PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE GERENCIAMENTO E MENTALIDADE ENXUTA PARA A MELHORIA DE UM PROCESSO VOLTADO AOS *STAKEHOLDERS*

APPLICATION OF MANAGEMENT CONCEPTS AND LEAN MENTALITY TO IMPROVE A PROCESS TAILORED TO STAKEHOLDERS

Gabriel Carvalho Citeli[1], Jefferson Souza Pinto[2]

1- Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas; 2- Pós-Doutor e Doutor em Engenharia Mecânica, pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, pesquisador da FEM/UNICAMP e docente do IFSP, campus Bragança Paulista.

Contato: jeffsouzap@ifsp.edu.br

RESUMO

Para o sucesso de um projeto, é necessário que ele consiga gerar valor ao seu cliente. A forma como isto acontece é através da realização de diversos processos. O trabalho em questão trata do projeto de transição de escolas de ensino regular para o ensino integral em um determinado estado brasileiro. Para o projeto em questão, o sucesso dele não está baseado em gerar valor ao cliente, mas sim em atender a demanda de seus *stakeholders.* Após o entendimento de como é realizado o atual processo de transição, percebeu-se que ele apresentava diversos desperdícios, além de não conseguir agradar seus *stakeholders.* Portanto, o objetivo do trabalho é melhorar o processo atual visando diminuir os desperdícios e atender as necessidades dos *stakeholders*. O método para alcançar tal objetivo foi realizar uma pesquisa com abordagem qualitativa, tendo como estratégia a pesquisa bibliográfica de um estudo de caso. No referencial teórico foram abordados temas como gerenciamento de projetos e processos, mentalidade enxuta e gestão de *stakeholders.* O resultado obtido para a melhora do processo em questão foi mudar a ordem que as etapas do processo aconteciam, diminuindo assim uma série de desperdícios. Além disso, foi incluída uma etapa que tem como finalidade realizar o remanejamento de todos os alunos que não tem possibilidade de estudar em uma escola de ensino integral. Esta etapa se mostrou extremamente complexa de ser realizada em alguns casos, sendo assim, seu aprofundamento foi sugerido como tema para trabalhos futuros.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Mentalidade Enxuta, *Stakeholders*.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

ABSTRACT

For the success of a project, it is necessary that it can generate value to its client. The way this happens is through the realization of several processes. The work in question deals with the transition project from regular schools to integral education in a particular Brazilian state. For the project in question, its success is not based on generating value for the customer, but on meeting the demand of its stakeholders. After understanding how the current transition process is carried out, it was noticed that it presented several wastes, in addition to not being able to please its stakeholders. Therefore, the objective of the work is to improve the current process in order to reduce waste and meet the needs of stakeholders. The method to achieve this objective was to carry out a research with a qualitative approach, having as a strategy the bibliographic research of a case study. In the theoretical framework, topics such as project and process management, lean mentality and stakeholder management were addressed. The result obtained for the improvement of the process in question was to change the order in which the steps of the process took place, thus reducing a series of waste. In addition, a stage was included that aims to carry out the relocation of all students who are unable to study in a full-time school. This step proved to be extremely complex to be carried out in some cases, so its deepening was suggested as a topic for future work.

Key Words: Project Management, Process Management, Lean Thinking, Stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo contextualizar e justificar o tema escolhido para o trabalho. Além disso, serão mostrados o problema de pesquisa e os objetivos, gerais e específicos.

1.1 Contexto e Justificativa

Existem diversas caracterizações do que seria um processo. Isto ocorreu devido à evolução das metodologias de gerenciamento, as quais deram novos sentidos a palavra com o passar dos anos. De modo geral o processo pode ser definido como um conjunto de atividades

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidade e expectativas dos clientes externos e internos da empresa. Enfim, um processo é um conjunto de atividades com início e fim determinados (SANTOS *et al*., 2015).

Portanto, os processos estão presentes em nosso cotidiano desde o início da civilização, entretanto, tiveram seus estudos aprofundados apenas no século XX com o advento da produção em massa, que ocasionou uma preocupação com a qualidade. Nesse cenário, começou a ser desenvolvida uma nova forma de administrar, que ficou conhecida como Gestão da Qualidade Total (TQM).

Os conceitos dessa filosofia foram desenvolvidos inicialmente por autores norte-americanos, como Deming, Juran e Feigenbaum, nas décadas de 1950 e 1960, e encontraram no Japão o ambiente perfeito para o seu desenvolvimento (CORDEIRO, 2004).

Venkatraman (2007) apud Tomioka e Neves (2020) afirma que a filosofia TQM é dedicada a satisfação total do cliente por meio da melhoria dos processos organizacionais e tem como princípios básicos: foco no cliente, comprometimento da alta administração, perspectiva de longo prazo, pensamento sistêmico, fornecimento de treinamento nas ferramentas da qualidade, envolvimento das partes interessadas e um sistema de medição para o controle dos processos voltados a melhoria contínua.

Portanto, para um bom funcionamento da gestão da qualidade é necessário definir metas e elaborar estratégias para alcançá-las, surgindo assim, a necessidade de integrar a estratégia da organização com os processos.

Com a estratégia definida é possível partir para o aprimoramento das atividades que a empresa executa. Para isso, utiliza-se o conceito de Gerenciamento de Processos, que de acordo com Harrington (1997) *apud* Dávila *et al.* (2008) deve concentrar-se tanto na melhoria contínua quanto nas metodologias de modificação, envolvendo benchmarking, reestruturação do processo, melhoria focalizada, novo desenho do fluxo, inovação, custo baseado na atividade, entre outras coisas.

Para Muller (2003, p.100):

> Uma interface clara entre o gerenciamento de processos e a estratégia é o uso desta como elemento fundamental de priorização dos processos a serem melhorados. Tendo como base um adequado planejamento estratégico, seus diversos elementos e

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

> discussões servem como direcionadores das necessidades de melhorias dos processos empresariais. Sem este direcionamento, as empresas correm alto risco de melhorar um processo importante, mas talvez, não prioritário. Dada uma escassez de recursos e a atual dinamicidade dos negócios, atuação em processos não prioritários pode se construir em desperdício.

Após a integração entre a estratégia da empresa e seus processos, surge a necessidade de verificar os resultados obtidos, para assim determinar se o plano traçado está sendo cumprido. Segundo Takashima e Flores (2005) os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, pois possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e seu desdobramento na organização.

De acordo com Kiyan (2001), por quase todo o século XX, o desempenho financeiro esteve presente de forma quase absoluta no direcionamento das organizações industriais. Porém, nas últimas décadas, as empresas passaram a ampliar o foco de suas estratégias além dos clientes, para abranger todos os participantes; seus desejos e necessidades devem ser entendidos, para otimizar o valor e o serviço prestado. Nesse contexto, surge a necessidade de estudar os *stakeholders*, que são os indivíduos, grupos ou organizações afetadas pelos processos, produtos, ou serviços de uma empresa (HRONEC, 1994).

Para Freeman (1984) *apud* Chiorato *et al.* (2003) a teoria dos *stakeholders* é aquela em que a eficácia da organização é medida por sua habilidade de satisfazer não somente os acionistas, mas, igualmente, aqueles agentes que têm um vínculo com a organização.

Além disso, Chiorato *et al*. (2003, p.2) afirmam que:

> Mesmo que de forma implícita as organizações compreendem a importância de alguns grupos de interesse e buscam alinhar estratégias para interagir com tais grupos e/ou pessoas. Como as ações de integração devem estar condizentes com os objetivos estratégicos da empresa, geralmente são traçadas no momento de planejamento.

Portanto, é importante analisar o ambiente em que a organização se insere para prover os recursos necessários e gerar a mudança de paradigma desejada. O ambiente no qual uma organização está inserida inclui a concorrência, fornecedores, regulamentações governamentais e assim por diante, o que acarreta na necessidade dos líderes empresariais estarem continuamente sondando o ambiente, para entender uma possível necessidade de ajustar a estratégia da organização (HRONEC, 1994).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Ao analisar o ambiente, é de suma importância que os líderes considerarem o setor da economia que a organização está inserida. De acordo com Pedrosa (2015), diferentemente do caso industrial, no setor de serviços não há possibilidade de separar com clareza o processo produtivo da prestação de serviços, pois o processo é centrado na interação com o usuário. Nesse sentido, voltar-se para o cliente é extremamente importante para as mudanças na organização.

1.2 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa que o trabalho se propõe a responder é:

"Como utilizar conceitos de gerenciamento de processos e manufatura enxuta de modo a atender as necessidades dos *stakeholders* do processo de transição de escolas de ensino regular para integral?"

1.3 Objetivos

Nesta seção do trabalho são apresentados o objetivo geral e específico.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é melhorar o atual processo de transição das escolas de ensino regular para o ensino integral, visando diminuir os desperdícios e atender as necessidades dos *stakeholders*.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

1.3.2 Objetivos Específicos

Em decorrência do objetivo geral proposto são estabelecidos os seguintes objetivos específicos do trabalho:

a) Levantar o referencial teórico a respeito de gerenciamento de projetos, gerenciamento de processos, manufatura enxuta e *stakeholders*;
b) Levantar ferramentas para a priorização dos *stakeholders*;
c) Adaptar os conceitos de gerenciamento de processos voltados para os clientes de modo que eles possam ser usados nos *stakeholders*;
d) Aplicar o mapeamento do fluxo de valor com a finalidade de eliminar desperdícios no processo e encontrar pontos de melhoria;
e) Elaborar proposições para a melhoria do processo;

1.4 Apresentação da Estrutura do Trabalho

O trabalho divide-se em 5 capítulos, os quais estão organizados com a seguinte estrutura:

Capítulo 1: Introdução – Apresentação do contexto e justificativa do estudo, assim como o problema de pesquisa e os objetivos;

Capítulo 2: Fundamentação Teórica – Apresentação dos principais conceitos sobre manufatura enxuta, *stakeholders* e gerenciamento de processos e projetos.

Capítulo 3: Método – Apresentação da classificação da pesquisa, os procedimentos para o levantamento de dados e o objeto de estudo;

Capítulo 4: Apresentação – O objeto de estudo é apresentado;

Capítulo 5: Análise e Resultados do Estudo de Caso – São apresentadas as propostas de melhorias que podem ser tomadas como resolução para os problemas apresentados no capítulo anterior;

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Capítulo 6: Conclusões – São apresentadas as conclusões e as considerações finais do trabalho, remetendo ao problema de pesquisa. Além disso, são expostas as limitações da pesquisa e proposta de trabalhos futuros.

Ao final são apresentadas as referências utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos de gerenciamentos de projetos e processos, bem como a evolução destes temas ao longo do tempo. Também serão abordados aspectos da mentalidade enxuta e como ela deve trabalhar em conjunto com a melhoria continua. Por fim, serão estudados aspectos relacionados aos *stakeholders*, cuja importância na elaboração das estratégias organizacionais vem crescendo cada vez mais.

As principais palavras chave usadas na pesquisa bibliográfica foram: gestão de projetos; gestão de processos; *TQM*; reengenharia de negócios; *BPM*; comparação entre *TQM*, reengenharia de negócios e *BPM*; Mentalidade Enxuta; *stakeholders*; gestão de *stakeholders*; estratégias voltadas para *stakeholders*.

2.1 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é um conjunto de mecanismos organizados de acompanhamento de processos que precisam ser desenvolvidos com qualidade, preço e prazo competitivos, visando à satisfação dos clientes (CANDIDO *et al.*, 2012).

A aplicação deste conceito deve ser precedido do entendimento completo do que é um projeto. Segundo Candido *et al.* (2012) existem diversas definições na bibliografia especializada, contudo, a definição mais simples e aceita mundialmente foi proposta pelo Guia PMBOK que afirma que o projeto pode ser definido como: “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Em geral o gerenciamento de projetos pode ser aplicado a qualquer situação onde exista um empreendimento que foge ao que é rotineiro da empresa. Se o empreendimento é pouco familiar, é necessária uma intensificação na atividade de gerenciamento para que seja possível relacionar e realizar todas as ações necessárias. Portanto, a base do sucesso está em identificar e diferenciar o projeto das demais atividades desenvolvidas na organização (VARGAS, 2005).

A grande dificuldade presente nesta ação é o fato de que a maioria das pessoas realiza trabalhos rotineiros e projetos, porém ambos possuem a mesma necessidade de reuniões, telefonemas, relatórios e análises, o que dificulta a distinção de ambos. Sendo assim, a diferença entre os projetos e as rotinas está nos objetivos, já que os projetos possuem metas claras e definidas, acarretando em uma necessidade de realização dentro de um período definido de tempo (VARGAS, 2005).

Para o realização dos projetos é preciso encontrar meios de acompanhar os resultados que estão sendo encontrados e o tempo necessário para a execução. Para isso é necessário entender o significado de gerenciamento, que segundo Koontz e O'Donnell (1989) *apud* ENAP (2014, p. 9) consiste em:

> Executar as atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria.

Como em um projeto podem ocorrer problemas de diversas causas, é necessário que se tenha um bom gerenciamento com a finalidade de identificar as causas e buscar soluções. Um exemplo disto pode ser observado no quadro 2.1.

Quadro 2.1. Relação entre problemas, suas causas e possíveis soluções.

Problemas	Causas	Soluções
Atrasos no cronograma	Cronogramas apertados ou mal estruturados	Tempo estimado considerando os recursos disponíveis
Custos acima do previsto	Estimativas de orçamento fracas ou abaixo do real	Análise do escopo, cronograma e recursos para a correta estimativa de custos
Falta de recursos de pessoal	Desenvolvimento inadequado da equipe dos projetos	Controle do *pool* de recursos alocados nos projetos em andamento e previstos
Mudança de requisitos e especificações	Fata de um comando claro para o projeto	Implementação de processo de controle de mudança

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Qualidade abaixo da esperada	Sistema de controle mal planejado	Validação do produto pela equipe de projeto e aceite do cliente
Produtos que não funcionam	Objetivos mal planejados ou não compreendidos	Reuniões semanais com o cliente para validação prévia dos produtos
Complexidade acima da capacidade	Falta de capacitação da equipe do projeto	Capacitar a equipe do projeto ou contratar especialistas
Produtos mal projetados	Expectativas dos clientes sem monitoramento	Ênfase no planejamento do projeto em conjunto com o cliente
Projetos que são cancelados	Falha no levantamento dos requisitos ou recursos financeiros insuficientes	Ajustar o escopo do projeto para atender as necessidades dos clientes

Fonte: ENAP (2014, p.11).

As etapas de entendimento do problema, levantamento das causas e proposição de soluções envolve cinco processos, conforme mostra a Figura 2.2. Segundo Valle *et. al.* (2014), estes processos se sobrepõem e interagem de diversas maneiras, garantindo um fluxo de execução de atividades que são inter-relacionadas.

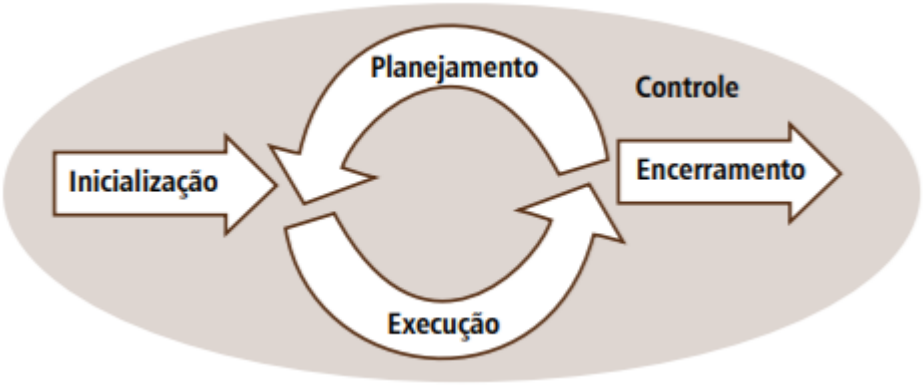


Figura 2.1. Processos de um projeto.
Fonte: Candido *et al.* (2012, p.15).

Portanto, para um melhor entendimento do que é projeto, é necessário aprofundar no estudo dos processos, e como podemos gerencia-los, assunto que será abordado no tópico abaixo.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

2.2 Gerenciamento de Processos

Segundo Oliveira (2007, p. 58):

> Processo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de entender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

Sendo assim, não existe um produto ou serviço sem a existência de um processo, pois eles só acontecem devido a um conjunto de atividades interligadas (NETO e JUNIOR, 2008). Nesse contexto, o gerenciamento de processos pode ser entendido como a definição, a análise e a melhoria contínua das atividades com o objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes. Este tipo de gerenciamento permite uma visão mais ampla e horizontal do negócio, com processos claramente definidos e com maior garantia de qualidade.

Como consequências são observadas as seguintes vantagens: a melhoria na comunicação, maior envolvimento dos funcionários em todos os níveis da empresa, melhor utilização dos recursos e um conhecimento global do processo (BARBOSA *et al.*, 2011).

A gestão de processos teve início na década de 50 a partir do desenvolvimento de conceitos ligados a gestão da qualidade total (*TQM*). Entretanto, apenas nas décadas de 80 e 90 começou a ganhar maior conhecimento devido ao início de uma nova onda chamada reengenharia de processos, que buscava uma reestruturação administrativa, com o intuito de potencializar as atividades de determinada organização, eliminando processos burocráticos e correntes hierárquicas desnecessárias na empresa (BARBOSA *e. al.*, 2011).

Contudo, apesar da reengenharia, os processos ainda continuaram a serem vistos como fragmentados e isolados nos diferentes setores da organização, o que impossibilitava o reconhecimento deles como parte de uma engrenagem, o que dificultava o gerenciamento e controle (NETTO, 2006).

Diante deste problema, surgiu o conceito do Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM), que pode ser caracterizado como o meio por onde a reengenharia de processos de negócios pode ser feita (NETTO, 2006).

A evolução de ambos os conceitos pode ser observado na figura 2.2.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

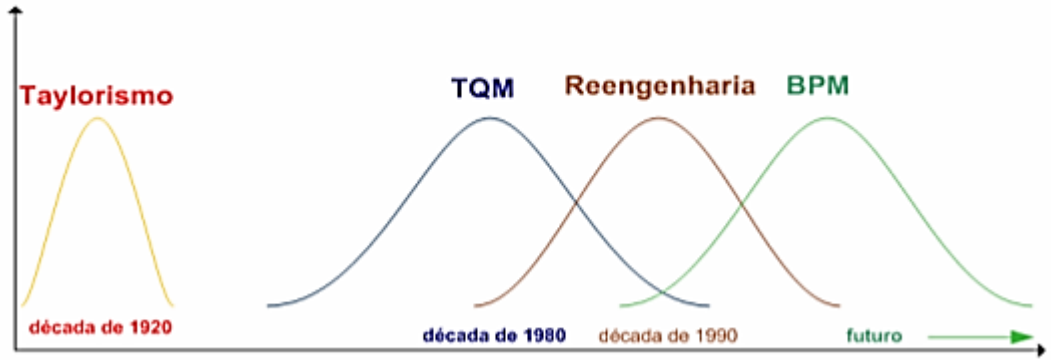


Figura 2.2. Perspectiva histórica na gestão por processos.
Fonte: Neto e Junior (2002, p.11).

Sendo assim, para entender melhor todas as possíveis abordagens para o gerenciamento de um processo eficiente é necessário aprofundar em todos os conceitos mostrados acima, e perceber as diferenças e similaridades entre eles, para então definir como uma organização deve agir para melhorar sua qualidade.

2.2.1 Gestão da Qualidade Total (*TQM*)

Antes de abordar o *TQM* é necessário entender melhor o conceito de qualidade. Segundo Juran (1988) é muito tentador aceitar uma frase descritiva e concisa a respeito do tema, entretanto, tentar definir tal conceito por meio de frases curtas é uma armadilha, pois não se conhece nenhuma frase curta que mereça a aprovação de todos sobre o significado de qualidade.

Ou seja, a qualidade não é simples de ser definida, mas sim aparentemente intuitiva. Sua interpretação depende do ponto de vista de quem a analisa, pois é comum um produto/serviço ter qualidade para uma pessoa e não ter para outra (CARVALHO, 2007 *apud* MAINARDES *et al.*, 2010). As definições de alguns autores podem ser observadas no quadro 2.2.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Quadro 2.2. Conceitos de qualidade.

Conceito	Características	Estudos de Referência
Qualidade como excelência.	Conceito mais antigo; Filosofia de ser o melhor; Conceito abstrato.	Kitto em 1951; Tuchman em 1980; Gavin em 1984 e 1988.
Qualidade como valor.	Relação preço x benefício.	Abott em 1955; Curry em 1895; Johnson em 1988.
Qualidade como conformação de especificações.	Padronização dos produtos; Conformidade conforme o projeto; Foco em ferramentas de controle.	Shewhart em 1931; Levitt em 1972; Crosby em 1979; Deming em 1982; Ishikawa em 1985.
Qualidade como atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes.	Produto ou serviço que melhor atende as condições dos consumidores.	Juran em 1951, 1962, 1974 e 1988; Oliver em 1981; Norman em 1984 Carman em 1990.

Fonte: Adaptado de Mainardes *et al.* (2010, p. 5).

A primeira tentativa de conceituar a qualidade teve origem nos EUA, na década de 1920, com a tentativa de limitar a produção de itens defeituosos. Nos anos seguintes, este conceito sofreu inúmeros refinamentos, sendo que o trabalho realizado por Shewhart, Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby e outros, indicou a possibilidade de alternativas melhores de abordar a qualidade na fabricação (RABELATO e OLIVEIRA, 2006).

O *TQM*, no entanto, não prosperou nos EUA, mas a partir da 2ª a Guerra, foi bem recebido no Japão. A qualidade superior se tornou tema comum do domínio do mercado japonês e os próprios japoneses contribuíram para o seu aprimoramento, principalmente nas áreas de redução da variabilidade, solução de problemas, trabalho em equipe e identificação das expectativas do cliente (RABELATO e OLIVEIRA, 2006).

O conceito do *TQM* foi sendo trabalhado ao longo dos anos e por diversos autores, portanto, uma única definição para o tema é algo complexo de ser feita. Bianco e Salermo (2001), após analisarem algumas dessas abordagens chegaram à conclusão de que a gestão da qualidade total pode ser vista como um modelo cuja racionalidade é representada pela coerência

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

entre produção e demanda, para um ambiente de acirrada concorrência. Portanto, a empresa de sucesso seria aquela preocupada com o cliente.

Assim como a definição do conceito, a definição dos princípios é algo complexo de ser feito. Porém, segundo o trabalho de Lourenço (2017), os princípios mais recorrentes nas abordagens dos autores são: Apoio da alta administração, benchmarking, papel do departamento de qualidade, gestão da força de trabalho, comportamento e atitude dos funcionários, processo de desenvolvimento de produtos, gestão de processos, relatórios e dados de qualidade, relacionamento com os clientes.

Com o entendimento dos conceitos do *TQM* é possível estudar a sua evolução, a Reengenharia.

2.2.2 Reengenharia de Processos de Negócios (RPN)

De acordo com Oliveira (2007, p. 45):

> A reengenharia pode ser entendida como um trabalho participativo de elevada amplitude direcionado a negócios e seus resultados, que tem como sustentação o desenvolvimento e a implantação de novos procedimentos que integrem funções e unidades organizacionais da empresa na busca contínua da excelência na prestação de serviços e fornecimento de produtos aos clientes.

Ela é enfática no aspecto de “repensar radicalmente os processos”. Segundo sua filosofia, o aperfeiçoamento deve ser trocado pela reinvenção, ou seja, a organização deve descartar o que já existe e partir do zero (HAMMER, 1990 *apud* ALMEIDA, 2009).

Nesse contexto, a reengenharia tem amplitudes e abordagens relacionadas aos processos, estrutura organizacional e negócios da empresa como pode ser observado na figura 2.3.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

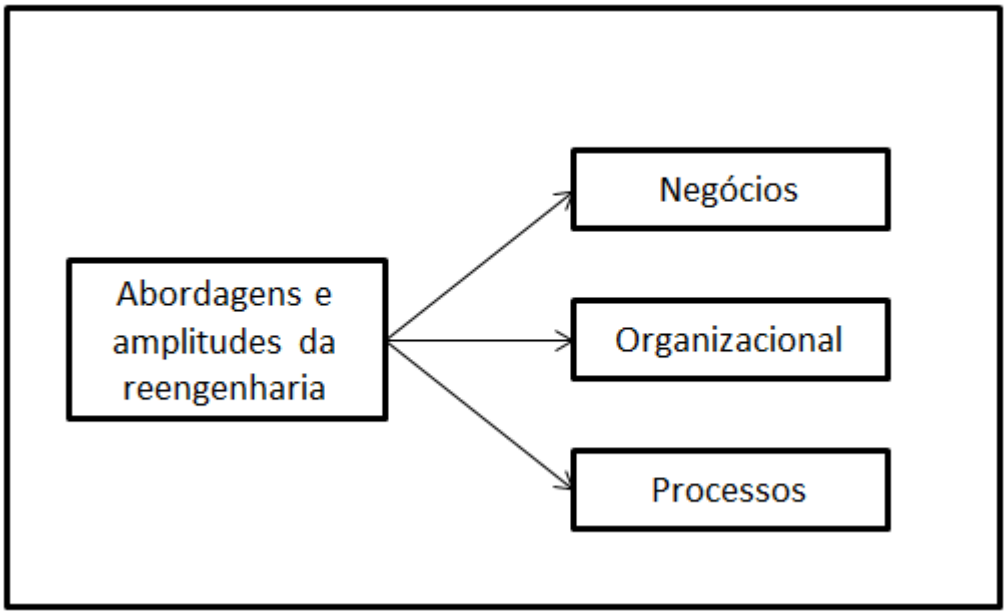


Figura 2.3. Abordagens e amplitudes da reengenharia.
Fonte: Oliveira (2007, p. 46) .

