

GIULIANO COLAMEO

**[MAPPRO]: MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA DIRETORIA DE
MARKETING ESTRATÉGICO DO BANCO ITAÚ**

**São Paulo
2007**

GIULIANO COLAMEO

**[MAPPRO]: MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA DIRETORIA DE
MARKETING ESTRATÉGICO DO BANCO ITAÚ**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção**

**São Paulo
2007**

GIULIANO COLAMEO

**[MAPPRO]: MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA DIRETORIA DE
MARKETING ESTRATÉGICO DO BANCO ITAÚ**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção**

**Orientador: Profa. Dra. Márcia Terra da
Silva**

**São Paulo
2007**

FICHA CATALOGRÁFICA

Colameo, Giuliano

[MAPPRO]: mapeamento dos processos da diretoria de marketing estratégico do Banco Itaú / G. Colameo. -- São Paulo, 2007.

115 p. + Apêndices

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Serviços 2.Qualidade do processo 3.Reengenharia I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

À minha família.

AGRADECIMENTOS

A todas as *peessoas* que participaram em alguma medida da minha vida e que, assim, colaboraram para a conclusão dessa etapa, mas em especial:

À minha mãe, avó e irmão, sempre presentes e atuantes, não medindo esforços para me apoiar e me propiciar o melhor. Obrigado a vocês por todo o carinho, atenção e compreensão. Minhas palavras não bastam para expressar a intensidade do meu amor e de minha gratidão!

Aos meus grandes amigos, companheiros para todas as horas (inclusive para os momentos em que se quer estar só). César Camacho, Diego Salomão, Felipe Morasco, Juliana Inaba, Marcelo Ceravolo, Nicolas do Canto e Raquel Palata, obrigado por sempre me ouvirem e permitirem que eu os ouvisse também.

Aos meus colegas e amigos engenheiros: André Suzuki, Douglas Ambrosio, Leonardo Mazzariol, Pedro Angelini, Ralf Campos, Rossana Araújo e Vitor D’Agnoluzzo e aos “produteiros”: André Rachick, Beatriz Azevedo, Beny Schinazi, Fernando Cordeiro, João Paulo Ferreira, Rogério Confortini e Vinicius Durães. Muitas foram as *atividades* por nós realizadas, mas o que ficou foram as lembranças dos momentos em que estivemos juntos. Obrigado pela companhia ao longo dessa jornada!

A todos, sem exceção, da Diretoria de Marketing Estratégico do Banco Itaú, com destaque para os meus “colegas de comitês” (de “hoje, de ontem e de amanhã”) e a Anna Luiza Fleury e Eduardo Nakaima (sem os quais esse trabalho não seria possível). Com vocês aprendi algo de muito *valor*: o verdadeiro significado de trabalho em equipe!

Obrigado, também à Adriana, Alyrio, Ana, Gabriella, Ricardo, e ao Osni e a Cris, cujo suporte foi determinante para que este trabalho cumprisse seus *objetivos*.

Finalmente, meu agradecimento mais do que especial à Profa. Márcia, que me mostrou que um professor universitário pode ensinar muito mais do que *ferramentas e métodos* a seus alunos. Obrigado pelo incentivo, confiança, respeito e esperança que você sempre depositou em mim. Que um dia eu possa lhe retribuir!

Ainda que todos vocês tenham contribuído inestimavelmente para a criação do produto final de minha graduação tangibilizado através deste Trabalho de Formatura, o real motivo pelo qual sou ternamente grato diz respeito à participação de vocês em algo muito mais abrangente: o *processo* que me permitiu chegar até aqui!

RESUMO

COLAMEO, Giuliano. **[MAPPRO]: mapeamento dos processos da diretoria de marketing estratégico do Banco Itaú**. São Paulo, 2007. 115p. Trabalho de Formatura – Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.

A atual configuração do mercado tem levado a uma competição cada vez mais acirrada das organizações de serviços. As instituições financeiras não fogem à regra, tendo mobilizado esforços no sentido de promover melhorias substanciais em seus processos internos para a obtenção ou manutenção de diferenciais competitivos. Porém, a etapa de proposição e implantação de melhorias nos processos é precedida pelo levantamento e diagnóstico dos processos. Nesse sentido, é que se apresenta este trabalho de formatura que para atender à demanda de análise dos processos de negócios da Diretoria de Marketing Estratégico do Banco Itaú, desdobrou-se na realização de um projeto de mapeamento de processos. A execução deste projeto levou ao desenvolvimento de uma nova técnica de mapeamento de processos denominada [MAPPRO], baseada nas técnicas já existentes que constam da literatura (notadamente valendo-se do IDEF0 e do SERVPRO). Assim, além de se descrever a maneira pela qual foi possível obter os produtos finais fornecidos à organização, apresenta-se o método [MAPPRO] que é, em si, um dos resultados do projeto.

Palavras chave: Mapeamento de Processos. Gestão de Operações de Serviços. Setor Bancário.

ABSTRACT

COLAMEO, Giuliano. **[MAPPRO]: Banco Itaú strategic marketing department's processes mapping**. São Paulo, 2007. 115p. Monograph – Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.

