

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Escola de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA
Curso de Especialização em Administração Pública Contemporânea

LUANA MACIEL BRUXEL

PROPOSTA DE RESEDENHO DE PROCESSOS NA EMPRESA DE TRENS URBANOS
DE PORTO ALEGRE:
Macroprocesso de apoio “Gestão Comercial – Mídia TRENSURB”

PORTO ALEGRE
2013

LUANA MACIEL BRUXEL

PROPOSTA DE RESEDENHO DE PROCESSOS NA EMPRESA DE TRENS URBANOS
DE PORTO ALEGRE:
Macroprocesso de apoio “Gestão Comercial – Mídia TRENSURB”

Artigo apresentado a Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Denise Lindstrom Bandeira

PORTO ALEGRE
2013

RESUMO: O atual cenário das organizações, públicas ou privadas, faz com busquem mais agilidade, eficiência e também uma postura mais responsiva frente à sociedade, que requer o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos do mercado. Diante disso, surgiram diversas propostas de mudança organizacional, dentre elas, a gestão por processos, com o entendimento que o negócio precisa focar naquilo que pode ser feito para agradar aos clientes externos, mas para que isso ocorra é vital que os processos de negócio estejam alinhados à estratégia e aos objetivos da organização. O resultado de uma organização não é produzido por ação exclusiva de um setor ou pessoa, é consequência do gerenciamento dos processos que, direta ou indiretamente, afetam os clientes e permeiam por toda a estrutura funcional. Assim este estudo de caso objetiva sugerir melhorias ao macroprocesso “Gestão Comercial” da Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre, através do mapeamento do processo atual, da identificação ineficiências na execução do processo e da proposição melhorias que possam contribuir para a qualificação do serviço, gerando como resultado o redesenho do processo “Mídia TRENSURB”, a proposição de reestruturação funcional da unidade organizacional e uma proposta da forma de implantação das melhorias, que se implementadas qualificarão o serviço prestado aos clientes, reduzindo o retrabalho e otimizando o uso dos recursos da empresa.

Palavras-chave: Gerenciamento de processos. Mapeamento. Melhoria contínua.

ABSTRACT: The current scenario of organizations, public or private, makes seek greater agility, efficiency and also a more responsive attitude towards the society, which requires alignment between organizational goals and objectives in the market. Thus, various proposals for organizational change management by process, with the understanding that the business needs to focus on what can be done to appease external customers appeared including , but for this to occur it is vital that business processes are aligned to the strategy and objectives of the organization. The result of an organization is not solely produced by the action of a sector or person, is a consequence of management processes that directly or indirectly affect customers and permeates throughout the organizational structure. So this case study aims to suggest improvements to macroprocess "Business Management" Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre , by mapping the current process of identifying inefficiencies in the implementation process and propose improvements that can contribute to the quality of the service, generated as a result of the redesign process "Mídia TRENSURB", the proposition functional restructuring of the organizational unit and a proposal for implementation of improvements, which if implemented will qualify the service provided to customers by reducing rework and optimizing the use of company resources.

Keywords: Process management. Mapping. Continuous improvement.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a sobrevivência das organizações depende exclusivamente da sua capacidade de adequação ao mercado, da sua flexibilidade para atender as necessidades e

desejos dos clientes, assim como para estar à frente de seus concorrentes, mas para que isso ocorra é vital que os processos de negócio estejam alinhados a estratégia e aos objetivos da organização. Os processos de negócio representam um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho, permitindo o alcance de objetivos (GESPÚBLICA, 2011). Pois, o resultado de uma organização não é produzido por ação exclusiva de um setor ou pessoa, é consequência do gerenciamento dos processos que, direta ou indiretamente, afetam os clientes e permeiam por toda a estrutura funcional.

Neste sentido, é importante formalizar quais são os processos que realmente estão conduzindo ou conduzirão à elevação do patamar de desempenho esperado, e essa metodologia atende tanto a iniciativa privada quanto a administração pública, uma vez que esta também vem buscando a qualificação de seus serviços, através de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do país (GESPÚBLICA, 2011).

A gestão por processos traz consigo a ideia de que é necessária a identificação clara dos fatores e das atividades que tornam possível o funcionamento da organização. Começando pela definição das necessidades e expectativas das partes interessadas, que são transformadas em requisitos de desempenho de seus processos e em formas de controle e execução dos mesmos. Assim, é possível definir de forma adequada as responsabilidades, o uso eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas e a eliminação das atividades redundantes (ANTP, 2013).

É indispensável que a empresa tenha estabelecida a sua visão de futuro e que conheça os processos que realmente agregam valor, ou seja, aqueles que fazem o negócio da organização, e então que estes principais processos estejam totalmente alinhados às estratégias organizacionais, pois é muito importante ressaltar que os processos são os responsáveis pela execução da estratégia.

Assim, torna-se imperioso para a organização, que busca ser competitiva, que realize a análise os seus processos, identifique e aperfeiçoe suas interfaces funcionais e meça seus resultados.

O objetivo deste artigo é sugerir melhorias ao macroprocesso “Gestão Comercial” da Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre - TRENSURB, atualmente classificado como de apoio e que não fez parte do mapeamento de processos realizado em 2006. A questão de pesquisa foi “Como qualificar o serviço prestado aos clientes, reduzindo o retrabalho e otimizando o uso dos recursos?” O serviço prestado é a disponibilização de espaços

comerciais e publicitários das dependências da TRENSURB para a exploração de terceiros via autorização, permissão e concessão de uso. Os objetivos específicos são: (i) mapear o processo atual; (ii) identificar ineficiências na execução do processo e (iii) propor melhorias que possam contribuir para a qualificação do serviço. O método de trabalho foi: (i) identificação dos processos que compõem o macroprocesso “Gestão Comercial”; (ii) priorização do processo a ser mapeado; (iii) mapeamento do processo atual; (iv) análise do processo atual; (v) redesenho do novo processo e (iv) apresentação das propostas de melhoria. Não foi objeto de pesquisa a implantação do novo processo, nem a avaliação de seus resultados, uma vez que estes requerem autorização superior e maior tempo para observações.

O método de pesquisa foi o estudo de caso, pois este representa a estratégia preferida quando se colocam questões tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001).

Quanto à natureza, o estudo foi classificado como pesquisa aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Já do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a presente pesquisa possui basicamente caráter qualitativo, pois interpreta fenômenos e atribuem significados (SILVA; MENEZES, 2001). Quanto aos seus objetivos, pode ser classificada como exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2002), envolvendo levantamento bibliográfico, documental e entrevistas com pessoas que participam do problema pesquisado (ROESCH, 1999; VERGARA, 2000).

O presente artigo está estruturado em referencial teórico, estudo de caso e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O atual cenário das organizações, públicas ou privadas, faz com que procurem mais agilidade, eficiência e também uma postura mais responsiva frente à sociedade, estando relacionado à busca pela sustentabilidade, que requer o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos do mercado. Diante disso, surgiram diversas propostas de mudança organizacional, dentre elas, a gestão por processos (LAURINDO; ROTONDARO, 2006), com o entendimento que o negócio precisa focar aquilo que pode ser feito para agradar

aos clientes externos (GONÇALVES, 2000b).

Esta nova forma de gestão pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional, que tipicamente objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos, tomando uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos necessários para cumprir os objetivos críticos do negócio (LAURINDO; ROTONDARO, 2006). A adoção da prática de gestão por processos tem sido vista como uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhores resultados, o que tem justificado a incorporação do tema no ambiente das organizações.

Os processos descrevem como as coisas são feitas dentro de uma empresa (MÜLLER; DIESEL; SELLITTO, 2010). Sendo um conjunto de entradas, processamento e saídas. Já os processos de negócio podem ser entendidos como um conjunto de atividades, logicamente integradas, que utilizam recursos da organização para produzir resultado (produto ou serviço) para o cliente, em conformidade com os objetivos da empresa e integrado a uma cadeia de agregação de valor (HARRINGTON, 1993; HAMMER; CHAMPY, 1994; RUMMLER; BRACHE, 1995; GONÇALVES, 2000a).

Os processos envolvem pessoas, procedimentos e tecnologias, não existindo um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial, assim como não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou serviço (GONÇALVES, 2000a). Desta forma, para alcançar os resultados esperados, as organizações precisam conhecer seus processos, suas dependências, suas relações entre departamentos e aperfeiçoá-los através de um processo de melhoria contínua (DE SORDI, 2008), pois se um processo não está direta ou indiretamente ligado ao plano estratégico da empresa, ele não está suportando nenhum negócio e por isso deve ser eliminado (CRUZ, 2009).

A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional da empresa (DAVENPORT, 1994) e, na prática, exige o emprego de outros modelos organizacionais e de negócios. É preciso colocar o foco no cliente externo, com o objetivo de oferecer mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo, mas essa implementação exige que se faça o redesenho dos processos de negócio (GONÇALVES, 2000b).

Nas empresas de serviços, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades (GONÇALVES, 2000b).

Quando se analisa o organograma de uma organização com o objetivo de detectar falhas, verifica-se que entre os departamentos estão localizados os maiores problemas, pois

são eles os responsáveis pela execução dos processos e, quando os departamentos não se comunicam bem, um cliente pode receber um produto defeituoso ou ser mal atendido ao final do processo (MULLER, 2003 apud MENEZES, 2006).

Os organogramas não se prestam para a análise dos processos de negócio, pois não mostram como eles funcionam na prática, nem como ocorrem na empresa, pois os processos estão relacionados com o funcionamento da organização e geralmente não respeitam os limites estabelecidos pelos organogramas. A organização de uma empresa por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processos operando efetivamente de forma ortogonal (GONÇALVES, 2000b).

Uma característica dos processos é interfuncionalidade, pois algumas atividades importantes exigirão coordenação entre os departamentos, embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos (especialmente os do negócio) atravessam fronteiras das áreas funcionais (GONÇALVES, 2000a).

A gestão por processos permitiu que se vislumbrasse o funcionamento das empresas com foco na sequência de atividades, que fazem com que os produtos e serviços cheguem aos clientes. Desta forma, os processos internos das empresas foram redesenhados, possibilitando grande ganhos de eficiência e em competitividade, ante um mercado crescente, globalizado e disputado (GUNASEKARAN; NATH, 1997; HAMMER; CHAMPY, 1994; DAVENPORT, 1994 apud LAURINDO; ROTONDARO, 2006).