Segundo Oliveira (2007), para a reengenharia em nível de processo, os princípios básicos que devem ser considerados são:

a) Os processos estão em qualquer nível de reengenharia, inclusive organizacional e de negócios, pois representam os novos focos de atuação das pessoas nas empresas;
b) As responsabilidades das pessoas devem estar nos processos e suas atividades e não nas unidades organizacionais;
c) Cada um dos processos inerentes aos sistemas e subsistemas identificados para a consolidação da reengenharia na empresa deve ser delineado como um procedimento administrativo que seja simples, entendível, aplicável, interativo e, preferencialmente, informatizado;
d) Na reengenharia, é reavaliada cada uma das atividades correlacionadas aos processos desenvolvidos e operacionalizados pela empresa.

Para garantir o valor de um produto ou serviço é necessário que a reengenharia concentre-se apenas no corte de despesas não essenciais da empresa. Para isso pode ser usada

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

à estrutura de cadeia de valor na busca de nichos que possibilitem chegar as reais necessidades do cliente e do mercado, gerando assim, uma maior competitividade (OLIVEIRA, 2007).

Baseando-se na obra de Oliveira (2007), tem-se que os princípios básicos a serem considerados na reengenharia em nível organizacional são:

a) A empresa não deve prender-se a uma estrutura organizacional de sucesso do passado, pois seguramente esta estrutura não foi a causa do sucesso, pois o sucesso da empresa é consequência da mudança provocada pela reengenharia e pela administração de processos em geral, mas nunca a causa do referido sucesso;
b) Acabar com as disputas internas provocadas pelas unidades organizacionais e assim começar a trabalhar através de processos;
c) Embora as unidades organizacionais devam ser eliminadas, as pessoas devem manter suas habilidades funcionais nos trabalhos organizados em processos;
d) Com referência à estrutura organizacional, a reengenharia enquadra-se melhor em estruturas horizontalizadas em que atividades funcionais tradicionalmente separadas são interligadas de forma transparente.

Neste tipo de estrutura, alguns processos chaves, como o desenvolvimento de produtos e o fornecimento de serviços englobam atividades de setores diferentes como marketing, engenharia, operações, logística, qualidade e finanças. Esse formato horizontal pode facilitar a reengenharia no redesenho das atividades da empresa na busca por melhoria de desempenho e crescimento de resultados (OLIVEIRA, 2007).

Esta lógica de estrutura horizontalizada, sustentada pelo modelo organizacional por processo de negócio, tem como finalidade melhorar a interação com os clientes da empresa, os quais são os únicos com poder para estabelecer o valor de um produto ou serviço oferecido pela organização (OLIVEIRA, 2007).

Por fim, Oliveira (2007) também abordou os principais princípios da reengenharia em nível estratégico:

a) O ideal é que o desenvolvimento da reengenharia se inicie pelo nível estratégico ou de negócios, passe pelo nível organizacional e chegue ao nível operacional dos processos da empresa;

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

b) A reengenharia em nível estratégico ou de negócios deve ser sustentada pelas diretrizes, orientações estratégicas, missão e visão da empresa;
c) É importante a sustentação da reengenharia estratégica através de uma metodologia de desenvolvimento e implementação de um plano estratégico na empresa, garantindo o crescimento de uma reengenharia organizada, com foco nos objetivos, estratégias e políticas da empresa;
d) Os executivos devem ter uma postura e um pensamento os mais estratégicos possíveis;
e) A abordagem estratégica da reengenharia procura consolidar o conjunto básico de competências e habilidades que efetivamente capacitam as empresas a serem saudáveis, ágeis e diferenciadas no desenvolvimento do mercado e dos produtos;
f) É importante avaliar a atratividade de mercado do ramo de atuação e a posição que a empresa considerada ocupa dentro desse ramo ou segmento de atuação;
g) A abordagem estratégica ou de negócios da reengenharia deve estar baseada em um processo principal, o qual agrega e catalisa todos os processos.

2.2.2.1 As Fases da Reengenharia dos Processos de Negócios

Segundo (Jesus, 2000), existem diversos autores que abordam as fases de implementação da Reengenharia. Como exemplo pode-se utilizar a metodologia proposta por Montwani et al (1998).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

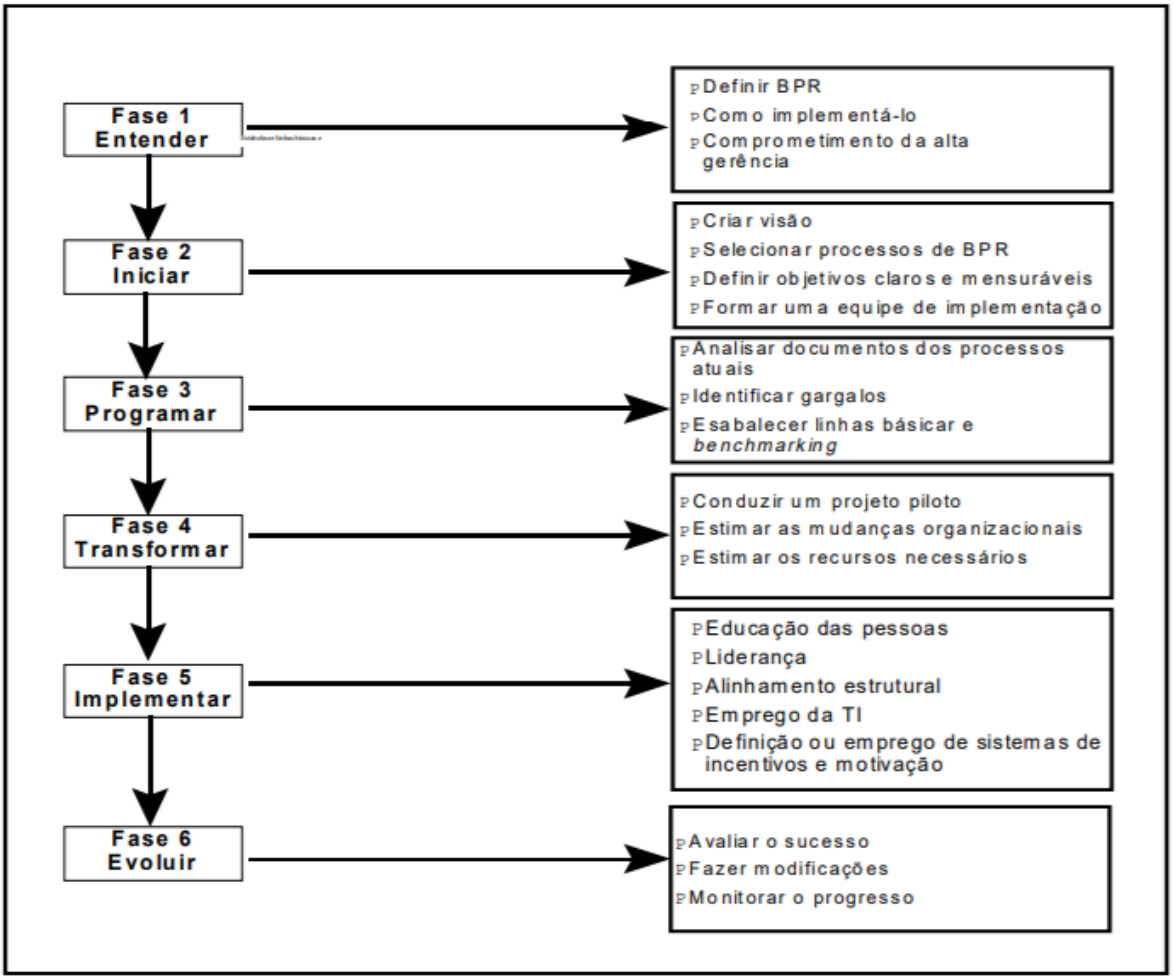


Figura 2.4. Fases de implementação da Reegenharia dos Processos de Negócios.
Fonte: Montwani *et al*. (1998) *apud* Jesus (2000, p.43).

Outras fases foram propostas por Davenport (1994) e Hammer e Champy (1994), as quais tem a mesma lógica, diferenciando-se apenas no aprofundamento de determinados aspectos. Portanto, todas as metodologias seguem o seguinte padrão: escolha da equipe, identificação, compreensão e redefinição dos processos e implementação das mudanças. Cada uma dessas etapas serão descritas a seguir.

Segundo Hammer e Champy (1994) *apud* Jesus (2000) para a etapa de Escolha da Equipe, deve-se nomear participantes que possuam algumas tarefas específicas:

a) Líder - um alto executivo que autoriza e motiva o esforço global de RPN, distribui tarefas e controla os prazos;

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

b) Proprietário do processo - um gerente responsável por um processo específico e pelo esforço de RPN nele concentrado;
c) Equipe de RPN - um grupo de indivíduos dedicado à reestruturação de um processo específico, que realiza o diagnóstico do processo existente e supervisiona a sua redefinição e implementação;
d) Comitê geral - um corpo formulador de políticas e que desenvolve a estratégia global de RPN da organização e monitora o seu progresso;
e) Czar da RPN - um indivíduo responsável por desenvolver técnicas e instrumentos de RPN para a empresa e por alcançar a sinergia entre os diferentes projetos de RPN na organização.

Portanto, é importante o envolvimento de profissionais de diversas áreas e principalmente o da alta gerência, pois um projeto que começa de baixo para cima está correndo sérios riscos de um fracasso prematuro por falta de apoio. Todo empreendimento necessita de um "patrocinador", ou seja, alguém que defenda o projeto, garanta recursos e recompensas, que defina as equipes, autoridades e responsabilidades, que possa cobrar e divulgar os resultados, participar das recomendações e alterações (JESUS, 2000).

Na etapa de Identificação dos Processos é necessário mapeá-los, buscando identificar as entradas e as saídas, com a finalidade de entender qual trabalho agrega valor, qual não agrega e qual pode ser considerado como desperdício, pois não agrega valor nem é necessário (HAMMER, 1997 *apud* JESUS, 2000).

De acordo com Davenport (1994) *apud* Jesus (2000) na etapa de Compreensão dos Processos, deve-se entender as necessidades dos clientes, além de diferenciar o que eles dizem que precisam do que realmente precisam, com a finalidade de alinhar o negócio com a satisfação dos clientes. Para isso, existem algumas atividades para o entendimento e melhoria dos processos existentes.

a) Descrever o atual fluxo do processo;
b) Medir o processo em termos de objetivos do novo processo;
c) Avaliar o processo em termos de atributos do novo processo;
d) Identificar problemas ou deficiência dos processos;

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

e) Identificar melhorias em curto prazo nos processos;
f) Avaliar a atual tecnologia da informação e organização.

Segundo Paiva (1999) *apud* Medeiros Junior (2000), o principal elemento que deve ser focado na Redefinição de Processos é a garantia de que as necessidades dos clientes estejam sendo atendidas. De acordo com o autor, uma vez que as relações entre as empresas e os clientes se dão através dos produtos ou serviços, é importante analisar se o que está sendo fornecido está de acordo com o que o cliente espera ou precisa e, a partir das semelhanças e diferenças obtidas nessa análise, estabelecer uma cadeia de processos, para que essas necessidades sejam atendidas. Nesse ponto é importante que os processos estejam identificados entre as atividades da empresa e, a partir deles, organizá-los de maneira que possam resultar em um produto ou serviço que satisfaça ou até surpreenda as expectativas dos clientes.

Para finalizar a metodologia de Reengenharia é necessário realizar a etapa de Implementação da Mudança. Nesta fase é importante ter certeza de que todas as etapas da concepção do novo modelo de organização foram feitas de forma correta, com a finalidade do projeto não falhar devido a um planejamento inadequado ou por falta de esclarecimento (PAIVA, 1999 *apud* MEDEIROS JUNIOR, 2000).

Davenport (1994) *apud* Medeiros Junior (2000) recomenda que as atividades do projeto devam envolver a discussão e avaliação de possíveis alternativas, assim como a avaliação das possibilidades de execução, de modo a levantar os riscos e as vantagens, buscando selecionar o mais adequado, para então desenvolver uma estratégia de migração e, finalmente, implementar as novas estruturas organizacionais e dos sistemas.

Após a obtenção de um maior conhecimento sobre a gestão da qualidade total e Reengenharia, é possível estudar a terceira onda do gerenciamento de processos, a qual foi denominada de *BPM*, cujo desenvolvimento está diretamente ligado aos conceitos apresentados nas ondas anteriores.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

2.2.3 Gerenciamento de Processos de Negócios (*BPM*)

O *BPM* apresenta dois principais antecedentes intelectuais. O primeiro deles é o *TQM* que como já foi citado anteriormente procura diminuir a variabilidade na execução do trabalho por meio da medição cautelosa dos resultados e da utilização de técnicas para isolar as "causas-raiz" dos problemas de desempenho (BROCKE e ROSEMANN, 2013).

Contudo, a abordagem sobre qualidade padeceu de duas limitações. A primeira foi a definição do processo como qualquer sequência de trabalho. O problema disto é a impossibilidade de garantir a qualidade devido à quantidade de processos a serem analisados (BROCKE e ROSEMANN, 2013).

Outro fator que limitou a aplicação do *TQM* foi a meta de eliminar a variação e assim obter um processo consistente. O problema dessa definição é que nem sempre um processo consistente é bom, pois mesmo sem nenhuma falha de execução, o processo pode não estar adequado ao nível de exigência dos clientes e da organização (VON BROCKE e ROSEMANN, 2013).

Já em relação ao seu segundo antecedente do *BPM*, a Reengenharia de Negócios, pode-se afirmar que lhe faltava a prerrogativa da melhoria continua da qualidade, pois quando esta metodologia surgiu ela foi posicionada como uma iniciativa ocasional ao invés de continua (VON BROCKE e ROSEMANN, 2013).

Porém, mesmo assim ela teve papel importante na evolução do gerenciamento de processos já que foi responsável pela introdução de dois novos conceitos.

O primeiro foi dar uma nova definição aos processos, os quais passaram a ser caracterizados como um trabalho ponta a ponta que deve atravessar a organização para criar valor para o cliente. O outro conceito foi a o foco no desenho do processo, em contraposição a execução (VON BROCKE e ROSEMANN, 2013).

O desenho do processo, forma como as atividades são entrelaçadas para formar um todo, não era a preocupação na escola da qualidade. Para eles, os desenhos dos processos eram lógicos e as dificuldades de desempenho resultavam de falhas na execução. Já para a Reengenharia era o desenho do processo que criava a base para um melhor desempenho (VON BROCKE e ROSEMANN, 2013).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Após ter o embasamento histórico de como o gerenciamento de processos evoluiu ao longo das décadas, é possível entender como esta ação é feita nos dias de hoje através do *BPM*.

O *BPM* pode ser caracterizado como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios automatizados ou não, a fim de atingir resultados consistentes com metas estratégicas da organização (SILVA e ZAIDAN, 2013).

Ele pode ser usado no contexto tecnológico ou na perspectiva do gerenciamento de mudanças. Quando tal conceito é abordado dentro do contexto de negócios, frequentemente nos deparamos com iniciativas voltadas para a qualidade (Seis Sigma, ISO 9000, *TQM*, *etc*.) ou para a gestão de processos (*Activity Based Costin*, *Value Chain*, *Balanced Scorecard*, etc.). Já na abordagem tecnológica, encontram-se soluções para a modelagem de processos ou gerenciamento de workflow e para isso utiliza-se o *Business Process Management System* (*BPMS*) que é uma plataforma tecnológica para a realização das iniciativas do *BPM* (ENOKI, 2006).

Figura 2.5. *BPMS* (Foco em TI) vs *BPM* (Foco em Negócios).
Fonte: Krafzig (2005) *apud* Enoki (2006, p.31).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

A expansão do BPM começou na década de 90 quando as empresas viram a reengenharia falhar em prover agilidade e apoio para as mudanças. Neste contexto, os pacotes ERP e *Workflow* prometiam, entretanto, mostraram-se inflexíveis e precisando de customizações para atender as necessidades dos negócios. Com o surgimento de novas ferramentas de mapeamento, foi possível gerenciar os processos organizacionais de uma forma melhor, pois passaram a ser encarados pelas pessoas como informações e pelos computadores como códigos. Portanto, o *BPM* pode ser considerado como a reengenharia da reengenharia (ENOKI, 2006).

Neto e Junior (2008) *apud* Turra *et al*. (2018) afirmam que o *BPM* não deve apenas ser visto como tecnologia, já que isso o desconectaria das melhores práticas de gestão para os processos, tampouco deve ser considerado meramente uma prática de gestão sem considerar a tecnologia na incorporação dos processos diários.

A implantação de um BPM bem sucedido vai além da utilização de métodos e sistemas adequados, pois é necessário estabelecer a cultura organizacional certa para o apoio na realização e manutenção de processos de negócios eficientes e eficazes. Portanto, o gerenciamento da cultura organizacional deve dar atenção a várias áreas específicas, devendo haver uma compreensão das mudanças culturais, a fim de estabelecer valores, normas e padrões desejáveis, com o objetivo de obter progressos positivos no desenvolvimento de indicadores de desempenho e eficácia organizacional que sejam de longa duração (TURRA et al., 2018).

De acordo com (Enoki, 2006) por meio de uma implementação eficaz do BPM, pode-se obter os seguintes benefícios:

a) Integração dos inúmeros fatores envolvidos em um processo (pessoas, tecnologia, equipamento, facilidades) de modo a assegurar compatibilidade;
b) Reagir rapidamente às mudanças do mercado;
c) Permite desenvolver novos negócios mais rapidamente;
d) Acomoda mais facilmente processos de terceirização ou mesmo de gerenciamento de cadeia de suprimentos;
e) Reforça padrões, políticas e procedimentos através da organização;
f) Criar pontos de contato simplificados para um determinado processo e ser capaz de rastrear responsabilidades através do processo;

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

g) Aumentar a capacidade de monitoramento do desempenho, eliminar gargalos, e assegurar que as tarefas estão sendo realizadas;
h) Monitorar o status de todos os processos, incluindo que atividades estão aderentes aos padrões, políticas e procedimentos;
i) Integrar funcionários de diferentes unidades e locais;
j) Encontrar oportunidades para automatizar atividades e eliminar redundâncias
k) Melhorar a execução de processos automatizados e fazer mudanças quando necessário;
l) Identificar atividades que não agregam valor;
m) Aumentar a produtividade examinado tempos e custos gastos nos processos;
n) Mudar a mentalidade para a melhoria continua;
o) Melhorar a imagem da organização para os clientes;
p) Alcançar os objetivos organizacionais estratégicos com transparência.

Existem diversas variações de modelos para descrever o ciclo de vida do BPM. No decorrer do texto serão mostrados dois deles.

As fases do modelo proposto por Muchlen e Ho (2006) *apud* Paixão (2014) são:

a) Analise Organizacional: Envolve a definição de metas organizacionais e de processos, assim como a avaliação dos fatores ambientais e das limitações que tem efeito sobre os processos organizacionais;
b) Desenho dos processos: Corresponde ao detalhamento e modelagem dos processos. Também é necessário identificar e compreender as variáveis do processo;
c) Implementação de processos: Fase onde os modelos de processos são especificados e transferidos para os ambientes operacionais.
d) Execução de processos: Corresponde à execução do fluxo de trabalho a partir das especificações e objetivos estabelecidos para os processos. Nesta etapa são realizados eventos de auditoria, com o objetivo de obter a melhoria contínua.
e) Monitoramento dos processos: São realizadas medições em tempo real para acompanhar o desempenho dos processos.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

f) Avaliação de processos: Identifica oportunidades de melhorias a partir dos resultados das auditorias e medições do processo, a fim de retroalimentar todo o ciclo BPM com medidas de melhora continua.

Ao contrário do acima, o ciclo de vida proposto por Baldam (2007) *apud* Paixão (2014) apresenta quatro etapas ao invés de seis e podem ser observadas na figura 2.6

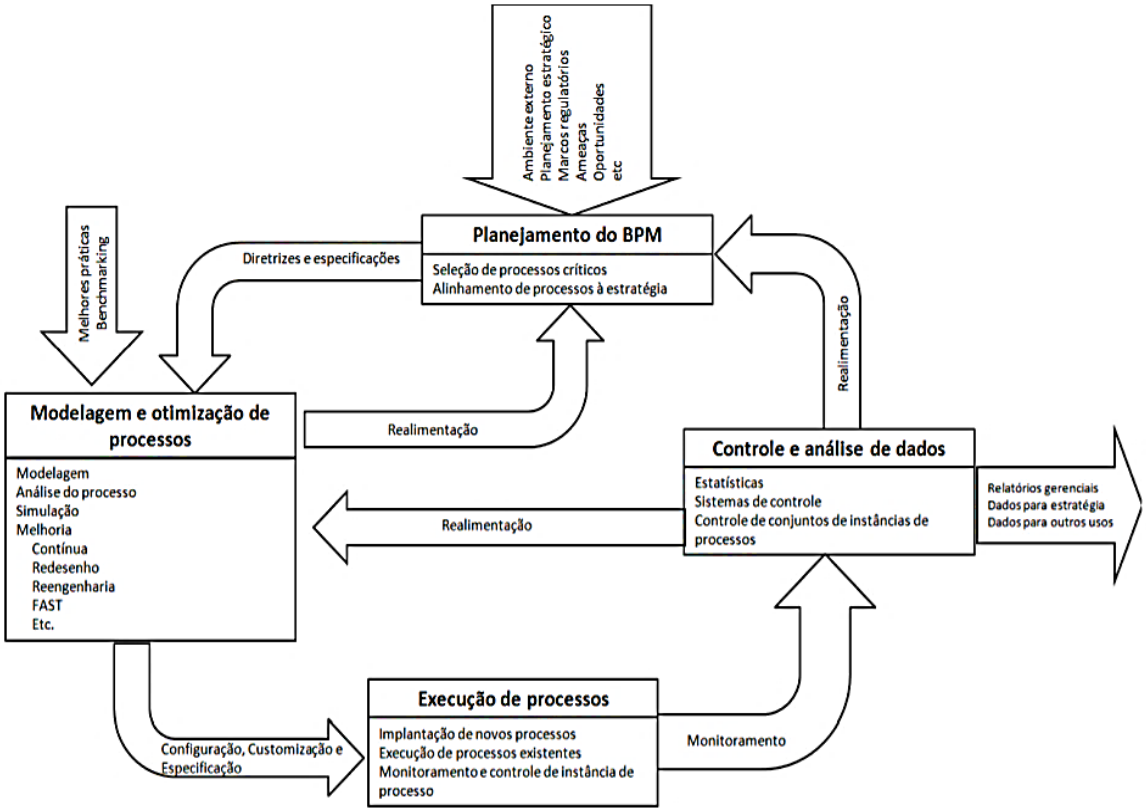


Figura 2.6. Ciclo de vida BPM.

Fonte: Baldam (2007) *apud* Paixão (2014, p.34).

Todos os métodos de gerenciamento de processos mostrados anteriormente têm como objetivo gerar uma melhoria para a organização. E muitas dessas melhorias estão ligadas a eliminação de desperdícios, que é o foco principal dos estudos a respeito da mentalidade enxuta.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

2.3 Mentalidade Enxuta

No cenário pós-guerra, os japoneses analisaram a forma de produzir de empresas automobilísticas norte-americanas e perceberam que tal método era incapaz de atender as necessidades reais dos clientes devido ao alto volume e baixa variedade. Foi a partir dessas constatações e considerando a escassez de recursos do Japão nessa época que a Toyota percebeu que precisava repensar a produção em massa sem diversidade, principal característica do Fordismo (GAMBI, 2011).

A comparação entre o modelo japonês e o americano pode ser observada no quadro 2.3.

Quadro 2.3. Comparação entre o Fordismo e o Toyotismo.

FORDISMO	TOYOTISMO
Produção em massa, bens homogêneos	Produção em pequenos lotes
Uniformidade e padronização	Sem estoques
Grades estoques e inventário	Controle de qualidade integrado no processo
Testes de qualidade a posteriori	Tempos de preparo das máquinas curtos
Longos tempos de preparo das máquinas	Voltada para a demanda
Voltada para os recursos	Aprendizagem na prática integrada ao planejamento a longo prazo
Redução de custos reduzindo salários	Produção flexível de uma variedade de tipos de produtos

Fonte: Almeida (2009, p.22).

Depois dessas análises, a Toyota compreendeu que muitos dos custos do sistema de produção em massa são gerados por meio de atividades que não agregam valor ao produto sob a ótica do cliente, sendo assim, poderiam ser eliminados. Tais atividades são chamadas de desperdícios (ALMEIDA, 2009).

