

AUDREY MORBIOLE BERTO

Estruturar a gestão em áreas corporativas utilizando a metodologia de gestão
por processos

São Paulo
2013

AUDREY MORBIOLE BERTO

Estruturar a gestão em áreas corporativas utilizando a metodologia de gestão
por processos

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do
certificado de Especialista em Gestão e Engenharia
da Qualidade – MBA / USP

Orientador:

Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2013

AUDREY MORBIOLE BERTO

**Estruturar a gestão em áreas corporativas utilizando a metodologia de gestão
por processos**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do
certificado de Especialista em Gestão e Engenharia
da Qualidade – MBA / USP

Orientador:

Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2013

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a todos nossos familiares, professores e amigos que nos ajudaram e apoiaram durante todo o curso.

"Não há nada permanente, exceto a mudança"

Heráclito de Éfeso

RESUMO

Com o estudo de caso que apresentaremos a seguir, pretendemos estruturar um sistema de gestão para áreas corporativas que não mensuram suas práticas e resultados, gerando como principais entregas: processos mapeados, indicadores chave identificados e mensurados e agenda de reuniões definida, permitindo com esta estrutura formar a base de um sistema de gestão e governança para posterior expansão e aprimoramento em projetos futuros. Os resultados podem ser aplicáveis por profissionais que atuam em áreas de gestão em locais onde a gestão deva ser estruturada, atingindo desta forma os interesses da organização, assim como adaptado para áreas que possuam algum acompanhamento sob seus processos e indicadores. Para este estudo buscamos estabelecer, através da metodologia de gestão por processos, a base para gestão de áreas corporativas que não possuem suas práticas e resultados medidos e acompanhados. Ao término da implantação do modelo proposto, teremos como principais resultados o mapeamento dos processos nos formatos *AS IS* (como é) e *TO BE* (como deveria ser), indicadores de meio e fim (também conhecidos como eficiência e eficácia) dos processos identificados que passarão a ser monitorados, agenda de reuniões com frequência definida, assuntos importantes a serem tratados, participantes das reuniões, tudo isto garantindo a governança dos processos identificados internamente. Além disto, deverá ser realizada a gestão da mudança para então implantarmos todas as melhorias identificadas durante as fases que serão detalhadas na sequência, monitorando o projeto para identificação de forma proativa dos problemas que aparecem durante o monitoramento. Com isto esperamos garantir a melhoria e trazer ganhos para a gestão das áreas, tornando mais eficaz e eficiente os processos que foram abordados.

Palavras chave: gestão por processos, áreas corporativas, mapeamento de processos, indicadores chave de gestão de áreas corporativas.

ABSTRACT

With the case study presented below, we intend to design a management system for corporate areas that do not measure their practices and results , generating main supplies : processes mapped , measured and identified key indicators and meeting schedule set , allowing this structure form the basis of a system of management and governance for further expansion and improvement in future projects . The results can be applied by professionals working in areas of management where the management should be structured , reaching in this way the interests of the organization as well as adapted to areas that have some monitoring in their processes and indicators . For this study we seek to establish, through the methodology of process management , the basis for managing corporate areas that do not have their practices and outcomes measured and monitored . At the end of the implementation of the proposed model , we have the main results of the mapping process in formats *AS IS* (as is) and *TO BE* (as it should be) , middle and end indicators (also known as efficiency and effectiveness) of the identified processes that will be monitored , meeting schedules often defined , important issues *to be* discussed, the meeting participants , ensuring that all governance processes identified internally. Moreover , it should be held managing change and then implanting all the improvements identified during the steps that will be detailed in the following , monitoring the project to proactively identify problems that appear during the monitoring . With this we hope to ensure the improvement and bring gains for the management of areas , making it more effective and efficient processes that were addressed .

Key words: process management, corporate areas, process mapping, key indicators of corporate management areas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1. GESTÃO POR PROCESSOS.....	12
2.2. MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	17
2.3. INDICADORES.....	20
2.4. MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS.....	22
2.4.1. ANÁLISE DOS PROCESSOS NOS EIXOS TEMPO, VALOR E QUALIDADE.....	23
2.5. GESTÃO DA MUDANÇA.....	23
2.5.1. <i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT</i>	24
2.5.2. <i>BALANCED SCORECARD</i>	25
2.5.2.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	27
2.5.2.2. PERSPECTIVA DO CLIENTE.....	27
2.5.2.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS.....	28
2.5.2.4. PERSPECTIVA DO CRESCIMENTO E APRENDIZADO.....	28
2.5.2.5. RECOMENDAÇÕES PARA O USO DO <i>BSC</i> E CONCLUSÕES SOBRE A FERRAMENTA.....	29
2.5.3. INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS (METODOLOGIA CANVAS).....	30
2.5.3.1. SEGMENTO DOS CLIENTES.....	31
2.5.3.2. PROPOSIÇÃO DE VALORES.....	32
2.5.3.3. CANAIS.....	34
2.5.3.4. RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	35
2.5.3.5. FLUXO DE RECEITA.....	37
2.5.3.6. RECURSOS CHAVE.....	38
2.5.3.7. ATIVIDADES CHAVE.....	39
2.5.3.8. PARCERIAS PRINCIPAIS.....	40
2.5.3.9. ESTRUTURA DE CUSTO.....	40
3. DESENVOLVIMENTO.....	43
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	43
3.2. ESTADO ATUAL DA GESTÃO DA ÁREA.....	44
3.3. MODELO PROPOSTO.....	45
3.3.1. DEFINIÇÃO DO FORMATO DE ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PROJETO.....	46
3.3.2. FASE DIAGNÓSTICO.....	50
3.3.3. FASE DETALHAMENTO.....	50
3.3.4. FASE PROPOSTA.....	51
3.3.5. FASE EXECUÇÃO.....	51
3.3.6. FASE MONITORAMENTO.....	51
3.3.2.1. FASE DIAGNÓSTICO: DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE MATURIDADE DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	51
3.3.3.1. FASE DETALHAMENTO: MAPEAMENTO AS /S DOS PROCESSOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, INDICADORES E GOVERNANÇA.....	53
3.3.4.1. FASE PROPOSTA: ESTRUTURAÇÃO DE NOVO MODELO DE GESTÃO.....	54
3.3.4.1.5. INDICADORES.....	63
3.3.4.2. FASE EXECUÇÃO: IMPLANTAÇÃO DE NOVO MODELO DE GESTÃO VALIDADO EM FÓRUM COM LIDERANÇAS.....	69
3.3.4.3. FASE MONITORAMENTO: AVALIAR E CORRIGIR ANDAMENTO DOS PROCESSOS.....	70

4. CONCLUSÃO	71
5. RECOMENDAÇÕES	73
6. REFERÊNCIAS	73
7. APÊNDICE A – EXEMPLOS DE MAPEAMENTOS REALIZADOS.....	77

1. INTRODUÇÃO

Eficácia e eficiência são tópicos que têm sido solicitados com alta frequência nas organizações. Nos dias de hoje, se a empresa não possui custos competitivos, uma carteira de produtos atrativa, altas margens de lucratividade, inovação e excelência operacional, corre sérios riscos devido elevada concorrência existente. Para que todas estas informações possam ser acompanhadas através de informações confiáveis é preciso que exista uma gestão robusta, e para isto consideramos como “base” a gestão por processos, onde, através de mapeamentos dos processos mais relevantes para a área ou organização, indicadores chave e um processo de governança estabelecida, é possível mensurar e acompanhar o plano de ações com objetividade e clareza.

Diante da importância da organização possuir uma gestão robusta, propomos neste estudo de caso o desenvolvimento e implantação de um modelo de gestão desenvolvido para áreas corporativas que não possuem qualquer sistema de gestão estruturado, permitindo assim a busca pela excelência na gestão, trazendo importantes resultados para a organização.

Basicamente o modelo que será apresentado se baseia na gestão por processos, utilizando como recursos de apoio:

- Mapeamento dos processos como são hoje (*AS IS*) e como deveriam ser (*TO BE*);
- Identificação dos indicadores de eficácia e eficiência (também conhecidos como indicadores de fim e meio respectivamente), com frequências estabelecidas e responsáveis pela atualização, através da metodologia *Business Model Generation*, que será detalhada adiante;
- Estabelecimento de governança;
- Estabelecimento de padrões (ou procedimentos);
- Ajustes quando necessário;

Todos estes recursos são aplicados após a realização de análise de maturidade, a qual nos informará qual o nível de gestão existente na área a ser desenvolvido o projeto. Após a análise de maturidade, as atividades serão desenvolvidas conforme necessidade identificada, garantindo com isto uma solução customizada para a área em questão.

Após a análise de maturidade, o projeto é orientado através do cumprimento de cinco passos. Em cada passo uma série de atividades deverá ser realizada para que o projeto seja alcance o objetivo com sucesso.

O presente estudo de caso tem como objetivo definir e estruturar um sistema de gestão para áreas corporativas que não possuem qualquer gestão, criando regras e estruturando práticas

para que as mesmas consigam ser mensuradas e passem a ter uma gestão estruturada sobre seus resultados e rotinas. Como premissa ^{foi} assumimos ^{da} que este trabalho será aplicado primeiramente em áreas corporativas que não possuam qualquer gestão implantada, podendo posteriormente ser estendida para demais áreas corporativas que possuem alguma gestão sob suas rotinas e resultados, adaptando-a segundo a necessidade da área, utilizando uma grade de maturidade de gestão que será apresentada adiante. Será aplicada a metodologia de gestão por processos, na qual as rotinas serão mapeadas, práticas serão estabelecidas e indicadores serão definidos e passarão a ser mensurados, além da definição de uma agenda de reuniões. Além disto, os indicadores estabelecidos serão alinhados com a necessidade estratégica da área em questão, estruturando um painel de indicadores para auxiliar em uma gestão eficaz do negócio. O escopo deste trabalho será restrito à área corporativa de recursos humanos em uma empresa multinacional brasileira, cuja estrutura será detalhada adiante. Esta área foi escolhida como piloto para aplicação deste trabalho, uma vez que a área se mostrou interessada em ter sua gestão definida seguindo boas práticas de gestão. Além disto, a área em questão não possui implementada qualquer rotina de gestão sobre suas atividades, não possui indicadores relevantes de suas atividades, e considerando esta uma área estratégica para a organização (pois é a área responsável por gestão de carreira, gestão de benefícios, treinamentos entre outras atividades que impactam diretamente nos funcionários), a necessidade de "saber" ^{é feito o controle} como controlamos, quais os resultados, quais unidades possuem gestão de seus resultados, qual o nível salarial de determinado colaborador, entre outras informações relevantes, são importantes para uma boa gestão e posicionamento da área. Por ser considerada uma área corporativa, na qual possui dentre as principais atividades o estabelecimento de diretrizes e políticas e disseminação destas para as unidades, a necessidade do controle e da importância das informações são elevadas.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresentará os temas abrangidos na construção do método a ser utilizado no presente estudo de caso, visando reforçar as práticas que serão aplicadas à estruturação de um sistema de gestão em áreas corporativas que não possuem qualquer gestão estabelecida sobre suas atividades.

O Manual de Gestão da empresa em que o trabalho será desenvolvido estabelece as relações apresentadas na Figura 1:



Figura 1 – Conceito de Modelo, Gestão, Modelo de Gestão e Sistema de Gestão
 Fonte: Manual de gestão da empresa "A" (2010, pág. 27)

Será utilizado este conceito como apoio para a definição de um conjunto de práticas sustentáveis para o uso da metodologia de gestão por processos.

2.1. GESTÃO POR PROCESSOS

Segundo os critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (2003), a excelência do desempenho e o sucesso do negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas seguindo uma visão de processos. Segundo Gonçalves (2000) a gestão por processos é a forma básica para estruturar recursos de forma racional, atingindo resultados globais eficientes e eficazes.

Nos dias atuais, as empresas vencedoras que obtêm ganhos sustentáveis são as que estão organizadas por processos, conseguindo desta forma alcançar ganhos em desempenho. A

gestão por processos apresenta-se como tema dominante para a abordagem estratégica das empresas. Conforme afirmação de Gonçalves (2000):

As estruturas organizacionais convencionais apresentam algumas características indesejáveis que comprometem o desempenho das empresas: elas priorizam as funções (áreas verticais) em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas. A organização orientada a processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. No lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de propriedade do processo.[...]

As pessoas cumprem as tarefas, mas tem uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos (HAMMER, 1998). Rummler e Brache (1994) afirmam que se os nossos processos não forem efetivamente gerenciados, não conseguimos gerenciar efetivamente nossos negócios. Assim sendo, o objetivo das organizações deveria ser aperfeiçoar a organização horizontal.

Abaixo é apresentado um quadro resumo com as diferenças entre gestão por função e gestão por processos:

Tabela 1 – Gestão por função x Gestão por processos

Gestão por Função	Gestão por Processos
Visão restrita à estrutura organizacional	Abordagem focada no cliente
Nenhum departamento possui a responsabilidade total por um processo de trabalho completo	Busca gerenciar, medir e melhorar os processos organizacionais de forma global, e não apenas localizada
Muitas vezes o departamento não compreende completamente seu papel na produção de produtos ou serviços entregues ao cliente	Gestão orientada à eficiência e eficácia, objetivos e tomadas de decisão baseadas nas necessidades dos clientes
Barreiras interdepartamentais dificultam a gestão do fluxo de informações a otimização do trabalho	Estabelecimento de metas, indicadores de desempenho e controles através de equipes interfuncionais
Foco baseado apenas na gestão dos recursos internos	Foco na satisfação das necessidades dos clientes e nos resultados

Fonte: <http://www.leandrovaz.pro.br/gestao-por-processos/>

O tradicional modelo hierárquico-funcional, evidenciado nas empresas pela organização predominantemente vertical em departamentos ou unidades autossuficientes, tende a ser suplantado pela estruturação por processos de empresas geralmente menores, menos diversificadas e hierarquizadas e com mais interdependências internas. Este modelo é caracterizado fundamentalmente para valorizar a estrutura horizontal, ser interdepartamental e basear-se na divisão de responsabilidades, comunicação e transferência de informações (MÜLLER, 2003).

A gestão por processos permite a adoção de novas práticas e rotinas funcionamento das empresas de acordo com a lógica dos processos, proporcionando novas maneiras de trabalhar e de gerenciar o trabalho (GONÇALVES, 2000).

Segundo Stewart (1992): 1997 ←

A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional por pelo menos três motivos: ela emprega objetivos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

Em gestão por processos a alta liderança tem o papel principal de dar atenção aos produtos fabricados, papéis e responsabilidades entre os departamentos para corrigir possíveis desvios proativamente, enquanto que na estrutura por funções, os departamentos parecem-se com silos: estruturas que lembram “caixas pretas”, na qual ninguém sabe o que se processa, quem são os envolvidos, quais são as atividades, e desta forma a liderança, além de ausente, não consegue visualizar os produtos e os custos reais de processamento.

De acordo com Harrington (1993):

As funções se tornam pequenos silos isolados quando não observamos o processo como um todo, sendo avaliadas por padrões que não estão em sintonia com as necessidades totais da empresa.

Os principais ganhos com gestão de processos são:

- Aumento da confiabilidade dos processos;
- Menor tempo de resposta;
- Menores custos;
- Redução de estoques;
- Melhoria na capacidade de produção;
- Aumento na participação de mercado;
- Aumento na satisfação dos clientes;

- Aumento dos lucros;
- Redução da burocracia

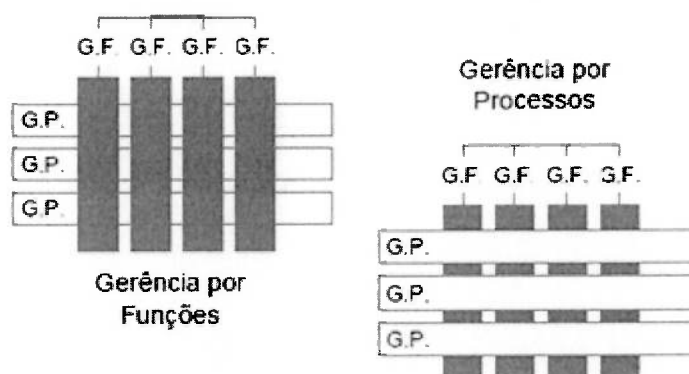


Figura 2 – Estrutura organizacional por processo
Fonte: Hansen (1995)

O processo de implantação de gestão por processos nas organizações pode variar conforme o atual estágio em que a empresa se encontra. Por isto a fase de diagnóstico deve ser seguida de forma fidedigna para que, no momento em que houver a implantação da ferramenta, esta ocorra com maiores chances de ser bem sucedida, pois a implantação se adequará ao atual momento da organização, permitindo que as mudanças não sejam bruscas no início da implantação das rotinas. O quadro abaixo apresentado demonstra como podemos avaliar os estágios de evolução da gestão por processos.

