



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THAÍS DEYSE SOUSA VIDAL

GESTÃO DE PROCESSOS: EXCELÊNCIA NO TRABALHO
VIVO PARA MORRER EM PAZ

CAMPINA GRANDE

2023



THAÍS DEYSE SOUSA VIDAL

**GESTÃO DE PROCESSOS: EXCELÊNCIA NO TRABALHO
VIVO PARA MORRER EM PAZ**

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de artigo apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof(a). Dra. Ana Cecília Feitosa De Vasconcelos.

CAMPINA GRANDE

2023

GESTÃO DE PROCESSOS: EXCELÊNCIA NO TRABALHO VIVO PARA MORRER EM PAZ

Thaís Deyse Sousa Vidal¹

Prof(a). Dra. Ana Cecília Feitosa De Vasconcelos²

RESUMO

O conceito de gestão de processos está diretamente ligado à qualidade e melhorias contínuas dos processos. O setor funerário vem promovendo mudanças contínuas e consideráveis e vem conseguindo uma evolução significativa nos últimos anos sempre em busca de alcançar a excelência, e uma forma de alcançar tal excelência é a implementação de um modelo de gestão orientado a processos. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar a implantação de gestão de processos em um grupo empresarial do setor funerário. Para tanto, utilizou-se do modelo proposto por Kipper (2011), por meio de um roteiro semi-estruturado aplicado aos colaboradores do grupo empresarial analisado que participaram da implantação. A pesquisa classifica-se como qualitativa, utilizando-se como técnica a análise de conteúdo das respostas dos respondentes. Observou-se que houveram desafios em todas as etapas da implantação da gestão de processos, contudo, a necessidade do mesmo era evidente. A pesquisa realizada proporcionou uma melhor compreensão sob o ponto de vista dos colaboradores, além de indicar os pontos de possíveis melhorias para o grupo empresarial da cidade de Campina Grande, conscientizando as pessoas da importância de processos para garantir a qualidade nos serviços prestados.

Palavras- chave: Processos; Gestão de processos; Setor funerário; Melhoria contínua.

PROCESS MANAGEMENT: EXCELLENCE IN LIVING WORK TO DIE IN PEACE

ABSTRACT

The concept of process management is directly linked to quality and continuous process improvements. The funeral sector has been promoting continuous and considerable changes and has developed a significant evolution in recent years, always in search of achieving excellence, and one way to achieve such excellence is the implementation of a process-oriented management model. In this sense, the present work aims to analyze the implementation of process management in a business group in the funeral sector. For that, I used the model proposed by Kipper (2011), through a semi-structured script applied to employees of the analyzed business group that participated in the implementation. The research is classified as qualitative, using the content analysis of the interviewees' responses as a technique. It should be noted that there were challenges at all stages of the implementation of process management, however, the need for it was evident. The research carried out included a better understanding from the point of view of the employees, in addition to indicating the points of possible improvements for the business group in the city of Campina Grande, making people aware of the importance of the processes to guarantee the quality of the services provided.

Keywords: Law Suit; Processes management; Funeral sector; Continuous improvement.

1. Introdução

Com objetivo de conquistar espaço em um mercado competitivo, as empresas devem buscar maneiras de alcançar a excelência. Com isso as organizações precisam ter uma reavaliação ininterrupta das tendências de mercado e de suas posturas (MACHADO et al, 2018). Uma das formas plausíveis para alcançar essa excelência é o desenvolvimento de um modelo gerencial orientado a processos (Araújo, 2012).

Todo trabalho importante feito nas organizações faz parte de algum processo (Graham e LeBaron, 1994). Não há um produto ou um serviço entregue por uma empresa sem que haja um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido ter um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço (GONÇALVES, 2000a). Nesse sentido, processo é um grupo de atividades executadas numa ordem lógica com o objetivo de produzir um produto ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (Hammer e Champy, 1994).

A gestão de processos tem o objetivo de aprimoramento contínuo através dos conhecimentos sobre os processos e suas documentações e serve para implementar, monitorar, otimizar e criar essas documentações integrando sistemas nos processos e pessoas (Huntress, 2006). De acordo com Davenport (1994), parte do êxito das empresas japonesas sobre seus concorrentes americanos nas décadas de 1980 e 1990 deveu-se ao fato de as empresas japonesas descobrirem (ou pelo menos implementarem) a gestão de processos. A ênfase no gerenciamento de processos na cultura empresarial japonesa fez com que várias empresas japonesas desenvolvessem repetidamente processos velozes e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização (Gonçalves, 2000). A implantação da gestão de processos despertou assim o interesse de várias empresas, o que fez com que os empresários e seus colaboradores vissem que a competitividade no mercado exige que as empresas sejam eficientes e eficazes na prestação dos seus serviços (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011; LINHARES, 2012; SORDI, 2008; ALVES 2021).

Essa exigência do mercado atinge diretamente o setor funerário, que vem aumentando as ofertas de serviços, agregando e melhorando os serviços já existentes (Pereira et al, 2015). As funerárias têm oferecido cerimônias cada vez mais luxuosas, com música e coquetel, e deixado as famílias cada vez mais livres das obrigações burocráticas que a situação exige (CURY, 2010). No Brasil existem mais de 13.720 empresas privadas ligadas ao ramo funerário (Edição do Brasil, 2019). Segundo o Sinep (Sindicato dos Cemitérios e Crematórios Particulares do Brasil, 2018) revela que o faturamento anual de toda a indústria funerária brasileira soma R\$7 bilhões. A busca por planos funerários em 2018 cresceu, somando 40% para o plano convencional e 80% para a cremação (Ultrai, 2018). Para as empresas não ficarem só focadas no serviço pós-vida, e conquistarem mais espaço no mercado foi inserido os planos de assistência familiar e cemitérios

particulares (Pereira et al, 2015).

Dessa forma é possível entender que ao longo do tempo os serviços funerários foram expandindo suas áreas de atuação e conseqüentemente passaram a ter muitos processos e subprocessos, então logo surgiu a necessidade de entender como cada processo se comunica. De acordo com Costa, Ferreira e Leal (2015), o mapeamento de processo pode trazer benefícios para as empresas na medida que oferece um conjunto de técnicas que podem representar de maneira simplificada as relações entre os vários processos de uma empresa.

Considerando os elementos explicitados, este trabalho tem como problema de pesquisa: Como ocorreu a implementação de gestão de processos em uma empresa do setor funerário? Para responder a este problema de pesquisa, o objetivo deste estudo é analisar a implantação de gestão de processos em um grupo empresarial do setor funerário. Para a realização desta pesquisa, optou-se pela metodologia de estudo de caso único: um grupo empresarial do setor funerário, localizado na cidade de Campina Grande - PB.

Além dessa parte introdutória, o artigo está estruturado em quatro partes: a primeira explora os conceitos e as etapas que definem a gestão de processos e sua importância. A segunda parte apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, os parâmetros adotados para o levantamento para coleta, tratamento e análise dos dados. A terceira parte expõe os resultados e discussões da pesquisa, seguida das considerações finais.

2. Fundamentação teórica

2.1. Processos

O surgimento de organizações orientadas por seus processos talvez seja um marco na administração de empresas, uma mudança de paradigma. Segundo Gonçalves (2000a), as empresas estão abandonando a abordagem funcional predominante no século XX e buscando organizar seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Na busca de uma definição de processos foi identificado que ao passar dos anos vários autores criaram suas definições sobre o assunto. O quadro 1 mostra algumas dessas definições e seus autores.

