Nº Revisão: 00	Página 2 de 12
Responsável: Cadastro, Parametrização e Controle			

1. **Conferência diária de beneficiários sem CNS e/ou CPF.**

Preenchimento obrigatório para a emissão do cartão no dia seguinte.

Um analista executa a consulta CNS_Falta no Access, que contém os dados de beneficiários incluídos no dia anterior sem CNS e/ou sem CPF, e exporta para o Excel. O arquivo é salvo em N:\Apoio a Vendas\Conferência\Conf_Diaria\CNS Diario, nomeado no padrão CNS_Falta_DDMMAA.xlsx.

Informar para o parâmetro Ini_Exc o primeiro dia do mês/ano corrente no formato dd/mm/aaaa.

Fonte: autora

Figura 12 - Formulário Padrão de Auditoria de Contratos

	FORM 8.3 001 Auditoria de Contrato	Estabelecido em: 13/09/2019 Nº Revisão: 00
Setor responsável: CADASTRO, CONTROLE E PARAMETRIZAÇÃO		

TPM:	Termo:	Empresa:

SIMULAÇÃO DE MENSALIDADE

Limpar

FAIXA ETÁRIA	VALOR
0 - 18 anos	R$
19 - 23 anos	R$
24 - 28 anos	R$
29 - 33 anos	R$
34 - 38 anos	R$
39 - 43 anos	R$
44 - 48 anos	R$
49 - 53 anos	R$
54 - 58 anos	R$
59 - e acima	R$

SIMULAÇÃO COPARTICIPAÇÃO

PROCEDIMENTO	VALOR
Consultas APS	
Consultas NAU	
Consultas Rede Ampla	
Consultas Pronto Atendimento	
Exames ou Terapias Básicas	
Exames ou Terapias Especiais	
Procedimentos Ambulatoriais	
Internação	
Internação Psiquiátrica	

Data da conferência:

Auditor responsável:

ASSINATURA DO AUDITOR

Fonte: autora

A Identidade do Processo também foi criada, principalmente destacando a SIPOC e a Cadeia Cliente-Fornecedor, com o objetivo de deixar claro a relação e o papel de cada área nesse processo. Seguem as imagens exemplificando as ferramentas, nas figuras 13, 14 e 15.

Figura 13 - Folha de Rosto IDP do Processo de Implantação de Contratos

	IDP 8.3 001 IMPLANTAÇÃO DE CONTRATOS	Estabelecido em: 11/06/2019 Nº Revisão: 00 Página 1 de 1
Responsável: Cadastro - CPC		
Tipo de Processo:	Gerenciar Clientes e Mercado	
Macroprocesso:	8. Operacionalizar	
PROCESSO:	8.3. Suportar a Operação Comercial	
OBJETIVO:	Dar suporte à operação comercial	

INDICADORES DO PROCESSO			
Processo / Atividade	Nome do Indicador	Responsável pela Coleta	Responsável pela Análise Crítica

Página 1

Fonte: autora

Figura 14 - SIPOC do Processo de Implantação de Contratos

IMPLANTAÇÃO DE CONTRATOS						
Início	Fornecedores	Entradas	Principais Atividades	Término	Saídas	Clientes
Contratação do plano Unimed saúde / odonto	Comercial	PF/PJ: contrato assinado, documentações e informações exigidas para o cadastro	Assinatura do protocolo de recebimento de contrato; Conferência (pelo check list das áreas + check list do cadastro) de documentações e informações do contrato; Registro do contratante/beneficiários/dependentes no TOTVS; Cadastro da proposta; Liberação do contrato e conferência dos valores; Inclusão dos CIDs de acordo com a declaração de saúde; Inserção da cobrança de segunda via de carteirinha; PJ: Alimenta planilha de empresas na reserva; Envio de e-mail para as partes interessadas com dados do contrato e do contratante.	Contratos implantados / cadastrados no sistema.	Contratos cadastrados com sucesso	Cadastro: processo de auditoria de contrato, comissão dos vendedores, digitalização de contratos Financeiro: faturamento
					Contratos cadastrados/não cadastrados com pendências	Comercial e/ou RE
	RE	PJ: contrato assinado, documentações e informações exigidas para o cadastro			Planilha de contratos cadastrados para emissão de carteirinha	Cadastro: processo de emissão de carteirinhas