The currently market configuration has lead service corporations to a tense competition. In this way, Financial Institutions are not different, making efforts to promote processes' improvements assuring these enterprises to keep or obtain competitive advantage. Nevertheless, the brainstorming step comes after processes are known and registered. Therefore, this monograph stands for Banco Itaú strategic marketing department's business processes' analysis done by a process mapping project. Trough this project, the team has developed a new process mapping technique, named [MAPPRO] based on IDEF0, an well-known process mapping technique, and SERVPRO, a method specifically designed to service processes. Thus, as long as the [MAPPRO] method could be understood as an project result, it is presented in this monograph what is [MAPPRO] method among the other project results.

Key words: Process mapping, Services Operations Management. Banking industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma Corporativo (elaborado a partir da AG-02, circular interna)	19
Figura 2 - Organograma da Vice-Presidência (adaptado de AG-02, jun/07)	20
Figura 3 - Organograma da Diretoria (adaptado de AG-02, jun/07)	20
Figura 4 – Modelo <i>input</i> -transformação- <i>output</i> de Processos (Fonte: Slack <i>et al.</i> , 1996)	31
Figura 5 – Inter-relacionamento de processos (Fonte: Pimentel, 2005)	33
Figura 6 – Elementos que compõem o ambiente de um sistema empresarial (Adaptado de: Oliveira, 1998)	33
Figura 7 – Relação entre o processo e o ambiente empresarial (Adaptado de: Pimentel, 1995)	33
Figura 8 – Hierarquia de processos (a partir de: Harrington, 1991)	36
Figura 9 – Modelo da Lógica de Serviço – adaptado de Kingman-Brundage <i>et al.</i> (1995)	39
Figura 10 – <i>Service blueprint</i> para o processo de entrega de refeições em um restaurante (Fonte: adaptado de Ramaswamy (1996))	44
Figura 11 – Mapa do Serviço (Fonte: Kingman-Brundage <i>et al.</i> (1995, p. 28))	45
Figura 12 – Elementos do IDEF0 (Fonte: Santos & Varvakis, 2001, p. 8)	46
Figura 13 – Elementos do IDEF0 (Fonte: Santos & Varvakis, (2001))	47
Figura 14 – Decomposição de uma atividade de interação (Fonte: Santos & Varvakis, (2002, p. 39))	48
Figura 15 – Junções do Diagrama (Fonte: Santos & Varvakis, (2002, p. 39))	48
Figura 16 – Escopo Preliminar do Projeto de Mapeamento de Processos (elaborado pelo autor)	53
Figura 17 – Definição das macro-etapas do projeto (fases) (elaborado pelo autor)	55
Figura 18 – Esquema Inicial dos Diagramas de Processos	58
Figura 19 – Plano Geral Inicial do Projeto (elaborado pelo autor em conjunto com SOM)	62
Figura 20 – Elementos componentes do [MAPPRO] – elaborado pelo autor	70
Figura 21 – Representação das atividades de interação do [MAPPRO] – elaborado pelo autor	71
Figura 22 – Representação das ramificações divergentes dos processos – elaborado pelo autor	72

Figura 23 – Representação das ramificações convergentes dos processos – elaborado pelo autor	72
Figura 24 – Símbolo de divisor de página (ampliado) – elaborado pelo autor	73
Figura 25 – Disposição das Subdivisões em Áreas Envolvidas segundo o modelo [MAPPRO] – elaborado pelo autor	74
Figura 26 – Padrão unificado de processos – elaborado pelo autor	74
Figura 27 – Padrão unificado de processos e as perguntas norteadoras – elaborado pelo autor	75
Figura 28 – Representação das macro-etapas nos diagramas – elaborado pelo autor	76
Figura 29 – Atividades de execução compartilhada – elaborado pelo autor	77
Figura 30 – Visão Consolidada do modelo de representação gráfica do [MAPPRO] - elaborado pelo autor	78
Figura 31 – Documento de Elaboração do SERVPRO (Fonte: Santos & Varvakis, 2002)	79
Figura 32 – Ficha (ou documento) de elaboração do [MAPPRO] - elaborado pelo autor	80
Figura 34 – Fluxo do Processo de Pesquisas Ad Hoc – novo layout (elaborado pela equipe executora)	90
Figura 35 – Fluxo do Processo de Pesquisas Ad Hoc – novo layout continuação (elaborado pela equipe executora)	91
Figura 36 – Esquema Ilustrativo do Fluxo Dinâmico de Tratamento e Análise de Bases – versão links (elaborado pela equipe executora)	104
Figura 37 – Fluxo Dinâmico do [MAPPRO] com identificação de Riscos (elaborado pela equipe executora)	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cronograma do mapeamento de processos na GMCE (elaborada pelo autor).....	63
Tabela 2 – Cronograma do mapeamento de processos na GEIR (elaborada pelo autor).....	63
Tabela 3 – Acompanhamento da 1ª Etapa do [MAPPRO] – posição parcial (elaborada pelo autor)	84
Tabela 4 – Resultados da Pesquisa de Satisfação [MAPPRO] – posição parcial (elaborada pelo autor)	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Missão DIMARKE (Fonte: DIMARKE, 2007)	22
Quadro 2 – Estrutura Inicial do Relatório Descritivo	57
Quadro 3 – Atividades constituintes da 1ª Etapa do Projeto.....	59
Quadro 4 – Atividades constituintes da 2ª Etapa do Projeto.....	60
Quadro 5 – Atividades constituintes da 3ª Etapa do Projeto.....	60
Quadro 6 – Atividades constituintes da 4ª Etapa do Projeto.....	61
Quadro 7 – Etapas e subprodutos correspondentes	61
Quadro 8 – Plano de gerenciamento das comunicações	66
Quadro 9 – Estrutura Final dos Relatórios Descritivos	81

