



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção
para a Indústria de Serviços

GESTÃO ORGANIZACIONAL: UMA EVOLUÇÃO RUMO À GESTÃO POR PROCESSOS

Francisco Carlos Pereira Bastos; bastos@ird.gov.br
Maria Aparecida Boscardini Bastos; mardine@oi.com.br
Ruben Huamanchumo Gutierrez; rubenhg@uol.com.br
Helder Gomes da Costa; hgc@vm.uff.br

Resumo

Este artigo pretende apresentar as transformações que atingiram a gestão organizacional, focando nas tendências das novas abordagens para gestão por processos. A partir da pesquisa bibliográfica e análise teórica sobre o tema, constatou-se que a visão da gestão organizacional migrou de um foco reducionista para um sistêmico. As abordagens mais recentes de gestão convergem para o conceito de processo de negócios, no qual a ênfase dos processos empresariais se dissemina nas práticas administrativas e em suas atividades atreladas a diversos processos.

Palavras Chave: Evolução organizacional. Gestão por processos. Processos.

Abstract

This article aims to present the transformations that reached the organizational management, focusing on trends in new approaches to process's management. By bibliographic research and theoretical analysis on the subject, could be noticed that the vision of organizational management has migrated from a reductionist to a systemic focus. The latest management approaches converge to the concept of process's business, in which the emphasis of processes's business spreads in administrative practices and activities linked to various processes.

Keywords: Organizational evolution. Processes. Process management.

1. Introdução

A evolução da gestão de empresas é um processo contínuo. Desde as teorias administrativas até as estratégias emergentes de gestão, a mudança de paradigmas adapta-se à realidade do



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao para a Industria de Servicos

momento, migrando de um extremo cognitivo a outro, ou simplesmente aprofundando um enfoque já estudado.

Segundo Chiavenato (1999a), a burocracia centrada no caráter legal das normas, enfatiza a forma e a estrutura organizacional e dá importância a quesitos como: a formalidade das comunicações, a divisão do trabalho, a impessoalidade, o relacionamento, a hierarquização da autoridade, as rotinas e procedimentos, a competência técnica, o mérito, a especialização, a profissionalização e a previsibilidade do funcionamento.

Conforme Sordi (2012), é a Teoria dos Sistemas que, diferentemente das anteriores, aborda a organização como um sistema aberto, sistema esse que depende de sua estrutura e interage com outros sistemas. Despontando como crítica à abordagem científica e reducionista, a Teoria Geral dos Sistemas, aplicada à ciência da administração, gerou a visão sistêmica para gestão das organizações.

Na sequência, O Desenvolvimento Organizacional enfatiza a necessidade de a gestão empresarial precisar mudar para sobreviver ao ambiente em frequente mutação. Pois, segundo Bodmer e Siqueira (1997), “Todo tipo de serviço segue um ciclo de vida que [...] tem o seu momento de introdução, consolidação e maturação no mercado, após o qual vem a queda da demanda e, se nada for feito para revitalizá-lo, a sua sobrevivência fica ameaçada”.

É na visão holística que a administração focaliza o todo não como a simples soma das partes. As organizações não são apenas um conjunto de departamentos, mas um sistema aberto em constante interação com o ambiente. Na visão holística, a empresa valoriza todos os processos e departamentos, reconhecendo que todos têm a sua importância e que compõem a empresa, não sendo apenas a soma de departamentos e processos, mas estes unidos são a empresa. Segundo Ferreira et al (2002), ela traz a percepção da organização como uma série de processos e atividades interligadas. Uma empresa é um processo que contém vários processos, de bens e/ou serviços, que a representam. Nessa etapa evolutiva da gestão administrativa já se destaca a tendência de tratá-la em função de seus processos.

Fundindo-se as tecnologias de informática e telecomunicações surge a revolução informacional. A queda das barreiras de tempo e espaço permite o aumento dos clientes potenciais, mas também aumenta o volume de concorrentes. A Administração Virtual busca



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao para a Industria de Servicos

atender à necessidade do cliente, que exige atendimento instantâneo aos seus desejos de consumo impondo à empresa onipresença.

É na Reengenharia que as rupturas necessárias são executadas. Para Stair e Reynolds (2002), a reengenharia é vista como “[...] redesenho de processos, envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores de organização objetivando uma guinada nos resultados do negócio”. O foco da reengenharia está no processo.

