

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

Estudo bibliométrico do mapeamento de processos com enfoque em inovação e planejamento estratégico

Gabriela Martins de Toledo¹, José Manoel Souza das Neves²;

Resumo – Este artigo objetiva analisar através de estudo bibliométrico a evolução das publicações nos últimos 20 anos sobre o tema mapeamento de processos com enfoque em inovação e planejamento estratégico. Por meio deste estudo explora-se a relevância do assunto e a oportunidade de novas pesquisas na área, o referencial teórico contextualiza o histórico do mapeamento de processos. O método de pesquisa utilizado caracteriza-se por análise quantitativa de buscas em bases científicas. Os resultados obtidos demonstraram a relevância do tema e a oportunidade de desenvolvimento de novos estudos na área.

Palavras-chave: Mapeamento de processos, Inovação, Planejamento Estratégico.

Abstract - This paper aims to analyze through the bibliometric study the evolution of publications in the last 20 years on the subject of process mapping focusing on innovation and strategic planning. Through the study explores the relevance of the subject and the possibility of new research in the area, the theoretical framework contextualizes the history of process mapping. The research method used is characterized by quantitative analysis of scientific-based searches. The results obtained demonstrate a relevance of the subject and an opportunity to develop new studies in the area.

Keywords:

Process mapping, Innovation, Strategic Planning.

1. Introdução

Com a evolução das tecnologias de gestão, os processos ganharam ênfase ao longo dos anos tendo em vista os bons exemplos que a onda da gestão de processos vem difundindo mundo a fora. Ao abordarmos o tema é necessário definir o conceito de processos.

De modo geral, um processo é tido como um conjunto de atividades e tarefas que transformam recursos (entradas) em produtos e/ou resultados (saídas). Harrington (1993) define processo como qualquer atividade que

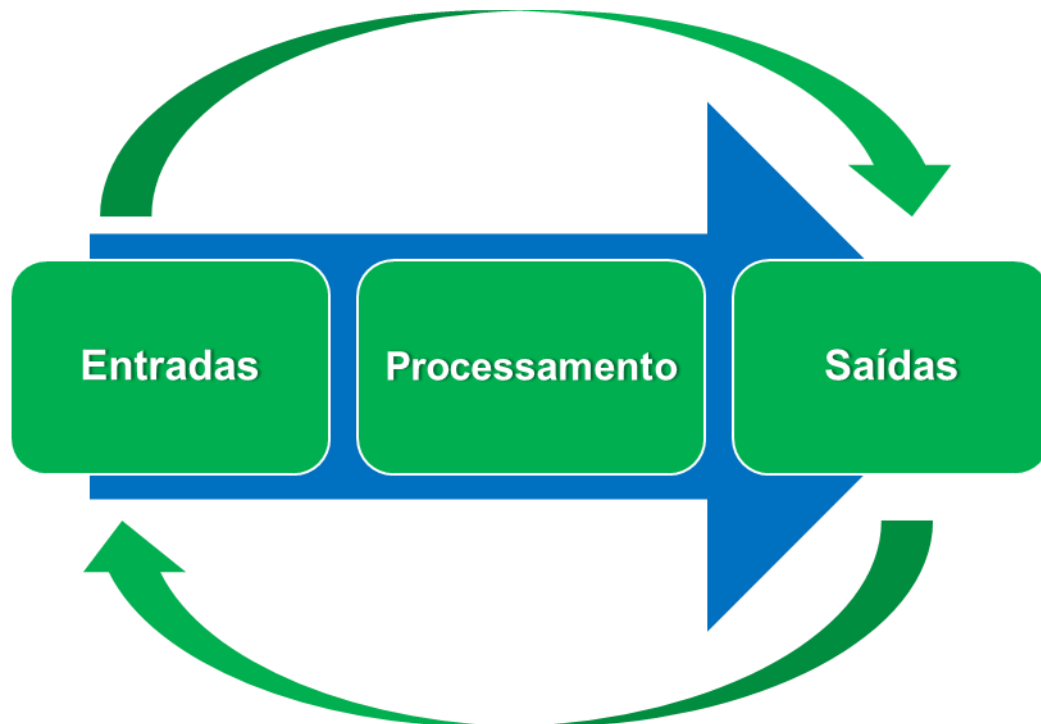
¹ Unidade de Pós Graduação, Extensão e Pesquisa do CEETEPS – gabriela.mtoledo@yahoo.com.br