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contexto	16
1.1.1	A Empresa estudada	16
1.1.2	A Diretoria de Marketing Estratégico	20
1.2	Problema Levantado / Tema Proposto	22
1.3	Escopo e Objetivos do Trabalho	24
1.3.1	Abrangência e limites do trabalho	25
1.4	Resultado pretendido	25
1.5	Valor / Importância deste trabalho para a Organização	26
1.6	Descrição do Estágio e das Atividades Desenvolvidas	26
1.7	O Trabalho	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1	Processos Integrados de Produção de Serviços	30
2.1.1	Conceitos de Processo nas Organizações	30
2.1.2	Tipos e Hierarquias de Processos	34
2.2	Estratégia de Operações em Serviços	36
2.2.1	Conceituando Serviço	37
2.2.2	Conceito e Lógicas de serviço	38
2.3	O que é Mapeamento de Processos e sua relevância	40
2.4	Técnicas de Mapeamento de Processos e suas lacunas	41
2.4.1	Fluxograma tradicional	42
2.4.2	Service Blueprint	43
2.4.3	Mapa de Serviço	44
2.4.4	IDEF0	46
2.4.5	SERVPRO	47

2.4.6	<i>Comparação entre as diversas técnicas de Mapeamento</i>	48
2.5	<i>Abordagem de Processos</i>	49
3	<i>[MAPPRO]: DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO</i> __	52
3.1	<i>[MAPPRO]: Concepção e Projeto</i>	53
3.1.1	<i>Escopo e objetivos</i>	53
3.1.2	<i>Custos, recursos envolvidos e equipe executora</i>	55
3.1.3	<i>Definição dos produtos finais</i>	57
3.1.4	<i>Definição de etapas necessárias e subprodutos correspondentes</i>	58
3.1.5	<i>Cronograma de execução</i>	62
3.1.6	<i>Planejamento das comunicações e qualidade pretendida</i>	64
3.2	<i>[MAPPRO]: O modelo de representação</i>	68
3.2.1	<i>Aspectos Gerais</i>	69
3.2.2	<i>Diagrama</i>	70
3.2.3	<i>Documentos ou fichas de elaboração</i>	78
3.2.4	<i>Relatório descritivo</i>	81
3.2.5	<i>Documentos auxiliares</i>	82
3.3	<i>[MAPPRO]: Execução</i>	82
3.3.1	<i>Etapa I: Conhecendo os órgãos e definindo processos</i>	82
3.3.2	<i>Etapa II: Construindo o [MAPPRO] a partir do piloto</i>	85
3.3.3	<i>Adaptações e re-planejamento</i>	89
3.3.4	<i>Etapa III: Desdobramento</i>	93
3.3.5	<i>Etapa IV: Encerramento e avaliação de qualidade e aprendizado</i>	93
4	<i>RESULTADOS</i> _____	98
4.1	<i>Solução do problema</i>	99
4.2	<i>[MAPPRO]: Metodologia de Trabalho</i>	102
5	<i>CONCLUSÃO</i> _____	110
5.1	<i>Recomendações para trabalhos futuros</i>	111

Este capítulo tem por objetivo apresentar o Trabalho de Formatura, contemplando a descrição da empresa onde o mesmo foi desenvolvido, bem como o tema que foi trabalhado. A partir desta contextualização, procura-se elucidar o problema encontrado e o panorama no qual este se insere. Finalmente, expõe-se qual a relevância deste trabalho para a Organização e como o mesmo integrou as atividades desenvolvidas ao longo do estágio.



Introdução

1 Introdução

O futuro pertencerá às empresas que dominarem seus processos.

Nas últimas décadas, têm sido recorrentes as discussões sobre a melhoria de processos no ambiente empresarial. Seja através de métodos mais sutis como aquele proposto pela Abordagem da Qualidade Total em que se sugerem intervenções incrementais para a realização da melhoria contínua dos processos, ou de métodos de ruptura como os apresentados pela Reengenharia de Processos; fato é que a discussão de otimização de processos integra o cotidiano organizacional das grandes empresas há algum tempo.

Conforme argumenta Gonçalves (1997), entretanto, os investimentos em inovação de processos que podem alcançar o montante de 70% dos orçamentos de Pesquisa & Desenvolvimento estão ainda concentrados nos processos industriais, sobretudo os de manufatura, relegando os processos típicos da área não fabril ao segundo plano.

Neste sentido, então, é que a realização de um trabalho como em uma organização prestadora de serviços aborda um campo menos explorado no estudo de processos, mas – nem por isso menos – importante. Pelo contrário, segundo Quinn (1992), a importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual, afastando-se do modelo fabril.

Assim, partindo-se da premissa de que só se pode melhorar, aquilo que se conhece, originou-se a demanda para este trabalho por parte da organização descrita a seguir.

1.1 Contexto

1.1.1 A Empresa estudada

O **Banco Itaú S.A.**, sediado em São Paulo, é a subsidiária do Itaú Holding voltada a serviços financeiros oferecendo produtos e serviços bancários, cartões de crédito, seguros, previdência e capitalização; realizando também gestão de fundos e carteiras; atendendo a mais

de 12,4 milhões de clientes: desde o varejo até o seguimento *private*, além de empresas (micro, pequenas, médias e investidores institucionais) e instituições do poder público, por meio de estruturas especializadas.