A Gestão pela Qualidade é um renovado esforço dos gestores de superarem seus concorrentes com a implementação de um diferencial positivo como atributo da sua organização. Segundo Lobato (2000), “O bastante bom não é bom o bastante”, pois a qualidade é desenvolvida todos os dias, em todo processo, não sendo possível descansar após atingir algum sucesso, sob a pena de estagnação e retrocesso do processo. O ponto comum dessas duas abordagens é o conceito de processos de negócios como forma de gerenciar e estruturar as organizações.

Não existe mais espaço na ciência administrativa para uma visão unilateral da organização, com abordagens especificamente na estrutura, na produção ou nas pessoas. A ciência da administração deve abranger uma multidisciplinaridade de temas, pois a organização envolve diversos aspectos distintos, porém integrados, numa multiplicidade de processos.

2.1 - Processos

Sendo as organizações coleções de processos (GONÇALVES 2000), numa visão sistêmica, conhecê-las é entender seus processos. Mas, como o conceito de processo vem à frente do presente estudo torna-se imprescindível entendê-lo.

Gonçalves (2000) foca o processo como um fluxo de trabalho, pois considera *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas interdependentes e sequenciadas.

Para Côrtes e Choissi (2001), “Um processo integra pessoas, ferramentas e métodos para executar uma sequência de passos com o objetivo definido de transformar determinadas entradas em determinadas saídas”.

Netto (2006) define o processo empresarial como “simplesmente o modo como uma organização realiza seu trabalho – a série de atividades que executa para atingir um dado objetivo para um dado cliente, seja interno ou externo [...]”.

Smith e Fingar (2003) dão maior abrangência ao conceito de processo ao considerá-lo como um conjunto estruturado de atividades relacionadas, que envolvem materiais, informações, pessoas, tecnologias e métodos, através de uma sequência lógica no tempo e no espaço, com um começo, meio e fim claramente definidos, executadas para alcançar um resultado determinado destinado a um cliente ou mercado específico, que pode ser simbolizado pela Figura 1.

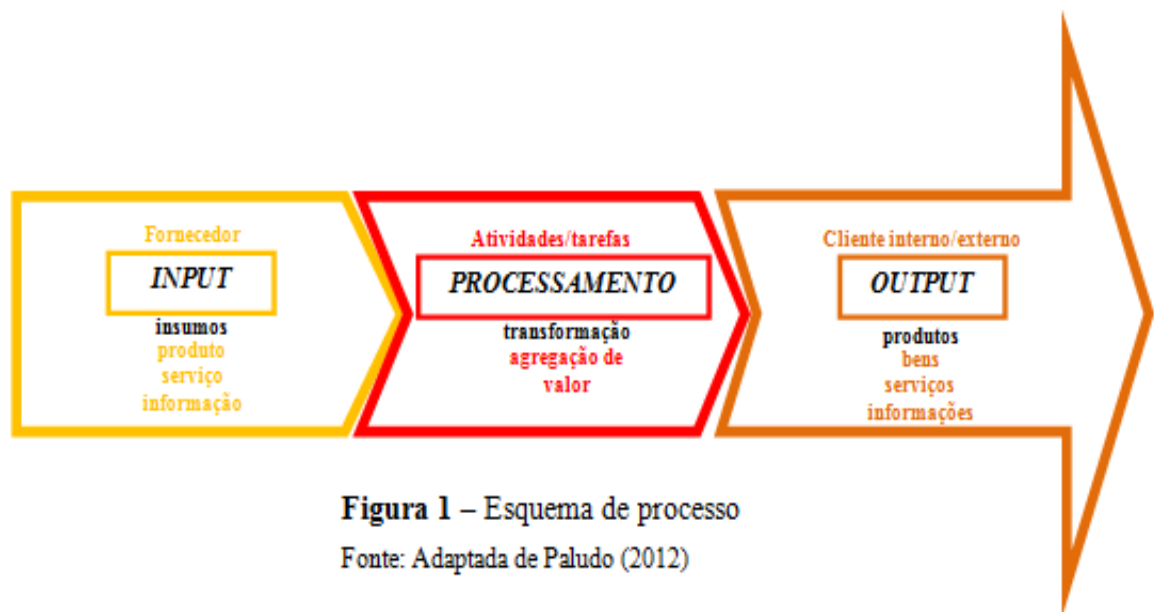


Figura 1 – Esquema de processo

Fonte: Adaptada de Paludo (2012)

Para Timmins e Gutierrez (2012), o aprendizado contínuo dos processos é uma forma pela qual as informações oportunas e confiáveis, que são geradas durante o processo de execução das atividades, chegam ao gestor para dar suporte à sua tomada de decisão. Assim, segundo Costa et al (2012), os processos podem ainda ser definidos como geradores de evidências para mudanças nas suas organizações, que necessitam de mecanismos ágeis e precisos na disseminação de informação no apoio para tomada de decisões.

