UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Departamento de Ciências Administrativas

Luis Carlos Kobielski Filho

PROPOSIÇÃO DE UM NOVO PROCESSO NO SESC-RS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DO NEGÓCIO (BPM)

Porto Alegre

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Departamento de Ciências Administrativas

Luis Carlos Kobielski Filho

PROPOSIÇÃO DE UM NOVO PROCESSO NO SESC-RS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DO NEGÓCIO (BPM)

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ângela Freitag Brodbeck

Porto Alegre

2009

Luis Carlos Kobielski Filho

PROPOSIÇÃO DE UM NOVO PROCESSO NO SESC-RS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DO NEGÓCIO (BPM)

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. .....
Instituição

_____

Prof. Dr. .....
Instituição

_____

Prof. Dr. .....
Instituição

_____

Orientador Prof. Ângela Freitag Brodbeck
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo fazer a melhoria de um processo organizacional através da gestão por processos a fim de mostrar para a organização os benefícios deste novo conceito em gestão. A empresa na qual o trabalho será feito, SESC-RS, está estruturada funcionalmente, portanto antes de poder fazer alguma melhoria será necessário visualizar os seus principais processos através de uma nova perspectiva. Para isso os processos do SESC-RS serão mapeados e classificados, também será construído um mapa de contexto, que é para uma organização orientada por processos o mesmo que um organograma para uma organização que faz sua gestão com base em funções. Após será feita a seleção de um processo e utilizando uma pesquisa semi-estruturada e algumas ferramentas, será possível fazer a sua análise e o redesenho, tornando-o mais eficaz para atender as necessidades das partes interessadas e eliminar os problemas encontrados.

Palavras-Chave: Gestão por Processos, Melhoria de processos, Mapeamento de Processos, Redesenho de processos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Visão de sistemas de uma organização.....24

Figura 2 - Modelo de diagrama de bloco.....25

Figura 3 – Modelo de fluxo-cronograma.....27

Figura 4 – Modelo de fluxograma geográfico 28

Figura 5 - Origem dos problemas das organizações organizadas por funções.....34

Figura 6 – Fluxo horizontal do trabalho versus organização vertical.....36

Figura 7 – Mapa de Contexto do SESC/RS 64

Figura 8 – Mapa de contexto da assessoria de planejamento e qualidade.....65

Figura 9 – Desenho da situação atual e identificação das rupturas 66

Figura 10 – Processo redesenhado 72

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Espectro dos principais modelos de processos 17

Quadro 2 - As três categorias de processos empresariais.....19

Quadro 3 - Características de processos de serviços e de manufatura 21

Quadro 4 - Simbologia básica para o mapeamento de processos.....29

Quadro 5 – Estágios da evolução para a organização por processos 40

Quadro 6 - Abordagens para melhoria de processos.....41

Quadro 7 - Participantes das dinâmicas de mapeamento e melhoria de processo...46

Quadro 8 - Questionário para identificação das rupturas do processo.....47

Quadro 9 - Matriz de Pilares e produtos do SESC-RS.....51

Quadro 10 - Classificação dos processos do SESC/RS 59

Quadro 11 - Detalhamento do processo atual de análise crítica.....67

Quadro 12 – Detalhamento e classificação das rupturas.....68

Quadro 13 – Detalhamento do processo redesenhado.....72

Quadro 14 - Resumo e implicação das principais melhorias do processo 76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9
1.1. OBJETIVOS 13
1.1.1. Objetivo Geral 13
1.1.2. Objetivos específicos 13
2 REFERENCIAL TEÓRICO 15
2.1 PROCESSO 15
2.1.1 Definição 15
2.1.2 Classificação 18
2.1.3 Características 20
2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS 21
2.2.1 Diagrama de Blocos: 24
2.2.2 Fluxograma Multifuncional: 25
2.2.3 Fluxo Cronograma: 26
2.2.4 Fluxograma Geográfico: 28
2.2.5 Sessão de Mapeamento de Processos 30
2.3 GESTÃO POR PROCESSOS 32
2.3.1 Gestão por Processos ou Gestão de Processos? 32
2.3.2 A Origem desta abordagem 33
2.3.3 Gestão por Processo x Gestão por Funções 34
2.3.4 Estágio de evolução para organização por processos 39
2.4 REDESENHO DE PROCESSOS 41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 43
3.1 ETAPAS DA PESQUISA 44
3.2 COLETA DE DADOS 45
3.3 ANÁLISE DE DADOS 48
4 ESTUDO DE CASO 49
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA 49
4.2 CULTURA DA GESTÃO POR PROCESSOS 51
4.3 VISITAS TÉCNICAS DE BENCHMARK 53
4.4 SELEÇÃO DA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR 54

4.6 CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS.....58
4.7 SELEÇÃO DO PROCESSO 59
4.8 O PROCESSO DE ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO (ACPD).....61
4.9 O MAPEAMENTO DO PROCESSO ATUAL 62
4.9 LEVANTAMENTOS DOS PROBLEMAS 68
5. REDESENHO DO PROCESSO UTILIZANDO METODOLOGIA BPM.....71
5.1 O NOVO PROCESSO 72
5.2 PRINCIPAIS RESULATDOS 74
5.3 PROPOSIÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA 77
6. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....79
ANEXO A - Organograma do SESC-RS
ANEXO B - Primeiro modelo do mapa de contexto baseado nas unidades departamentais

1 INTRODUÇÃO

Desde o final do século passado a força dominante na relação vendedor-cliente tem se deslocado, os vendedores já não estão mais no controle, os clientes é que estão. Os clientes agora informam aos fornecedores o que desejam, quando o desejam, como o desejam e quanto pagarão. Hammer e Champy (1994) afirmam que esta nova situação é perturbadora para empresas que se acostumaram a atuar no mercado de massa. No setor de serviços, por exemplo, os clientes esperam e exigem mais porque sabem que podem obter o que almejam, pois hoje existem alternativas disponíveis para quase todos os tipos de serviços.

Apenas as empresas que tiverem os melhores desempenhos sobreviverão, ser adequado não será mais o suficiente. O menor preço, a maior qualidade e o melhor atendimento logo se tornarão o padrão e os clientes não se contentarão com menos que isso. Hammer e Champy (1994)

A política econômica atual do governo brasileiro tem buscado alternativas para reduzir a carga tributária das empresas brasileiras e há poucos meses foi votada no congresso nacional uma lei que previa a redução do valor cobrado das empresas do comércio de bens e serviços, valor que é destinado ao sistema “S”. Esta lei não foi aprovada, mas exerceu impacto com a modificação de algumas diretrizes para ações gratuitas da entidade. Esta e outras ações decorrentes da instabilidade econômica mundial têm exercido forte influências no ambiente empresarial que se não tiver uma organização suficientemente preparada poderá correr sérios riscos. Para sobreviver neste novo ambiente é preciso ter flexibilidade,

processos eficientes e eficazes alinhados as estratégias que sejam capazes de gerar serviços de qualidade com preços acessíveis para os clientes e baixos custos operacionais.

Hampton, em CURY (2000) assevera que uma empresa com sua estrutura baseada em funções é indicada quando a estratégia requer produtos de alta qualidade, onde exista um ambiente estável, sendo contra indicada quando a estratégia exige forte cooperação interdepartamental em um mercado instável. De acordo com um modelo de YOKER em CURY (2000) se no ambiente organizacional houver incerteza, complexidade e diferenciação baixas, tecnologia tradicional e média dimensão, a estrutura funcional poderia ser adequada. Todavia, este tipo de estrutura tende a ser inadequada quando a empresa, crescendo, diversifica-se tanto em termo de produtos quanto de mercados.

Para alcançar melhores níveis de desempenho empresarial, este trabalho será baseado na aplicação de um novo tipo de gestão da organização, a gestão por processos. Esta nova tendência em administração empresarial que vem sendo adotada por grandes corporações internacionais como Volkswagen, Unilever, Daimler-Chrysler e Boheringer-Ingelhein ganha cada vez mais adeptos também no Brasil. Por aqui, ao lado das subsidiárias de multinacionais, Itaú, Grupo Gerdau, Bradesco e Serasa são algumas das empresas brasileiras que já estão aplicando a metodologia como forma de aumentar a eficiência e a produtividade das organizações.[1]

Este novo conceito de gestão tem a sua origem na palavra processo, que é definido de uma forma abrangente por Gonçalves (2000) como qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto da capacitação da empresa, possa ser realizado de maneiras distintas com resultados diferentes e envolva a coordenação de esforços para a sua realização.

No passado, toda a nossa atenção estava direcionada para os processos da área industrial. Ainda hoje ouvimos pessoas questionando se o gerenciamento de

[1] Informação do Fórum Brasileiro de Processos.

processos se aplica as organizações prestadoras de serviços ou áreas administrativas de empresas industriais. No entanto nas áreas administrativas das industrias bem como nas organização prestadoras de serviços, 80% dos processos são repetitivos e podem ser melhorados sistematicamente, controlados e medidos da mesma forma que na área industrial. Harrington (1993)

"Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo" Graham e LeBaron em Gonçalves (2000 p.7). Portanto não existe produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial, conseqüentemente a organização será tão efetiva quanto os seus processos Rummler e Brache (1994).

Partindo do pressuposto de que as empresas possuem centenas, talvez milhares de processos, é coerente que a organização tenha o foco nos seus principais processos, ou seja, naqueles que realmente agregam valor para os clientes, contudo será necessária uma organização estrutural para isto.

A visão horizontal das empresas é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que esta sendo gerado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte, são justamente nessas transferências que ocorrem os erros e a perda de tempo Rummler e Brache (1990). A essência da gestão por processos é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas Gonçalves, (1997a).

A estrutura organizacional funcional utilizada nas organizações de hoje ainda tem as suas raízes na revolução industrial, sua principal característica é o agrupamento das atividades por natureza de trabalho em uma unidade de trabalho específica (departamento) dirigido por um executivo CURY (2000).

Basicamente a gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos; Os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a

informação segue diretamente para onde é necessária, sem filtro da hierarquia. Stewart em Gonçalves (2000a).

O SESC-RS é uma empresa que recebe uma receita compulsória, retida na folha de pagamento dos trabalhadores da categoria e não têm fins lucrativos, isto faz com que ele precise prestar contas de suas atividades para o Tribunal de Contas da União (TCU). Este fato gera várias demandas específicas e restrições nos processos da organização, isto deixa a entidade com algumas características de empresa pública que de certa forma "engessam" o seu funcionamento. Hoje o dinheiro arrecadado torna a entidade de certa forma dependente desta arrecadação, este valor é usado para subsidiar as operações das unidades, para gastos administrativos e para novos investimentos de estrutura.

O SESC-RS tem ampliado muito a sua estrutura e atuação no mercado nos últimos anos, realizando mais de setenta e cinco milhões de atendimentos. A grande maioria das unidades, 34 das 35 trabalham em busca de crescimento equilibrado em suas operações, que é o quanto em termos percentuais a unidade consegue gerar de receita com relação a sua despesa. A entidade tem como característica a concessão de descontos de até 50% em todos os serviços para o seu público alvo, os comerciários, este fator faz com que a arrecadação de receita nas operações fique bastante reduzida. Estas características de funcionamento anos atrás estavam adaptadas a um ambiente econômico estável e com pouca competição. Mas o ciclo atual de funcionamento do mercado e a redução do ritmo econômico global têm mostrado reflexo direto nas atividades do setor de serviços, conseqüentemente nas arrecadações destinadas ao SESC-RS que quer estar preparado para esta nova realidade.

Diante do exposto acima surge a seguinte questão de pesquisa deste trabalho: "Como melhorar o desempenho dos processos de negócio de uma organização de serviços?".

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Redesenhar um processo do SESCRS utilizando a metodologia de gerenciamento dos processos de negócio, visando à melhoria do desempenho deste e fazendo uma preparação para que a organização visualize os benefícios da adoção da gestão por processos.

1.1.2. Objetivos específicos

a) Identificar um referencial de base e uma metodologia de gestão por processos, assim como suas principais características;
b) Identificar os principais processos da empresa, fazer a classificação deles e construir o mapa de contexto da organização;
c) Selecionar um processo e detalhar suas atividades;
d) Analisar as principais deficiências e redesenhar o processo selecionado buscando a melhoria em sua eficiência, através do uso de uma metodologia do tipo BPM.

1.2. ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 1 – Introdução. Foi apresentada a importância e atualidade do tema, assim como a questão de pesquisa que levou a realização deste trabalho e os objetivos que se buscou atingir ao final do mesmo.

No capítulo 2 - Referencial Teórico. Este capítulo mostra alguns dos conceitos básicos da gestão horizontal. O primeiro tópico aborda o conceito, classificação e características dos processos, logo é explorado o tema mapeamento de processos onde são citados os tipos, o conceito, e como fazer este trabalho. Na penúltima parte é abordado o conceito de gestão por processos, as diferenças com relação à gestão funcional e como identificar o nível de organização por processos de uma organização. O referencial teórico é finalizado com o tópico de melhoria de processos.

No capítulo 3 - Procedimentos Metodológicos. Serão enumeradas as etapas que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos.

No capitulo 4 – Estudo de Caso. Será narrada a aplicação da metodologia passo a passo.

No capitulo 5 – Redesenho do processo utilizando a metodologia BPM. Será mostrado o novo processo, suas principais melhorias e proposições para a implementação do novo processo.

No capitulo 6 – conclusões e contribuições. Será feito o fechamento do trabalho e colocado o aprendizado que ele gerou.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSO

2.1.1 Definição

A essência desta palavra vem do latim, *procedere* (pro+cedere), que indica ação de avançar, ir para frente. É conjunto seqüencial e peculiar de ações que objetivam atingir uma meta. É usado para criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas[2].

A maneira mais fácil de explicar o que é um processo é a da tradicional caixa preta, que recebe um input faz alguma modificação agregando valor e entrega um produto. Esta maneira, apesar de ser didática e facilmente imaginável em uma linha produtiva industrial é restrita, pois considera apenas os processos que possuem início e fim claros.

Este termo pode ser usado para as mais diversas áreas de conhecimento, Informática, Direito, Sociologia, Psicologia, Arquitetura, Engenharia e Política, isto o torna um termo genérico e com inúmeras conotações.

---

[2] O significado da origem da palavra segundo dicionário virtual Wikipédia

No caderno dos critérios de excelência 2009 da fundação nacional da qualidade (FNQ), que tem o foco na área empresarial encontra-se a definição de processo como “um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas), onde geralmente os insumos de um processo são à saída de outro”.

Mais formalmente podemos definir processo de acordo com os principais nomes da área.

HAMER e CHAMPY (1997) definem processo como um conjunto de atividades cuja operação conjunta produz um resultado de valor para o cliente.

RUMMLER e BRACHE (1995) falam de processo como sendo uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente.

DAVENPORT (1994) entende processo como uma organização de atividades de trabalho, com início, fim e com entradas e saídas caramente definidas.

HARRINGTON (1993) define processo como um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para a geração de resultados pré-definidos, visando apoiar os objetivos da empresa.

Essa idéia de processo como um fluxo de trabalho com inputs e outputs claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma seqüência e que dependem umas das outras numa sucessão clara vem da tradição da engenharia, os inputs podem ser materiais equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimento nessa visão os processos também têm início e final bem determinados. No entanto, o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial, facilmente identificado em processos produtivos de empresas industriais, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa seqüência específica. Essa definição estrita deixa de fora processos que não têm início e fim claros ou cujo fluxo não é bem definido. Às

vezes, alguns desses processos têm impacto maior que os demais na própria viabilidade da empresa, como aqueles ligados à sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho do pessoal. Gonçalves (2000).

Assim, nem sempre os processos empresariais são formados de atividades claramente delineadas em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos definidos, nem precisam ser consistentes ou realizados numa seqüência particular Morris e Brandon (1994).

Gonçalves (2000) define na ilustração um cinco modelos básicos de processos empresariais formando um espectro que abrange desde o mais concreto e objetivo modelo, baseado no fluxo de materiais, até o modelo mais abstrato, que se fundamenta na mudança de estados de um sistema. Com relação à capacidade de geração de valor para o cliente, os processos podem ser primários, quando incluem as atividades que geram valor para o cliente,ou de suporte, que são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários

Quadro 1 - Espectro dos principais modelos de processos

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação industrial	• *inputs* e *outputs* claros • atividades discretas • fluxo observável • desenvolvimento linear • seqüência de atividades
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	• início e final claros • atividades discretas • seqüência de atividades
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	• caminhos alternativos para o resultado • nenhum fluxo perceptível • conexão entre atividades
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	• sem seqüência obrigatória • nenhum fluxo perceptível
Mudança de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	• evolução perceptível por meio de indícios • fraca conexão entre atividades • durações apenas previstas • baixo nível de controle possível

Fonte: Gonçalves (2000)

2.1.2 Classificação

RUMLER E BRACHE (1994) classificam os processos de uma forma bem simplificada em três categorias básicas:

Os processos principais do negócio (ou de cliente): Eles agregam valor diretamente para os clientes. Estão envolvidos na geração do produto, na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda e disposição final. São os processos que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.

Os processos organizacionais ou de integração organizacional: São os processos que sustentam os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo produtos e insumos adquiridos, equipamentos, tecnologia, softwares, recursos humanos e informações. Geralmente imperceptíveis pelo cliente externo, são centralizados na organização são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio.

Os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.No SESCRS, por exemplo, um importante processo de negócio é o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), que se inicia com a demanda ou necessidade do cliente pelos serviços da empresas e termina com a emissão do contrato e da nota fiscal.

Os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio. O suprimento de material, por exemplo, é um processo de apoio nas empresas não fabris.

Os processos gerenciais incluem as ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócio. A avaliação da qualidade do atendimento aos pedidos dos clientes é um processo gerencial típico em diversas organizações.

Os processos de apoio e gerenciais são processos de informação e decisão. Eles podem ser verticais e horizontais. Os processos verticais usualmente se referem ao planejamento e ao orçamento empresarial e se relacionam com a alocação de recursos escassos (fundos e talentos). Os processos horizontais são desenhados tendo como base o fluxo do trabalho. O trabalho nos processos horizontais pode ser realizado de diversas maneiras, gerando três tipos de processos horizontais (laterais) Galbraith, (1995): voluntários (ocorrem por meio do contato voluntário entre os membros do grupo por iniciativa dos envolvidos), formais (definidos previamente por meio de documentos formais) e coordenados (que exigem times de organização mais complexa e formal).