Fundado em 1945, o Itaú é o segundo maior banco privado do Brasil em ativos totais, que em 2006 somaram R\$ 209,7 bilhões, conta com 59.921 funcionários no Brasil e no exterior, sendo uma das mais respeitadas instituições financeiras brasileiras.

Dispõe ainda de operações no Japão, nos Estados Unidos, nas Ilhas Cayman, em Portugal, na Inglaterra, na Argentina e na China, para atendimento a clientes pessoa física e pessoa jurídica (ITAÚ, 2007).

A empresa é fruto de uma série de fusões e aquisições ocorridas durante os seus mais de 60 anos de existência, contrariando até uma tendência de desnacionalização do setor bancário. Abaixo apresenta-se uma versão resumida da linha de tempo¹ que sintetiza a história do banco (a partir de ITAÚ 2006):

1945

- Fundação do **Banco Itaú** Holding Financeira S.A.;

Década de 60

- Modernização do sistema financeiro;
- Autorização para o estabelecimento de bancos de investimentos brasileiros;
- Itaú Holding realiza suas primeiras fusões;

Década de 70

- Novas aquisições (Bancos Aliança, Português do Brasil e União Comercial);
- Desenvolvimento das primeiras campanhas de marketing;
- Criação da Itautec;

Década de 80

- Ambiente político econômico conturbado.
- Consolidação do Banco eletrônico;
- Itaú torna-se Banco Múltiplo;

¹ A versão integral da linha do tempo encontra-se no Anexo A deste trabalho.

Década de 90

- Mudanças: no ambiente competitivo internacional e na liderança da organização/;
- Segmentação mercadológica;
- Início da internacionalização;

Década Atual

- Aquisições de bancos estatais;
- Ampliação da atuação para os setores de bancos de atacado (Itaú BBA), de financiamento a bens de consumo (Banco Fiat), de seguros (Banco AGF e AGF Vida e Previdência), de empréstimos pessoais (Itaú) e, finalmente, de crédito ao consumidor (Grupo Pão de Açúcar e a Lojas Americanas S.A.);
- Aquisições: BankBoston do Brasil, Credicard e Orbitall.

Reflexo de um perfil de uma empresa em constante mudança e expansão, além de características inerentes ao fato de ainda ser uma empresa familiar, a estrutura organizacional do **Banco Itaú** está dividida conforme o organograma da página a seguir.

Faz-se notar a complexidade do organograma, típico de organizações do porte do **Banco Itaú**, com forte concentração funcional e possibilidade de superposição de atribuições e responsabilidades. Mesmo para os colaboradores², por vezes, não fica claro qual é a atividade fim de cada área. Além disso, o agrupamento e a centralização dessas áreas no nível do grupo executivo, isto é, sob responsabilidade dos poucos vice-presidentes catalisa mudanças e reorganizações frequentes.

Neste sentido, proceder à análise dos processos, auxilia na compreensão de como as diversas áreas interagem na execução de suas operações e como essas relações podem ser melhoradas.

² Denominação para funcionários de todos os graus hierárquicos, vigente dentro da organização.