Tais desperdícios podem ser eliminados através da utilização de conceitos da Mentalidade Enxuta. Segundo Womack e Jones (2004), ela pode ser definida como “uma forma de fazer mais com menos – menos esforço humano, menos equipamentos, menos tempo e

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

menos tempo – e ao mesmo tempo aproximar-se cada vez mais de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam."

Portanto, é usada com o objetivo de aumentar a flexibilidade da produção e aumentar os resultados. Para isso, é necessário reconhecer que somente uma pequena parte do esforço de uma organização agrega valor ao consumidor final, sendo assim, é necessário entender a visão do cliente para que os desperdícios possam ser identificados e eliminados (BREITENBACH, 2013).

2.3.1 Os 5 princípios da Mentalidade Enxuta

A mentalidade enxuta abordada por Womack e Jones (2004) baseia-se em cinco princípios, os quais serão abordados abaixo.

2.3.1.1 Valor

O Valor só pode ser definido pelo cliente final e só é significativo quando expresso em termos de um produto específico que atenda às necessidades do cliente a um preço específico para o momento (WOMACK e JONES, 2004).

Segundo Tuckner (1999) *apud* Borchardt (2005), existe a necessidade de efetuar uma análise crítica acerca de sua "Proposição de Valor". Os itens sugeridos pelo autor são:

a) **Avaliar se a empresa está competindo em preço ou em qualidade diferenciada.** Não há nada de errado em competir em preço, mas a estratégia de ser "líder em preço baixo" precisa ser eficaz e sustentável. A empresa pode se reposicionar e passar a comunicar as vantagens de qualidade diferenciada, seja, por uso de tecnologia, atributos, confiabilidade ao seu mercado (BORCHARDT, 2005);
b) **Avaliar como a empresa tem agregado valor aos seus clientes ultimamente.** Identificar de que maneira a empresa cativa à fidelidade dos clientes, o quanto foi

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

investido em treinamento dos funcionários e quais são as alternativas utilizadas para agregar valor aos clientes (BORCHARDT, 2005);

c) **Analisar o que é exclusivo com relação à "Proposição de Valor" da empresa.** O cliente precisa saber o que é exclusivo em sua oferta (localização, personalização, grau de assistência) (BORCHARDT, 2005);
d) **Identificar quem é o cliente.** Identificar os vários grupos de clientes, classificando-os em ordem de importância para a empresa e decidir como entregar valor exclusivo aos clientes mais importantes (BORCHARDT, 2005);
e) **Avaliar como o cliente percebe valor.** Algumas vezes, o que os clientes valorizam não está tão evidente assim, podendo inclusive ser conscientemente desconhecido pelos próprios clientes, revelando-se somente quando deixa de ser oferecido. Deve-se, portanto, fazer um levantamento da percepção que o cliente tem do valor do negócio como um todo (BORCHARDT, 2005);
f) **Identificar o que a empresa está disposta a fazer para entregar melhor valor.** É necessário estar atento à velocidade com que o mercado muda (BORCHARDT, 2005).

Um dos motivos pelos quais as empresas têm dificuldade de definir o valor certo é que embora a criação de valor frequentemente flua através de muitas empresas, cada uma tende a defini-lo da forma mais adequada as suas próprias necessidades e quando essas organizações são reunidas em uma cadeia de valor o resultado final não é bom (WOMACK & JONES, 1998). Para exemplificar isto, os autores citam o exemplo de um pacote de viagem comprada através de uma agência, que não foi capaz de agregar valor através do processo já que os clientes enfrentaram os mesmos desafios que uma pessoa que não comprou o produto. Ou seja, enfrentaram filas, atrasos e burocracias.

Contribuindo com essa visão sobre valor, Schonberger (1990) *apud* Borchardt (2005), descreve a importância de a empresa ter seu foco voltado primeiramente para o cliente e, em segundo lugar para o produto. O foco no cliente deve ser prioridade, pois isso irá gerar oportunidades de melhorias nos processos, através do melhor conhecimento da percepção de valor por parte dos clientes.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

2.3.1.2 Fluxo de valor

Rother e Shook (2003) definem fluxo de valor como sendo toda ação (agregando valor ou não) necessária para trazer um produto por todos os fluxos essenciais:

a) O fluxo de produção desde a matéria-prima até o consumidor;
b) O fluxo do projeto do produto, da concepção até o lançamento.

Considerar a perspectiva do fluxo de valor significa levar em conta o quadro mais amplo, não só os processos individuais. Ao olhar para o todo e percorrer o caminho, é necessário seguir o fluxo de valor de um produto por várias empresas e até outras unidades produtivas, o que é uma tarefa bem complexa (ROTHER e SHOOK, 2003). Isto pode ser observado no exemplo da agência de viagem citada no tópico anterior.

Como uma forma de simplificar o entendimento do fluxo de valor pode-se fazer o uso de uma ferramenta chamada Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV). Ele ajuda a enxergar e entender o fluxo de material e de informação na medida em que o produto segue o fluxo de valor. Como resultados, permite identificar as fontes de desperdício no fluxo, mostrando a relação entre o fluxo de informação e o fluxo de material (ROTHER e SHOOK, 2003). Entretanto, esta ferramenta precisa ser abordada de uma forma mais aprofundada e isto será feito no tópico 2.3.3.1.

2.3.1.3. Fluxo

O Fluxo é, de acordo com Womack e Jones (2004), o conjunto de todas as ações específicas necessárias para levar um produto específico ou um serviço pelas três tarefas gerenciais críticas em qualquer negócio.

a) Tarefa de desenvolvimento do produto: Vai da concepção até o lançamento do produto, passando pelo projeto detalhado e pela engenharia;
b) Tarefa de gerenciamento da informação: Vai do recebimento do pedido até a entrega, seguindo um detalhado cronograma;

c) Tarefa de transformação física: Vai da matéria-prima ao produto acabado nas mãos do cliente.

Portanto, a função do fluxo é fazer o valor fluir e para isso são necessárias etapas. A primeira delas é focalizar o objeto real com a finalidade de que ele não se perca do início até a conclusão. A segunda etapa é ignorar as fronteiras tradicionais das tarefas, profissionais, funções (frequentemente organizada em departamentos) e empresas para criar uma organização enxuta, eliminando todos os obstáculos ao fluxo contínuo do produto ou à família específica de produtos. A terceira etapa é repensar as práticas e ferramentas de trabalho, a fim de eliminar os refluxos, sucata e paralisações (WOMACK e JONES, 2004).

2.3.1.4 Puxar

Puxar a produção, em termos simples, significa que um processo não deve produzir um bem ou um serviço sem que o cliente de um processo posterior o solicite (WOMACK e JONES, 2004).

Quando o consumidor compra um produto do fabricante, uma unidade deste produto é retirada do estoque de produtos acabados. Neste momento, um “sinal” é enviado à fabricação indicando que um novo produto deve ser fabricado para repor o que foi vendido. Dessa forma, o consumidor exerce o papel de “puxador” do sistema. Imaginando o sistema produtivo como uma sequência de estágios de produção, a última tarefa (montagem final) ao ter um produto retirado, deve enviar um sinal de produção ao estágio anterior e assim sucessivamente, até que o primeiro estágio sinalize ao fornecedor de matérias-primas a necessidade de reposição. O processo funciona com cada estágio produtivo “puxando” as partes necessárias do estágio anterior (MONDEN, 1998) *apud* (RODRIGUES, MADALENO e REBELATO, 2011).

Existem três formas básicas de sistemas puxados de produção e eles são:

a) Sistema Puxado com Supermercado: Neste tipo de sistema cada processo armazena sua produção em um supermercado. Quando os itens deste supermercado forem consumidos pelo processo subsequente, o processo anterior é autorizado a produzir a quantidade exata de itens necessários para repor aquele supermercado. Em um

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

ambiente em que a variedade de itens é muito alta, este tipo de sistema pode não ser vantajoso, pois a necessidade de se manter um supermercado de todos os itens pode tornar o nível de estoques impraticável (GIRARDI, 2006).

b) Sistema Puxado Sequencial: Pode ser utilizado em ambientes cuja variedade de itens é muito grande, pois os produtos são basicamente feitos sob encomenda e o estoque é minimizado. Neste sistema o PCP (Planejamento e Controle de Produção) elabora o mix e a quantidade de produtos a ser produzida na forma de uma lista sequencial que é enviada ao processo inicial do fluxo de valor. Através do fluxo FIFO (*first-in-first-out*) cada um dos processos seguintes produz em sequência os itens que chegam até ele pelo processo anterior (GIRARDI, 2006).

c) Sistema Puxado Misto: Quando grande parte da produção vem de uma pequena variedade de peças, é possível operar com um sistema misto. Para as peças que não apresentam pedidos frequentes, um sistema puxado sequencial pode ser utilizado, já os que apresentam certa padronização na demanda podem ser programados para reposição dos supermercados. Tal sistema permite a aplicação adequada de dois métodos, conseguindo-se os benefícios proporcionados por cada um deles, mesmo em ambientes em que a demanda é complexa e variada (GIRARDI, 2006).

2.3.1.5 Perfeição

Quando os demais princípios do pensamento enxuto estiverem funcionando bem é possível pensar no conceito de perfeição, pois quando isso ocorre acontece o processo de redução de esforço, tempo, espaço, custos e erros, fazendo com que o produto final se aproxime do que o cliente realmente quer (WOMACK e JONES, 2004).

A busca pela perfeição pode ocorrer por meio de melhorias contínuas incrementais, conhecidas como *kaizen*, e por meio de melhorias radicais, conhecidas como *kaikaku*. Em ambos os casos, se destaca a necessidade de formar uma visão do que seria perfeição e identificar que tipos de desperdícios devem ser atacados primeiro (BORCHARDT, 2005).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

O melhoramento radical (*kaikaku*) ocorre por meio de uma mudança grande e dramática na forma como a operação trabalha. O impacto desses melhoramentos é relativamente repentino, abrupto e representa um degrau de mudança na prática. Com frequência envolvem mudanças nos produtos ou na tecnologia do processo (SLACK et al., 1996 *apud* BORCHARDT, 2005).

A melhoria contínua, *kaizen*, necessita de uma atenção maior, portanto será melhor abordada no tópico 2.3.3.2. O quadro 2.4 sintetiza as principais diferenças entre a melhoria contínua e a melhoria radical.

Quadro 2.4. Comparação entre melhoria contínua e a radical.

Parâmetro	Melhoria contínua	Melhoria radical
Processos existentes	Pouca alteração	Redesenho
Melhoria esperada	Modesta	Substancial
Benefícios obtidos	A longo prazo	A curto prazo
Agente que provoca a mudança	Funcionários	Alta gerência
Envolvimento da alta gerência	Baixo	Alto
Risco para o negócio	Baixo	Alto
Capital necessário	Baixo	Alto
Uso de tecnologia da informação	Baixo	Alto

Fonte: Johnston *et al.* (2001) *apud* Borchardt (2005, p.60).

Diante do contexto apresentado, é notória a relação entre a melhoria continua e o pensamento enxuto. Juran (1951) foi um dos primeiros a mencionar as diferentes formas de desperdícios e desde então a identificação e a redução dos desperdícios se tornou a atividade central da gerência da qualidade (YOSHINO, 2008). Uma melhor discussão sobre este tema será feita abaixo.

2.3.2 Desperdícios

Desperdício, segundo o pensamento enxuto pode ser caraterizado como toda atividade que aumenta os custos, porém não agrega valor ao cliente. Na década de 40, um estudo na Toyota identificou sete tipos de desperdícios (NASCIMENTO, 2009):

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

a) Superprodução: Produzir itens em excesso ou cedo demais, resultando em perdas com excesso de pessoal e de estoque e custos de transporte devido ao estoque excessivo (CASARIM, 2012).
b) Espera: Ocorre quando operadores e máquinas estão parados, geralmente devido aos elevados tempos de preparação, falta de sincronização, e paralisações por falhas não previstas adequadamente (GIRARDI, 2006).
c) Transporte desnecessário: Movimento de materiais em processo por longas distâncias e de maneira ineficiente (CASARIM, 2012).
d) Processamento: correspondem as atividades de transformação desnecessárias para que o produto adquira suas características básicas de qualidade (CASARIM, 2012).
e) Estoque desnecessário: Corresponde ao excesso de matéria-prima, de estoques em processo ou de produtos acabados, o que causa *lead times* longos, custo de transporte, custo de armazenagem e atrasos (BREITENBACH, 2013).
f) Movimentação Desnecessária: Geralmente ocasionada por ambiente de trabalho desorganizado, layout ruim, fluxo de materiais não muito claro e falta de padronização (FARIAS, SILVA e MARINHO, 2020).
g) Defeitos: A produção de peças e produtos fora da especificação de projeto resulta em produtos não conformes, o que gera retrabalhos e refugos. O retrabalho gera custos adicionais de inspeção, reprocessamento e materiais. No caso do refugo perde-se o material, o processamento e o custo da mão-de-obra para a execução do processo (BREITENBACH, 2013).

2.3.3 Ferramentas do Pensamento Enxuto e Melhoria Contínua

Até aqui foram discutidos temas relacionados à melhoria continua e ao pensamento enxuto, sendo abordado, inclusive, a semelhança destes temas e a importância deles serem usados de forma conjunta para que seja possível criar valor para o cliente. Além disso, foram citadas algumas ferramentas que podem ser usadas em ambas as metodologias com a finalidade de melhorar a qualidade do trabalho executado.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Sendo assim, nos tópicos abaixo serão abordadas tais ferramentas, e como elas podem ser exploradas em ambos os temas.

2.3.3.1 Mapeamento do Fluxo de Valor

O mapeamento do fluxo de valor (MFV) é uma ferramenta que ajuda a enxergar e entender o fluxo de material e de informação na medida em que o produto segue o fluxo de valor. Para executa-lo de forma correta deve-se seguir a trilha da produção de um produto, desde o consumidor até o fornecedor, e cuidadosamente desenhar uma representação visual de cada processo no fluxo de material e informação. Com isso, formula-se um conjunto de questões chave e desenha-se um mapa do "estado futuro" de como o valor deveria fluir (ROTHER e SHOOK, 2003). Os passos para a construção do MFV são mostrados na figura 2.7.

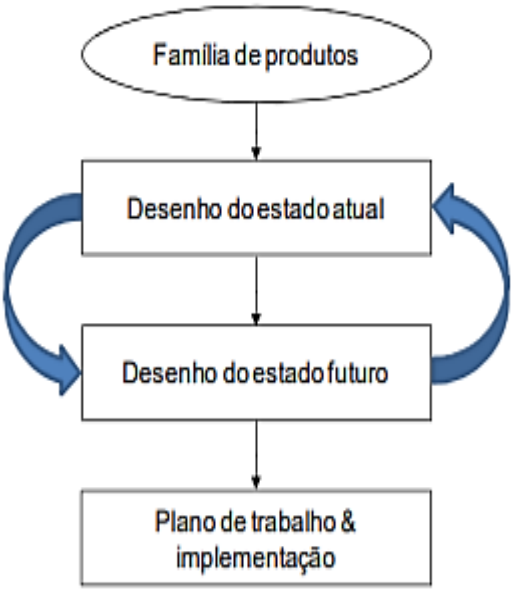


Figura 2.7. Etapas Iniciais do Mapeamento do Fluxo de Valor.
Fonte: Rother e Shook (2003, p.9).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

2.3.3.1.1 Definição de Família de Produtos

Uma família é um grupo de produtos que passam por etapas semelhantes de processamento e utilizam equipamentos comuns nos seus processos anteriores. A figura abaixo mostra uma matriz que facilita tal processo (PRADO, 2006).

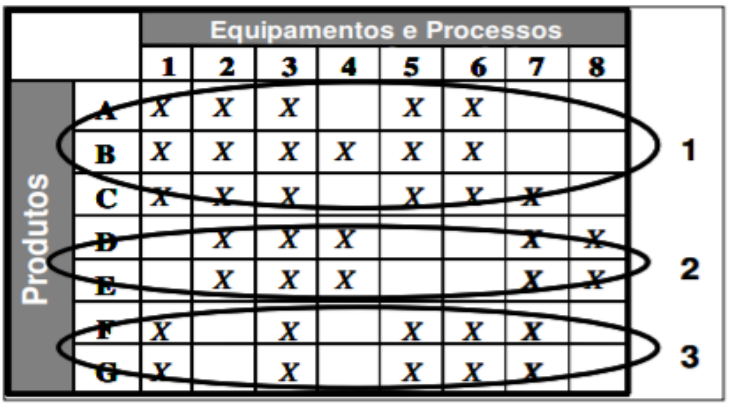


Figura 2.8. Seleção de uma família de produtos
Fonte: Rother e Shook (2003, p. 6).

Para criar a Matriz de Família de Produtos, é necessário considerar os produtos fabricados como as linhas e os passos do processo como colunas. Após isso, deve-se marcar no quadro qual processo se aplica a cada produto, para assim conseguir relaciona-los em famílias (PRADO, 2006).

2.3.3.1.2 Desenho do Estado Atual

Para obter o desenho do estado atual é necessário coletar informações sobre as demandas dos consumidores. Após isso, são mapeados os processos produtivos que fazem parte do fluxo de valor em análise. As informações obtidas são colocadas em caixas de dados padrão e elas são (ANDRADE, 2002):

a) Tempo de ciclo (T/TC): Tempo que leva para um componente e o próximo saírem do mesmo processo;

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

b) Tempo de troca (T/TR): Tempo para mudar a produção de um produto para outro;
c) Disponibilidade: Tempo disponível por turno descontando os tempos de parada e manutenção;
d) Índice de rejeição: Determina a quantidade de produtos defeituosos gerados no processo;
e) Número de pessoas para operar o processo.

Após a coleta dos dados típicos, é necessário desenhar no mapa o símbolo de estoque nos locais onde eles estejam acumulados e anotar a quantidade de peças e o tempo que eles ficam ali. Deve-se também indicar o transporte de fornecimento e expedição, com a periodicidade e tamanho do lote. Além disso, é necessário observar o fluxo de informação e desenha-lo no mapa utilizando setas (PRADO, 2006).

Um exemplo de um mapa de estado atual pode ser visto na figura abaixo:

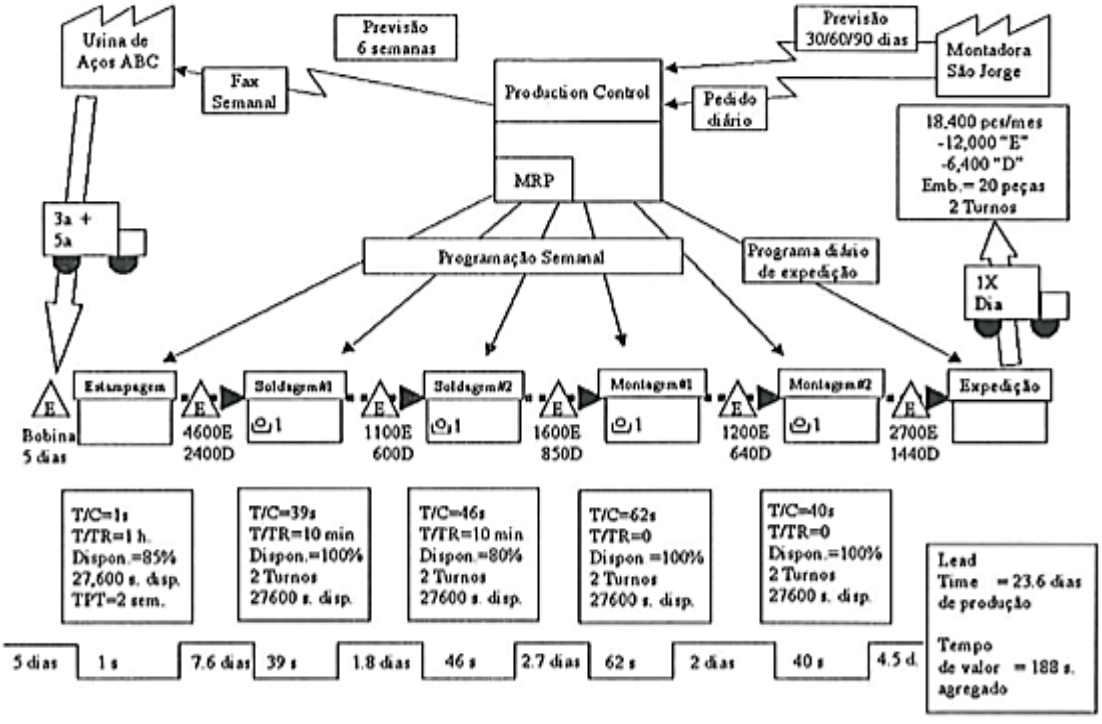


Figura 2.9. Exemplo de um mapa da situação atual.
Fonte: Rother e Shook (1998) *apud* Andrade (2002, p. 50).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

2.3.3.1.3 Desenho do Estado Futuro

Segundo Rother e Shook (2003) uma situação atual sem um estado futuro não é muito útil. Para este desenho utilizam-se as ideias e observações realizadas durante o desenvolvimento do desenho do estado atual, quando os desperdícios são observados de perto.

Para a elaboração do mapa do estado futuro os autores Rother e Shook (2003) elaboraram uma série de perguntas. Eles recomendam que as respostas sejam a base para a elaboração do estado futuro. Para isso, recomenda-se que as ideias sejam anotadas com um lápis vermelho diretamente no seu mapa do estado atual.

As perguntas propostas por Rother e Shook (2003) são:

1. Qual é o takt time, baseado no tempo de trabalho disponível dos processos fluxo abaixo que estão mais próximos do cliente?
2. Será necessário um supermercado de produtos acabados do qual os clientes puxam ou diretamente para a expedição?
3. Onde você pode usar o fluxo contínuo?
4. Onde precisará introduzir os sistemas puxados com supermercados a fim de controlar a produção dos processos fluxo acima?
5. Em que ponto único da cadeia de produção ("o processo puxador") a produção será programada?
6. Como será nivelado o mix de produção no processo puxador?
7. Qual incremento de trabalho você liberará uniformemente do processo puxador?
8. Quais melhorias de processos serão necessárias para fazer fluir o fluxo de valor conforme as especificações do projeto de seu estado futuro?

A figura 2.10 mostra um exemplo de mapa de situação futura.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

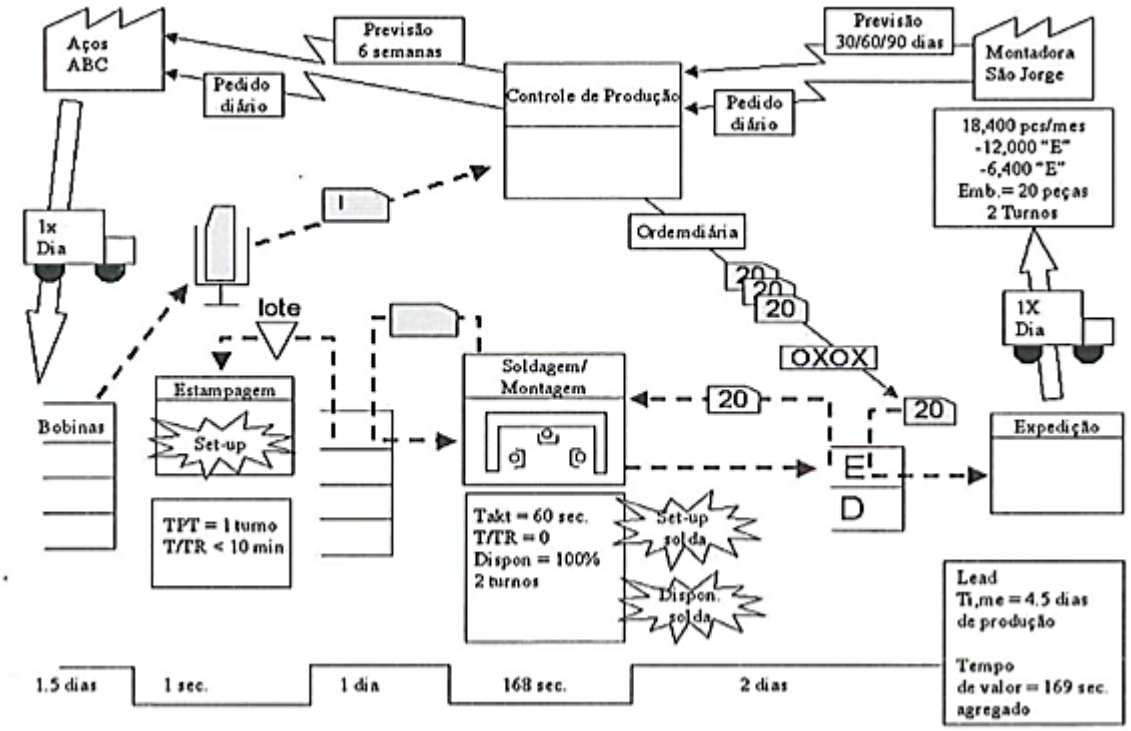


Figura 2.10. Exemplo de um mapa da situação atual.

Fonte: Rother e Shook (1998) *apud* Andrade (2002, p. 57).