Segundo Pamponet (2009), os processos possuem características básicas que permitem o seu gerenciamento:



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

- a) Todos os processos têm clientes e fornecedores.
- b) Eles são formados por múltiplas etapas, tarefas, operações ou funções executadas em sequência, ou às vezes em conjuntos de tarefas, operações ou funções executadas simultaneamente ou sequencialmente.
- c) Geram como resultado um produto identificável, que pode ser um produto físico, um relatório, dados ou informações verbais, escritos ou eletrônicos, um serviço ou qualquer produto final identificável de uma série de etapas;
- d) O resultado / produto tem um receptor identificável, que define sua finalidade, suas características e seu valor, seja esse receptor um cliente externo ou interno;
- e) Podem ser de natureza interna, quando têm início, são executados e terminam dentro da mesma empresa e externa, quando têm início dentro da empresa, são executados e terminam fora da empresa;
- f) Interfuncionalidade, pois embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos atravessa as fronteiras das áreas funcionais.

2.1.1. Abrangência

Observando-se no nível de detalhe, o produto de um processo será insumo de outro processo, que por sua vez irá gerar novo produto, que será insumo de um processo posterior. A interface dos processos assume dimensões conforme sua abrangência na organização e, segundo Reis e Blattman (2004), são hierarquizáveis dividindo-se em macroprocesso, subprocesso e atividades.

O macroprocesso, geralmente envolve mais de uma função da organização e sua operação causa impactos significativos nas demais funções. Dessa maneira, a divisão macroprocesso e subprocesso é transposta naturalmente, pois, um está intimamente relacionado ao outro e todos relacionados aos objetivos da organização.

Conforme exposto na Figura 2, as atividades são divisão dos subprocessos em um nível mais detalhado de tarefas, sem perder a essência dos processos de maior abrangência e do sistema organizacional.

Os processos de negócios, ou finalísticos, segundo Fernandes (2001), evidenciam a forma de atuação da empresa no mercado e, com o suporte de outros processos internos, resultam no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Sendo os processos organizacionais que oferecem suporte ao processo de negócio, pois possibilitam a realização do funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral.

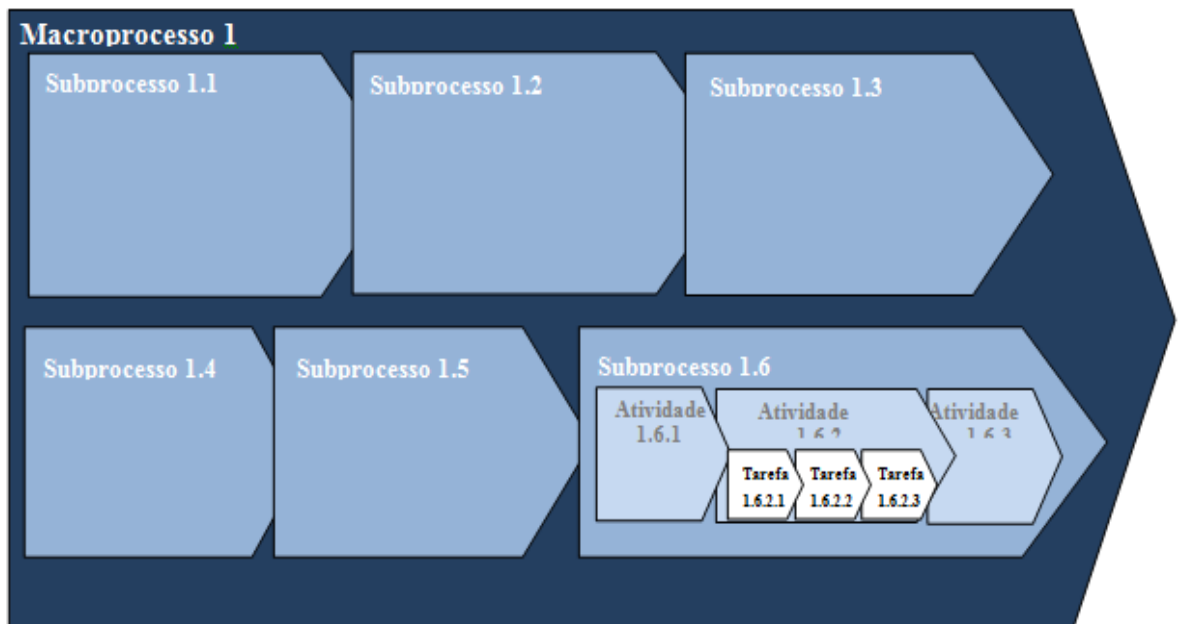


Figura 2 – Hierarquia dos processos
 Fonte: Adaptada de Hamington (1993).