A visão da organização por processos, definido a organização como um sistema processador (RUMMLER; BRANCHE, 1994 apud MULLER, 2003), é importante para documentar e padronizar o processo, possibilitando expansão do negócio, conhecer o custo do processo e monitorar o processo, visando à sua melhoria contínua (DE SORDI, 2008). A mudança estrutural proporcionada pela implementação da gestão por processos em uma organização agrega valor ao negócio e pode garantir a longevidade de uma organização. Entretanto, para garantir o sucesso desta mudança organizacional, ela deve ser implementada utilizando uma metodologia com processo, método e objetivos bem definidos (DE SORDI, 2008) e com a participação da alta administração e dos funcionários em geral.

O gerenciamento de processos de negócio (BPM – Business Process Management) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização (CBOK, 2009). Essa metodologia pode ser resumida como uma solução que busca a

integração entre processos, pessoas e a tecnologia da informação. A abordagem da metodologia é que os resultados nas organizações são alcançados com maior eficiência e eficácia quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados dentro de um processo.

O gerenciamento de processo é um conjunto de técnicas para garantir que os processos-chave sejam monitorados e melhorados continuamente (RUMMLER; BRANCHE, 1994 apud MULLER, 2003). A melhoria nos processos é representativa para o resultado da empresa, desta forma devem-se focar esforços em processos-chave, pois nem todos os processos têm a mesma importância, tanto sob o ponto de vista dos resultados, como dos recursos envolvidos (GONÇALVES, 2000b). Os processos-chave devem ser replanejados para atender múltiplos objetivos de negócio, dentre estes a redução de tempos (DAVENPORT, 1994).

Para criar processos que visem suportar um negócio, quer esse negócio seja novo, quer já exista, é preciso antes: (i) conhecer bem os objetivos dos negócios; (ii) conhecer bem os resultados esperados do negócio; e (iii) conhecer quais são os fatores críticos de sucesso do negócio. Sendo os fatores críticos de sucesso é uma ferramenta importante, porque faz esquecer tudo que não é essencial para alcançar uma meta, um objetivo, e concentrar no que realmente vai levar a alcançar o propósito (CRUZ, 2009).

As etapas de definição dos processos-chave e de definição dos objetivos de melhoria de processo têm forte relação com o planejamento estratégico (MULLER, 2003). O planejamento estratégico pode ser bastante influente na melhoria ou revisão de um processo quando este for considerado como crítico para a criação ou manutenção da vantagem competitiva da organização, pois os projetos advindos do planejamento estratégico, normalmente exercem influência sobre processos (MENEZES, 2006).

Os processos são classificados, quanto ao tipo, em primários (diretamente ligados à produção do produto que a organização tem por objetivo disponibilizar-se para seus clientes) e secundários ou de suporte (que dão apoio para que os processos possam existir), desta forma os processos primários devem ser melhorados e gerenciados porque tem por função principal produzir o bem de serviço que a empresa comercializa, assim como os secundários também devem ser melhorados e gerenciados porque suportam os primários (CRUZ, 2009).

Uma forma de entender como a organização se estrutura e como funciona os seus processos é a análise dos macrofluxos. A construção e a leitura dos macrofluxos permitem conhecer como as atividades acontecem ao longo dos processos (CRUZ, 2004 apud MÜLLER; DIESEL; SELLITTO, 2010). A partir dessa leitura, pode-se definir qual o

processo será aprofundado para que seja possível identificar o potencial de melhorias a objetivar.

Apesar de vários autores colocarem passos ou etapas de como proceder para implementar a metodologia de gerenciamento de processos (BPM) nas organizações, poucos apresentam modelos detalhados. O modelo de Rummler e Branche (1994) compreende as seguintes fases: uma visão geral (inicial), a hierarquia dos processos (desdobramento), a definição da equipe (agentes), a priorização dos processos (definição), e seu detalhamento (compreensão, análise e melhoria). Albuquerque e Rocha (2007) apresentam as seguintes fases: formulação (classificação estratégica), análise do contexto, análise do processo atual, criação do novo processo (sistemas de medição e gerenciamento do desempenho), redesenho do trabalho (capacitação das pessoas), planejamento da implantação e gestão da transição, e organização gerenciada como sistema integrado. Já Cruz (2009), descreve a metodologia DOMP (Documentação, Organização e Melhoria de Processos), com as seguintes fases: análise inicial, análise do processo atual, modelagem do novo processo, implantação do novo processo e gerenciamento do processo, estabelecendo pontos de controle entre as fases.

Obviamente, que os modelos acima descritos são conceituais e consideram ambientes, organizações e situações ideais. Na prática, os autores citam que a possibilidade de ocorrência de desvios e problemas em cada fase é grande (RUMMLER; BRANCHE, 1994; ALBUQUERQUE; ROCHA, 2007; CRUZ, 2009).

Assim a gestão de processos possibilita um maior ganho de eficiência, por meio da melhoria da interface entre o nível estratégico e o nível operacional da empresa, bem como possibilita a estruturação uma organização centrada no cliente e mercado, com características de flexibilidade e adaptabilidade as novas situações, implementando mudanças e quebrando barreiras entre unidades organizacionais (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

3 ESTUDO DE CASO

A Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S/A – TRENSURB é uma Sociedade de Economia Mista, vinculada ao Ministério das Cidades e atua no segmento de transporte urbano e metropolitano de passageiros e tem como objetivo social a construção, implantação e exploração de um serviço de trens urbanos na Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA), bem como o desenvolvimento e implementação de atividades conexas ou complementares.

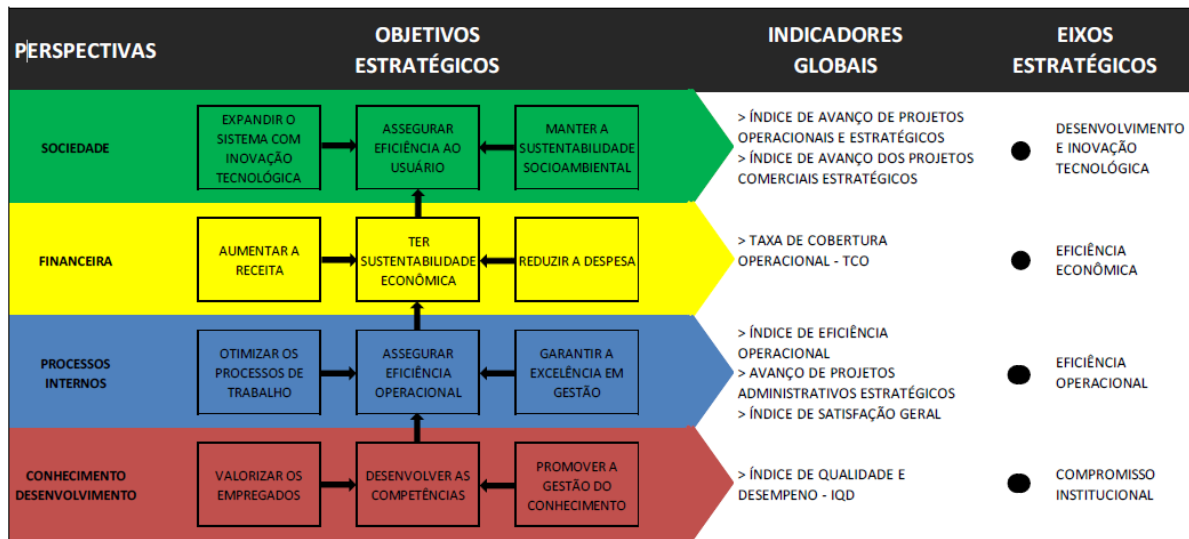


Figura 2 - Mapa estratégico da TRENURB
Fonte: TRENURB (2013)

O principal desafio da empresa, de acordo com o Plano de Metas (2013), é “prestar um serviço de excelência para a população ao menor custo, comparativamente às demais empresas do setor, sejam públicas ou privadas. Contribuindo com propostas e projetos indutores do fortalecimento do transporte público”. Neste sentido a empresa tem como declarações estratégicas:

- ✓ Missão - Oferecer soluções em mobilidade urbana com segurança, pontualidade e responsabilidade socioambiental;
- ✓ Visão – Em 2015, estar entre as três melhores empresas brasileiras do setor metroferroviário em qualidade de serviços e desempenho econômico com inovação tecnológica e responsabilidade socioambiental;
- ✓ Valores – (i) ética nas relações; (ii) responsabilidade socioambiental; (iii) transparência administrativa; (iv) agilidade na solução dos problemas; e (v) comprometimento das pessoas com os objetivos da Empresa;
- ✓ Eixos Estratégicos – (i) eficiência operacional (excelência no serviço aos usuários); (ii) eficiência econômica (redução progressiva da subvenção federal); (iii) desenvolvimento e inovação tecnológica; e (iv) compromisso institucional (desenvolvimento do transporte público e responsabilidade socioambiental).

O mapa do negócio (Figura 3) foi estruturado considerando (i) as necessidades e expectativas das partes interessadas; (ii) os processos; e (iii) os fatores externos, que influenciam na operação e desempenho da empresa, para determinar os requisitos necessários ao serviço entregue à sociedade.