As alterações obtidas com base nas perguntas realizadas sobre o desenho da situação atual contribuem para a definição de um novo cenário. As alternativas propostas são avaliadas em relação a sua viabilidade e custo-benefício. Observando a figura 2.10 percebe-se que a diminuição nos tempos de preparação das máquinas e a formação de uma célula de manufatura contribuíram significativamente para a redução dos estoques intermediários e do *lead time* totais (ANDRADE, 2002).

2.3.3.2 Kaizen

Kaizen é um termo japonês que significa melhoria continua. Ele enfatiza o desenvolvimento de uma cultura voltada para o processo e direcionada para aprimorar a forma como a empresa trabalha. Mudar a cultura da empresa é uma batalha permanente, portanto, o

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Kaizen em essência busca ensinar e orientar as pessoas para se tornarem melhores no que fazem em todos os aspectos do trabalho (ORTIZ, 2010).

Contudo, de acordo com Mente (2010) existem várias forças que agem no sentido contrário do *kaizen*, dentre elas, a falta de iniciativa e o comodismo. A fim de combate-las são sugeridas algumas ações:

a) Descartar as ideias fixas e convencionais;
b) Pensar em como fazer e não no por que não pode ser feito;
c) Não apresentar desculpas. Questionar as práticas correntes;
d) Não procurar a perfeição. É necessário agir imediatamente, mesmo que seja para atingir somente 50% dos objetivos;
e) Corrigir o erro imediatamente, caso o cometa;
f) Não gastar dinheiro com a *kaizen*, portanto, deve-se usar a criatividade;
g) A criatividade surge com as necessidades;
h) Fazer a pergunta por quê? Pelo menos cinco vezes e procure as causas raízes (este método será aprofundado no tópico 2.3.3.6);
i) Se aconselhar com dez pessoas, em vez de somente com uma;
j) As sugestões *kaizen* são infinitas.

Para uma prática eficiente do *Kaizen* é necessário que haja um monitoramento continuo dos processos, e para isso é necessário a utilização de outras ferramentas, como, por exemplo, o ciclo PDCA (MENTE, 2010).

2.3.3.3 PDCA

O método PDCA tem como objetivo exercer o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua, por meio do estabelecimento de uma diretriz de controle. Além disso, pode ser implementado para promover mudanças radicais nos produtos e processos existentes (MENTE, 2010).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

A melhoria de um processo se traduz em ações constantes de monitoramento e identificação das causas que o afetam, a fim de reduzi-las e provocar um melhor desempenho (DRUMOND, 2013). Para alcançar tal objetivo, a metodologia PDCA propõe a formação de um ciclo, onde deve-se: Planejar, Executar, Verificar e Agir (JÚNIOR, 2001).

A etapa de planejamento tem como função estabelecer os objetivos a serem alcançados com o processo, além de decidir sobre os métodos que serão empregados para atingir essas metas (JÚNIOR, 2001). Para isso, deve-se primeiramente, levantar todos os dados relativos para depois desdobra-los em problemas menores. Uma ferramenta muito útil para realizar este procedimento é o diagrama de Ishikawa, que será abordado no tópico 2.3.3.5. Após a identificação das causas, é necessário minimiza-las, e para isso pode ser usada uma ferramenta chamada 5W2H, cuja metodologia será explicada no tópico 2.3.3.4 (MENTE, 2010).

Na etapa de execução, o plano de ação proposto deve ser implementado após o pessoal ser adequadamente treinado. Para finalizar, dados devem ser coletados para serem avaliados na fase de verificação (DRUMOND, 2013).

Na etapa de verificação os resultados são comparados com as metas estabelecidas na fase de planejamento. Caso não existam problemas, pode-se avançar para a quarta e última etapa do ciclo, onde são executadas as ações corretivas necessárias para que os problemas detectados anteriormente não se repitam (DRUMOND, 2013). A figura 2.11 sintetiza bem o que foi discutido nos parágrafos acima.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

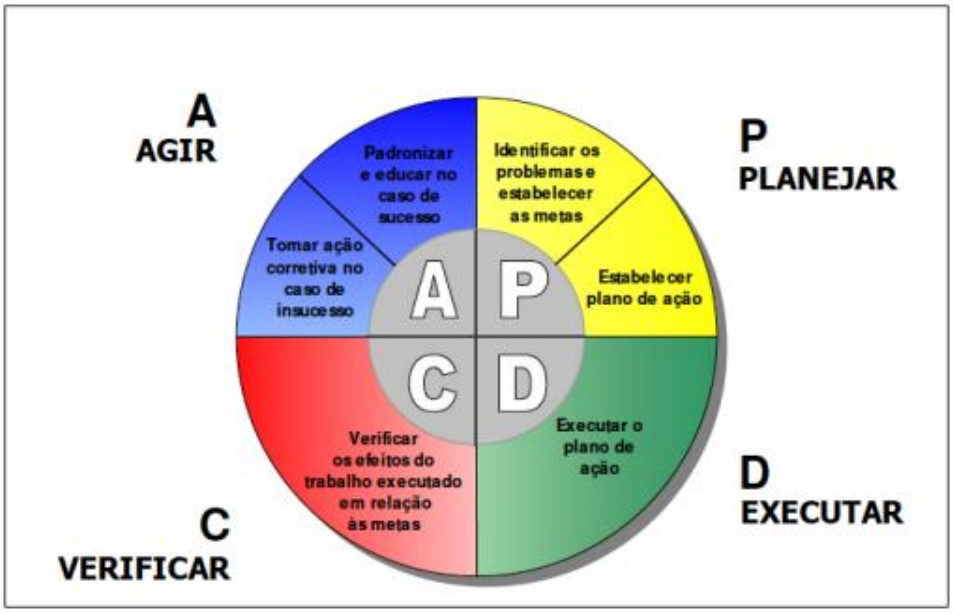


Figura 2.11. Ciclo PDCA

Fonte: Drumond (2013, p.55).

2.3.3.4 5W2H

A ferramenta 5W2H é muito utilizada para realizar o plano de ação e colocar em prática as alternativas de soluções encontradas, além de servir como uma forma de padronizar procedimentos. Para isso devem ser respondidas as seguintes perguntas (SILVA, 2009):

Quadro 2.5. Método 5W2H.

Tipo	5W2H	Descrição
Assunto	O quê?	Qual a ação a ser tomada?
Objetivo	Por quê?	Por que tomar a ação
Local	Onde?	Onde será realizada a ação
Prazo	Quando?	Quando será realizada a ação
Pessoas	Quem?	Quem irá realizar a ação
Método	Como?	Como será realizada a ação
Custo	Quanto?	Quanto custa a melhoria

Fonte: Silva (2009)

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Respondendo às perguntas acima, é possível planejar as ações de melhoria ou padronizar processos, garantindo que a execução das atividades aconteça da forma planejada.

2.3.3.5 Diagrama de Ishikawa

O objetivo da ferramenta está em evidenciar e organizar as causas de determinado problema. Ele pode ser utilizado sempre que as causas primárias e secundárias de um efeito do negócio precisam ser analisadas (BERH, MORO e ESTABEL, 2008).

Com o diagrama pronto, a visão do negócio será ampliada e a análise será facilitada , gerando como consequência possíveis melhorias. Para a construção deste diagrama, primeiramente, define-se o problema ou efeito a ser analisado. Em seguida, pode ser feito um breve brainstorming para evidenciar a maior quantidade de causas que auxiliem a criar o problema. Para isso, deve-se refletir sobre o motivo de aquele problema estar acontecendo. Usualmente alguns autores citam o 4M para ajudar neste processo, ou seja, vislumbrar os fatores máquina, mão-de-obra, método e materiais agindo sobre seu problema (BERH, MORO e ESTABEL, 2008). A figura 2.12 mostra um exemplo prático de um diagrama de Ishikawa.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

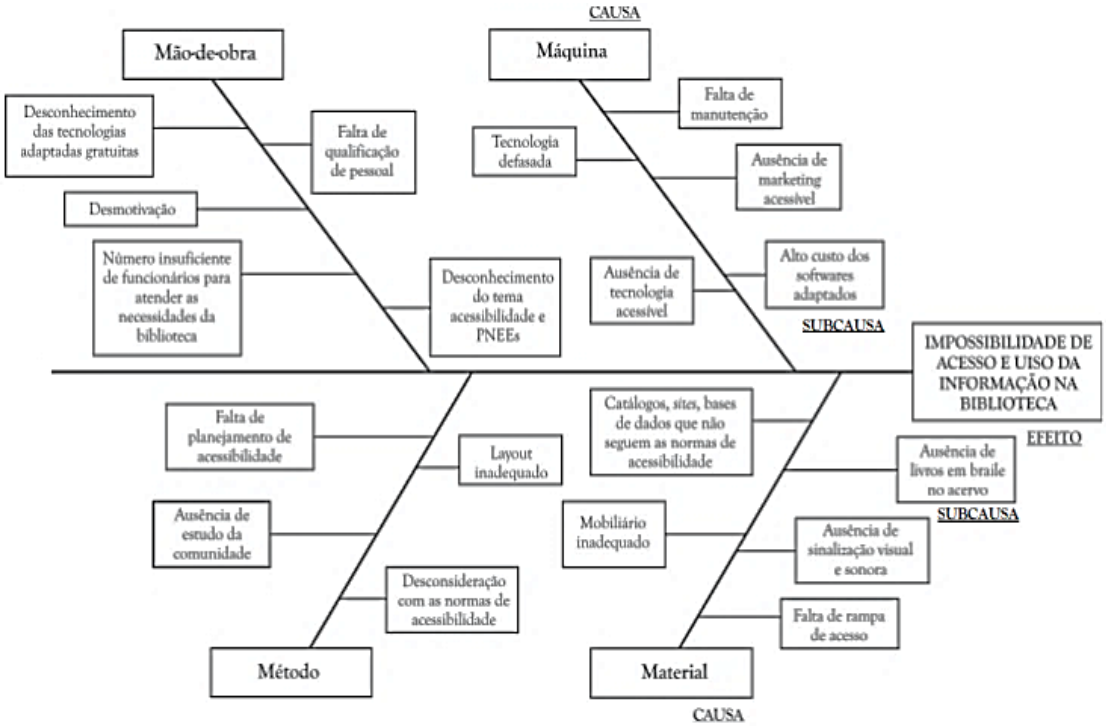


Figura 2.12. Exemplo de diagrama de Ishikawa

Fonte: Berh, Moro e Estabel (2008, p. 35).

2.3.3.6 Método dos Cinco Por Quês

Este método possibilita uma reflexão sobre o problema e, através do questionamento de suas causas, chegar às causas raiz. O método consiste em fazer a pergunta “Por quê?” cinco vezes, estabelecendo assim uma relação entre as causas. O método é simples, porém devem ser tomados alguns cuidados para que seu resultado seja eficaz (SILVA, 2009).

a) Não se deve imaginar antecipadamente a rede de respostas, mas sim se ater a uma única resposta por vez;
b) Passar por cima de ações óbvias conduzirá o grupo a causas pré-concebidas, deixando assim de considerar todas as possibilidades;
c) Manter o foco restrito e dividir as possibilidades gradualmente ao invés de generalizar as respostas, focando assim nas causas mais significativas;

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

d) Quando houver ramificações na resposta, utilizar as informações disponíveis e, principalmente, ir ao local do trabalho para analisar a causa mais significativa e focar o método nesta causa;

e) No caso de dúvidas sobre as respostas pode-se utilizar o método do "Portanto" para averiguar se a sequência de respostas é satisfatória. O método consiste em "conectar" as respostas com a palavra "portanto" para verificar se o resultado faz sentido e a rede causal é procedente.

Após a exposição das possíveis ferramentas que podem ser usadas para a melhoria contínua e consequentemente a eliminação de desperdícios é possível considerar como encerrado os tópicos relativos ao gerenciamento de processos. Contudo, é necessário abordar temas relacionados aos *stakeholders* e sua gestão, pois algumas organizações os têm como foco central de suas atividades.

2.4 Stakeholders

Até aqui foi discutido como aumentar a visão de valor do cliente perante um produto ou processo. Contudo, nem todas as organizações possuem clientes, ou então eles não são os únicos que ela deve agradar.

Diante desse contexto, entra a necessidade de um maior entendimento sobre o conceito de *stakeholder*, tema que será abordado neste tópico com a finalidade de entender quem as organizações devem satisfazer e como agir para atender prioridades distintas.

Por muito tempo, as organizações consideraram a maximização dos lucros como seu principal objetivo (TEIXEIRA e MAZZON, 2000). Pouco se falava em tomadas de decisões baseando-se na responsabilidade social, com a finalidade de atender à comunidade, os indivíduos e ao meio ambiente (FILHO, 2002).

A visão de responsabilidade social da época se restringia única e exclusivamente ao atendimento das exigências e expectativas de seus acionistas, justamente por serem considerados como os principais interessados, sendo assim, seus mais importantes *stakeholders* (FRIEDMAN, 1970 *apud* LOPES, 2018).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Segundo Lopes (2018), Friedman (1970) afirma que a organização deveria se preocupar exclusivamente em garantir ganhos financeiros para seus acionistas e proprietários. Caso as empresas desviassem seu foco para investir em outros projetos sociais, diferentes da geração de lucro para os grupos citados acima, a sociedade seria afetada pela diminuição dos investimentos da organização, acarretando na diminuição dos salários e dos empregos.

Friedman (1970) afirma ainda que a responsabilidade social não seria uma incumbência das empresas, pois, ao assumirem essa responsabilidade, os gestores estariam contrariando seus próprios interesses. Essa forma de pensar, enfatizando o lucro como condição de existência de empresas, cujo objetivo era gerar dividendos para seus acionistas e proprietários, ficou conhecida como teoria dos *shareholders* (LOPES, 2018).

Entretanto, devido às mudanças sociais e tecnológicas que ocorreram nos anos oitenta, as organizações passaram a dar mais valor ao ambiente externo. A percepção de uma organização estática que não interagia com o ambiente começou a entrar em decadência, fazendo surgir teorias em contraposição às argumentações de Friedman (1970). Tais estudos começaram com Carrol (1979) e teve como principal expoente Freeman (1984), que percebeu as empresas como instituições da sociedade, logo, socialmente responsáveis pelas consequências de suas atividades (LOPES, 2018).

Neste contexto que surgiu a teoria dos *stakeholders*, inovando ao recomendar às empresas que ao formularem suas estratégias de mercado dessem maior atenção a todos os grupos e indivíduos afetados pelas atividades da organização, sugerindo, inclusive, um rompimento com a visão de gestão vigente até então, cujo foco era nos investidores (*shareholders*) (LOPES, 2018).

Baseando-se nos estudos de Freeman (1984), a Teoria dos *Stakeholders* se desenvolveu e ganhou especial atenção nos trabalhos de vários autores, tais como: Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Atkinson, Waterhouse e Wells (1997).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

2.4.1 Principais conceitos da Teoria dos Stakeholders

Donaldson e Preston (1995) *apud* Santos (2006) organizaram os *stakeholders* em três dimensões: a descritivo/empírica, a instrumental e a normativa. A primeira tem sido usada para caracterizar a natureza da organização, mostrando como os gerentes e conselheiros pensam e como ela é realmente gerenciada. Na dimensão instrumental, os estudos realizados visam verificar o impacto gerado pelos *stakeholders* no desempenho das organizações ao analisar se existe conexão entre o gerenciamento dos *stakeholders* e os objetivos organizacionais, e ainda, se as políticas adotadas visando o melhor atendimento dos consumidores, empregados, acionistas, fornecedores, entre outros, está trazendo melhores resultados. Por último, a dimensão normativa busca identificar a moral ou orientação filosófica para a operação e gerenciamento das organizações.

Clarkson (1995) realizou uma pesquisa com as 65 maiores empresa do Canada com a finalidade de estudar a principal questão da Teoria dos *Stakeholders* (quem e o que verdadeiramente importa para garantir a sobrevivência de uma organização) (FERREIRA, 2016).

Para isso, ele confrontou ações de responsabilidade social das empresas e as respectivas respostas sociais obtidas por elas para propor um modelo de avaliação do desempenho social que sugeria uma primeira abordagem sobre a importância do entendimento dos *stakeholders* (LOPES, 2018).

Segundo Clarkson (1995), os *stakeholders* podem ser classificados como primários ou secundários. Os primários são aqueles que, sem sua participação, a empresa não poderia sobreviver, havendo alto grau de interdependência entre a corporação e eles. Geralmente são considerados *stakeholders* primários: acionistas e investidores, empregados, clientes, fornecedores, governo e comunidades. Já os secundários são aqueles que influenciam, afetam, são influenciados ou afetados pela corporação, mas não possuem relações diretas com ela. Como exemplo de *stakeholders* secundários pode-se citar a imprensa ou grupos de interesses que conseguem mobilizar a opinião pública (FERREIRA, 2016).

Na obra do autor foi abordado que as responsabilidades dos gerentes não devem ser resumidas à maximização dos lucros aos acionistas, mas sim atender as necessidades dos

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

principais *stakeholders*. Isso significa que os gerentes devem resolver os conflitos das partes interessadas no negócio quando seus interesses são contraditórios ao aumento de riqueza e ao valor criado pela corporação. Para isto exige-se do gestor julgamento e escolhas éticas, de forma a manter o equilíbrio na distribuição da riqueza e do valor criado pela organização aos seus principais grupos de interessados. Do contrário, se algum grupo de *stakeholders* primários entender que o tratamento por ele recebido foi injusto poderá haver um risco a sobrevivência de tal organização (LOPES, 2018).

Para evitar isto é necessário implementar os sete princípios voltados para a governança corporativa que segundo Clarkson (1995) *apud* Ladeira (2009) são:

a) Reconhecer e monitorar ativamente os interesses de todos os *stakeholders*, focando a tomada de decisão e as operações;
b) Escutar abertamente seus *stakeholders*, detectando interesses e contribuições;
c) Adotar processos e medidas que atendam aos interesses dos *stakeholders* e suas particularidades;
d) Conhecer a interdependência dos esforços e das recompensas dos *stakeholders* e conseguir uma distribuição justa de benefícios, analisando os riscos e as vulnerabilidades;
e) Trabalhar de forma cooperativa com outras entidades, públicas e privadas, evitando danos corporativos;
f) Evitar atividades que desprezem os direitos humanos invioláveis e que causem riscos, pois podem ser inaceitáveis para os demais *stakeholders*;
g) Reconhecer os conflitos potenciais entre os *stakeholders*, utilizar a comunicação aberta e apropriada para transformar o conflito em oportunidade.

Mitchell, Agle e Wood (1997), assim como Clarkson (1995), também se ocuparam da tentativa de responder a pergunta que fundamenta a teoria em foco (quem e o que verdadeiramente importa para garantir a sobrevivência da organização) (LOPES, 2018).

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), as organizações podem identificar seus *stakeholders* a partir de três atributos: poder, legitimidade e urgência:

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

a) Poder: Capacidade de influenciar alguma decisão. O poder do *stakeholder* sobre a organização pode ser coercivo (força ou ameaça), normativo (legislação, meios de comunicação) ou utilitário (detém recursos ou informações);
b) Legitimidade: Adequação dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições construídas socialmente;
c) Urgência: Caracteriza uma pretensão que é sensível ao tempo e se coloca em um determinado estado crítico;

De acordo com os autores quanto mais os gestores percebem os atributos de poder, legitimidade e urgência nas pretensões de um *stakeholder*, mais importância ele terá para a gestão.

Além disso, eles estabeleceram que os *stakeholders* mais relevantes possuem os três atributos. Portanto, os que apresentam baixa relevância são classificados como latentes por possuírem apenas um dos atributos (RIGO e OLIVEIRA, 2018).

a) Latentes adormecidos: Tem poder e conseguem se impor na organização, porém não tem legitimidade nem urgência, portanto, muitas vezes nem usam o poder que possuem;
b) Latentes discricionários: Possuem a legitimidade, contudo não tem poder nem o direito de fazer reivindicações urgentes, sendo assim, não exercem pressão nas organizações;
c) Latentes exigentes: Possuem o atributo da urgência, mas não o poder e a legitimidade. Podem ser considerados “pedra no sapato” das organizações, embora não ofereçam perigo a mesma.

Já os *stakeholders* com relevância moderada são chamados de expectantes e tem dois atributos, necessitando de uma maior atenção por parte da organização (RIGO e OLIVEIRA, 2018).

a) Expectantes dominantes: Concentra os *stakeholders* que são poderosos e legítimos, mas que não possuem reivindicações urgentes. Portanto, podem acabar agindo ou não dependendo da ocasião;

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

b) Expectantes dependentes: Possuem reivindicações urgentes e legitimas, porém não tem poder. Portanto necessitam de outros *stakeholders* pare terem suas necessidades atendidas;
c) Expectantes perigosos: Possuem poder e urgência, entretanto, não tem legitimidade. O que os torna perigosos é a imposição de suas vontades sem legitimidade.

Por fim, os *stakeholders* de alta relevância são denominados definitivos por reunirem os atributos de poder, urgência e legitimidade. A figura abaixo representa a tipologia proposta pelos autores Mitchell, Agle e Wood (1997).

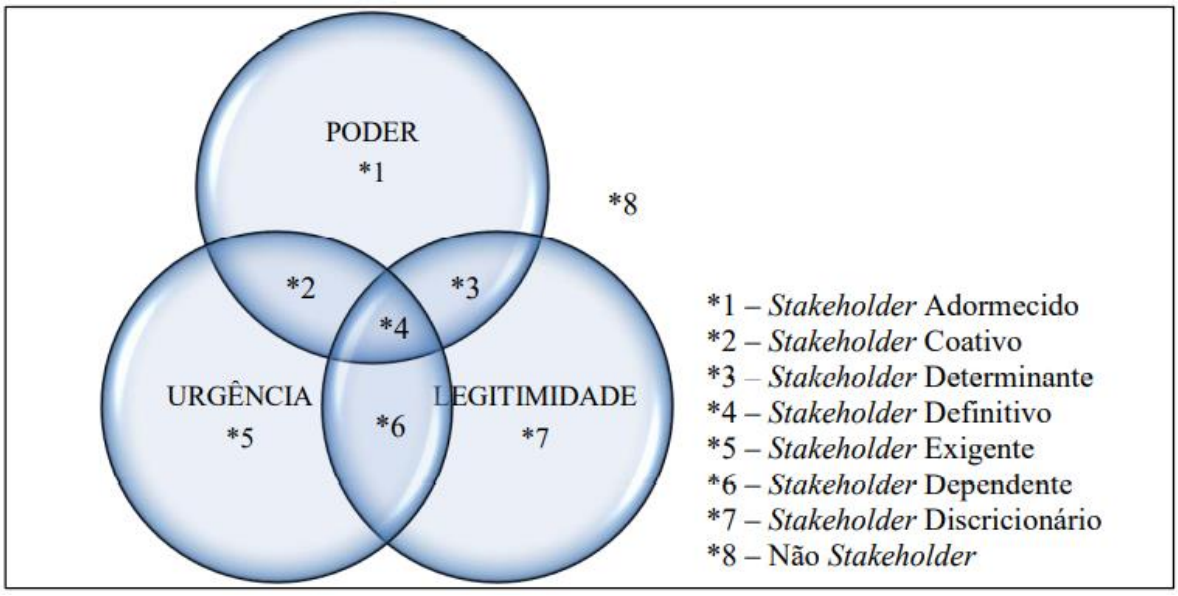


Figura 2.13. Tipos de *stakeholders.*
Fonte: Lopes (2018, p. 58).

2.4.2 Estratégias envolvendo Stakeholders

As organizações são fortemente influenciadas pelas variáveis do ambiente interno e externo na qual estão inseridas. Para enfrentar estes desafios, elas precisam construir estratégias flexíveis com a finalidade de enfrentar as mudanças no ambiente da forma mais ágil possível (SENDER e FLECK, 2004).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

A relação entre o planejamento estratégico de uma organização e os *stakeholders* foi estudada por Atkinson, Waterhouse e Wells (1997). Segundo os autores, as abordagens convencionais falham em não valorizarem as contribuições dos empregados e fornecedores na conquista dos objetivos da organização, assim como pecam por darem pouca atenção à influência da comunidade no ambiente organizacional (LOPES, 2018).

Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) defendem que a organização deve se esforçar para atender os interesses tanto dos *stakeholders* primários quanto dos secundários, pois eles são de extrema importância para a elaboração de um planejamento estratégico condizente com as ambições da organização (LOPES, 2018).

É necessário, portanto, definir, medir e monitorar os interesses das partes interessadas, além de associa-los aos indicadores de desempenho da empresa. Para realizar esse processo, deve-se colocar a organização como ponto central da estratégia e em seguida mapear seus vínculos com os *stakeholders* estabelecendo uma relação de troca entre estes e a organização (LADEIRA, 2009).

2.4.3 Gestão de Stakeholders

De acordo com o Guia PMBOK (2017, p. 503):

> O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas, seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto. Os processos apoiam o trabalho da equipe do projeto para analisar as expectativas das partes interessadas, avaliar o grau em que afetam ou são afetadas pelo projeto, e desenvolver estratégias para envolver com eficácia as partes interessadas em apoio a decisões, ao planejamento e à execução do trabalho do projeto.