Existem também os processos gerenciais que, segundo Garvin (1998), estão focados nos gerentes e nas suas relações, incluindo as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Conforme Martin (1996), os processos também podem ser classificados, conforme a capacidade de geração de valor (CAV) para o cliente, em primários, quando incluem as atividades que geram valor para o cliente, ou de suporte, que são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários.

As definições já expostas adaptam-se a empresas de qualquer segmento e porte, isto porque é perceptível a abrangência do conceito. Assim, admite-se que a compreensão de processos é



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao para a Industria de Servicos

essencial, pois é a chave para o sucesso em qualquer negócio, visto que através destes irão resultar uma estrutura adequada para fornecer produtos e/ou serviços de qualidade ao cliente.

Os processos são a fonte das capacitações “específicas da empresa” que criam diferencial em termos de concorrência, além da influência que podem ter a estratégia, os produtos, a estrutura e a indústria (KEEN, 1997). São ativos da organização e sincronizam outros ativos e aspectos de mudanças.

Segundo Paim (2007) os processos são considerados um *framework*, um sustentáculo para os demais componentes organizacionais e segundo Davenport (1994) “[...] têm uma estrutura horizontal em detrimento da estrutura funcional, verticalizada”. Daí a relevância de se caracterizar a estrutura da organização.

2.2. Estruturas organizacionais

O aumento da dinâmica e da complexidade do ambiente de atuação das organizações, somado às novas tecnologias de gestão, têm impactado diretamente a estrutura organizacional. Com isso, muitas empresas têm enfrentado dificuldades de gestão em virtude de um foco fortemente departamental, dando assim menor ênfase aos processos transversais, que conectam agentes como clientes, fornecedores e outros elos da cadeia de suprimentos. Portanto, projetar a estrutura organizacional com uma lógica orientada a processos auxilia na definição de responsabilidades, lideranças e contribui para uma melhor gestão de informações e recursos.

A forma como as organizações estão estruturadas evidenciam o perfil do tipo de gestão praticado. Os ajustes necessários devem estar pautados no entendimento da estrutura organizacional, pois ela influencia sobremaneira a forma como os processos são gerenciados, uma vez que representa como a organização divide e coordena o trabalho para atingir um dado propósito.

O organograma permite visualizar as diferenças quando estruturado verticalmente ou horizontalmente, conforme Figura 3. Como instrumento da organização serve para comunicar

aos seus funcionários e às pessoas externas, como o trabalho é dividido ao longo das unidades organizacionais (PAIM, et al, 2009).

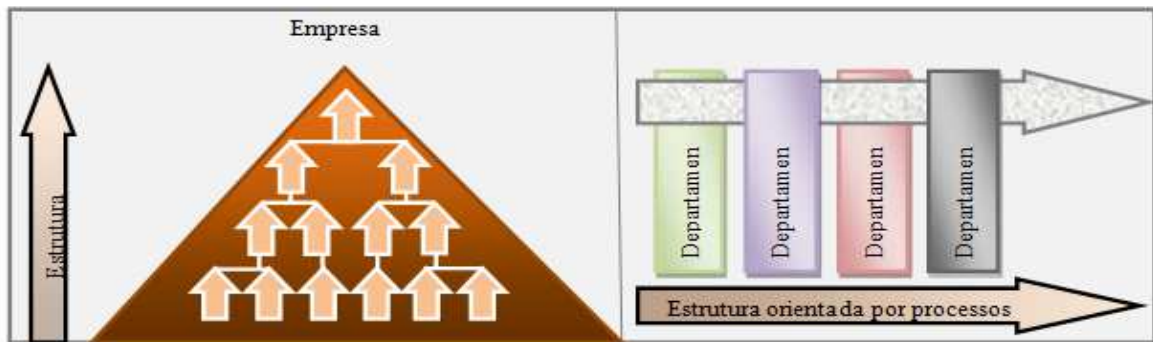


Figura 3 – Estrutura funcional versus Estrutura orientada por processos
Fonte: Adaptada de Paim et al (2009)

2.2.1. Estrutura verticalizada

A estrutura de uma organização vertical pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída. As atividades em todos os níveis da administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais (VASCONCELLOS, HEMSLEY, 1997).

