



GESTÃO DE PROCESSOS: MÉTODOS PARA A MELHORIA CONTÍNUA

ARTIGO ORIGINAL

VIEIRA, Yan Sabino¹, ANDRADE, Edivan Pereira de², SEIXAS, Jhonnatan Kristian Ramalho³, ROBERTO, José Carlos Alves⁴, PINTO JUNIOR, José Roberto Lira⁵

VIEIRA, Yan Sabino. *Et al.* **Gestão de processos: métodos para a melhoria contínua**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 11, Vol. 09, pp. 05-13. Novembro de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/melhoria-continua> , DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/melhoria-continua

RESUMO

A gestão de processos é o conjunto de práticas e técnicas aplicadas que visam a execução, controle e melhoria dos processos desempenhados pelas organizações. No aspecto gerencial, as boas práticas da gestão de processos e utilização de suas ferramentas tem se mostrado um fator crítico de sucesso nas organizações e no entendimento de como as melhorias precisam ocorrer para a maximização dos resultados esperados. Nesse contexto, o presente artigo tem como questão norteadora: quais métodos podem ser empregados para a melhoria contínua da organização? Sendo assim, objetiva-se conceituar gestão de processos e trazer alguns métodos, como: teoria das restrições, *lean*, *kanban* e *kaizen*, que auxiliam na melhoria contínua da organização. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica, selecionando revistas, periódicos e livros pertinentes à temática estudada. Por fim, conclui-se que a gestão de processos e procedimentos é fundamental para a organização obter sucesso. Nesse contexto, existem métodos e filosofias que podem ser empregadas visando a melhoria contínua e o alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de processos, Melhoria contínua, Teoria das restrições, *Kanban*, *Kaizen*.



1. INTRODUÇÃO

Processos organizacionais podem ser entendidos como um “aglomerado” de atividades interconectadas, divididos sistematicamente ou não, relacionando-se com diversas partes e elementos da estrutura organizacional. Pessoas, procedimentos, insumos e informações são a fundamentação para o funcionamento dos processos organizacionais, podendo, desta forma, atender as necessidades de seus stakeholders (GONÇALVES, 2013).

Nesse cenário, o presente artigo tem como objetivo conceituar gestão de processos e trazer alguns métodos, como: teoria das restrições, *lean*, *kanban* e *kaizen*, que auxiliam na melhoria contínua da organização, sendo norteado pela questão: quais métodos podem ser empregados para a melhoria contínua da organização?

Para isso, a metodologia utilizada caracteriza-se, então, como bibliográfica, uma vez que as principais fontes de investigação foram livros, teses e artigos científicos.

2. GESTÃO POR PROCESSOS

Para Association Of Business Process Management Professionals (ABPMP, 2013), os processos são atividades que visam resultados, os quais podem ser alcançados de inúmeras maneiras. Além disso, estas tarefas estão sujeitas aos métodos e relacionadas a outras tarefas, compondo, assim, um sistema de ações dependentes.

Operacionalmente, processos são conjuntos de atividades (ou uma atividade única) que a partir de um *input*, agrega ou gera valor às entradas e originam um *output*, objetivando atender as demandas dos clientes, com serviços ou produtos (GONÇALVES, 2013).

Na óptica da estratégia empresarial, a gestão de processos e procedimentos é fundamental para a organização obter o sucesso. Deste modo, a padronização dos



processos por eficiência serve como base para o alcance da meta, apontando para a diminuição de custo e ganhos em produtividade do sistema como um todo (GOLDRATT e COX, 2014).

Empresas as quais aspiram maior presença no mercado devem fazer utilização de seus recursos de uma forma mais confortável possível, além de executar adequadamente suas atividades e processos, de maneira sempre voltada aos clientes e propósitos organizadores já estabelecidos (VILLARROEL DÁVALOS; ROQUE e FUTAMI 2017).

Nesse contexto, o mapeamento de processos proporciona maior clareza sobre como as atividades fluem e interagem com cada um de seus participantes, sendo utilizado para análises de indicadores e comunicação quanto às diferentes metodologias, que podem ser aplicadas dentro de uma mesma organização.

Desta forma, uma ferramenta bastante utilizada na gestão de processo de uma empresa é o fluxograma, que apresenta graficamente detalhes do funcionamento de um processo qualquer. Esta ferramenta proporciona um amplo entendimento do funcionamento de um processo, atividade ou uma simples tarefa (BRASSARD, 2012).