Quadro 1: Definições de Processos

Autores e ano de publicação	Definições
Campos (1992)	Define processo como sendo um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. Esse autor entende que uma empresa é um processo, sendo que dentro dela existem vários processos, tanto de manufatura como de serviço.
Conti (1993)	Um processo é definido como uma atividade organizada projetada para gerar um resultado pré-estabelecido pelos usuários identificados, iniciando-se a partir das entradas necessárias

Harrington (1993, p. 10).	Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo.
Davenport (1994)	Entende que um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados, ou seja, uma estrutura para ação .
Hammer e Champy (1994)	Processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.
Adair e Murray(1996)	Processo consiste em um conjunto de tarefas executadas sequencialmente com a finalidade de gerar um resultado identificável, que pode ser um bem, um serviço, dados, ou informações
Oliveira (1996)	Processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.
Gonçalves (2000a)	Entende que os processos podem pertencer a cinco modelos: fluxo de material, fluxo de trabalho, série de etapas, atividades coordenadas e mudança de estados.
Rotondaro (2005)	1- Uma sequência de atividades organizadas que transformam as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado; 2- um conjunto de causas que geram um ou mais efeitos; e 3- uma atividade repetitiva ou uma série de atividades que transformam um conjunto definido de entradas em saídas mensuráveis, o qual a empresa tem a necessidade de gerenciar e medir a sua execução.
Alvarenga et al. (2013)	Processos são definidos como uma série de atividades que produzem um produto, serviço ou informação, e são responsáveis pela direta geração de valor de uma empresa, por isso, influenciam diretamente na competitividade entre as organizações, de forma que aquelas que têm capacidade de desempenhar suas atividades com processos bem definidos, têm destaque no mercado.
Slack e Brandon-Jones (2018)	Um grupo de tarefas que têm interligação lógica, baseadas no uso de recursos da empresa para gerar determinados resultados consistentes com seus objetivos
Wagne (2020)	Macroprocessos são processos básicos e fundamentais da organização, que a descrevem de forma geral e podem ser constituídos de microprocessos alocados pelos departamentos funcionais

Fonte: Revisão de literatura (2022)

Observa-se pelo quadro 1 que durante o passar dos anos as definições de processos foi chegando a um consenso, dessa forma o processo é o que acontece entre uma entrada (input) e uma saída (output), ou seja: transformação. A entrada é abastecida de recursos e a saída é o produto em si, seja tangível ou não, mas com objetivos bem estabelecidos (Azevedo, 2016). A visão de processo pode ser considerada uma forma para se realizar uma tarefa de maneira mais organizada, evitando-se assim, desvios durante a execução da atividade e o consequente retrabalho (Kipper et al, 2011). Dessa forma, os processos possuem uma hierarquia de acordo com seu tamanho e complexidade

para obter os resultados esperados (Adair e Murray, 1996). Alguns autores dividem os processos em macroprocesso, processo, subprocesso, atividades e tarefas (Longaray et al., 2017).

2.2. Gestão de Processos

As diversas obras relativas a processos criaram uma confusão entre os dois conceitos diferentes, gestão de processos e gestão por processos. A gestão de processos de negócio pode ser entendida como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos, automatizados ou não para que os resultados desejados possam ser alcançados (ABPMP, 2009). A gestão por processos é uma abordagem administrativa com propósito de priorização e foco nos processos (SORDI, 2008). Dessa forma, a gestão de processos é uma metodologia que busca o controle, organização e otimização dos processos organizacionais. Em contrapartida, gestão por processos é realizar a gestão de uma empresa a partir de seus processos (Traine, 2021) .

Com a necessidade de se gerenciar os processos de uma organização, as metodologias de mapeamento e gestão de processos têm sido vistas como uma das formas de auxiliar os gestores a conseguir alcançar os melhores resultados e aperfeiçoar suas operações (PRADELLA et al., 2012). A gestão de processos vem sendo estudada ao longo do tempo e se desenvolveu muito nos últimos 50 anos. Após a Segunda Guerra Mundial um número significativo de modelos e métodos foram desenvolvidos, buscando auxiliar os gestores das organizações a melhorar seus processos (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Existem vários modelos teóricos de implantação da gestão de processos, para esse trabalho foi utilizado o modelo proposto por Kipper (et al, 2011) como exposto na figura 1.

2.2.1. Etapas da implantação da Gestão de Processos

O seguimento da ordem visualizada é muito importante quando se quer conseguir implantar com êxito a gestão por processos em uma organização, pois cada fase precisa receber informações da anterior para ser executada corretamente (Kipper et al, 2011). A figura representa todas as etapas de implantação da gestão de processos.

Figura 1: Etapas de implantação da gestão por processos



- **Mapeamento dos macroprocessos**

Para criar um modelo integrado, é preciso identificar os processos existentes na empresa e verificar se estão em consonância com seus objetivos estratégicos e sua cadeia de valor, definindo quais são os processos mais críticos para serem otimizados (Sydle, 2022). Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores (Porter, 1985). A cadeia de valor é a arquitetura dos macroprocessos conforme os objetivos estratégicos da empresa (Kipper et al, 2011). Assim ela pode ser dividida de acordo com o quadro 2.

Quadro 2: Divisão da Cadeia de valor

Macroprocessos de Gestão	Processos que envolvem a estratégia da empresa, como, por exemplo, o Planejamento Estratégico.
Macroprocessos de Negócio	Caracterizam a atuação da empresa e são suportados por outros internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo (Gonçalves, 2000).
Macroprocessos de Apoio	Processos que dão apoio aos processos de negócio e de gestão.

Fonte: Kipper (2011); Gonçalves (2000)

- **Mapeamento dos processos**

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica de comunicação cujo objetivo seria ajudar a melhorar os processos existentes (VILLELLA, 2000, p. 50). Pode ser “dividida” em dois grandes momentos de análise e mapeamento do ambiente de negócio: situação atual (AS-IS) e situação proposta (TO-BE) (Junior, 2011, p. 48). “O mapeamento de processos inicia com os objetivos do processo, sendo o próximo passo a decomposição do objetivo em atividades e tarefas”. (VILLELLA, 2000, p. 65). Os conceitos de atividades e tarefas também se confundem e até divergem em diversas literaturas, para esse trabalho será usado o conceito onde “atividade, é um título de algo que tenha conexão com “o que fazer” no ambiente organizacional mais amplo, e a tarefa representará um título de algo que seja capaz de detalhar “o que fazer” por meio de explicações mais minuciosas acerca de “como fazer”. Resumindo, um “o que fazer” (atividade) será composto por diversos “como fazer” (tarefas) (Junior, 2011, p. 20).

Os modelos mapeados devem ser fáceis de entender, objetivos e claros, existem diversas notações, a escolha da melhor notação dependerá da cultura da empresa a ser modelada (Junior, 2011, p. 49). O CBOK 3.0 (2013) define notação como “Notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos” e traz algumas notações de modelagem comumente encontradas de acordo com o quadro 3.

Quadro 3: Notações de modelagem de processos

Notação	Descrição
BPMN (Business Process Model and Notation)	Padrão criado pelo Object Management Group, útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (American National Standards Institute), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo.
EPC (Event-driven ProcessChain)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos.
UML (Unified Modeling Language)	Mantido pelo Object Management Group, consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação.
IDEF (Integrated Definition Language)	Padrão da Federal Information Processing Standard dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização.
Value Stream Mapping	Do Lean Manufacturing, consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo.

Fonte: CBOK 3.0 (2013).

A coleta das informações pode ser feita através de entrevistas com os responsáveis pelo processo na organização, visando identificar todas as atividades executadas pela gerência, seus responsáveis e suas interações (Kipper et al, 2011). De acordo com o CBOK 3.0 (2013) as informações podem ser levantadas aplicando-se métodos como:

- Pesquisa: Por pesquisar qualquer documentação ou notas sobre o processo existente, incluindo documentação escrita quando o processo foi criado, transações ou registros de auditoria e diagramas de processo.
- Entrevista: Método corrente de coleta de informação e preparação para análise de processos é entrevistar aqueles que participam das atividades ou, de alguma forma, estão associados ao processo.
- Workshop estruturado: Uma reunião focada e facilitada, na qual especialistas no assunto e partes interessadas criam modelos de forma interativa.
- Conferência via web: Pode ser empregada para obter vários dos benefícios que workshops presenciais oferecem, mas funcionam melhor com grupos menores.
- Observação direta: Muito pode ser aprendido apenas pela observação dos executores do processo em ação. Eles são especialistas no assunto e, geralmente, têm encontrado formas eficientes para fazer o que lhes foi designado, respeitando as restrições impostas.

- **Modelagem**

A modelagem dos processos consiste em redesenhá-los, com a finalidade de colocar o processo mapeado em um molde ideal, atingindo, dessa forma, os resultados esperados (Kipper et al, 2011). Melhoria contínua é uma evolução incremental de um processo usando uma abordagem disciplinada para assegurar que o processo continue atingindo seus objetivos (CBOK 3.0, 2013).