A estrutura verticalizada agrupa atividades, pertencentes a uma mesma área técnica ou de conhecimento, numa mesma unidade administrativa. Esta estrutura distorce a visão da organização, pois não permite que se vislumbre para quem se produz (clientes), o que se produz (produtos ou serviços), nem como se produz (fluxo de trabalho composto por desenvolvimento, produção e distribuição do que é produzido).

As características da estrutura vertical contribuem para o engessamento da criatividade, da iniciativa e do empreendedorismo. São elas:

a) Especialização do trabalho, em que as tarefas da organização são individualizadas, favorecendo às pessoas adotarem um nível reduzido de responsabilidade, isto é, o de sua função. Cada um se isola nas suas tarefas e na ausência do responsável o processo trava;



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

- b) Departamentalização, em que agrupa as tarefas em departamentos e estes na organização de acordo com a cadeia de comando desejada;
- c) Cadeia de comando é representada pela linha de autoridade a partir do topo, passando pelos vários níveis da organização, que esclarece quem responde perante quem; envolve autoridade, responsabilidade e delegação. É o formato piramidal;
- d) Centralização da tomada de decisão, que está concentrada num único ponto na organização. Mesmo que um diretor sequer leia ou entenda o que traduz um processo, este deve passar por ele para que o assine;
- e) Formalização dos trabalhos através de padronização, sem grandes possibilidades de mudanças.

2.2.2. Estrutura horizontalizada

A estrutura horizontalizada ou orientada por processos é representada por departamentos ou áreas funcionais que operam cooperativamente com os grupos de processos e tendem a facilitar o desenvolvimento da gestão por processos, conforme Moreira e Gutierrez (2010).

Numa organização estruturada por processos as unidades de trabalho são representadas por equipes de processos; o trabalho é organizado por processos nivelados, que atravessam múltiplas áreas funcionais da organização; os serviços são representados por trabalhos horizontais de todas as etapas e estejam voltadas para o resultado final do processo (MONTEIRO, 2006).

Os processos são gerenciados pelos donos dos processos (*process owners*), que assumem responsabilidade integral pelos resultados, enquanto o papel principal dos executivos é a liderança dos processos; as pessoas desempenham trabalhos com autonomia para decidir e fazer correção de rotas (*empowerment*);

A adoção de uma estrutura horizontalizada é desejável face às exigências do mercado atual. Isso porque, segundo Oliveira (2011), “Qualquer que seja a forma estrutural da organização ela não deve constituir um empecilho para a otimizada situação de flexibilidade, agilidade e criatividade no desenvolvimento dos processos administrativos”.

Para Sousa (2011) a mudança de uma estrutura verticalizada para uma orientada por processos pode ocorrer como uma trajetória, podendo assumir características transitórias a caminho da estrutura horizontalizada, como mostra a Figura 4.