Quadro 2 - As três categorias de processos empresariais

Ligados ao cliente ou de negócios	Organizacionais ou de integração	Gerenciais
• São ligados à essência do funcionamento da organização • São suportados por outros processos internos • Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente	• São centrados na organização • Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização • Garantem o suporte adequado aos processos de negócio	• São centrados nos gerentes e nas suas relações • Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização • Incluem as ações de suporte que os gerentes devem realizar
• Vendas • Desenvolvimento de produtos • Distribuição • Cobrança • Atendimento de pedidos • Atendimento de garantia	• Planejamento estratégico • Orçamento empresarial • Recrutamento e seleção • Compras • Treinamento operacional	• Fixação de metas • Avaliação do resultado da empresa • Gestão das interfaces • Alocação de recursos
Processos primários	Processos de suporte	

Fonte: Gonçalves (2000)

2.1.3 Características

De maneira geral, os processos nas empresas podem ser internos (quando têm início, são executados e terminam dentro da mesma empresa) ou externos. Os processos podem, também, ser inter ou intra-organizacionais (quando envolvem diversas empresas diferentes para a sua realização). Como já foi mencionado, os processos empresariais podem também ser horizontais e verticais, dependendo da sua orientação básica com relação à estrutura organizacional da empresa.

A primeira característica importante dos processos é a interfuncionalidade. Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio) atravessa as fronteiras das áreas funcionais. Também são conhecidos como processos horizontais, já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura vertical típica das organizações estruturadas funcionalmente. Enquanto os times verticais correspondem aos componentes funcionais, geográficos e de produto da empresa, como é o caso da equipe de vendas, os times horizontais correspondem às pessoas que trabalham nos processos trans organizacionais, como, por exemplo, o processo de atendimento de pedidos de clientes.

A segunda característica importante dos processos de negócio é o fato de que eles têm clientes (Davenport, 1994), uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final, esse cliente, ao qual o resultado deve ser entregue, pode ser interno ou externo à organização.

Também podemos distinguir as características dos processos com base no tipo de realização, é possível verificar que os processos de manufatura são mais facilmente identificáveis, medidos e controlados que os de serviço de acordo com o quadro seguinte.

Quadro 3 - Características de processos de serviços e de manufatura

Característica	Serviço	Manufatura
Propriedade (quem é o responsável)	Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos	Definição geralmente clara
Fronteiras (pontos inicial e final)	Pouco nítidas, difusas	Claramente definidas
Pontos de controle (regulam qualidade e dão *feedback*)	Freqüentemente não existem	Estabelecidos de forma clara e formal
Medições (base estatística do funcionamento)	Difíceis de definir, geralmente não existem	Fáceis de definir e de gerenciar
Ações corretivas (correção de variações)	Geralmente ocorrem de forma reativa	Muito freqüentes as ações preventivas

Fonte: Gonçalves (2000)

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Eles representam graficamente as atividades que constituem um processo, do mesmo modo que um mapa representa uma determina área. Algumas vantagens de se utilizar fluxogramas são similares as de usar mapas, por exemplo, ambos permitem uma visão global da situação e mostram como os elementos se relacionam. Harrington define fluxograma como uma “representação gráfica dos componentes e interfaces do processo”.

Davenport, 1994, p. 161 define quatro razões para documentar os processos antes de proceder à inovação.

> Primeira, o entendimento dos processos existentes facilita a comunicação entre os participantes. Os modelos e documentação dos processos existentes capacitam os que participam das atividades submetidas reengenharia a desenvolver um entendimento comum do estado existente. Segundo, na maioria das organizações complexas não há como passar para um novo processo sem compreender o processo existente. Terceira, o reconhecimento dos problemas do processo existente pode ajudar a evitar a sua repetição no novo processo. E finalmente o entendimento dos processos existentes proporciona uma medida do valor da reengenharia proposta, por exemplo: Dado o objetivo do novo processo, de reduzir o ciclo de tempo, por exemplo, a coleta de dados teria de incluir a medida do

> tempo transcorrido para o processo existente, estes dados são usados para que seja possível “medir” a melhoria do novo processo.

A elaboração de fluxogramas constitui uma ferramenta-chave para a compreensão dos processos empresariais. Esquematizar o processo numa folha de papel, de uma maneira facilmente compreensível, freqüentemente prepara o terreno para a realização de importantes processos de aperfeiçoamento. Essa atividade também constitui uma ferramenta muito eficaz para analisar o impacto de mudanças propostas. Harington (1993)

Harrington (1993) ressalta que a mágica do mapeamento dos processos não acontece pelo simples fato da documentação, mas em função da possibilidade de permitir o conhecimento necessário para definir e implementar processos de aperfeiçoamento.

A análise do contexto no qual a organização se enquadra pode ser feita através de um “Mapa de Contexto Dinâmico”, este funciona como um “Painel de Controle” do presidente e dos principais dirigentes da organização e auxilia muito para a identificação de mudanças ambientais e rupturas internas e na rápida tomada de decisão para a readaptação necessária. Rocha e Albuquerque (2007)

Rocha e Albuquerque (2007) alertam que quando a organização alvo faz parte de uma maior, o ideal é que o mapeamento de contexto comece pela maior. Isto deve ser feito para que sejam definidas claramente as metas estratégicas e a influência da organização alvo no atendimento dessas metas.

O trabalho de mapeamento dos processos do negócio, etapa fundamental para a implantação de um sistema de gestão baseada em processos, segue uma orientação teórica de hierarquia descrita por Harrington (1993), qual seja:

a) **Macro-processo** – é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona;

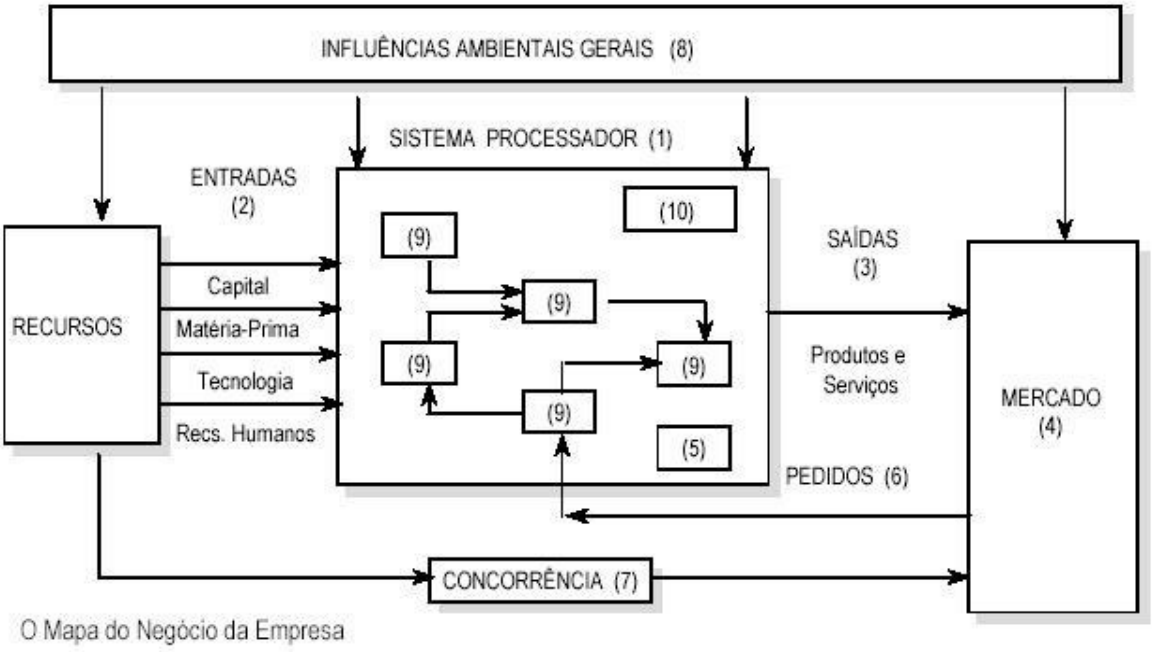
b) **Processo** – é um conjunto de atividades seqüenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor;
c) **Sub-processo** – é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro sub-processo, realiza um objetivo específico em apoio ao macro-processo e contribui para a missão deste;
d) **Atividades** – são coisas que ocorrem dentro do processo ou sub-processo. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
e) **Tarefa** – é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor micro-enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada à como um item desempenha uma incumbência específica.

A visão horizontal da organização, de acordo com Rummler e Brache(1994), permite ver como o trabalho é realmente feito por processos que cortam fronteiras funcionais, mostrando os relacionamentos internos entre cliente/fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos e serviços, além de incluir o fator que falta aos organogramas: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho. Segundo Rummler e Brache (1994), para o bom mapeamento dos processos deve-se ter como ponto de partida a criação de um mapa de contexto organizacional o qual deve conter a visão de sistema da organização. (Ilustração 4)

> Nesta abordagem a organização é um sistema de processamento (1) que converge diversas entradas de recursos (2) em saídas de produtos e serviços (3), que ela fornece para sistemas receptores ou mercados (4). É guiada por seus critérios e *feedback* internos (5), porém conduzida em última instância pelo feedback do mercado (6), além de sofrer a influência dos concorrentes (7) que competem pelos mesmos recursos e mercado, sendo todos inseridos em um ambiente social, econômico e político (8). Dentro das organizações, temos os seus processos (9), que são os responsáveis pela conversão dos insumos em produtos ou serviços finais. Por fim, um mecanismo de controle, o gerenciamento (10), que somente tem ação no ambiente interno da organização e que tenta responder aos

feedbacks internos e externos para equilibrar a organização no ambiente externo.

Figura 1 - Visão de sistemas de uma organização



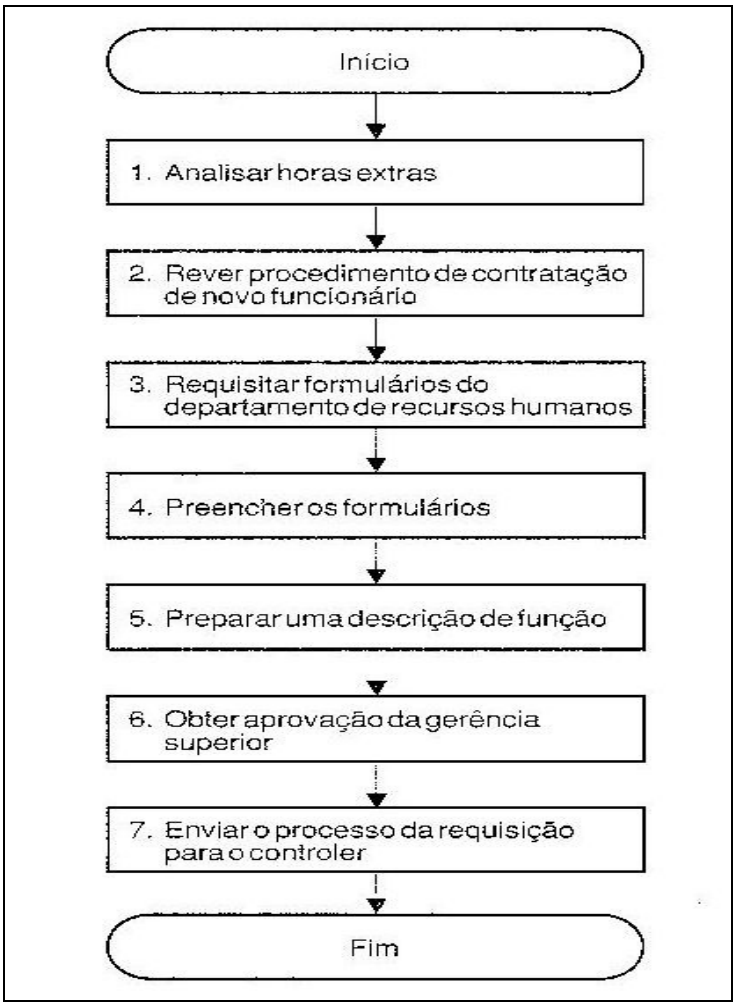
Fonte: Rummler & Brache (1994)

Existem muitos tipos diferentes de fluxogramas, cada um deles usado para uma aplicação especifica, HARRINGTON, 1994 cita os quatro principais tipos utilizados para a melhoria de processos.

2.2.1 Diagrama de Blocos

Este é o tipo de fluxograma mais simples e comum que existe e fornece uma rápida noção sobre o processo para se ter uma visão preliminar do processo e de suas fronteiras, para este modelo é importante manter padrão de linguagem e tempo verbal para facilitar o entendimento, normalmente deve haver um verbo em cada caixa.

Figura 2 - Modelo de diagrama de bloco



Fonte: Harrington (1993)

2.2.2 Fluxograma Multifuncional

Este tipo de fluxograma retrato movimento entre as diferentes áreas de trabalho, uma dimensão adicional que se torna particularmente útil quando o tempo de ciclo é um problema, e pode ser usado como base para outro tipo de fluxograma que veremos a seguir. Este tipo de fluxograma permite que a organização identifique como as unidades verticais afetam o processo que flui horizontalmente pela organização.

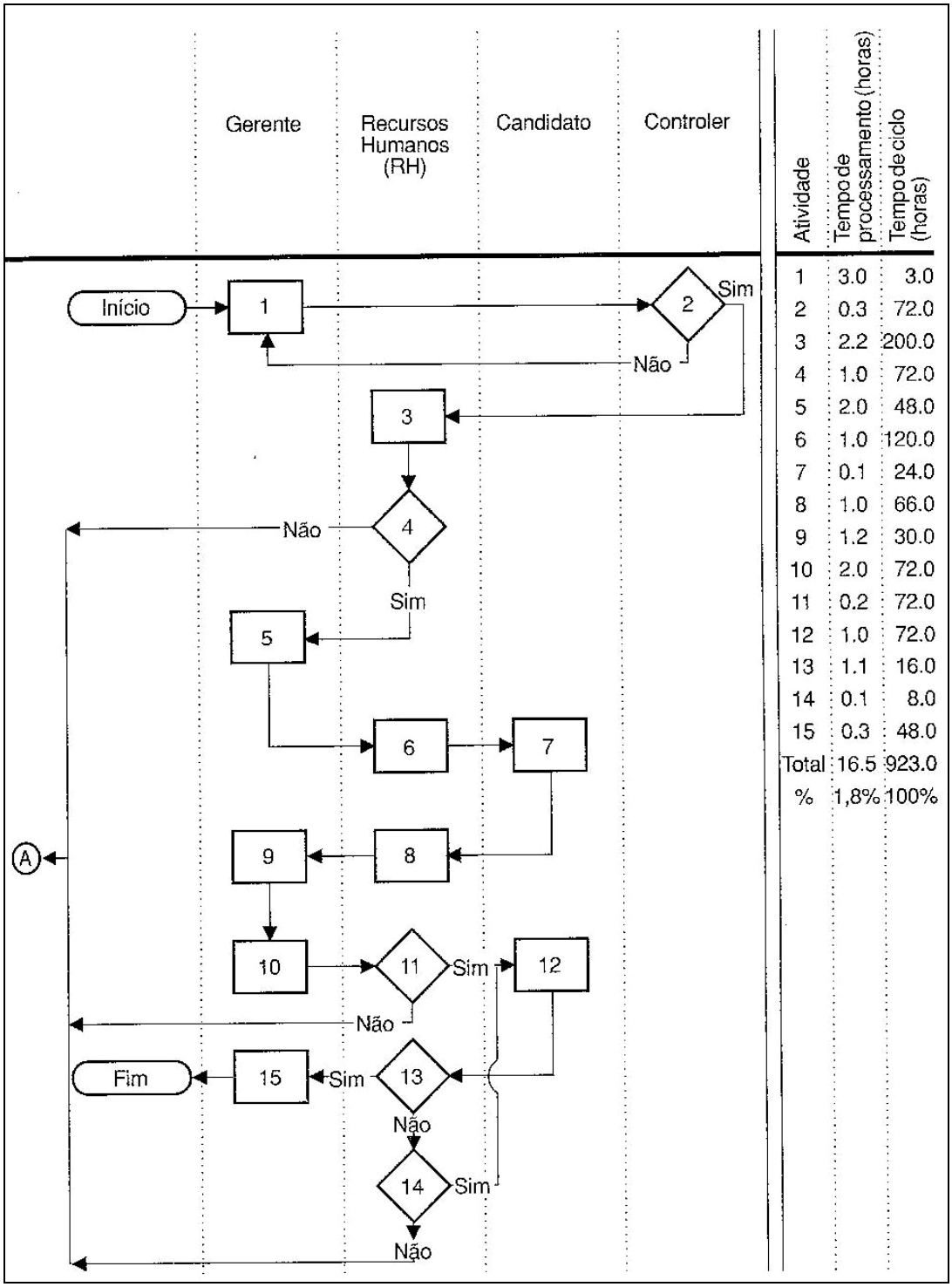
2.2.3 Fluxo Cronograma

Este tipo de fluxo apresenta, além do fluxograma padrão, a indicação do tempo de processamento de cada atividade e do tempo de ciclo para cada atividade. Esse tipo de fluxograma permite algumas conclusões preciosas quando se faz uma análise de custo da deficiência da qualidade, para determinar quanto dinheiro a organização esta perdendo pelo fato de o processo não ser eficaz e eficiente.

O tempo neste tipo de fluxo é monitorado de duas formas, na primeira coluna é registrado o tempo necessário para executar a atividade (processamento), na segundo coluna e colocado o tempo do ciclo que é o tempo que decorre do momento em que foi finalizada a ultima atividade e o final da atividade considerada.

Normalmente existe uma grande diferença entre o tempo de processamento de uma atividade e o tempo de ciclo do pro cesso total, e esta diferença é provocada pelos tempos de transporte e espera.