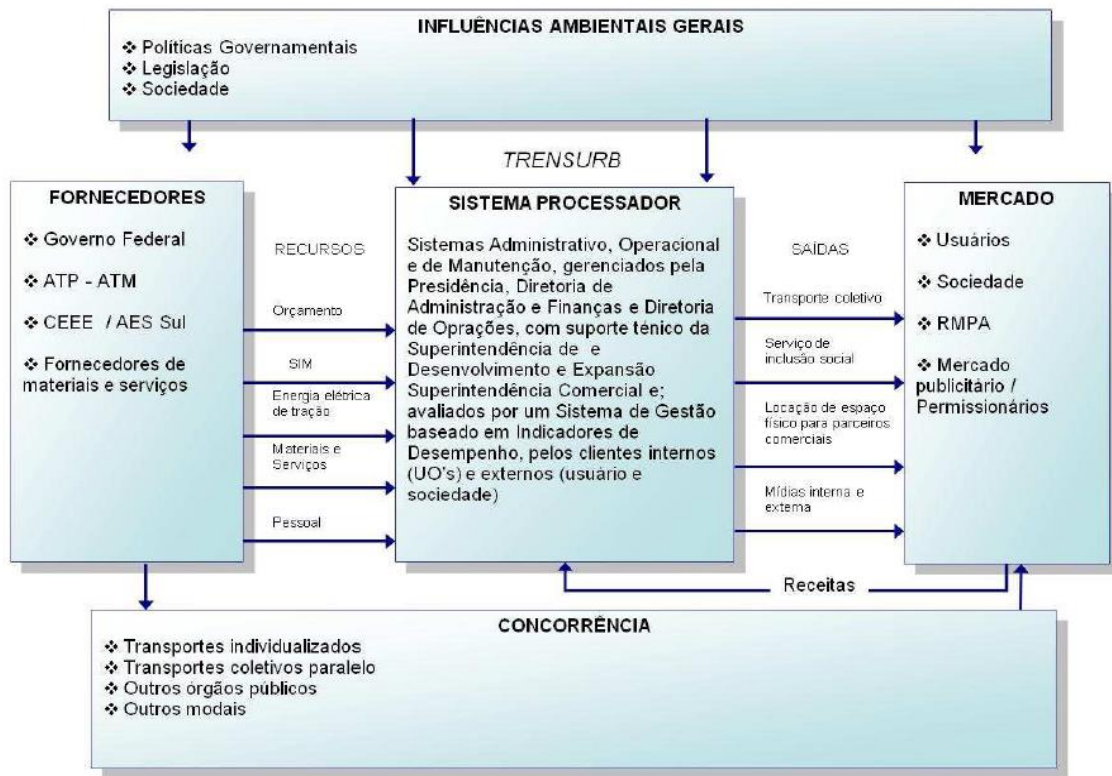


Figura 3 - Mapa do Negócio da TRENURB
 Fonte: TRENURB (2006)

Com base na análise do mapa de negócio desenhou-se o mapa de processos (Figura 4) que está configurado em treze macroprocessos, sendo a gestão da operação seu processo principal.



Figura 4 - Mapa de Processos da TRENURB (Macroprocesso)
 Fonte: TRENURB (2008)

Devido à priorização dos processos a serem mapeados, ocorrida em 2006, e ao fato de que a Superintendência de Desenvolvimento Comercial (SUDEC) foi criada no final de 2008, o processo “Gestão Comercial” foi incluído como um macroprocesso da TRENSURB, mas seu mapeamento não foi realizado, sendo as atividades executadas com base nas funções de cada unidade organizacional definida via Regimento Interno. Estando sob competência do Setor de Novos Negócios (SENOV), que integra a SUDEC, a função Gestão Comercial, conforme extrato do organograma (Figura 5).

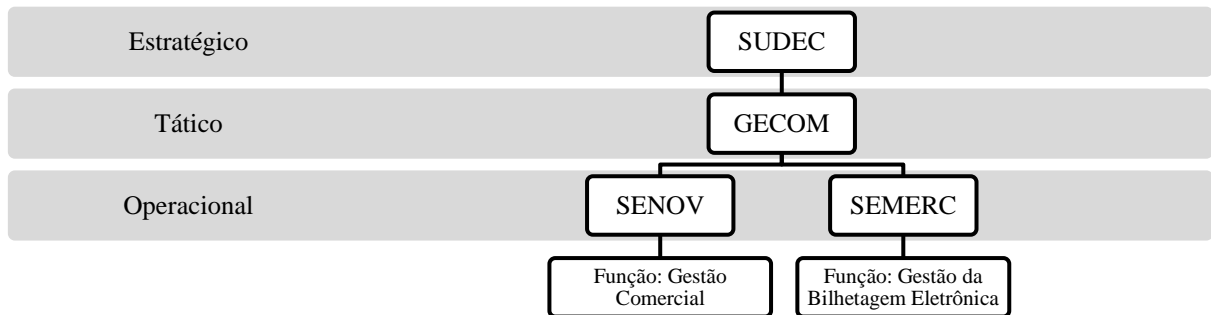


Figura 5 - Extrato do Organograma da TRENSURB
Fonte: autora (2013)

Esta constatação indica a necessidade urgente de descrever o processo “Gestão Comercial”, que vem sendo executado de forma empírica.

Desta forma a ferramenta a ser adotada para a modelagem do processo (que compreende a identificação, mapeamento, análise e redesenho) foi adaptada metodologia DOMP (Documentação, Organização e Melhoria de Processos), desenvolvida pelo Prof. Tadeu Cruz (CRUZ, 2009). Vale observar que as etapas a serem desenvolvidas não consideram as fases de implantação e avaliação, que ocorrerão posteriormente.

3.1 Mapeamento do processo atual

O mapeamento do processo atual foi realizado através de 12 (doze) reuniões de aproximadamente duas horas cada, durante um mês, com os colaboradores do Setor de Novos Negócios (SENOV), que contribuíram para a identificação das principais atividades desenvolvidas na unidade organizacional, uma vez que a maior parte do macroprocesso “Gestão Comercial” tramita em seu interior, devidos às responsabilidades atribuídas no regimento interno: (i) elaborar, submeter à aprovação e executar estudos, pesquisas, projeto e planos para o desenvolvimento comercial; (ii) controlar a disponibilidade dos espaços

comerciais e publicitários para a efetivação de sua comercialização; (iii) emitir parecer para a realização de contratos para aprovação da gerência; (iv) gerir o relacionamento com clientes internos e externos; (v) gerir os contratos comerciais; (vi) promover e divulgar o portfólio de produtos, entre outras.

O mapeamento possibilitou definir a matriz de processos, conforme demonstrado na Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz do Macroprocesso Gestão Comercial

PROCESSO	FORNECEDOR	ENTRADA (INSUMO)	SAÍDA (PRODUTO)	CLIENTE	OBJETIVO	DIRETRIZES
Exploração Comercial (Metrô Negócios)	Estações (dependências da empresa)	Declaração de interesse	Contrato de arrendamento dos espaços comerciais	Permissionários	Ampliar a receita extraoperacional	Regimento Interno; Regulamentos: Comercial, Publicitário e de Instaladoras; e Plano de Metas 2013-2015.
Exploração Publicitária (Mídia TRENSURB)	Estações, trens e via permanente (dependências da empresa)	Solicitação de veiculação	Veiculação da publicidade nas dependências da empresa	Veículos de mídia		

Fonte: autora (2013)

A matriz apresenta a composição do macroprocesso “Gestão Comercial”, subdividido em dois processos principais; o “Metrô Negócios”, responsável pela comercialização de espaços nas dependências da empresa, principalmente estações, para exploração comercial de terceiros (lojas, quiosques, estandes); e o “Mídia TRENSURB”, responsável pela comercialização de espaços nas dependências da empresa (estações, trens e via permanente) para exploração publicitária de terceiros, através da exposição de painéis, sancas, envelopamento de trens, *front light* e outros, aos usuários do transporte e ao público lindeiro à empresa (transeuntes).

Devido ao método de trabalho previsto, foi priorizado o mapeamento do processo “Mídia TRENSURB”, pois este acarreta a gestão de mais de 30 (trinta) contratos por mês (+/- 400 veiculações de peças publicitárias), com arrecadação média de R\$200 mil/mês. A arrecadação total do macroprocesso “Gestão Comercial” gira em torno de R\$350 mil/mês (correspondendo a 5% do total das receitas da empresa). Sendo, o produto deste processo, o com maior perspectiva de crescimento, gerando maior receita para a empresa.

O processo “Mídia TRENSURB” tem como entrada a Solicitação de Veiculação (SV) emitida pelo cliente (empresa especializada na comercialização de espaços para mídia *out off home* - veículos de mídia). A partir da SV, inicia-se o processo, que terá como resultado final a exibição da campanha (o produto adquirido pelo cliente), mas até chegar ao produto são necessárias atividades intermediárias, como o credenciamento do cliente, a avaliação da

disponibilidade, emissão do contrato e faturamento, programação de acesso para instalação e instalação física da peça, conforme apresentado na Figura 6.

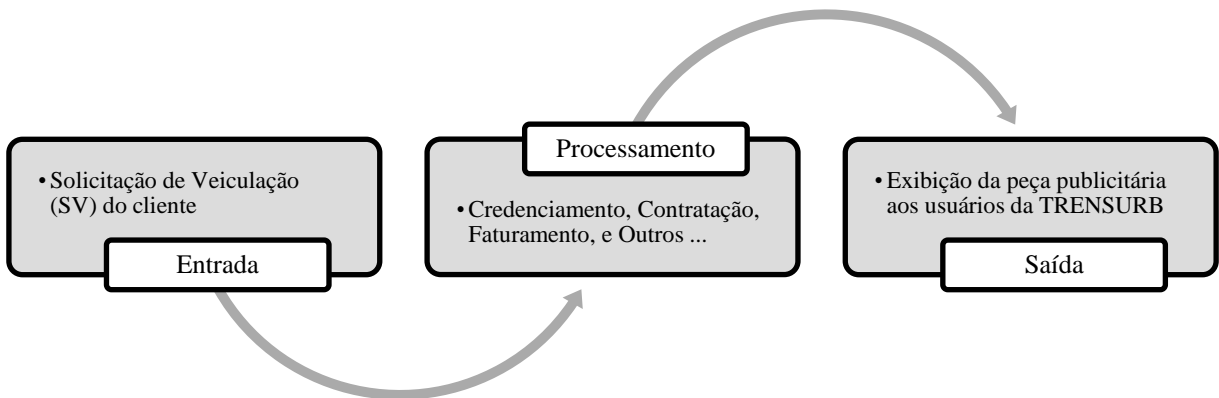


Figura 6 - Processo Mídia TRENSURB (simplificado)
 Fonte: autora (2013)

Próximo ao término do prazo de exibição inicia-se uma nova etapa processual. Caso a campanha seja renovada, volta-se novamente à entrada (SV); em caso de cancelamento, programa-se a retirada física e as tarefas administrativas para encerramento do contrato. Em paralelo, ocorrem as atividades de acompanhamento físico e financeiro do contrato.

Com base nas atividades listadas foi produzido o macrofluxo do processo (Figura 7), especificando os trâmites de uma Solicitação de Veiculação (entrada), apresentando o processo como é realizado atualmente. Enfatiza-se que cada passo elencado no fluxograma pode partir-se em inúmeras outras atividades e tarefas menores que não serão apresentadas neste estudo.