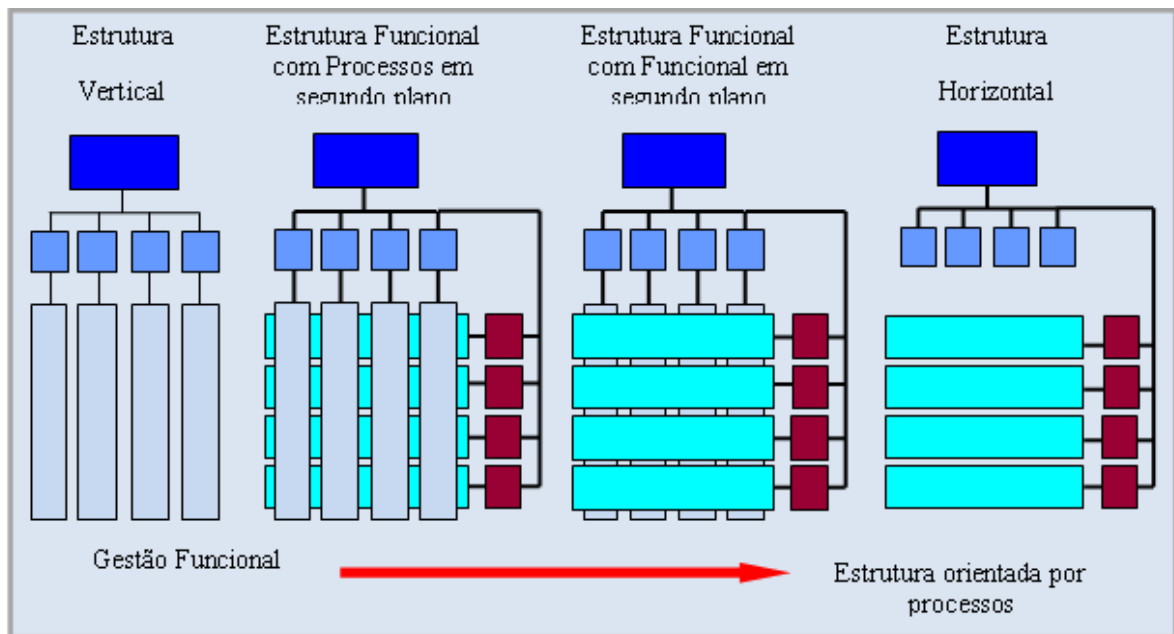


Figura 4 – Trajetória da orientação a processos
Fonte: Adaptada de Sousa (2011)

3. Gestão por processos

Segundo Davenport (1994 apud TESSARI, 2008, p.13), uma primeira onda da gestão por processos ocorreu com a Administração Científica de Taylor. Muitos conceitos elaborados por Taylor fundamentam os princípios de modelagem de processos, que continuam usuais e significativos nos pressupostos das organizações quase um século após.

A organização orientada por processos surgiu como a forma organizacional dominante para o século XXI (HAMMER, 1998). Entretanto, conforme Reis e Blattmann (2004), as empresas, ainda que adotem a visão sistêmica e tenham seus processos e informações fluindo na horizontal, muitas vezes se organizam em grupos funcionais verticais, com setores agrupados



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

por semelhança de atividades, fazendo com que o fluxo de trabalho passe de um departamento a outro, com pouca agilidade, erros de comunicação, altos custos e dispersão do foco no cliente.

Ao se organizarem por processos, conforme Hammer (1998) e Gonçalves (2000), as empresas precisam exercitar uma visão horizontal, em que as pessoas trabalham não mais em uma função, mas em um processo voltado para o cliente. Existem responsáveis pelos processos – *process owner* – e não pelos departamentos ou funções.

A abordagem administrativa da gestão por processos é também conhecida como abordagem sistêmica para gestão das organizações, porque a gestão por processos é formulada e fundamentada na Teoria Geral dos Sistemas – TGS. De acordo com Sordi (2012), as abordagens administrativas anteriores desconsideravam o ambiente externo à organização. Reduziam a complexidade existente nas relações das organizações ao mero tratamento dos assuntos internos da organização, limitando o universo da gestão aos domínios internos da empresa.

Com a aplicação conceitual da TGS à gestão administrativa, a empresa é vista envolta num todo. A visão holística complementa essa visão, pois, além de indivíduos e grupos insere também fatores ambientais como economia, política e biologia.

Assim, a gestão de uma organização é o resultado das solicitações do ambiente sobre a mesma e evolui de forma a possibilitar que as necessidades solicitadas sejam atendidas. Santos (2003) apresenta a gestão de uma organização como algo evolutivo, que se e modifica no tempo, em função das demandas impostas pelo ambiente à organização. Para a consecução da gestão por processos, conhecer a organização é imprescindível.

Na busca por maior competitividade, grande parte das organizações já passou por variadas ondas na evolução nos seus sistemas de gestão. Isso significa que, provavelmente, já possui vários elementos da gestão por processos.

Moreira, Mingatto e Druker (2010) afirmam que esses elementos podem estar dispersos e desconectados e para implantar um modelo maduro de gestão por processos é necessário adotar literalmente uma abordagem Plug and Play, que “[...] é uma nova abordagem para a implantação da gestão por processos que enfatiza a conexão entre os elementos desse modelo



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

de gestão. A ideia principal é que a empresa não reinvente, mas sim mapeie os elementos já existentes, trabalhando as formas de conectá-los”.

Segundo Stewart (1992), a gestão por processos difere da gestão por funções tradicional por no mínimo três motivos: emprega objetivos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia. A essência da gestão por processo é a coordenação das atividades realizadas na empresa, principalmente as executadas por várias equipes de diversas áreas. O funcionamento adequado da empresa e dos processos depende exatamente da competência com que essa coordenação é executada.