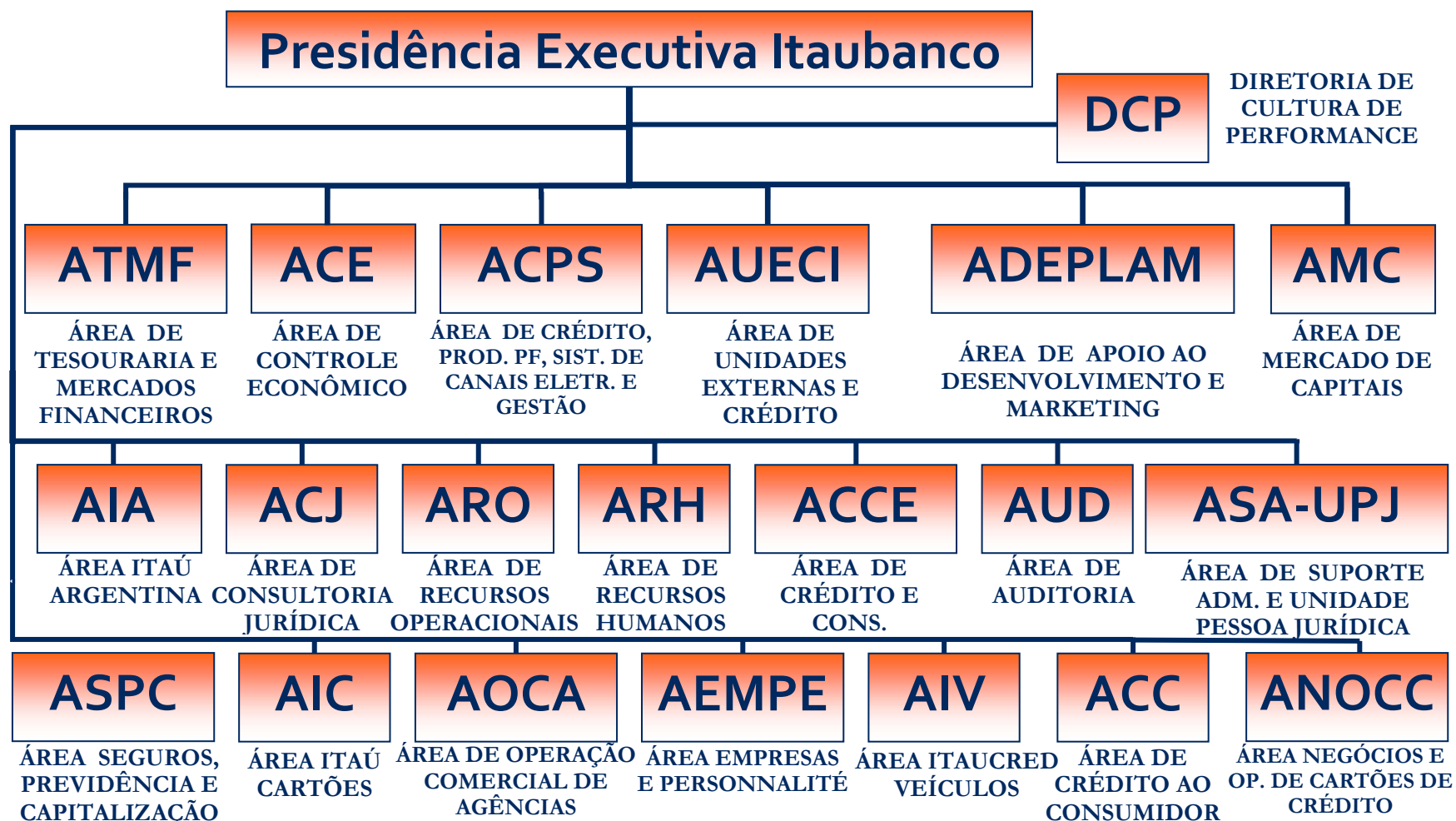


Figura 1 - Organograma Corporativo (elaborado a partir da AG-02, circular interna)

1.1.2 A Diretoria de Marketing Estratégico

A Diretoria de Marketing Estratégico do **Banco Itaú** integra a Área de Apoio ao Desenvolvimento e Marketing, ADEPLAM (vice-presidência do **Banco Itaú**), conforme organograma abaixo:

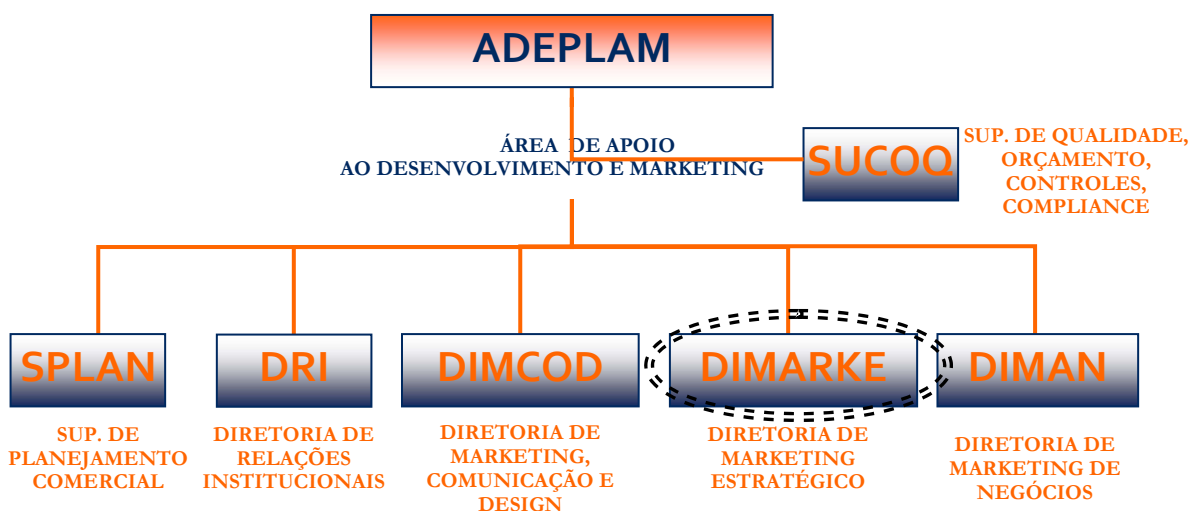


Figura 2 - Organograma da Vice-Presidência (adaptado de AG-02, jun/07)

Já a Diretoria, propriamente dita, encontra-se assim organizada:

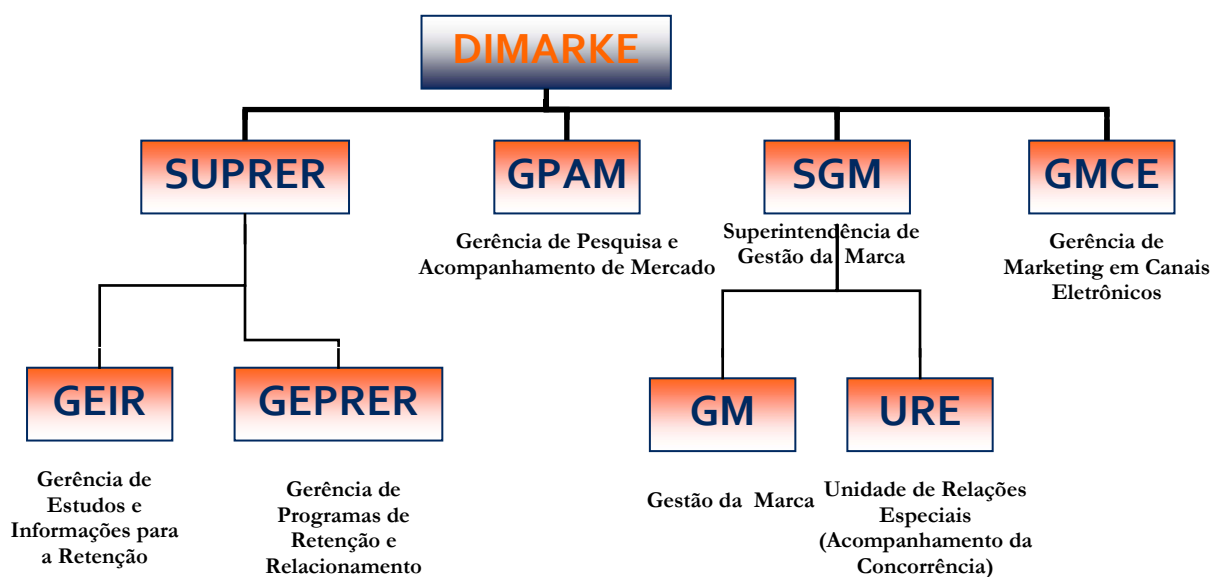


Figura 3 - Organograma da Diretoria (adaptado de AG-02, jun/07)

A história da Diretoria está em muito relacionada com a carreira de seu diretor dentro do banco e explica, em certo nível, sua estrutura organizacional. Abaixo, apresenta-se a história recente da DIMARKE:

Os trabalhos relacionados ao Marketing Estratégico no **Banco Itaú** são iniciados na década de 80, através das atividades de pesquisa de mercado (GPAM).

Nos anos que se seguiram, realizaram-se muitos projetos multidisciplinares relacionados à tecnologia e marketing com a participação do diretor. Como consequência, a diretoria acabou por fundar a GMCE, responsável pelo Marketing em Canais como Caixas Eletrônicas, Internet Banking e Sites.

Quando se começou a discutir a relação banco-cliente e a mudança de visão acerca do negócio (de visão “produto” para visão “cliente”), o banco – em parceria com uma consultoria – desenvolveu um projeto de Relacionamento e Retenção de Clientes. Esse projeto desdobrou-se no que é, hoje, a SUPRER.

Finalmente, a partir do envolvimento do diretor em projetos relacionados à Gestão da Marca Itaú, no final da década de 90, criou-se uma superintendência responsável por projetos relacionados a essa “disciplina”.

Assim, em linhas gerais, os órgãos que compõem a DIMARKE foram agrupados na medida em que seu diretor envolveu-se com projetos relacionados ao *core* de cada uma das áreas.

À luz do que ocorreu para o banco como um todo, a DIMARKE passou por mudanças internas em razão do quadro atual de mudanças da organização, a saber:

- De estrutura predominantemente enxuta, a DIMARKE apresentou um salto de 28 para 45 colaboradores advindos das empresas BankBoston, Credicard e Orbitall;
- Alterações organizacionais: a Unidade de Relações Especiais (URE), que desenvolve trabalhos de acompanhamento da concorrência, passou a integrar a Superintendência de Gestão da Marca (SGM) e a chegada de mais uma gerente para a GPAM (Gerência de Pesquisa e Acompanhamento de Mercado) acarretou a divisão da equipe em dois times;
- A Diretoria iniciou um projeto de mudança organizacional, no sentido de adequar-se à nova realidade e às demandas corporativas.

É importante ressaltar que, apesar do reforço recebido e das alterações no organograma, o foco dos processos da Diretoria não foi modificado até o momento em que se deu a elaboração deste trabalho.

Assim, os resultados de serviço dos trabalhos da DIMARKE permanecem sendo análises e recomendações estratégicas que suportam a tomada de decisão das áreas de negócio; podendo ser obtidas através de pesquisas junto a clientes e não clientes, análises mercadológicas e estudos quantitativos, qualitativos e experimentais junto à base de clientes do banco.

Com o propósito de sintetizar a forma como equipe e diretor entendem o papel da DIMARKE para o **Banco Itaú**, apresenta-se sua missão:

Quadro 1 – Missão DIMARKE (Fonte: DIMARKE, 2007)

Alavancar a competitividade do Itaú e de seus negócios, gerando e disseminando conhecimento, acumulado e integrado, sobre as expectativas, usos e percepções, atuais e futuras dos usuários de serviços financeiros

1.2 Problema Levantado / Tema Proposto

Em primeiro lugar, havia uma dissonância na compreensão das etapas dos processos por parte dos gestores³ e da equipe executora. Essa característica acarretava em dificuldades na gestão e contribuía para a eclosão de conflitos.

Posteriormente, verificou-se que esse desconhecimento acerca dos trabalhos e processos de cada gerência / superintendência difundia-se pela Diretoria (o grau de isolamento era tal que a equipe, em sua maioria, não sabia apontar o *core* de cada unidade organizacional da DIMARKE). Este aspecto também foi observado entre as áreas externas diretamente ligadas aos principais projetos (clientes, parceiras ou fornecedoras), o que

³ Ao longo deste trabalho, procurar-se-á utilizar a seguinte linguagem para a designação dos graus hierárquicos: Gestores: gerentes e superintendentes (possuem equipes subordinadas diretamente ou indiretamente) Equipes / Equipe executora / Analistas: conjunto de analistas, especialistas, supervisores e estagiários que respondem a um gestor.

dificultava – em muito – o correto entendimento de responsabilidades e, por conseguinte, a prospecção de novos trabalhos e estabelecimento de novas sinergias.