Tabela 2 – Estágios de 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 Ainda é um remendo contruído sobre uma estrutura antiquada	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
Comentários	As empresas sequer se deram conta	O foco do esforço ainda está nas funções Os processos são enquadrados na estrutura funcional	As empresas ainda raciocinal por funções, mesmo que conheçam bem seus processos O uso de case managers pode melhorar o contato com o cliente	As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização	É a forma de organização indicada para a gestão por processo Áreas funcionais praticamente não existem
	Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios	A abordagem é ampla demais A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	O poder ainda reside nas unidades verticais	Implantação da nova organização	As metas e métricas são definidas para os processos
	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)

Algumas empresas como Volvo e Embraer podem ser citadas como exemplos de sucesso com relação à aplicação de gestão por processos, sendo reconhecidas em prêmios de gestão nacional (PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade).

2.2. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A principal ferramenta para entender os processos é o seu mapeamento, numa representação visual das atividades nas diversas funções da organização, identificando oportunidades de simplificação (HRONEC, 1994).

As principais etapas para realizar o mapeamento de processos são:

- Entender as necessidades das partes interessadas: clientes internos e externos, colaboradores, fornecedores e acionistas, com resultados esperados;
- Documentar o processo através de técnicas de mapeamento de processos.

O mapeamento de processos é um método que utiliza representação gráfica da sequência das atividades realizadas em uma determinada área, auxiliando a empresa a identificar claramente os pontos fortes e pontos a melhorar em seus processos e atividades, como por exemplo: complexidade na operação, gargalos, falhas de integração, redundâncias, tarefas de baixo valor agregado, excesso de documentações entre outros. A metodologia de mapeamento de processos tem como objetivo buscar um melhor entendimento dos processos existentes e futuros para aumentar o nível de satisfação do cliente, aumentando consequentemente o desempenho do negócio.

Para a representação gráfica de um processo, seja ele novo ou existente, são utilizados fluxogramas. Estes são utilizados como apoio para a documentação de um processo, assim como identificar oportunidades de melhoria. Através de símbolos simples, representamos graficamente o fluxo de informações e/ou materiais dos processos, assim como áreas e/ ou cargos envolvidos na realização das atividades, como pode ser observado na figura 3.

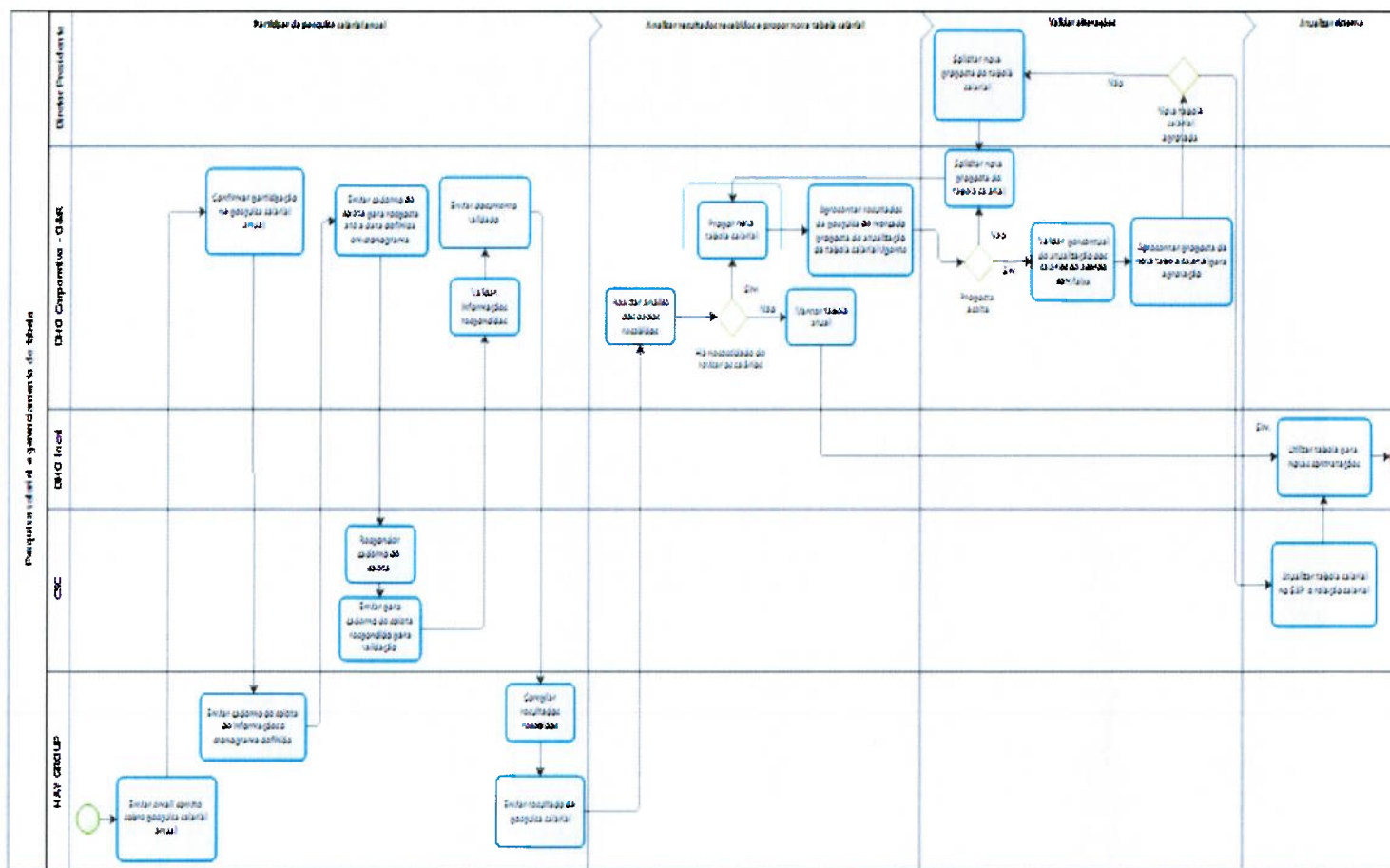


Figura 3 - Exemplo de mapeamento de processo utilizando ferramenta Bizagi
 Fonte: própria autora desta monografia (2012)

Segundo Muller (2003), existem alguns tipos de fluxogramas, cada um com uma funcionalidade diferente:

- Diagrama de blocos: apresenta uma rápida visão geral do processo, e não uma análise detalhada. São geralmente elaborados no início das atividades para uma possível visão geral do processo.
- Fluxograma funcional: retrata o movimento entre as diferentes áreas de trabalho, identificando como as organizações verticais afetam um processo que flui horizontalmente.
- Fluxo-cronograma: adiciona a indicação do tempo necessário para executar cada atividade e de ciclo de cada atividade, facilitando a identificação das áreas de desperdício de tempo que provocam atrasos.
- Fluxograma geográfico (físico): analisa-se o fluxo físico das atividades, ajudando a minimizar o tempo desperdiçado entre o trabalho realizado e os

recursos envolvidos dentro das atividades. Este tipo é útil para avaliar o *layout*, um processo burocrático ou um fluxo de produto, identificando rapidamente excessos de deslocamento e esperas por estocagens eventualmente desnecessárias.

Ainda segundo Muller (2003), algumas pessoas podem facilitar as entrevistas para o desenho dos processos e algumas perguntas podem facilitar o entendimento dos processos:

- O que está incluído?
- O que está excluído?
- Quais as saídas?
- Quem são os clientes das saídas?
- Quais as entradas?
- Quem são os fornecedores das entradas?
- Que departamentos estão envolvidos?
- Com que outros processos ele se integra?

Outra forma, também considerado muito eficiente pelas organizações é o uso da ferramenta *SIPOC* para mapeamento de processos. O diagrama *SIPOC* é utilizado para identificar todos os elementos relevantes para melhoria de processos antes das atividades terem início, e possui características similares do mapeamento através de fluxogramas. *SIPOC* significa: *Suppliers* (fornecedores), *In* (entrada), *Process* (processo), *Out* (saída), *Customers* (clientes), ou seja, é uma estrutura para análise dos processos, quais suas entradas e fornecedores, e quais as saídas geradas pelos processos, assim como os clientes atendidos por estas saídas.

O diagrama *SIPOC* é particularmente útil quando não está claro:

- Quais são as necessidades dos clientes?
- Quem são os reais clientes dos processos?
- Quais são as especificações das entradas dos processos?
- Quem são os fornecedores dos processos?

A figura a seguir apresenta um exemplo de *layout* para a construção do *SIPOC*.

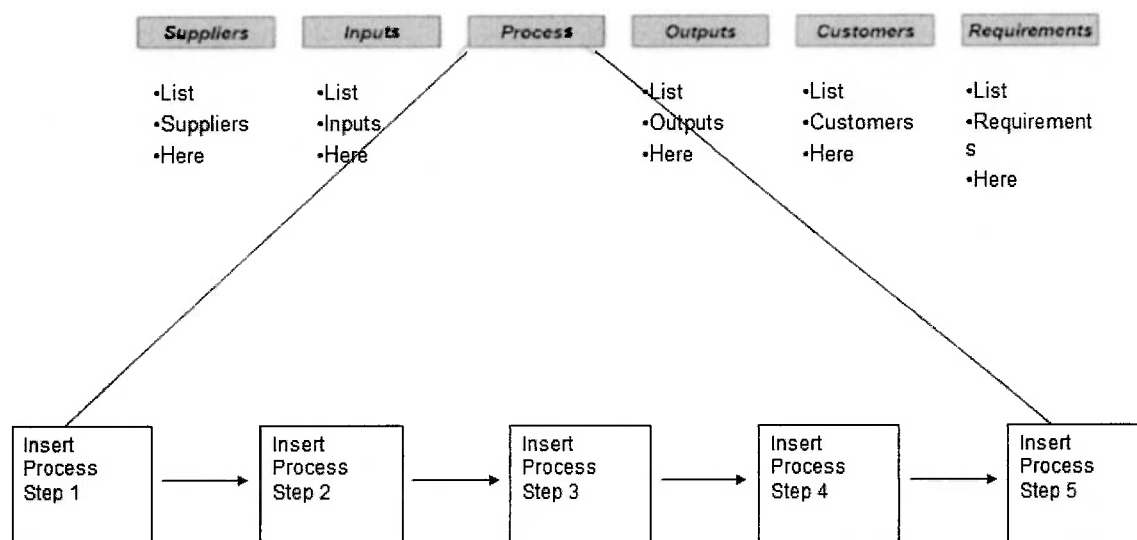


Figura 4: Exemplo de layout para a construção do SIPOC

Fonte: www.isixsigma.com

2.3. INDICADORES

Para a estruturação de um modelo de gestão eficiente e eficaz, além de mapear os processos chaves, torna-se necessário medir se estes processos estão gerando resultados significativos para seus clientes/ clientes internos, assim como se estão utilizando recursos de forma eficiente para o melhor atingimento destes resultados. Segundo Hronec (1994)

[...] medidas de desempenho são os sinais vitais da organização, comunicando a estratégia para baixo, os resultados dos processos para cima e o controle de melhoria dos processos, devendo ser desenvolvidas de cima para baixo, interligando as estratégias, recursos e processos.

Segundo Carvalho (1995), um indicador tem como principal objetivo mensurar o que está ocorrendo na realidade contra um padrão previamente estabelecido.

Segundo Harrington (1993): ↵

[...]se não pode medir, não pode controlar; se não pode controlar, não pode gerenciar; se não gerenciar, não pode melhorar. As medições são importantes principalmente para:

- Entender o que está acontecendo;
- Avaliar a necessidade de mudanças;
- Assegurar ganhos atingidos;

A avaliação de desempenho é mais que uma ferramenta gerencial: é uma medida estratégica de sobrevivência da organização.

Um dos principais pontos discutidos na área da gestão é o número de indicadores relevantes para uma boa gestão. Lee e Dale (1998), por exemplo, criticam características de um dos modelos de gestão existentes, devido o incentivo ao excesso de indicadores de medição. Para uma boa gestão, é fundamental o bom entendimento do que se deseja alcançar com os indicadores selecionados. Desta forma é possível obter foco e acompanhar de forma proativa os principais resultados que impactam na organização, caso contrário, se houver um número excessivo de medições, há o sério risco de não realizar a correta leitura dos dados, tomando então decisões não assertivas. O autor Carvalho (1995) sugere um número de indicadores entre 5 e 7 por pessoa, argumentando ser praticamente impossível gerenciar mais do que este número.

Segundo Berliner e Brinson apud Muller (2003):

- Medidores de desempenho devem ser consistentes com os objetivos da empresa, fazendo a ligação entre as atividades do negócio e o processo de planejamento estratégico;
- As medidas de desempenho devem ser de responsabilidade total do profissional que desempenha a atividade;
- As relações entre objetivos individuais e da empresa devem ser explicadas, bem como as relações entre as metas das áreas funcionais e as da organização;
- Os dados de desempenho devem ser reportados com frequência definida e em formato que ajude o processo de decisão;
- Método para quantificar e o propósito de cada medida de desempenho devem ser comunicados aos níveis apropriados dentro da empresa;
- Medidores de desempenho devem ser estabelecidos para melhorar a visibilidade dos geradores de custo;
- Atividades financeiras e não financeiras devem ser incluídas no sistema de medição.

2.4. MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS

Os processos mapeados devem ser sistematicamente avaliados e melhorados, com frequência definida pela organização e boas práticas de mercado.

Segundo Harrington apud Muller (2003), doze princípios podem ser aplicados para análise da melhoria e dinâmica dos processos:

- Eliminação da burocracia;
- Eliminação da duplicidade;
- Avaliação do valor agregado;
- Simplificação;
- Redução do tempo de ciclo;
- Tornar o processo à prova de erros;
- Modernização;
- Linguagem simples;
- Padronização;
- Parceria com fornecedores;
- Aperfeiçoamento do quadro geral;
- Automação e/ ou mecanização.

Para um modelo de gestão estruturado é preciso, além de mapear e estabelecer métricas coerentes para acompanhamento, analisar o quanto os processos realizados agregam para a organização. Estabelecer análises de tempo, qualidade e valor agregado auxiliam a identificar a maturidade destes processos, e desta forma é possível ajustar as atividades realizadas/ pessoas envolvidas conforme as necessidades identificadas.

Segundo Hronec (1994)

Quanto mais se entende dos processos empresariais, maior a capacidade de aperfeiçoamento. Os princípios- chave da análise de processos são:

- Tempo de ciclo para a realização dos processos;
- Valor identificado pelos clientes internos/ externos
- Tarefas/ atividades que não agregam

2.4.1. ANÁLISE DOS PROCESSOS NOS EIXOS TEMPO, VALOR E QUALIDADE

Para análise do eixo tempo, é necessário medir qual o tempo de ciclo e de processamento das atividades. Desta forma é possível identificar vulnerabilidades dos processos que devem sofrer melhorias.

Para a análise do eixo de valor agregado são analisadas atividades que não agregam valores percebidos por clientes internos/ externos, resultando em ineficiências e gastos desnecessários à empresa, sendo importante então identificar quais atividades de fato agregam valor. Uma atividade que não agrega valor ao processo deve ser eliminada sem que o processo como um todo possa ser afetado, tornando-o mais eficiente e eficaz. Já, as atividades que agregam valor são aquelas que o cliente interno/ externo paga por elas, por identificar que contribui com as suas expectativas de entrega. O que deve ser observado é que há atividades que, mesmo não agregando valor aos clientes, são vitais para a organização, não podendo ser retiradas como forma de otimização dos processos.