3.1- Evolução organizacional para gestão por processos

Moreira e Gutierrez (2010) afirmam que a gestão por processos, tratando-se de um pilar da excelência na gestão, contribui sobremaneira na interação dos elementos organizacionais, flexibilizando e agilizando as empresas, bem como as capacitando a se adaptarem de forma mais rápida ao ambiente do negócio.

Segundo Gonçalves (2000), existem vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos. Cada empresa atualmente se encontra em algum desses estágios e pode decidir passar para outro que seja mais adequado às suas operações e perspectivas. Para isso, é preciso considerar um quadro de referência que a auxilie na avaliação do estágio de evolução da empresa em direção à organização por processos.

O Quadro 1 descreve as várias etapas em que as empresas podem se encontrar em relação à organização por processos e apresenta algumas das características básicas dessas etapas tanto do ponto de vista do funcionamento das empresas como dos limites que é possível atingir em cada uma delas em termos de negócios.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Segundo Gonçalves (2000), as empresas que se encontram na etapa A são aquelas que não têm certeza sobre a validade de adotar uma estrutura por processos, ou são capazes de vislumbrar apenas os processos de manufatura, ou sequer pensam em reestruturação.

As empresas que se encontram na Etapa B já conseguem visualizar seus processos e subprocessos, mas o foco ainda está nas funções. Seus processos são enquadrados na estrutura funcional e geralmente empregam formas de trabalho antigas.

Na Etapa C encontram-se as empresas que, embora já tenham visto seus processos e melhorado seus processos essenciais, ainda raciocinam por funções. Nessas empresas, o poder ainda se concentra nas unidades verticais, que resistem fortemente à ideia de horizontalizar a gestão.

As empresas na Etapa D já tomaram todas as providências das etapas anteriores. Distribuem seus recursos ao longo de seus processos essenciais e atribuem a responsabilidade da gestão de cada processo essencial a um *process owner*. No entanto, ainda trabalham com estruturas antigas e mesmo começando a obter resultados, a ênfase nos processos provoca um alto desconforto na organização.

CARACTERÍSTICAS	ETAPAS				
	A	B	C	D	E
Onde se está	Processos, que processos?	Identificam-se os processos, subprocessos e atividades	Melhoram-se os processos essenciais	Redistribuem-se os recursos ao longo dos processos essenciais e atribui-se responsabilidade a um <i>process owner</i>	A organização foi desenhada pela lógica dos processos essenciais
Comentários	As empresas sequer se deram conta Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros são acessórios	O foco do esforço ainda está nas funções Os processos são enquadrados na estrutura funcional A abordagem é ampla demais A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos O uso de case managers pode melhorar o contato com o cliente O poder ainda está nas unidades verticais	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização Implantação da nova organização.	E a forma de organização indicada para a gestão por processo Áreas funcionais praticamente não existem As metas e métricas são definidas para o processo
Até onde é possível ir em termos de negócio	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Quadro 1 - Os estágios da evolução para a organização por processos
Fonte: Gonçalves (2000)

Finalmente, as empresas que se encontram na Etapa E são aquelas que já foram projetadas para visão dos processos essenciais. Muitas vezes são empresas novas que não têm



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

compromissos estruturais e organizacionais com os modelos de gestão anteriores e surgem dentro de novos modelos de organização e negócio.

A principal utilidade desse modelo de classificação das empresas é a identificação do estágio em que se encontra a empresa de modo a ser possível avaliar como ela se situa com relação às demais e com respeito às expectativas dos seus dirigentes (Gonçalves, 2000), como indicado no Quadro 2.

O QUE FALTA								
Conscientizar	Mapear processos	Selecionar Processos essenciais + tecnologia	Redistribuir recursos + process owner	Adotar Modelo estrutural rompendo com as principais funções	Reformular o referencial e os mecanismos de gestão	Implantar		
A		Selecionar Processos essenciais + tecnologia	Redistribuir recursos + process owner	Adotar Modelo Estrutural Rompendo com as principais funções	Reformular o referencial e os mecanismos de gestão	Implantar	Monitorar a definição do negócio	Ajustar a organização
B			Redistribuir recursos + process owner	Adotar Modelo Estrutural Rompendo com as principais funções	Reformular o referencial e os mecanismos de gestão	Implantar		
C				Adotar Modelo estrutural rompendo com as principais funções	Reformular o referencial e os mecanismos de gestão	Implantar		
D					Reformular o referencial e os mecanismos de gestão	Implantar		

Quadro 2 – O que falta para atingir uma organização por processos
Fonte: Gonçalves (2000)



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

4. Conclusões

É possível para qualquer empresa mudar sua estrutura para se aproximar de uma organização por processos. Sabendo-se qual meta atingir, pode-se, então, questionar a eficácia dos processos que adotados pela empresa e assim tentar melhorá-los em todas as dimensões. Não faz sentido investir esforço intelectual, físico e financeiro em operações que já não são tão úteis.