Outro dispositivo utilizado no gerenciamento dos processos é o Mapeamento do Fluxo do Valor (VMS) que, por sua vez, utiliza-se de um relatório gráfico para identificar quais as etapas do processo que agregam ou retiram valor do produto ou serviço ofertado. Este método deve cobrir todo o processo produtivo de uma organização: do início de uma cadeia (fornecedores de insumos) à distribuição do produto (ou serviço) final (PINTO, 2014).

Estas ferramentas viabilizam melhorias contínuas ou, em dadas situações, o desenvolvimento de novas estruturas processuais, ainda mais alinhadas com as finalidades estabelecidas pela organização. Assim, com a melhor visualização do



fluxo e valoração das atividades, é possível a aperfeiçoamento dos processos, relacionados a redução de custos e falhas.

3. MÉTODOS DE GESTÃO QUE VISAM A MELHORIA

CONTÍNUA 3.1 TEORIA DAS RESTRIÇÕES

Um dos focos de uma organização é que todos os processos e setores funcionem na velocidade máxima instalada, sem que maiores complicações sejam criadas no fluxo das atividades. Com base nisso, a Teoria das Restrições pode ser aplicada para que todo o fluxo trabalhe em tautocronia, visando o melhor aproveitamento e melhoria da mão de obra, bem como a diminuição dos custos e aumento lucrativo da empresa (KRAJEWSKI; RITZMAN e MALHOTRA, 2012; AGUILAR-ESCOBAR; GARRIDO-VEJA e GONZÁLEZ-ZAMORA, 2016).

A metodologia apresentada, neste sentido, define que os resultados esperados são os desdobramentos de uma gestão eficiente de todos os recursos, bem como dos gargalos de uma empresa (OKUTMU; KAHJVECI; KARTASOVA, 2015).

A Teoria apresentada, também, abre uma discussão quanto ao balanceamento dos fluxos de processos, expondo que a aplicação de recursos de melhorias nas etapas do processo que não são parte da restrição do sistema, torna-se um esforço. Isto se torna notório, uma vez que o gargalo determinará os resultados de um processo (GOLDRATT e COX, 2014).

A aplicação desta teoria é composta por 5 etapas (LÓPEZ e DIRCEU, 2016):

- Identificar as restrições do sistema: o primeiro passo é identificar o que limita a atuação da organização, ou seja, o que a impede de obter resultados ilimitados do que busca;



- Explorar restrições do sistema: o próximo passo é examinar ao máximo as restrições identificadas anteriormente. Nesta conjuntura, não há investimento em grande escala que busque remover completamente essa restrição;
- Fazer com que tudo obedeça às decisões anteriores: outros insumos devem fornecer o necessário para que as restrições sejam consumidas, nem mais, nem menos. Dessa forma, o desperdício de recursos e a possível perda de renda podem ser evitados;
- Aumentar as restrições do sistema: nesta etapa, a ideia é fortalecer o elo mais fraco da cadeia, aumentando o poder de processamento, reduzindo erros durante as tarefas e aumentando a produtividade, em sincronia com o poder de processamento dos recursos restritos;
- Superadas as restrições, deve-se voltar ao primeiro passo, fortalecendo o elo mais fraco. É necessário reiniciar o processo para identificar os recursos que estão limitando o sistema no momento;

Consoante ao exposto, esta teoria elucida que a competitividade organizacional dentro do ambiente que a empresa está inserida, é relacionada às ações gerenciais para o cumprimento das metas que são estabelecidas, sempre de forma efetiva.

3.2 LEAN

O *Lean Manufacturing* é um modo de gerenciamento de negócios que visa à produção/processo de produtos e serviços de excelência, com menores custos e com grandes alcances de satisfação dos clientes. A adoção da filosofia *lean*, dentro de uma organização, é uma decisão estratégica da empresa, que objetiva manter-se (ou tornar-se) competitiva, em aspecto de mercado global. Assim, visa reduzir ou eliminar desperdícios de qualquer natureza que não agregam valor no decorrer do processo produtivo (CARVALHO e PALADINI, 2013).

Outrossim, admite a possibilidade de adaptação nos processos de uma organização para o atendimento de necessidades (sejam internas ou de um cliente) em grande



escala. Isto se dá através da associação de elementos de dois modelos de estrutura organizacional: Mecanicista e Orgânica. Desta forma, o *lean* admite que aconteçam mudanças dentro de um processo, para que uma demanda seja atendida em sua totalidade (PINTO, 2014).