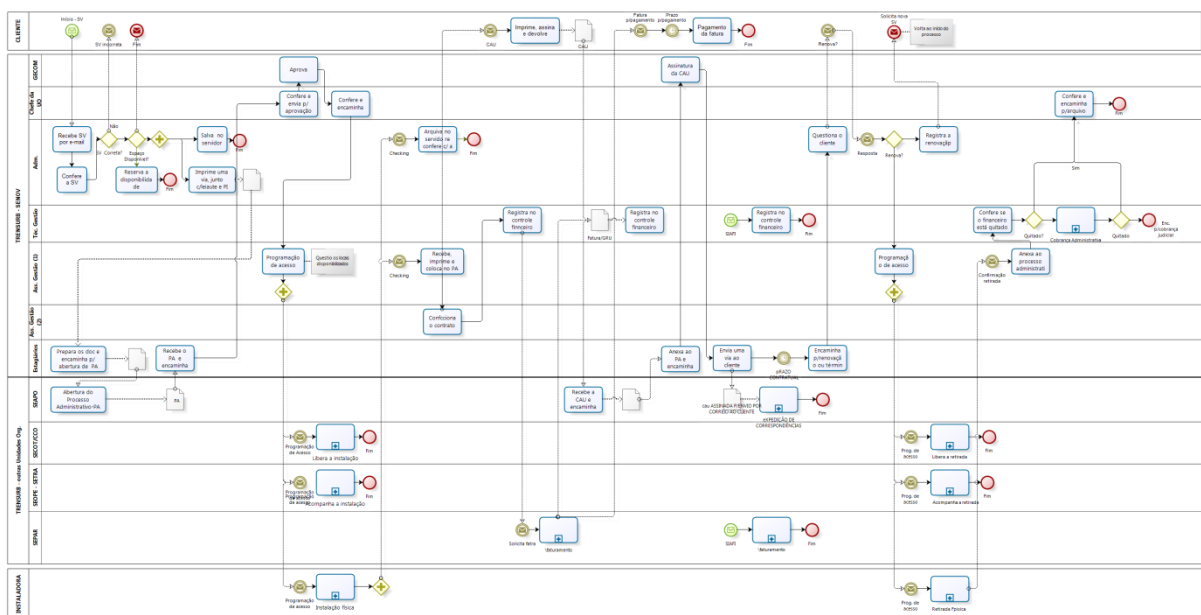


Figura 7 - Macrofluxo do processo Mídia TRENSURB atual
 Fonte: Autora (2013)

3.2 Identificação das ineficiências (análise)

Analisando o trâmite de uma solicitação de veiculação emitida pelo cliente (Figura 7), foi possível identificar algumas ineficiências:

- ✓ Retrabalho de conferência referente aos pagamentos por duas unidades organizacionais (SEPAR e SENOV);
- ✓ Execução de tarefas simples por funcionários com cargos estratégicos, como o preenchimento de planilhas de controle pelo administrador, o que acaba onerando os custos da empresa, além de explicitar a sobrecarga de alguns funcionários em detrimento da ociosidade de outros;
- ✓ Perda “fictícia” do processo administrativo, ou seja, quando o cliente liga para se informar sobre o andamento de sua solicitação, ou quando um pagamento é registrado, é necessário procurar o processo administrativo de mesa em mesa, pois não há um sistema informatizado que faça o controle dentro do setor, existem várias planilhas (de contratos, de credenciamento, de registros financeiros, de disponibilidades físicas), mas sem verificar *in loco* no processo administrativo ou questionar a colegas não há como saber em que fase o processo se encontra.

Foram identificados outros gargalos, na conversa com os colaboradores do setor, que não ficam explícitas quando é realizada apenas a visualização do fluxograma, são eles:

- ✓ A demora na emissão do contrato, pois ele somente é executado após a confirmação de instalação (*checking*) enviada pela empresa instaladora, situação que contaria os requisitos definidos no Regulamento de Publicidade;
- ✓ A não conferência da situação do credenciamento do cliente antes da aprovação da contratação, assim como averiguação da situação financeira do cliente, verificando se não há pagamentos em atrasos de contratos anteriores;
- ✓ A falta de um controle eficiente da disponibilidade de espaços, pois para cada aprovação de nova solicitação de veiculação é necessária uma vistoria *in loco*.

Verifica-se também que as atividades funcionais do setor interferem no desenvolvimento do processo, pois muitas vezes concorrem entre si.

Com base nestas constatações é iminente a necessidade de reformulação da forma de execução das atividades na unidade organizacional SENOV, ou melhor, uma adequação das atividades e de seus executores.

3.3 Propostas de Melhoria (redesenho)

Alicerçadas nos conceitos de gerenciamento de processos, as sugestões de melhorias foram propostas com base na questão de pesquisa: “Como qualificar o serviço prestado aos clientes, reduzindo o retrabalho e otimizando o uso dos recursos?” e nas ineficiências identificadas no processo atual. Desta forma, a seguir serão elencadas: (i) uma proposta de readequação funcional das atividades desempenhadas por cada colaborador em função de seu cargo; (ii) uma proposta de redesenho do processo “Mídia TRENSURB”; (iii) uma proposta de reorganização dos controles; e por fim (iv) uma proposta de forma de implantação das melhorias.

O redesenho dos processos objetivou melhorar a forma como o trabalho é realizado, aperfeiçoando o fluxo de trabalho, corrigindo os gargalos, reduzindo os retrabalhos, tornando as atividades mais ágeis, tentando garantir a confiabilidade em todo o trâmite processual.

(i) Readequação funcional do setor:

Para qualificar o trabalho desenvolvido pelos funcionários do Setor de Novos Negócios (SENOV), evitando o desperdício de mão de obra qualificada em atividades simples e rotineiras, e também a melhor distribuição dos recursos humanos, formulou-se uma proposta de reestruturação das atividades aos cargos, com base nas atividades descritas no plano de cargos, denominado Sistema Integrado de Remuneração e Desenvolvimento (SIRD) da TRENSURB.

Desta forma propõe-se que as tarefas de recebimento de documentos (SV, PI, *layout*, contratos e de credenciamento) sejam realizadas por uma equipe de apoio administrativo, as ser composta por dois estagiários, assim como estes também serão responsáveis pelo controle físico das publicidades e pelo controle dos prazos de exibição, uma vez que essas tarefas são necessárias, mas não impactam diretamente o cliente. A Figura 8 apresenta a proposta de reestruturação funcional do setor, definindo os subprocessos inerentes a cada colaborador.

Salienta-se que os demais integrantes do setor tiveram suas funções mantidas, apenas readequadas ao novo fluxo de trabalho. Essa mudança na estrutura funcional auxiliará a solucionar mais uma ineficiência, a perda “fictícia” do processo administrativo, pois o processo será acompanhado pelo “apoio administrativo”, e este estará sempre a par da sua situação. Obviamente, esta não é a melhor opção, mas até a implantação de um sistema integrado de gestão, do tipo ERP (Enterprise Resource Planning), infelizmente os controles e registros continuarão a ser realizado manualmente, através de banco de dados em planilhas

Microsoft® Excel.

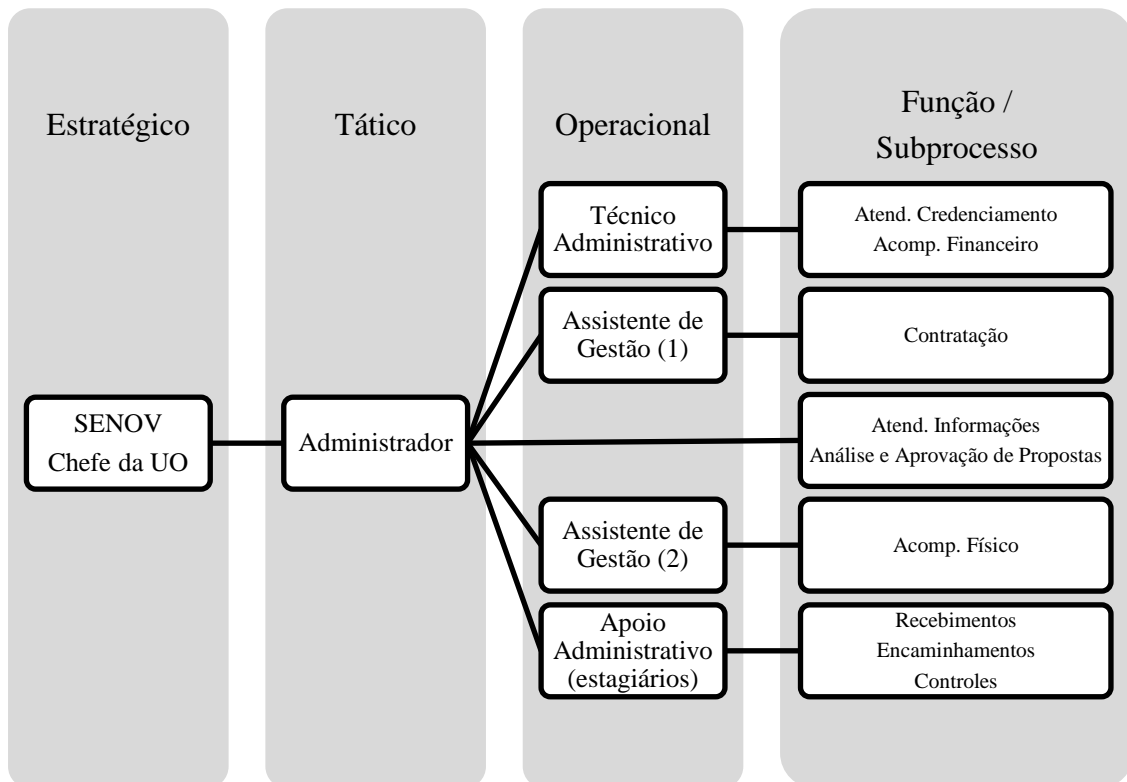


Figura 8 - Estrutura funcional da SENOV
Fonte: Autora (2013)

(ii) Redesenho do processo “Mídia TRENSURB”:

O novo processo considerou as diretrizes que o norteiam: Regulamento de Publicidades; Regulamento de Empresas Instaladoras de Publicidades; e Plano de Metas 2013-2015. Embasado nestas condicionantes, foi elaborado o macrofluxo do processo “Mídia TRENSURB” (Figura 9) que apresenta a interligação entre os subprocessos executados desde a solicitação do cliente até o produto final.