- **Divulgação e Implantação da modelagem**

Implantação da modelagem refere-se à maneira como os novos modelos serão implantados, ou seja, a maneira como será controlada sua implementação dentro dos processos da organização (Kipper et al, 2011). Cria-se um fluxo de trabalho com cronogramas, responsáveis, preparação dos envolvidos no processo e metas para implementação dos novos processos (Sydle, 2022).

2.3. Monitoramento e controle

O estabelecimento de indicadores (KPI- Key Performance Indicators) é importante por 2 motivos: o primeiro é que permite a execução do gerenciamento quantitativo de performance de cada processo e o segundo permite o estabelecimento de metas de melhorias mensuráveis (Junior, 2011, p. 209). Com os KPIs definidos no desenho de processos, passa-se a monitorar os resultados para verificação do sucesso (Sydle, 2022). Para o CBOK 3.0 (2013) medição de desempenho seria a capacidade de medir e interpretar o desempenho de processos englobando o trabalho de captura de medidas de desempenho de processos, criação de métricas e indicadores e interpretação de resultados. A medição de desempenho de processos compreende 4 dimensões que estão expostas no quadro 4.

Quadro 4: Dimensões de medição de desempenho

Dimensões	Especificação
Tempo	Está associado à duração do processo. Tempo de ciclo mede o tempo que leva desde o início do processo até seu término em termos do produto gerado pelo processo.
Custo	Custo é valor (normalmente monetário) associado ao processo.
Capacidade	Montante ou volume de saídas viáveis de um processo.
Qualidade	Expressa como um percentual do real em relação ao ótimo (ou máximo). Em termos de processo, porém, pode assumir muitas formas.

Fonte: CBOK 3.0 (2013).

Por atividades funerárias, compreende-se [...] todo ato relacionado com a prestação de serviços funerários, homenagens póstumas, comercialização de planos funerários, traslado, tanatopraxia e providências administrativas para registro do óbito (ABREDIF, 2010). De acordo com a Funerária Best (2016) os principais serviços funerários oferecidos podem ser elencados e especificados conforme o quadro 5.

2.4. Setor Funerário no Brasil

Segundo dados referentes ao ano de 2017, divulgados na Feira Funerária do Nordeste, com base em números de CNPJ registrados na Receita Federal com finalidade funerária, o Brasil possui um total de 11.761 empresas funerárias. Ainda, de acordo com os mesmos dados, o país possui um total de 5.570 municípios, o que oferta uma média de 2,11 agências funerárias para cada município. O mercado funerário no Brasil, de 2011 até os dias atuais, vem demonstrando uma taxa de crescimento aproximada de 30%, com perspectiva de crescimento de 15% para os próximos cinco anos, em segmentos específicos, denominados de setor premium (SEBRAE,2018) . Em 2017, de acordo com os dados divulgados, o setor funerário do Nordeste passou a empregar cerca de 150.000 pessoas e a arrecadar entre 2 e 7 bilhões de reais nos últimos três anos. O setor funerário, que antes era apenas secundário no trato com a morte, desorganizado nas questões que envolviam os produtos, serviços e legislações, têm apresentado um faturamento crescente (Santos, 2019). Esse estudo espera auxiliar no processo de organização do setor no Brasil.

Por atividades funerárias, compreende-se [...] todo ato relacionado com a prestação de serviços funerários, homenagens póstumas, comercialização de planos funerários, traslado, tanatopraxia e providências administrativas para registro do óbito (ABREDIF, 2010). De acordo com a Funerária Best (2016) os principais serviços funerários oferecidos podem ser elencados e especificados conforme o quadro 5.

Quadro 5: Especificação dos principais serviços prestados pelas funerárias.

Principais serviços	Especificação
Tanatopraxia	Procedimento usado para garantir a preparação do corpo para o velório ou sepultamento. A técnica é composta por um conjunto de aplicações de diversos bactericidas, que garantem a eliminação das bactérias.
Cremação	“A cremação é uma técnica funerária que visa reduzir um corpo a cinzas através da queima do cadáver, as cinzas são entregues à família que por sua vez decide como será feito a conservação dos restos mortais”.
Plano funerário	Tipo “de seguro ou benefício que será disponibilizado aos familiares do segurado quando houver óbito”. O benefício será oferecido por meio de serviços e coberturas para o segurado e desta forma, cobrindo todos os gastos financeiros de acordo com o plano contratado.
Comercialização de Jazigos	Monumento funerário que serve de sepultura para um ou mais mortos, localizado em um cemitério ou local específico onde são enterradas pessoas mortas.
Desembaraço Documental e a Orientação Jurídica	Por parte das funerárias consistem em auxiliar os familiares do morto sobre os procedimentos que devem ser adotados logo após a constatação do óbito como emissão do atestado de óbito ou certidão de óbito (Camargo,2016).
Traslado	Traslado consiste no transporte do corpo até o local para que seja feita a preparação do corpo, para o local do velório e para o local do sepultamento ou da cremação, caso não sejam no mesmo local do velório (Parque das flores, 2021)

Velório	O velório nada mais é que uma cerimônia fúnebre em que o falecido dentro do seu caixão, normalmente aberto é posto no ponto principal do lugar para exposição a todos que ali passarem, para que parentes, amigos e todos os outros que que passarem possam honrar a memória do defunto antes do enterro.
Sepultamento	O sepultamento ou inumação, é o ato de colocar um corpo falecido em uma sepultura.

Fonte: Funerária Best, (2016); Parque das flores (2021); Camargo (2016).

As empresas que oferecem todos os serviços elencados acima tem um grande vantagem competitiva sobre as demais que não ofertam. Se há um fato incontestável é sobre a finitude da vida e que em qualquer lugar do planeta é preciso fazer algo com o corpo. Cuidar do transporte, do velório, do sepultamento ou cremação (ADISSI, 2010, p. 81). Os serviços prestados devem ser de qualidade para garantir credibilidade e continuidade dos serviços (Pereira et al, 2015). É necessário que o serviço tenha algo e que esse algo seja reconhecido pelo cliente como uma vantagem competitiva e aumente o seu nível de satisfação com o produto ou serviço prestado. Nesse ramo de negócio, o maior diferencial está no atendimento (SEBRAE, 2011).

3. Aspectos Metodológicos

Este trabalho assume uma abordagem qualitativa de natureza descritiva, e tem como objetivo analisar a implantação de gestão de processos em um grupo empresarial do setor funerário, de forma específica em três setores da empresa, sendo eles: Telemarketing, Pós Vida e Recepção.

A abordagem qualitativa apresenta uma abordagem analítica e comparativa dos fatos, dados ou teorias sobre um determinado problema ou inquietação. O pesquisador busca descrevê-los e, conseqüentemente, interpretá-los, sem a necessidade de mensurações ou de procedimentos estatísticos (RODRIGUES, 2007).

Assim sendo, este estudo é considerado descritivo, pois descreve os aspectos e comportamentos da população analisada (RAUPP; BEUREN, 2006), no caso específico, como se deu a implantação da Gestão de Processos nos três setores analisados na empresa. Segundo Andrade (2010), esse tipo de pesquisa evidencia como os aspectos serão observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisador. Esta pesquisa também é considerada um estudo de caso, pois utilizou a empresa em foco como objeto de pesquisa, caracterizando-se especialmente por ser um estudo aplicado em um único caso (RAUPP; BEUREN, 2006).

O sujeito da pesquisa foi definido como participante da implantação de processos nos setores (Pós Vida, Telemarketing, Recepção) em que a implantação foi concluída, sendo definido da seguinte forma: O Gerente de processos que foi o responsável por toda a implantação, dois estagiários que auxiliaram na implantação e 6 especialistas sendo dois de cada setor estudado (Pós

Vida, Telemarketing, Recepção) divididos da seguinte forma, Pós Vida: O gestor do pós vida e um Analista de logística do Pós vida; Telemarketing: um atendente de telemarketing e uma Supervisora de telemarketing; Recepção: um Supervisor da Recepção e uma Recepcionista. Somando assim 9 entrevistados.

Esta pesquisa tem como instrumentos de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado pela autora com perguntas abertas com base no modelo proposto por Kipper (2011), e uma análise documental referente aos documentos da empresa estudada.