O uso do sistema *Lean* em áreas que não são manufatureiras acrescenta um grande potencial de inúmeras melhorias na estrutura processual, eliminando os atuais desperdícios que estão presentes nos fluxos de valores (TAPPING e SHUKER, 2010).

Dentre os princípios que são apresentados pelo *lean*, estão os conceitos de perdas e desperdícios. O foco na busca e eliminação de desperdícios é elemento central na concepção, organização e operacionalização de um sistema, sendo imprescindível para o alcance de seus objetivos (GOLDRATT e COX, 2014).

3.3 O SISTEMA KANBAN

O método *Kanban* visa o aperfeiçoamento de um processo específico, sendo conhecido como um sistema que melhora a produtividade e satisfaz o cliente, envolvendo os colaboradores de maneira sustentável (ANDERSON, 2011).

O sistema *Kanban*, quando aplicado internamente, controla as atividades que envolvem o sistema de controle de fluxo de materiais ou o recebimento de mercadorias de fornecedores. Entretanto, no ambiente externo, ele é voltado para o aumento da produtividade, onde as práticas e métodos de movimentações são realizadas por controle de cartões que identificam os problemas e avaliam os resultados (FARIA; CARDOSO e CHAVES, 2006).

Mediante essa visão sistemática, o sistema auxilia na melhoria por meio do critério de visualização, onde os problemas são corrigidos a fim de padronizar e obter a qualidade que a organização necessita. Por este motivo, a necessidade de implantação do método *Kanban* vem tornando-se imprescindível para o setor de



produção, onde os processos significativamente reduzem os custos e eliminam todos os desperdícios durante a jornada de trabalho.

A aplicação deste método é adaptável a realidade da organização, mantendo uma eficácia através de um baixo investimento que traz melhorias para o sistema de produção e o auxílio para a eliminação de desperdícios entre as pessoas envolvidas. (SOUZA, 2021).

3.4 KAIZEN COMO SISTEMA DE MELHORIA CONTÍNUA PARA OS PROCESSOS

O termo *Kaizen* foi criado a partir de uma palavra japonesa que se refere a “mudança para o melhor”. Esse sistema tem como principal objetivo a melhoria contínua dentro do âmbito produtivo, tornando-os mais eficientes (MUNIZ *et al.*, 2015).

O *Kaizen*, como sistema de melhoria contínua, possui vários estágios, começando com a conscientização, o reconhecimento dos problemas, resolução utilizando várias ferramentas, como: CCQ, CEP, TQC e sua própria melhoria. Após esse processo, é verificado se foi alcançado bons resultados, iniciando a padronização para que a empresa possa implantar o processo *Kaizen* (FERREIRA, 2009)

A ferramenta é baseada em ações, onde o desenvolvimento é desencadeado de maneira prática e o avanço acontece a partir da inovação de processos tradicionais dentro das organizações. Sendo assim, processos existentes dentro das empresas são inovados e alcançaram o melhoramento sem altos investimentos de sistematização na gestão de processos.



4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito da gestão de processos, o mapeamento das tarefas, a identificação de restrições e a melhoria contínua são elementos importantes para o sucesso das organizações.

Nesse contexto, o presente artigo teve como objetivo conceituar gestão de processos e trazer alguns métodos, como: teoria das restrições, *lean*, *kanban* e *kaizen*, que auxiliam na melhoria contínua da organização, sendo norteado pela questão: quais métodos podem ser empregados para a melhoria contínua da organização?

Ante ao exposto, verificou-se que a gestão de processos e procedimentos é fundamental para a organização obter sucesso. Nesse contexto, existem métodos e filosofias que podem ser empregadas visando a melhoria contínua e o alcance dos objetivos organizacionais. Dentre elas, citou-se: a teoria das restrições, que tem como objetivo fazer com que o fluxo de trabalho funcione em sincronia, visando o melhor aproveitamento e melhoria da mão de obra, bem como a diminuição dos custos e aumento lucrativo da empresa; a filosofia *lean*, que visa a eliminação dos desperdícios; o método *kanban* que auxilia na melhoria por meio do critério de visualização, onde os problemas são corrigidos a fim de padronizar e obter a qualidade que a organização necessita; e o *kaizen*, que se baseia nas ações, onde o desenvolvimento é desencadeado de maneira prática e o avanço acontece a partir da inovação de processos tradicionais dentro das organizações.