² Unidade de Pós Graduação, Extensão e Pesquisa do CEETEPS – jmneves.fatec@gmail.com

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

recebe um *input* (entradas) agrega valor a esses inputs e converte em *outputs* (saídas), para um cliente interno ou externo conforme figura 1:

Figura 1 – Representação de um processo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Davenport (1993) define um processo como um conjunto de atividades estruturadas e medidas que resultam em um produto específico para um determinado cliente ou mercado. Oliveira (2007) compreende que processos são resultados de ações cíclicas interligadas e representadas por fluxos de atividades. Para Juran (2011) processo é uma série sistêmica de ações direcionadas para o alcance de uma meta.

De forma que haja uma abordagem por processos em qualquer organização é indispensável o entendimento e gerenciamento dos processos inter-relacionados, viabilizando assim o alcance dos resultados pretendidos e promovendo a eficiência e eficácia dos mesmos (ISO 9000 ABNT, 2015).

Entretanto, somente mapear e entender o funcionamento dos processos de negócio da organização não asseguram o alinhamento dos mesmos com o planejamento estratégico da empresa, e tão pouco o compromisso com a inovação. São necessárias ações tendo em vista, que processos operacionalizados e claros são facilitadores do desenvolvimento organizacional.

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

Conforme a ISO 9000 ABNT (2015) a abordagem por processos em um sistema de gestão de qualidade proporciona clareza no entendimento e consistência na compreensão de requisitos. Através desses mecanismos de gestão de processos, o alcance do desempenho eficaz de processo torna-se tangível o que naturalmente reduzirá os gargalos, desvios e não conformidades viabilizando a inovação nas organizações, pois equipes com menos índices de defeitos terão maior tempo livre para a execução de projetos e melhorias de suas operações. Podemos citar como reflexo de uma adequada gestão de processos os projetos de círculos de controle de qualidade (CCQ's), que promovem em todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional) o espírito de melhoria contínua, redução de desperdícios, obtenção de lucros, reaproveitamento de recursos, soluções inovadoras e outras atividades que agregarão valor para a organização.

Em função do tema abordado surge a seguinte Questão de Pesquisa: O conceito de mapeamento de processos com enfoque em inovação e planejamento estratégico é um tema relevante para as organizações no período de 1997 a 2017?

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa, através de estudo bibliométrico pretende-se verificar a relevância do conceito mapeamento de processos com enfoque em inovação e planejamento estratégico.

2. Referencial Teórico

2.1 Mapeamento de Processos

O termo *BPM* surgiu pela primeira vez em 1920 e pode ser interpretado como uma abordagem que visa à administração do ciclo de vida completo dos processos de negócio (OLIVEIRA, 2007). De acordo com o autor, o ciclo de vida de um processo envolve as seguintes etapas: desenho, implantação, monitoramento e otimização do processo.

Ao que compete a desenho de processos, o CBOK (2013) menciona os estados “*AS-IS*” (estado atual) e “*TO-BE*” (estado futuro), ou seja, o responsável ou às equipes responsáveis pelo mapeamento de processos deverão em parceria com os departamentos da organização, desenvolver os mapas de processos cujo objetivo é apresentar como os processos estão definidos atualmente na organização. Mesmo que haja falhas, desvios e gargalos o primeiro desenho de processos da organização deverá contemplar todas as rotinas em seu estado atual. Pois, é necessário identificar todas as oportunidades de melhoria no estado atual da organização para que após essa etapa seja desenvolvido um novo desenho que contemplará as mudanças e melhorias propostas.

Através do desenho do estado atual dos processos da organização, é possível visualizar os objetivos e oportunidades de melhorias na organização bem como, alinhar estratégias da alta administração para que o desenho “*TO-BE*” seja reflexo das metas, objetivos e propósitos da organização.