Figura 3 – Modelo de fluxo-cronograma



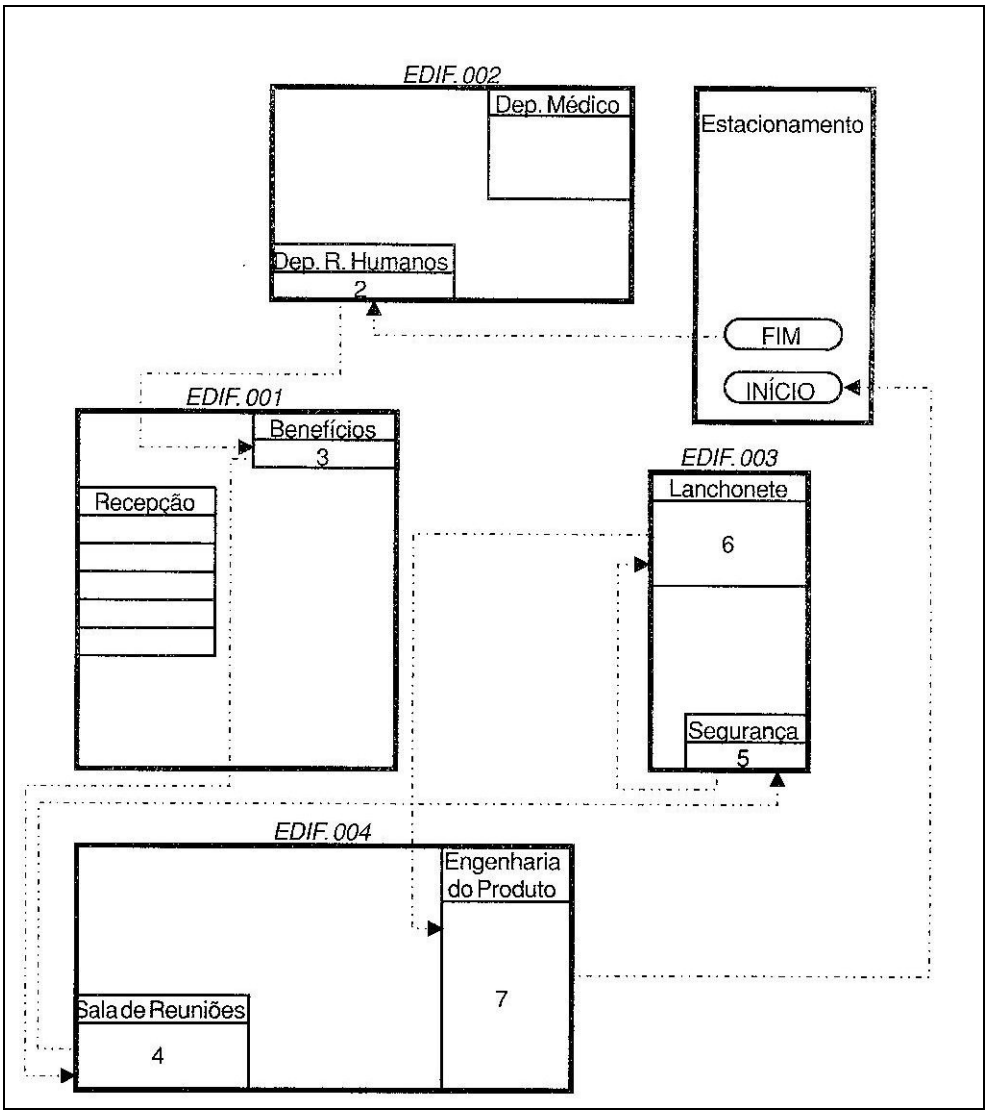
Atividade	Tempo de processamento (horas)	Tempo de ciclo (horas)
1	3.0	3.0
2	0.3	72.0
3	2.2	200.0
4	1.0	72.0
5	2.0	48.0
6	1.0	120.0
7	0.1	24.0
8	1.0	66.0
9	1.2	30.0
10	2.0	72.0
11	0.2	72.0
12	1.0	72.0
13	1.1	16.0
14	0.1	8.0
15	0.3	48.0
Total	16.5	923.0
%	1,8%	100%

Fonte: Harrington (1993)

2.2.4 Fluxograma Geográfico

Este tipo de fluxograma é superposto ao layout físico, permite a análise física do processo e ajuda a minimizar o tempo desperdiçado entre o trabalho realizado e os recursos envolvidos dentro das atividades.

Figura 4 – Modelo de fluxograma geográfico



Fonte: Autor

Quadro 4 - Simbologia básica para o mapeamento de processos

	Terminal: Inicia ou termina a rotina de um processo qualquer, devendo ser colocado dentro do símbolo de sua identificação Início ou Término
	Operação: Identifica qualquer processamento que se efetive num fluxo de trabalho e que não possa ser traduzido pelo próprio símbolo.
	Documento: Serve para identificar o documento que entra no fluxo do processo, devendo seu nome ou sigla ser colocado em seu interior.
	Decisão: Identifica a tomada de decisão, levando ao desdobramento do fluxo, segundo as alternativas verificadas.
	Conector de Página: É usado para transferir o fluxo para outra página. Deve-se indicar a folha de destino na origem, e na de destino a folha de origem.
	Conector de Rotina: É usado para transportar a rotina para uma outra coluna dentro da mesma página. Deve-se colocar um número de identificação no interior do símbolo
	Fluxo de mensagem: É usado para mostrar a ordem (seqüência) com que as atividades serão executadas em um processo. Escrito na seta deve estar a saída, o produto ca etapa, que servirá como entrada para a próxima

F

Fonte: Adaptação do Autor das normas ANSI, baseado em Cury, 2000

2.2.5 Sessão de Mapeamento de Processos

A metodologia para mapear os processos descrita neste trabalho encontra-se baseada no artigo **Definição de uma Sessão de Mapeamento de Processos** de Sandra Rosas, Analista de Processos, da *ProcessMind* © consultoria em gestão de processos de negócio no fórum de The BPM Experience em 17 de agosto de 2007 .

Possivelmente para a continuidade e aprofundamento do trabalho com processos no SESC-RS será contratada uma consultoria, por isto este primeiro ensaio foi feito nos mesmos padrões de uma referência nacional em melhoria de processos

Dentre outras metodologias esta foi escolhida pelo fato da ProcessMind ser uma especialista em mapeamento de processos e de ter vasta experiência em mapeamento de processos em organizações de serviços com características ou serviços semelhantes ao SESC-RS entre elas o SEBRAE, ATENTO e EMBRATEL.

Pode-se definir uma sessão de Mapeamento de Processos como uma reunião de trabalho realizada com pessoas chave da empresa, que dominam o processo em análise, cujo objetivo principal é definir e criticar o processo e identificar principalmente regras de trabalho e oportunidades de melhorias.

Para as sessões de mapeamento devem ser convidados, além dos principais gestores envolvidos no processo, colaboradores de perfil diferenciado na execução das atividades do processo, buscando com isso, as possíveis formas de execução desse processo até o consenso do melhor modelo entre os participantes.

Um papel que deverá estar presente em uma sessão de mapeamento é o Analista de Processos, que preferencialmente deve ser representado por dois profissionais, um com foco na condução e moderação da reunião e o outro com foco no registro das informações em ferramenta própria para levantamento de processos.

Considerando a importância do evento da sessão de mapeamento, em que várias idéias serão apresentadas e discutidas, deve-se estruturar a reunião utilizando o apoio de recursos que proporcionem o máximo de aproveitamento, para tanto, recomenda-se o uso de ferramenta estruturada para o registro de todas as informações que serão coletadas durante a reunião e condições áudio visuais que propiciem a participação de todos os presentes.

O mapeamento pode ser dividido em duas etapas o mapeamento em grupo e o mapeamento individual, o mapeamento em grupo pode apresentar foco gerencial ou operacional e o individual somente foco operacional.

No mapeamento em grupo é realizado com o objetivo de identificar as características e necessidades do processo sob a visão de cada um dos papéis envolvidos e atingir o consenso entre esses participantes.

No mapeamento individual o foco é mais operacional e os objetivos são: detalhar, especificar, exemplificar e validar as informações apresentadas durante o mapeamento em grupo.

Na sessão de mapeamento gerencial os participantes e o foco das informações e definições estão em níveis tático-estratégicos como, por exemplo: objetivo do processo, indicadores de desempenho, controles internos, principais desafios, além da visão das interfaces entre os sub-processos e o relacionamento cliente-fornecedor com os demais processos da empresa.

No mapeamento operacional participam os que atuam na operação do processo. Nesta sessão o foco estará em identificar: regras e premissas de execução, entradas e saídas, clientes e fornecedores (internos e externos), papéis envolvidos e recursos utilizados (documentos, relatórios e sistemas), além das oportunidades de melhoria e pontos de alerta.

As informações coletadas deverão ser registradas em ferramenta apropriada em conjunto com os participantes da sessão e possibilitarão o desenho do diagrama e descrição das atividades do processo.

2.3 GESTÃO POR PROCESSOS

2.3.1 Gestão por Processos ou Gestão de Processos

Como já não bastasse a complexidade do termo “processo” que foi detalhado no item 2.1, quem dirá da combinação deste termo com a palavra gestão.

A palavra gestão pode ter diferentes aplicações, gestão da estratégia, gestão da qualidade, gestão do conhecimento entre outros, mas também pode ser entendida de acordo com definição do dicionário Aurélio como sinônimo de administração.

A questão agora é saber se o correto é fazer gestão “de” ou “por” processos? De Sordi (2008, p. 24) explica:

> O entendimento mais comumente encontrado para gestão “de” processos é o da engenharia operacional, oriundo do processo mecanicista e continua sendo utilizado para profissionais da área de pesquisa operacional para operações fabris e para profissionais que atuam na automação de fluxos de trabalho (workflow), entre outras.

Na analogia feita parece que a expressão fica mais clara “administração de processos”

A gestão “por” processos tem um sentido mais abrangente e pode ser visto através de uma abordagem administrativa como “um estilo de organização para gerenciamento das operações da empresa, podendo ser chamada também de “Administração por Processos” , “abordagem administrativa da gestão por processos” ou simplesmente de “abordagem sistêmica”.

2.3.2 A Origem desta abordagem

Visão sistêmica da organização é um sinônimo de gestão por processos, de acordo com De Sordi (2008) ela tem a sua origem na teoria geral dos sistemas (TGS), que por sua vez que teve origem em 1920 quando um biólogo húngaro estudou a auto regulação dos sistemas orgânicos. Surgiu como uma crítica a abordagem científica reducionista que estudava as partes individuais (órgãos ou células) e era predominante na época. Neste estudo os organismos vivos foram entendidos e analisados como sistemas abertos, que interagiam com o meio ambiente, incorporavam alterações benéficas e neutralizavam as maléficas (auto-regulação regenerativa dos sistemas).

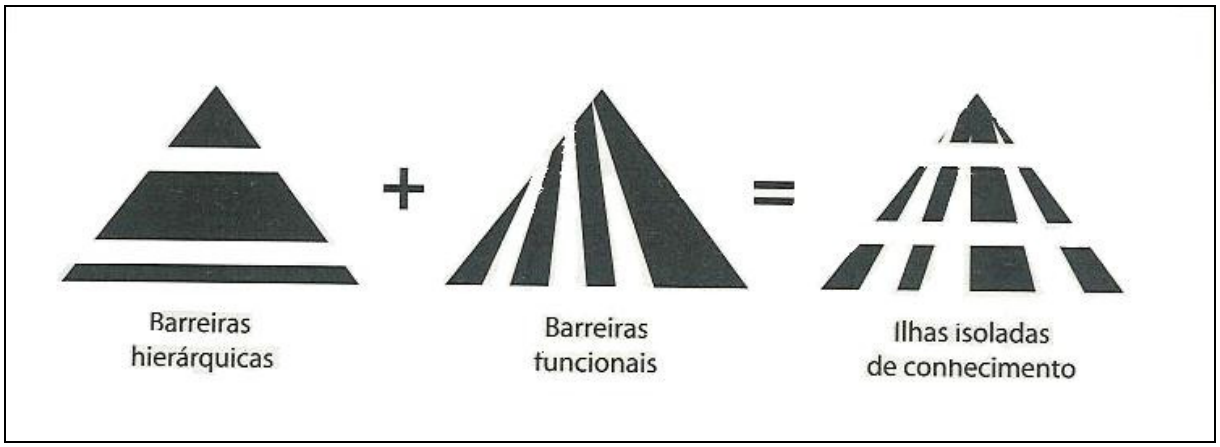
A TGS aplicada às ciências administrativas resultou em uma nova abordagem, a da organização como um sistema, considerando o lado externo da organização e suas relações. Este conceito fica claramente evidenciado através de um mapa de contexto que consegue mostrar o mercado, clientes, fornecedores e concorrentes e ambiente social, econômico e político.

2.3.3 Gestão por Processo x Gestão por Funções

Logo após a segunda guerra mundial começaram a surgir gigantes multinacionais, conglomerados automobilísticos americanos, indústrias alimentícias européias e a indústria petrolíferas ainda baseadas nos princípios da administração científica, estruturadas verticalmente e suportadas por amplas divisões funcionais que operavam independentemente umas das outras com foco na eficiência operacional.

A principal característica deste tipo de organização é a quebra das vias de comunicação entre os departamentos com a criação de barreiras funcionais, que isolam áreas multidisciplinares que atuam nos mesmos processos. A proliferação de níveis hierárquicos de gestão, por seu lado estimula a criação de barreiras hierárquicas, em que supervisores só falam com supervisores, gerentes com gerentes e diretores com seus pares. (De Sordi, 2008, p. 15)

Figura 5 - Origem dos problemas das organizações organizadas por funções



Fonte: De Sordi, 2008, p. 16

CURY, 2000, p. 240 cita as principais características, vantagens e desvantagens da estrutura por funções.

Características da estrutura por funções

-
- Cada área ou departamento dedica-se ao desenvolvimento de uma única função;
- Baseada na especialização;
- Objetivo permanente exigindo um meio ambiente estável;
- É voltada para produções repetitivas em grandes quantidades.

Vantagens da estrutura por funções

- Centralização de recursos similares a cada função;
- Solidificação da especialização em cada departamento;
- Perspectiva de carreira profissional;
- Uniformidade em normas e procedimentos;
- Qualidade nos produtos, desde que o ambiente seja estável.

Desvantagens da estrutura por funções

- As funções são mais importantes que os clientes e os fornecedores;
- As principais responsabilidades se perdem entre na lacuna entre os departamentos funcionais
- Inaplicável quando o meio ambiente é instável
- Não é flexível – tendência a centralização
- Não favorece a cooperação interdepartamental

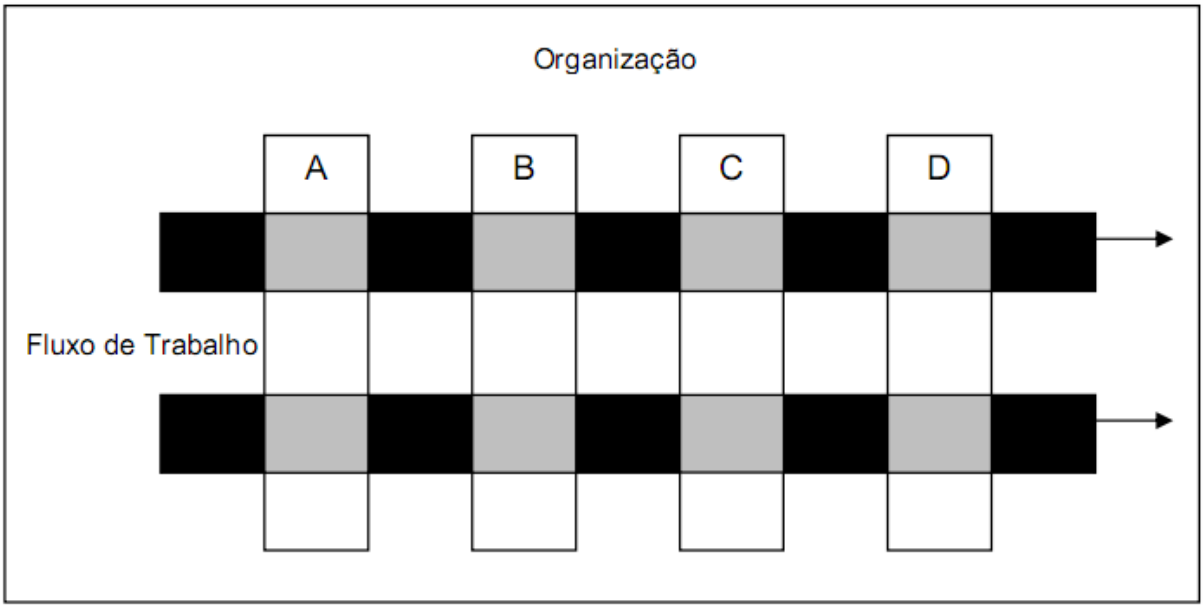
A gestão por processos retrata um novo enfoque organizacional, exigido pela dinâmica da sociedade atual, forçando as organizações a melhorarem seu desempenho, para atender a um mercado comprador altamente competitivo e globalizado. CURY (2000, p. 311)

"Essas novas organizações em que as funções são superadas em importância pelos processos empresariais, estão recebendo o nome de organizações horizontais". CURY (2000, p. 313),

Hammer e Champy (1994) fazem uma comparação mostrando que, O organograma clássico esta para as organizações verticais, assim como o mapa de contexto esta para as organizações horizontais. A visualização inicial do mapa de contexto já é capaz de mostrar como as coisas realmente funcionam na empresa, suas relações internas e externas, diferente de um organograma que mostra apenas os níveis hierárquicos e funções.

Então, a visão horizontal da organização, de acordo com Rummler e Brache(1994), permite ver como o trabalho é realmente feito por processos que cortam fronteiras funcionais, mostrando os relacionamentos internos entre cliente/fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos e serviços, além de incluir o fator que falta aos organogramas: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho.

Figura 6 – Fluxo horizontal do trabalho versus organização vertical



Fonte: Harrington (1993)

Nas ultimas décadas, decorrente da busca pela qualidade total, houve um grande movimento administrativo de se buscar especialização nas áreas funcionais em torno das suas competências básicas. A busca pela excelência nos "silos

funcionais” resolvia problemas localizados, mas não os que abrangiam questões estruturais da empresa.