Por fim, como sugestão para novas pesquisas, recomenda-se o aprofundamento e a aplicação, por meio de estudos de campo, das ferramentas abordadas, visando maiores contribuições para a sociedade.



REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPM. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK). ABPMP Brasil, 2013.

AGUILAR-ESCOBAR, V. G; GARRIDO-VEGA, P. GONZÁLEZ-ZAMORA, M. de M. Applying the theory of constraints to the logistics service of medical records of a hospital. **European Research on Management and Business Economics**, v. 22, n. 3, p. 139-146, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.07.001>. Acesso em: 03 nov. 2022.

ANDERSON, D. J. **Kanban: Mudança Evolucionária de sucesso para Seu Negócio de Tecnologia**. Blue Hole Press. Sequim, Washington. 2011.

BRASSARD, M. **Qualidade: Ferramentas para uma Melhoria Contínua**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

CARVALHO, M.; PALADINI, E. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2013.

FARIA, V.; CARDOSO, A. A.; CHAVES, C. A. Implantação do Kanban na Linha de Montagem de Sistema e Equipamentos Hidráulicos e Eletromecânicos. In: **XII SIMPEP**, Bauru, SP: nov. 2006,

FERREIRA, R. R. **O kaizen como sistema de melhoria contínua dos processos: um estudo de caso na Mercedes-Benz do Brasil LTDA planta Juiz de Fora**. Monografia (Curso de Secretariado Executivo Trilíngüe) - Departamento de Letras, Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, MG, 2009.

GONÇALVES, P. N. **Modelagem e Gestão de Processos de Negócios**. Indaial: Uniasselvi, 2013

GOLDRATT, E. M.; COX, J. A meta: Um processo de melhoria contínua. Editora Nobel, 2014.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson, reimp. 2012.

LÓPEZ, R. J. S.; DIRCEU, G. Implantação da Teoria das Restrições (TOC) através da Árvore de Realidade Atual (ARA): Estudo de Caso em uma Unidade Fabril da Indústria Metalúrgica. **Revista de Estudos Sociais**, v. 18, n. 37, 2016. Disponível em: DOI: 10.19093/res.v18i37.3709. Acesso em: 03 nov. 2022.



MUNIZ, J. G. G.; CALIXTRO, K. L. B.; TEIXEIRA, L. M.; OLIVEIRA, L. R. T.; HAIEK, R. J.; SILVA, W. K.; MUNIZ, M. S. A. O programa 5S numa perspectiva organizacional. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, São Paulo, v. 4, n. 1, p 53-65, maio 2015.

PINTO, J. P. **Pensamento Lean: A Filosofia das Organizações Vencedoras**. 6a. edição. Lisboa: Edições Lidel, 2014.

SOUZA, B L. **Metodologias ágeis: análise e comparação do Scrum, Kanban e Lean aplicados ao desenvolvimento de software**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Sistemas de Informação) - Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2021.

TAPPING, D.; SHUKER, T. **Lean Office**: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas – 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias lean nas áreas administrativas. São Paulo: Editora Leopardo, 2010.

VILLARROEL DÁVALOS, R.; ROQUE, C. S.; FUTAMI, F. O. Análise do mapeamento de processos em um restaurante à la carte. In: **XXIV SIMPEP**, Bauru, 2017.

Enviado: Outubro, 2022.

Aprovado: Novembro, 2022.

¹ Graduanda do curso de Administração. ORCID: 0000-0001-7726-2664. ²

Graduando do curso de Administração. ORCID: 0000-0001-5502-6169.

³ Graduando do curso de Administração. ORCID: 0000-0003-4438-9284.

⁴ Orientador. Mestre em Engenharia de Produção. Especialista em Logística Empresarial. Graduado em Administração com Ênfase em Marketing.

⁵ Co-orientador. Graduação em Tecnologia em Sistemas Eletrônica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Bacharel em Administração, Especialista em Engenharia da Produção pela Universidade Estácio de Sá (RJ), Especialista em Engenharia da Qualidade pela Universidade Estácio de Sá (RJ); Especialista em Gestão Industrial (PE), Especialista em Didática do Ensino Superior (AM); Supply Chain e Logística Empresarial; Mestrado em Engenharia Industrial pela Universidade do Minho (Portugal). Revalidado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.