A proposta de reformulação tentou demonstrar claramente quais são as etapas a serem cumpridas, agrupando as atividades em subprocessos, e mapeando cada subprocesso em separado, para facilitar a visualização.

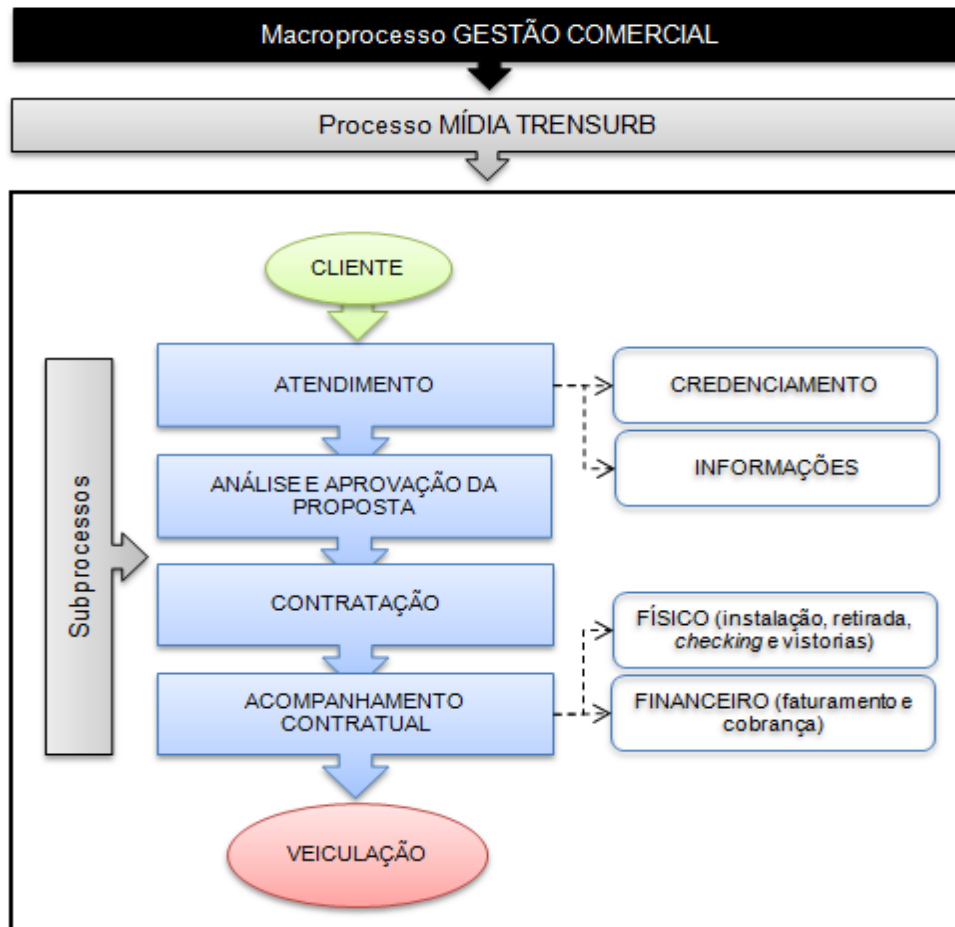


Figura 9 - Macrofluxo do subprocesso Mídia TRENSURB redesenhado
 Fonte: Autora (2013)

O primeiro subprocesso a ser executado após o contato do cliente é o ATENDIMENTO que foi dividido em dois: (i) Atendimento - Informações e (ii) Atendimento - Credenciamento, devido às peculiaridades das atividades que os integram, conforme Figura 10 e Figura 11. Nesta etapa tentou-se priorizar a forma como dar a primeira orientação ao cliente, evitando ter que retroceder etapas, por falta de algum documento do credenciamento, ou por não ter indicado exatamente quais são os produtos da empresa.

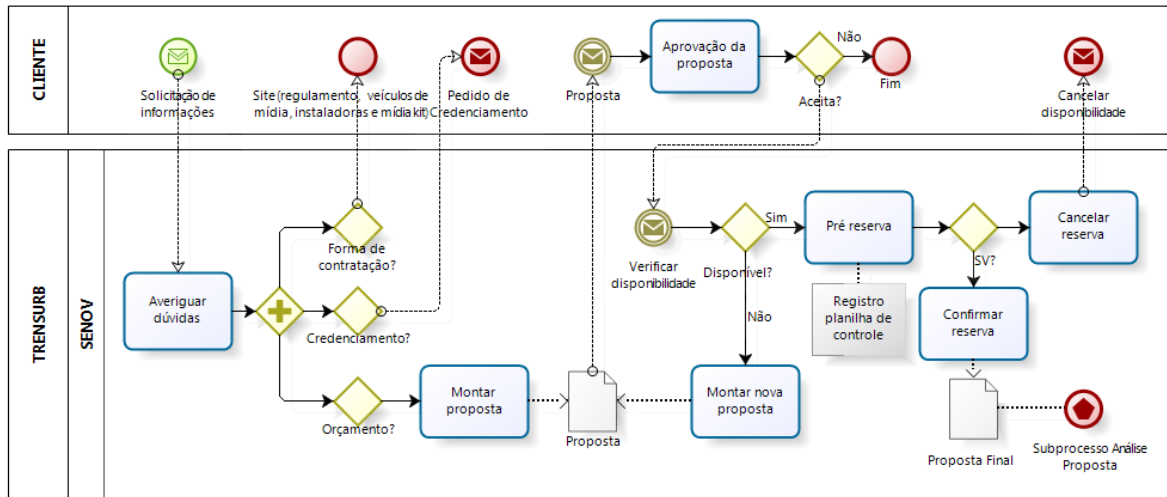


Figura 10 - Subprocesso ATENDIMENTO - Informações
 Fonte: Autora (2013)

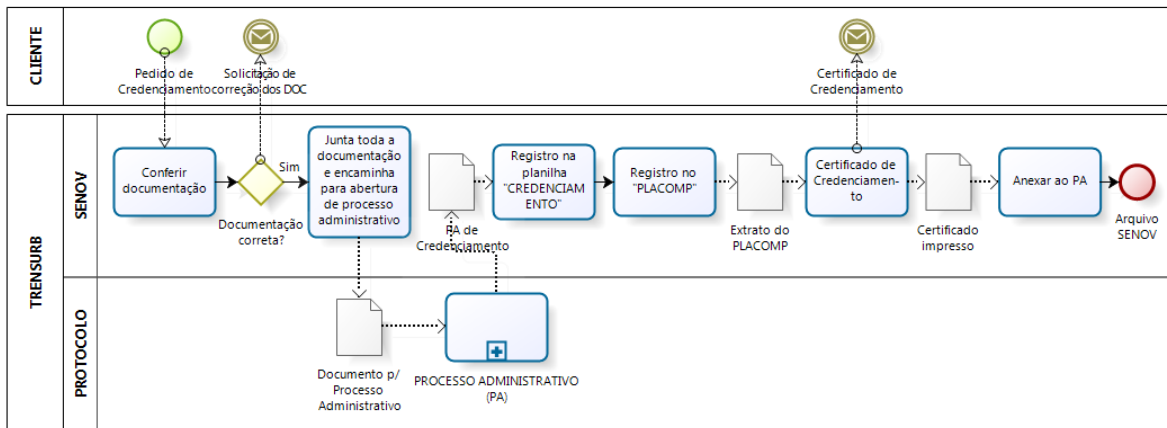


Figura 11 - Subprocesso ATENDIMENTO - Credenciamento
 Fonte: Autora (2013)

O segundo subprocesso a ser executado é a ANÁLISE E APROVAÇÃO DA PROPOSTA, sendo este o subprocesso principal, pois ele é que recebe a solicitação do cliente e que autoriza a execução do produto, neste caso, aprovação da veiculação da campanha publicitária. Nesta etapa priorizou-se agilizar a resposta final ao cliente, assim como garantir a venda completa, informando todas as condicionantes da contratação (Figura 12).

O quarto subproduto é resultante do anterior, caso aquele não se concretize, o ACOMPANHAMENTO CONTRATUAL não existirá. Esta etapa subdivide-se em duas: (i) Acompanhamento - Físico responsável pela execução do produto a ser entregue ao cliente, ou seja, a veiculação da campanha publicitária; e (ii) Acompanhamento - Financeiro.

No acompanhamento FÍSICO buscou-se garantir que o produto vendido fosse entregue nas condições contratadas, assim priorizou-se as vistorias, que contribuiriam também para a melhoria do subprocesso de “Análise e Aprovação da Proposta”, uma vez que manterá as planilhas de disponibilidades atualizadas, no mínimo semanalmente (Figura 14).

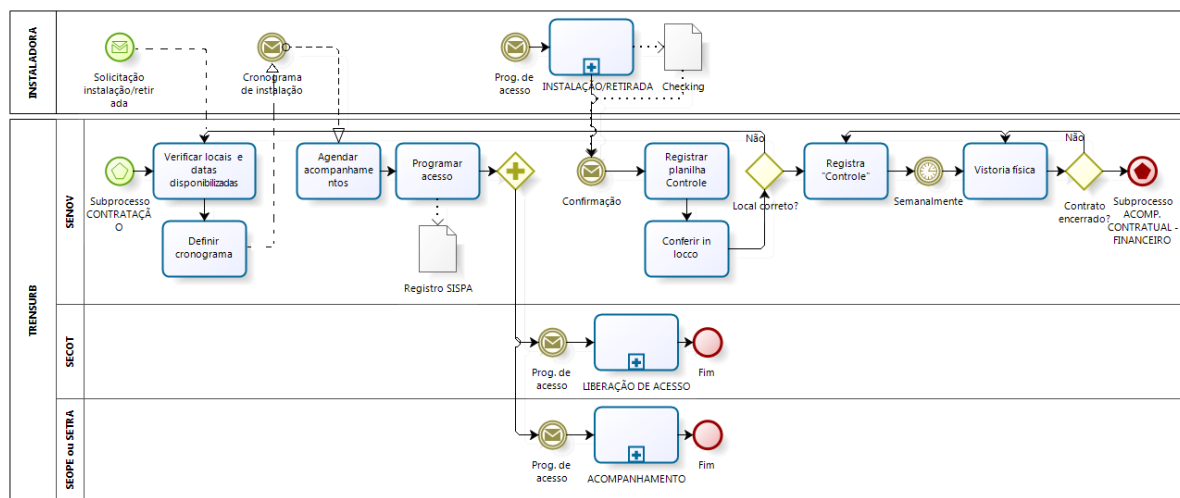


Figura 14 - Subprocesso ACOMPANHAMENTO CONTRATUAL - Físico
Fonte: Autora (2013)

No acompanhamento FINANCEIRO foi priorizado o controle de inadimplentes, situação que está em pauta nas auditorias sofridas pela TRENURB, e também a redução de retrabalhos, devolvendo ao Setor de Pagamentos e Recebimentos (SEPAR) a responsabilidade de indicar a situação de cada cliente, adimplente e inadimplente (Figura 15).