Observou-se que desempenhar diversas funções com excelência não implicava necessariamente em satisfação do cliente final, pois muitos dos problemas residiam nas lacunas entre as diversas áreas funcionais, problemas apontados como lacunas organizacionais ou áreas nebulosas que até então eram pouco compreendidas e gerenciadas pela organização.

A busca por soluções mais eficazes levou as empresas a reverem suas estruturas organizacionais, não mais a partir de agrupamento de atividades em torno das áreas funcionais, mas sob perspectiva do cliente. Ocorreu a alteração do foco administrativo, do fluxo de trabalho para os processos de negócio da organização.

Tem-se, hoje, uma década decorrida da entre a pioneira e ousada proposta de reengenharia total Business Process Reengenieering (BPR), até os atuais projetos de redesenho graduais e contínuos dos processos de negócio, denominados Busines Process Design (BPD).

Esta proposta tem em sua essência o direcionamento da organização aos processos de negócio.

Ao contrário das empresas convencionais que, “projetada em função de uma visão voltada para a sua realidade interna, sendo centradas em si mesmo” Gonçalves (2000b), as empresas organizadas e gerenciadas por meio de processos de negócio priorizam o cliente final, por meio da valorização do trabalho em equipe, da cooperação e da responsabilidade individual.

Para alcançar esta proposição a gestão por processos atua principalmente na redução da interferência e de perdas decorrentes de interfaces entre organização, áreas funcionais e entre níveis hierárquicos (BALZAROVA et AL., 2004), que são os principais problemas da gestão por funções ou funcional

Ostroff (1999, p. 10 – 11), apresenta os princípios da abordagem administrativa da gestão por processos.

- Esta organizada em torno de processos-chave multifuncionais, em vez de tarefas ou funções;
- Opera por meio de donos de processos ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave;
- Reduz níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos, os quais têm completa autonomia de decisão sobre suas atividades nos processos como um todo;
- Opera de forma integrada com clientes e fornecedores;
- Fortalece políticas de recursos humanos, disponibilizando ferramentas de apoio, desenvolvendo habilidades e motivações, além de incentivar o processo de transferência de autoridade aos operadores de processo, para que as decisões essenciais a performance do grupo sejam tomadas no nível operacional;
- Utiliza Tecnologia da informação(TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de performance e promover a entrega da proposição de valor ao cliente final;
- Incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo de áreas multifuncionais;
- Promove a multifuncionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios impostos pela organização;
- Redesenha as funções de departamentos ou áreas de forma a trabalhar em parceria com os grupos de processos;
- Desenvolve métricas para avaliação de objetivos de desempenho ao final dos processos, as quais são direcionadas pela proposição de valor ao cliente final, no sentido de medir a satisfação dos clientes, dos empregados e avaliar a contribuição financeira dos processos como um todo;

2.3.4 Estágio de evolução para organização por processos

Gonçalves, (2000 p 13-14), mostra os principais estágios em que as empresas podem estar no seu caminho em direção a organização por processos.

Existem vários estágios na evolução de uma em presa em direção à organização por processos Em princípio, Gonçalves identifica pelo menos cinco estágios num espectro que vai de um modelo puramente funcional até o modelo essencialmente baseado em processos.

Cada empresa atualmente se encontra em algum desses estágios e pode decidir passar para outro estágio que seja mais adequado às suas operações e perspectiva. As empresas que se encontram na etapa A são aquelas que ainda não deram passos decididos em direção à estruturação por processos. Algumas se questionam sobre a validade de adotar uma estrutura por processos, outras só conseguem perceber os seus processos de manufatura.

Nas organizações tradicionais, os processos são ignorados. Elas baseiam-se no fato de que os funcionários têm foco restrito, e a visão mais geral do quadro cabe unicamente aos gerentes. Os funcionários realizam uma tarefa comandados por seus chefes. São empresas que ainda precisam passar por uma etapa de conscientização a respeito do assunto. Para essas empresas, as chances de uma mudança radical são muito limitadas.

As empresas que se encontram na Etapa B já têm seus processos e subprocessos identificados, porém o foco do esforço ainda está centrado nas funções. Seus processos são enquadrados na estrutura funcional e geralmente empregam formas de trabalho antigas. As empresas dessa categoria limitam-se a aperfeiçoar os gargalos e obter mais eficiência operacional. Seu grande desafio é o mapeamento dos seus processos e a identificação dos processos essenciais em torno dos quais se organizar.

Finalmente, as empresas que se encontram na etapa E são aquelas que já foram estão arquitetadas pela lógica dos processos essenciais. Sua grande tarefa é

a monitoração permanente da definição do seu negócio e o ajuste dos processos adequados para seu negócio sempre que necessário, adequando a organização a cada momento, como um organismo vivo.

Quadro 5 – Estágios da evolução para a organização por processos

	Etapas				
	A	B	C	D	E
Onde estamos	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um *process owner*	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
Comentários	As empresas sequer se deram conta Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios	O foco do esforço ainda está nas funções Os processos são enquadrados na estrutura funcional A abordagem é ampla demais A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos O uso de *case managers* pode melhorar o contato com o cliente O poder ainda reside nas unidades verticais	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização Implantação da nova organização	É a forma de organização indicada para a gestão por processo Áreas funcionais praticamente não existem As metas e métricas são definidas para os processos
Até onde dá para ir em termos de negócio	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Fonte: Gonçalves (2000).

2.4 REDESENHO DE PROCESSOS

Na tentativa de acompanhar as mudanças do ambiente e sempre atender às expectativas dos clientes, as empresas fazem redesenho dos seus processos de forma contínua o redesenho do processo pode ser uma drástica mudança dentro da organização, por isso deve ser compreendido e aceito por todos os colaboradores e incentivado pelos gerentes/diretores. Sempre é possível descobrir uma maneira melhor de realizar qualquer trabalho, e é nesse ponto que o redesenho atua.

Redesenhar processos também significa combinar melhorias a curto prazo com descobertas inovadoras. Aplicar esforços de modelagem para que oportunidades de melhoria em curto prazo surjam, atividades redundantes e com defeitos sejam eliminados, o ciclo de tempo seja reduzido e custos sejam cortados.

Existem várias abordagens tradicionais para a melhoria de processos. O quadro abaixo as resume e traz uma visão geral de cada uma.

Quadro 6 - Abordagens para melhoria de processos

Abordagem	Objetivo	Ferramentas/ Métodos	Raízes
Custos baseados na atividade.	Cortar custos	Formação do custo sobre análise do processo/valor acrescido.	Contabilidade para a seleção da linha de produtos.
Análise do valor do processo.	Simplificar um processo, reduzir custo e tempo.	Análise do valor de cada etapa do processo.	Abordagens consultivas.
Melhoria do processo empresarial.	Melhorar continuamente um ou todos os processos em termos de custo, tempo e qualidade.	Classificação da etapa do processo, ferramentas de qualidade.	Gerenciamento da qualidade total (TQM).
Engenharia da informação.	Construir um sistema de acordo com as linhas do processo.	Descrições dos processos atuais e futuros.	Análise de sistemas.
Reengenharia do processo empresarial.	Usar alavancas de mudança para	Alavanca de mudança, visão futura.	Sistemas competitivos.

Fonte: Davenport (1994).

A empresa pode utilizar uma ou mais abordagens, ou até mesmo criar uma abordagem nova mais adequada a sua situação e ao projetar um novo processo, vale a pena recordar algumas ferramentas propostas por Harrington, 1994 redesenhar processos.

- Eliminar a burocracia: remover tarefas administrativas, aprovações e fluxo de papel desnecessário;
- Eliminar duplicidade: remover atividades idênticas, realizadas mais de uma vez no processo;
- Assegurar agregação de valor: Avalie se cada atividade realmente agrega valor sob o ponto de vista do cliente;
- Simplificar: Reduza ao máximo a complexidade do processo;
- Reduzir o ciclo de tempo: determine meio para comprimir os prazos do processo, visando exceder as expectativas do cliente e reduzir os custos com estoque;
- Impossibilitar o erro: Tornar difícil a ocorrência de erros durante a execução das tarefas, sistemas de informação muitas vezes podem ser uma ferramenta poderosa para este fim;
- Simplificar a linguagem: tornar os documentos de fácil compreensão por aqueles que o utilizam;
- Uniformizar: selecionar uma única maneira de executar a atividade e assegurar que todos façam de acordo com o procedimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste trabalho foi utilizado método de pesquisa de estudo de caso único em uma na empresa de serviços, cujos detalhes são apresentados no capítulo 4, seção 4.1.

O método estudo de caso é propício para pesquisas que “investigam um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (YIN, 2001).

A metodologia para fazer o redesenho de um processo da organização, que faz parte do objetivo principal deste trabalho, esta baseada em quatro obras de autores consagrados no assunto.

A metodologia que foi tomada como alicerce para a realização deste trabalho esta no livro de De Sordi (2008), esta, por sua vez foi escrita principalmente com base em Davenport (1994) e Hammer e Champy (1997) é um resumo das principais etapas e atitudes a serem tomadas para a estruturação da organização por processos. Como aditivo foram utilizadas algumas técnicas e ferramentas ilustradas na obra de Rocha e Albuquerque (2007).

De Sordi (2008) explica que as metodologias mais eficientes de implantação da gestão por processos não apresentam um conjunto lógico e ordenado de atividades, técnicas, conceitos, ferramentas e profissionais apropriados para a

atividade. Estas metodologias são um conjunto sugestivo de atividades ou agrupamento de atividades, reunidos em fases que podem ou não ser aplicados conforme a situação. Cabe ao gestor da execução dos trabalhos, normalmente no papel de gerente de projeto selecionar as fases e atividades necessárias ao projeto.

Como este trabalho limita-se apenas a melhoria de um processo pontual e para mostrar os benefícios da gestão por processos, a metodologia foi adaptada para este fim.

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

As etapas da pesquisa do estudo de caso foram:

a) Levantamento bibliográfico sobre o assunto, no qual foram explorados dos assuntos-base deste trabalho, tais como conceito de processo, visão horizontal das organizações, gestão por processos, mapeamento análise e redesenho de processo;
b) Elaboração e aplicação de uma entrevista semi-estruturada em profundidade com gerentes e executivos para identificação de processos e outra para os principais envolvidos no processo escolhido com o objetivo de levantar os problemas do processo (rupturas);
c) Desenvolvimento da cultura da gestão por processos;
d) Visitas técnicas de benchmark em empresas com características semelhantes;
e) Identificação, Mapeamento e classificação dos processos;
f) Construção do mapa de contexto;
g) Seleção do processo a ser redesenhado;
h) Seleção de uma equipe multidisciplinar;
i) Mapeamento do processo selecionado e identificação das rupturas;
j) Identificação das necessidades das partes interessadas;
k) Redesenho do processo;
l) Sugestões de melhorias e continuidade do trabalho

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu em entrevistas do tipo semi-estruturada em profundidade, pois isso permite uma maior interação entre entrevistado e entrevistador, mas sem perder o foco da discussão (CRUZ, 2002).

A dinâmica utilizada foi a de mapeamento em grupo, o trabalho foi dividido em dois momentos principais a criação do mapa de contexto e a identificação das rupturas. Foi necessário um dia inteiro de trabalho em um lugar reservado, fora do ambiente de trabalho, o material usado foi apenas um flip chart, canetas e post-its.

Após a elaboração do mapa do processo foram distribuídos os formulários para todos os participantes da dinâmica, o formulário serviu como uma orientação, um questionamento individual para extrair as respostas necessárias de forma mais objetiva para a identificação das rupturas. A identificação das rupturas foi feita de forma coletiva, à medida que as etapas do processo transcorriam cada participante fazia sugestões de ruptura que eram expostas e avaliadas pelo grupo, caso fosse consenso ela era registrada no documento principal.

A executiva responsável pela área de planejamento e qualidade foi quem mais participou devido ao conhecimento sistêmico deste processo, mas o restante dos participantes teve fundamental importância para a identificação clara de todas as etapas do processo e também na identificação das rupturas.

Quadro 7 - Participantes das dinâmicas de mapeamento e melhoria de processo

Participante	Cargo / Área	Escolaridade	Tempo de empresa
Adriane de Moraes	Gerente de Planejamento	Pós graduação	8 anos
Luis Carlos	Auxiliar ADM	Graduação em andamento - Administração	2 anos
Priscila Miranda	Assistente planejamento	Graduação em andamento - Comunicação	4 anos
Fabrício terra	Analista planejamento	Graduação em andamento - Administração	1 ano
Marcos Weis	Analista TI	Graduação em engenharia da computação	3 anos
Hipárcio stoffel	Consultor externo	Mestrado	N/A

Fonte: Autor

Quadro 8 - Questionário para identificação das rupturas do processo

SESCRS
A FORÇA DO SISTEMA FECOMÉRCIO AO SEU LADO.

Análise do Processo - Lista de Rupturas
Versão 0 Data: 00/00/0000
Elaborado por: Luis Carlos

Processo em Análise **Data:** 00/00/00
Análise Crítica pela Direção (ACPD)

Participantes:

PERGUNTAS PARA AJUDAR NA IDENTIFICAÇÃO DAS RUPTURAS DO PROCESSO

1) O processo recebe todas as informações de entrada que necessita?
2) As entradas estão dentro das especificações e requisitos?
3) As entradas chegam no prazo certo?
4) As entradas chegam na quantidade certa?
5) Elas estão no lugar certo?
6) São recebidas de forma adequada?
7) O processo está produzindo as saídas certas?
8) O processo está produzindo as saídas no prazo requerido pelos clientes?
9) O processo está produzindo as saídas dentro das especificações e requisitos dos clientes?
10) O processo está entregando as saídas aos clientes certos?
11) O processo está produzindo as saídas na quantidade necessária?

Nº	**Descrição da Ruptura**	**Classificação**	
		Freqüência	Impacto
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Fonte: Autor

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados através da pesquisa semi estruturada foi feito em tempo real. O autor deste trabalho conduziu a construção do mapa do processo e a dinâmica de identificação das rupturas, a primeira informação necessária foi o início e o final do processo e à medida que os participantes da dinâmica chegavam ao consenso das etapas e das rupturas sugeridas durante o percurso do processo as informações iam sendo registradas.

Para constatação dos resultados, portanto, caberá ao pesquisador esmiuçar as respostas, interpretá-las e procurar explicá-las, utilizando os conceitos aprendidos na literatura e os elementos presentes em outras experiências relatadas ao longo desta pesquisa.

Desta forma, o fechamento do estudo de caso se deu com a análise do conteúdo das melhorias propostas com o novo processo, onde as rupturas e as necessidades foram elencadas e relacionadas com as melhorias propostas e quando possível quantificada.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O SESC - Serviço Social do Comércio é uma Entidade de personalidade jurídica de direito privado, com jurisdição em todo o país, composto da Administração Nacional e de Administração Regionais. Foi criado a partir do decreto-Lei nº 9.853, de 13/09/1946, que atribuiu à Confederação Nacional do Comércio o encargo de criar e organizar o Serviço Social do Comércio, com a finalidade de "planejar e executar, direta ou indiretamente, medidas que contribuem para o bem-estar e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias, e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade" (art. 1º).

O SESC-RS é uma Administração Regional, no estado do Rio Grande do Sul, composto do Conselho Regional como órgão deliberativo e da Direção Regional como órgão executivo. A Administração Regional, embora sujeita às diretrizes e normas gerais previstas pelo órgão nacional, é autônoma no que se refere à administração de seus serviços, gestão de recursos, regime de trabalho e relações empregatícias. O Conselho Nacional é presidido pelo Presidente da Confederação Nacional do Comércio (CNC), cabendo aos Presidentes das Federações estaduais do comércio (Fecomércio) presidir os Conselhos Regionais. Para que possa desenvolver as atividades que lhe foram incumbidas por lei, recebe contribuições compulsórias, que são recolhidas mensalmente pelo INSS das empresas do comércio de bens e de serviços enquadradas nas entidades sindicais subordinadas à CNC, conforme estabelecido no art. 6º, do Decreto 61.836/67.

Com a missão de promover a qualidade de vida nas comunidades em que está inserida, a entidade atua no setor de serviços em programas relacionados às áreas de saúde, educação, cultura, esporte e lazer. Para tanto, disponibiliza uma estrutura completa onde os seus clientes são tratados com atenção, carinho, respeito e cidadania é a palavra-chave.

O SESC/RS conta com cerca de 1350 colaboradores para a realização de suas atividades. Em 2008 esteve presente em 441 municípios e um o orçamento total de R$ 126 milhões e, neste mesmo ano, realizou mais de 73 milhões de atendimentos no Estado.

A gestão do negócio no SESC-RS obedece a uma hierarquia cujas diretrizes fundamentais estão definidas no Departamento Regional (Sede), sendo desdobradas em 35 Unidades Operacionais e 19 Balcões SESC-SENAC. A gestão operacional do negócio é realizada pelas Unidades Operacionais que são responsáveis por executar os projetos corporativos e desenvolver as atividades, seguindo orientações das áreas de produtos da sede, em sintonia com as diretrizes do planejamento estratégico. Os principais clientes do SESC estão classificados como comerciários, empresários e usuários, incluindo ainda seus dependentes, sendo os usuários pessoas físicas que não pertencem ao setor terciário. Estas três categorias possuem preços diferenciados, sendo o cliente preferencial, o comerciário e seus dependentes.

Quadro 9 - Matriz de Pilares e produtos do SESC-RS

Pilar	Produto
Educação e Cultura	Educação Infantil
	Cursos Livres de atualização
	Palestras, Seminários e Jornadas
	Centro de Eventos
	Apresentações Artísticas e Desenvolvimento Artístico e Cultural
	Feira de Livros
	Biblioteca
Saúde	Odontologia e OdontoSESC
	Educação em Saúde
	Assistência Médica
	Restaurante, Lancherias e Cafeterias
	Academia, Torneios, Competições, Iniciação Esportiva e Recreação
	Clube SESC Maturidade Ativa
Hotelaria e Turismo	Temporada de Férias
	Conhecer Destinos e Cultura
	Reconhecer Rio Grande do Sul
	Viajar é Educar
	Hotelaria

Fonte: Relatório de Gestão 2009

4.2 CULTURA DA GESTÃO POR PROCESSOS

É fundamental que a alta direção da organização tenha um entendimento comum dos principais benefícios da gestão por processos e das principais restrições a serem superadas em sua implementação. Podem ser usadas várias formas para desenvolver esse aprendizado organizacional: Seminários, cursos, apresentações de casos de sucesso e visitas a empresas que já implementaram a gestão por processos.