Fonte: autora

Figura 15 - Cadeia Cliente-Fornecedor do Processo de Implantação de Contratos

Cliente	Produto/Serviço Fornecido	Meio de comunicação com o cliente
Cadastro: auditoria de contratos	Contratos PJ cadastratos sem pendências	Pessoal/físico
Cadastro: comissão de vendas	Contratos PJ cadastratos sem pendências	Pessoal/físico
Cadastro: digitalização dos contratos	Contratos PF e PJ (físicos) cadastrados sem pendências	Conferência da pasta de contratos para digitalizar
Cadastro: emissão de carteirinha	Contratos PF E PJ cadastrados sem/com pendências	Planilha de contratos cadastrados no dia / e-mail de contratos PJ
Comercial	Contratos cadastratos/não cadastrados com pendências	Malote / E-mail / Spark / Telefone
RE	Contratos PJ cadastrados/não cadastrados com pendências	Malote / E-mail / Spark / Telefone
Financeiro	Contratos cadastratos sem/com pendências	

Fornecedores	Produto/Serviço Fornecido	Meio de comunicação com o fornecedor
Comercial	Contrato PF/PJ com todas as assinaturas e informações corretas	Malote
Comercial	Documentações exigidas	Malote / E-mail / Spark / Telefone
RE	Contrato PJ com todas as assinaturas e informações corretas	Malote
RE	Documentações exigidas	Malote / E-mail / Spark / Telefone

Fonte: autora

3.7 ANÁLISE DAS MELHORIAS

Com o objetivo de verificar a implantação das melhorias, alguns indicadores foram criados pela área de cadastro com orientação da autora. Esses indicadores são mais operacionais, pois são os que possuem dados de outros períodos. O período coletado dos indicadores de inclusão e exclusão de beneficiário foi de 2017, 2018 e 2019 (figura 16), já o indicador de pendências dos contratos PJ (figura 17) possui dados apenas do mês de junho a agosto de 2019, que foi o período que se iniciou a implantação de algumas melhorias, os dos meses de setembro e outubro ainda não foram tabulados.

Figura 16 - Indicadores de Inclusão e Exclusão de Beneficiários

Farol do Cadastro

2019	PROPOSTAS	INCLUSÕES					EXCLUSÕES	CARTÕES	Média do mês (considerando os últimos 3 meses)	
	Nº DE TERMOS	Nº DE VIDAS	NOVAS VIDAS	TROCAS MANUAIS	TROCAS IMPORT.	VIDAS/CONTRATO	Nº DE VIDAS	MÉDIA DE DIAS PARA EMISSÃO	PROPOSTAS	VIDAS
1/2019	333	3040	2452	394	194	9	2922	1,39	584	4033
2/2019	296	2969	2178	474	317	10	3435	1,34	477	3403
3/2019	251	2708	2193	450	65	11	1901	4,79	372	3467
4/2019	391	3815	3117	488	210	10	3533	4,03	381	3209
5/2019	577	4659	3034	564	1061	8	3968	4,41	456	4798
6/2019	308	2330	1826	351	153	8	2421	4,52	351	3022
7/2019	708	3718	2856	558	304	5	4144	6,9	501	3696
8/2019	556	7426	5342	1584	500	13	3213	3,39	1488	8857
9/2019	488	4624	3817	608	199	9	3620	8,7	817	4871
10/2019	563	3710	2786	612	312	7	3518	2,99	505	6496
11/2019	137	811	605	126	80	6	660	0	453	3732
12/2019	0	0	0	0	0	-	0	0	369	3267

2018	PROPOSTAS	INCLUSÕES					EXCLUSÕES	
	Nº DE TERMOS	Nº DE VIDAS	NOVAS VIDAS	TROCAS MANUAIS	TROCAS IMPORT.	VIDAS/CONTRATO	Nº DE VIDAS	
1/2018	1115	5230	3664	1135	431	5	3238	*Inclusão dos cooperados no plano odontológico
2/2018	843	4093	1857	919	1317	5	4626	
3/2018	523	2768	1844	606	318	5	3376	
4/2018	373	3017	2440	446	131	8	2332	
5/2018	389	3221	2625	578	18	8	3733	
6/2018	382	2736	2167	569	0	7	2329	
7/2018	833	3568	2762	621	185	8	2985	
8/2018	3518	10994	3199	1028	6767	3	9772	*Licitação UFJF
9/2018	1631	6856	3993	954	1909	4	12144	*Licitação UFJF
10/2018	536	11820	10963	554	303	22	3761	*Licitação UFJF
11/2018	594	3893	3282	451	160	7	2468	
12/2018	345	3657	2186	416	1055	11	3668	