A respeito das entrevistas, estas foram conduzidas tanto de forma presencial como no formato on-line por intermédio de videoconferência de acordo com disponibilidade e disposição dos entrevistados. De toda forma, o recolhimento dos dados aconteceu entre os dias 02 e 09 do mês de Janeiro de 2023. Em relação às entrevistas semiestruturadas, essa modalidade difere do tipo aberto por ser fisicamente adequada e adotada pelos pesquisadores em suas interações. E devido a sequência ordenada de roteiro, a abordagem dos entrevistados é assegurada para que os investigadores tenham suas hipóteses ou pressupostos contemplados numa espécie de conversa com finalidade (MINAYO; COSTA, 2018).

Para realizar a análise dos dados, será usado a análise de conteúdo e vai seguir as etapas de aplicação desse método conforme o Bardin (2016), são elas: a) pré-análise, para organização da análise; b) exploração do material, para recortar, classificar e agregar os dados em função das dimensões de análise; e c) tratamento dos resultados, para realização da análise crítica.

Quadro 6: Roteiro de entrevista semi-estruturada.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	
Mapeamento do macroprocesso	<ul style="list-style-type: none"> ● Como surgiu a necessidade de implementar gestão de processos na empresa? ● Quais foram os setores priorizados para implantação de processos? Por que? ● Como foi feito o mapeamento desses macroprocessos? Na sua percepção quais ferramentas foram utilizadas? ● Quais foram as dificuldades enfrentadas na identificação e mapeamento dos macroprocessos? ● Na sua opinião, o que poderia ser feito de forma diferente nesse mapeamento? O que deveria ser modificado?
Mapeamento dos processos	<ul style="list-style-type: none"> ● Como foi feito o mapeamento dos processos? ● Quais as técnicas utilizadas para o mapeamento de processos? ● Quais foram as dificuldades enfrentadas no mapeamento dos processos? ● Houve algum tipo de dificuldade na interpretação dos modelos? ● Quais vantagens o setor alcançou com o mapeamento de todos os seus processos? ● Na sua opinião, o que poderia ser feito de forma diferente nesse mapeamento? O que deveria ser modificado?
Modelagem dos processos	<ul style="list-style-type: none"> ● Como foram identificados os pontos de melhoria de cada processo? ● Quais as técnicas utilizadas para alcançar as melhorias nos

	<p>processos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais foram as dificuldades enfrentadas na identificação e implantação dos pontos de melhorias nos processos? • Quais melhorias foram implantadas no setor? E quais benefícios isso trouxe? • Na sua opinião, o que poderia ser feito de forma diferente nessa modelagem dos processos? O que deveria ser modificado?
Divulgação/implantação	<ul style="list-style-type: none"> • Como foi feita a divulgação e implantação desses novos processos? • Quais foram as formas de implantação/divulgação usadas? Quais as dificuldades enfrentadas nas formas citadas? • Quais as melhorias alcançadas após a divulgação/implantação da modelagem? • Na sua opinião, o que poderia ser feito de forma diferente nessa Divulgação/Implantação? O que deveria ser modificado? • Após a implantação da gestão de processos foi feito algum acompanhamento ou são realizadas mudanças com vistas à melhoria?

Fonte: Elaboração Própria com base em Kipper (2023).

3.1. Caracterização do ambiente de pesquisa

O Grupo Digna é formado por três empresas do segmento funerário, sendo o Digna (Assistência familiar e funerária), Parque da Paz (Cemitério e crematório) e Amo flores (Floricultura). O Digna nasceu em 2007, com sua primeira loja instalada na cidade de Campina Grande- PB no bairro da Prata, hoje a empresa conta com 50 unidades em várias cidades da Paraíba e de Pernambuco, dentre essas: unidades de atendimento ao cliente, complexos funerários, bases operacionais e unidades administrativas. Além disso, ela conta com mais de trezentos e sessenta colaboradores que buscam levar excelência e qualidade ao atendimento aos mais de quatrocentos mil beneficiários dos seus serviços. Assim, diferente da maioria das empresas do segmento funerário, o Digna possui foco em buscar a excelência e qualidade nos seus serviços e agora, na estruturação dos seus processos. Também investe em um ambiente inclusivo e colaborativo, elevando o clima da empresa e por consequência disso, a empresa obteve várias premiações e certificações, dentre elas o Great Place to Work (GPTW), considerada uma das cinco melhores empresas para se trabalhar, por 4 anos consecutivos na Paraíba, e foi certificada novamente em 2022.

Com 15 anos atuando no segmento funerário, atualmente conta com 4 serviços, atendendo mais de 80 cidades na Paraíba e Pernambuco. O Quadro abaixo apresenta os serviços oferecidos pela empresa atualmente.

Quadro 7: Serviços da empresa Digna

Serviços	Descrição
Serviços funerários	Planos de serviços funerários que abrangem: Urna, ornamentação do ente querido, paramentação, translado, capela para velório entre outros.

Cartão de desconto	Um cartão de descontos especial com mais 3000 parceiros comerciais e de serviços, incluindo médicos, farmácias, exames, faculdades, óticas e muito mais.
Seguro de vida e auxílio alimentação	Seguro de vida de até 6 mil reais com auxílio alimentação no valor de até R\$ 180 mensais por 6 meses e proteção de 50% na mensalidade no período de 1 ano.
Promoções e sorteios	Promoções exclusivas para clientes como sorteios semanais de até 20 mil reais.

Fonte: Autor, (2022); Digna (2022)

O cemitério Parque da Paz nasceu 2005 em Campina Grande, além de cemitério parque, o parque da paz também possui um crematório inaugurado no ano de 2016, o primeiro do interior do nordeste, com uma das melhores estruturas do país. O parque da paz surgiu como um dos primeiros cemitérios parque do interior do nordeste, trazendo um novo conceito à região. Com um projeto arquitetônico moderno e inovador. Um ambiente planejado e estruturado para receber e oferecer aos visitantes um atendimento humanizado e de alta qualidade, com profissionais capacitados para proporcionar paz e tranquilidade nos momentos mais delicados. Como consequência de todas as iniciativas do cemitério a empresa foi premiada por dois anos consecutivos como um dos melhores cemitérios e crematórios do Brasil em 2021 e agora em 2022 como um dos melhores cemitérios e crematórios do Brasil e empresa acolhedora através do prêmio de Qualidade & Excelência promovido pela Acembra Sincep – Associação e Sindicato de Cemitérios Particulares do Brasil, esse prêmio tem o objetivo de reconhecer as melhores práticas do setor funerário, valorizando o trabalho dos associados. O Parque da Paz conta com uma estrutura com monitorados 24 horas, um amplo estacionamento privativo, 6 modernas salas de velórios que atendem as necessidades dos diferentes públicos e culturas dos familiares, cada sala de velórios possui uma sala de descanso, espaço reservado para as famílias, dotada de uma completa estrutura de apoio, com ambiente climatizado, banheiro privativo e sofá-cama, para proporcionar total conforto e privacidade e uma cafeteria para melhor atender seus clientes. Atualmente o Parque conta com 3 serviços expostos no quadro 3.

Quadro 8: Serviços Parque da Paz

Serviços	Descrição
Jazigo	Os jazigos possuem duas ou três gavetas subterrâneas e podem acomodar três sepultados no mesmo jazigo ou um número maior, respeitando os prazos legais de exumação.
Cremação	É um processo que transforma um corpo em cinzas de forma rápida. É realizada através de um equipamento de alta tecnologia, projetado exclusivamente para esta finalidade. É um processo individual e irreversível.
Velório Virtual	O Velório virtual permite que amigos, parentes e familiares possam prestar suas últimas homenagens de qualquer lugar. Com câmera ao vivo diretamente da capela velatória, é possível visualizar os momentos de

	despedida, enviar mensagens, acender uma vela virtual ou até mesmo homenagear com coroa de flores.
--	--

Fonte: Parque da Paz (2022)

E por último a floricultura Amo flores, que foca na produção e comercialização de arranjos e buquês florais e tem destaque pela qualidade, estrutura e pela capacidade de proporcionar experiências incríveis para seus clientes. A estrutura da Amo Flores é uma das melhores do nordeste, contando câmara de resfriamento para manter as flores em perfeito estado, área de produção bem instalada e plataforma de e-commerce segura e de fácil navegação. Conta com profissionais com largo conhecimento teórico e prático na confecção de arranjos e buquês, garantindo a qualidade dos produtos e de entrega. Sendo a única floricultura na região, 24 horas e com serviço de entrega próprio.