Para a análise do eixo qualidade há diversas ferramentas no ambiente da qualidade da gestão, podendo ser citadas as sete ferramentas básicas da qualidade:

- Diagrama de Ishikawa (conhecido também como espinha de peixe);
- Gráfico de Pareto;
- Histograma;
- Estratificação;
- Diagrama de dispersão;
- Gráfico de controle (CEP);
- Mapa de processo (fluxograma).

2.5. GESTÃO DA MUDANÇA

Além do mapeamento dos processos como são (*AS IS*), o ideal é mapear os processos como deveriam ser (*TO BE*) e, para isto, na maioria das vezes, torna-se necessário a gestão de mudanças para o ajuste dos processos para uma prática que não está incorporada na cultura da empresa. Segundo o autor Harrington apud Muller (2003), a gestão das mudanças é importante para:

- Concentrar a atenção em fatores que contribuem para a realização da missão da empresa;
- Mostrar a eficiência com que se empregam os recursos;
- Ajudar a estabelecer metas e monitorar tendências;
- Fornecer dados para determinar as causas básicas e as origens dos erros;
- Identificar oportunidades para melhorias;
- Proporcionar aos funcionários uma sensação de realização;
- Fornecer meios de se saber se está ganhando ou perdendo;
- Ajudar a monitorar o desenvolvimento.

Para uma gestão eficaz dos processos, também contamos principalmente com modelos de avaliação com diversas ênfases: financeira (como por exemplo o *EVA – Economic Value Added* - e o *TOC – Teoria das Restrições*), clássica (como por exemplo *TQM – Total Quality Management*) e estruturadas (como por exemplo o *BSC – Balanced Scorecard* – e o *PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade*). Para a proposta de trabalho que será realizada na empresa “A”, a qual será apresentada a seguir, será feita uma junção de *TQM* (Gerenciamento da Qualidade Total) e *Balanced Scorecard*. A seguir iremos detalhar um pouco mais a respeito destes exemplos.

2.5.1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Segundo o autor Campos (1993)

Qualidade Total é definida como todas as dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseguinte, a sobrevivência da empresa.

Alguns indicadores são considerados primordiais para uma melhor gestão dos processos:

- Qualidade: reclamações e refugos;
- Custo: custo unitário;
- Entrega: *OTIF(On Time In Full* – dentro da qualidade, quantidade e tempo desejado pelo cliente);
- Moral: *turnover*, absenteísmo, causas trabalhistas, atendimentos no posto médico, sugestões;
- Segurança: acidentes com equipe e com clientes, gravidade dos acidentes e dias parados.

Ainda segundo Campos (1993), controlar uma organização significa detectar os fins, efeitos ou resultados não alcançados ou não alcançáveis (que são os problemas reais ou potenciais), analisar estes resultados, buscando suas causas, e atuar sobre elas para melhorar os resultados.

No *TQM* são definidos índices numéricos (indicadores de meio e de fim, ou eficiência e eficácia) com o intuito de medir a qualidade total, ou seja, permite que o resultado seja gerenciado sobre as principais causas que afetam a eficácia dos produtos e serviços mensurados. Os itens de eficácia controlados podem ter relação com outros processos, portanto é importante acompanhar todas as variáveis que podem impactar no resultado de um processo. Normalmente os indicadores são definidos em função de variáveis que afetam a qualidade, custo, entrega, moral e segurança, que informam o desempenho em relação à satisfação de todas as pessoas atingidas no processo. É importante considerar que estas variáveis contemplam a meta estabelecida pelo *TQM*: a satisfação dos clientes, acionistas, comunidade e empregados, também considerados clientes do processo.

O modelo proposto pelo *TQM* considera que os indicadores de controle e verificação devem ser estabelecidos em todos os níveis da organização, a partir do desdobramento do plano estratégico. Há diversas possibilidades para o desdobramento do planejamento estratégico, e uma delas é o *Balanced Scorecard*.

2.5.2. *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard*, também conhecido como *BSC* ou painel de indicadores, foi criado para melhorar a comunicação entre as áreas das organizações, trazendo benefícios para o planejamento e objetivos estratégicos. O *BSC*, de acordo com Campos (2001), não traz qualquer conceito novo, mas repensa temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados. Segundo Soares (2001)

O intuito de criar uma ferramenta como o *Balanced Scorecard* era a de desenvolver novas formas para medir desempenho, a partir do momento que as medidas financeiras por si só estavam obsoletas, prejudicando com isto a capacidade da empresa a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro.

Segundo Haylla Souza, (2000):

[...] o BSC equilibra as dimensões financeiras e não financeiras de uma empresa permitindo ao administrador monitorar a organização com o balanceamento da visão financeira, operacional e com a visão de longo prazo, proporcionando aos gerentes um instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro. Antigamente o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios da sua contabilidade. Esta ferramenta visa traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho.

Isso vem motivando as empresas a utilizá-lo como um sistema de gestão estratégica, com a finalidade de administrar as estratégias de longo prazo (KAPLAN, NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (2001) introduzem a discussão dos programas serem tratados como fim e não como meio. Daí sua proposta de desdobrar a estratégia em perspectivas, privilegiando em cada uma delas: objetivos, indicadores, metas e programas.

O BSC é estruturado em quatro perspectivas:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos internos;
- Crescimento e aprendizado.

As iniciativas estão estruturadas de forma a apresentar os objetivos, medidas, metas e iniciativas (ou ações) para cada perspectiva, permitindo desta forma o apoio à organização quanto às informações externas, assim como sua situação financeira, de seus processos e como a organização está atuando com relação a projetos e pessoas, balanceando informações do presente e futuro da organização. A figura 5 a seguir mostra o diagrama utilizado no BSC.

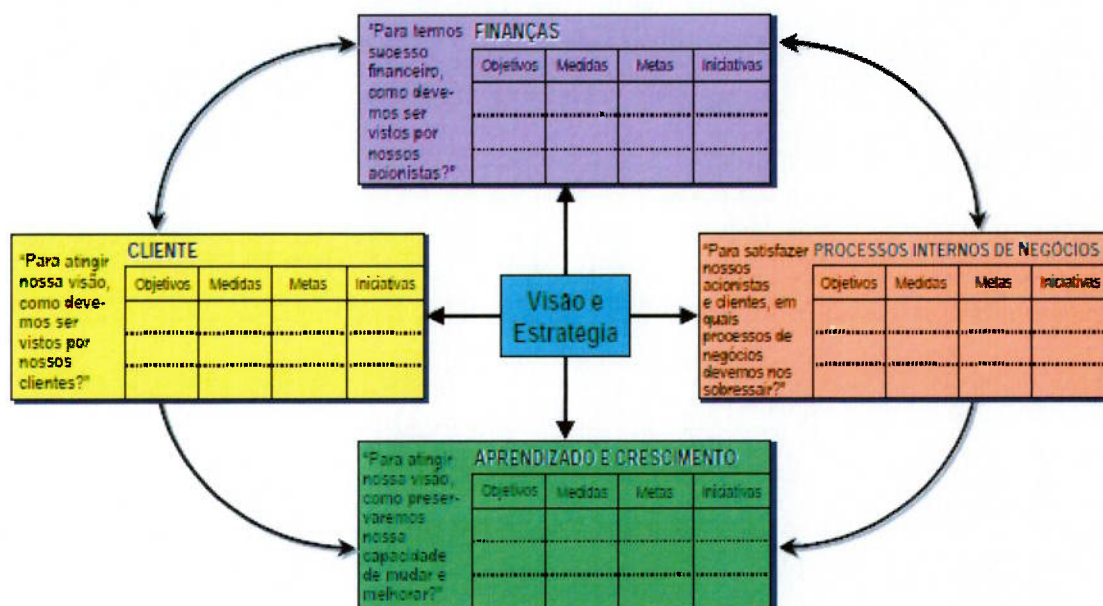


Figura 5 – Estruturando o BSC
Fonte: Kaplan e Norton(1997, p.10)

A seguir será apresentado um breve resumo de cada uma das perspectivas.

2.5.2.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

Segundo Soares (2001), os objetivos financeiros devem orientar quanto ao esperado no longo prazo, e também servir de meta para os objetivos estratégicos das demais perspectivas. Esta perspectiva representa os interesses dos acionistas e alta lideranças, refletindo a saúde financeira da organização. Estes indicadores devem ter relação com os objetivos estratégicos da empresa para um melhor acompanhamento dos resultados.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas que estão em fase de colheita terão objetivos de fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro.

2.5.2.2. PERSPECTIVA DO CLIENTE

A perspectiva do cliente representa o ponto de vista do mercado consumidor, como está o desempenho e imagem da empresa perante o cliente, como está o comportamento de fatores externos como, por exemplo, mercado, economia, entre outros fatores que podem afetar o desempenho das vendas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo.

Segundo Soares (2001), a empresa deve definir em qual ou em quais segmentos do mercado ela deseja atuar e traduzir a estratégia da empresa em objetivos para esses segmentos, a fim de oferecer produtos e serviços valorizados pelo cliente, garantindo o resultado financeiro desejado.

2.5.2.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Esta perspectiva mensura a produtividade dos processos internos, assim como o desempenho dos processos que envolvem os colaboradores (índices de absenteísmo, *turnover*, entre outros relacionados). Nas medidas de processo interno, segundo Kaplan (1997), os indicadores devem ser voltados para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa que inclui ~~em~~ três processos principais:

- Inovação: devem ser pesquisadas as necessidades reais e futuras dos clientes-alvos.
- Desenvolvimento de produtos e/ou serviços que deverão satisfazer as necessidades identificadas.
- Operação: as principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta.

2.5.2.4. PERSPECTIVA DO CRESCIMENTO E APRENDIZADO

Esta perspectiva suporta todas as outras perspectivas através de acompanhamento de projetos para melhoria dos processos internos da organização e, como consequência nos indicadores relacionados à perspectiva financeira, melhorando o desempenho e atendimento ao mercado. É nesta perspectiva que identificamos a necessidade de investimento em pessoas e processos internos. Segundo Kaplan e Norton apud Muller (2003)

[...] os indicadores isolados são limitados em sua capacidade de descrever e gerenciar o processo de criação de valor da organização, que emana da conexão das mudanças nos indicadores de um ativo intangível ou de um processo interno às consequências para os clientes e para os resultados financeiros.

A figura a seguir ilustra as relações de causa e efeito das perspectivas do BSC.

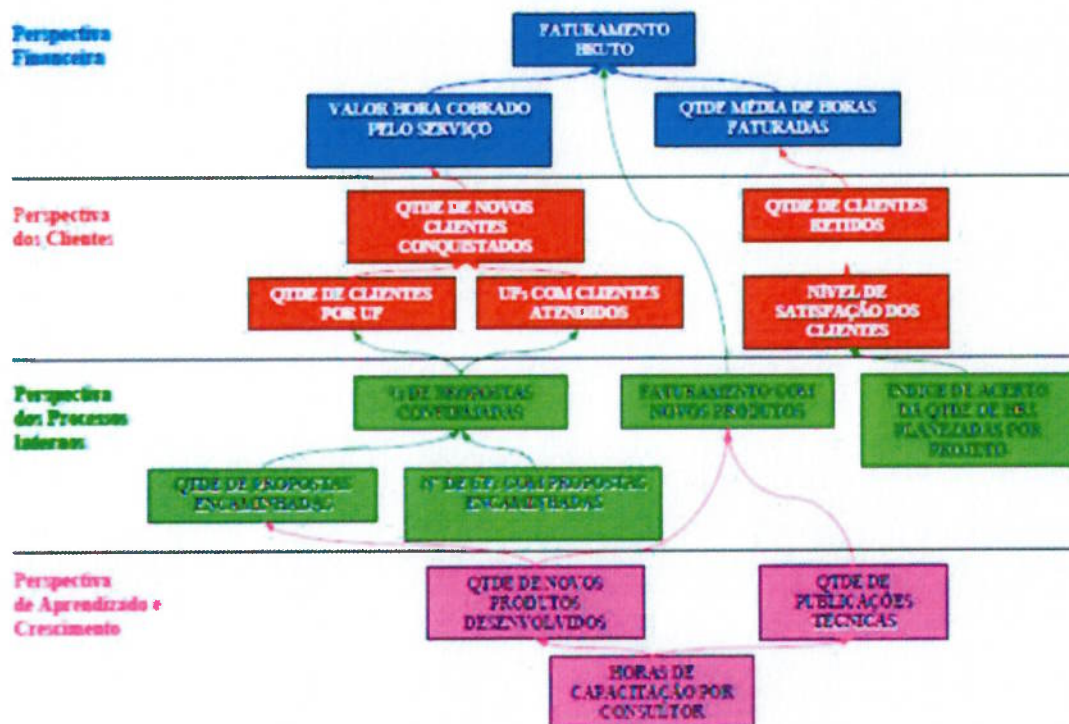


Figura 6 – Exemplo prático de relações de causa e efeito das perspectivas do BSC
Fonte: elaborado por Muller (2003)

2.5.2.5. RECOMENDAÇÕES PARA O USO DO BSC E CONCLUSÕES SOBRE A FERRAMENTA

Para uma gestão eficaz das informações, e alinhado com o capítulo “INDICADORES”, o BSC recomenda ter entre 6 e 8 indicadores por perspectiva.

Com a estratégia da organização definida, é possível a construção do painel de indicadores. Além disto, é preciso que sejam identificadas as metas de longo prazo para os indicadores e identificar se há a necessidade de investimentos em TI.

Segundo Barcellos apud Muller (2003)

[...] a maioria das organizações não é gerida estrategicamente, focando em índices financeiros ao final do processo (efeito) e não considerando as causas. O BSC não deve ser entendido apenas como um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, mas com a tradução das estratégias num conjunto estruturado de medidas que definem tanto os objetivos quanto os mecanismos para alcançá-los.

Quando a estratégia não está conectada ao planejamento e controle de curto prazo, as empresas tem, ao mesmo tempo, excesso e escassez de iniciativas e de indicadores (KAPLAN; NORTON, 2001)

Segundo Soares (2001), o *BSC* viabiliza questões críticas de gestão ao esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunica e associa objetivos e medidas estratégicas, planeja, estabelece e alinha metas estratégicas, e melhora o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (2002), a definição clara da proposta de valor (na perspectiva do cliente) é o passo isolado mais importante no desenvolvimento do mapa estratégico.

Com estas observações é possível concluir que a ferramenta *BSC* traz benefícios para o planejamento estratégico, resultando em uma melhor gestão das informações consideradas relevantes para a organização. Uma vez que a ferramenta tiver seu uso continuado, a organização ganha maturidade suficiente para alterar os indicadores à medida que informações necessitem de acompanhamento focado (recomendada a revisão anual dos indicadores presentes nas perspectivas). É recomendado também que sejam realizados fóruns para análise e discussão dos resultados mensurados, tornando o momento propício para a tomada de ações relacionadas às reais necessidades apontadas no *BSC*. Estes fóruns podem ter datas fixas mensais, contando com a participação da alta liderança para o envolvimento nos assuntos estratégicos da organização. Se os fóruns forem realizados dentro da periodicidade prevista e com o público esperado e os planos de ações forem realizados, os ganhos de gestão poderão ser amplamente colhidos.

2.5.3. INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS (METODOLOGIA CANVAS)

Para a estruturação de indicadores associados à estratégia, utilizaremos uma nova ferramenta: *Business Model Generation* (também conhecido como método *Canvas*) ao invés do *BSC*, por ser uma ferramenta que descreve de forma racional como uma empresa/ área cria, entrega e captura valor, considerando na análise os chamados “segmentos” (clientes, proposta de valores, canais, relacionamento com os clientes, recursos chave, atividades chave, parcerias chave, análise do custo da estrutura e receita) analisando, além das principais partes interessadas, o lucro e custo da área analisada. Com esta análise completa será utilizada a ferramenta para entender o universo no qual a área está inserida, suas atividades chave, recursos chave, entre outros, para então definir métricas robustas de acompanhamento e desempenho da área. O *BSC* apenas analisa perspectivas (financeiro,

externo, interno e crescimento e aprendizado), não analisando como a área pode capturar valores, identificando somente as fronteiras que a cercam (o formato como as informações foram disponibilizadas eram de extrema importância no momento em que foi criada).