Juran e Gryna (1991) definem a Gestão da Qualidade Total como uma extensão do planejamento estratégico da organização, sendo assim essa visão

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

estratégica do *TQM* deverá estar alinhada ao desenho de processos na fase “*TO-BE*”. As organizações cometem erros ao despender muito tempo na análise dos processos “*AS-IS*”, quando o objetivo é somente compreender o funcionamento atual. A real energia deverá ser empregada na fase de reconstrução dos processos também nomeada como “*TO-BE*” (onde quero estar, situação proposta).

De acordo com o *CBOK* (2013) o *BPM – Business Process Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócio, promove uma nova forma de visualização das operações de negócio que excede as estruturas e modelos funcionais e tradicionais, separando os conceitos de processo que está para atividade assim como fluxo de processo está para fluxo de trabalho.

Em relação ao termo *BPM* um processo de negócio trata-se de uma atividade que entrega valor aos clientes e pode dar apoio/suporte a outros processos. Processo também pode ser tido como um arcabouço de atividades ou entregas executadas por pessoas e/ou máquinas para que haja o atingimento de meta e entrega de produtos/resultados.

O *BPM* tem contribuído com o resultado nas organizações, estando inclusive alinhado com certificações como as *ISO*'s. A gestão por processos tem como objetivo prover o alinhamento dos processos de negócios com a estratégia (os processos são a execução da estratégia (SMITH e FINGAR, 2006).

A modelagem dos processos está normalmente relacionada a algum tipo de ferramenta tecnológica para que seja concebida. Scucuglia. et al. (2011) mencionam por exemplo a ferramenta Bizagi e o MS Visio para o desenho de fluxogramas e desenvolvimento do *BPM*, embora haja ferramentas caseiras para a confecção dos mapas de processos. Não é recomendável a aquisição/investimento em softwares do tipo *ERP*'s e tão pouco de *BPM* sem que haja o mínimo de desenho de processos “*AS-IS*” da organização, tendo em vista que os fornecedores de soluções tecnológicas buscam a comercialização de seus produtos e recursos, porém a aquisição sem o devido alinhamento de processos gerará horas de consultorias para customizações do software e muitas vezes o que de fato ocorre é o processo ser modificado conforme os parâmetros da solução tecnológica e não o contrário que seria o correto.

Conforme Scucuglia. et al. (2011, p.21) “[...] esses softwares são adquiridos por empresas, sem que exista, antes de sua aquisição um mapeamento dos processos, é a automatização do erro”.

Dessa maneira não há alinhamento entre o mapeamento de processos e o planejamento estratégico da organização, uma vez que o software foi adquirido sem que estivesse preparada a estrutura para tal, os consultores de TI determinarão as rotinas conforme o método de trabalho do software o que é perigoso é maléfico para as organizações, pois fugirá do planejamento estratégico da alta administração além de em alguns casos tornar as rotinas ainda mais complexas o que prejudicaria diretamente a otimização dos processos e a disponibilidade dos colaboradores para atuar em frentes de inovação.

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

A estratégia corporativa deverá ser difundida não somente na matriz da organização, mas também é necessário que haja interação com as unidades de negócio. Até mesmo porque sem essa difusão do conhecimento as organizações não serão capazes de atingir todo o grupo e estarão sujeitas e perca de competitividade (OLIVEIRA, 1999). Nem sempre a estratégia é adequada e as organizações geralmente falham na execução da mesma. As iniciativas estratégicas frequentemente são projetos, que envolvem várias áreas funcionais das empresas/unidades e que conduzem ao alcance dos objetivos estratégicos, levando a mudança organizacional e produzindo resultados. (KAPLAN e NORTON, 2005).

Paladini (2009) reforça que a Gestão da Qualidade no Processo deverá esforçar-se em não ser restrita ao produto (resultado) mas muito antes disso, tendo em vista que processo não é fim é meio.