De Sordi, 2008 afirma que estes meios devem ser combinados para que esta etapa obtenha êxito e salienta a importância do envolvimento dos principais interlocutores da organização quando pertinente: clientes, fornecedores e parceiros.

Além das principais barreiras internas e externas que prejudicam o desempenho de uma organização vertical, já citadas no referencial teórico, existem as dificuldades para a remoção destas barreiras dentro e fora da organização.

Dificuldades interdepartamentais

- Competitividade interdepartamental e diferenças de cultura e método de trabalho;
- Disputas pelo poder;
- Falta de consciência sobre a responsabilidade do trabalho final;
- Aumento de trabalho para alguns
- Falta de visão do todo e dificuldade de compreensão dos objetivos;
- Falta de foco no cliente;
- Dificuldades de comunicação entre áreas
- Desconhecimento do trabalho de outros departamentos;
- Cultura de informações não compartilhadas;
- Necessidade de integração entre sistemas de informação;
- Dificuldades de trabalhar em equipe;
- Necessidades de adaptação do ambiente de trabalho (layout).

Dificuldades Interorganizacionais

- Dificuldade de enxergar que o processo começa e acaba fora da empresa;
- Padrões de comportamento entre empresas do tipo ganha-perde;
- Dificuldade de abrir informações
- Dificuldades em faze prevalecer o espírito de parceria
- Adoção de novas tecnologias
- Visão focada nos próprios ganhos em vez de cadeia de valor
- Dificuldades de integrar/entender culturas diferentes

4.3 VISITAS TÉCNICAS DE BENCHMARK

Com o intuito de conhecer melhor o conceito e a aplicabilidade da gestão por processos foi feita uma pesquisa via telefone e internet em busca de alguma empresa com características semelhantes ao SESC-RS que tivesse feito algum trabalho para melhoria de desempenho com base em processos.

As características do SESC-RS dificultaram um pouco o trabalho, já que o SESCRS não é uma empresa pública nem privada, a entidade possui características de ambas. Foram constatadas duas boas oportunidades de benchmarking em porto alegre com características de funcionamento semelhantes, a prefeitura municipal e a Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Sul (PROCERGS), após o contato com ambas foi possível agendar uma visita na PROCERGS.

Na PROCERGS, o gerente de planejamento foi entrevistado e mostrou o trabalho que foi feito na entidade. Em 1994 um processo crítico foi redesenhado em cerca de seis meses, a metodologia foi aplicada e acompanhada com o apoio de uma empresa de consultoria e trouxe ótimos resultados para a organização. Os objetivos com relação à participação de mercado e retorno financeiro foram atingidos em menos um ano após o trabalho, mas a idéia de melhoria contínua dos processos através da gestão por processos perdeu força decorrente da mudança na gestão do governo do estado. A visita gerou bastante aprendizado, foi possível evidenciar como este tipo de trabalho realmente pode gerar resultados positivos assim como as dificuldades para a sua implementação e continuidade.

Algum tempo depois foi necessário procurar uma empresa que tivesse características mais próximas com as do SESC-RS, através de alguns contatos com empresas de consultoria foi localizado Serviço Social da Indústria de Santa Catarina (SESI-SC), que aplicou a metodologia há alguns anos atrás.

No SESI-SC a mudança proposta pela consultoria que acompanhou a empresa foi bastante ousada, praticamente uma reengenharia, e daria grandes vantagens competitivas para a empresa. Uma minoria executiva da alta direção demonstrou certa resistência com relação a esta mudança drástica e isto foi o

suficiente para mudar o rumo do projeto. O plano B foi trabalhar com a melhoria de dois processos críticos. O processo de compras e o de recrutamento e seleção foram redesenhados com a aplicação da metodologia e novamente resultaram em soluções inovadoras de processos com mais eficiência e eficácia. O case do SESI-SC certamente foi um sucesso, mas assim como o caso da companhia gaúcha de processamento de dados não teve a melhoria dos processos através da gestão por processos sistematizada como uma prática de gestão. Parece que o trabalho funcionou apenas quando a consultoria externa fazia o acompanhamento.

Esta experiência, entre outras, serviu para que a semente da cultura de processos fosse plantada bem antes da execução de grandes melhorias no SESC/RS a fim de enraizar aos poucos na organização a gestão por processos. Para isso sistematicamente durante encontros e treinamentos promovidos pela área de Planejamento e Qualidade está sendo feita a disseminação dos conceitos básicos de gestão por processos para todos os níveis da força de trabalho

4.4 SELEÇÃO DA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR

A equipe que trabalhará na melhoria do processo assim como o futuro gestor do processo devem ser os profissionais das áreas fim do processo em questão. Após fazer o recrutamento interno é necessário fazer a capacitação dos colaboradores na metodologia, nas técnicas e nas ferramentas a serem utilizadas durante o projeto.

O Gerente do projeto não precisa ser necessariamente o futuro gestor do processo, pois são competências distintas. Isto pode ser feito para poupar o gestor do processo da desgastante atividade de implementação do processo, mas não o exime de uma participação ativa durante o trabalho.

Os treinamentos priorizados devem ser relativos aos conceitos básicos da gestão por processos, que em boa parte estão no referencial teórico deste trabalho,

pois estes conhecimentos serão necessários para entender as técnicas, metodologias e ferramentas.

Para uma determinada atividade, a metodologia pode sugerir um conjunto de técnicas como também as ferramentas mais apropriadas para tal, como um software ou um modelo de formulário de papel a ser empregado. As ferramentas podem ser adquiridas isoladamente ou fornecidas em pacotes de solução (software) de forma integrada, caracterizando uma série de soluções para a gestão por processos de negócio (Soluções BPMS).

Houve necessidade de formar duas equipes multidisciplinares para realizar este trabalho, uma para a identificação dos processos e construção do mapa de contexto e outra para a melhoria dos processos.

Para identificar os processos e construir o mapa de contexto a célula da assessoria de planejamento e qualidade responsável pela melhoria dos processos foi composta dois colaboradores sendo um deles o autor do presente trabalho.

Para a melhoria do processo na qual é necessário alinhar o processo e as pessoas as estratégias do negócio com o apoio de tecnologia da informação, participaram além dos principais envolvidos na execução das atividades do processo em questão, do coordenador do trabalho foram envolvidos um consultor externo e um analista de sistemas.

4.5 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS E CONSTRUÇÃO DO MAPA DE CONTEXTO

De acordo com RUMMLER e BRACHE 1997, o primeiro passo para um bom mapeamento de processos é a construção do mapa de contexto da organização, ele vai permitir uma visão de sistema da organização, mostrando como realmente as coisas funcionam na empresa, diferente do tradicional organograma que mostra apenas a hierarquia e as funções.

A construção do mapa de contexto organizacional a princípio parece bastante simples, basta olhar para o negócio da empresa, verificar os atores externos como clientes fornecedores, parceiros e governo e desenhar como a organização trabalha para entregar os seus produtos ou serviços para seu público alvo.

Na realidade a construção deste mapa não foi nada fácil, para isso foi necessário conhecer praticamente toda a organização. A equipe de “analistas de processo” da área de planejamento e qualidade foi formada por duas pessoas com pouca experiência no assunto, o autor deste trabalho mais um funcionário que tinha apenas 6 meses de empresa.

A primeira tentativa de construção do mapa de contexto foi frustrada, pois não se sabia ao certo quais eram os principais processos da empresa. Erroneamente a documentação disponível da empresa considerava as áreas funcionais como se fossem processos da empresa.

Este fato foi um indicador de como a organização esta em um nível muito baixo de organização por processos, o conhecimento neste âmbito é tácito e geralmente só dominado por colaboradores de nível executivo e gerencial, a grande maioria da força de trabalho, principalmente os das áreas de apoio, não compreendem que o início e o final dos processos no qual eles estão envolvidos ultrapassam os limites do setor onde trabalha.

Para tornar possível a construção do mapa de contexto foi necessário primeiramente conhecer e identificar os principais processos da empresa para isso Harrington (1994) sugere construir uma tabela com os possíveis processos centrais da empresa, logo aplicar entrevistas nos principais executivos da empresa para validar quais os processo que são de responsabilidade de sua área. Esta atividade não pode ser feita porque a equipe além do conhecimento restrito, não conseguiu determinar um escopo claro para definir uma lista de quais poderiam ser os processos principais da empresa. Este foi o momento que se percebeu a complexidade da palavra “processo”.

Já como não foi possível construir o mapa de contexto do SESC-RS porque não se sabia os principais processos e não existia alguma pessoa que pudesse ser

entrevistada para a identificação destes foi criada uma nova estratégia. A idéia foi de criar mapas de contexto para identificar os principais processos e verificar o funcionamento das áreas funcionais e unidades operacionais. O pensamento da equipe foi o seguinte, “juntando todos os mapas dos departamentos e unidades operacionais conseguiremos construir o mapa do SESC-RS como um todo”.

Primeiramente, através das entrevistas com os executivos responsáveis pelos departamentos da administração regional foram construídos mapas de contexto para todas as áreas funcionais. Nesta etapa foi possível identificar os principais processos e suas relações com outras áreas funcionais, fornecedores e clientes internos ou externos. Neste ponto da execução do trabalho ficou clara a expressão ”interdepartamental” e como uma organização organizada funcionalmente não consegue ver isto. Foi evidenciado que alguns processos trocam de nome quando fluem de um setor para outro, assim como algumas avenidas trocam o nome ao mudar de bairro.

Nas unidades operacionais onde as atividades para os clientes do SESC-RS são efetivamente executadas a entrevista com os gerentes deixou ainda mais clara à falta de visão sistêmica das áreas de apoio.

”Em alguns casos quando fazemos alguma solicitação para as áreas de apoio parece que estamos pedindo um favor, é como se estivéssemos atrapalhando o trabalho deles!”

“Gerente de Unidade Operacional”

Este relato demonstra bem como a falta de visão sistêmica e de foco no cliente característico de organizações funcionais podem atrapalhar o resultado final.

Foram construídos os mapas de contexto de unidades operacionais evidenciando as relações das unidades executoras do trabalho diretamente com os clientes e com a estrutura organizacional de suporte administrativo.

O resultado da construção do mapa de contexto da empresa foi surpreendente, os gerentes e executivos tiveram momentos contagiantes de entusiasmo ao conseguir fazer o drill down no mapa da empresa até chegar nos processos de responsabilidade de sua área, visualizando o funcionamento da empresa com nuca visto antes.

4.6 CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

Após muitas entrevistas e discussões foi possível finalizar os mapas de contexto dos departamentos e das unidades operacionais. Após analisar a documentação criada a partir deste trabalho a equipe identificou 46 principais processos empresariais.

De acordo com a experiência de Davenport (1994) um número adequado de processos importantes estaria entre 10 e 20.

A definição de quais eram os principais processos foi complicada porque os processos são quase que infinitamente divisíveis, a própria IBM, segundo Davenport (1994) ao identificar os seus processos constatou mais de 140, estes foram sendo agrupados reduzindo a quantidade total a pouco mais de 10% do valor inicial, resultando em apenas 18 processos principais.

É muito provável que na primeira revisão esta lista de 46 processos identificados no SESC-RS seja reduzida. O meio encontrado para identificar os processos pode ter considerado o mesmo mais de uma vez, e até ter considerado processos menos relevantes já que a identificação foi feita a partir de cada área e não da organização como um todo.

A classificação dos processos foi feita de acordo com Rummler e Brache, (1994), que considera os processos basicamente em três níveis, processos principais de negócio, de apoio e de gestão.

Quadro 10 - Classificação dos processos do SESC/RS

Tipos	PROCESSOS DO NEGÓCIO	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	PROCESSOS GERENCIAIS	Total
Características	Ligados ao cliente ou de negócios	Organizacionais ou de integração		
	São ligados à essência do funcionamento da organização	São centrados na organização	São centrados nos gerentes e nas suas relações	
	São suportados por outros processos internos	Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas	Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da Unidade/área	
	Resultam no produto ou serviço que é percebido pelo cliente	Garantem o suporte adequado aos processos do negócio	Incluem ações de suporte que os gerentes devem realizar	
Processos do SESC-RS	Desenvolvimento de serviços	Gestão da Estratégia	Desdobramento de metas	
	Disponibilização de serviços	Gestão da Qualidade	Avaliação de resultados	
	Gerenciamento de serviços	Mapeamento e Análise de processos	Relacionamento com partes interessadas	
	Atendimento ao cliente - Vendas	Estatística (controle produção)	Alocação de recursos	
	Prestação dos serviços	Advocacia Contensiosa	Acompanhamento	
	Cobrança	Advocacia Preventiva	Análise de desempenho colaboradores	
	Relacionamento com Clientes	Assessoria de Comunicação	ACPD/ Reuniões de Resultado	
		Relações Públicas		
		Publicidade		
		Help Desk (operações)		
		Rede de descontos		
		Matrículas		
		Análise e gerenciamento de projetos		
		Captação e avaliação de fornecedores		
		Atendimento corporativo		
		Obras e Serviços de Engenharia		
		Regularização de Imóveis		
		Processo de Manutenção		
		Processo de aquisição		
		Gestão de contratos		
		Controle da frota		
		Armazenamento e distribuição de materiais		
		Controle dos malotes		
		Administração de Pessoas		
		Desenvolvimento de Pessoas		
		Desenvolvimento de sistemas		
		Gestão de Infra-Estrutura		
		Suporte técnico (hardware e software)		
		Custos		43
	7 Processos Primários (16%)	**36 Processos de Suporte** (84%)		

Fonte: Autor baseado em tabela de Gonçalves, 2000

4.7 SELEÇÃO DO PROCESSO

A fim de evitar riscos, De Sordi (2008) sugere um processo de mudança não radical, ou seja, melhoria de processo em vez de reengenharia. Para as organizações que estão iniciando a gestão por processos é recomendável começar por um processo menos crítico, reduzindo assim o estresse da equipe do projeto.

Preferencialmente o esforço deve ser empregado em cima dos processos principais do negócio, para que o resultado seja mais efetivo e visível para os clientes. Nas organizações há muitos desejos por implementações de novos projetos, normalmente eles se apresentam sob o rótulo da introdução de uma nova prática de gestão ou de um novo sistema de informações e são estas situações que proporcionam oportunidades para a introdução da gestão por processos. Assim em

vez de abrir um novo projeto, o De Sordi (2008) recomenda que sejam aproveitadas as oportunidades de projetos já aprovados e com implementação já programada.

De acordo com esta “dica” a partir demanda da alta direção do SESC-RS de apresentar uma nova forma para a análise crítica dos resultados estratégicos foi possível alinhar a aplicação de uma metodologia de gerenciamento dos processos do negócio (BPM) para a melhoria do desempenho.

O processo de análise crítica pela direção é de responsabilidade da área de assessoria de planejamento e qualidade, na qual trabalha o autor do presente trabalho. Durante a realização será possível testar e melhorar a metodologia e as ferramentas de trabalho propostas focando o trabalho para obter resultados mais rápidos e com baixos investimentos iniciais.

Apesar de ter uma oportunidade à disposição, o processo em questão é classificado como um processo gerencial e de acordo com Davenport (1994) de todos os processos da organização, os de gerenciamento são os mais “mal-definidos”, e os que, provavelmente, menos serão vistos em termos de processos.

Davenport (1994) comenta que devido a não estruturação deste tipo de processo e da resistência potencial dos altos executivos à mudanças drásticas, para este tipo de processo é indicado que seja feita uma melhoria de processo e não uma reengenharia.

Davenport (1994, p.322) com relação ao redesenho de processos gerenciais afirma:

> “Normalmente os processos foco dos trabalhos com melhorias de processo são os principais do negócio, pois são com eles que se ganha dinheiro e onde o cliente consegue ver o resultado, contudo faz sentido redesenhar processos gerenciais, pois estes são onde boa parte do dinheiro é gasto”

Mintzenberg (1992, p. 324) comenta e caracteriza os processos gerenciais:

> O trabalho gerencial, e outros antes e depois dele, é altamente desestruturado e descontínuo. Ele caracteriza o gerenciamento como sendo constituído de três papéis principais, **interpessoal, informacional e deliberativo**, e estas faces foram usadas como base para poder quantificar os ganhos em melhorias de processo.

Davenport (1994) afirma que por este tipo de processo trabalha muito com informações e recursos de pessoal tanto administrativo quanto gerencial, a sua melhoria pode ser feita principalmente em termos qualidade, rapidez e precisão das informações.

Davenport (1994) ainda comenta que em média 13% da força de trabalho das empresas esta envolvido integralmente com atividades executivas, administrativas e gerenciais. Os funcionários administrativos que fazem a implementação das decisões compreendem mais 18% da força de trabalho. Juntas estas duas categorias se tornam maiores que qualquer outra, portanto merecedoras de atenção.

4.8 O PROCESSO DE ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO (ACPD)

Neste processo são envolvidos todos os gestores e executivos da organização e consiste em análises periódicas dos resultados das operações da organização em um evento trimestral.

As atividades deste processo são suportadas por basicamente dois sistemas de informação, o SESCNET e o SA, o primeiro é o principal sistema da organização, e é composto pelos módulos de vendas, logística e suprimentos, financeiro e planejamento, o segundo é usado apenas para o gerenciamento da estratégia através do acompanhamento de indicadores e planos de ação.

Este processo começa a partir da demanda da alta direção e funciona baseado nas informações geradas a partir das atividades realizadas pela organização, que em sua grande maioria, cerca de 80%, podem ser extraídas do SESCNET. Hoje estas informações são extraídas, transformadas e repassadas de

forma manual para o sistema de gestão da estratégia SA. Mensalmente, após a alimentação de todos indicadores os gerentes responsáveis por cada unidade devem analisar os indicadores das operações e criar planos de ação quando necessário.