A intenção desta ferramenta é descrever, através dos nove segmentos, como a empresa/ área funciona e gera lucro. A descrição dos segmentos segue adiante.

2.5.3.1. SEGMENTOS DE CLIENTES

O componente “Segmentos de Clientes” define os diferentes tipos de clientes que uma empresa busca servir. Para a busca da satisfação dos clientes, é preciso entender quais as necessidades e exigências de cada um e agrupá-los em segmentos, desta forma permitindo um tratamento personalizado e diferenciado. Além disto, a empresa necessita classificar seus segmentos para melhor atendimento de seus interesses (ex.: empresas com grande rentabilidade de carteira formam o grupo “A”). Segundo Osterwalder , A. e Pigneur, Y. (2010, p.20), os grupos de clientes representam segmentos distintos se:

- Suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;
- São alcançados por canais de distribuição diferentes;
- Exigem diferentes tipos de relacionamento;
- Tem lucratividades substancialmente diferentes;
- Estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta;

Alguns segmentos de clientes podem ser relacionados à: mercado em massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado e de plataforma multilateral. Abaixo segue uma breve descrição de cada um destes segmentos.

2.5.3.1.1. MERCADO EM MASSA

Este tipo de segmento é encontrado com frequência nos setores de eletroeletrônicos de consumo. Neste, não há distinção entre os diferentes segmentos de clientes, sendo que as propostas de valor, canais de distribuição e relacionamento com clientes se concentram ^{em} em um grupo uniforme e com necessidades similares.

2.5.3.1.2. NICHOS DE MERCADO

Visa o mercado de clientes específicos e especializados. Pode ser encontrado em mercados onde há uma relação/ dependência entre fornecedores e clientes.

2.5.3.1.3. SEGMENTADO

Aplicado quando há distinção entre diferentes segmentos de mercado com necessidades diferentes. Neste segmento, as propostas de valor e canais de distribuição possuem problemas similares, porém variados.

2.5.3.1.4. DIVERSIFICADO

Este segmento apresenta um modelo diversificado, na qual os clientes que pertencem a este segmento possuem necessidades e problemas diferentes entre eles.

2.5.3.1.5. PLATAFORMA MULTILATERAL

Direcionado para organizações que possuem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes. Para que a empresa funcione de maneira harmoniosa, é necessário que ambos os segmentos funcionem.

2.5.3.2. PROPOSIÇÃO DE VALORES

O componente “Proposta de valor” está relacionado aos tipos de produtos e serviços prestados pelas empresas que criam valor para determinado segmento de clientes. Este componente está relacionado ao motivo da escolha entre empresas, pois diferentes empresas podem oferecer diferentes tipos de solução e serviços para clientes específicos. Para ser atraente aos olhos do cliente, a empresa deve oferecer atributos que a diferencie de sua concorrência. Algumas propostas de valor podem representar uma oferta inovadora: critérios

como novidade, desempenho, personalização, preço, acessibilidade, marca/ *status* e conveniência podem ser alguns dos atributos que a tornem atraente perante a concorrência. A seguir será apresentado um resumo de cada critério.

2.5.3.2.1. NOVIDADE

Este critério busca satisfazer novas necessidades que venham a surgir e que o cliente nem tenha a percepção do quanto essa necessidade é importante para ele, dada a falta de oferta desta no mercado.

2.5.3.2.2. DESEMPENHO

Uma das formas de criar valor agregado ao cliente é a melhoria do desempenho nos produtos e serviços, podendo também ser esta uma forma de fidelização. Como qualquer processo de melhoria, melhorar o desempenho custa para a empresa. Diante disto esta deverá realizar um estudo para verificar se um melhor desempenho pode ser mais atrativo para os clientes, trazendo maior retorno. Caso contrário, o investimento pode não compensar.

2.5.3.2.3. PERSONALIZAÇÃO

Outra forma de criar valor ao cliente é a busca da adequação dos produtos e serviços atendendo suas necessidade específicas, customizando-os, desta forma atraindo mais clientes.

2.5.3.2.4. PREÇO

Atrair o cliente com melhores ofertas de produtos e serviços, inovações, melhor desempenho, acessibilidade com conveniência e um nome de mercado conhecido a um baixo custo é o que de melhor pode ser utilizado para atrair o cliente. Só que todas estas vantagens a um custo baixo é um fator difícil de ser encontrado, pois quanto mais diferenciado o produto e/ ou serviço, maior é seu custo. O baixo custo pode estar associado algumas vezes à produção em larga escala.

2.5.3.2.5. ACESSIBILIDADE

Segundo Osterwalder , A. e Pigneur, Y. (2010, p.31), tornar produtos e serviços acessíveis é outra maneira de criar valor e isto pode ser alcançado através da inovação de modelos de negócio, novas tecnologias, ou através da combinação de ambos.

2.5.3.2.6. MARCA/ STATUS

A marca geralmente está associada ao *status* que o cliente deseja ter ao utilizar o produto/ serviço desejado. Para o cliente, as marcas estão associadas à inovação, baixa acessibilidade, customização (muitas vezes) e alta conveniência, trazendo a sensação que o produto/ serviço é disponível apenas para um público diferenciado.

2.5.3.2.7. CONVENIÊNCIA

A conveniência também é outro critério que pode agregar valor ao produto e/ ou serviço para o cliente. A facilidade e conveniência na obtenção de informações, por exemplo, através de um celular *smartphone*, é uma das formas de atrair clientes, aumentando as vendas de forma expressiva.

2.5.3.3. CANAIS

Este componente trata das várias formas com que a ~~apresenta como uma~~ empresa se comunica para atingir seu público alvo, entregando desta forma a “Proposta de valor”. Segundo Osterwalder , A. e Pigneur, Y. (2010, p.32), os canais de comunicação, distribuição e vendas compõe a interface da empresa com os clientes. Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral. Ainda segundo os autores, os canais possuem diversas funções:

- Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa;
- Ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa;
- Permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos;
- Levar uma Proposta de valor aos clientes;

- Fornecer suporte ao cliente após a compra.

Ainda segundo os autores, os canais possuem cinco fases distintas:

- Conhecimento: a intenção é entender como se pode aumentar o conhecimento sobre os produtos e serviços;
- Avaliação: nesta fase se identifica como se pode ajudar os clientes a avaliarem as propostas de valor da organização em questão;
- Compra: entender como a empresa permite que os clientes comprem os produtos e serviços específicos para sua necessidade;
- Entrega: a intenção é entender como é entregue a proposta de valor aos clientes no momento que eles adquirem o produto e/ ou serviço;
- Pós venda: entender como é realizado o serviço de apoio após a venda dos produtos e/ ou serviços;

2.5.3.4. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Este componente menciona como ocorre a relação entre empresa e segmento de clientes específicos, assim como o tipo de relação estabelecida definida pela empresa (pessoal, automatizada, etc.). Alguns tipos de relacionamento com o cliente serão apresentados abaixo de forma resumida:

2.5.3.4.1. ASSISTÊNCIA PESSOAL

Este tipo de interação feita face a face permite que o cliente interaja com um representante da empresa, oferecendo um tratamento personalizado ao problema encontrado e ou dúvida obtida após a aquisição do produto e/ ou serviço adquirido.

2.5.3.4.2. ASSISTÊNCIA PESSOAL DEDICADA

O relacionamento com o cliente também é dedicado e feito preferencialmente face a face, mas o tratamento é diferenciado em relação à assistência pessoal, sendo o tempo e atenção dedicada maior.

2.5.3.4.3. SELF SERVICE

Tipo de relacionamento em que a empresa deixa à disposição os serviços disponibilizados por ela e o cliente, à medida que precisar, aciona-os.

2.5.3.4.4. SERVIÇOS AUTOMATIZADOS

Interação disponibilizada da mesma forma do *self service*, só que no formato personalizado, por exemplo: *internet banking* para grandes contas, na qual estão disponibilizados na tela os tipos de serviços diferenciados para o atendimento personalizado ao cliente.

2.5.3.4.5. COMUNIDADES

Este tipo de relacionamento acompanha as tendências das redes sociais. Com a criação de comunidades virtuais podem ser estabelecidos fóruns para a discussão de problemas e necessidades dos clientes de determinada empresa, auxiliando o *benchmarking* quando interessante. Pode ser considerada uma via de mão dupla, pois a empresa consegue entender de forma clara quais as principais aflições levantadas por seus clientes, desta forma podendo atendê-los de maneira eficaz.

2.5.3.4.6. COCRIAÇÃO

Conta com a participação massiva dos clientes, na qual os mesmos são colocados para opinar ou escrever resenhas a respeito do produto oferecido, ou até mesmo disponibilizar outros tipos de conteúdo que promovam o *marketing* viral. Com isto há a criação de valor do produto, pois outros clientes podem acessar o conteúdo compartilhado e ter acesso à opiniões e demais comentários.

2.5.3.5. FLUXO DE RECEITA

Este componente demonstra como o lucro é gerado a partir do relacionamento com os clientes. Como os clientes podem ser divididos em vários segmentos, é possível a análise da viabilidade para consideração de valores diferenciados para cada tipo de segmento, de acordo com a rentabilidade e o tipo do serviço prestado à este. Segundo Osterwalder , A. e Pigneur, Y. (2010, p.36), um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de fontes de receitas:

- Transações de renda resultantes de pagamento único;
- Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma proposta de valor aos clientes ou do suporte de pós compra.

O que deve ser analisado é: quais os valores nossos clientes (ou segmentos) estão realmente dispostos a pagar? O que e como é pago atualmente? Como gostariam de pagar? Desta forma é possível também diferenciar o cliente em função do lucro que este traz para a empresa. Algumas formas de gerar receita são citadas abaixo.

2.5.3.5.1. VENDA DE RECURSOS

É a fonte de renda mais amplamente conhecida, na qual é realizada a venda do direito de posse de um produto físico. Por exemplo: a Amazon, que vende livros, discos entre outros.

2.5.3.5.2. TAXA DE USO

Tipo de receita que é gerado pelo uso de um serviço específico e pago de forma proporcional ao uso, por exemplo: hospedagem em hotéis, uso do celular, entre outros.

2.5.3.5.3. TAXA DE ASSINATURA

Gerada pela venda de um produto ou serviço de forma continuada até o período acordado, realizado através da concessão ao uso do produto mediante pagamento e/ ou contrato.

2.5.3.5.4. EMPRÉSTIMOS/ ALUGUÉIS/ LEASING

Este tipo de receita concede ao cliente direito temporário exclusivo a um recurso específico por um período fixo.

2.5.3.6. RECURSOS CHAVE

Segundo Osterwalder , A. e Pigneur, Y. (2010, p.40), o componente descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar. Eles afirmam ainda que cada modelo de negócios requer recursos chave, sendo que estes permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de cliente e obtenha receita. Os detalhes a respeito dos tipos de recursos principais se encontram a seguir.

2.5.3.6.1. FÍSICO

Tipo de recurso que está relacionado a recursos físicos, como por exemplo, fábricas, veículos, estoques, etc.. É considerado um recurso chave, pois muitas vezes os locais onde se encontram as lojas, centros de distribuição podem ser considerados estratégicos, assim como os estoques, que pode impactar nos preços oferecidos aos clientes.

2.5.3.6.2. INTELECTUAL

Recursos como marcas, patentes, parcerias, também são considerados recursos chave importantes para um modelo de negócios robusto, trazendo desta forma valor agregado ao produto e/ ou serviço.

2.5.3.6.3. HUMANO

É inquestionável a necessidade de pessoas como recursos chave, pois são elas as responsáveis pela elaboração de estratégias para a organização. A empresa se beneficia deste recurso caso as pessoas possuam plano de carreira, sejam treinadas e habilitadas para suas funções, fazendo com que as mesmas busquem sempre o melhor para elas e para a organização. Caso não haja uma gestão sobre as pessoas e um plano de gestão de intangíveis, a empresa corre riscos de perda de *know how* em curto e médio prazo de tempo.

2.5.3.6.4. FINANCEIRO

Segundo Osterwalder , A. e Pigneur, Y. (2010, p.41), alguns modelos de negócio exigem recursos e/ ou garantias financeiras, como dinheiro e linhas de crédito ou opção de ações para contratar funcionários cruciais.

2.5.3.7. ATIVIDADES CHAVE

Este componente está relacionado em descrever as atividades consideradas chave para o atingimento de resultados para a organização. Devem ser executadas com o máximo de excelência, pois os ganhos estão relacionados à eficiência destas atividades. Cada empresa possui sua lista de atividades principais que impactam em resultados e demais processos. Para que as atividades chave sejam realizadas com foco, é preciso que estejam diretamente relacionadas com a estratégia da área, em consonância com os canais de distribuição e com os clientes estratégicos. As atividades chave podem ser classificadas da forma como segue abaixo.

2.5.3.7.1. PRODUÇÃO

Tipo de atividade relacionada com a produção, desde o desenvolvimento até entrega e qualidade.

2.5.3.7.2. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Relacionado às diversas técnicas para a resolução dos problemas ligados principalmente à produção. A dificuldade deste tipo de atividade é a detecção dos problemas, muitas vezes sendo necessário utilizar técnicas para sanar e/ ou detectar as causas raízes dos problemas analisados.

2.5.3.7.3. PLATAFORMA/ REDE

Este tipo está relacionado ao uso de sistemas como plataformas e redes para o desenvolvimento das atividades consideradas importantes para o negócio e cliente. Dependendo da necessidade a ser aplicada, é preciso estabelecer plataformas desenvolvidas especificamente para cada tipo de cliente ou segmento, atendendo as necessidades de cada parte interessada.

2.5.3.8. PARCERIAS PRINCIPAIS

Este componente está relacionado a como as relações de parceria entre empresa e clientes estão estabelecidas. Dependendo das intenções com as parcerias, devem também ser analisados quais os recursos que estão sendo compartilhados e quais atividades são compartilhadas, para ganho do máximo de sinergia.

2.5.3.9. ESTRUTURA DE CUSTO

O último componente citado está relacionado a como os custos estão envolvidos (ou relacionados) em um modelo de negócios. Este acompanhamento permite analisar custos relacionados à qualidade (como criação de valor, relacionamento com clientes, por exemplo) e não qualidade (gastos desnecessários com transporte, retrabalhos, reprocessamentos, entre outros). Diante disto se verifica a importância de analisar quais são os custos mais importantes de uma área/ modelo de negócios, ou ainda quais são os custos de se realizar atividades chave ou ter recursos chave à nossa disposição. Algumas classificações de custos para modelos de negócios seguem abaixo para melhor entendimento.

2.5.3.9.1. CUSTOS FIXOS

Esta classificação de custos é utilizada quando os fatores envolvidos na análise não sofrem variação ou impacto externo. Exemplos de custos que podem ser classificados como custos fixos são: aluguéis, preço por km rodado, entre outros.

2.5.3.9.2. CUSTOS VARIÁVEIS

São os custos que variam proporcionalmente à medida que são utilizados, como por exemplo: conta de luz, combustível, conta de celular. Em uma empresa, um exemplo de custos variáveis seria utilização de combustíveis, manutenções corretivas.

2.5.3.9.3. ECONOMIAS DE ESCALA

Segundo Osterwalder , A. e Pigneur, Y.(2010, p.47), economias de escala são consideradas vantagens de custo das quais um negócio tira proveito na medida em que a demanda aumenta. Grandes empresas, por exemplo, se beneficiam de taxas menores na compra por atacado. Este e outros fatores fazem com que o custo médio por unidade se reduza, na medida que a demanda aumenta.

2.5.3.9.4. ECONOMIAS DE ESCOPO

Ainda segundo Osterwalder , A. e Pigneur, Y. (2010, p.47), economias de escopo são consideradas vantagens de custos das quais um negócio tira proveito devido a um maior escopo de operações. Em uma grande empresa, por exemplo, atividades da área de *marketing* podem dar apoio a múltiplos produtos.