Carrol e Buchholtz (2000) *apud* Junior (2010), afirmam que o processo de gestão de *stakeholders* pode ser entendido como a resposta para as seguintes questões:

1. Quem são os *stakeholders*?

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

2. Quais são seus interesses?
3. Que oportunidades e desafios os *stakeholders* representam para a organização?
4. Que responsabilidades (econômicas, legais, éticas e filantrópicas) nossa organização tem com seus *stakeholders*?
5. Que estratégia e ações nossa organização deve ter para melhor gerenciar as oportunidades e desafios relacionados aos *stakeholders*?

Uma possível metodologia para responder tais perguntas foi proposta por Teixeira e Domênico (2008) *apud* Noro (2012).

Quadro 2.6. Medida para gestão baseada em *stakeholders.*

Passos	Descrição
Primeiro	É necessário identificar os *stakeholders* relevantes para a organização, que sejam externos, internos, ou que façam interface;
Segundo	Identificar o subconjunto de *stakeholder* chave, isto é, que podem ameaçar a organização;
Terceiro	Diagnosticar os *stakeholders* chave que apoiam a empresa, as que não apoiam, os que apresentam aspectos positivos e negativos e os que se posicionam de forma marginal;
Quarto	Formular estratégias genéricas que envolvam os *stakeholders* apoiadores, de colaboração com os que apresentam pontos fortes e fracos no relacionamento com a empresa e de monitoramento dos que se posicionam a margem;
Quinto	Implementar estratégias genéricas e desenvolver táticas específicas, assumindo a responsabilidade pelo gerenciamento dos *stakeholders*-chave.

Fonte: Teixeira e Domênico (2008) *apud* Noro (2012, p. 140).

Para Kretan (2008) *apud* Noro (2012), o sucesso de um projeto está intimamente ligado às garantias de que atenderá às necessidades para as quais foi criado. Isso envolve levantar com detalhes as necessidades explícitas e implícitas dos *stakeholders*, comprometendo-se a entregar o que foi definido. Além disso, o autor identifica três grandes motivos para o Gerenciamento de *Stakeholders* ser uma atividade indispensável no desenvolvimento do projeto:

a) O envolvimento dos *stakeholders* é crítico para a definição do escopo do projeto e elaboração de estratégias.
b) Em um último momento, são os *stakeholders* que farão uso dos entregáveis do projeto, com o objetivo de agregar valor ao negócio.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

c) O engajamento dos *stakeholders* produz a assistência e o entusiasmo necessários ao desenvolvimento do projeto.

Sendo assim, é necessário identificar os *stakeholders*, além de planejar, gerenciar e monitorar o engajamento das partes interessadas. A figura 2.14 apresenta um possível *framework* para alcançar tal objetivo.

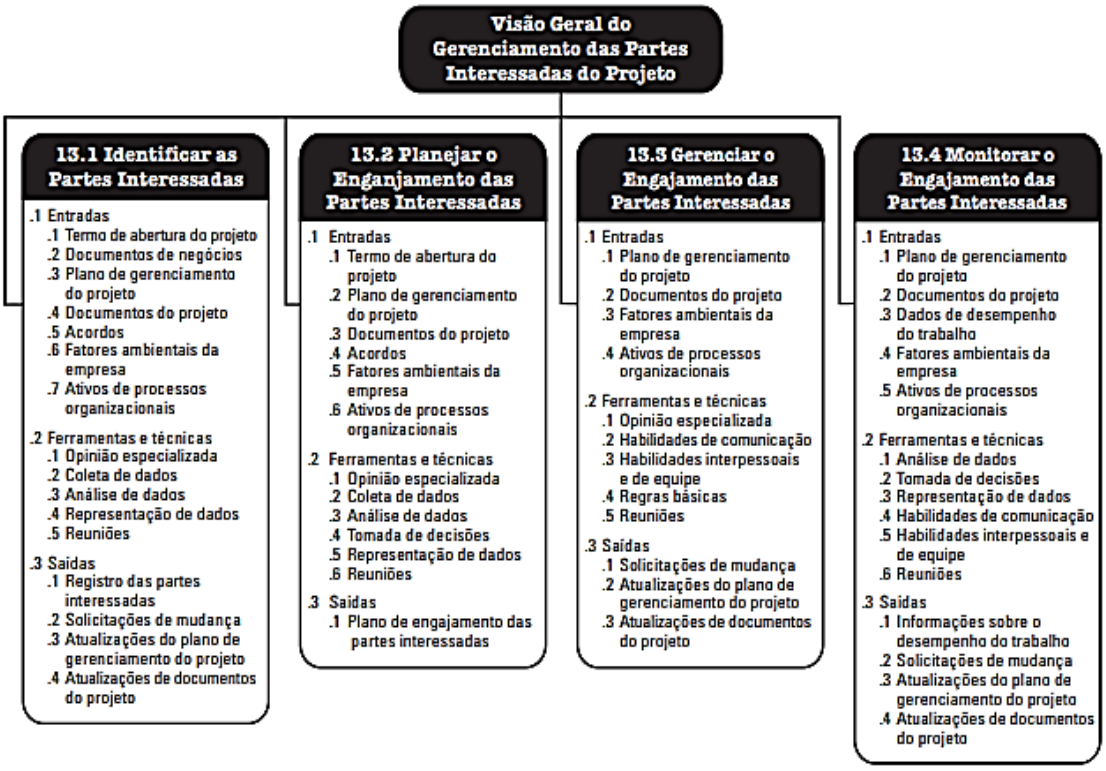


Figura 2.14. Visão geral do gerenciamento das partes interessadas do projeto.
Fonte: Guia PMBOK (2017, p. 504).

Para aumentar a probabilidade de êxito de um projeto, o processo de identificação e engajamento das partes interessadas deve começar assim que possível. A satisfação das partes interessadas deve ser identificada e gerenciada como um objetivo do projeto (Guia PMBOK, 2017).

A chave para um engajamento eficaz dos *stakeholders* é o foco na comunicação contínua com todas as partes interessadas, incluindo os membros da equipe, para entender suas necessidades e expectativas, abordar as questões conforme elas ocorrem, administrar os

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

interesses conflitantes e incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas com as decisões e atividades do projeto (Guia PMBOK, 2017).

Segundo o Guia PMBOK (2017), o processo de identificar e engajar as partes interessadas para benefício do projeto é iterativo. Embora os processos de Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto sejam descritos apenas uma vez, as atividades de identificação, priorização e engajamento devem ser revisadas e atualizadas rotineiramente e pelo menos nas seguintes ocasiões quando:

a) O projeto passa por diferentes fases em seu ciclo de vida;
b) As partes interessadas atuais não estão mais envolvidas no trabalho do projeto ou novas partes interessadas tornam-se membros da comunidade de partes interessadas do projeto;
c) Há mudanças significativas na organização ou na comunidade mais ampla de partes interessadas.

2.5 Breve resumo do capítulo

Neste capítulo foram apresentados os principais conceitos de qualidade para que posteriormente eles pudessem ser relacionados com as metodologias de gerenciamentos de projetos e processos (TQM, Reengenharia e BPM). Além disso, foram abordados aspectos da manufatura enxuta pois quando este conceito apresenta uma série de ferramentas que podem ser utilizadas com a finalidade de otimizar o processo.

E para finalizar foram levantados aspectos sob os *stakeholders,* pois nem todas as organizações possuem clientes e, portanto, os *stakeholders* acabam se tornando o foco para a melhoria do processo.

3 MÉTODO

O capítulo apresenta a caracterização da pesquisa, bem como os procedimentos utilizados e o objeto de estudo.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

3.1 Caracterização da pesquisa

O método científico pode ser definido como uma série de regras básicas, que devem ser executadas na geração de conhecimento com a finalidade de comprovação de um determinado assunto. Ele parte da observação de fatos, da realização de experiências, de deduções lógicas e da comprovação científica dos resultados. Portanto, muitos autores consideram o método científico como sendo a lógica aplicada à ciência (PEREIRA et al. 2018).

Existem diversos métodos e cabe ao pesquisador definir a abordagem mais adequada ao trabalho. O estudo em questão começou com o entendimento dos conceitos de gerenciamento de processos, manufatura enxuta e *stakeholders*, para assim, chegar a uma solução para o problema de gestão que será abordado ao longo dos próximos capítulos. Portanto, como as constatações partiram de casos gerais para casos particulares, pode-se considerar o método empregado como indutivo (PEREIRA et al. 2018).

As constatações gerais ocorreram devido ao referencial teórico desenvolvido no Capítulo 2, que serviu como base para realizar a proposta de solução para o problema em questão. Portanto, no procedimento técnico foram utilizadas duas estratégias: Pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já desenvolvido, tendo como base livros e artigos científicos. Já o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de alguns objetos com a finalidade de obter conhecimento detalhado (SILVA e MENEZEZ, 2005).

De acordo com Gil (2002), pesquisas bibliográficas e estudos de caso, em geral, englobam as pesquisas exploratórias. Estas visam proporcionar maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo explícito. Geralmente envolvem o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. No trabalho em questão, o autor participou do processo, portanto, não foi necessário realizar entrevistas com outros envolvidos.

Quanto à abordagem, a classificação se enquadra como pesquisa qualitativa, cuja característica é ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave. Sendo assim, no trabalho de campo, o pesquisador é fundamental no

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

processo de coleta dos dados e não pode ser substituído por nenhuma outra técnica, pois é ele quem observa, seleciona, interpreta e registra os comentários e as informações do mundo natural (Zanella, 2013).

Como o trabalho objetiva a geração de conhecimentos para a aplicação prática de um problema específico que a organização em questão enfrente, ele pode ser considerado como uma pesquisa de natureza aplicada (SILVA e MENEZEZ, 2005).

Quanto ao tempo optou-se por usar a pesquisa transversal, pois o estudo teve seus dados coletados durante o período em que o autor participou do processo, ou seja, não demorou para ser feito, sendo que não houve necessidade de espera para a obtenção de novos dados ou variáveis .

Quadro 3.1. Classificação da pesquisa.

Método	Indutivo
Estratégia de Pesquisa	Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso
Abordagem do Problema	Qualitativa
Tempo	Pesquisa Transversal
Natureza	Pesquisa Aplicada
Objetivos	Pesquisa Exploratória

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

3.2 Procedimentos

Yin (2001) propôs a elaboração do estudo de casos em etapas, as quais são:

a) **Definição de uma estrutura teórica:** Nesta etapa é mapeada a literatura a respeito do tema com a finalidade de construir uma boa referência bibliográfica. Com ela em mãos é possível identificar possíveis lacunas para justificar a importância de pesquisa, delimitar as fronteiras do que será estudado, além de garantir sustentação teórica para a pesquisa (Miguel, 2007).

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

b) **Preparação para a coleta de dados:** Nesta etapa é necessário que o pesquisador esteja treinado e preparado para o estudo de caso em questão, sendo que idealmente este pesquisador deve passar por sessões de treinamento com a finalidade de aprimorar protocolos e conduzir estudos piloto.

c) **Coleta de dados:** Existem seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso de cada um deles requer habilidades específicas por parte do pesquisador.

d) **Análise das evidências:** Ela consiste no exame, categorização, classificação ou recombinação das evidências conforme proposições iniciais do estudo. Yin (2001) propõe duas estratégias gerais para a condução da análise de dados. A primeira estratégia baseia-se em proposições teóricas e consiste em seguir as proposições que deram origem ao estudo de caso. Elas ajudam o investigador a selecionar os dados, a organizar o estudo e a definir explanações alternativas. A segunda estratégia desenvolve uma descrição de caso com a finalidade de construir uma estrutura descritiva do estudo de caso, que permitirá ao pesquisador, por exemplo, identificar tipos de decisões que ajudaram ou não no processo analisado.

e) **Geração do relatório de pesquisa:** Consiste na sintetização das etapas acima com a finalidade de construir um relatório relacionando o estudo de caso com a bibliografia utilizada.

Após o entendimento de quais são as etapas de elaboração de um estudo de caso é possível compreender como foi desenvolvido este trabalho. Com a pesquisa bibliográfica finalizada iniciou-se a coleta de dados através das informações que o autor levantou por meio de observação diária enquanto trabalhava no processo.

Com as informações do fluxo coletadas foi possível mapear uma série de parâmetros que afetavam a qualidade do processo. Após isto, foi possível iniciar a elaboração do estado futuro cujo objetivo é estabelecer um fluxo sem desperdícios que atenda ao objetivo que foi levantado no início desta etapa.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

3.3 Objeto de estudo

O estudo foi desenvolvido tendo como base o processo de transição de escolas de ensino regular para o ensino integral. O projeto em questão é desenvolvido pela Secretaria de Educação (SEDUC) de um estado brasileiro com o auxílio de uma empresa de consultoria, na qual o autor trabalha.

A SEDUC é dividida em coordenadorias, que assim como em uma empresa tem seus papeis e objetivos definidos de forma bem clara. Esta entidade pode ser considerada como o órgão centralizador das decisões educacionais do estado, porém, devido ao grande número de escolas, alunos, funcionários e demais *stakeholders*, é necessária à existência de uma estrutura intermediária entre a secretaria e as unidades escolares com a finalidade de garantir um perfeito alinhamento entre o planejado e o executado.

Estas entidades são conhecidas como diretorias regionais de ensino (DRE's) e são distribuídas ao longo do estado com a finalidade de ajudar na gestão de um determinado grupo de escolas.

No processo atual, para que a escola se torne uma unidade de ensino integral, é necessário que a comunidade escolar, alunos e professores estejam favoráveis à mudança. Além disso, a escola deve possuir uma infraestrutura que não necessite de muito investimento por parte do governo para realizar a transição.

Contudo, o processo atual falha no diagnóstico da real situação das escolas. O monitoramento do desejo dos *stakeholders* é feito de forma superficial, e não contém um plano de ação caso eles sejam prejudicados. Além disso, o modo como o levantamento da situação da infraestrutura da escola é realizada gera desperdícios.

Portanto, os Capítulos a seguir terão a função de descrever o processo atual em detalhes e propor soluções para melhora-lo.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

3.4 Breve Resumo do Capítulo

Neste capítulo foi apresentada a classificação da pesquisa cuja síntese é mostrada no quadro 3.1. Além disso, foi apresentado o procedimento para o desenvolvimento do estudo de caso do trabalho em questão, que se trata do processo de transição de escolas de ensino regular para o ensino integral.

4 APRESENTAÇÃO DO PROCESSO

Este capítulo tem por objetivo apresentar como o processo em questão é realizado, bem como, descrever os problemas que nele ocorrem.

4.1 Descrição do Processo Analisado

Antes de entender como é o atual processo, primeiramente é necessário frisar o que ele busca como resultado final. O primeiro objetivo do processo é entender se a adesão ao ensino integral tem a aprovação da maioria das pessoas que tem as suas vidas afetadas pela unidade escolar. Ou seja, a opinião dos *stakeholders* deve ser levada em consideração.

O segundo objetivo do processo é entender se a escola tem condições estruturais de aderir ao ensino integral, pois este modelo de ensino exige uma infraestrutura bem acima da média apresentada pela maioria das escolas. Isto é necessário devido ao maior tempo que os alunos, professores e funcionários passam dentro da escola. Sendo assim, elas devem conter uma cozinha e um refeitório para suprir a demanda de alimentação de quem estuda e trabalha nestes locais.

Além disso, com o maior tempo disponível para as aulas, os professores acabam tendo tempo para inovar no ensino, o que acarreta na necessidade de construção de laboratórios e aquisição de equipamentos.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Com os objetivos definidos é possível começar a mapear o atual processo. Para levantar as informações a respeito da opinião dos *stakeholders*, e de como se encontra a situação da infraestrutura da escola são envolvidas duas coordenadorias da SEDUC. Com a finalidade de preservar as informações do Estado estudado, estas coordenadorias serão chamadas respectivamente de X e Y.

A coordenadoria X tem como função levantar a opinião dos *stakeholders* da escola e ter uma visão superficial em relação à infraestrutura atual. Já a coordenadoria Y busca se aprofundar na estrutura física da escola e é ela que define se a escola tem condições ou não de aderir ao ensino integral.

O objetivo deste trabalho é estudar o processo utilizado pela coordenadoria X com a finalidade de melhor integrá-lo com os demais processos ocorrendo na SEDUC. O processo em questão pode ser observado na figura 4.1.

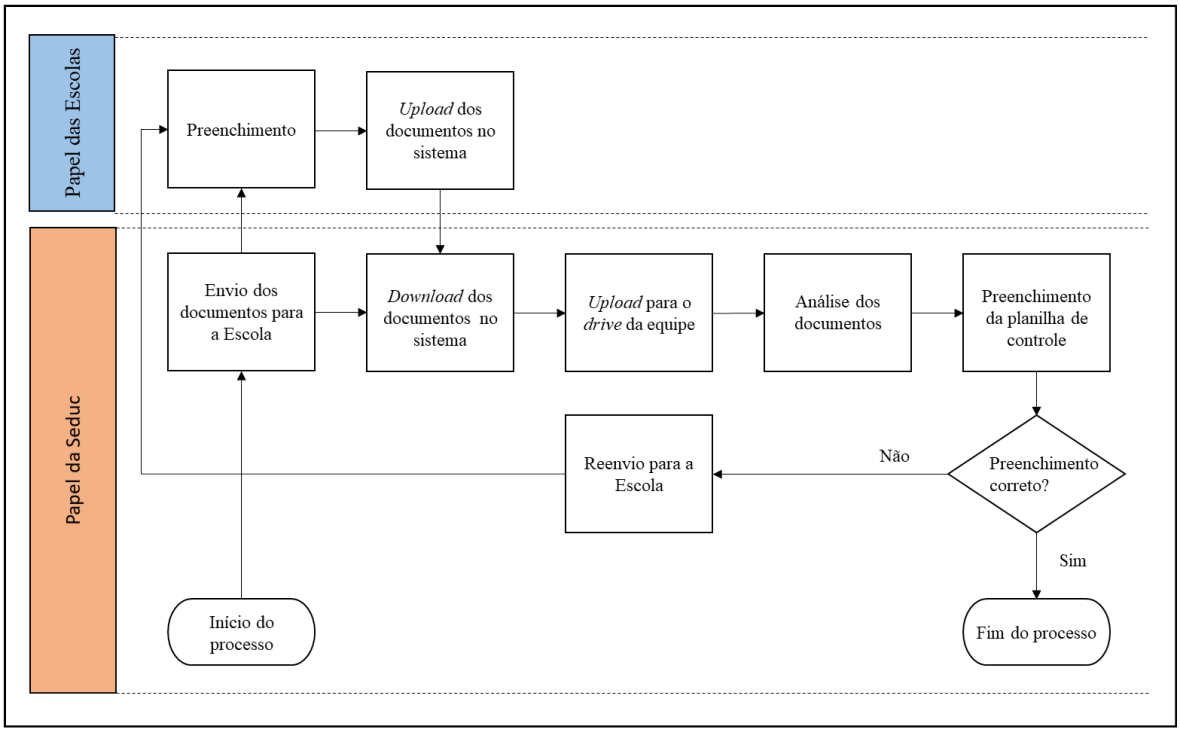


Figura 4.1. Descrição do processo atual.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Como pode ser observado, o processo envolve uma participação ativa das escolas, pois elas deverão preencher os documentos que serão posteriormente analisados pela SEDUC. Estes documentos buscam entender se a escola é favorável à adesão e se existe algum fator limitante na atual infraestrutura.

Os documentos que precisam ser preenchidos podem ser observados na figura 4.2**.**

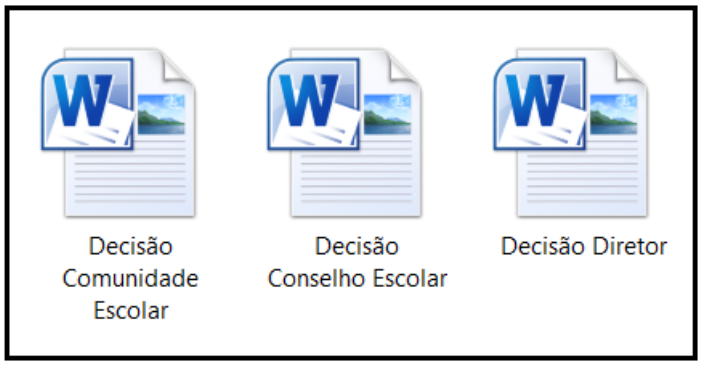


Figura 4.2. Documentos que precisam ser preenchidos pelas escolas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No documento do diretor é perguntado se a escola gostaria aderir ao ensino integral. Além disso, é indagado se o modelo escolhido é o de dois turnos de 7 horas ou um turno de 9 horas. O diretor também tem um espaço de livre preenchimento para escrever as justificativas de ser a favor ou não a transição. Um modelo bem parecido com o original, usado pela SEDUC, pode ser observado na figura 4.3.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Nome da escola: _____

Nome do diretor: _____

Carga horária: [ ] 7 horas [ ] 9 horas

Favorável a mudança? [ ] Sim [ ] Não

Justificativa

Assinatura: _____

Figura 4.3. Documento a ser preenchido pelo diretor

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

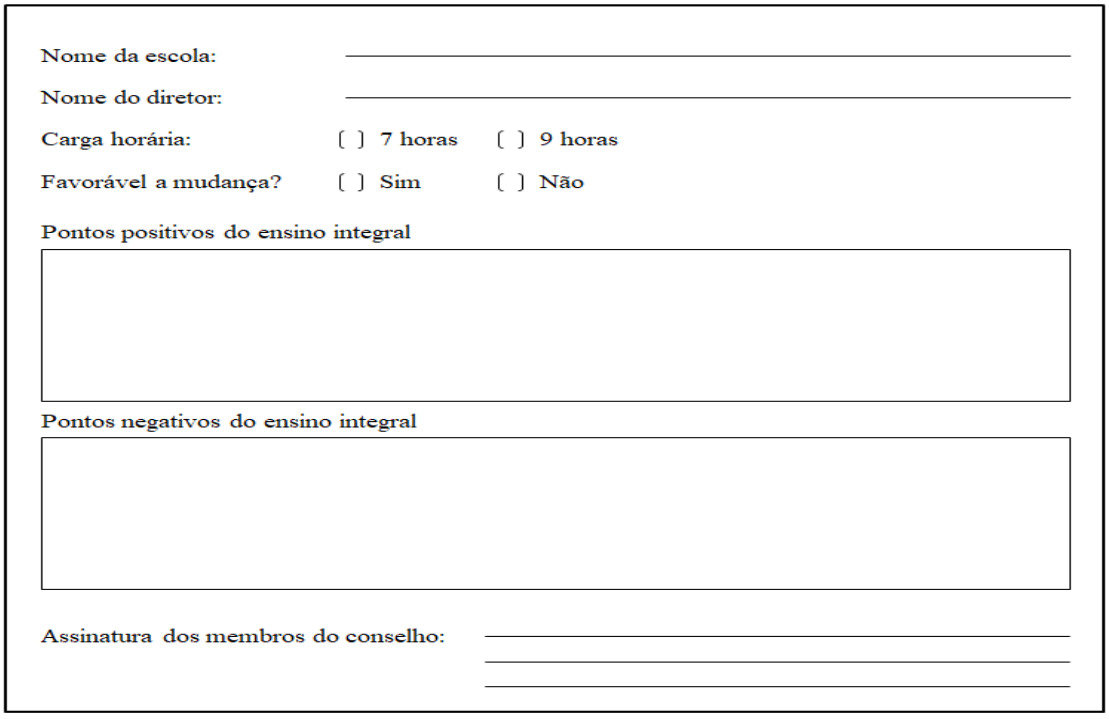
Antes de explicar sobre o que deve ser preenchido no documento do conselho escolar é necessário entender o que ele representa e quem são as pessoas que o integram. Ele é o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no interior de uma escola, sendo formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa.

Portanto, a decisão do conselho em relação à adesão ou não do ensino integral vem através de uma discussão envolvendo vários pontos de vista. Esta perspectiva faz com que haja

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

a necessidade de uma reunião para o alinhamento das ideias sobre o rumo que a escola tomará. Ao final desta reunião são coletadas as assinaturas dos participantes que são favoráveis a transição.

Um modelo que caracteriza este documento pode ser visto na figura 4.4. É possível observar que ele é extremamente parecido com o do diretor, sendo que a única diferença é a presença dos campos para preencher os pontos positivos e negativos da adesão. Outro ponto importante a ser citado é que a reunião entre os membros do conselho escolar na maioria das vezes gera uma ata, cuja finalidade será explicada mais à frente.


Nome da escola: _____

Nome do diretor: _____

Carga horária: [ ] 7 horas [ ] 9 horas

Favorável a mudança? [ ] Sim [ ] Não

Pontos positivos do ensino integral

Pontos negativos do ensino integral

Assinatura dos membros do conselho: _____

Figura 4.4. Documento a ser preenchido pelo diretor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O terceiro documento do processo é destinado à comunidade escolar e ele é extremamente subjetivo. Basicamente, é necessário que se comprove que foi feita uma consulta à comunidade a respeito do ensino integral. Este documento em sua maioria é formado por fotos de uma reunião entre a escola e sua comunidade ou então apresenta respostas de um

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

questionário distribuído aos interessados. Portanto, por não ter um modelo pré-definido. O resultado dessa etapa do processo é muito difícil de ser interpretado e sua aprovação ou não depende muitas vezes de quem está avaliando o documento.