2017	PROPOSTAS	INCLUSÕES					EXCLUSÕES
	Nº DE TERMOS	Nº DE VIDAS	NOVAS VIDAS	TROCAS MANUAIS	TROCAS IMPORT.	VIDAS/CONTRATO	Nº DE VIDAS
1/2017	305	3830	2268	312	1250	13	7263
2/2017	293	3148	2006	335	807	11	3245
3/2017	341	4924	3251	366	1307	14	3579
4/2017	380	2796	2081	371	344	7	3042
5/2017	401	6514	3253	426	2835	16	6826
6/2017	364	3999	2738	358	903	11	3472
7/2017	363	3801	2653	361	787	10	3256
8/2017	390	7552	2399	390	4763	19	8118
9/2017	335	3134	1943	397	794	9	4589
10/2017	417	3958	2142	559	1257	9	3990
11/2017	312	3571	2154	412	1005	11	3807
12/2017	392	2877	2065	404	468	7	2521

Fonte: autora

Figura 17 - Controle de Pendências de Contratos PJ

CONTROLE DE CONTRATOS PJ

Vendas

	06/2019	07/2019	08/2019	TOTAL
Total de contratos	87	161	29	**277**
Nº de contratos com pendência	17	64	15	**96**
% de contratos com pendência	19,5%	39,8%	51,7%	**34,7%**

TIPO DE PENDÊNCIA	Qtd_contratos	Qtd_contratos	Qtd_contratos	TOTAL
FALTA DOCUMENTO	4	15	6	**25**
FALTA ASSINATURA	1	20	1	**22**
FALTA PREENCHIMENTO	2	12	4	**18**
PREENCHIMENTO INCORRETO	6	9	1	**16**
DIVERGÊNCIA DE INFORMAÇÕES	0	9	1	**10**
FALTA CONTATO	4	5	1	**10**
DIVERGÊNCIA NAS DATAS	0	3	1	**4**
AUTORIZAÇÃO DO SUPERVISOR	1	2	0	**3**
DOCUMENTO ILEGÍVEL	0	2	1	**3**
RASURA	0	2	0	**2**
DOCUMENTO VENCIDO	1	0	0	**1**

FALTA DOCUMENTO	**TOTAL**
RG - CPF - COMP. RESIDÊNCIA	6
COMPROVANTE DE RESIDÊNCIA	5
CHECK LIST	4
COMPROVANTE DE VÍNCULO	2
DOCUMENTO DO SERASA	2
INFORME DE RENDIMENTOS	3
TERMO ADITIVO	1
TERMO DE AGRUPAMENTO	1
CONTRATO SOCIAL	1

FALTA ASSINATURA	
PROPOSTA	9
TERMO ADITIVO	8
CONTRATO	2
INFORME DE RENDIMENTOS	1

FALTA PREENCHIMENTO	
PREENCHIMENTO INCORRETO	
ENDEREÇO	4
VENCIMENTO	4
CPF	3
Nº DO CONTRATO	2
TABELA	2
DATA DO DOCUMENTO	2
NOME DA MÃE	2
POLÍTICA DE CUSTEIO DA EMPRESA	2
DADOS DO CONTRATANTE	1
ESTADO CIVIL	1
NOME DA EMPRESA	1

Fonte: autora

Outros indicadores foram sugeridos para monitorar o processo, como qualidade cadastral, que vai medir o quanto o cadastro está sendo efetivo a partir do sucesso ou não ao fazer um contato com o cliente; e número de pendências com cartões, visto que foi identificado uma das atividades mais críticas do processo. Eles ainda não foram implementados, pois não teriam dados anteriores e a empresa está no momento de reformulação da estratégia, então se acredita que ao final desse processo esses indicadores poderão ser desdobrados a partir dos indicadores estratégicos que serão definidos e a partir de então, poderão ser monitorados e analisados para melhoria do processo.

3.8 RECOMENDAÇÕES

Como já citado, o período para implantação de todo processo, inicialmente proposto foi insuficiente, porém o principal foi executado. Assim, algumas recomendações serão importantes para continuidade ao trabalho.

A primeira recomendação é o trabalho urgente que o RH e algumas lideranças, já mencionadas antes, precisam realizar com o líder da área de cadastro, para que ele se torne a pessoa que vai movimentar a área em relação à melhoria dos processos e não continuar sendo aquele que trava as mudanças e desmotiva os colaboradores.

A segunda recomendação é a estruturação de todos indicadores, tanto os que já estão sendo monitorados quanto os que ainda serão criados, principalmente inserindo em um modelo padrão onde tenha campos para descrever as metas, métricas, analises críticas e visualização de gráficos. E o mais importante é rodar as reuniões de análise do indicador, propondo ações de melhorias. Essa cultura ainda é fraca na organização como um todo, mas uma semente já foi plantada e se espera que haja um acompanhamento por parte do núcleo de planejamento e gestão para que isso se fortaleça.