A Assessoria de planejamento e qualidade mensalmente consolida as informações operacionais das unidades para o fechamento do resultado global e elabora uma apresentação com os resultados para serem apresentados na reunião.

A seguir é feito um “Drill Down”, que vai ressaltando em laranja o caminho a partir do mapa de contexto da organização (ilustração 14), que passa pela área de planejamento e qualidade (ilustração 15) e chega ao processo de ACPD (ilustração16) que tem suas atividades detalhadas (ilustração 17).

4.9 O MAPEAMENTO DO PROCESSO ATUAL

A fase de conhecimento da situação atual, também denominada de “as-is”, engloba o levantamento dos dados do processo atual por meio de técnicas de observação em campo, aplicação de questionários, leitura de documentos e relatórios, utilização de softwares e entrevistas. Nesta fase em termos de software serão usados os diagramadores de processo.

Esta fase visa levantar os seguintes dados do processo atual:

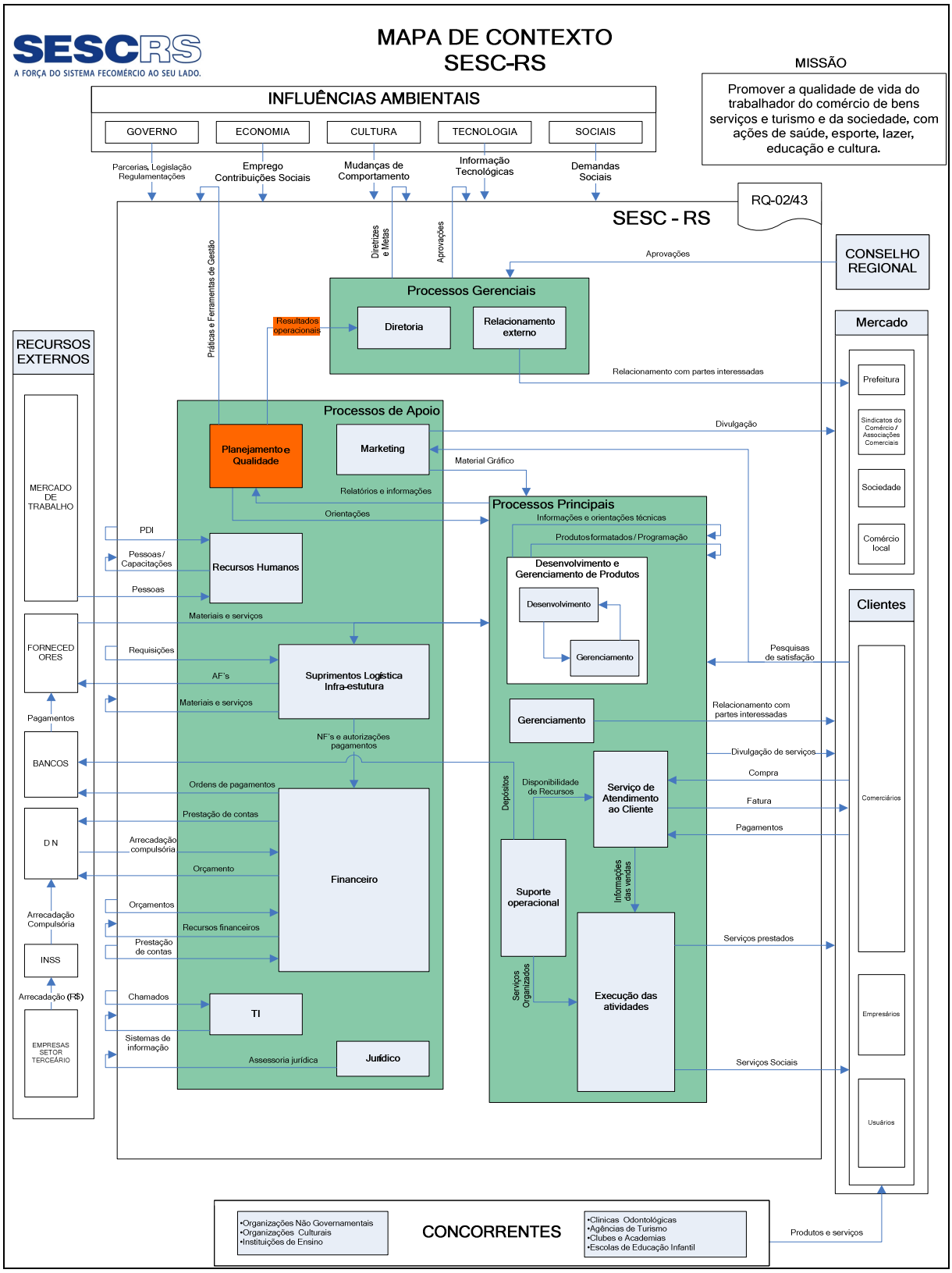
- Fluxo de atividades
- Regras de negócio
- Indicadores de desempenho atual
- Estrutura organizacional envolvida
- Problemas e oportunidades de melhoria
- Inputs e insumos
- Produtos e serviços gerados e seus clientes
- Tecnologias empregadas (SI)
- Informações manipuladas

- Recursos humanos envolvidos (quantitativo e qualitativo)

Para a elaboração dos mapas de contexto e detalhamento dos processos foi utilizada uma ferramenta da **Microsoft o Visio**, este é um software bastante flexível e pode ser utilizado para gerar diagramas de diversos tipos, como organogramas, fluxogramas, modelagem de dados (usando UML, BPMS ou outra notação gráfica qualquer)

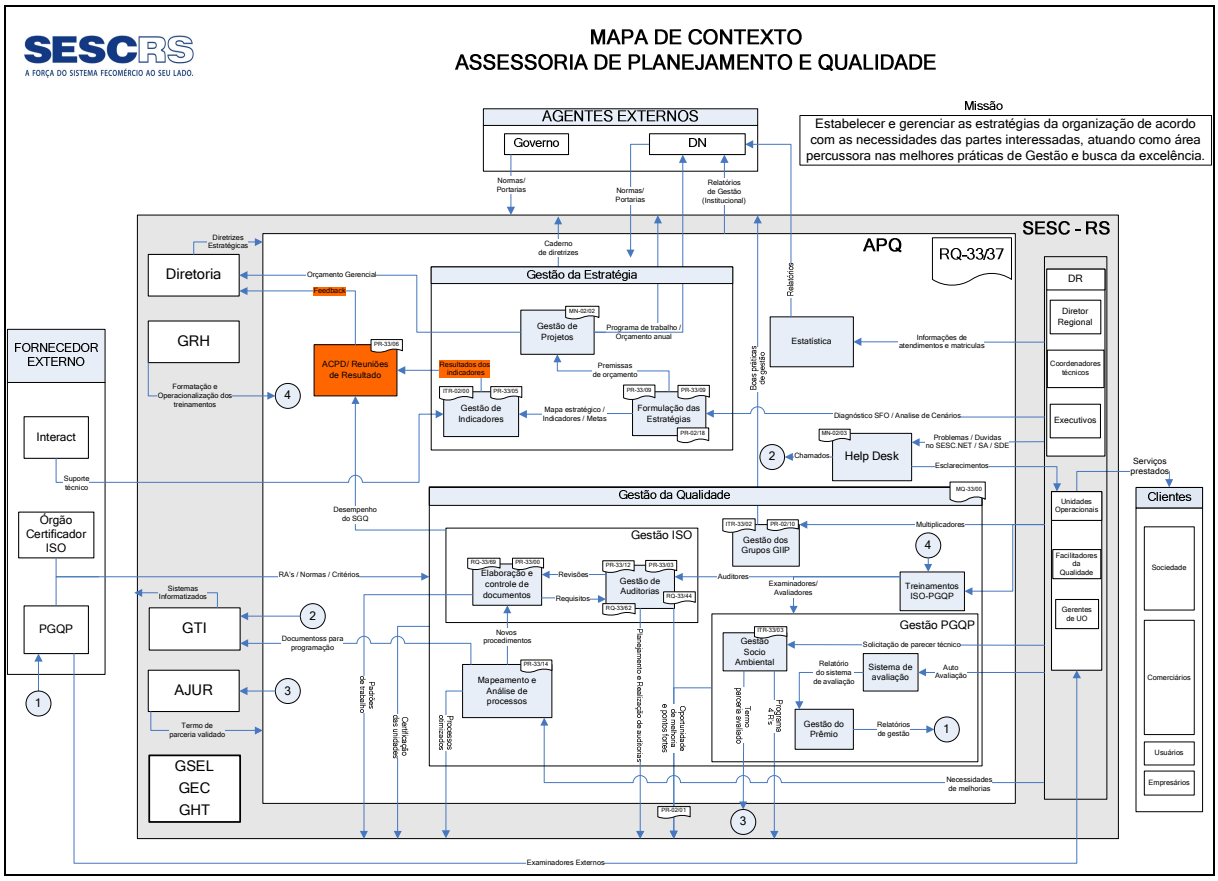
Para mapeamento e melhoria do processo de análise critica foram envolvidos além dos dois integrantes da equipe de mapeamento de processos, os executores do processo, a assessora do setor, um assistente administrativo. Alem destes para avaliar possibilidades de informatização foi convidado um analista de sistemas e para um consultor externo para trazer as melhores práticas do mercado e conceitos técnicos.

Figura 7 – Mapa de Contexto do SESC/RS



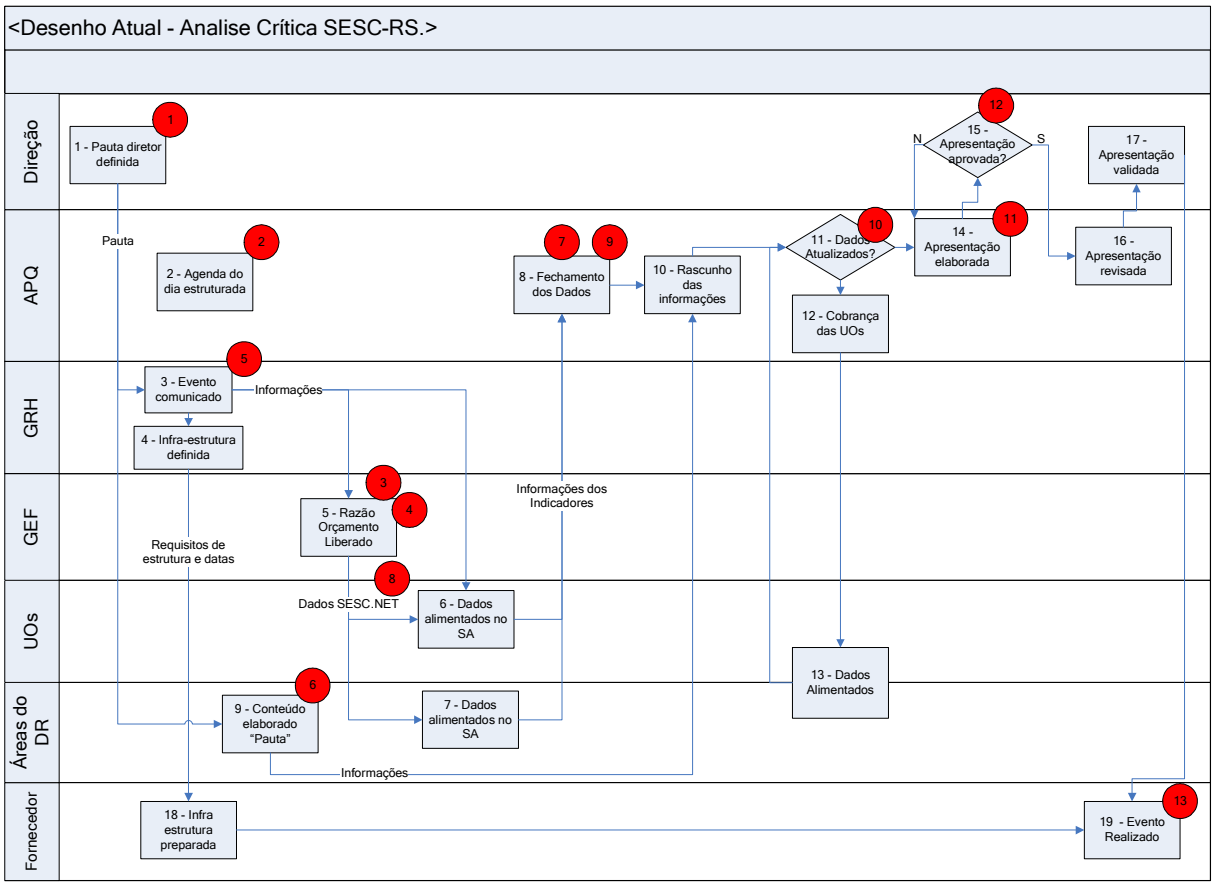
Fonte: Autor

Figura 8 – Mapa de contexto da assessoria de planejamento e qualidade



Fonte: Autor

Figura 9 – Desenho da situação atual e identificação das rupturas



Fonte: Autor

Quadro 11 - Detalhamento do processo atual de análise crítica

Atividade	Entrada	Detalhamento	Saída
1		Diretor do SESC/RS define a pauta da reunião	Pauta da reunião
2		APQ estrutura a agenda da reunião	
3	Pauta da reunião	GRH comunica as unidades e áreas sobre o evento e	
4		GRH providencia a estrutura do evento	
5		GEF libera relatórios com informações financeiras	Relatório
6	Relatório	Unidades acessam a informação no SESCNET e preenchem os indicadores financeiros no SA	Indicadores alimentados
7	Relatório	Áreas acessam a informação no SESCNET e preenchem os indicadores financeiros no SA	Indicadores alimentados
8		APQ consolida os dados fechando os resultados globais	
9	Pauta da reunião	Áreas de produto elaboram o conteúdo da pauta que foi definida pela direção	
10		APQ estrutura a apresentação	Apresentação estruturada
11	Necessidade de indicadores alimentados	APQ verifica se as Unidades e Áreas preencheram as informações nos indicadores	
12		APQ através de ligações e e-mails cobra a atualização das informações das Áreas e Unidades	
13		Áreas e UOs alimentam indicadores pendentes	
14	Dados atualizados dos indicadores	Apresentação dos resultados elaborada em PPT	Apresentação de resultados em PPT
15		Diretor verifica apresentação	
16		APQ ajusta apresentação	
17		Diretor aprova apresentação	
18	Solicitação de estrutura	Fornecedor prepara infra-estrutura para o evento	
19	Estrutura / Apresentação	Evento de análise crítica realizado	

Fonte: Autor

4.9 LEVANTAMENTOS DOS PROBLEMAS

É necessário ter foco, não podemos redesenhar um processo considerando inúmeras rupturas ao mesmo tempo. Para isso foi usada uma lógica de Rocha e Albuquerque (2007) semelhante ao principio de Pareto, que afirma que para muitos fenômenos, 80% das conseqüências advêm de 20% das causas. Da mesma forma podemos considerar isto para as rupturas com relação aos processos fazendo uma priorização por análise de freqüência e gravidade. A freqüência que a ruptura pode ser considerada alta quando ocorre em mais de 80 % das vezes em que a atividade é executada, média entre 40% e 70% e baixa menos de 30% das vezes. A gravidade é o efeito que a ruptura provoca em termos de perdas de tempo, prejuízo financeiro, estresse organizacional, entre outros. As rupturas que apresentarem alto impacto e alta freqüência, classificação da legenda (AA), que estão ressaltadas em vermelho, devem ser obrigatoriamente ajustadas no desenho do novo processo e conseqüentemente a maior parte do restante das rupturas serão resolvidas.

Quadro 12 – Detalhamento e classificação das rupturas

Ruptura identificada	Impacto freqüência da ruptura	Classificação Imp / Freq
1. Falta do cronograma definido para as reuniões.	Não há uma sistemática claramente definida para a avaliação dos resultados. Problema de informação.	AA
2. Falta pauta definida previamente.	A direção define a pauta da reunião pouco tempo antes do evento fazendo com que o restante dos atores do processo não tenham tempo hábil para cumprir com suas atividades	AA
3. Curto prazo de liberação do razão orçamento para análise dos dados com prazos curtos	O Relatório de informações financeiras é gerado apenas 3 dias antes do fechamento dos resultados, isto faz com que algumas unidade não tenham tempo hábil para coletar as informações e alimentar os indicadores	AM
4. Dependência do razão orçamento para a atualização dos demais indicadores (Não financeiros)	Os indicadores em geral são alimentados somente quando os relatórios financeiros são gerados, ou seja, enquanto os resultados financeiros não forem liberados nenhum indicador será analisado. Isto forma um gargalo de tempo e acumula as atividades	BM
5. Logística indefinida / Informações	Este tipo de ruptura pode gerar problemas no evento como falta de materiais necessários e	MB

incompletas	local inadequado, considerando que gerentes das unidades de todo RS participam do evento	
6. Conteúdo das Áreas do DR fora do prazo ou "prazo curto" (Entrega do conteúdo da pauta em cima do prazo)	As áreas de produtos elaboram conteúdo pouco elaborado, pois precisam fazer esta etapa em poucos dias. Análise tática pobre dos indicadores pode ser decorrente da fraca análise em nível operacional.	MA
7. Os dados que são alimentados no SA são diferentes dos que são apresentados	O sistema SA é alimentado manualmente e nada impede que Áreas e UOs alterem os resultados após a consolidação dos dados pela APQ. Isto gera um gasto de tempo desnecessário em atividades que não agregam valor, sistema é suscetível a incoerência e fraude	MA
8. Alguns relatórios do sistema SESC.Net insuficientes para análise de dados	Áreas e UOs precisam formatar algumas informações para alimentar os indicadores. Isto alem de ser uma atividade que não agrega valor tem alta chance de gerar erros. A alimentação de resultados errados tem um grande impacto negativo em todo o processo.	AA
9. A análise de dados é superficial e em alguns não é feita	A gerenciais das unidades não fazem análises consistentes nos indicadores das operações na "ponta", conseqüentemente a consolidação dos resultados em nível tático pela área responsável do DR não terá informações consistentes para fazer a análise, e tomar decisões	AA
10. Há retrabalho na cobrança da atualização das informações	Um colaborador da APQ gasta pelo menos dois dias de trabalho entrando em contato com áreas e UOs cobrando a alimentação dos dados. Isto é um gasto de tempo desnecessário em atividade que não agrega valor.	MB
11. Os resultados globais não são analisados de forma consistente	No momento da consolidação dos dados eles são apenas "fechados", não é feita uma análise prévia do resultado global de alguns indicadores.	AA
12. As alterações são feitas com prazos muito curtos	A direção solicita modificações no conteúdo da apresentação até um dia antes do evento, isto gera um grande estresse na equipe e possibilidade de erros no evento	AA
13. Deliberações sem gerenciamento	Os acontecimentos da reunião não são gerenciados e comunicados	MM

Fonte: Autor

4.10 REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS E MELHORIAS SUGERIDAS

Os requisitos das partes interessadas são os fatores que devem garantir o alinhamento estratégico do processo modelado. Estas informações foram obtidas através das reuniões, conversas e entrevistas informais, leitura de documentos e para a análise do processo foi feita a aplicação do modelo da entrevista que esta em anexo no trabalho.