O grupo Digna busca conscientizar os seus colaboradores sobre a sua identidade empresarial, para que estes carreguem consigo esta identidade e disseminem a cultura da empresa. No quadro abaixo apresenta a identidade empresarial com a missão, visão e valores.

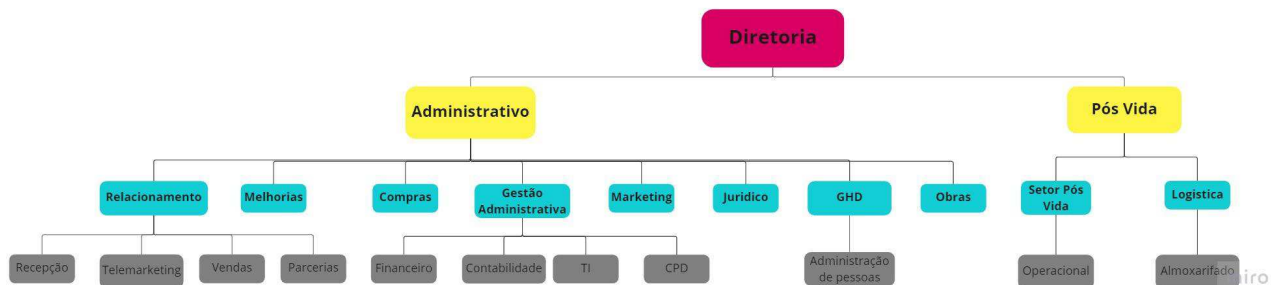
Quadro 9: Identidade empresarial

Missão	Cuidar de pessoas e celebrar a vida.
Visão	Entregar um modelo de negócio sustentável, com atendimento humanizado, ágil, digital e inovador.
Valores	Liderança pelo exemplo; Compromisso com o desenvolvimento sustentável; Empatia e respeito nos relacionamentos; Humildade nas atitudes; Foco ao cliente; Compromisso com resultado; Meritocracia; Respeito a memória.

Fonte: Digna (2022)

O grupo Digna tem sua estrutura de gestão dividida em diretoria e a gestão administrativa onde cada gestão fica responsável pelo seu setor segundo suas atividades como mostra o organograma da figura abaixo.

Figura 2: Organograma do grupo Digna



Fonte: Elaboração Própria (2023)

4. Resultados e discussão

4.1. Análise das etapas

As etapas apresentadas a seguir, nos revela o cenário compartilhado por colaboradores do

grupo empresarial que participaram da implantação de gestão de processos. As análises atenderam as percepções dos respondentes, dessa forma, foram discutidos, analisados e comparados com base na literatura.

4.1.1. Etapa do Mapeamento do macroprocesso

A partir das entrevistas realizadas pôde-se analisar de forma mais aprofundada a visão dos colaboradores do grupo empresarial sobre a etapa dos macroprocessos, visando identificar o motivo da implantação de processos junto com a escolha dos setores priorizados, além das dificuldades e coleta de pontos de melhoria. Nesse sentido, compreende-se que a percepção dos entrevistados se torna essencial para guiá-los juntamente com a teoria abordada pelos autores, em que estes tratam da temática estudada no artigo.

Através dos resultados das entrevistas, foi possível identificar que o principal motivo da implantação de gestão de processos foi a necessidade de padronização e documentação dos processos, uma vez que os treinamentos dos novos colaboradores eram feitos por colaboradores veteranos na empresa gerando assim várias formas de fazer o mesmo processo, conforme exposto pelo (E3): *“Diante de muitos problemas identificados na prestação de seus serviços e falta de padronização nos seus processos gerando com que cada colaborador executasse as atividades da forma que achava mais confortável foi identificado pelo corpo gerencial da empresa a necessidade da implantação da gestão de processos”*

Outro ponto identificado foi a priorização dos setores para essa implantação onde maioria dos entrevistados informaram ser os setores primários da empresa, ou seja ou setores que têm contato direto com o cliente final, onde as dificuldades enfrentadas estava diretamente ligado ao conhecimento que os colaboradores tinham sobre processos, o que gerava um receio por parte dos mesmo por acharem que poderia ser algo punitivo. Essa dificuldade foi enfrentada com apresentações de processos para que os colaboradores entendessem como funcionava e conseqüentemente tivessem uma participação maior no mapeamento dos macroprocessos. Como sugestão do que poderia ser feito diferente nessa etapa o resultado foi dividido, maior parte dos entrevistados informaram que essa etapa atendeu as expectativas e alguns entrevistados levantaram o ponto de escolha dos especialistas para coleta de informações.

Essas análises podem ser reafirmadas por meio dos comentários dos entrevistados, nas quais destacam o seguinte: *“Os setores priorizados foram os setores de linha diferente diretamente ligado ao cliente, no qual são os setores que dentro da cadeia de valor a gente chama de primários porque o impacto é maior, então vai estar ligado diretamente à qualidade”* (E1) e dentro das dificuldades enfrentadas afirmam que: *“Apresentar aos colaboradores o conceito e a importância do mapeamento, para estes não pensarem que seria algo punitivo para eles, mas sim educativo, para ajudá-los a realizarem os seus processos de forma mais assertiva. Após isso, por não conhecerem a*

gestão de processos, houve uma demanda de tempo para realizar a explicação do tema e conseguir extrair a informação dos processos que eles realizavam e conseguir identificar quais eram macro e micros” (E2). Como sugestão de melhorias foi exposto: “A forma que foi feito acredito ter sido adequada, no entanto, como cada pessoa da equipe desempenhava as atividades de forma diferente, acrescentaria, se possível e se tempo disponível é claro, entrevista individual com os membros da equipe buscando entender ponto de vista e como tal atividade foi ensinada”(E4).

Com base nas análises é possível identificar o foco na padronização dos processos primários da empresa, ou seja os processos que têm contato direto com o cliente inicialmente. Segundo Pradella (2013), o primeiro passo é descobrir quais processos agregam valor aos clientes, ou quais impactam diretamente sobre eles, ou ainda em quais demandas estão as melhores oportunidades de rápidas melhorias.

4.1.2. Etapa do Mapeamento dos processos

A etapa de mapeamento nos revela a forma e as técnicas utilizadas para captar as informações e documentá-las, além da identificação das dificuldades nesse processo e sugestão de melhorias. Ao analisar as entrevistas, entende-se por meio de todos os respondentes que o mapeamento dos processos foi feito através de reuniões onde os especialistas eram entrevistados sobre suas atividades e acompanhavam o mapeamento sendo modelado na ferramenta Bizagi através de uma Tv ou slide, assim o processo era mapeado e validado, além dessa técnica os entrevistados também destacaram o uso de Canvas para o mapeamento. Um dos entrevistados relatou que: *“Através de entrevistas baseadas na ferramenta JAD, onde era colocado todos os especialistas do processos junto com os seus supervisores. Na reunião eram usados canvas para auxiliar no entendimento dos processos e para mapear era usado o Bizagi e os especialistas iam acompanhando o mapeamento em tempo real através de uma TV ou Slide, assim ao final da reunião o processo era mapeado e validado no mesmo momento” (E4), e acrescentando mais técnicas outro entrevistado pontua: “Canvas, Gestão a vista, Reuniões, Bizagi, Datashow”(E8).*

Ao serem questionados acerca da dificuldades enfrentadas no mapeamento maioria do entrevistados relataram a disponibilidade dos especialistas para as reuniões e a resistência na implantação do mapeamento, como exposto pelo entrevistado (E8): *“Disponibilidade de todos os especialista para essas reuniões, e no início a resistência dos colaboradores a implantação de processos por não terem conhecimento de como funcionaria e nem sua função na empresa”*

Sobre as possíveis dificuldades enfrentadas na interpretação dos modelos mapeados os respondentes pontuaram que inicialmente que houve dificuldade na interpretação por conta do modelo que era disponibilizado para consulta do processo, porém percebendo isso a equipe mudou a forma de disponibilização desse material, elaborando um manual onde eram dividido em atividades e tarefas, apresentando o material para o setor mapeado, isso conseguiu resolver o problema da

interpretação dos modelos, com isso os entrevistados relataram os ganhos que o mapeamento trouxe ao setor, como entender a importância de cada processo, que o mesmo entrega e a padronização dos processos mapeados, e quando questionados no que poderia ser melhor na etapa de mapeamento dos processos, maioria dos entrevistados informaram que nada poderia ser melhorado e que o mapeamento atendeu a expectativa, e outros entrevistados trouxeram o ponto de proporcionar um ambiente melhor estruturado durante as reuniões de entrevistas.