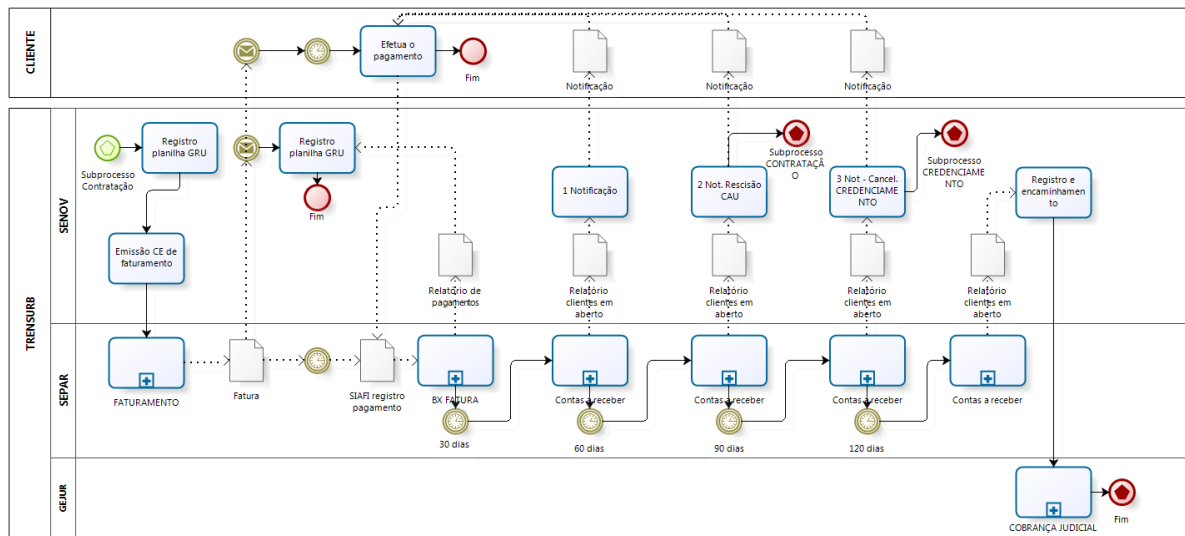


Figura 15 - Subprocesso ACOMPANHAMENTO CONTRATUAL - Financeiro
Fonte: Autora (2013)

Desta forma, o redesenho detalhado das conexões entre as atividades permitiu a proposição de melhorias de fácil aplicação, mas muito significativas para o desenvolvimento do processo “Mídia TRENURB”, pois tornou as etapas mais fluídas e eficazes.

(iii) Reorganização dos controles:

Considerando que as principais atividades e tarefas desenvolvidas são realizadas manualmente, propõe-se uma reorganização nas pastas de trabalho, ou melhor, nas pastas de controle, armazenadas no servidor, hierarquizando-as conforme cada subprocesso identificado no mapeamento. Essa alteração facilitará o trabalho, pois possibilitará uma busca mais ágil das informações. Na Figura 16, apresenta-se à esquerda a situação atual, onde as pastas de controle do processo “Mídia TRENURB” estão misturadas às pastas de controle dos demais processos e atividades do setor, e à direita a proposta de reorganização, onde as pastas de controle são separadas por processo/subprocesso.



Figura 16 – Pastas no Servidor: Situação ATUAL (à esquerda) e PROPOSTA (à direita)
Fonte: Autora (2013)

(iv) Proposta de implantação das melhorias:

Sugere-se, inicialmente montar um manual do processo, descrevendo como cada tarefa deve ser realizada. Para a execução deste passo, avalia-se a necessidade de dez dias de trabalho, meio turno em cada dia, para não prejudicar o andamento das atividades do setor, intercalando entre os colaboradores, conforme as atividades de cada um, sob a supervisão e formatação da autora deste artigo.

Findado o manual, será necessário que todos tenham pleno conhecimento do processo, subprocessos, atividades e tarefas. Para isso será necessário um treinamento, onde sejam apresentadas as mudanças. Propõe-se no treinamento a criação de um “DE – PARA” das tarefas, desenhado por seu elaborador, que poderá ser realizado durante as atividades normais, dispensando em média duas horas por dia, durante uma semana.

Terminado o treinamento, far-se-á a reorganização dos controles, arquivos armazenados no servidor. Para essa etapa, serão necessárias em torno de quatro horas, em horário diferente do comercial para que não haja interferências. Após estas alterações, a execução das tarefas deverá ser supervisionada de forma aleatória por, no mínimo, um mês, após ciclicamente por amostragem, até o entendimento geral das tarefas.

Registra-se que a implantação do novo processo não acarretará mudanças estruturais (organograma), nem aporte de recursos financeiros, apenas ajustes finos na execução das tarefas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo deste artigo era sugerir melhorias ao macroprocesso “Gestão Comercial” da TRENURB, através do mapeamento do processo atual, concebe-se que este foi atendido, uma vez que o processo “Mídia TRENURB” foi mapeado em sua situação atual, sendo redesenhado com base nos requisitos e nas ineficiências apontadas em sua análise, objetivando a otimização dos recursos e a qualificação do serviço ofertado.

Como o resumo do processo é o resultado deste estudo, este será apresentado à empresa, num primeiro momento à Superintendência de Desenvolvimento Comercial (superior imediato) e à Gerência de Planejamento Integrado (responsável pela forma de organização da empresa, incluindo controle de processos e procedimentos). Se aprovado, será levado à apreciação da Diretoria Executiva para futura implantação. Tendo em vista que as propostas de melhoria iniciais não implicam em mudanças estruturais ou aporte de recursos, dificilmente não serão empregadas.

Atento ao fato de que apenas um processo (Mídia TRENURB) do macroprocesso “Gestão Comercial” foi trabalhado, sugere-se como continuidade o mapeamento, análise e redenho do processo “Metrô Negócios”. Assim, todo o macroprocesso estará desenhado, possibilitando passos seguintes, como a adoção de novos critérios de redistribuição de recursos em função dos processos e não das unidades organizacionais.

Outra consideração a ser feita, que não estava entre os objetivos iniciais, é a identificação do estágio em que a empresa se encontra no gerenciamento de seus processos, pois, de acordo com Gonçalves (2000b), existem cinco estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos, num espectro que vai de um modelo puramente funcional até o modelo essencialmente baseado em processos.

Com base nesta classificação, a TRENSURB encontra-se na etapa B (2º estágio), pois possui a maioria de seus processos e subprocessos identificados, porém o foco do esforço ainda está centrado nas funções, onde os processos são enquadrados na estrutura funcional. Ainda segundo Gonçalves (2000b), as empresas nessa categoria limitam-se a aperfeiçoar os gargalos e obter mais eficiência operacional, e este foi o objetivo deste estudo, uma vez que parte-se do desconhecimento a respeito do processo, para a identificação da sua forma de execução, a identificação das ineficiências e a proposição de melhorias para os gargalos.

A análise de processos leva a um melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos clientes e fornecedores, visando sempre à melhoria contínua. Uma vez que os processos cruzam a estrutura organizacional e o seu aperfeiçoamento, tende a gerar melhorias globais na organização.

Finalizando, acredita-se que o estudo foi válido. Pois, mesmo se não for implantado, já possibilitou o conhecimento dos fluxos de trabalho, assim como registrou as atividades a serem desempenhadas e que as desempenha.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional**: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006. 166p.

ANTP (Associação nacional de Transportes Públicos). Comissão Técnica de Qualidade e Produtividade. **O modelo de gestão do prêmio ANTP de qualidade**. 10. ed. São Paulo: ANTP, 2013. 128 p. (Cadernos Técnicos).

CBOK. **Guia para gerenciamento de processos de negócio (BPM CBOK)**. Versão 2.0. São Paulo: ABPMP, 2009. 326 p.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócio. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 300p.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391p.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 270p.

GESPÚBLICA. **Guia de gestão de processos do Governo**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2011. 93 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GONCALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, mar. 2000.

GONCALVES, J. E. L. Processo, que processo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, dez. 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerencia. 29 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 197p.

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

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006. 218 p.

MENEZES, G. V. **Estratégia, indicadores e processo em uma empresa pública de transporte coletivo de massa**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – PPGE. Porto Alegre, RS, Brasil, 2006.

MULLER, C. J.; **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo Estratégia, Indicadores e Operações)**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Tese de Doutorado de Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – PPGE. Porto Alegre, RS, Brasil, 2003.

MÜLLER, G. L.; DIESEL, L.; SELBITTO, M. A. Análise de processo e oportunidades de melhoria em uma empresa de serviços. **Revista Produção Online**, Santa Catarina, v. 10, n. 3, set. 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000. 382p.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível**: qualidade na gestão de processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 382 p.

TRENSURB. **Plano de Metas 2013 – 2015**. 2 ed. 2012.