Após o entendimento do processo de levantamento das informações perante a escola é possível estudar como a coordenadoria X decide se a escola pode passar para a análise de infraestrutura, processo cuja responsabilidade é da coordenadoria Y.

Com os documentos preenchidos, a escola deve fazer o *upload* destes no sistema para que a equipe da coordenadoria X possa realizar o *download* e analisá-los. Para o entendimento do processo de verificação da documentação, é necessário entender que ele sofre modificações à medida que a demanda aumenta, pois com a aproximação da data limite para o envio da documentação, o número de pessoas envolvidas no processo muda completamente.

Quando o fluxo de documentos é pequeno, apenas um funcionário realiza todo o processo, o que muda quando o fluxo começa a aumentar. A primeira tarefa do funcionário é executar o *download* dos documentos que estão no sistema para em seguida realizar o *upload* no *drive* da equipe.

Com a documentação organizada, é necessário verificar as informações. O funcionário precisa garantir que ambos os documentos tenham o parecer favorável. Como foi observado nas figuras 4.3 e 4.4**,** os documentos do Conselho Escolar e do Diretor apresentam campos para assinalar se eles são favoráveis à adesão.

Portanto, o funcionário deve assegurar que o documento esteja assinado de forma correta. Quando se trata da documentação do diretor esta verificação é muito simples de ser feita, pois basta conferir se ele assinou o documento. Porém, no caso do documento do conselho não, pois, nem todos os membros terão a mesma decisão. Sendo assim, para que uma decisão favorável à adesão seja aceita, em teoria, 70 % do conselho necessita assina-lo.

Contudo, a maioria dos documentos não informa a quantidade total de membros do conselho escolar, o que impossibilita saber se 70 % é a favor da adesão. Quando isto acontece, o funcionário entra em contato com seu superior, que acaba decidindo se o documento será

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

aceito ou precisara ser reenviado a escola para que um maior número de assinaturas seja coletado.

Como foi dito anteriormente, o documento da comunidade não tem um padrão pré-definido, pois só precisa mostrar que foi feita uma consulta à comunidade. Por fim, os documentos enviados para a análise acabam apresentando os seguintes formatos.

a) Apenas fotos da reunião;
b) Fotos da reunião com respostas do questionário;
c) Apenas respostas do questionário.

Quando o documento apresenta apenas as fotos da reunião ele é aprovado, porém quando as respostas do questionário são inseridas, o documento precisa ser investigado com mais cuidado. Um exemplo pode ser visto na figura 4.5.

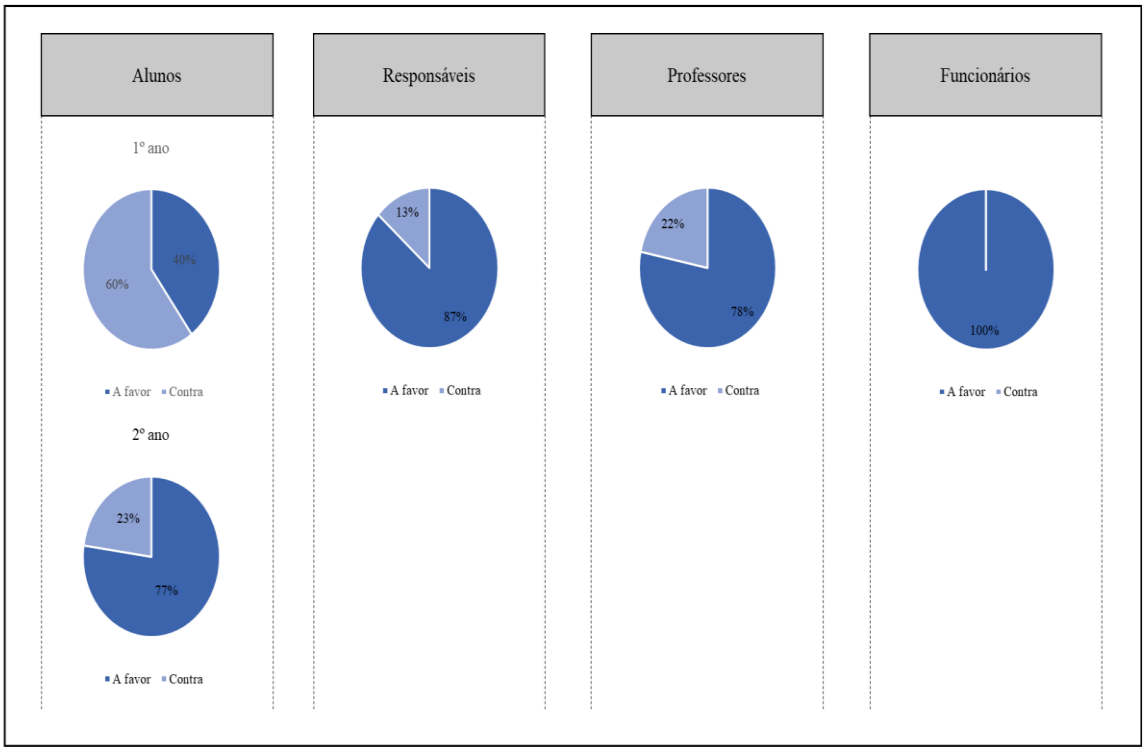


Figura 4.5. Resultado consolidado por *stakeholder*.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Neste caso é possível perceber que nem todos os *stakeholders* são favoráveis à adesão, porém caso as respostas fossem agrupadas em um único gráfico como no caso da figura 4.6, isto não seria fácil de ser identificado.

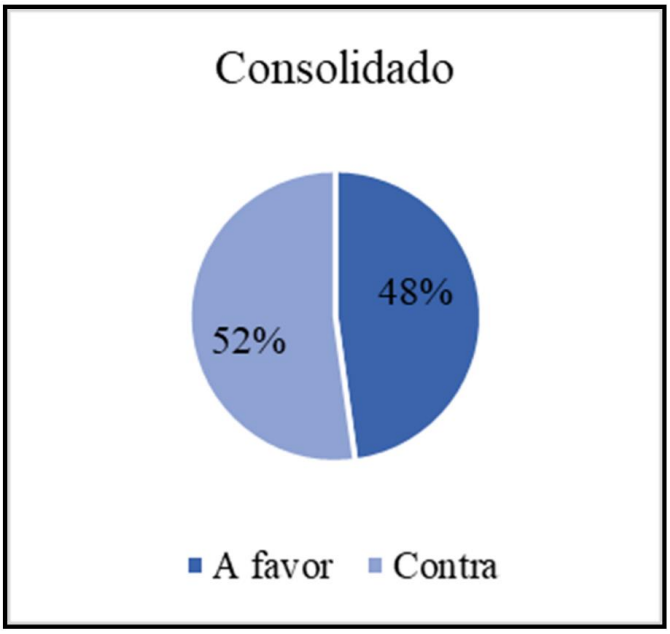


Figura 4.6. Resultado geral.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Sendo assim, a etapa de verificação da documentação é extremamente ineficiente, pois a mesma opinião pode gerar diferentes interpretações dependendo da forma como ela é exposta, como pode ser observado nas duas últimas figuras.

Além de garantir que os documentos tenham um parecer favorável, o funcionário deve ler as informações contidas nos campos de livre preenchimento, pois caso tenha alguma informação sobre limitações de infraestrutura da escola, a coordenadoria Y deve ser notificada.

Até agora foi explicado como funciona o processo quando a documentação de poucas escolas precisa ser analisada. Quando este fluxo aumenta, mais funcionários acabam participando do processo, porém a forma como ele ocorre não é alterada. É evidente que a qualidade é diminuída, pois os funcionários precisarão dividir o tempo entre suas atividades

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

rotineiras e a leitura dos documentos das escolas, o que pode fazer com que informações importantes passem despercebidas.

Além disso, como eles não possuem experiência no fluxo, o funcionário que detém o maior conhecimento do processo acaba ficando sobrecarregado de dúvidas que surgem à medida que os novos funcionários analisam os documentos.

4.2 Problemas do processo

No tópico 2.3.1.3 foi abordado o conceito de fluxo, e o que precisa ser feito para fazer o valor fluir ao longo do processo. Womack e Jones (2004) afirmam que são necessárias três etapas para isto.

a) Focalizar o objeto real com a finalidade de que ele não se perca do início até a conclusão.
b) Ignorar as fronteiras tradicionais das tarefas, profissionais, funções (frequentemente organizada em departamentos) e empresas para criar uma organização enxuta, eliminando todos os obstáculos ao fluxo contínuo do produto ou à família específica de produtos.
c) A terceira etapa é repensar as práticas e ferramentas de trabalho, a fim de eliminar os refluxos, sucata e paralisações.

O fluxo atual apresenta problemas em todas estas etapas. Em teoria a função do processo é determinar se as escolas são favoráveis ao ensino integral e se elas possuem alguma limitação física que impeça a adesão como mostra a figura 4.7.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

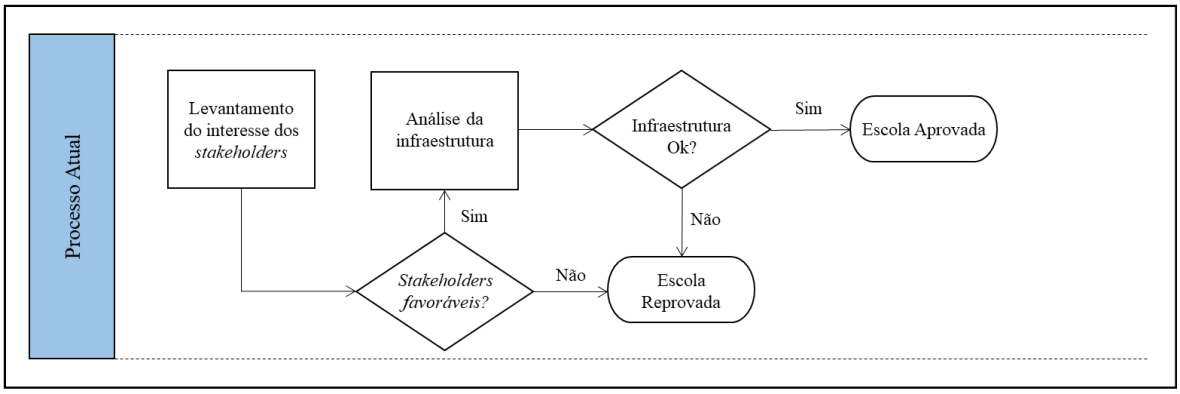


Figura 4.7. Descrição macro do processo atual.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Contudo, como os documentos apresentam uma série de informações desnecessárias nos campos de livre preenchimento, o objetivo do fluxo muitas vezes é perdido.

É relevante ressaltar que alguns documentos apresentam mais de 20 páginas de informações mal organizadas, o que acarreta em uma difícil interpretação da mensagem final. Percebeu-se também que na maioria das vezes os funcionários não liam o documento por completo, deixando assim, informações importantes sem o devido destaque.

Além disso, a falta de uma melhor integração entre os processos das coordenadorias X e Y atrapalha o fluxo de informações. Como consequência, o processo atual produz uma os seguintes desperdícios.

a) Processamento (Escola): Preenchimento de informações desnecessárias por parte das escolas;
b) Processamento (Coordenadoria): Algumas escolas que são favoráveis ao ensino integral acabam sendo reprovadas na análise de infraestrutura.
c) Movimentação desnecessária: Devido ao fluxo de informação para a coordenadoria Y;
d) Defeitos: Devido ao fato do funcionário ler o documento superficialmente, fato que pode acarretar na falta de informações relevantes para a coordenadoria Y.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

4.3 Breve resumo do capítulo

Este capítulo teve por finalidade, expor como funciona o processo de adesão para as escolas que desejam se tornar integrais. Após esta descrição foram levantados os problemas do fluxo atual, com a finalidade de que eles possam ser corrigidos no próximo capitulo do trabalho.

5 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE MELHORIA

Pelo que foi relatado no capítulo anterior, o processo atual tem uma série de desperdícios, porém antes de ataca-los, é necessário entender que outros problemas devem ser sanados e para isto devem ser aplicados os conceitos de gerenciamento de processos abordados no referencial teórico do trabalho.

As metodologias de gerenciamento evoluíram ao longo dos anos, porém, algumas etapas se mantiveram inalteradas. A primeira, conhecida como mapeamento dos processos, já foi realizada no capítulo anterior. A segunda etapa consiste na compreensão dos processos e envolve o entendimento das necessidades dos clientes.

Para entender o processo atual e conseguir melhorá-lo é necessário relacionar a posição do governo com a diretoria de uma empresa, pois é através dele que são geradas as decisões do processo em questão.

Para a melhora do processo, primeiramente, é necessário compreender quem é o cliente, como foi elucidado por Davenport (1994) *apud* Jesus (2000). Porém, como o governo tem um dever social muito maior que as indústrias, a sua intenção não é atender os clientes, mas sim os *stakeholders*.

Para realizar a gestão dos *stakeholders* serão feitas as etapas sugeridas por Noro (2012). Portanto, eles devem ser mapeados e classificados, para em seguida levantar as suas necessidades com a finalidade de bolar estratégias para a melhoria do processo. Os *stakeholders* mapeados serão mostrados na figura 5.1.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Para o processo em questão, a classificação dos *stakeholders* em relação ao poder, legitimidade e urgência defendida por Mitchell, Agle e Wood (1997) não deve ser a primeira opção para a classificação, já que esta metodologia tem como finalidade entender quais *stakeholders* são mais relevantes para o negócio, para então favorece-los.

Portanto, o mais recomendado é segmenta-los em primários e secundários, pois a organização deve se esforçar para atender os interesses de ambos os *stakeholders*, já que eles são de extrema importância para a elaboração de um planejamento estratégico condizente com as ambições da entidade, o que corrobora com o pensamento dos autores Atkinson, Waterhouse e Wells (1997).

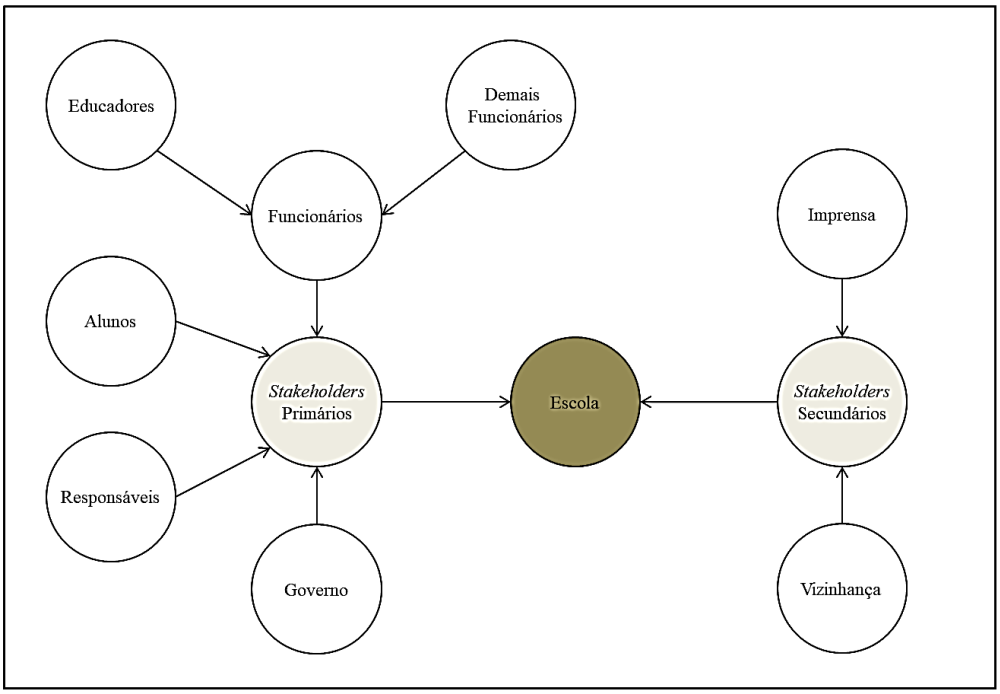


Figura 5.1. Classificação dos *stakeholders*.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os *stakeholders* primários são diretamente afetados pela organização e, portanto, devem ter suas reivindicações melhor gerenciadas. Já os *stakeholders* secundários não são diretamente afetados, porém, tem o poder de influenciar a opinião pública.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Com a classificação dos *stakeholders* realizada, é possível entender onde o processo de transição para o ensino integral os afeta, para assim conseguir pensar em melhorias para o fluxo. Em relação aos funcionários da escola, apenas os educadores serão analisados, pois eles passam a ter dedicação exclusiva para as escolas integrais, fato que não acontece com os demais funcionários.

Outro aspecto a ser levantado é que o *stakeholder* governo pode ser divido em uma série de outras entidades e pessoas, porém como eles apresentam o mesmo objetivo podem ser analisados em conjunto. Uma análise inicial dos *stakeholders* em questão pode ser observada no quadro 5.1.

Quadro 5.1. Entendimento das expectativas e dores dos *stakeholders.*

Stakeholder	**Expectativas**	**Mudanças provocadas pelo ensino integral**
Governo	Melhorar a educação dos jovens com o objetivo de evoluir a sociedade como um todo.	As escolas precisam de maior investimento e a SEDUC de mais funcionários devido à estrutura atual do processo de adesão.
Alunos	Garantir um futuro melhor.	Diminuição do tempo para diversão, auxiliar os pais e trabalhar.
Responsáveis	Garantir um futuro melhor para os filhos.	Alguns pais não poderão contar mais com os filhos para tarefas diárias (cuidar da casa, cuidar dos irmãos) ou até mesmo ajudar a complementar a renda da família.
Educadores	Melhorar a perspectiva atual da educação brasileira ao mesmo tempo que garante uma boa remuneração para isso.	Alguns dos educadores conseguiriam uma remuneração maior não tendo dedicação exclusiva a uma única escola.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Percebe-se, portanto, que todos os *stakeholders* em questão apresentam reivindicações a respeito das mudanças que as escolas de ensino integral provocam. Sendo assim, é necessário analisa-las e propor soluções, para que ao final tais soluções possam ser relacionadas entre os diferentes *stakeholders* com a finalidade de melhorar o atual processo de adesão.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

A figura 5.2 mostra os dois problemas enfrentados pelo governo no processo de transição para o ensino integral e ao lado são propostas algumas soluções, que foram classificadas em viáveis ou inviáveis.

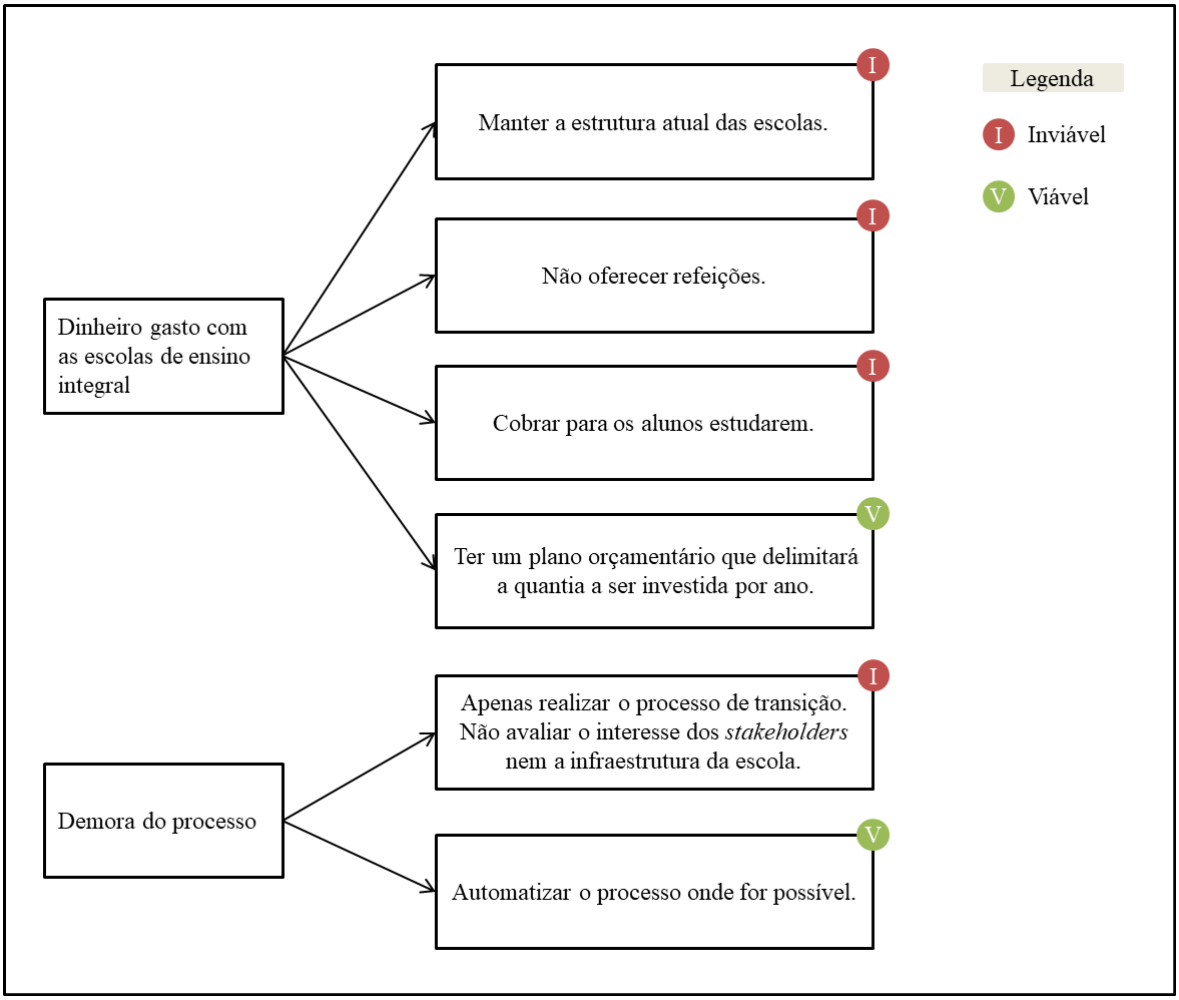


Figura 5.2. Proposição de possíveis soluções para as dores do Governo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Observando as hipóteses levantadas acima, apenas uma se mostrou promissora para resolver os problemas enfrentados pelo governo em cada um dos casos. A mesma análise foi feita para os alunos e responsáveis. É importante ressaltar que a análise para estes *stakeholders*,

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

foi feita de maneira conjunta, pois as consequências enfrentadas pela adesão ao ensino integral os afetam de forma muito semelhante.

A escola de ensino integral diminui o tempo que a aluno tem disponível para atividades que não são escolares. Sendo assim, é necessário entender quais atividades os estudantes não podem abrir mão e quais eles podem. Este fato está diretamente ligado aos seus responsáveis e no grau de dependência que eles possuem dos filhos. Uma melhor análise sobre isto será discutida após a figura 5.3.

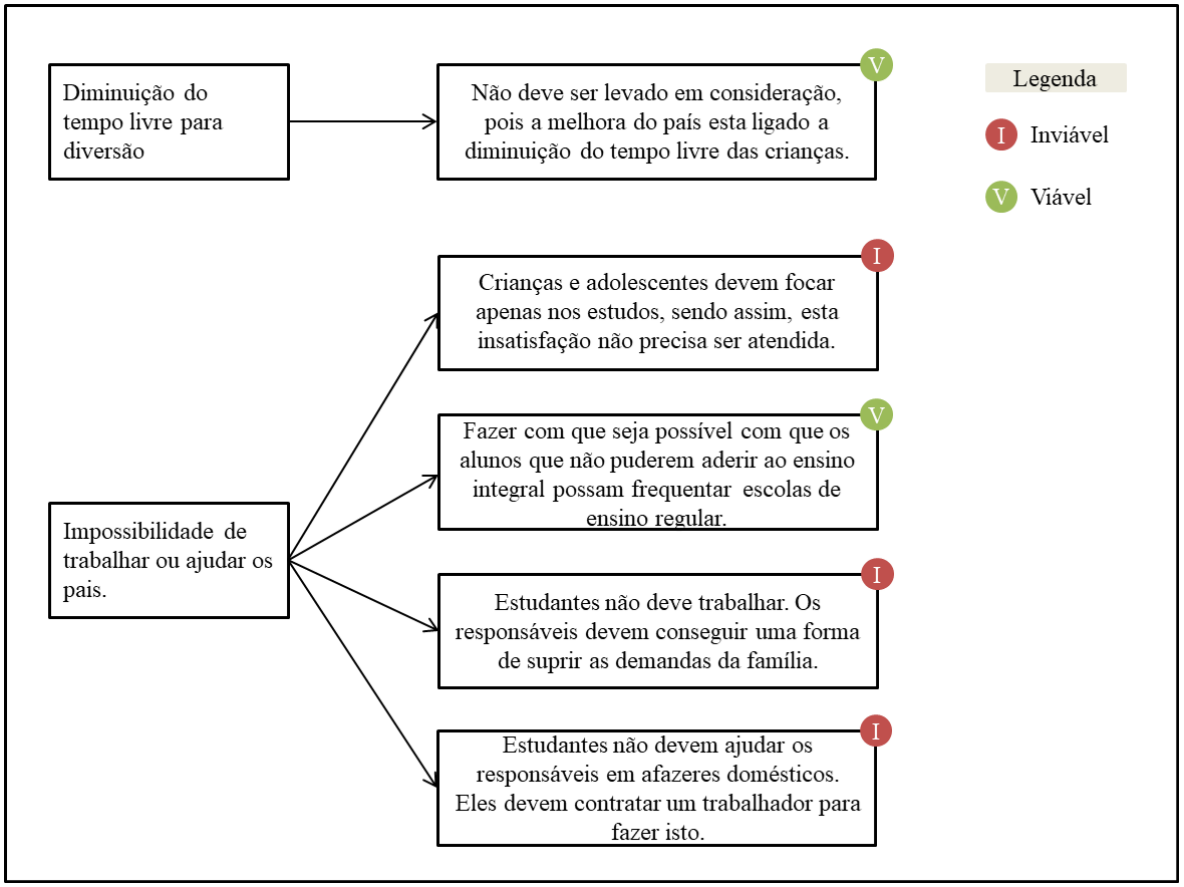


Figura 5.3. Proposição de possíveis soluções para as dores dos alunos e responsáveis.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

A queixa em relação à diminuição do tempo livre que as crianças possuem para diversão não será levado em conta para a melhoria do processo, pois isto é preço a ser pago para o desenvolvimento do país, fato que é o principal objetivo da política pública em questão.