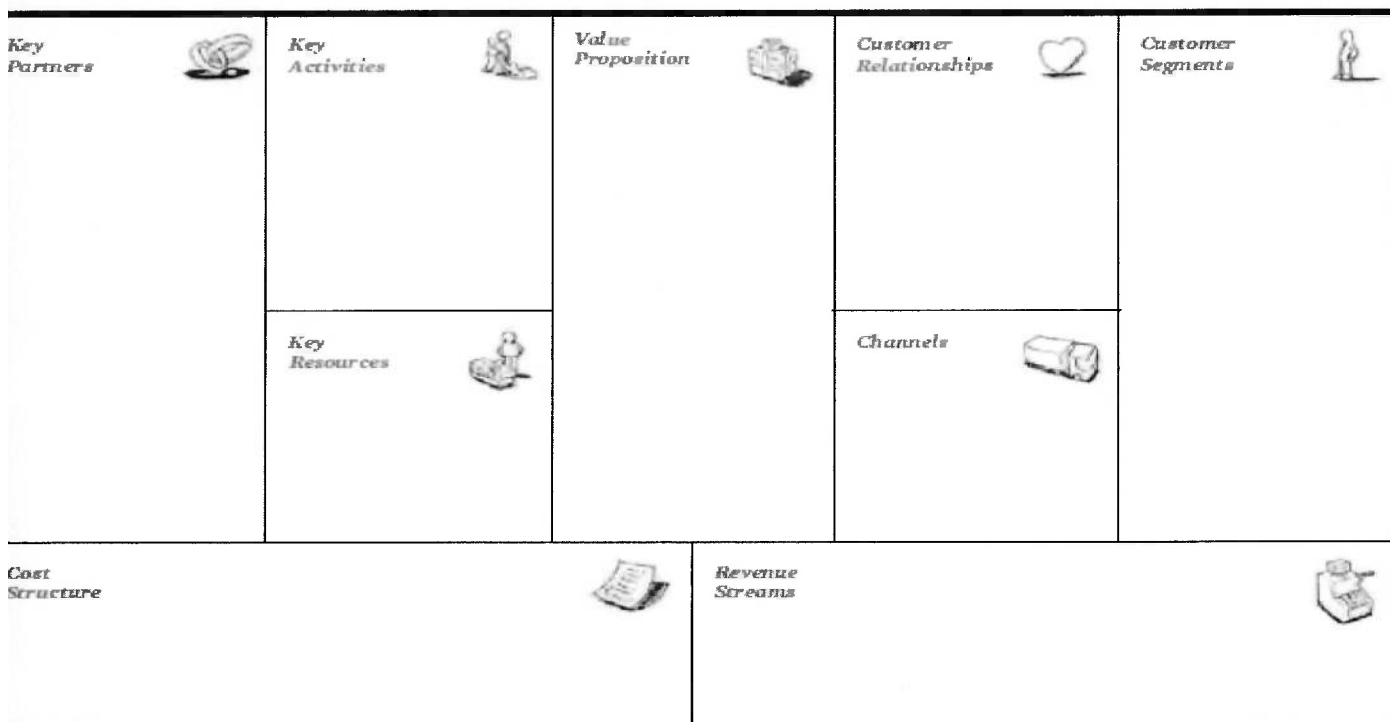


Figura 10 – Representação do *Business Model Canvas*
Fonte: Osterwalder, 2010

O conceito do *Business Model Generation* já foi aplicado com sucesso e testado em várias empresas multinacionais ao redor do mundo (como por exemplo IBM, Deloitte, Ericsson, entre outras). Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2010, p.56) mencionam diversos comentários a respeito de como a ferramenta beneficiou o entendimento e desenho da estratégia de áreas e negócios. Algumas citações seguem abaixo.

“Eu utilizei o quadro com a gerência de uma empresa pública para ajuda-los a reestruturar sua cadeia de valor, devido a mudanças na regulamentação do setor. O fator-chave para o sucesso foi compreender quais novas propostas de valor podiam ser oferecidas aos clientes e então traduzi-las em operações internas.” Leandro Jesus, Brasil

“O quadro de modelo de negócios me permitiu estabelecer uma linguagem e uma base comum com meus colegas. Eu o utilizei para explorar novas oportunidades de crescimento, avaliar a utilização de novos modelos de negócios da concorrência e comunicar à minha organização como podíamos acelerar inovações tecnológicas, de mercado e de modelo de negócios.” Bruce MacVarish, Estados Unidos

Esta ferramenta possui ampla aplicação. Para este estudo ela será utilizada para definição de indicadores robustos de acompanhamento da performance da área de recursos humanos.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A partir deste momento será atribuído o nome “A” à empresa onde o estudo de caso será realizado. A empresa “A” é uma multinacional brasileira fundada há mais de 90 anos em uma cidade do interior de São Paulo, com presença em mais de 20 países e atuação em diversos segmentos de base da economia que demandam capital intensivo e alta escala de produção, dentre eles: Industrial, Financeiro e Novos Negócios. Os negócios do Grupo se caracterizam pela diversificação do portfólio ao mesmo tempo em que mantém um modelo de gestão unificado e compartilham a mesma Visão, Missão e Valores. Com esse conceito, a diversificação, ampliação e internacionalização das atividades, com criação de valor para todas as partes interessadas (clientes, empregados, fornecedores, parceiros, acionistas, governo e sociedade) são ações contínuas. No segmento industrial, a empresa conta com uma grande estrutura de fábricas, centros de distribuição e usinas hidrelétricas, demonstrando sua liderança e posicionamento de mercado. A empresa conta com aproximadamente 50.000 colaboradores, considerando todos os negócios no Brasil e no mundo.

Um dos principais pilares de seu crescimento é o compromisso com a sustentabilidade, através da criação de valor nas esferas econômica, social e ambiental.

Para os negócios do segmento Industrial, a empresa possui basicamente a seguinte estrutura (ver figura 7 a seguir):

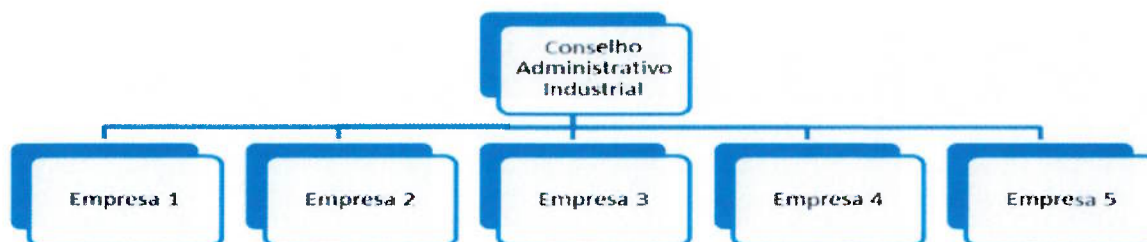


Figura 7 – Representação do Conselho Administrativo Industrial da empresa “A”
Fonte: Organograma da empresa “A”

O estudo de caso será realizado no setor de recursos humanos na “Empresa 1”, atuante no segmento minero/ metalúrgica, conta com aproximadamente 10.000 colaboradores considerando todas as unidades fabris e administrativas. A figura 8 abaixo demonstra como a área corporativa e unidades de negócios estão estruturadas. Os Diretores das unidades chefiam cada um sua unidade, reportando-se diretamente ao Presidente. As áreas corporativas possuem como principais funções: estabelecer diretrizes e orientar as unidades, realizar *benchmarking* entre unidades assim como com outras empresas, buscando as melhores práticas de mercado para uma melhor gestão de seus custos e informações.

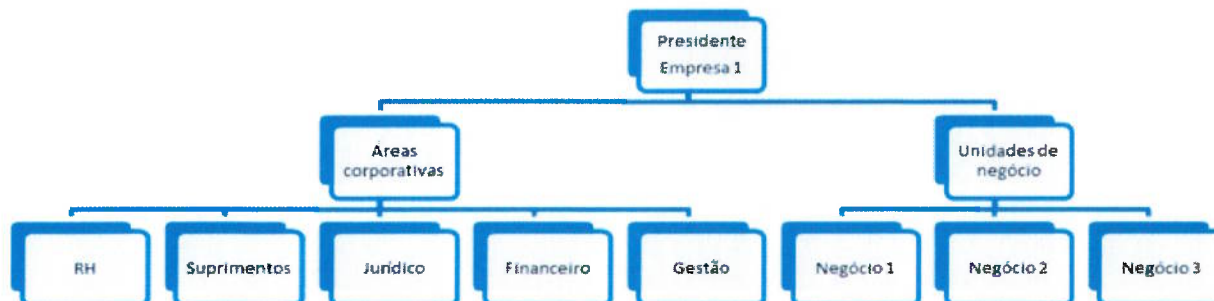


Figura 8 – Representação das unidades de negócios e áreas corporativas
Fonte: Organograma da empresa “A”

3.2. ESTADO ATUAL DA GESTÃO DA ÁREA

A área de recursos humanos da “Empresa 1” tem como principais atividades: gestão dos benefícios, gestão da remuneração dos colaboradores, treinamentos, gestão das carreiras e planos sucessórios, atuando corporativamente, sendo que os negócios recebem diretrizes e políticas geradas pela área de recursos humanos corporativa.

Atualmente a área não está cumprindo na íntegra suas principais atividades. Isto está relacionado ao fato da área não possuir qualquer gestão e governança sobre suas atividades,

não ter indicadores robustos de desempenho e gestão dos custos, não possuir fóruns específicos com lideranças para tratar o andamento das ações de forma estruturada, além de não ter uma boa comunicação com as unidades. Isto também se deve ao significativo *turn-over* da área nos últimos dois anos e, sem uma gestão do conhecimento de forma robusta, todo o *know how* adquirido se perdeu em pouco tempo.

A área passa hoje por um momento de reestruturação. Aproveitando esta oportunidade, solicitou apoio da equipe de gestão para que, a partir deste momento, a área possa ser reconhecida como área de referência na gestão de suas rotinas e indicadores, assim como estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

3.3. MODELO PROPOSTO

Conforme descrito anteriormente, serão utilizadas as ferramentas apresentadas para implementar a gestão por processos de forma sustentável, garantindo a gestão e governança das rotinas da área de recursos humanos da “Empresa 1”. Para isto será seguida uma metodologia desenvolvida na própria empresa, na qual são compreendidas cinco fases. Os tempos estimados se baseiam no tempo de dedicação da equipe no projeto (que não estarão exclusivamente dedicados à ele).



Figura 10 – Fases compreendidas para a execução do projeto

Mas antes será apresentado como foi definido o formato para acompanhamento da execução do projeto.

3.3.1.3. MAPEAMENTO

Esta fase possui a intenção de identificar em qual estágio se encontra o mapeamento. As fases consideradas relevantes para o mapeamento dos processos são apresentadas abaixo. Os itens 3.3.2.1.4 a 3.3.2.1.6 estão relacionados a fase de “Detalhamento”, e os itens 3.3.2.1.7 a 3.3.2.1.9 são relacionados à fase de “Proposta”.

3.3.1.3.1. NÃO INICIADO

Este *status* está relacionado ao momento em que somente o entendimento da relação das atividades que dizem respeito ao respectivo processo foi realizado. Uma etapa de *brainstorming* e entrevistas antes de iniciar o desenho do processo foi importante para o entendimento das fronteiras e interfaces que este possui, além das principais atividades realizadas.

3.3.1.3.2. MAPEADO AS /S

Esta fase consiste em reunir em uma sala as pessoas que possuem participação ativa no processo e desenhar a sequência das atividades e áreas envolvidas. A metodologia SIPOC apresentada no início deste trabalho é uma das formas de mapear um processo. Há também o mapeamento mais detalhado das rotinas. Para este projeto será utilizado o fluxograma funcional.

3.3.1.3.3. VALIDADO AS /S

Etapa considerada quando os processos mapeados “como são” atualmente foram desenhados e validados pela equipe que apoiou no momento de mapeamento dos fluxos.

3.3.1.3.4. MAPEADO TO BE

Esta fase consiste em reunir em uma sala as pessoas que possuem participação ativa no processo e desenhar a sequência das atividades e áreas envolvidas de como deveria ser o fluxo de atividades ideal para se garantir a eficiência e eficácia do processo.

3.3.1.3.5. VALIDADO TO BE

Etapa considerada quando os processos mapeados “como deveriam ser” foram desenhados e validados pela equipe que apoiou no momento de mapeamento dos fluxos.

3.3.1.3.6. VALIDADO

Etapa final na qual os processos mapeados “como deveriam ser” foram validados e podem ser direcionados à próxima fase.

Indicadores ou acompanhamentos gráficos são muito relevantes para o fácil gerenciamento visual, permitindo agilidade na tomada de decisões. Graficamente podem ser apresentados conforme gráfico 1 abaixo.

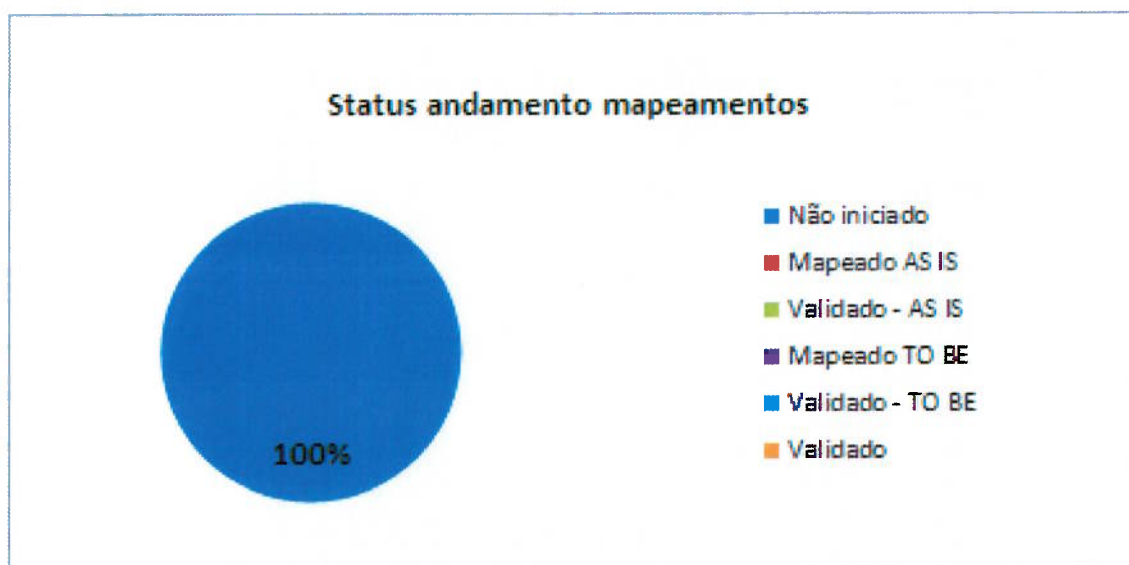


Gráfico1 – Status de andamento dos mapeamentos

3.3.1.4. INDICADORES DE EFICÁCIA/ EFICIÊNCIA

Esta fase está relacionada à definição dos indicadores chave de eficácia e eficiência que passarão a ser acompanhados nos processos. Este *status* demonstra se os indicadores foram identificados.

3.3.1.5. APRESENTAÇÃO DOS INDICADORES

Este *status* está associado ao estabelecimento do formato e frequência que os indicadores serão apresentados. Se os indicadores tiverem formato e frequência definidos e validados, recebe o *status* “verde”; caso os indicadores tiverem os formatos e frequência definidos mas não estiverem validados recebe o *status* “amarelo” e, se não estiverem com formatos e frequência definidos, recebe o *status* “vermelho”.

3.3.1.6. AGENDA DE REUNIÕES

Esta fase está relacionada à definição de reuniões da área, com pauta, calendário e responsáveis pelo tratamento dos planos de ação. Os *status* “verde”, “amarelo” e “vermelho” são estabelecidos à medida que a definição das reuniões da área possuir validação, estiver aguardando validação ou não existir, respectivamente.

3.3.1.7. CRIAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

Esta fase sinaliza se práticas consideradas relevantes foram identificadas e estruturadas, recebendo *status* “verde” à medida que estiverem aprovadas.

3.3.1.8. GERENCIAMENTO VISUAL

Este *status* demonstra se o gerenciamento visual foi definido e estruturado para facilitar a gestão dos processos.