1. Os resultados devem ser analisados por produto
2. Adequar o uso do software de gestão da estratégia SA
3. Padronizar o processo de análise crítica
4. Tornar as análises mais claras e objetivas para todas as instâncias
5. Comprometer os gestores de Unidade e Áreas
6. Resultados das análises devem ser consistentes para a tomada de decisão dos próximos níveis
7. Trabalhar com informações rastreáveis e confiáveis
8. Evitar o retrabalho na cobrança das Áreas e Unidades para a atualização das informações
9. Analisar os indicadores em nível operacional (Gerentes) e tático (Áreas de Produtos)
10. Permitir a tomada de decisão com base nas análises

5. REDESENHO DO PROCESSO UTILIZANDO METODOLOGIA BPM

O projeto de funcionamento do novo processo deve ser capaz de atender aos requisitos estabelecidos pelas partes interessadas e eliminar as rupturas de maior impacto e freqüência.

Para o redesenho deste processo todas as rupturas priorizadas tiveram que ser eliminadas, conseqüentemente a maioria das com menor relevância em termos de freqüência e impacto também foram resolvidas. O redesenho do processo teve os requisitos das partes interessadas como bússola de orientação para as melhorias

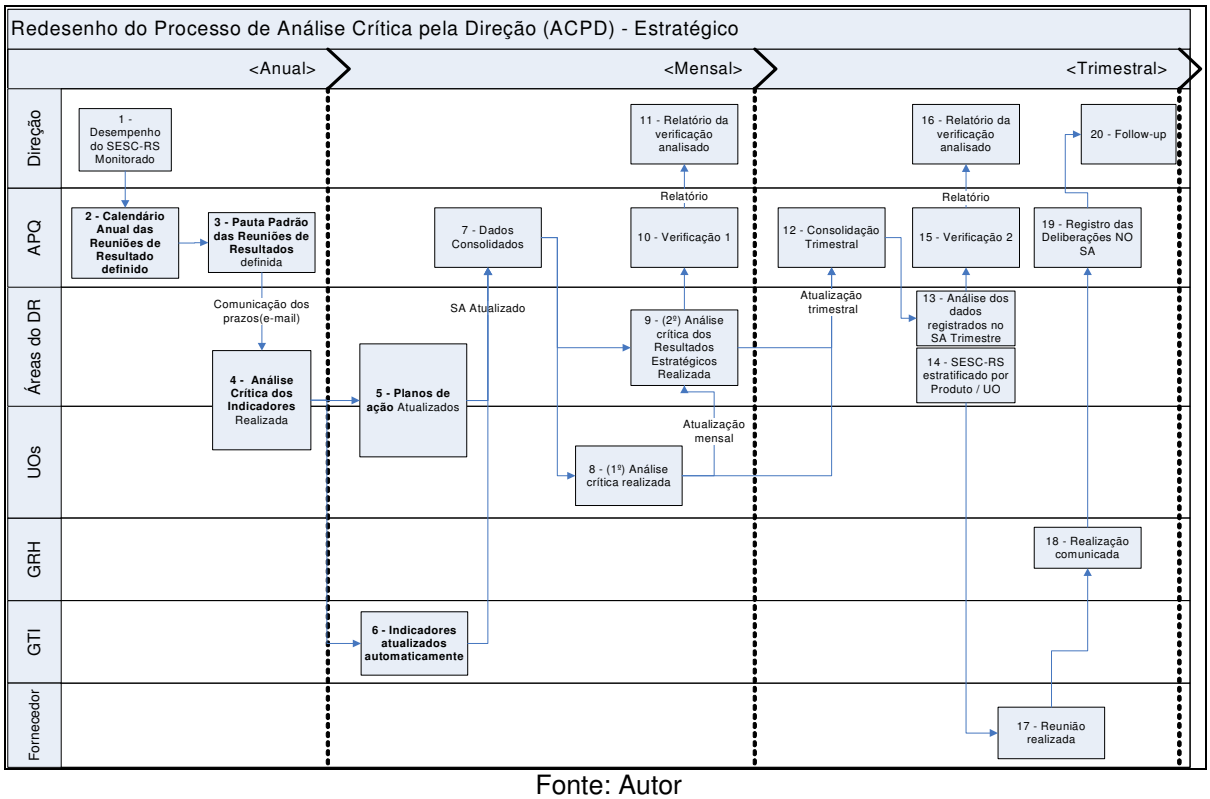
Os processos empresariais são cada vez mais fragmentados e distribuídos, de modo que impossibilitam a estratégia de substituir diversos softwares por um sistema único de gestão integrado. De Sordi (2008) sugere que seja feita a orquestração dos sistemas de informação empresariais através de uma camada adicional de software (solução BPM), podendo discutir a substituição ou aprimoramento de alguns desses softwares, mas sempre com o pressuposto de permitir manter os sistemas de informação legados.

Nesse momento de análise e definição da lógica do novo processo de negócio, muitos aprimoramentos podem ser conseguidos por ações como:

- Deixar de realizar um determinado procedimento, pela não execução de determinado software ou pela redução e simplificação de seu algoritmo;
- Passar a executar um novo procedimento, pela inclusão de um novo software ou adaptações de softwares existentes.
- Implementar uma seqüência mais apropriada para a integração entre sistemas de informação, seja pela integração técnica da solução utilizada ou pela diferenciação dos eventos e das regras de negócio que acionam a integração

5.1 O NOVO PROCESSO

Figura 10 – Processo redesenhado



Fonte: Autor

Quadro 13 – Detalhamento do processo redesenhado

Etapa	Entrada	Detalhamento	Saída
1	Relatórios e informações	Monitoramento constante do desempenho organizacional	Decisões
2	Diretrizes	APQ define anualmente um calendário das reuniões para o período	Calendário das reuniões de resultado
3	Calendário das reuniões de resultado	APQ Cria ou atualiza anualmente uma pauta padrão para as reuniões	Pauta padronizada de reuniões
4	Relatórios e informações	Áreas e UOs fazem a análise anual dos indicadores e criam os planos de ação para o período	Planos de ação
5	Informações dos indicadores	Mensalmente, Áreas e UOs atualizam os planos de ação	Planos de ação atualizados
6	Informações do sistema SESC.NET	Mensalmente o ERP SESCNET gera todas as informações de resultados principais do negócio com dados financeiros e atendimentos e alimenta	Indicadores alimentados automaticamente

		automaticamente 80% dos resultados no sistema de gestão da estratégia SA	
7	Informações no SA	Fechamento dos resultados	Dados consolidados
8	Relatórios e informações	Mensalmente as UOs analisam os indicadores estratégicos criando planos de ação para e os estiverem com desempenho abaixo da meta	Análises e planos de ação
9	Relatórios e informações	As Áreas de produtos analisam os indicadores em nível global, por produto	Análises e planos de ação
10	Análises mensais realizadas	APQ faz um relatório das análises mensais realizadas	Relatório
11	Relatório	Relatório mensal de análise pela avaliado alta direção	Feed-back / Cobranças
12	Indicadores atualizados	Os indicadores são consolidados trimestralmente pela APQ	Dados consolidados
13	Dados consolidados	Áreas de produto analisam os resultados consolidados por produto trimestralmente	Análises realizadas
14	Relatórios e informações consolidadas	Avaliação do desempenho por produto	Análises de resultado por produto
15	Análises trimestrais realizadas	APQ faz um relatório com relação a consistência das análises trimestrais realizadas	Relatório
16	Relatório	Relatório trimestral de análise avaliado pela alta direção	Feed-back / Cobrança
17	Relatórios, informações, análises, estrutura	Reunião trimestral de análise de resultados realizada	Pauta da reunião
18	Pauta da reunião	O evento é comunicado	Relatório do evento
19	Relatório do evento	A APQ faz o registro dos planos de ação e das demandas originadas na reunião	Informações registradas
20	informações	Tomada de decisão com baseada nas análises	Decisões/ retorno

Fonte: Autor

5.2 PRINCIPAIS RESULATDOS

O processo de análise crítica foi redesenhado de acordo com as necessidades e os requisitos das partes interessadas e eliminou todas as rupturas identificadas que foram priorizadas.

O grupo multifuncional teve fundamental importância na construção do trabalho, a participação do membro da GTI no trabalho, por exemplo, permitiu avaliações e considerações técnicas com relação à integração dos sistemas de informação, que foi uma das principais melhorias realizadas no processo.

O acompanhamento do trabalho por um consultor externo permitiu considerar conhecimentos importantes em termos conceituais e práticas usadas para a avaliação de resultados por empresas com excelência na gestão premiadas pela Fundação Nacional da Qualidade.

Seguem as principais melhorias do novo processo:

1) Foi criado um **calendário anual de reuniões de resultado** que deve definir previamente e de forma clara as periodicidades e os níveis para a análise de indicadores, esta melhoria deve eliminar a ruptura 1, 3 e auxiliar na 12.

O novo processo de análise crítica funcionará em três instâncias e em três freqüências, anualmente serão definidos e revisados pautas e cronogramas para o próximo período. Trimestralmente será feita a reunião de avaliação de resultados com a participação de todos os gerentes, executivos e direção, a quarta reunião do ano será para avaliação do resultado trimestral e anual. Mensalmente serão feitas as análises em nível operacional e tático pelos gerentes de unidade e de produtos, respectivamente. Trimestralmente também serão feitas reuniões para a avaliação dos resultados por produto.

2) Foi criada uma **pauta padrão para as reuniões** de análise crítica permitindo que os atores da seqüência do processo tenham o tempo necessário para planejar e realizar suas atividades, isto também deve eliminar as atividades com o prazo “para ontem” que geram estresse e são suscetíveis a erros. Esta melhoria resolveu a ruptura 2, 6 e12 e impactará positivamente em várias etapas do restante do processo.

3) O ERP SESCNET foi adaptado para fazer uma **exportação automática de dados** para o sistema de gerenciamento da estratégia (SA). Hoje se descermos até o nível mais operacional contando todas as áreas e UOs há cerca de 2000 indicadores no SA que são alimentados manualmente e 80% cerca de 1600 indicadores têm a base da sua informação em relatórios do SESCNET.

A alimentação manual de indicadores além de ser uma atividade puramente operacional e que não agrega valor é suscetível a erros, com 80% dos indicadores sendo alimentados automaticamente o tempo antes gasto nesta atividade poderá ser investido em outra atividade que agregue mais valor para os clientes. Por exemplo, o acompanhamento dos planos de ação e análise de dados.

Para quantificar os ganhos foi necessário identificar o tempo médio gasto para alimentar um indicador, para isto foi feita uma pesquisa de campo considerando uma amostra com 10 indicadores diversos de uma unidade operacional e 5 indicadores de uma área do DR, na qual foi constatado o tempo médio gasto para preencher um indicador que ficou em torno 5 minutos.

Considerando que o processo de alimentação de um indicador consiste em (acesso ao SESCNET, geração do relatório, Cópia das informações, adaptação das informações, acesso ao SA, localização do indicador, preenchimento das informações, verificação do resultado) leva em média 5 minutos * 1600 indicadores = 7500min/60min = 125 horas de trabalho, considerando o salário/ hora do Cargo

responsável por esta atividade R$12,50 chega-se ao custo total com a alimentação manual de indicadores de R$ 1.666,66 mensais.

As v**erificações 1 e 2 criadas nos processos 10 e 15** consistem em avaliar a consistência das análises dos indicadores, mensalmente e trimestralmente. Esta prática dará origem a um relatório encaminhado para a alta direção que fará a cobrança direta aos gerentes de unidade. O envolvimento da alta direção nesta atividade tem grande força, pois no SESC-RS os resultados das Unidades são cobrados diretamente pela alta direção. Esta melhoria deve eliminar as rupturas 9 e 10.

Com **o Novo Fluxo do Processo** foi possível mudar o nível de análise que antes era feito apenas por unidade operacional e agora de acordo com a (necessidade 1) será feito por produto. Isto deve permitir que os responsáveis técnicos das gerências de produtos sejam envolvidos na análise dos resultados e para a tomada de decisão para área de negócio da empresa (necessidade 9)

Decorrente da necessidade levantada antes da análise do processo foi elaborada uma **nova estrutura** do sistema de gestão da estratégia (**SA)** informatizando e adaptando as melhorias feitas no processo que atendeu as necessidades (2,4,7,9)

Quadro 14 - Resumo e implicação das principais melhorias do processo

Melhoria / Processo		**Ruptura**		**Requisitos**		**Principal Ganho quantificado**
		Solucionada	**Auxiliada**	**Atendido**	**Auxiliado**	
Calendário Anual de Reuniões	2	1,3	12	3		Padronização
Pauta padrão para as reuniões	3	2,6,12	5,11,12	4	3	Padronização
Exportação automática de dados	6	7, 8, 10	9	2,4,7,8	9	125 horas de trabalho R$1.666,66 por mês, informações mais confiáveis e

						seguras, eliminação de retrabalhos
Verificações 1 e 2	10, 15	9		1 ,5	2, 3, 6,10	Envolvimento, consistência da informação
Novo Fluxo do processo	--	11,13		1,6,9		Informativo
Nova estrutura do SA	-	7		2,,7,9,10	1	Informativo

Fonte: Autor

De acordo com a tabela pode-se verificar que o processo redesenhado, teoricamente, foi capaz de atender aos requisitos definidos e de eliminar todas as rupturas que foram priorizadas tornando o novo processo mais eficiente e eficaz que o anterior.

5.3 PROPOSIÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA

Esta etapa é o momento em que as mudanças projetadas se tornarão realidade e provocarão um impacto real nas áreas organizacionais e nas pessoas. Também se ampliará bastante o contingente de pessoas envolvidas no projeto de mudança na organização, pois a implementação bem-sucedida dos novos processos e dos novos instrumentos de gerenciamento e controle depende das diversas áreas organizacionais.

Durante a transição, é ampliada a participação dos funcionários da organização, o que propicia o conhecimento dos novos processos, a disseminação da cultura organizacional voltada para o gerenciamento como um sistema integrado processador de produtos e serviços, e o efetivo comprometimento com a mudança.

Rocha e Albuquerque (2007) afirmam que importante do que a simples comunicação das mudanças é desenvolvimento e a execução de um plano de renovação da cultura organizacional, condição essencial para o sucesso do novo

modelo de gerenciamento funcional. Esse processo de mudança e renovação da cultura começa nas etapas iniciais do projeto, com a Analise do Contexto, mas deve ter um tratamento sistemático e concentrado na etapa de transição.

De acordo com Rocha e Albuquerque (2007), novo processo poderá ser considerado implantado quando se completarem as seguintes providencias:

- Alocação dos recursos financeiros necessários para os investimentos previstos;
- Desativação do processo anterior gradativamente;
- Ativação do novo processo paralelamente à implantação das mudanças. Ela em geral é feita gradativamente, pois em grande parte depende da implantação de uma ou varias das mudanças recomendadas, inclusive, e principalmente, aquelas relacionadas com sistemas de informação, que podem demandar investimentos e desenvolvimentos de software;
- Implantação em paralelo, dos padrões técnicos do trabalho dos diversos postos de trabalho e do sistema de Feedback estruturado;
- Definição da lotação de recursos humanos, necessária em função da Analise do volume de transações e transferências dentro dos processos redesenhados;
- Elaboração e execução de Programa de capacitação adequado aos perfis profissionais definidos anteriormente. Serão identificados os temas e as necessidades de treinamento;
- Estabelecimento de uma estrutura de gerenciamento continuo dos processos, suportada pela indicação de responsáveis pelo processo como um todo e pela constituição de uma equipe de Gerenciamento do processo, superando definitivamente o fracionamento atual da gestão, em que cada função administra uma parte a partir de sua visão parcial.

6. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O principal objetivo deste trabalho, que era o de redesenhar um processo para mostrar os benefícios da gestão por processos foi plenamente atingido, a elaboração do mapa de contexto da organização e o desdobramento do processo de análise crítica até um nível que fosse possível identificar claramente todos os seus problemas permitiu que as necessidades das partes interessadas no processo fossem consideradas para promover as mudanças e modelar um novo processo mais eficiente e eficaz que o existente.

Constantemente surgem necessidades de redesenhar processos existentes ou até mesmo da criação de novos processos no SESC-RS e em termos de aprendizado pessoal e organizacional este trabalho gerou conhecimento suficiente para que esta prática de melhoria de processos seja implementada na organização.

Este trabalho provou que esta forma de trabalhar com os processos pode gerar grandes benefícios para a empresa, assim como gerou nas empresas que foram usadas como benchmark. A necessidade de disseminar a cultura deste novo tipo de gestão foi um aprendizado muito importante na visitas técnicas e fez com que algumas ações fossem tomadas durante o trabalho. Nas entrevistas durante identificação dos processos os conceitos básicos de gestão por processos foram repassados para um grande numero de pessoas da empresa, a idéia de que os processos da empresa funcionam horizontalmente permitiu que a alta direção estivesse preparada para aceitar e dar continuidade para a idéia de fazer a gestão por processos.