Essas análises podem ser reafirmadas por meio dos comentários dos entrevistados, nas quais destacam o seguinte: *“Disponibilidade de todos os especialistas para essas reuniões, e no início a resistência dos colaboradores a implantação de processos por não terem conhecimento de como funcionaria e nem sua função na empresa”*(E3), sobre as dificuldades na interpretação dos modelos afirmam: *“A dificuldade na interpretação dos modelos estava ligada ao fato de nem todas as pessoas conseguirem interpretar os fluxos que a gente desenha, então o que a gente fez para ajudar na compreensão foi um manual, onde é uma leitura mais leve do que os próprios fluxos e agora com a divisão de atividades e tarefas estão muito mais fácil na compreensão”* (E1).

Quando interrogados sobre as vantagens que o setor alcançou através do mapeamento foi informado: *“Conhecer os processos, ser possível padronizar as atividades executadas e traçar planos de ações mais assertivos para melhoria dos processos”*(E2) e como sugestão de melhoria os entrevistados se dividiram em duas linhas de raciocínio onde maioria concordou que: *“Não modificaria nada. Foi feito de forma clara e objetiva”*(E6), e outro entrevistado apontou que: *“Poderia ser proporcionado um ambiente mais agradável onde as pessoas pudessem de repente entender melhor a importância de processos”*(E1).

Ao analisar o contexto das respostas obtidas, nota-se as técnicas e ferramentas utilizadas no mapeamento para conseguir coletar o máximo de informações para criação de fluxos detalhados e verídicos dos processos e assim conseguir a padronização que a empresa almeja. De acordo com Azevedo (2016), considera-se descer ao nível máximo de detalhe do processo, para que a documentação gerada seja usada eficientemente pelos respectivos destinatários. Este objetivo aplica-se habitualmente a processos operacionais, repetitivos e nos quais a padronização é um fator essencial para garantir a qualidade do trabalho.

4.1.3. Etapa de Modelagem dos processos

As variáveis constituídas nesta etapa buscam analisar como foi identificado os pontos de melhoria nos processos e como os mesmos foram tratados trazendo ganhos para a empresa. Por meio das entrevistas foi possível identificar como os pontos de melhorias foram identificados nos processos, sendo através da percepção dos especialistas dos processos e através do fluxo do mapeamento que acusava os gargalos e handoffs no processo, e através de técnicas e ferramentas

como um Canvas que era possível trabalhar os pontos de melhoria de forma mais visual e o 5W2H onde era elaborado um plano de ação completo para cada ponto de melhoria identificado e priorizado como exposto pelo (E3): *“Durante as reuniões de mapeamento muitos dos pontos de melhorias já eram identificados ou informados pelos especialistas, e outros pontos eram identificados através do fluxo do processo”* é complementado pelo entrevistado (E2): *“Canvas de transformação, plano de ação 5W2H e o acompanhamento dos planos de ações”*

Observou-se por meio dos discursos dos entrevistados que as dificuldades de implantação dos pontos de melhoria estavam ligadas diretamente à dependência de gestão e setores terceiros para essas implantações, como afirma o (E2): *“Tem muita dificuldade porque depende de gestão de outros setores, depende de tecnologia, então isso é muito difícil porque as pessoas nem sempre dão prioridade às melhorias”*, porém quando essa dificuldade era vencida é possível identificar diversos ganhos como exposto pela entrevistada (E2): *“A mais importante foi a padronização dos processos e a documentação para treinamentos e cada setor teve suas melhorias”* e como sugestão de melhorias foi colocado a maior participação dos setores de apoio que são colocados como responsáveis pelas melhorias identificadas, como pontua o entrevistado (E9): *“Acredito que se houvesse uma maior participação dos setores de apoio que eram onde um plano de ações se concentravam nessas modelagens teriam virado As-Is mais rápido gerando assim um valor maior”*.

Em virtude destas análises, nota-se que a identificação dos pontos de melhoria não é um problema mas sim a implantação desses pontos no processo. Sobre os pontos de melhoria o autor Pradella (2012) coloca que essas melhorias, como por exemplo, os redesenhos e mapeamento de processos, permitem racionalizar o processo, minimizando desperdícios, removendo atividades que não agregam valor do ponto de vista do cliente e simplificando as operações, de forma a tornar as empresas mais competitivas e atraentes para seus clientes.

4.1.4. Etapa de Divulgação/Implantação da modelagem

Após a implantação dos pontos de melhoria dos processos é necessário que seja realizado a divulgação e implantação da modelagem para que a mesma possa virar As-Is, essa etapa visa analisar a percepção dos entrevistados sobre a forma que foi feita essa divulgação/implantação.

Para finalizar, os entrevistados foram interrogados sobre a divulgação e implantação dos processos modelados, onde todos os entrevistados afirmaram que essa divulgação/implantação ocorreu através da disponibilização dos materiais gerados e treinamentos elaborados em cima dos novos processos, como afirma o entrevistado (E3): *“Inicialmente os Manuais e desenhos de processos eram disponibilizados para todo o setor através de uma pasta compartilhada online, e logo depois eram feitos treinamentos com esses processos novos”*, e quando questionados sobre as dificuldades nessa etapa, levantaram a forma de disponibilização dos materiais, como exposto pelo

(E4): *“As dificuldades se encontram no acesso a estes documentos que, embora tivessem em pastas compartilhadas, no momento do atendimento com o cliente o acesso não era tão facilitado, quer dizer, exigia ao atendente a procura da pasta principal e da pasta secundária com a devida solicitação do atendimento”*

Em relação às melhorias que essa divulgação/implantação trouxe para a empresa foi pontuado a compreensão por parte dos colaboradores sobre os processos, como afirma o entrevistado (E6): *“A padronização dos nossos processos, desde a cobrança de mensalidades em atraso, até os casos de cancelamento de contrato. Após a compreensão dos processos, percebo que conseguimos desempenhar melhor”* e reforçado pelo entrevistado (E6): *“A equipe pode compreender melhor a importância de todas as etapas serem seguidas de forma correta”*. Como sugestão de melhoria os entrevistados focaram na disponibilização dos manuais, pontuando possíveis melhorias na forma de consulta desses materiais, a fala do entrevistado (E4) sintetiza as sugestões: *“A disponibilização dos processos em rede, quer dizer, até o momento não apenas a equipe do telemarketing, mas também os demais setores não têm disponível um local de fácil acesso às informações, ou seja, todos os processos foram levantados, organizados, compreendidos e implementados, mas, em um caso ou outro, surgem dúvidas. Acredito que se houvesse uma base de conhecimento onde estas informações tivessem sido postas, ao invés de pastas compartilhadas na rede, o alcance aos processos seria facilitado, ajudando ainda mais o atendimento da empresa para com os seus clientes”*.