3.3.1.9. MONITORAMENTO DO DESEMPENHO

Caso os processos necessitem de melhorias, o gerenciamento visual da planilha apresenta a variação entre as cores “verde”, “vermelho” e “amarelo” para apresentar a necessidade de ajustes à medida que se faça necessário;

3.3.1.10. AVALIAÇÃO SISTEMÁTICA

Esta reunião analisa a maturidade dos processos, observando se há forças e fraquezas, com estabelecimento de plano de ação. Reunião realizada uma vez ao ano.

A seguir serão detalhadas as fases a serem realizadas para a definição do modelo de gestão para a área de recursos humanos.

3.3.2.FASE DIAGNÓSTICO

Fase relacionada ao diagnóstico e entendimento da situação atual em que se encontra a área e suas atividades. Como resultado desta etapa temos o diagnóstico das áreas envolvidas, a relação dos principais processos e indicadores. A duração prevista é de 4 semanas.

3.3.3.FASE DETALHAMENTO

Fase relacionada ao início do mapeamento dos processos AS IS (processos como são atualmente), identificação dos indicadores chave e governança atual estabelecida. A entrega desta etapa será caracterizada pelo modelo de gestão mapeado e entendido em suas principais dimensões. Para que os mapeamentos possam ser desenhados com maior assertividade, a duração prevista desta etapa é de seis semanas.

3.3.4.FASE PROPOSTA

Nesta fase há a elaboração de uma proposta de processos *TO BE* (processos como deveriam ser), novos indicadores de acompanhamento e uma nova governança estabelecida. A entrega desta fase será caracterizada por um novo modelo de gestão proposto, com mapeamentos validados, indicadores e modelo de governança. Preferencialmente a proposta deve ser validada com a alta liderança e funcionários ligados à interface da área em que os processos foram mapeados. A duração prevista desta etapa é de 10 semanas.

3.3.5.FASE EXECUÇÃO

Fase relacionada à implantação do modelo de gestão proposto, indicadores e governança, todos estes validados na etapa anterior. A entrega desta fase será caracterizada pelo modelo de gestão implantado. A duração prevista desta fase é de oito semanas.

3.3.6.FASE MONITORAMENTO

Esta última fase compreende o monitoramento da execução das atividades para verificar se há mais oportunidades para melhorias. Para uma boa análise dos resultados, o ideal é que esta etapa tenha duração de três meses.

Para a etapa de “Diagnóstico” serão considerados os passos a seguir.

3.3.2.1. FASE DIAGNÓSTICO: DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE MATURIDADE DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Esta etapa consiste em realizar um diagnóstico da situação atual da área para então adaptar as melhores ferramentas e práticas, para atingir os objetivos da área solicitante, neste caso, a área de recursos humanos. Como foi dito anteriormente, a área em questão não possui qualquer prática de gestão, por isso foi escolhida para este estudo de caso. Conforme apresentado no capítulo de “Fundamentação” (pág. 15), a área possui maturidade avaliada como “A”.

Após a fase de diagnóstico, foram convidadas as lideranças para identificar quem seriam os funcionários que participariam do projeto. Após isto, os funcionários foram entrevistados para verificar qual o conhecimento dos mesmos a respeito das ferramentas que serão aplicadas; neste caso será realizado um treinamento para unificar o conhecimento a respeito das ferramentas, para a obtenção de melhores resultados durante o desenvolvimento do trabalho. Um plano de comunicação também foi definido: a cada passagem de fase do cronograma, as lideranças e partes interessadas (demais áreas e funcionários que têm interesse no projeto) seriam informadas a respeito da evolução do projeto, as atividades realizadas, lições aprendidas e os próximos passos para a garantia da realização do projeto com sucesso. Com o diagnóstico foram observados quinze processos que seriam mapeados. A lista com esta relação é apresentada na figura 12 abaixo.

Área	Processo	Gestor	Facilitador
1	Recrutamento e Seleção	RP	AM
	Recrutamento e Seleção de Trainees	RP	AM
2	Sistema de Desenvolvimento de Lideranças	RP	AG
	Sistema de Desenvolvimento de Profissionais	RP	AG
3	Gestão da Sucessão	RP	TB
	Pagamento de Remuneração Variável	RP	TB
	Definição de diretrizes para pagamento de Remuneração Variável	RP	TB
	Pesquisa salarial e gerenciamento de tabela	RP	TB
	Comitês de Remuneração	RP	TB
	Gestão de Benefícios	RP	TB
	Expatriação	RP	KP
	Repatriação	RP	KP
	Coordenação do orçamento de custo de pessoal	RP	MG
	Administração da estrutura Organizacional	RP	MG
	Gestão do Clima	RP	MG

Figura 12 – Lista dos processos chave identificados

Após a realização da fase de diagnóstico, foram formalizadas as análises realizadas por meio de um relatório.

3.3.3.1. FASE DETALHAMENTO: MAPEAMENTO AS /S DOS PROCESSOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, INDICADORES E GOVERNANÇA

Nesta etapa foram mapeados os processos AS /S dos quinze processos listados anteriormente, tal como são conduzidos pelos próprios funcionários que participaram do levantamento. Uma equipe com *know how* foi disponibilizada para apoiar no levantamento das atividades que fazem parte dos processos. Esta atividade durou quatro semanas, em reuniões diárias com duração de quatro horas. Uma das dificuldades encontradas foi a dificuldade de mapear as rotinas como são realizadas hoje, isto porque a tendência de algumas pessoas da equipe era relatar a sequência das atividades da forma como seria o ideal. Diante disto alguns mapeamentos geraram atraso no cronograma. O exemplo de um dos processos mapeados como AS /S é apresentado na figura 13 a seguir. Por motivos de confidencialidade, não serão expostos todos os mapeamentos realizados, assim como a essência que compõe as atividades será alterada para manter a discrição.

Quanto aos indicadores, verificou-se que a área, apesar de possuir alguns indicadores, estes não possuíam frequência de medição e acompanhamento definidos, o que gerava interpretações e análises equivocadas na maior parte das vezes. Se as informações não são medidas, não podem ser utilizadas para a tomada de decisões. Desta forma, pelo simples fato de não se ter indicadores oficiais de desempenho, optou-se por não registrar nenhum indicador visualizado.

A governança também não estava estabelecida de forma a promover a continuidade no tratamento dos assuntos relevantes, ou ter uma frequência de reuniões estabelecida com um público definido.

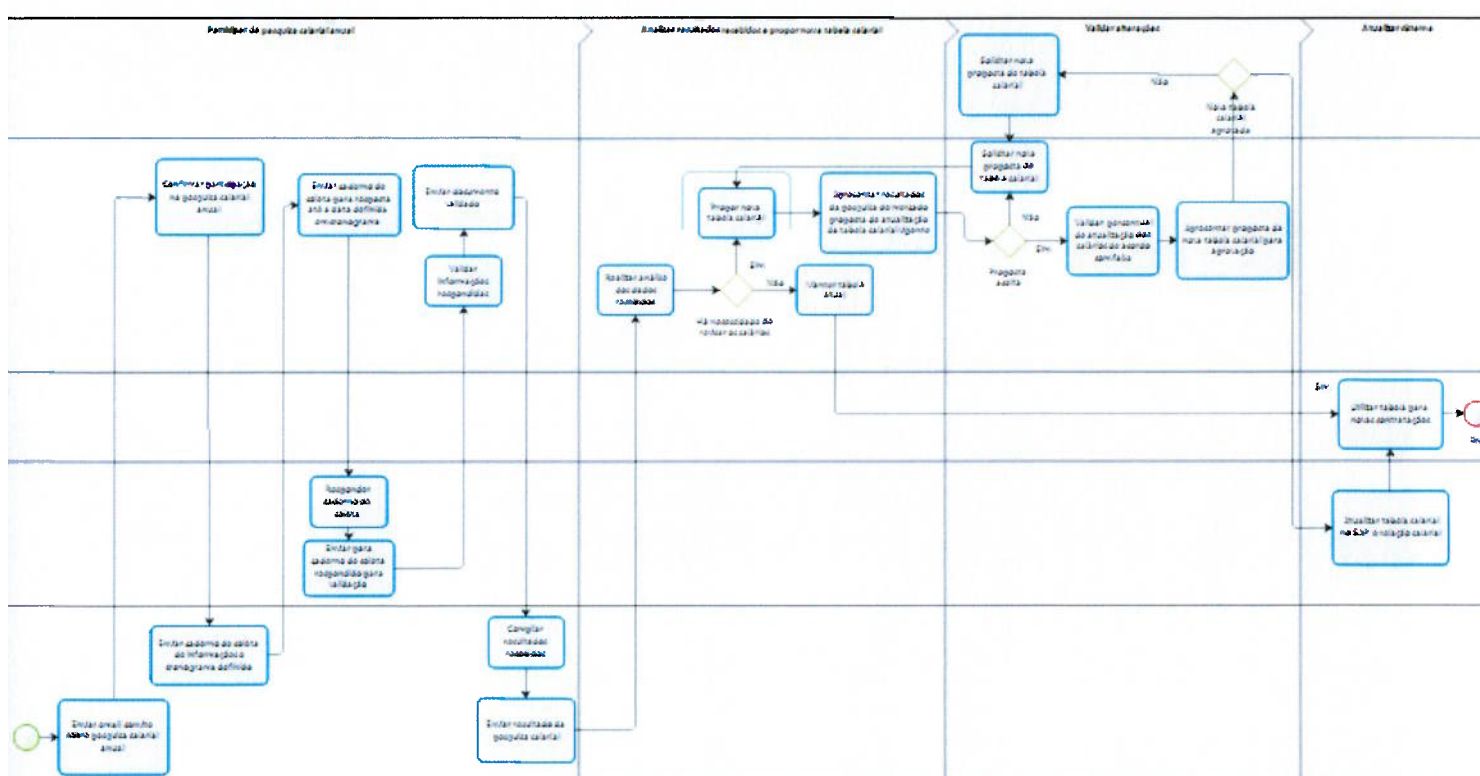


Figura 13 – Exemplo de processo mapeado AS /S

3.3.4.1. FASE PROPOSTA: ESTRUTURAÇÃO DE NOVO MODELO DE GESTÃO

O principal objetivo desta fase é a elaboração de um novo modelo de gestão, tomando-se como base as rotinas, indicadores e governança observados na fase anterior, recebendo a validação das lideranças para a evolução para a próxima fase. Para isto, várias reuniões foram agendadas com o intuito de mapear os novos processos, estabelecer indicadores de desempenho para acompanhamento contínuo e identificar a governança para a garantia da sustentabilidade do novo modelo de gestão.

Conforme as reuniões prosseguiam, foi observada alguma dificuldade para seguir com a atividade. Após reuniões realizadas para esclarecimento das dificuldades encontradas, entendeu-se que a equipe participante possuía o *mind set* “viciado” em como as atividades eram realizadas, não conseguindo sugerir melhorias para aprimoramento dos processos. Foi identificada aqui uma forte resistência da equipe. Desta forma, realizou-se uma reunião específica solicitando a participação das lideranças com o intuito de reduzir a “sensação de

redução do efetivo”, por conta da simplificação das rotinas e atividades. Neste fórum a equipe foi sensibilizada e capacitada em como poderiam contribuir com ideias de forma a garantir o sucesso do projeto.

Após superar este obstáculo, foi necessária a realização de mais reuniões do que o inicialmente previsto para o alcance dos objetivos inicialmente traçados. Foram mapeados os processos *TO BE* (como deveriam ser) dos quinze processos apresentados e, ao fim do mapeamento de cada processo, indicadores de eficácia e eficiência (também conhecido como indicadores de meio e fim) foram identificados com o apoio da equipe.

Ao fim de todos os mapeamentos, foram identificadas sinergias entre processos. Como a busca pela simplificação sem a perda da qualidade deve ser constante, foram agregados processos similares e realizados pequenos ajustes. Como exemplo de pontos positivos pode-se ressaltar que, com um número menor de processos para gerir, o foco em resultados excelentes era claro. Ao total foram “eliminados” quatro processos, restando onze para a gestão pela área de recursos humanos (conforme figura 14). A relação dos indicadores identificados é apresentada na tabela 3.

Área	Processo
1	Recrutamento e Seleção de colaboradores e Trainees
2	Sistema de Desenvolvimento de Lideranças e Profissionais
3	Gestão da Sucessão
	Definição de diretrizes e pagamento de Remuneração Variável
	Pesquisa salarial e gerenciamento de tabela
	Comitês de Remuneração
	Gestão de Benefícios
	Gestão de expatriados e repatriados
	Coordenação do processo de orçamento de custo de pessoal
	Administração da estruturação Organizacional
	Gestão do Clima

Figura 14 – Relação dos processos simplificados

Tabela 3 – Indicadores de desempenho, unidades de medida, polaridade (se o indicador possui a “leitura” de quanto “maior melhor”, “menor melhor” ou não aplicável – n/a) , frequência de medição e memorial de cálculo

Indicador de desempenho	Unidade de medida	Polaridade	Frequência de medição	Cálculo
Retenção de colaboradores	%	↓	Sob demanda	nº de colaboradores ativos/ total de colaboradores avaliados
Retenção de Trainees	%	↓	Sob demanda	nº de Trainees ativos/ total de Trainees avaliados
Evolução da carreira dos Trainees	%	↑	Sob demanda	% dos trainees que alcançaram a meta/total trainees ativos
Movimentações laterais para novos desafios	%	n/a	Sob demanda	% dos colaboradores elegíveis presente dentro dos box 4, 5 e 7/ total de colaboradores
Colaboradores com baixa performance desligados da empresa	%	n/a	Sob demanda	% de colaboradores desligados com performance abaixo do esperado/total de colaboradores com performance abaixo do esperado ativos
Colaboradores avaliados dentro do box	%	n/a	Anual	Total de avaliados/ nº de movimentações por box
Cumprimento do plano de ação - resultado da pesquisa de clima	%	↑	Mensal	nº de ações realizadas/ total de ações levantadas
Participação na pesquisa de clima	%	↑	Anual	nº de colaboradores participantes/ total de colaboradores considerados
Favorabilidade da pesquisa de clima	%	↑	Anual	nº de pontos positivos/ nº total de pontos apontados
Custo das expatriações	R\$	↓	Trimestral	Custo por expatriação/ mês
Prazo de atendimento de solicitações de orçamento	dias	↓	Semestral	nº dias por solicitação/ mês
Satisfação do colaborador com benefícios oferecidos	%	↑	Anual	% de favorabilidade nos itens relacionados à benefícios
Satisfação do colaborador com benefícios oferecidos	%	↑	Semestral	% de favorabilidade nos itens relacionados à benefícios
Custo dos benefícios	R\$	↓	Anual	Custo por benefícios/ ano

Quantidade de colaboradores avaliados	%	↑	Semestral	nº de colaboradores avaliados/ total de colaboradores elegíveis avaliados
Colaboradores reconhecidos no comitê de remuneração	%	↑	Semestral	nº de colaboradores reconhecidos no box/ total de pessoas presentes no box
Custo para a criação de novos cargos	R\$	↓	Trimestral	Custo de contratação da HAY em função da criação de novos cargos
Custo de pessoal - orçado x realizado	R\$	↓	Semestral	
% de colaboradores com metas cadastradas no sistema dentro do prazo	%	↑	Semanal	nº de colaboradores que cadastraram suas metas no prazo/ total de colaboradores elegíveis
Número de repatriações	un.	n/a	Trimestral	total de repatriações/ mês
Número de impatriações	un.	n/a	Trimestral	total de impatriações/ mês
Custo das impatriações	R\$	↓	Trimestral	Custo por impatriação/ mês
Custo dos fornecedores (empresas de recrutamento)	R\$	↓	Semestral	Orçado x realizado ou custo da contratação
Colaboradores com movimentação lateral	%	n/a	Mensal	nº de colaboradores com movimentação lateral/ total colaboradores presentes
Colaboradores sem movimentação	%	n/a	Mensal	nº de colaboradores sem movimentação/ total colaboradores presentes
Colaboradores desligados	%	n/a	Mensal	