Retornando ao panorama interno à diretoria, definições pouco claras do *modus operandi* de cada um dos processos, implicavam em uma necessidade freqüente de supervisão / orientação, limitando a autonomia a apenas alguns dos colaboradores. Tal aspecto tornou-se especialmente crítica na medida face à chegada de novas pessoas na organização (resultado das aquisições realizadas).

Como consequência, observava-se freqüentemente a ocorrência de retrabalho e dificuldades no cumprimento de prazos. A falta de seqüência lógica entre etapas levava também a excesso de espera, completando – assim – a série de desperdícios que ocorriam.

Esta série de problemas na execução dos trabalhos decorria, fundamentalmente, da precariedade no controle de processos e apontava para uma necessidade premente de melhor entendimento e explicitação das atividades, bem como de seu encadeamento.

Na realidade, a inexistência de um padrão para os procedimentos na execução dos trabalhos, levava à apropriação de conhecimento acerca de “como proceder/como executar o trabalho” pelos próprios executores; o que certamente inviabilizava a disseminação e o compartilhamento de aprendizado acerca dos processos.

Essa barreira em relação ao aprendizado, aliás, existia – segundo a própria equipe – também em nível individual, dado que uma mesma pessoa nem sempre seguia uma série padrão de atividades de forma lógica. Constatou-se que, mesmo individualmente, havia casos em que processos semelhantes eram executados de forma completamente diferente.

Em suma, esse conjunto de características em relação à forma de execução e planejamento dos processos de cada área, culminou no tema deste trabalho que diz respeito ao conhecimento e racionalização dos processos da DIMARKE, como parte fundamental para proceder à sua otimização e controle, contribuindo para a eficiência operacional da organização.

1.3 Escopo e Objetivos do Trabalho

O escopo deste trabalho encerrava-se no estudo dos processos de cada uma das unidades, gerências e superintendências da Diretoria de Marketing Estratégico do **Banco Itaú**, tendo por objetivo analisar de forma estruturada a seqüência lógica de execução de tarefas que compõem cada processo, contemplando suas “entradas” e “saídas” (*inputs* e *outputs*), bem como os recursos utilizados e a interface com outras áreas (internas ou externas à organização).

Como objetivo primário, pretendia-se chegar a uma documentação detalhada e atualizada, tendo fluxos dos trabalhos (dentro de um padrão unificado para toda a Diretoria) que refletissem fidedignamente a forma como os mesmos são executados.

Nessa medida, um mapeamento que contemplasse os principais processos de negócios da diretoria, permitiria o alinhamento das gerências / superintendências no grau de evolução do gerenciamento de processos e a possibilidade de se desenvolver um léxico comum ao entendimento dos processos.

Finalmente, almejava-se que o Mapeamento dos Processos realizados subsidiasse o posterior aperfeiçoamento de processos (através de um programa corporativo de mudança organizacional planejada implantado na DIMARKE), bem como a implementação de um *software* de gerenciamento de projetos na diretoria, em um futuro próximo.

Ressalta-se que, em alguns casos, conforme se construía os diagramas, definiram-se procedimentos-padrão a serem seguidos, além de se ter gerado e disseminado conhecimento acerca de gestão de processos.

1.3.1 Abrangência e limites do trabalho

É importante frisar que o trabalho que segue concentrou-se no âmbito da Diretoria de Marketing Estratégico, excluindo-se a análise pormenorizada das etapas dos processos que ocorrem em outras unidades organizacionais e/ou através de outras empresas.

Outra importante contingência diz respeito ao levantamento de dados quantitativos (no tocante à duração de etapas e de “perdas” financeiras em razão de retrabalho ou espera). Em razão do prazo exíguo para a realização do projeto e do baixo nível de estruturação dos processos, considerou-se inviável a tomada de dados, utilizando-se – apenas – de dados históricos, quando disponíveis.

Finalmente, no que diz respeito ao desenvolvimento do método e de sua aplicação, embora se tenha procurado – ao máximo – evitar a perda de generalidade e tornar o tipo de mapeamento o mais perene possível, o que foi realizado a partir deste trabalho reflete, essencialmente, o momento e se vale a um propósito específico. Desta maneira, ainda que obtivesse sucesso, não seria adequado garantir o método possa servir como adotado em outros casos, mesmo dentro da organização.

As justificativas para essas restrições serão mais bem exploradas ao longo dos próximos capítulos e suas conseqüências serão discutidas junto à conclusão.

1.4 Resultado pretendido

Esperava-se prover ao **Banco Itaú** não apenas a documentação detalhada dos processos da DIMARKE, mas um ponto de partida para a necessária discussão de melhoria dos processos da Diretoria, através da construção colaborativa dos fluxos dos processos. Então, embora o produto final deste trabalho concretize-se a partir de cadernos descritivos que contenham os fluxos dos processos levantados, o que se pretendia era que o projeto de Mapeamento de Processos pudesse levar as equipes ao conhecimento de conceitos de gestão de processos, bem como à discussão e disseminação de melhores práticas na execução dos trabalhos e ao início de uma reflexão sobre a melhoria de processos.