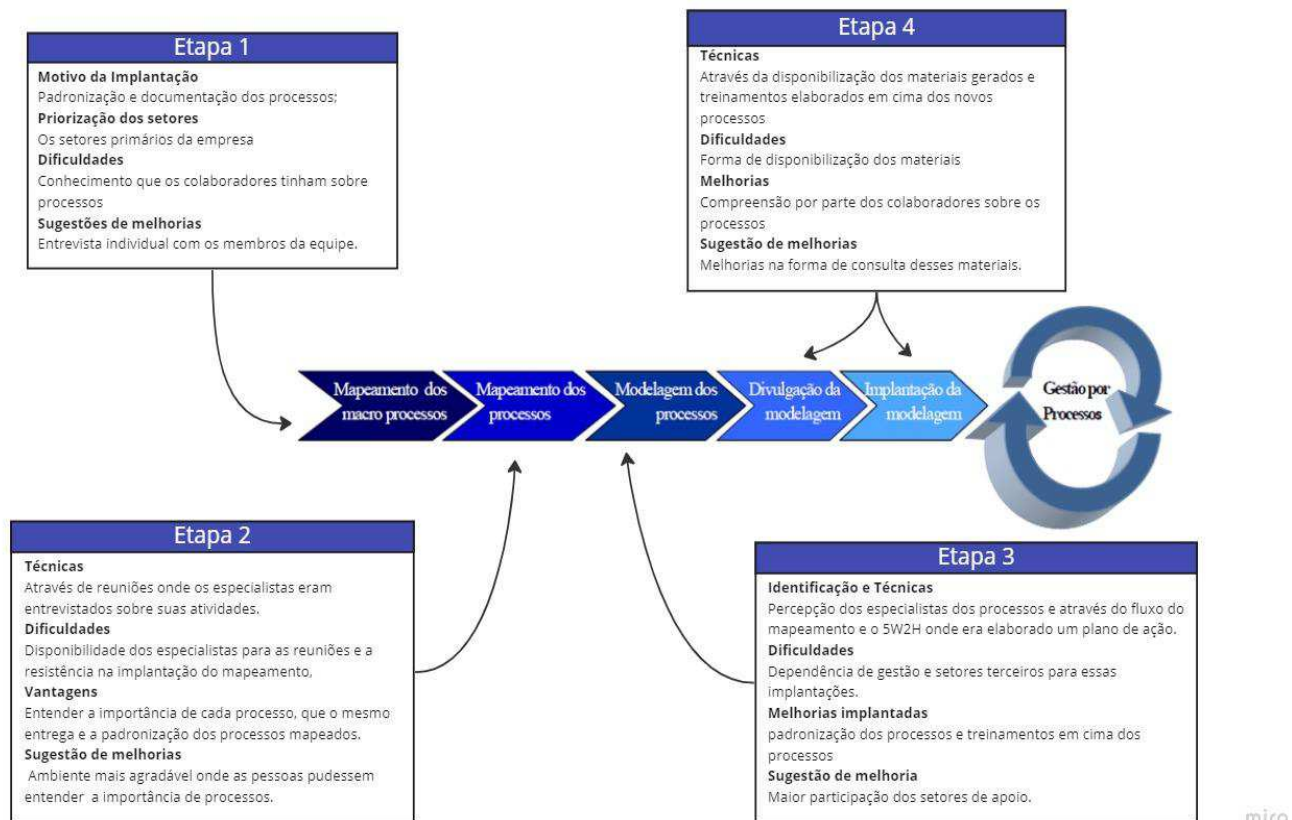
Finalizando o questionário, os entrevistados indicaram se foi feito algum acompanhamento ou se foi realizada mudanças com vista de melhorias, através da análise das entrevistas foi possível identificar ainda uma deficiência no acompanhamento dos processos, como afirma o entrevistado (E1): *“O acompanhamento ele acaba sendo muito pouco, a empresa ainda não chegou nesse nível de maturidade, a ideia é que a gente possa realmente ter um acompanhamento mais contínuo para que essas mudanças de fato elas aconteçam e as pessoas utilizem esse o processo feito, pois foi mapeado exatamente pensando na qualidade e nas boas práticas, então em relação a isso eu posso dizer que a gente que é um pouco deficiente”*.

Com base nas análises das dimensões foi identificado que a equipe focou em disponibilizar os manuais e treinamentos como forma de implantação/divulgação, porém na disponibilização ainda existe muito a ser melhorado. De acordo com Kipper (2011), após a aprovação dos modelos, é interessante acontecer um evento em que o objetivo principal é cada grupo responsável por um processo que defenda as melhorias implantadas neste e as compartilhe com o restante dos grupos.

Diante de tudo que foi exposto e segundo os entrevistados, houveram desafios em todas as etapas do mapeamento, contudo, a necessidade do mesmo era evidente. Os principais desafios estão relacionados a dificuldade de marcar as reuniões, pois era difícil encontrar horários em comum a todos os colaboradores que deveriam estar envolvidos no mapeamento; dificuldade em conseguir e

padronizar as informações de como ocorriam, de fato, cada atividade e tarefa do processo; muito tempo investido na explicação do que são processos aos colaboradores e a falta de confiança de alguns colaboradores em relação à finalidade das informações, pois alguns ansiavam ações punitivas. Por fim, alguns dos outros problemas também enfrentados durante as etapas foram as dificuldades na interpretação dos modelos aplicados, na implantação das mudanças pelos gestores e supervisores e na recepção das mesmas pelos colaboradores. A figura 2 expõe os principais resultados coletados em cada etapa.

Figura 2: Resultados de cada etapa



Fonte: Elaboração própria (2023)

Quanto à necessidade, os entrevistados entendiam os problemas causados pela falta de padronização e documentação dos processos. Sendo alguns deles, a duplicidade de informações e processos feitos de formas diferentes por pessoas diferentes. Em relação às dificuldades foi possível identificar o trabalho e técnicas usadas para vencer as mesmas, como o treinamento de processos que foi feito visando mudar a visão dos especialistas de que gestão de processos está relacionado a punições e assim conseguir uma colaboração maior. A figura 2 expõe os principais resultados coletados em cada etapa.

5. Considerações Finais

O trabalho teve o objetivo analisar a implantação de gestão de processos em um grupo

empresarial do setor funerário. Para isto, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa de natureza descritiva através de um estudo de caso de uma empresa de Campina Grande - PB.

Através desse estudo, foi possível entender todo o contexto no qual a Gestão de Processos está envolvida, levando em consideração o histórico, como essa área se tornou importante para o gerenciamento das empresas e se aprofundando no mapeamento de processos e todas as etapas do mesmo, sendo elas: Mapeamento do macroprocesso, mapeamento dos processos, modelagem dos processos e divulgação/implantação.

Uma empresa do setor funerário possui diversos processos para a realização de suas atividades, que vão desde a captação de clientes ao atendimento, que começa no momento da recepção do cliente ao sepultamento. A relação entre Gestão de Processos e o setor funerário, foco deste trabalho, se mostra presente através do estudo de caso e análise das entrevistas feitas aos colaboradores que participaram do processo de mapeamento dos setores de Telemarketing, Pós-Vida e Recepção.

Por fim, concluiu-se que, a gestão de processos através do mapeamento de processos é importante pois traz a uma visão clara dos processos da empresa e sua padronização, e que a sua implantação no setor funerário é de extrema importância diante de todos os processos que existem de administração, logística, relacionamento e tantos outros dentro de uma empresa do setor. A realização de todas as etapas do mapeamento da maneira correta, utilizando as ferramentas e boas práticas estudadas, certamente trazem os benefícios e resultados esperados, todavia, assim como no estudo de caso, algumas etapas irão apresentar mais dificuldade e resistência, pois é um projeto que envolve a atuação de diversos colaboradores, da atuação correta dos gestores e da aceitação e priorização da empresa para a dedicação de tempo investido em todas as etapas.

Como limitação do estudo, salienta-se que os resultados refletem a percepção dos colaboradores que foram responsáveis pela implantação ou que participaram da implantação nos seus setores sendo assim apenas 3 setores participaram da análise logo, em outra amostra poderá apresentar análises de todos ou mais setores onde no futuro a implantação terá alcançado. Ressalta-se a relevância de trabalhos futuros analisando a gestão de processos implantadas em todos os setores da empresa estudada.

Referências

ABREDIF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS E DIRETORES FUNERÁRIOS. **Código de ética e autor regulamentação do setor funerário**. 31 de Março de 2010. Disponível em: <http://www.abredif.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=56> Acesso em: 8 out. 2022.

Adair, C. B. & Murray, B. A. (1996). **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel.

ADISSI, Jayme. **Quem quer comprar um túmulo?** As lições de negócios do mais destacado empresário do segmento funerário no Brasil. São Paulo: Urbana, 2010.

ALVARENGA, T. et al. Aspectos Relevantes Sobre Mapeamento De Processos. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. Páginas 87-98, 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. In: Introdução à metodologia do trabalho científico. 2010. p. 158-158.

ARAÚJO, L.C.G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**: Corpo Comum de Conhecimento. [S.I], 2009.