_____. **Regimento Interno**. 2012.

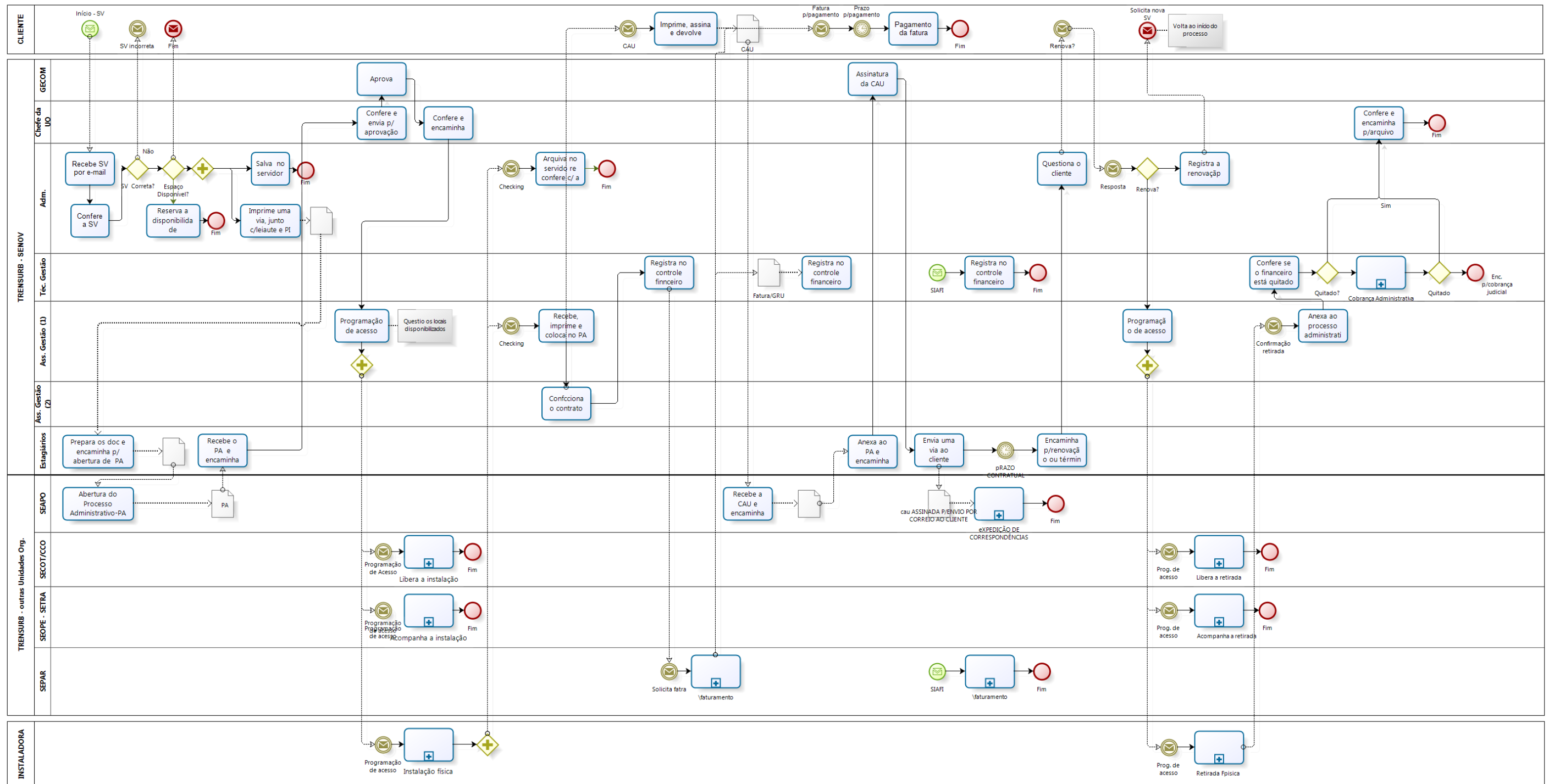
_____. **Relatório de Gestão 2012**. 2013.

_____. **Relatório de Gestão do Premio ANTP de Qualidade Ciclo 2011 - 2013**. 2013.

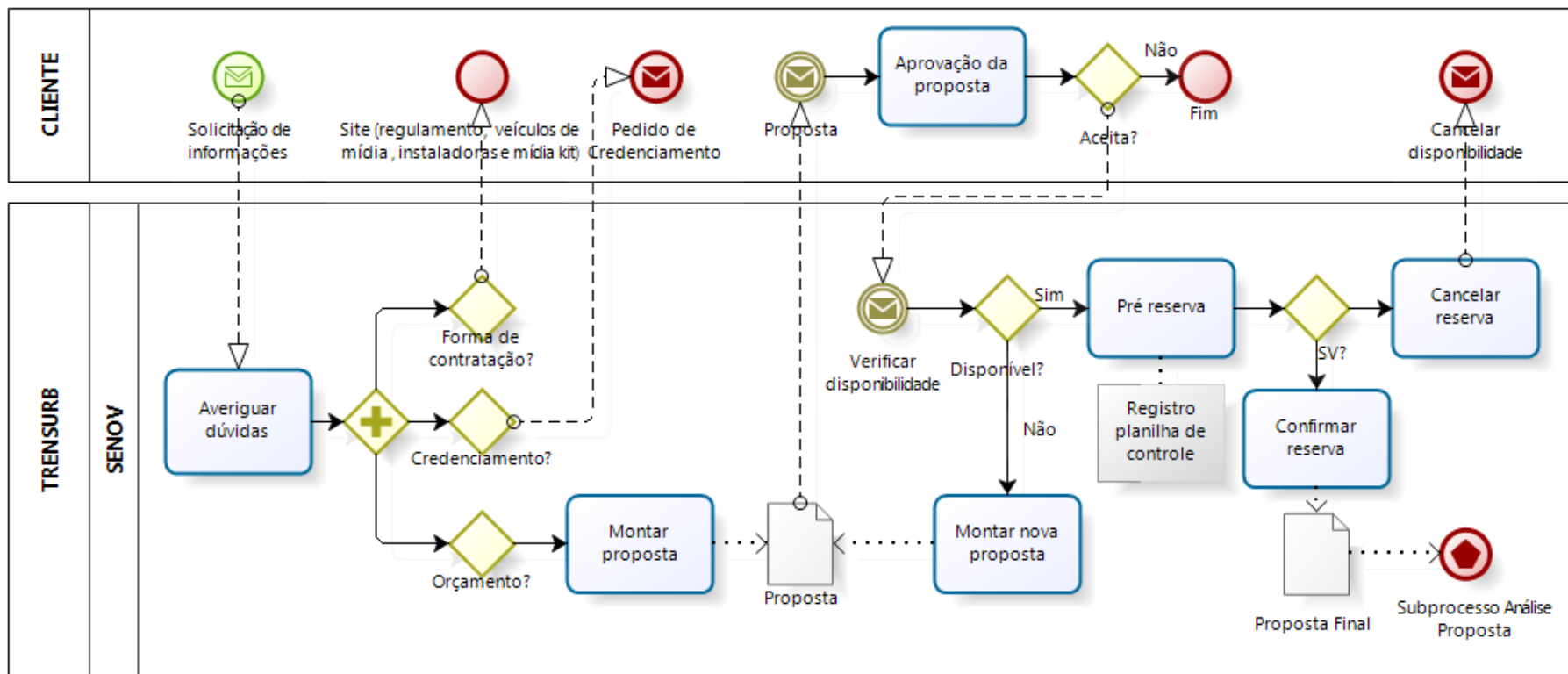
VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

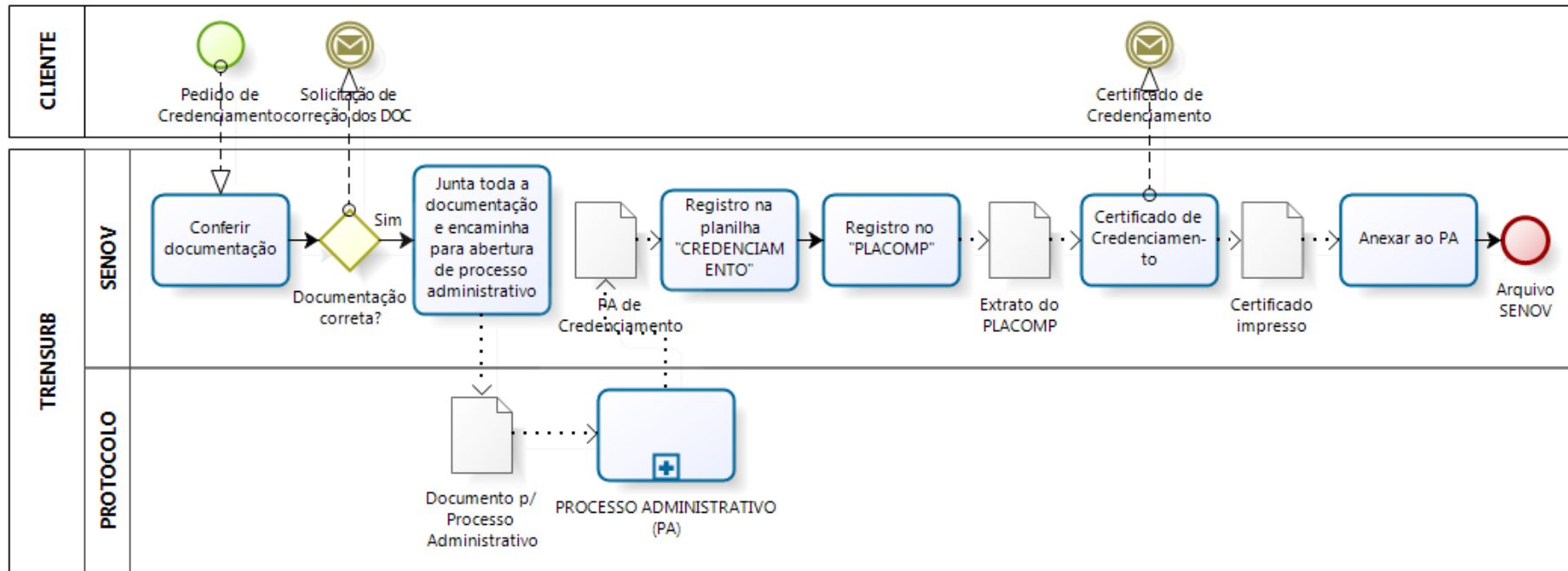
ANEXO 1- Figura 17 - Macrofluxo do processo Midia TRENURB atual