A modelagem de processos é uma atividade contínua e deverá ser parceira da gestão estratégica da organização e das áreas operacionais, (LEOPOLD et al, 2014). Para Oliveira e Almeida Neto (2013) a modelagem deverá atingir os seguintes objetivos: entendimento, aprendizado, documentação e melhoria que remete muito ao ciclo PDCA. Na literatura existem inúmeros modelos de *BPM* o *CBOK* (2013) orienta que os passos abaixo sejam seguidos para que o mapeamento tenha êxito:

- 1 – Identificar os fatores críticos de sucesso da organização.
- 2 – Mapear os processos de todas as áreas.
- 3 – Identificar e registrar oportunidades de melhorias.
- 4 – Redesenhar o processo baseando-se onde quer chegar.
- 5 – Medir o desempenho das ações implantadas.

3. Método

Para este trabalho realizou-se uma pesquisa quantitativa de Abril a Maio de 2017, com foco na produção bibliográfica dos últimos 20 anos, a base científica consultada foi a Web of Science acessada pelo Portal de Periódicos da Capes.

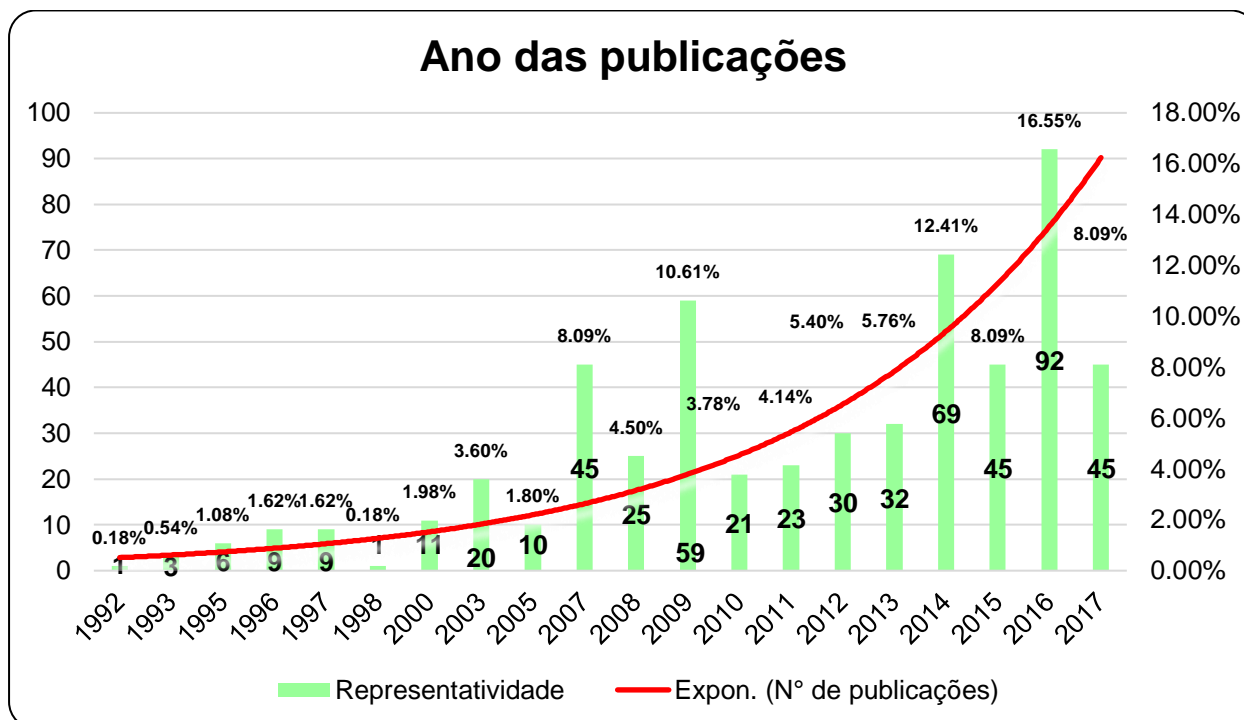
As palavras-chaves buscadas foram: Mapeamento de Processos, Inovação e Planejamento Estratégico, as mesmas também foram buscadas na língua inglesa como: “*Process Mapping, Innovation e Strategic Planning*” com o indicador lógico “*and*”. Os dados obtidos na base científica Web of Science foram importados no software *Endnote* e compilados no excel para emissão dos indicadores.