A realidade brasileira na maioria dos casos não permite que os pais consigam arcar com todas as necessidades da família, portanto, os filhos acabam tendo que assumir responsabilidades desde cedo. Tais afazeres vão desde trabalhar, até cuidar dos irmãos enquanto os pais estão fora de casa. Esse fato não deve ser ignorado, pois uma mudança na rotina destas famílias pode ser algo trágico.

Quando uma escola adere ao ensino integral sem que antes sejam buscadas soluções para o problema citado acima ocorrem dois problemas:

a) Abandono escolar: No caso de estudantes que desistem da escola para trabalhar ou ajudar os pais
b) Diminuição da renda das famílias: No caso dos responsáveis que acabam abrindo mão de uma renda maior em função da permanência do estudante na escola.

Para evitar tais problemas, o ideal é planejar um remanejamento dos estudantes que não tem condições de estudar em uma escola deste tipo. A forma como isto deve ser feita será discutida mais à frente.

A figura 5.4 demonstra a abordagem realizada para atacar as dores dos educadores.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

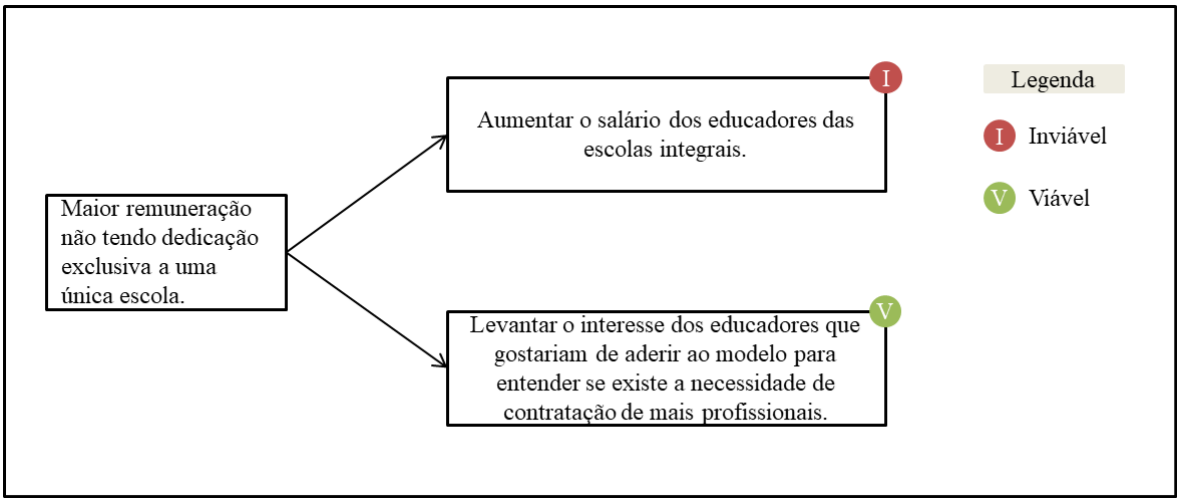


Figura 5.4. Proposição de possíveis soluções para as dores dos professores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No caso dos educadores, o processo ideal deve apenas levantar quais deles irão continuar na escola, não sendo necessário trabalhar de forma a aloca-los em outra unidade de ensino. Isto vem do fato deles não serem dependentes da escola e caso decidam trabalhar em outras instituições devem ter o livre arbítrio para decidir o que é melhor para suas carreiras.

Com as análises acima foi finalizada a segunda etapa do gerenciamento de um processo, o entendimento das necessidades dos clientes (*stakeholders*). Portanto, é possível iniciar a fase de propor soluções para o processo em questão. Para isto devem ser levados em conta dois critérios: O interesse dos *stakeholders* e os desperdícios presentes no fluxo, que foram elencados no tópico 4.2 como sendo processamento (Escolas), processamento (Coordenadorias), movimentação desnecessária e defeitos.

Como foi abordado anteriormente, os desperdícios de processamento (escolas) e defeitos ocorrem devido a quantidade de informações presentes nos documentos. Para resolver tal problema é possível utilizar a solução levantada na figura 5.2, que seria automatizar o processo.

Já para resolver o problema de desperdício devido à movimentação desnecessária que ocorre por causa da troca de informações entre as coordenadorias X e Y, a solução pensada foi

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

fazer com que a análise da infraestrutura venha antes do levantamento do interesse dos *stakeholders.*

Ao fazer isto, o desperdício de processamento (Coordenadorias) acabaria, pois o fato de reprovar a infraestrutura de escolas que tiveram o interesse em aderir o ensino integral não iria mais acontecer. O novo fluxo sugerido pode ser observado na figura 5.5.

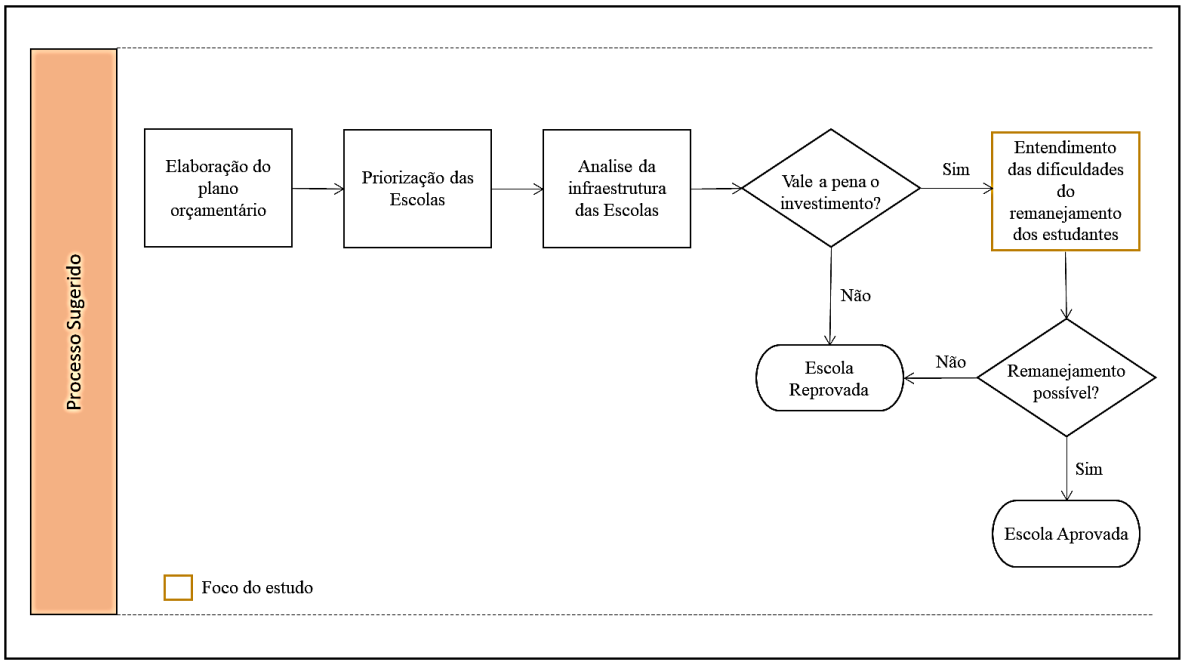


Figura 5.5. Descrição macro do processo sugerido.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Como pode ser observado, o fluxo sugerido é bem diferente do atual, representado pela figura 4.7. Uma explicação macro deste novo processo será realizada abaixo, porém é necessário salientar que o foco do trabalho é entender a possibilidade de remanejamento dos estudantes, pois esta etapa está relacionada à fase de entendimento do interesse das escolas em aderir ao ensino integral, etapa presente no processo atual, e que o autor teve participação direta.

A primeira etapa do processo sugerido é a elaboração do plano orçamentário, onde o Governo deve decidir a quantia anual que irá investir no projeto. Em seguida deve ser iniciada a etapa de priorização das escolas, fase em que deve ser decidida a ordem das escolas a serem avaliadas.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Esta etapa é de suma importância, pois deve estar diretamente relacionada ao planejamento estratégico elaborado para o Estado. Sendo assim, a etapa de priorização das escolas, deve ser realizada de acordo com as metas idealizadas pelo Governo. Para isto ele deve conhecer bem a região onde as escolas se encontram.

Se uma das metas estabelecidas pelo governo é diminuir a criminalidade, a instalação de escolas integrais em áreas com alto índice de violência seria extremamente eficaz para alcançar tal objetivo, pois os estudantes passariam mais tempo longe das ruas e acabariam tendo na educação uma perspectiva de mudança de vida.

Tal façanha não é fácil, pois o Governo é o órgão centralizador de um estado gigantesco. Portanto, é necessário que haja uma ótima comunicação entre ele e suas entidades menores com a finalidade de entender a particularidade de cada região. O fluxo de informação para facilitar o conhecimento das carências de cada unidade de ensino pode ser observado na figura 5.6.

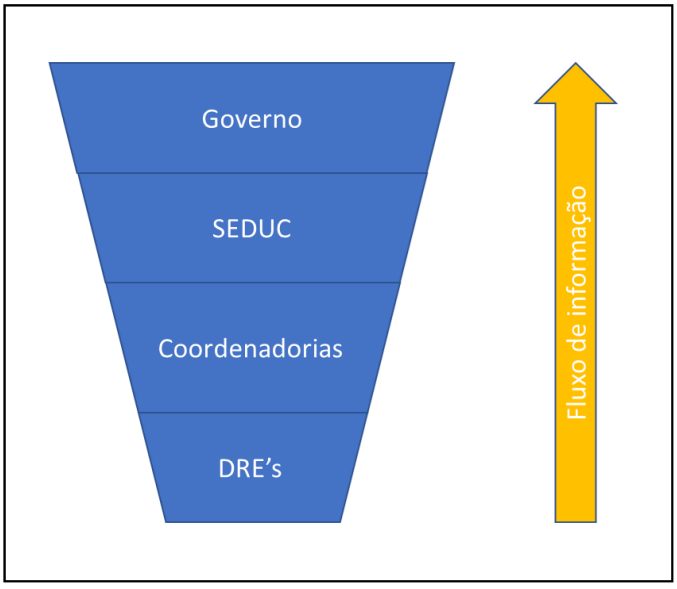


Figura 5.6. Entendimento do fluxo de informação entre as entidades do Governo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Após o entendimento da importância da priorização das escolas alinhadas ao planejamento estratégico, é possível entender a importância da análise da infraestrutura. Nesta

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

etapa deve ser feito o levantamento do investimento necessário que a escola precisaria para ter uma infraestrutura condizente com as necessidades do ensino integral.

Esta não é uma tarefa fácil e precisaria de pessoal especializado para tal feito. Uma solução seria criar equipes alocadas dentro das DRE's com a finalidade de realizar visitas às escolas de determinada região buscando levantar seus problemas e a quantidade de investimento necessário para saná-las. Após este levantamento entraria a fase de entender se valeria a pena ou não o investimento.

As etapas acima não tiveram grande aprofundamento, pois o autor não participou das fases equivalentes no processo atual, sendo assim, não foi possível levantar dados para a elaboração de uma solução em um nível mais granular, diferentemente da etapa de remanejamento dos estudantes, a qual tem grande semelhança com o levantamento do interesse das escolas, etapa que já foi explorada anteriormente.

A primeira coisa a ressaltar sobre o remanejamento dos estudantes é que as informações levantadas precisam ser facilmente analisadas através de dados, ao invés de serem lidas e interpretadas como ocorre no processo atual. Para isto, a melhor abordagem é a utilização de questionários com opções de multiplica escolha onde se deve escolher a melhor das opções.

Antes de entrar no detalhe das perguntas a serem respondidas no questionário é necessário entender como será feita a sua distribuição e como as informações serão consolidadas. A secretaria de educação do estado conta com um portal, onde todos os seus servidores e alunos possuem um *login* e uma senha para acesso.

Neste portal é possível realizar o upload do questionário para que os estudantes em questão consigam responde-lo. As respostas podem ser armazenadas para posterior extração e consolidação através de ferramentas de análise de dados.

O questionário em questão deve ser distribuído para as escolas que tem o interesse em aderir ao ensino integral. Os estudantes que participarão da iniciativa serão aqueles que estarão cursando o 9º ano do ensino fundamental e os alunos do 1º e 2º ano do ensino médio. Os alunos do 3º ano não participarão do questionário, pois no ano seguinte já teriam terminado os estudos. As perguntas do questionário seriam:

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

a) Gostaria de estudar o próximo ano de forma integral?
b) Qual escola teria possibilidade de frequentar?

A primeira pergunta deve conter as opções Sim e Não e dependendo da resposta do aluno, ele será encaminhado para outras páginas, cuja intenção é entender em quais escolas ele poderia estudar. Como os dados devem ser facilmente analisados, as possibilidades de resposta devem ser mapeadas anteriormente e é ai que entra o trabalho das DRE's.

Este órgão deverá organizar as escolas de acordo com a proximidade, fornecendo ao aluno a possibilidade de migrar para escolas próximas a atual. Portanto, para cada unidade escolar devem ser organizadas listas com as possíveis escolas para onde os alunos possam ser transferidos, dependendo do seu interesse.

Com a lista montada é possível organizar a estrutura do questionário.

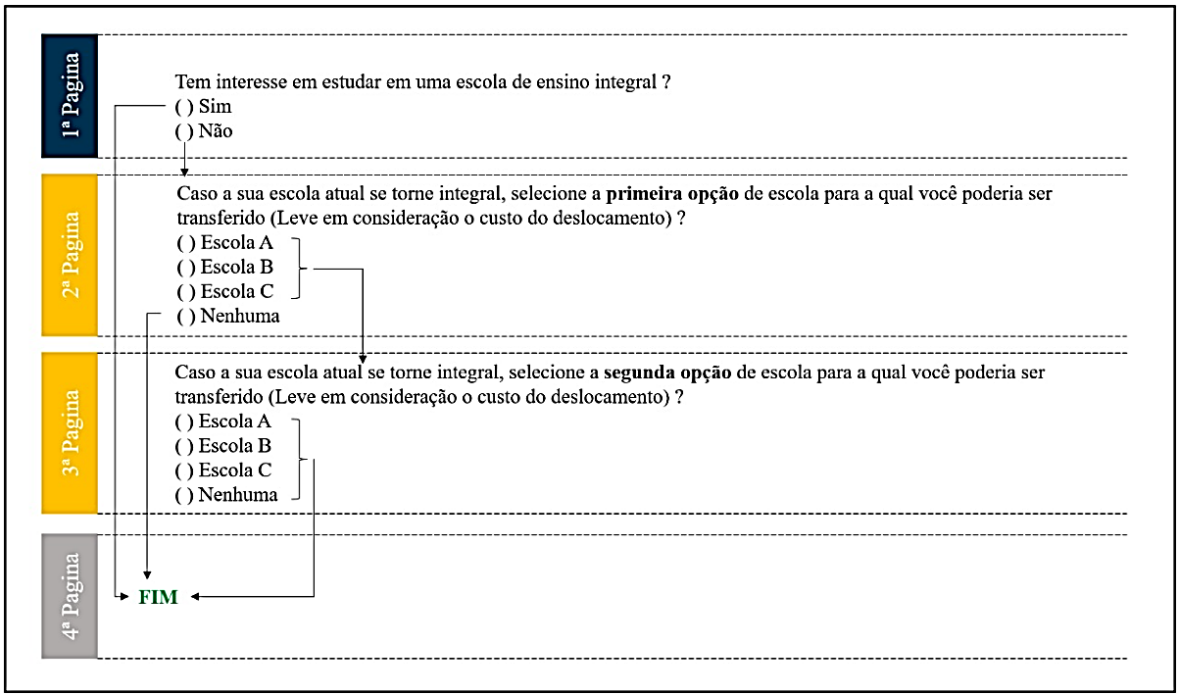


Figura 5.7. Proposta de questionário

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Como já foi exposto na figura 5.3, os alunos podem ter diversos fatores que os façam preferir estudar em uma escola de ensino regular ao invés de uma de ensino integral, porém nem todos tem legitimidade quando comparados com os objetivos dos demais *stakeholders* (governo e responsáveis).

Os objetivos que não possuem legitimidade são aqueles que são relacionados à busca do aluno por maior tempo livre, com a finalidade de uma maior diversão, fato que uma escola de ensino integral não consegue proporcionar. Já os objetivos que possuem legitimidade estão relacionados à necessidade do aluno ajudar os pais em casa, seja financeiramente ou não.

A solução encontrada para sanar apenas os problemas com legitimidade é fazer com que a pesquisa seja respondida pelos pais e não pelos alunos. Com isto, seria possível levantar os alunos que tem motivos para não estudarem em uma escola de ensino integral, conseguindo assim, alcançar todas as legitimidades dos *stakeholders*.

Para que os responsáveis dos alunos consigam responder o questionário poderia ser criado um *login* e uma senha no portal da secretaria de educação, local onde seria feito o *upload* das perguntas. Antes dos responsáveis responderem o questionário seria importante que eles possuíssem plena consciência da diferença que uma educação de qualidade pode fazer na vida dos filhos.

Portanto, o governo deve investir em campanhas de *Marketing* com a finalidade de conscientizar a população e assim fazer com que os responsáveis consigam julgar de uma melhor forma o futuro dos alunos não se deixando levar pela vontade que eles possuem de ter um maior tempo livre.

Esta ação corrobora com o processo de gestão de *stakeholders* exposto no Guia PMBOK (2017), onde é discutido a importância do engajamento das partes interessadas para o sucesso de um projeto.

Com os pais conscientizados é possível partir para o entendimento de como será a abordagem para a realocação dos alunos que realmente não tem condições de frequentar uma escola de ensino integral. Para isso, será feita a análise de quatro possíveis cenários e propor soluções para cada um dos casos.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

a) Responsáveis/Alunos favoráveis em sua maioria e as escolas da redondeza conseguem suprir a demanda dos alunos que precisam ser realocados.
b) Responsáveis/Alunos favoráveis em sua maioria, porém escolas da redondeza não conseguem suprir a demanda dos poucos alunos que precisam ser realocados.
c) Responsáveis/Alunos desfavoráveis em sua maioria, porém as escolas da redondeza conseguem suprir a demanda dos alunos que precisam ser realocados.
d) Responsáveis/Alunos desfavoráveis em sua maioria e as escolas da redondeza não conseguem suprir a demanda dos alunos que precisam ser realocados.

Para a compreensão de todos estes cenários foram elaboradas visões, que serão melhor exploradas abaixo.

A figura 5.8 representa uma escola de ensino médio que apresenta maioria favorável ao ensino integral e apresenta unidades de ensino em sua redondeza com disponibilidade para atender os alunos que necessitarão de remanejamento.

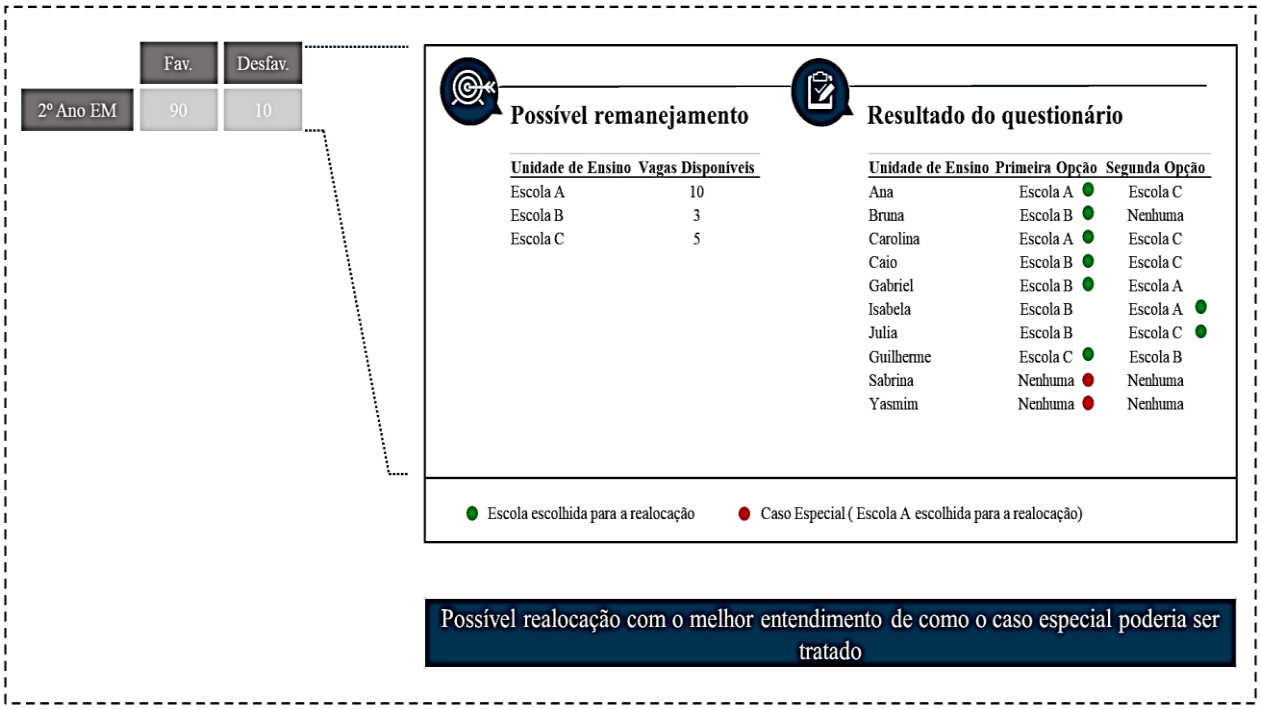


Figura 5.8. Cenário com maioria favorável e escolas com vagas para atender a demanda.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

A tabela na extrema direita da apresenta a resposta (fictícia) do questionário dos alunos/responsáveis que são desfavoráveis ao ensino integral. Com estas respostas, a DRE deveria buscar a realocação dos alunos com a finalidade de que a qualidade de vida deles não fosse afetada.

Como já foi dito, para o sucesso de um projeto, é necessário identificar os *stakeholders*, entender suas necessidades e agir de modo a atender os seus desejos.

Grande parte dos autores que escreveram sobre o gerenciamento de *stakeholders* teve uma visão voltada para o ambiente corporativo, onde nem todos os interessados conseguiriam ter seus objetivos atingidos, pois em alguns casos os interesses destas pessoas iam de encontro ao objetivo estratégico das empresas.

Contudo, os autores Carrol e Buchholtz (2000) *apud* Junior (2010) enunciaram um processo de gestão de *stakeholders* que contava com o entendimento das responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas que uma organização deve ter.

Como a função do governo consiste na concretização e realização dos interesses públicos da comunidade, ele deve agir de modo a melhorar o futuro de todos, fato que pode ser conseguido através da implementação do ensino integral, porém, ele não deve agir em detrimento daqueles alunos que não tem a possibilidade de estudar em escolas desse tipo.

Sendo assim, o governo deve trabalhar de modo a garantir que ninguém saia prejudicado no processo. Ao analisar as resposta do questionário da figura 5.8 percebe-se que a maioria dos alunos desfavoráveis conseguiria frequentar outras escolas da região e a quantidade de vagas disponíveis nas escolas permitiria que todos eles pudessem ser realocados.