Promovidos - elegíveis	%	n/a	Mensal	
Promovidos - inelegíveis	%	n/a	Mensal	
Líderes formadores	%	↑	Anual	nº de líderes formadores/ nº total de líderes avaliados
Utilização do movimenta para R&S	%	↑	Mensal	nº de processos de R&S realizado pelo Movimenta/ total de processos utilizados para R&S
Utilização de consultorias para R&S	%	↓	Mensal	nº de processos de R&S realizado com consultoria/ total de processos utilizados para R&S
Custo de utilização de consultorias	R\$	↓	Mensal	custo de contratação de consultorias
Desligamento de contratados no mesmo ano de contratação	%	↑	Mensal	nº de desligados (liderança/ profissional/ operacional)no período/ nº total de contratados no mesmo período
Contratados com desempenho dentro ou acima do esperado	%	↑	Mensal	nº de contratados considerados nos boxes: 5, 6, 7, 8 e 9/ total de contratados no mesmo período
Vagas fechadas dentro e fora do prazo	%	↑	Mensal	nº de vagas fechadas no prazo de 45 dias/ total de vagas fechadas
Efetividade na contratação dos trainees	%	↓	Mensal	nº de trainees desligados durante o processo (18 meses)/ total de trainees admitidos no mesmo período
Quantidade de trainees avaliados como destaque	%	↑	Semestral	nº de trainees presentes/ nº de trainees nível profissional
Efetivação de estagiários	%	↑	Mensal	nº de estagiários efetivados/ total de estagiários ativos no mesmo período

Efetivação de estagiários como trainees	%	↑	Anual	nº de estagiários efetivados como trainee/ total de estagiários ativos no mesmo período
Investimento per capita nos programas de captação de jovens potenciais (exceto estagiários)	R\$	↓	Anual	Custo de contratação + integração/ nº de admitidos para programa

Fonte – Informações levantadas durante mapeamento TO BE dos processos

O modelo de governança proposto foi baseado nas necessidades sinalizadas durante as reuniões de mapeamento dos processos. Durante o desenho dos fluxos, comentários foram registrados de forma a servir de *input* para o Projeto. O estabelecimento de fóruns e reuniões de rotina é importante para que a gestão possa ser realizada com sucesso, garantindo assim a sustentabilidade dos resultados atingidos e gerando o plano de ação ^{para} melhor acompanhamento. A governança foi estabelecida utilizando uma hierarquia da agenda de reuniões. O principal foco foi que as reuniões estivessem presentes em maior frequência nos níveis estratégicos e desempenho, partindo da premissa de que as lideranças atuem em assuntos relevantes da área e possam acompanhar o desempenho da mesma de forma atuante. Por ser uma área de RH corporativa, a estratégia para a definição destes fóruns foi a busca da padronização e definição de diretrizes e políticas para apoio e melhor orientação das unidades. *Onde aparece a figura 15?*



Figura 15 – Hierarquia estabelecida como proposta de governança das reuniões da área

3.3.4.1.1. REUNIÕES 1º NÍVEL: ESTRATÉGICO

Os fóruns considerados neste nível estão relacionados à relevância dos assuntos para a estratégia do negócio/ área. O teor de cada fórum está descrito a seguir:

- Reunião de Diretoria (Diretora de RH, Diretores dos negócios e Presidência – frequência semanal): Este fórum já possuía frequência e agenda previamente definida. Nesta reunião, assuntos de ordem estratégica são discutidos seguindo uma pauta previamente enviada aos participantes. Para que a Diretoria de RH fizesse parte deste fórum foi preciso propor ao grupo (citado acima) um plano de trabalho para curto e médio prazo (pelo fato da área não possuir modelo de gestão implantado e assuntos relevantes que pudessem ser acompanhados semanalmente). A duração desta reunião é de quatro horas.

- Reunião de orçamento (frequência mensal): Esta reunião possui o intuito de acompanhar mensalmente o orçamento previsto e o realizado no mês anterior da área de RH. Participam desta reunião os Gerentes Gerais e Gerentes da área corporativa e unidades, prestando contas e propondo plano de ação para quando necessário. A duração desta reunião é de três horas.

- Planejamento estratégico (frequência anual): Este fórum possui como missão rever as principais ações estratégicas da área realizadas durante o ano, revisá-las e verificar novas iniciativas para o ano seguinte. Participam desta reunião a Diretora, os Gerentes Gerais, Gerentes e Coordenadores de RH do corporativo e unidades. A duração é de dois dias, sendo que um dia e meio é reservado para a realização de um *workshop* para a revisão das ações realizadas, os sucessos alcançados, os pontos a melhorar, revisão de fluxos e atividades, esclarecimento de dúvidas, novas ações a serem criadas e, ainda, a participação de um palestrante externo, com o intuito de trazer novas práticas de mercado e como estas podem ser aplicadas na empresa, tudo isto seguindo uma pauta enviada previamente e para a área de RH do corporativo e unidades. Nas últimas quatro horas deve ser realizado uma atividade integradora da equipe (como por exemplo canoísmo, arborismo, trilhas, entre outros).

3.3.4.1.2. REUNIÕES 2º NÍVEL: DESEMPENHO

Os fóruns agrupados neste nível estão relacionados ao acompanhamento do desempenho da área e unidades. Abaixo segue um breve resumo a respeito de cada fórum.

- Reunião Diretora e Gerentes (frequência mensal): Reunião dedicada à discussões e desdobramentos oriundas da Reunião de Diretoria, na qual um resumo dos principais tópicos são trazidos para este fórum. Também são apresentados indicadores de desempenho da área e o plano de ação quando necessário. Participam desta reunião a Diretora de RH, seus Gerentes Gerais e Gerentes da área corporativa e unidades. A duração desta reunião é de duas horas.

- Comitê de RH (frequência mensal): O intuito deste fórum é desdobrar ações e assuntos discutidos na reunião de Diretoria e Gerentes para os níveis de Coordenador e Analista Senior, garantindo desta forma que a comunicação flua rapidamente. Também são

acompanhadas ações relacionadas ao Coordenador e Analista. A duração desta reunião é de três horas.

- Comitê captação (frequência bimestral): Nesta reunião são discutidas ações relacionadas à recrutamento e seleção, desde dificuldades encontradas até sugestões implantadas. Participam desta reunião Gerentes e Coordenadores das áreas corporativas e unidades. A duração desta reunião é de duas horas.

- Fórum aprendizado (frequência semestral): O intuito desta reunião é a busca por melhores práticas e realizar um *benchmarking* com os funcionários com níveis de Gerente Geral, Gerente e Coordenador, levando desta forma a prática para dentro das unidades. Em quatro horas devem ser apresentados assuntos relevantes em comum a todas as unidades e ao corporativo, assim como implantar tais melhorias em suas unidades. O trabalho de pesquisa é muito importante para esta reunião, assim como a participação da equipe em fóruns externos de melhoria contínua.

- Comitê unidades (frequência mensal): Nesta reunião os níveis de Coordenadores e Analistas *Seniors* identificam e discutem dificuldades encontradas na implantação de processos, ou ainda relacionadas às suas atividades em comum. Esta reunião também possui uma pauta enviada previamente, para que todos saibam quais assuntos serão discutidos no mês vigente, sendo que ao fim das reuniões é definida nova pauta para a reunião do mês seguinte. A duração desta reunião é de duas horas.

3.3.4.1.3. REUNIÕES 3º NÍVEL: OPERACIONAIS

Neste nível são abordados fóruns com envolvimento dos primeiros níveis de RH.

- *Workshop* RH (frequência trimestral): Esta reunião possui o intuito de melhorar e esclarecer dúvidas relacionadas à execução das rotinas, buscando com isto o aprendizado no grupo, focando assim na melhoria contínua. Participam destes *workshops* os níveis de Coordenadores e Analistas *Seniors*, Profissionais e *Juniores*. A duração desta reunião é de três horas .

3.3.4.1.4. REUNIÕES ROTINA

São reuniões relacionadas à manutenção da rotina das áreas.

- Reunião da área (frequência semanal): Prevê a discussão de assuntos com média urgência, informando a equipe local de todos os níveis de subordinação a partir do Coordenador. Cada unidade e o corporativo realizam esta reunião mas, diferentemente das outras, a reunião não envolve todas as unidades. A duração é de uma hora.
- Atualização de indicadores/ *flash report* corporativo (frequência mensal): Momento destinado à atualização dos indicadores que serão apresentados nos demais fóruns comentados acima. O prazo para atualização dos indicadores é de quatro horas.
- Visita às unidades (frequência conforme relevância): Este momento se reserva para visita dos Gerentes Gerais e Diretores às unidades para a discussão de pontos relevantes.
- Divulgar/ realizar/ acompanhar recrutamento e seleção interna e externa (frequência semanal): Semanalmente são enviadas oportunidades de vagas para os funcionários internos de todas as empresas do grupo. Desta forma é possível aproveitar os currículos desenvolvidos internamente para posterior busca externa, possibilitando a redução de custos relacionados a recrutamento.

3.3.4.1.5. INDICADORES

Para o trabalho de levantamento dos indicadores é utilizada a ferramenta “*Business Model Generation*”, assim como os mapeamentos *TO BE* realizados. Esta etapa contou com a participação tanto das pessoas que executariam as atividades mapeadas, como seus clientes e fornecedores internos.

Para isto foi realizado um *workshop*,  o qual foi necessária a impressão em tamanho grande do “tabuleiro” que foi preenchido para entender quais são os indicadores relevantes para os processos, de forma a atender com o máximo de satisfação os clientes internos.

A dinâmica do preenchimento do “tabuleiro” foi detalhada para evitar dúvidas grosseiras ou até mesmo retrabalhos que pudessem impactar negativamente no momento da reunião. Serão atribuídos “*post its*” para cada campo, de forma a identificar os pontos positivos e os pontos a melhorar para cada segmento. A sequência passará pelos quadrantes: Segmento de clientes, Proposição de valores, Canais, Relacionamento com clientes, Fluxo de receita, Recursos chave, Atividades chave, Parcerias e Estruturas de custo. Por motivos de confidencialidade, algumas opiniões serão modificadas ou não serão expostas.

3.3.4.1.5.1. SEGMENTO DE CLIENTES

- Diversos clientes internos com necessidades diferentes;
- Necessidade dos clientes em ter velocidade nos processos de seleção interna;
- Apoio para funcionários novos, expatriados, terceiros;
- Entender e classificar seus clientes baseado nas necessidades dos mesmos;

3.3.4.1.5.2. PROPOSIÇÃO DE VALORES

- Ser uma área estratégica que apoie outras áreas a atingir os resultados planejados;
- Focar na busca pela melhoria contínua e excelência;

3.3.4.1.5.3. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

- *E-mails*;
- *Intranet*;
- Portal RH;

3.3.4.1.5.4. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

- Estreitar relacionamento com clientes para melhor entendimento de suas demandas;
- Definir contatos de RH específicos para melhor atendimento aos clientes internos (por exemplo: um funcionário de RH de determinada área);

3.3.4.1.5.5. FLUXO DE RECEITA

- Apoiar a empresa no alcance dos resultados financeiros (por meio de ações ligadas à nº de *headcounts*, treinamentos, seleção de bons candidatos, entre outros);

3.3.4.1.5.6. RECURSOS CHAVE

- Pessoas treinadas;

3.3.4.1.5.7. ATIVIDADES CHAVE

- Recrutamento e seleção;
- Apoio ao processo de expatriação e repatriação;
- Pesquisa de clima;
- Definição de diretrizes e pagamento de remuneração variável;
- Gestão da sucessão;
- Desenvolvimento de lideranças e *trainees*;
- Pesquisa salarial e gerenciamento de tabela;
- Gestão dos benefícios;

3.3.4.1.5.8. PARCERIAS

- Com empresas terceiras para eventos e promoções

3.3.4.1.5.9. ESTRUTURAS DE CUSTOS

- A área está focada na realização de projetos junto aos clientes e fornecedores para a redução de custos;
- Realizar negociação com consultorias e empresas terceiras para que seus processos custem menos;
- Acompanhamento de indicadores para melhor identificação dos custos;

Desta forma, foram realizadas reuniões para entendimento de cada parte mencionada para cada segmento e então propostos os indicadores da tabela 3, considerando também os mapeamentos *TO BE* e demais melhorias sinalizadas.

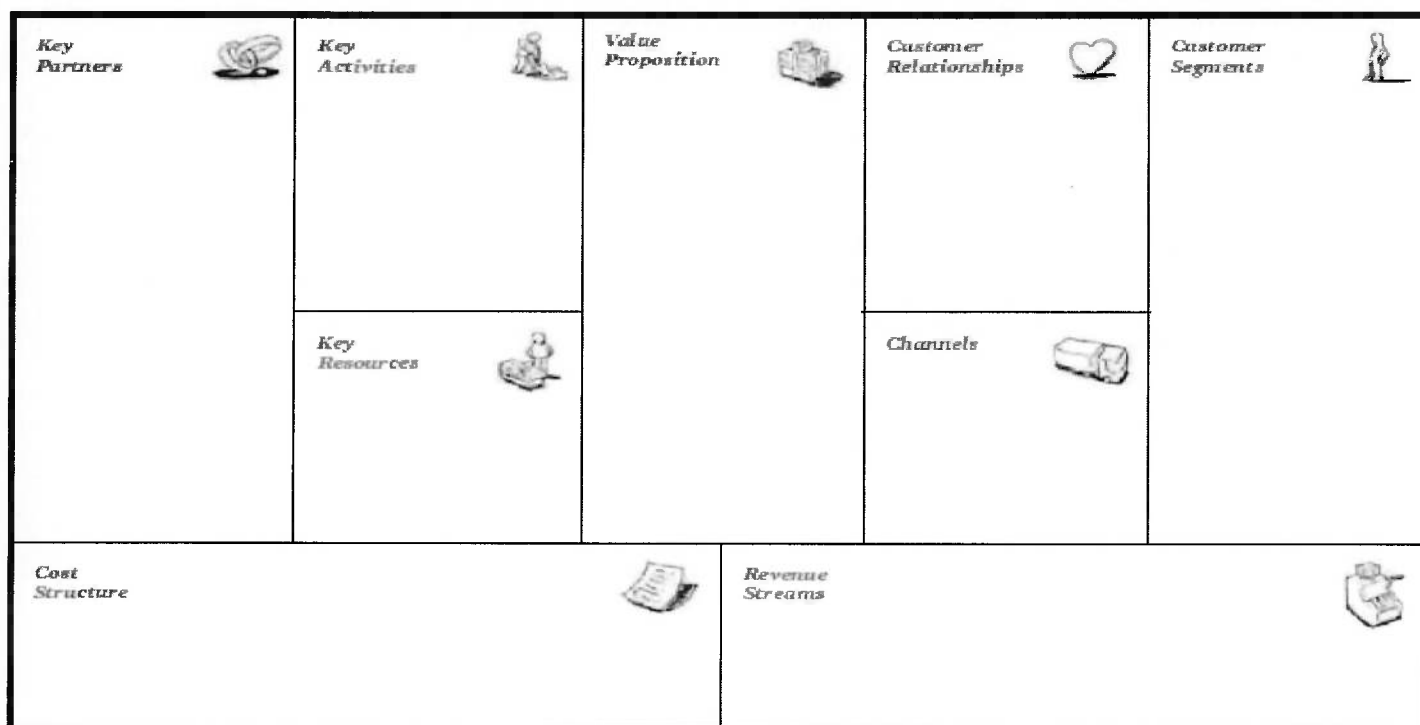


Figura 16 – Representação do Canvas

De posse dos pontos observados e do trabalho realizado, ^{foi feita} realizamos uma apresentação para validação em fórum com lideranças das áreas envolvidas (RH, gestão, gestores de diversas áreas). Neste fórum apresentamos o passo a passo das atividades realizadas, os mapeamentos *AS IS* e *TO BE* (como os processos são realizados hoje e como seria o ideal a ser realizado), os indicadores e governança proposta. Também foram informadas as oportunidades encontradas e como estas foram ^{aproveitadas} resolvidas, com apresentação também do plano de ação com prazos e responsáveis endereçados. (ver figura 17 a seguir)

Após a apresentação e esclarecimento de dúvidas, todo o material foi aprovado e ainda sugestões foram realizadas para deixar o projeto ainda mais robusto. Desta forma seguimos para a próxima fase: "Execução", na qual todo o material validado será implantado.