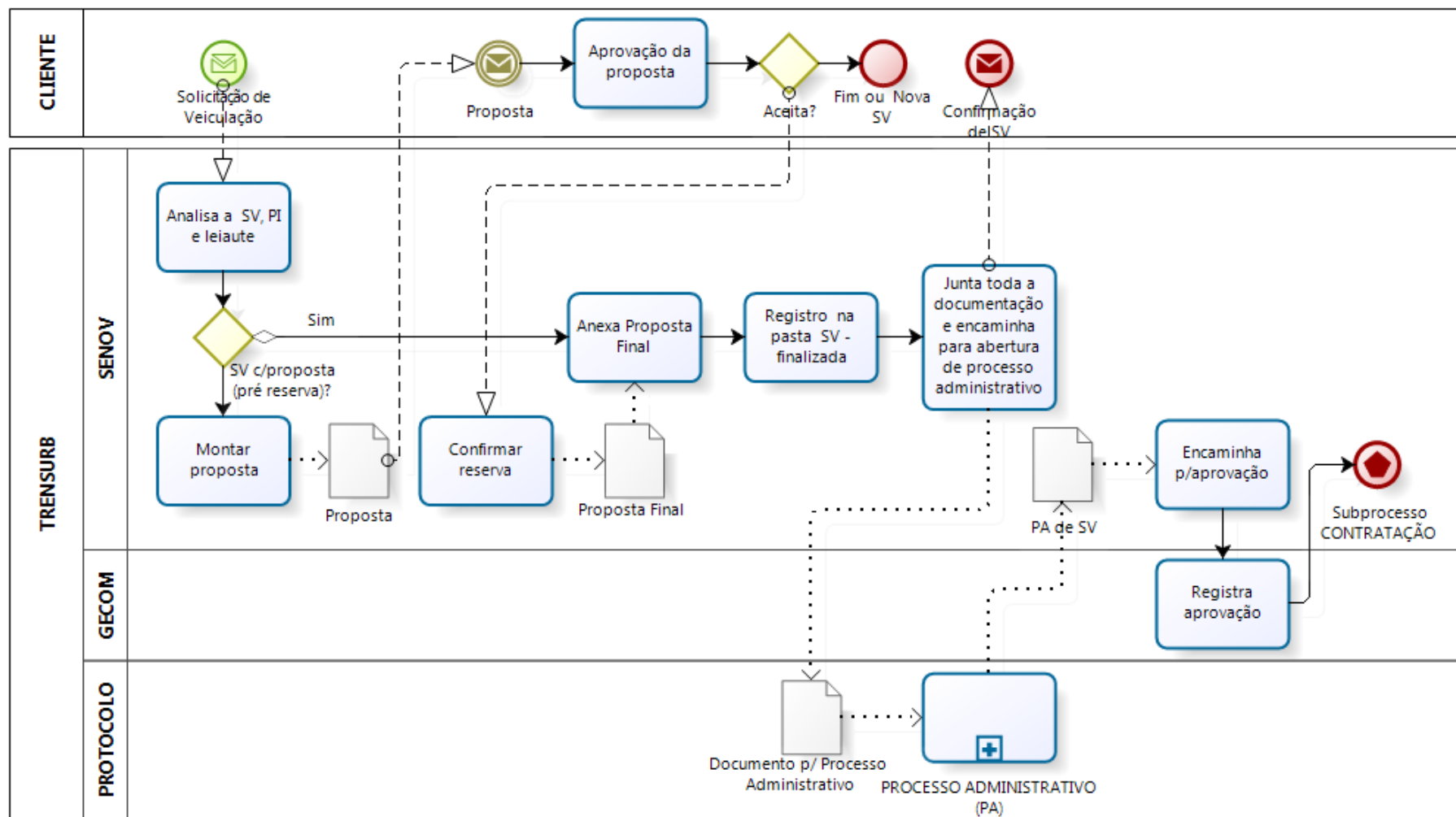
ANEXO 2 - Figura 10 - Subprocesso ATENDIMENTO – Informações



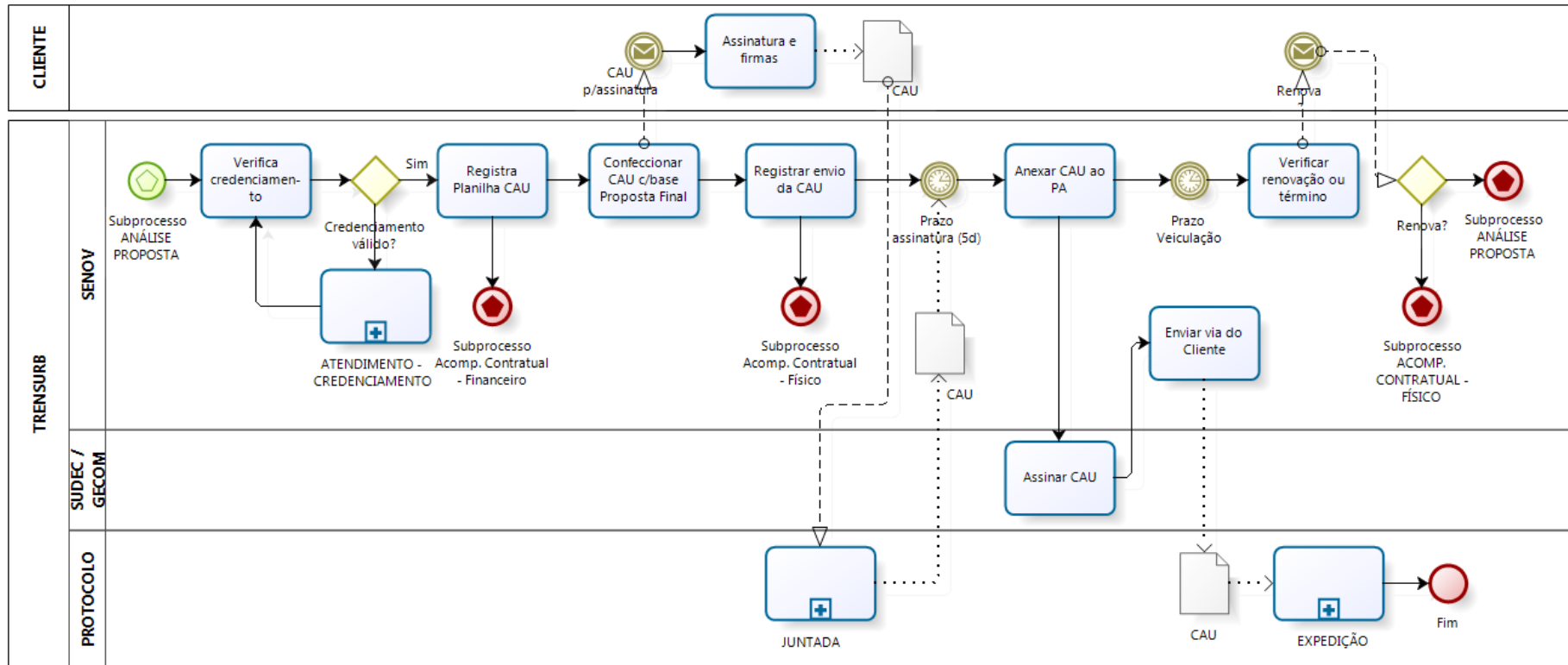
ANEXO 3 - Figura 11 - Subprocesso ATENDIMENTO – Credenciamento



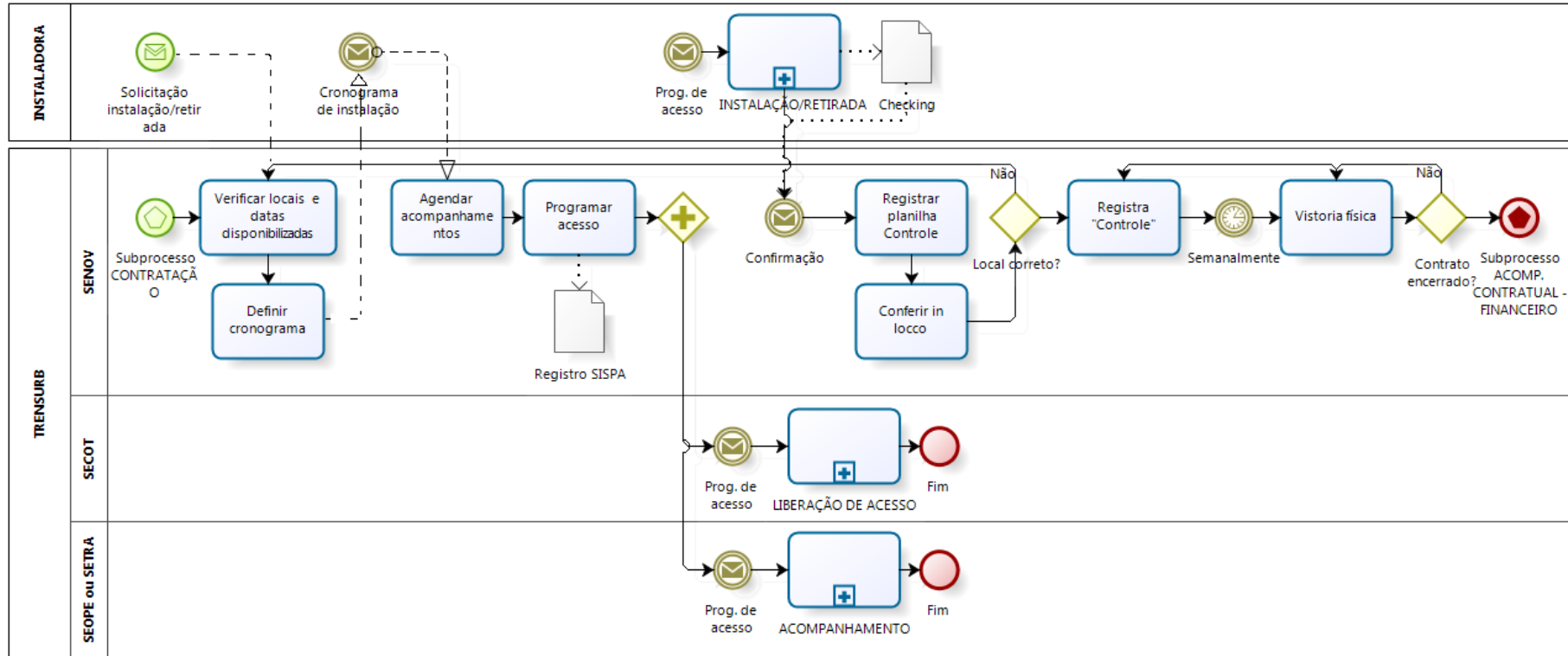
ANEXO 4 - Figura 12 - Subprocesso ANÁLISE E APROVAÇÃO DA PROPOSTA



ANEXO 5 - Figura 13- Subprocesso CONTRATAÇÃO



ANEXO 6 - Figura 14 - Subprocesso ACOMPANHAMENTO CONTRATUAL – Físico



ANEXO 7 - Figura 15 - Subprocesso ACOMPANHAMENTO CONTRATUAL – Financeiro