Um desafio para a administração atual consiste em, focada em seus objetivos, entender profundamente os processos em sua totalidade, seu funcionamento e principalmente como gerenciá-los de acordo com as características particulares de cada organização.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

REFERÊNCIAS

BODMER, M., SIQUEIRA, J. M. **Transformação na Gestão das Empresas de Transporte Urbano de Passageiros**. Anais eletrônicos II CLAD, Venezuela, 1997.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

COSTA, Helder G.; COSTA, E. C.; CARVALHO, R. A.; GUTIERREZ, Ruben H. **Mapeamento de lacunas de percepções no negócio de e-procurement sobre o desempenho organizacional**. Revista Dirección y Organización, n. 47, 2012.

FERREIRA, A. A. A., REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos Nossos Dias: Evolução e Tendências da Ação de Empresas**, Pioneira. São Paulo, 2002.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, nº 1, p. 6-19, janeiro/março 2000.

HAMMER, Michael. **A empresa voltada para processos**. Management, jul./ago. 1998.

KEEN, P. G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press. 1997.

LOBATO, D. M. **Administração Estratégica: Uma Visão Orientada para a Busca de Vantagens Competitivas**. Rio de Janeiro, Editoração, 2000.

MARTIN, James. **Cybercorp**. New York: Amacom, 1996.

MONTEIRO, Jamir Mendes. **Da organização vertical para a organização horizontal: aspectos da transição empresarial, tendo um sistema ERP como elemento facilitador**. 2006. 118f. Tese (Mestrado em Administração) Universidade Católica de Santos, Área de Concentração: Gestão de Negócios, Santos, 2006.

MOREIRA, M. J. B. M.; GUTIERREZ, R. H. **Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG**. In: VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CNEG, 2010, Rio de Janeiro. Anais do VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão CNEG. Rio de Janeiro, 2010.

MOREIRA, M. J. B. M., MINGATTO, K., DRUKER, M. **Business process management plug & play**. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2010. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0274_1239.pdf. Acessado em 24/08/12.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2011.

PAIM, R. **As tarefas para gestão de processos**. Tese (Dotourado em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAMPONET, Arnaud Velloso. **Como entender os processos organizacionais**. Mai. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>. Acessado em: 16 jul. 2012.

REIS, M. M. O; BLATTMANN, Úrsula. **Gestão de processos em bibliotecas**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v.1, n.2, p. 1-17, jan./jun. 2004.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management: the third wave**. Tampa: Meghan Kiffer Press, 2003.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem moderna da administração**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SOUSA, Rui Dinis. **Inovar a organização**. Encontros Temáticos no MTSS. Gestão por Processos. Sistemas de Informação, UMinho. Lisboa. 2011. Disponível em: http://pociq.mtss.pt/POCIQ/images/stories/files/MTSS%20BPM_Rui_Dinis_UMinho.pdf. Acessado em 11/08/2012.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Sistemas de Informação nas Organizações**. In: _____. *Princípios de sistemas de informação: uma nova abordagem gerencial*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

STEWART, T. **The search for the organization of tomorrow**. Fortune. V. 125. n.10. p 92-98. May 1992.

TESSARI, Rogério. **Gestão de processo de negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008. Disponível em http://tede.uces.br/tde_arquivos/5/TDE-2009-11-30T151910Z-318/Publico/Dissertacao%20Rogerio%20Tessari.pdf



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

TIMMINS, Aline S. P.; GUTIERREZ, Ruben H. **Vigilância do sistema da qualidade e de mercado das empresas autorizadas: Uma proposta de melhoria.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia – SEGeT.

VASCONCELLOS, E., HEMSLEY, J.R. **Estrutura das organizações.** Pioneira Thomson Learning Ltda - Cultura - São Paulo, SP, 1997. Disponível em:
http://books.google.com.br/books?id=6yk1IpQIxu0C&printsec=frontcover&vq=ficha+catalogar%C3%A1ficha&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
Acessado em 30/09/2012.