A última recomendação é implantar a abordagem por processo em todos os processos da empresa, começando pelos principais que são os que impactam diretamente o cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado na pesquisa, em um panorama de mudanças no mercado, competitividade crescente e busca acelerada por aumentos de qualidade e produtividade, as organizações procuram adaptar-se a esta realidade, fazendo uso de diversas técnicas existentes com o objetivo de otimizar e melhorar o seu desempenho.

As melhorias propostas primam pela racionalização do trabalho, buscando eliminar pontos não geradores de valor no processo. Espera-se que com a implantação do piloto, possam ser realizadas análises dos resultados, disseminando os ganhos para o restante da empresa, com o intuito de implantar por completo a gestão por processos.

Com o trabalho elaborado foi visto que devido alguns limites como tempo, pessoas e processos manuais, não foi possível implantar exatamente tudo que foi proposto, mas deixado como recomendação para os próximos passos. Espera-se, assim que haja um estreitamento da relação entre os setores da empresa, colaborando para realização de trabalhos futuros em moldes similares, promovendo a cultura de melhoria contínua.

No tocante à gestão por processos, o trabalho realizado acrescentou à bibliografia existente, e para trabalhos futuros em que haja a aplicação em uma determinada organização, recomenda-se conhecimento minucioso dos processos da organização, ponto que se mostrou fundamental para todo o processo de implantação da gestão por processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, C. B. ; MURRAY, B. A. Revolução total dos processos. São Paulo: Nobel, 1996.

BARBARÁ, Saulo (organizador). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BURLTON, R. **Business process management: profiting from process.** Indianapolis: SAMS, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUSTODIO, Marcos Franqui (Org.). **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOLDKUHL, G.; LIND, Mikael. **Coordination and transformation in business processes: towards an integrated view.** Business Process Management Journal, v. 14, no. 6, p. 761-777, 2008.

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

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

GRAHAM, Morris; LeBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: JoseyBass, 1994.

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

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARMON, P. **Business process change: a guide for business managers and BPM and six sigma professionals.** 2nd. ed. [S.l.]: Elsevier, 2007.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HUNG, R. Y. Y. **Business Process Management as competitive advantage: a review and empirical study**. Total Quality Management e Business Excellence, [S.l.], v. 17, no.1, p. 21-40, 2006

JESTON, J.; NELIS, J. **Management by process: a roadmap to sustainable business process management.** [S.l.]: Elsevier, 2008.

KAPLAN, R. ; NORTON, D. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, JP (1995) **Mudança Leading: Por que os esforços de transformação falham?**. Harvard Business Review OnPoint (março-abril), 1-10.

KOTTER, JP e COHEN, DS (2002). The Heart of Change: histórias da vida real de como as pessoas mudam suas organizações. Harvard Business Press, 2002 – Business & Economics.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Érica, 2010.

LOPES, M. A. B. et BEZERRA, M. J.S. (2008), "**Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação**", artigo apresentado no XXVIII ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 13-16 de outubro, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_10656.pdf> Acesso em 9 de agosto de 2019.

MALTA, Rafaella Alves Santos. **BPM - Business Process Management: Metodologia estratégica na gestão de negócios**. FAVIP, Caruaru, 2010.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** [S.l.: s.n.], 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 1996.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos - BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Lianne Mahlmann. **Gestão de processos: da teoria à prática**. São Paulo: Atlas, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade.** São Paulo: Makron Books,1994.

SCHRIPPE, P.; SANTOS, S.; VINCENZI, S.; MOREIRA JUNIOR, F.; IARCZEWSKI, A. **Estratégia empresarial para a Natura: análise de correlação e previsão dos lucros por meio do modelo Holt-Winters.** Reuna, v. 20. n. 4, p. 5-26, 2015.

SILVA, Rosinda Angela; SILVA, Olga Rosa Da. **Qualidade, padronização e certificação**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução: Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TOLEDO, José Carlos de et al. **Qualidade: gestão e métodos.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.

UNICAMP (2003). **Gestão pro Processos**. UNICAMP_170903.pdf. Disponível em <http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Gestao_Processos_UNICAMP_170903.pdf>. Acesso em 19/04/2019.

VALLE, Thicia Medina. **Gestão por processos: um estudo sobre sua implementação no setor de fundição de uma empresa metalúrgica**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ZAIRI, M. **Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness**. Business Process Management Journal, [S.l.], v. 3, no. 1, p. 64-80, 1997.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 05 de dezembro de 2019.

VITÓRIA FRANGO DE SOUZA	201349110
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Vitória Frango de Souza	106 534 047-86
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.