Um importante processo da organização, o de análise crítica pela direção foi redesenhado com a aplicação de uma metodologia semi-estruturada. A implementação das mudanças propostas deve resultar em vários benefícios para a organização, a avaliação de resultados pela primeira vez será um processo “pensado”, todas as etapas de um trabalho que tinha vários problemas puderam ser analisadas e melhoradas com o redesenho do processo.

Os resultados desta maneira de “arquitetar” os processos da empresa tiveram uma aceitação tão grande pela a alta direção que na reunião de apresentação do novo método de avaliação dos resultados o principal executivo da empresa chegou a defender a idéia de que o SESC-RS deve ser visto como uma organização horizontal. Nesta ocasião foi comentado que o projeto de gestão por processos no SESC-RS terá continuidade e apoio da direção.

A realização deste trabalho encontrou sua principal dificuldade no momento da seleção do processo que seria redesenhado. Foi aproveitada uma necessidade latente da direção de fazer a análise e melhoria de um processo gerencial, mas este tipo de processo, assim como citado no referencial teórico não é claramente definido e dificilmente quantificado, portanto os resultados apresentados apesar de mostrarem todas as melhorias feitas não puderam quantificar exatamente “o quanto” se terá de ganhos com este novo processo aplicado.

Este trabalho no meio acadêmico servirá para ilustrar o tema gestão por processos com um case da aplicação prática de uma metodologia BPM, mostrando as dificuldades encontradas e os benefícios que podem ser gerados com esta aplicação. Empresas que desejam melhorar os seus processos ou até mesmo se organizar por processos terão neste trabalho uma boa visão de uma experiência prática.

Uma das maiores contribuições evidenciadas com relação ao mapeamento dos processos foi com relação à capacidade que a construção deste material tem de homogeneizar os conhecimentos assumindo uma importante função para auxiliar os executivos e analistas para a tomada de decisão durante a melhoria de processos empresariais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L.C.G. **Organização, Sistemas e Métodos** e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional. Ed. Atlas, SP, 2001.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, **Organizações e Métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Editora Atlas, 2002

CURY, A. **Organização e Métodos:** Uma Visão Holística. Ed. Atlas, SP, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Ed. Campus, RJ, 1994.

De SORDI. J.O. **Gestão de Processos: uma** abordagem da moderna administração. 2ª. Edição, Editora Saraiva, São Paulo, 2008.

Fundação Nacional da Qualidade, **Critérios de Excelência 2009**.

GALBRAITH, J**. Designing organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, v.40, n.1, p.6-19. São Paulo: jan./mar. 2000b.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os novos desafios da empresa do futuro**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processos, que processos?** Revista de Administração de Empresas, v.40, n.4, p.8-19. São Paulo: out./dez. 2000a.

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

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia:** revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento administrativo**. São Paulo: MAKRON Books, 1990

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

http://pt.wikipedia.org/wiki/Princ%C3%ADpio_de_Pareto/ Sobre o princípio de Pareto, Acessado em 22/05/09

http://pt.wikipedia.org/wiki/Processo/ Sobre o significado da palavra processo, Acessado em 08/04/09

http://thebpmexperience.wordpress.com/2007/08/17/definicao-de-uma-sessao-de-mapeamento-de-processos-parte-1/ Sobre a metodologia para mapeamento de processos, acessado em 22/05/09

http://thebpmexperience.wordpress.com/2007/10/24/definicao-de-uma-sessao-de-mapeamento-de-processos-parte-2/ Sobre a metodologia para mapeamento de processos, acessado em 22/05/09

http://www.fbp.org.br/v1/imprensa/GetImprensa.asp?ID=26/ Press Release nº 0026/2004 Economia/Gestão/TI/Agenda Sobre as empresas referência que fazem gestão por processos, acessado em 15/04/

MATTOS, A. M. ; SOARES, M. F.; FRAGA, T. M. A.**Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. 2007. 56 f.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **The Strategy Process:** Concepts and Contexts. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1992

MOHRMAN, Susan et al**. Designing team based organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995

MORRIS, Daniel, BRANDON Joel, **Reengenharia reestruturando a sua Empresa.** Makron Books, 1994

ROCHA, Paulo. ALBUQUERQUE, Alan; **Sincronismo Organizacional,** Como alinhar a Estratégia, os Processos e as Pessoas**.** São Paulo: Saraiva, 2007

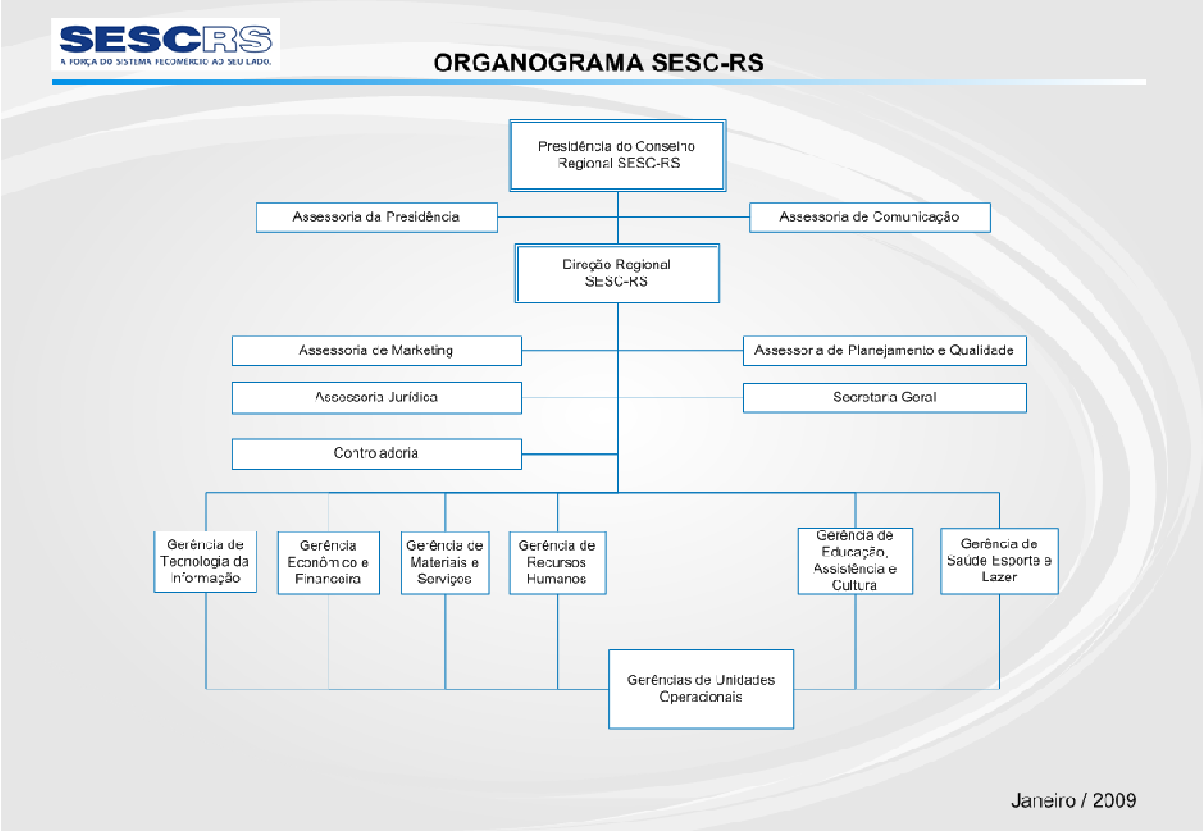
RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 284 p.

STEWART, Thomas. **The search for the organization of tomorrow**. Fortune, May 1992.

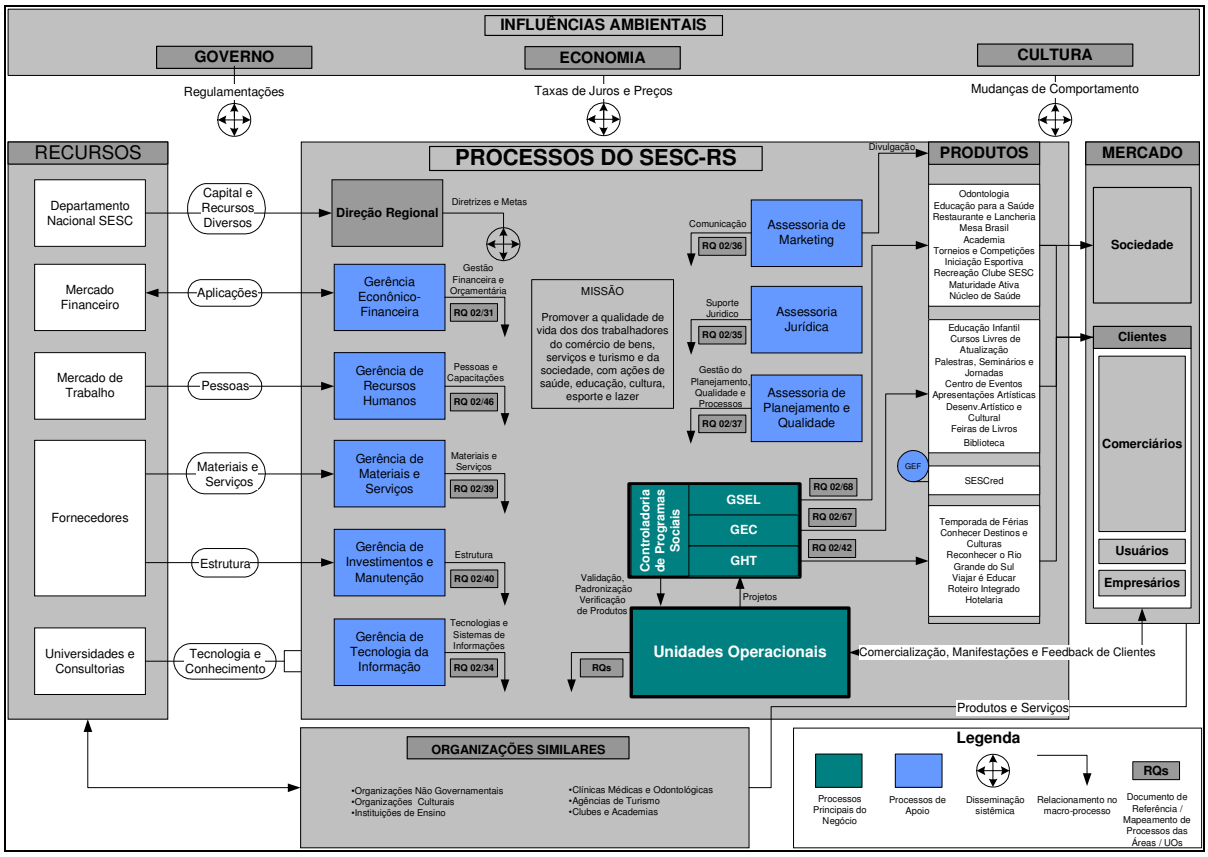
YIN, Robert. Estudo de Caso – **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAIRI, M. O verdadeiro significado da competição. **HSM Management**, ano 1, n. 3, p. 86-94, jul./ago. 1997.

ANEXO A


SESCRS
A FORÇA DO SISTEMA FECOMERCIO AO SEU LADO.
ORGANOGRAMA SESC-RS
Presidência do Conselho Regional SESC-RS
Assessoria da Presidência
Assessoria de Comunicação
Direção Regional SESC-RS
Assessoria de Marketing
Assessoria de Planejamento e Qualidade
Assessoria Jurídica
Secretaria Geral
Controladoria
Gerência de Tecnologia da Informação
Gerência Econômico e Financeira
Gerência de Materiais e Serviços
Gerência de Recursos Humanos
Gerência de Educação, Assistência e Cultura
Gerência de Saúde Esporte e Lazer
Gerências de Unidades Operacionais
Janeiro / 2009

ANEXO B


INFLUÊNCIAS AMBIENTAIS
GOVERNO
ECONOMIA
CULTURA
Regulamentações
Taxas de Juros e Preços
Mudanças de Comportamento
RECURSOS
Departamento Nacional SESC
Mercado Financeiro
Mercado de Trabalho
Fornecedores
Universidades e Consultorias
Capital e Recursos Diversos
Aplicações
Pessoas
Materiais e Serviços
Estrutura
Tecnologia e Conhecimento
PROCESSOS DO SESC-RS
Direção Regional
Diretrizes e Metas
Gerência Econômico-Financeira
Gestão Financeira e Orçamentária
RQ 02/31
Gerência de Recursos Humanos
Pessoas e Capacitações
RQ 02/46
Gerência de Materiais e Serviços
Materiais e Serviços
RQ 02/39
Gerência de Investimentos e Manutenção
Estrutura
RQ 02/40
Gerência de Tecnologia da Informação
Tecnologias e Sistemas de Informações
RQ 02/34
MISSÃO
Promover a qualidade de vida dos dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e da sociedade, com ações de saúde, educação, cultura, esporte e lazer
Comunicação
RQ 02/36
Assessoria de Marketing
Suporte Jurídico
RQ 02/35
Assessoria Jurídica
Gestão do Planejamento, Qualidade e Processos
RQ 02/37
Assessoria de Planejamento e Qualidade
Controladoria de Programas Sociais
GSEL
GEC
GHT
RQ 02/68
RQ 02/67
RQ 02/42
Validação, Padronização Verificação de Produtos
Projetos
RQs
Unidades Operacionais
Divulgação
PRODUTOS
Odontologia
Educação para a Saúde
Restaurante e Lancheria
Mesa Brasil
Academia
Torneios e Competições
Iniciação Esportiva
Recreação Clube SESC
Maturidade Ativa
Núcleo de Saúde
Educação Infantil
Cursos Livres de Atualização
Palestras, Seminários e Jornadas
Centro de Eventos
Apresentações Artísticas
Desenv.Artístico e Cultural
Feiras de Livros
Biblioteca
GEF
SESCred
Temporada de Férias
Conhecer Destinos e Culturas
Reconhecer o Rio Grande do Sul
Viajar é Educar
Roteiro Integrado Hotelaria
MERCADO
Sociedade
Clientes
Comerciários
Usuários
Empresários
Comercialização, Manifestações e Feedback de Clientes
Produtos e Serviços
ORGANIZAÇÕES SIMILARES
•Organizações Não Governamentais
•Organizações Culturais
•Instituições de Ensino
•Clínicas Médicas e Odontológicas
•Agências de Turismo
•Clubes e Academias
Legenda
Processos Principais do Negócio
Processos de Apoio
Disseminação sistêmica
Relacionamento no macro-processo
RQs
Documento de Referência / Mapeamento de Processos das Áreas / UOs

LUIS CARLOS KOBIELSKI FILHO 134266

Vínculo Atual
Habilitação: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA
Currículo: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO

Lista das atividades de ensino do aluno avaliadas pelo curso vigente no período letivo.

HISTÓRICO AVALIADO
ADMINISTRAÇÃO - ÁREA PROD E SISTEMAS - NOTURNO - 2008/2

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Creditos	Conceito	Caráter	Situação
2009/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS (ADM01127)	4	-	Obrigatória	Matriculado
2008/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2008/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2008/2	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS (ADM01015)	4	-	Obrigatória	Liberação com crédito
2008/2	LOGÍSTICA EMPRESARIAL E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO (ADM01170)	2	C	Eletiva	Habilitado
2008/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING II (ADM01007)	2	C	Eletiva	Habilitado
2008/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	2	B	Eletiva	Habilitado
2008/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/1	ALGORITMOS E PROGRAMAÇÃO (INF01211)	4	B	Eletiva	Habilitado
2008/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2008/1	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2007/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2007/2	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	4	C	Eletiva	Habilitado
2007/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2007/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2006/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2006/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2006/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	-	D	Obrigatória	Não habilitado
2006/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	6	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2006/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2006/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2005/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	6	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	4	A	Obrigatória	Habilitado

2005/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	-	D	Obrigatória	Não habilitado
2004/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/2	POLÍTICA I: TEORIA POLÍTICA CLÁSSICA (HUM06828)	-	-	Eletiva	Cancelado
2004/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	6	C	Obrigatória	Habilitado
2004/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	4	B	Obrigatória	Habilitado

Créditos Obtidos		**Créditos do Currículo**	
Obrigatórios:	166	Obrigatórios:	182
Eletivos:	14	Eletivos:	12
Complementares:	0	Complementares:	6

Taxa de Créditos não Integralizados: **11%**

Currículo

(a) Nome: Luis Carlos Kobielski Filho
Município: Porto Alegre
Telefones para contato: (51)32274493 / (51)81208819
Data de nascimento: 05/02/1986

(b) Experiência Profissional:

Microlins (centro de formação profissional) - Área comercial (10/10/2004 - 20/04/2005)

- ✓ Apoio administrativo
- ✓ Atendimento ao cliente
- ✓ Venda de cursos
- ✓ Tele marketing

ASTTI (associação dos profissionais em telecomunicações e tecnologia da informação)- Administração (10/09/2005 - 20/06/2006)

- ✓ Apoio administrativo
- ✓ Atendimento ao cliente
- ✓ Serviços bancários
- ✓ Cobrança via telefone

SESC-RS – Assessoria de Planejamento e Qualidade (01/04/2007 -)

- ✓ Mapeamento e Melhoria de Processos
- ✓ Elaboração procedimentos para programação
- ✓ Documentação de procedimentos
- ✓ Suporte a processos informatizados
- ✓ Trabalhos via WEB
- ✓ Treinamentos das aplicações do sistema
- ✓ Realização de Auditorias

(c) Formação acadêmica:

- Administração com ênfase em Produção e Sistemas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

- Ensino médio (técnico em informática)
  Universidade da Região da Campanha (URCAMP) - Conclusão 2002

(d) Principais Cursos:

- Curso para avaliador do PGQP nível 2 (Programa gaúcho de Qualidade e Produtividade), -24hs – (Julho 2006) , (Setembro 2007), (Julho 2008). Participação como avaliador externo no ciclo 2007 e 2008

- Auditor ISO – 24hs SENAC-RS (Outubro 2008)

(e) Informática:

- Visio, Excel, Access, Word, Power Point, Internet e Word, SA (Strategic Advisor)

(f) Idiomas:

- Inglês intermediário/avançado
- Espanhol básico

(g) Qualidades:

Disposição, organização, iniciativa, vontade de superar desafios e de aprender para crescer profissionalmente.