Contudo, existe o caso especial dos alunos que teriam dificuldade em se locomover para as escolas disponíveis para a realocação. Neste caso, poderiam ser feitas duas escolhas, que serão mostradas na figura 5.9.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

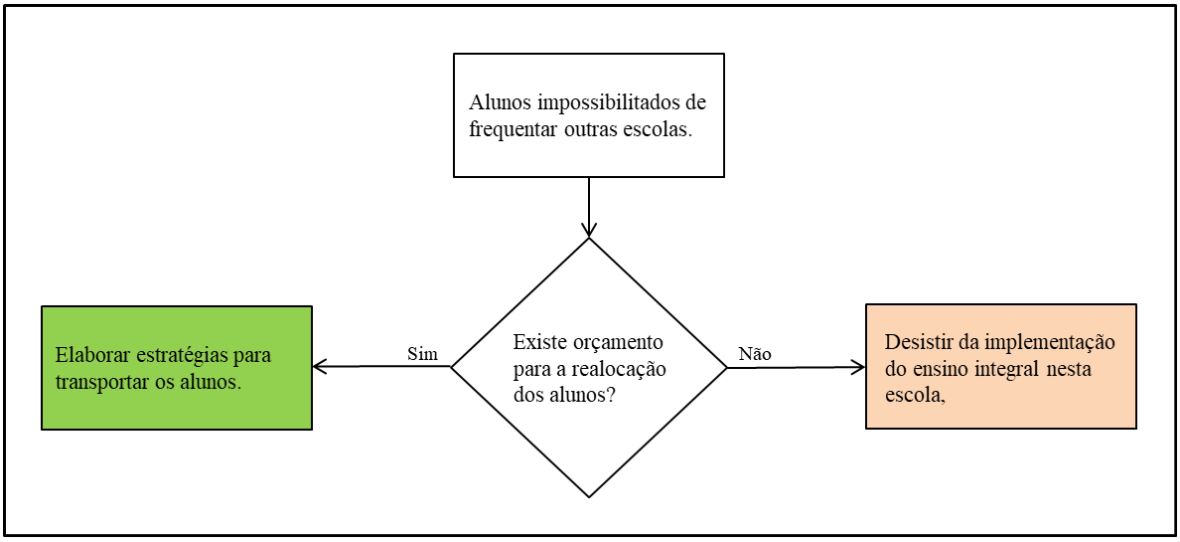


Figura 5.9. Possíveis cenários

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Uma boa estratégia para que o governo consiga transportar os alunos é elaborar uma linha de ônibus restrita e gratuita para transportar os alunos da escola em questão para as escolas para onde os alunos serão realocados.

Os alunos que comprovarem a dificuldade de locomoção ao governo, teriam acesso liberado neste sistema de transporte gratuito. A necessidade desta comprovação vem do fato do governo precisar manter o orçamento, e como a oferta de transporte pode atrair estudantes que não precisariam deste auxilio, uma maior rigorosidade no processo é necessária para que o *stakeholder* governo não saia prejudicado.

Com as possíveis soluções para a figura 5.8 enunciadas, é possível partir para o entendimento dos demais casos. A figura 5.10 representa o caso onde os responsáveis / alunos são favoráveis em sua maioria, porém escolas da redondeza não conseguem suprir a demanda dos poucos alunos que precisam ser realocados.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

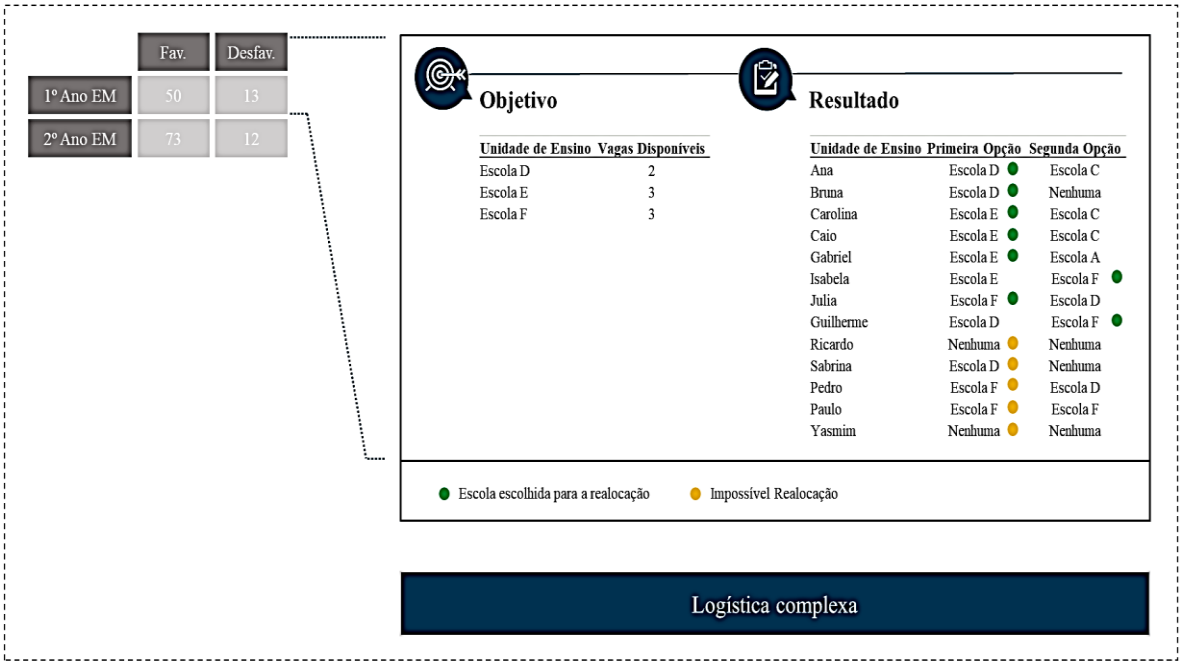


Figura 5.10. Cenário com maioria favorável e escolas sem capacidade de atender a demanda.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Existem soluções para este caso, porém elas são mais difíceis de serem implantadas e necessitam de muito mais investimento. Umas das possibilidades é realizar um trabalho complexo de logística, que será melhor explicado após o entendimento do caso onde os alunos são desfavoráveis.

Figura 5.11. Cenário com maioria desfavorável.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Em ambos os casos, existe um complexo problema de logística. No primeiro, apesar das escolas das redondezas conseguirem suprir a demanda de realocação, a quantidade de estudantes realocados seria bem elevada. A opção de uma linha de ônibus gratuita, assim como foi sugerida mais acima, também seria viável neste caso, porém existem alguns fatores que devem ser levados em consideração.

Tal solução serviria bem para um primeiro momento, onde apenas uma escola da região está se tornando integral, porém com o passar dos anos e a migração das demais escolas para este modelo de ensino poderiam começar a surgir problemas, pois existe uma grande chance de existir nas outras escolas um grande número de alunos/responsáveis desfavoráveis ao ensino integral.

Isto pode ser afirmado, pois as escolas estão na mesma região, então é possível que os problemas enfrentados pela comunidade sejam os mesmos, impedindo que os alunos consigam ter uma maior dedicação à escola.

Já o último caso apresenta uma escola onde a maioria é desfavorável, porém é impossível realizar a realocação, sendo necessário, então pensar em alternativas logísticas para solucionar o problema. Este não é o foco do trabalho em questão, porém será levantada uma hipótese, que para ser colocada em prática precisaria de um grande aprofundamento.

Uma possível solução logística seria distribuir o questionário para todas as escolas de uma determinada região, tendo ela pretensão ou não de se tornar integral. Portanto, seria possível ter uma visão geral de quantos alunos gostariam de estudar em uma escola de ensino integral e quantos não gostariam, para assim realizar uma realocação em massa, aliada com a implantação de linhas escolares gratuitas e construção de novas escolas.

5.1 Breve resumo do capítulo

Este capítulo teve por finalidade sugerir melhorias para o processo de adesão de escolas ao ensino integral. Para isso, foram retomados princípios de gerenciamento de projetos e

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

processos, e posteriormente adaptaram-se tais princípios para a realidade do governo, uma entidade que não visa o lucro, e sim a evolução da sociedade.

A principal mudança em relação ao gerenciamento estudado no Capítulo 2 foi a troca do conceito de cliente por *stakeholder*. Em seguida, foram entendidos quais destes teriam suas vidas afetadas pelas ações do governo, para então trabalhar de modo a atender as necessidades de ambos.

Para atender tais expectativas, foi analisado como o processo atual ocorre, fato que foi explicado no Capítulo 4, para então propor melhorias de fluxo, buscando minimizar desperdícios e atender as necessidades dos *stakeholders* seguindo os princípios de gerenciamento de processos, gerenciamento de *stakeholders* e manufatura enxuta.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo encerra o trabalho, apresentando as considerações finais, os problemas encontrados no decorrer da pesquisa, incluindo pontos que não puderam ser alcançados e propostas de trabalhos futuros.

6.1 Conclusões

O seguinte problema de pesquisa foi proposto no início do trabalho: “Como utilizar conceitos de gerenciamento de processos e manufatura enxuta de modo a atender as necessidades dos *stakeholders* do processo de transição de escolas de ensino regular para integral?”

A partir deste problema, foi proposto que o objetivo geral do trabalho seria melhorar o atual processo de transição das escolas de ensino regular para o ensino integral, visando diminuir os desperdícios e atender as necessidades dos *stakeholders*.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576
DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Portanto, é possível afirmar que o objetivo geral do trabalho foi atingido, pois ao utilizar conceitos de gerenciamento de processos e projetos, alinhados com a manufatura enxuta foi possível estabelecer um fluxo eficiente, com foco nos *stakeholders* e uma significativa diminuição dos desperdícios.

Em relação aos objetivos específicos, pode-se afirmar que eles também foram atingidos.

a) Foi possível construir um acervo bibliográfico relevante baseando-se em artigos e livros, que apesar de muitas vezes serem de temas diferentes do tratado no trabalho, puderam ser facilmente relacionados e foram primordiais para a proposta de solução construída no último capítulo do trabalho;
b) Os *stakeholders* foram priorizados, entretanto, não foi necessária a utilização de nenhuma ferramenta. Uma argumentação coerente foi suficiente para realizar esta tarefa;
c) Os conceitos de gerenciamento de projetos e processos foram adaptados com sucesso, permitindo a sua aplicação visando os stakeholders e não os clientes;
d) O fluxo do processo atual foi mapeado com sucesso;
a) Com o fluxo mapeado foi possível propor uma solução para diminuir os desperdícios do processos ao mesmo tempo que garante o interesse de seus *stakeholders*.

Sendo assim, a proposta de gerir de um processo voltado aos *stakeholders* foi atingida.

6.2 Considerações finais

Através deste trabalho foi possível constatar que conceitos usados com maior difusão em organizações com fins lucrativos podem ser adaptados para serem usados em organizações com um viés diferente, como as entidades públicas. A proposta deste trabalho exemplifica isto ao sugerir mudanças para o atual processo de transição de escolas para o ensino integral.

Ao mapear o processo atual, percebeu-se que ele apresenta os desperdícios de processamento, movimentação desnecessária e defeitos, além de não focar em quem realmente importa, seus *stakeholders*. Portanto, a construção da proposta de solução começou com o

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

entendimento de que o processo de transição para o ensino integral só tinha três *stakeholders* que deveriam ser levados em consideração.

Dos três *stakeholders*, dois tinham interesses iguais, os responsáveis e o alunos, sendo assim, o processo em questão deveria ser aprimorado para agradar estes e o governo. Estes *stakeholders* tem interesses em comum, como pode ser observado no Quadro 5.1, porém os responsáveis e os alunos tem algumas situações conflitantes com esse objetivo, como por exemplo, a necessidade de alguns alunos complementarem a renda de casa.

Já o governo precisa ficar atento se o dinheiro que está sendo gasto na implementação das escolas de ensino integral está condizente com seus objetivos estratégicos, fato que não ocorre no processo atual. A proposição de um fluxo para garantir o objetivo dos *stakeholders* e diminuir os desperdícios foi proposto na figura 5.6.

Como o autor não trabalhou em todos os processos a parte do fluxo que foi aprofundada foi o entendimento das dificuldades do remanejamento dos estudantes. A solução proposta foi a distribuição de questionários, cujas respostas serviriam de *imput* para o processo logístico de remanejamento dos estudantes.

Para casos simples, onde existe um pequeno número de estudantes a serem remanejados, foram propostas soluções viáveis para a solução do problema, porém, quando existe uma grande massa de alunos que precisam ser mudados de escola, a solução proposta não funciona e então é necessário o uso de uma logística complexa para resolver tal questão.

6.3 Limitações da pesquisa

Pelo fato do autor não ter atuado em todo o fluxo do processo, não foi possível adentrar em todo o fluxo, ficando assim restrito a solucionar o problema de remanejamento dos estudantes.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

Está etapa também apresentou limitações devido ao surgimento de uma complexa malha logística para realocar todos os estudantes, fato que não pode ser solucionado no trabalho atual, porém é um ótimo tema para ser aprofundado em trabalhos futuros.

6.4 Proposta para Trabalhos Futuros

O trabalho em questão evidenciou outras propostas de estudo como por exemplo:

a) Propor um método para auxiliar na priorização das escolas que devem aderir ao ensino integral;
b) Propor um método para levantar a quantidade de investimento em infraestrutura que cada uma das escolas do estado necessita para realizar a transição para o Ensino Integral;
c) Desenvolver um modelo logístico que permita o remanejamento de todos os estudantes insatisfeitos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. A. R. A. **Elaboração de método para melhoria de fluxos de informação usando princípios da Mentalidade Enxuta e Reengenharia de Processos**. 2009. 197f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos – SP.

ANDRADE. M. O. **Representação e análise de cadeias de suprimentos:** Uma proposta baseada no mapeamento do fluxo de valor. 2002. 134f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos – SP.

ANGELIN, A. S. O. **Avaliação da qualidade dos serviços públicos operacionais de bombeiros: um estudo no 9º Grupamento de Bombeiros de Ribeirão Preto/SP**. 2019. 163f. Dissertação (Mestrado em Processos e Gestão de Operações). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos - SP.

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

BARBOSA, P. P.; LUZ, S.; PENTEADO, F. C.; NETO, G. A.; MARTINS, C. H. Ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. *In:* VII Encontro Internacional de Produção Científica (EPCC). Maringá – PR, Brasil, 2011. 5p. **Anais...** CESUMAR, 25 a 28 out. 2011.

BERH, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação.** v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008.

BIANCO, M. F.; SALERNO, M. S. Como o *TQM* opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. **Gestão e Produção**. v.8, n.1, p.56-67, 2001.

BORCHARDT, M. **Diretrizes para a implementação dos princípios da Mentalidade Enxuta: o caso das empresas de transporte coletivo rodoviário urbano.** 2005. 295f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

BREITENBACH, F. **A. Aplicação dos conceitos da Manufatura Enxuta e do mapeamento do fluxo de valor em uma empresa fabricante de implementos rodoviários de engenharia sob encomenda.** 2013. 200f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

CANDIDO, R. et. al. **Gerenciamento de Projetos**. 1. ed. Curitiba: Aymará, 2012.

CASARIN, N. **Disseminação de práticas lean em armazéns de matérias-primas utilizando kaizen.** 2012. 143f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

CHIORATO, C.C.; COSTA, B.K.; VIEIRA, S.F.A.; CARMONA; V.C. Atuação e interação de *stakeholders* no planejamento turístico: Um estudo comparativo nos municípios de Santo André e São Bernardo do Campo / SP. *In:* VI Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves – RS, Brasil, 2013. 16p. **Anais...** ANPAD, 19 a 21 maio. 2013.

CHAVES, C.; **Desafios da gestão escolar na implantação das escolas integrais no município de Ponta Grossa a partir de 2014**. 2016. 21f. Monografia (Especialização em Coordenação Pedagógica). Setor de Educação. Universidade Federal do Paraná, Curitiba – PR.

CORDEIRO, J.V. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Rev. FAE**, v. 7, n. 1, p. 19 – 33, 2004.

DÁVILA, G.A.; LEOCÁDIO, L.; VARVAKIS, G. Inovação e gerenciamento de processos: uma análise baseada na gestão do conhecimento. **DataGramaZero**, v. 9, n. 3, 2008.

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

DRUMOND. T. A. P. **Aplicação de técnicas de produção sustentável no processo de pintura automotiva.** 2013. 180f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

ENAP. **Módulo 1**: Introdução ao Gerenciamento de Projetos. 1 ed. Brasília: ENAP, 2014.

ENOKI, C. H. **Gestão de processos de negócio**: uma contribuição para a avaliação de soluções de *business process management* (*BPM*) sob a ótica da estratégia de operações. 2006. 225f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo – SP.

FARIAS, L. M.; SILVA, M. K. R.; MARINHO, J. L. A. Implementação da construção enxuta nas práticas de sustentabilidade ambiental. In: X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Online, 2020.12p Anais... Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), 02 a 04 dez. 2020.

FERREIRA, K. P. **Modelo de gestão estratégica e participativa para intuitos federais**: Uma aplicação no instituto federal de Goiás. 2016. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Faculdade de Ciências e Tecnologia. Universidade Federal de Goiás. Goiânia – GO.

FILHO, C. A. P. M. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações:** Um estudo multicascos. 2002. 204f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo – SP.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GAMBI, L. N. **Recomendações para a implementação de conceitos em técnicas de produção enxuta em empresas, fabricantes de produtos sob encomenda, do aglomerado industrial de Sertãozinho.** 2011. 155f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos – SP.

GIRARDI, T. R. **Proposta de um método para introdução do sistema puxado de produção em um ambiente com grande variedade de produtos.** 2006. 179f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

Guia PMBOK. 6. ed. EUA: *Project Management Institute*, 2017.

HRONEC, S.M. **Sinais Vitais:** Usando Medidas de Desempenho da Qualidade, Tempo e Custos para Traçar a Rota para o Futuro de Sua Empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

JESUS, C. **Reengenharia dos processos de negócios**: Um estudo de caso, 2000. 149f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção. Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D' Oeste – SP.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

JÚNIOR, J. Q. A. S. **Uma experiência de uma implantação da metodologia de qualidade PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) numa unidade tecnológica elementar da Fiat automóveis S.A**. 2001. 134f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. 2 ed. São Paulo. Pioneira, 1988.
KIYAN, F.M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico.** 2001. 118f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos – SP.

JUNIOR, F. H. **Relações entre as partes interessadas (*stakeholders*) e os sistemas de mensuração de desempenho organizacional**. 2010, 218f. Tese (Doutor em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo – SP.

LADEIRA. D. L; **Teoria dos *Stakeholders* no contexto da governança corporativa: Um estudo de caso**. 105f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Empresariais. Universidade FUMEC. Belo Horizonte – MG.

LOPES, B. R. **Proposta de modelo para avaliação da gestão da conta vinculada de contratos de terceirização em IFES, baseada na Teoria do *Stakeholders* no *Performance Prism***: Um estudo de caso. 2018, 164f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Faculdade de Ciência e Tecnologia. Universidade Federal de Goiás. Goiânia – GO.

LOURENÇO, C. M. **Relacionamentos existentes entre a *Total Quality Management* (*TQM*) e a Cultura Organizacional**, 2017, 175f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos – SP.

MAINARDES, E. W., LOURENÇO, L.; TONTINI, G. Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade. **Revista Gestão.Org**, v. 8, n. 2, p. 279-297, 2010.

MENTE, E. M. M. **Aplicação de ferramentas do Pensamento Enxuto na redução de perdas na indústria sucroenergética:** um estudo de caso. 2010. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia. Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – BAURU – SP.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, Jan./Abr. 2007, p.216-229.

MÜLLER, J.C. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** 2003. 292f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção e Transportes. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

NASCIMENTO. J. B. **Desenvolvimento de um Modelo para Implementação de um Sistema de Produção Lean.** 2009. 54f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial e Gestão). Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto - PT

NETO, M. V. S.; MEDEIROS JUNIOR, J. V. Afinal, o que é *Business Process Management* (*BPM*)? Um novo conceito para um novo contexto. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 7, n. 2, artigo 9, 2008.

NETTO, F. S. **Medição de desempenho do gerenciamento de processos de negócio – *BPM* no PNAFE**: Uma proposta de modelo. 2006, 193f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo – SP.

NORO, G. B. A gestão de *stakeholders* em gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 1, p. 127–158, 2012.
OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. V. P. **Geografia, escola e política educacional:** um estudo do Programa Ensino Integral (PEI) na cidade de São Paulo. 2020. 107f. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo - SP.

ORTIZ, C. A. **Kaizen e implementação de eventos Kaizen:** 1ª ed. São Paulo: Brookman, 2010.

PAIXÃO, T. R. **A influência dos fatores críticos de sucesso na gestão por processos de negócio – BPM.** 2014. 132f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ.

PEDROSA, R. C. V. **Avaliação da qualidade em um serviço público de saúde com a aplicação do modelo de Kano e Servperf.** 2015. 104f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro de Tecnologia e Geociências. Universidade Federal de Pernambuco, Recife – PE.

PEREIRA, A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia do trabalho científico**. 1ª ed. Santa Maria: UAB / NTE / UFSM, 2018.
PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA, R. R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da Chesf. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 131-155, 2003.

PRADO. C. S. **Proposta de um modelo de desenvolvimento de Produção Enxuta com utilização da ferramenta *Visioneering.*** 2006. 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos – SP.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

RABELATO, M.G.; OLIVEIRA, I. S. Um Estudo Comparativo Entre a gestão da Qualidade Total (*TQM*), o Seis Sigma e a ISO 900. **Revista Gestão Industrial**. v. 02, n. 01: p. 106-116, 2006.

RIGO, A. S.; OLIVEIRA, R. R. Capital social, desenvolvimento local e stakeholders: o caso do Projeto Urbe do Sebrae. Cadernos EBAPE.BR, v. 6, n. 2, p. 1-24, jun. 2008.

RODRIGUES, A. M.; MADALENO, L. L.; REBELATO. M. G. Um estudo sobre a aplicabilidade do sistema puxado de produção na fabricação de açúcar. **Revista Gestão Industrial,** v. 07, n. 01: p. 228-246, 2011.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a Enxergar:** mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício. 1ª ed. São Paulo: *Lean Institute Brasil*, 2003.

RUAS, Camila Caldas; GUIMARÃES, Amanda Vieira. A atuação dos *stakeholders* e sua influência em projetos de grandes empresas. **Boletim do Gerenciamento**, v. 18, n. 18, p. 18-24, 2020.

SANTOS, J. W. **A influência dos *stakeholders* na estratégia: Um estudo de caso em uma organização do terceiro setor**. 2006. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios). Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS.

SANTOS, L. A. et al., Mapeamento de processos: Um estudo no ramo de serviços. ***Iberoamerican Journal of Industrial Engineering***, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015.

SENDER, Gisela; FLECK, Denise L. Folga Organizacional e Gestão de Stakeholders: um estudo em bancos brasileiros. *In*: XXVIII Encontro da ANPAD, Curitiba – PR, Brasil, 2004, 16p. **Anais...** EnANPAD, 22 a 26 de setembro de 2004.

SILVA, G. G. M. P. **Implantando a Manufatura Enxuta:** Um método estruturado. 2009. 157f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, E. P.; PEREIRA, L. S.; PAVÃO, Y. M. P. As estratégias de Influências dos *Stakeholders*. Um estudo de caso em uma pequena empresa de Construção Civil de Itajaí/SC. *In*: XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro – RJ, Brasil, 2014, 14p. **Anais...** EnANPAD, 22 a 26 de setembro de 2012.

SILVA, M. A.; ZAIDAN, F. H. Gestão de processos de negócios alinhada à gestão de mudanças com ênfase na melhoria contínua de processos: Processo folha de pagamento. **Revista de Sistemas e Computação**, v. 3, n. 1, p. 54-65, 2013.

PROSPECTUS
ISSN 2674-8576

DOI: 10.5281/zenodo.10048545 Artigo Original

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X.: **Indicadores da qualidade e do desempenho:** Como estabelecer e medir resultados. Rio de Janeiro: QualityMark, 1996.

TEIXEIRA, M. L. M.; MAZZON, J. A. Orientação Ética quanto à Mudança Social Envolvendo *Stakeholders*. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 1, n. 1, p. 52-65, 2000.

TIMÓTEO, S.S.; OLIVEIRA, C.R.; SOUZA, R.V. O Papel do Planejamento Estratégico Frente a Entidades Públicas: Um Estudo de Caso na Diretoria Regional de Educação – DRE'6 em Propriá-SE. ***Brazilian Journal of Business,*** v. 2, n. 2, p. 800 – 817, 2020.

TOMIOKA, A. M.; NEVES, J. M. Implementação da filosofia *TQM – Total Quality Management* no Ensino Superior: Um Estudo Bibliométrico. *IN:* XV SIMPÓSIO dos Programas de Mestrado Profissional, São Paulo – SP, Brasil, 2020. 10p. **Anais...** Centro Paula Souza, 11 a 12 nov. 2020.

TURRA, M. E. D.; JULIANNI, L. I; SALLA, N. M. C. G. Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. **Revista Administração em Diálogo**. Vol.20, n.3, p.46-68, 2018.
VALLE et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: IDE, 2014.

VON BROCKE, J.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM**: Gestão de processos de negócio. 2 ed. Porto Alegre: Brookman, 2013.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A Mentalidade Enxuta nas empresas:** Elimine o desperdício e crie riqueza. 5ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M.; FRITZEN, S. **Guia de Políticas Públicas:** Gerenciando Processos. Brasília: ENAP, 2014.

YOSHINO, R. T. P**roposta de um sistema de produção enxuta para o segmento atacadista.** 2008. 315f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos – SP.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013

Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.