AZEVEDO, Irene Conceição Gouvêa. Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2016. p. 1-14.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CAMPOS, Vicente F. Controle da Qualidade Total (no estilo japonês), 2a ed. **Rio de Janeiro: Bloch Editores**, 1992.

CONTI, Tito. **Building Total Quality**: a guide for management. London: Chapman & Hall, 1993.

COSTA, A. P. R.; FERREIRA, R. C.; LEAL, F. **Mapeamento de processos em uma unidade hospitalar: Proposta de Melhorias baseadas em conceitos Lean** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_227_27804.pdf> Acesso em: 11 Jan 2023

CURY, Anay. **Com estabilização da mortalidade, funerárias investem em inovação**. Atualizado em 04/07/2010. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2010/07/com-estabilizacao-da-mortalidade-funerarias-investem-em-inovacao.html>> Acesso em: 15 Dez. 2022.

Davenport, T. H. (1994). **Reengenharia de processos**. (2a ed.) Rio de Janeiro: Campus.

DE NEGÓCIO, **Gerenciamento de Processos**. BPM CBOK. 2013.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília; COSTA, Antônio Pedro. Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. **Revista Lusófona de Educação**, n. 40, p. 11-25, 2018.

FUNERARIA BEST. **Serviços Prestados.** Disponível em: <<http://www.funerariabest.com.br/funeraria/>>. Acesso em: 19 out. 2022.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*, v. 40, p. 6-9, 2000.

FUNERÁRIA. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-funeraria,37b87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 19 out. 2022.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation.** New York: HarperBusiness, 1994.

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

Huntress, J. (2006). **The Current State of BPM Technology:** A taxonomy and strategy. BPM Institute.

JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)** São Paulo: M. Books, 2011

JUNIOR, Orlando Pavani; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos-BPM:** business process management. M. Books, 2011

KIPPER, Liane Mahlmann et al. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

L. HAVEN, Tamarinde; VAN GROOTEL, Dr Leonie. **Preregistering qualitative research.** *Accountability in research*, v. 26, n. 3, p. 229-244, 2019

Longaray, A. A.; Munhoz, P. R.; Silveira, L. S.; Lunardi, G. L. & Duarte, S. (2017). Proposta de Mapeamento de Processos Usando a BPMN: Estudo de Caso em uma Indústria da Construção Naval Brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 10 (Ed. Especial 2), 247–275.

MACHADO, Bernardo Dias et al. As seis fases da gestão por processos: proposta de um método. **Revista Eletrônica Científica Da UERGS**, v. 4, n. 5, p. 651-668, 2018.

MACHADO, C. Setor funerário fatura R\$ 7 bi por ano e inova na prestação de serviços. **Revista Prática-** Categoria economia especial. Disponível em: <<http://www.viradapaulista.com.br/facul/2009/12/21/setor-funerario-fatura-r-7-bi-por-ano-e-nova-na-prestacao-de-servicos>> Acesso em 18 Dez. 2022.

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

PEREIRA, Letícia Marchió et al. Composto de marketing de serviços adotados por grupos empresariais do setor funerário. **Revista administração em Diálogo**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 2015.

Porter, M.E. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. **Rio de Janeiro: Editora Campus**, 1985.

PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. **Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos**, Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

ROTONDARO, Roberto G. **Gerenciamento por Processos**. In: DE CARVALHO, Marly M.; PALADINI, Edson P. (Org.) *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. Rio de Janeiro: Contexto Elsevier, 2006. p. 209-235.

SANTOS, Sidnei Ferreira. **A CONSTRUÇÃO SOCIAL DO MERCADO FUNERÁRIO NO BRASIL**: agentes, instituições e estratégias de negócios. 2019.

SEBRAE – **SERVIÇO DE APOIO AO MICRO E PEQUENO EMPRESÁRIO** - SC. Cemitério Parque. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/default.asp?vcdtexto=2332&%5E%5E>> Acesso em: 10 out. 2022.

SLACK, N., & Brandon-Jones, A. (2018). *Operations and process management: principles and practice for strategic impact*. Pearson UK. Wagner, J. (2020). **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação SA.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SYDLE. **Gestão de Processos**: quais são as etapas do BPM?. Atualizado em: 04 abril. 2022. Disponível em:<<https://www.sydle.com/br/blog/gestao-de-processos-etapas-5f0476e025565a666982350a/>>. Acesso em: 18 Dez. 2022.

THOROGOOD, Nicki; GREEN, Judith. *Qualitative methods for health research*. *Qualitative methods for health research*, p. 1-360, 2013.

TRAINE. **Gestão de processos x gestão por processos**: entenda as diferenças. Disponível em:<<https://traine.com.br/blog/gestao-de-processos-x-gestao-por-processos-entenda-as-diferencas#:~:text=A%20gest%C3%A3o%20de%20processos%20%C3%A9,a%20partir%20de%20seus%20processos>>. Acessado em: 18 Dez. 2022.

VILLELLA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

UTRAI. **Setor Funerário tem faturamento de até R\$7 Bi ao ano.** Disponível em: <<https://www.ultrai.com.br/setor-funerario-tem-faturamento-de-ate-r7-bi-ao-ano/>> Acesso em 18 Dez. 2022.

Wagner, J. (2020). Comportamento organizacional. Saraiva Educação SA.

Anexo 1 - Roteiro semi-estruturado

Você, **nome do entrevistado**, permite que essa entrevista seja gravada?

Esta pesquisa intitulada de Gestão de processos: Análise da implantação em um grupo empresarial do setor funerário está sendo desenvolvida por Thaís Deyse Sousa Vidal, aluna do Curso de Administração da UFCG para fins do Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação da Professora Dra. Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos.

O objetivo dessa entrevista é obter o máximo de informações possíveis para que possamos entender como ocorreu a implantação de processos no grupo empresarial estudado, a partir disso, propor ações e melhorias que possam ser desenvolvidas no grupo empresarial do setor funerário.

Idade: _____

Gênero:

1 Masculino

2 Feminino

3 Prefiro não informar

Cargo:

De acordo com o objetivo, qual foi sua participação na implantação de processos no grupo empresarial?

Q1. Mapeamento do macroprocesso

1- Como surgiu a necessidade de implementar gestão de processos na empresa?

2- Quais foram os setores priorizados para implantação de processos? Por que?

3- Quais foram as dificuldades enfrentadas na identificação e mapeamento dos macroprocessos?

4- Na sua opinião, o que poderia ser feito de forma diferente nesse mapeamento? O que deveria ser modificado?

Q2. Mapeamento dos processos

- 5- Como foi feito o mapeamento dos processos?
- 6- Quais as técnicas utilizadas para o mapeamento de processos?
- 7- Quais foram as dificuldades enfrentadas no mapeamento dos processos?
- 8- Houve algum tipo de dificuldade na interpretação dos modelos?
- 9- Quais vantagens o setor alcançou com o mapeamento de todos os seus processos?
- 10- Na sua opinião, o que poderia ser feito de forma diferente nesse mapeamento? O que deveria ser modificado?

Q3. Modelagem dos processos

- 11- Como foram identificados os pontos de melhoria de cada processo?
- 12- Quais as técnicas utilizadas para alcançar as melhorias nos processos?
- 13- Quais foram as dificuldades enfrentadas na implantação dos pontos de melhorias nos processos?
- 14- Quais melhorias foram implantadas no setor? E quais benefícios isso trouxe?
- 15- Na sua opinião, o que poderia ser feito de forma diferente nessa modelagem dos processos? O que deveria ser modificado?

Q4. Divulgação/Implantação da modelagem

- 16- Como foi feita a divulgação e implantação desses novos processos?
- 17- Quais foram as formas de implantação/divulgação usadas? Quais as dificuldades enfrentadas nas formas citadas?
- 18- Quais as melhorias alcançadas após a divulgação/implantação da modelagem?
- 19- Na sua opinião, o que poderia ser feito de forma diferente nessa Divulgação/Implantação? O que deveria ser modificado?

- 20- Após a implantação da gestão de processos foi feito algum acompanhamento ou são realizadas mudanças com vistas à melhoria?

Agradeço sua colaboração com a pesquisa, estarei disponível para eventuais esclarecimentos que se fizerem necessários.