4. Resultados e Discussão

A análise bibliométrica realizada através da base de dados Web of Science identificou no período de 1992 até 2017, 556 publicações com o tema Mapeamento de Processos. Nota-se no indicador uma tendência ao longo dos anos no aumento do nº de publicações na área, conforme a Figura 2.

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

Figura 2 – Número de publicações do tema ao longo dos anos de acordo com o Web of Science.

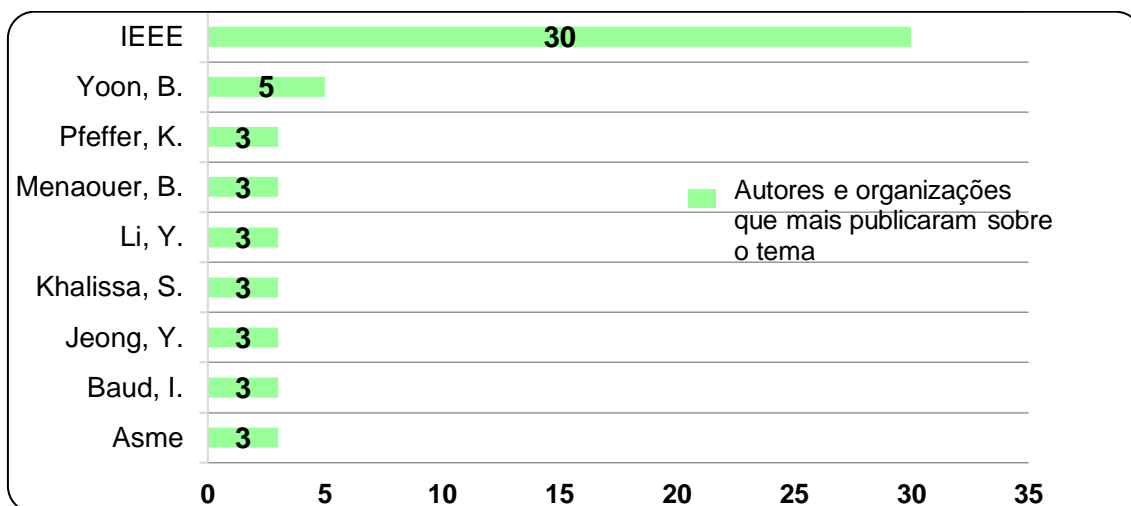


Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram identificados na pesquisa, quais autores ao longo dos vinte anos realizaram mais publicações na área, conforme a figura 3.

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

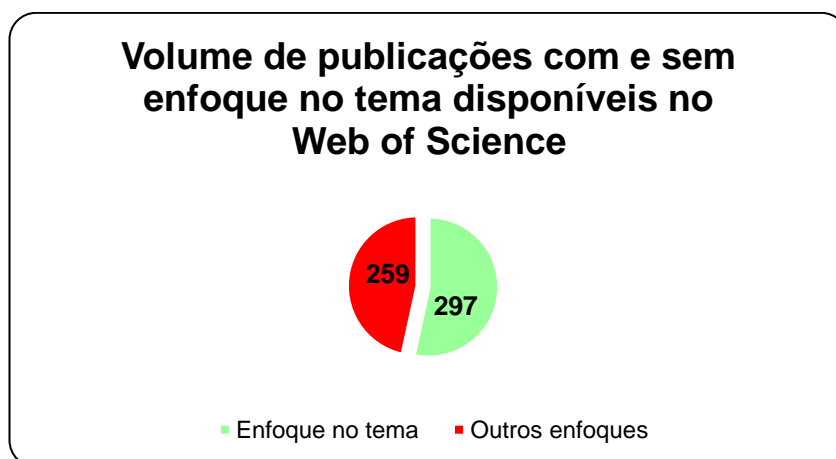
Figura 3 – Autores e organizações mais publicaram sobre o tema nos últimos 20 anos de acordo com o Web of Science.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados obtidos na pesquisa para o mesmo período, também demonstraram que do total de 556 publicações, 259 tinham outros enfoques e 297 tinham enfoque no tema. Representando 47% e 53% do total respectivamente, conforme figura 4.