Legenda

Atividades Semanais	Atividades Mensais	Atividades Bimestrais	Visitas às unidades
Atividades Trimestrais	Atividade quadrimestral	Atividades Semestrais	Atividades Anuais

AGENDA DE REUNIÕES - RH

Semana 1				
Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Reunião da área	Visita à unidades	Comitê de captação		Atualização de indicadores/flash report corporativo
Reunião de Diretoria (Diretora de RH, Diretores negócios e Presidente)	Reunião de orçamento		Comitê unidades	
	Divulgar/realizar/acompanhar recrutamento e seleção interno e externo			
				Reunião mensal - Diretora e Gerentes

Semana 2				
Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Reunião da área				Workshop RH
		Comitê RH (todas as áreas)		
Visita à unidades	Divulgar/realizar/acompanhar recrutamento e		Visita à unidades	

3.3.4.2. FASE EXECUÇÃO: IMPLANTAÇÃO DE NOVO MODELO DE GESTÃO VALIDADO EM FÓRUM COM LIDERANÇAS

A fase de execução foi realizada seguindo o passo a passo descrito a seguir. Em um *workshop*, com duração de um dia, foram demonstrados os mapeamentos, indicadores de desempenho que passariam a ser acompanhados e a governança, todos aprovados pelas lideranças e sugeridas para implantação imediata. Este fórum contou com a participação das lideranças e funcionários que realizavam e que passariam a realizar as atividades listadas nos processos.

3.3.4.2.1. WORKSHOP DE MAPEAMENTOS

Nesta reunião foram anexados em uma parede todos os mapeamentos, tanto *AS IS* como *TO BE*, para entendimento das equipes e áreas consideradas como interface. Foi realizada a leitura desses processos, passando por todas as atividades que compunham os processos, e informando qual área realizava qual atividade. Depois disto foi reforçada a sequência de atividades realizadas por cada processo e respectivas áreas. Ao final, foram esclarecidas dúvidas e propostas sugestões para a melhoria contínua dos processos de RH.

3.3.4.2.2. ACOMPANHAMENTO DOS INDICADORES

Na reunião descrita anteriormente foram definidos os processos considerados “chave” para o RH. Juntamente com esses processos foram estabelecidos indicadores de meio e fim (também conhecidos como indicadores de eficácia e eficiência) como forma de acompanhar o desempenho.

No *workshop* de mapeamentos, foram informados quais seriam os indicadores que passariam a ser mensurados após a fase de implantação do projeto, frequências, responsáveis e prazos. Além disto, foi informado o memorial de cálculo, sendo possível o início imediato da coleta dos dados.

3.3.4.2.3. ESTABELECIMENTO DA GOVERNANÇA

Neste *workshop* também foi informada a proposta validada pela liderança para a governança da área de RH. A partir da fase de execução, a área de RH realizará as reuniões descritas na governança como forma de garantia da gestão, pois com um modelo de governança estabelecido haverá frequências de reuniões definidas, prazos, participantes estabelecidos e *follow up* para a discussão de ações e projetos para a garantia da qualidade na gestão.

Após a realização deste *workshop*, foram consideradas como implantadas as ações relacionadas ao modelo de gestão. Procedimentos e padrões foram estabelecidos a partir dos processos mapeados e das melhores práticas, normatizando as rotinas de forma a garantir os melhores resultados dos processos.

A gestão da mudança foi realizada de forma a permitir que as pessoas visualizassem as melhorias aplicadas, reduzindo o desperdício de tempo (entre outros desperdícios) de forma a tornar mais produtivo o dia a dia da área de recursos humanos. A intenção deste *workshop* foi mostrar como as metas poderiam ser estabelecidas, como seria possível monitorar tendências de desvios e agir a tempo de evitar problemas, como identificar e atuar nas oportunidades de melhoria e o mais importante: o processo é realizado por pessoas e se estas não estiverem motivadas, colher resultados promissores é algo inatingível.

3.3.4.3. FASE MONITORAMENTO: AVALIAR E CORRIGIR ANDAMENTO DOS PROCESSOS

Para o sucesso do projeto a fase de monitoramento é considerada muito importante, pois é nela que serão identificadas as necessidades de ajustes e melhorias para a continuidade e sustentabilidade dos processos, sendo a duração desta fase de três meses.

Monitoramento consiste em avaliar e questionar os responsáveis pela realização das atividades se estas estão ocorrendo dentro das expectativas. Os indicadores selecionados também servem como *input* para a avaliação destas informações.

Para este projeto a fase de ajustes não foi significativa. Isto se deve à participação de todos os funcionários que foram convocados durante a fase de desenho dos processos, contando com pessoas que realmente tinham conhecimento de como as atividades eram realizadas, propondo melhorias para o novo desenho dos processos.

4. CONCLUSÃO

Realizar este projeto mostrou que é possível implantar o modelo de gestão apresentado. A importância foi atribuída principalmente à participação das pessoas, que mostraram que com dedicação é possível realizar qualquer mudança que seja importante para uma área, ou até mesmo para a organização como um todo.

A área de recursos humanos apresentada não possuía práticas de gestão implantadas. Desta forma, ela foi selecionada como “piloto” para a implantação de um modelo de gestão desenvolvido conforme sua maturidade, necessidades e também pelo fato da área ser considerada como uma área estratégica para a organização. Com o projeto puderam ser observadas algumas dificuldades para convencer as pessoas que o projeto foi idealizado com o intuito de melhorar o dia a dia dos funcionários, deixando a área mais produtiva e eficiente. Com os indicadores que foram implantados, foi possível observar o desempenho das rotinas e a definição de procedimentos tornou objetiva a forma de tratamento destas rotinas, garantindo os resultados positivos.

Após os três meses de monitoramento, foi observado que alguns mapeamentos sofreram pequenas alterações para tornar mais dinâmica a execução das atividades. Desta forma os procedimentos foram adaptados a tempo de não se tornarem obsoletos e impedir a correta gestão do conhecimento e *know how*. Os principais motivadores para o melhor dinamismo nas atividades foram a governança estabelecida e os indicadores criados à fase posterior aos mapeamentos “*TO BE*”.

Em um médio prazo (6 meses após o período de monitoramento), a área de RH corporativo que antes possuía maturidade diagnosticada como “A”, passou para maturidade “C”, na qual consiste em:

- Melhorar seus processos essenciais;
- Conhecer todos os seus processos, os responsáveis por ele e as interfaces envolvidas;
- Aperfeiçoar os processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor, melhorando o desempenho e, como consequência, os resultados atribuídos à estes processos.

Uma boa iniciativa que a área corporativa de RH implantou foi a criação de um cargo para melhor gestão e melhoria contínua dos processos. A pessoa que passou a atuar neste cargo tem como principais responsabilidades:

- Garantir a gestão dos processos;

- Realizar análise de maturidade dos processos a cada 6 meses ou 1 ano, tendo a análise SWOT como principal metodologia aplicada;
- Garantir a gestão dos indicadores;
- Realizar “mini auditorias” para avaliar se os processos estão sendo conduzidos com seriedade e garantia dos resultados;
- Organizar fóruns da qualidade, onde as principais idéias são discutidas e
- Garantir a atualização dos procedimentos estruturados para a normatização de práticas.

Desta forma é possível assegurar a manutenção dos processos e indicadores relacionados à melhoria contínua.

Para o melhor tratamento dos indicadores, a metodologia do *Business Model Generation* foi fundamental. Esta metodologia é uma ferramenta importante para a análise e estruturação da estratégia de forma ampla, utilizando o ponto de vista de vários cenários dos *stakeholders* (clientes, fornecedores). Neste projeto esta ferramenta foi utilizada com foco para a definição de indicadores de desempenho, identificando as necessidades e oportunidades envolvendo esse público.

Este estudo permite concluir que é possível implantar um modelo de gestão em áreas corporativas que não possuíam práticas e indicadores de desempenho estruturados. Em princípio foi estabelecida como premissa a implantação do modelo de gestão para áreas que não possuísem qualquer gestão sobre suas rotinas.

A principal atividade que deve ser realizada para permitir a implantação de um bom modelo é a realização da análise de maturidade da área, pois assim o modelo de gestão pode ser criado nos moldes que atenderão as reais necessidades e desafios da área, trazendo os resultados esperados para a organização. Com organização e um bom planejamento é possível realizar todas as etapas estabelecidas em quaisquer outras áreas da empresa, ou seja, este modelo pode ser replicado. Quanto maior o número de áreas que passarem por este projeto, maior o entendimento da empresa a respeito de processos, maior o entendimento das pessoas a respeito do uso de indicadores de desempenho quanto às suas rotinas e necessidades, portanto mais eficiente e eficaz se torna a organização.

Durante todo o processo é possível acompanhar o cumprimento das ações para o sucesso do projeto por meio do painel apresentado na fundamentação teórica.

Desta forma, a organização passa a ser gerida por processos, o que ~~valida~~ ^{valida} a teoria que fundamenta este estudo, trazendo resultados significativos para a empresa como um todo.

5. RECOMENDAÇÕES

Após o estudo realizado na área de recursos humanos da “Empresa 1”, recomenda-se aplicar a ferramenta *Business Model Generation* para definição de modelos de negócios estratégicos para as organizações.

Além disto, sugere-se implantar e desenvolver a metodologia nas demais áreas da empresa ou de outras empresas, para então futuramente submeter esta à concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade, maior prêmio de gestão reconhecido nacionalmente.

6. REFERÊNCIAS

American Productivity and Quality Control PCF – Process Classification Framework – 2006, E.U.A. – Disponível em: <http://www.apqc.org/process-classification-framework> – Acesso em: 23 de Setembro de 2012.

CAMPOS, José A. Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês). 2ª ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1993.

CARVALHO, L. Indicadores de desempenho gerencial. 1995. Apostila (Projeto Gestão Empresarial e Qualidade) – Serviço Nacional da Indústria (SENAI). Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Porto Alegre.

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Diretrizes para a apresentação de dissertações e teses. 3ª Ed. São Paulo, 2006.

Gestão por processos, Abril de 2012, São Paulo, disponível em: <http://www.leandrovoz.pro.br/gestao-por-processos/>. Acesso em 05/12/12.

Gestão por processos, Setembro de 2003. São Paulo, Disponível em: http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Gestao_Processos_UNICAMP_170903.pdf. Acesso em 19/09/2012.

GONÇALVES, J., Processo, que processo?, Revista de Administração de Empresas, V.40, nº4, Outubro/ Dezembro 2000.

HANSEN, Peter B. Indicadores de desempenho gerencial, 1995. Apostila (Projeto Gestão Empresarial e Qualidade) – Serviço Nacional da Indústria (SENAI), Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), São Paulo.

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

HRONEC, Steven. M. Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

Intranet da empresa “A”, Março de 2013, São Paulo, preservado o endereço por motivos de confidencialidade. Acesso em 13/03/13.

ISHIKAWA, Kaoru. Controle de qualidade total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: *balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEE, R.G.; DALE, B.G. Business process management: a review and evaluation. *Business Process Management Journal*. Bradford, UK, 1998.

MARCELINO, L. Sistema de Gestão Orientado por processos – SGOPP: uma proposta de um sistema de gestão OPP sistêmico e sua metodologia de implantação. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

MULLER, C. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (Meio – modelo de estratégia, indicadores e operações). Tese (Doutorado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, A. R.; CAMEIRA, R. F.; CAULLIRAUX, H. M. A Visão por Processos como Elemento Alavancador de Alinhamento Estratégico: O Caso de uma Empresa Prestadora de Serviços de Transmissão de Dados. Trabalho de graduação Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y; *Business Model Generation*, Jonh Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2010.

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

SILVEIRA, A. Mapeamento de processos: o princípio de uma reestruturação organizacional. Trabalho de graduação Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SIPOC Diagram, São Paulo, disponível em: <http://www.isixsigma.com/tools-templates/sipoc-copis/sipoc-diagram/>. Acesso em 12/05/13

SOARES, Cristina R. D. Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SOUZA, Haylla. Balanced Scorecard, Novembro de 2000, São Paulo, disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/> . Acesso em 13/05/2013.

STEWART, Thomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

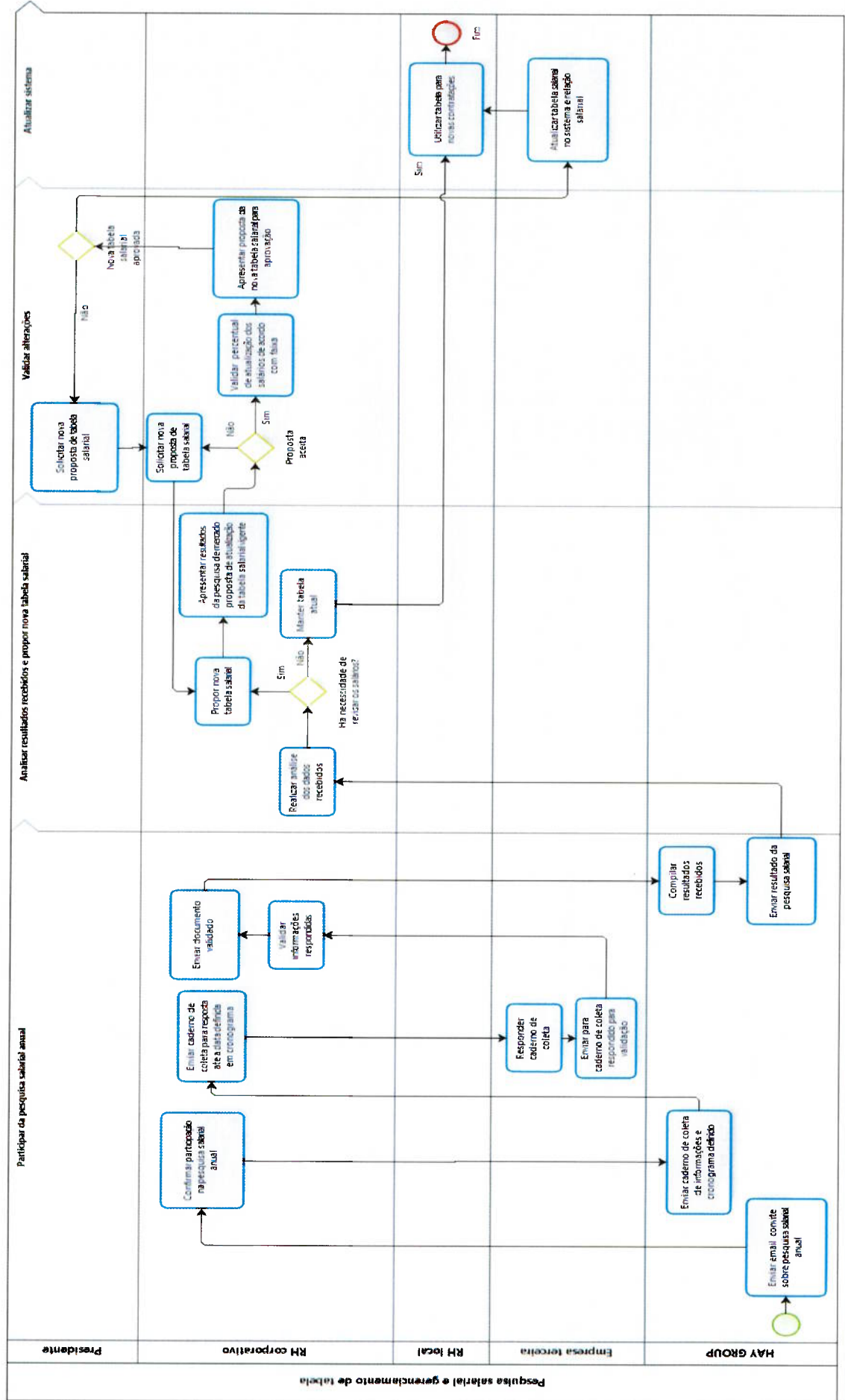
7. APÊNDICE A – EXEMPLOS DE MAPEAMENTOS REALIZADOS

Mapeamento: Pesquisa salarial e gerenciamento de tabela (*AS IS* e *TO BE*)

Pesquisa salarial e gerenciamento de tabela - AS

IS

Missão: Garantir a estratégia da empresa com relação à competitividade salarial (atração e retenção de profissionais)



Pesquisa salarial e gerenciamento de tabela - TO

BE

Missão: Garantir a estratégia da empresa com relação à competitividade salarial (atração e retenção de profissionais)