Figura 4 – Volume de publicações com e sem enfoque no tema conforme o Web of Science.

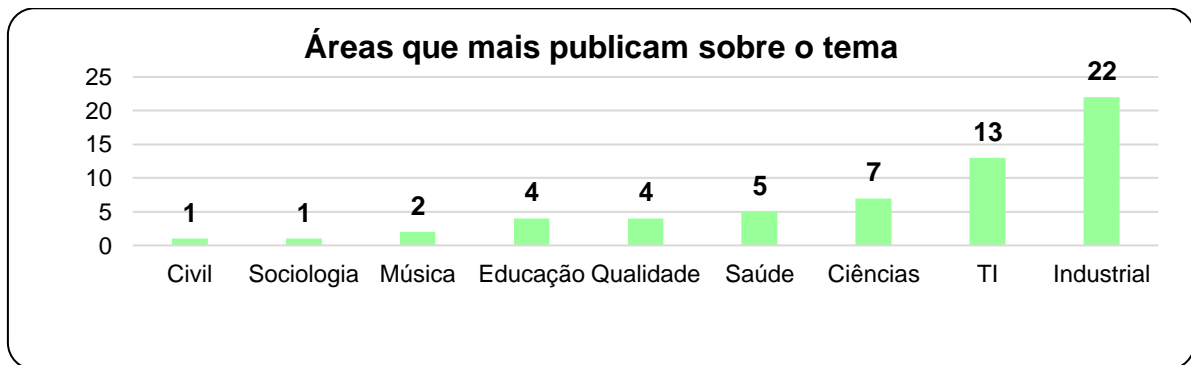


Fonte: Elaborado pelos autores.

Também foi possível identificar quais são as principais áreas de conhecimento em que há publicações sobre o tema, conforme figura 5.

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

Figura 5 – Áreas que mais publicam sobre o tema conforme o Web of Science.



Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Considerações finais

O trabalho procurou analisar, por meio de estudo bibliométrico a evolução das publicações nos últimos 20 anos sobre o tema mapeamento de processos com enfoque em inovação e planejamento estratégico. O objetivo do estudo bibliométrico foi explorar se há relevância do assunto no período. Assim sendo, é possível concluir que o tema mapeamento de processos com enfoque em inovação e planejamento estratégico é relevante e há potencial para ser explorado, não apenas no ambiente organizacional, mas em outras áreas de conhecimento também. Tendo em vista a relevância do tema, sugerem-se futuras pesquisas que explorem não somente os métodos de mapeamento e conceitos, mas também a relação entre o mapeamento de processos e as demais áreas da qualidade, propondo novos métodos inovadores e que vinculem o planejamento estratégico.

Referências

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** – Corpo Comum de Conhecimento – (BPM CBOOK®). Versão 3.0. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001/2015: Sistemas de Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro, 2015

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Creating the Office of Strategy Management. HBS Working Paper Number: 05-071, 2005.** Disponível em: <<http://www.hbs.edu/research/pdf/05-071.pdf>>. Acesso em: 05 de jun. 2017.

LEOPOLD, H; MENDLING, J; REIJERS, H, A.; ROSA, M. **Simplifying process model abstraction: techniques for generating model names.** Information Systems, vol. 39, p. 134-151, 2014.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia, Práticas.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, S. B; ALMEIDA, N, M, A. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, R; OLIVEIRA, S. B(Orgs). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** p. 37-51. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, S. B. As ferramentas tecnológicas da gestão de processos: conceitos, facilidades e recursos. In: BARBARÁ, S; FREITAS, S (orgs). **Design – gestão, métodos, projetos, processos.** p. 1-24. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2007.

SCUCUGLIA, R; JÚNIOR, O. **Mapeamento e Gestão por Processos - BPM.** São Paulo: Atlas, 2011.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave.** Meghan-Kiffer Press, 2006.