1.5 Valor / Importância deste trabalho para a Organização

- Fornecer ferramentas e análises que contribuam para o início do aperfeiçoamento de processos, com foco em eliminar desperdícios e mitigar riscos;
- Permitir, através do mapeamento, que a Organização detenha e dissemine o aprendizado de “como executar os trabalhos”;
- Explicitar aos gestores e às equipes o *modus operandi* a ser seguido, contribuindo para o diagnóstico de oportunidades de melhoria;
- Propiciar maior autonomia aos novos colaboradores no sentido de que o conhecimento acerca da execução dos processos não estaria mais concentrado em supervisores ou colaboradores antigos.

1.6 Descrição do Estágio e das Atividades Desenvolvidas

As atividades de estágio desenvolvidas estiveram relacionadas, desde o primeiro momento, à análise e melhoria de processos.

Passando-se por um primeiro período de conhecimento de todos os trabalhos da diretoria, através do projeto de Mapeamento de Processos – [MAPPRO], passou-se a desenvolver um trabalho de incorporação de um *software* de gestão de projetos que modificará significativamente a forma de se trabalhar na DIMARKE (o projeto ainda está em andamento). A esses dois projetos, soma-se o projeto de mudança de Cultura Organizacional, cuja participação se deu na condição de suporte às análises e mudanças de processos operacionais, em um primeiro instante e de gestão de todo o processo de mudança dentro da Diretoria, atuando-se como um consultor interno, ao longo deste ano.

1.7 O Trabalho

O presente trabalho versa sobre o projeto de Mapeamento de Processos da Diretoria de Marketing Estratégico (DIMARKE) do **Banco Itaú**. O propósito é apresentar o método que foi desenvolvido baseado nas técnicas de Engenharia de Produção e os resultados do trabalho executado, completando-o com uma análise crítica sobre oportunidades de melhoria no próprio método.

A DIMARKE vem empreendendo grandes esforços no aperfeiçoamento de seus processos, buscando racionalizar o método de trabalho e otimizar suas entregas. Nesse sentido, era necessário – como uma primeira fase de um projeto de melhoria – conhecer e analisar de forma estruturada os processos produtivos da Diretoria.

Assim, o que se discute neste trabalho é a maneira pela qual se realizou essa etapa de levantamento, análise e mapeamento dos processos, considerando as dificuldades inerentes ao mapeamento de processos que concernem à execução de serviços profissionais e que se dão através de projetos.

Dessa maneira, o trabalho está estruturado da seguinte forma:

- no capítulo 2, discutem-se os conceitos teóricos relacionados a Processos Integrados de Produção de Serviços, Mapeamento de Processos, Abordagem de Processos;
- o capítulo 3, apresenta o método desenvolvido a partir da revisão bibliográfica, relata a execução do Projeto [MAPPRO] e se discutem as adaptações realizadas ao longo desta execução;
- no capítulo 4, abordam-se os resultados obtidos pelo Projeto [MAPPRO], cotejando-os com o resultado pretendido;
- o capítulo 5, traz a conclusão deste trabalho, apresentando sinteticamente os desdobramentos do Projeto [MAPPRO] e algumas recomendações sobre trabalhos futuros e sobre possíveis próximos passos no aperfeiçoamento de processos para o caso estudado.

Neste capítulo, discorre-se sobre os conceitos teóricos no qual se baseou o trabalho de realizado na organização. Desta maneira, são discutidos os conceitos relacionados à Gestão de Operação de Serviços, a Abordagem de Processos e as variadas técnicas utilizadas para o Mapeamento de Processos que embasam a resolução do problema apontado.



Referencial Teórico

2 Referencial Teórico

Inicialmente, faz-se necessário justificar o porquê de se falar em Gestão de Serviços em um trabalho de mapeamento de processos.

A primeira e mais relevante justificativa para que se discutam os conceitos de gestão de operações de serviços está vinculada ao tipo de trabalho que é executado na Diretoria de Marketing Estratégico do **Banco Itaú**; marcado por processos de longa duração, alta variabilidade e volume relativamente baixo. Os resultados ou “saídas” dos processos executados na DIMARKE são típicos resultados de serviço: intangíveis e de difícil avaliação de qualidade, exaltando – portanto – a importância da experiência do cliente ao longo de seu processo de execução (isto é, da própria prestação do serviço).

Ademais, a partir da discussão das lógicas de serviço (proposta a seguir), permite-se configurar um *framework* propício para o Mapeamento adequado dos processos.

O que se exprime aqui, é que a seleção de uma técnica correta de mapeamento de processos (ou a adaptação de uma destas técnicas) depende, essencialmente, do correto diagnóstico e caracterização dos processos com os quais se está lidando, bem como do propósito do mapeamento: a quem ele se destina? Seu foco é em controle, redução de desperdícios ou aprendizado? e, assim por diante.

2.1 Processos Integrados de Produção de Serviços

2.1.1 Conceitos de Processo nas Organizações

Definições sobre processo são encontradas em diversos ramos da ciência e sempre com significados semelhantes, embora sejam tratados em assuntos diferentes (GONÇALVES, 2000a; KINTSCHNER & BRESCIANI FILHO, 2004).

Em uma acepção popular, processos podem ser entendidos como a forma pela qual as coisas são feitas na empresa (LIPNACK & STAMPS, 1997).

Partindo desta definição mais simples, Johansson *et al.* (1995), agregam a idéia de entradas e saídas, quando afirmam que processo é o conjunto de atividades ligadas que tomam um conjunto de insumos (*input*) e o transformam para criar um resultado (*output*).

Assim, as entradas ou insumos corresponderiam a materiais, capital, e insumos em geral (como energia) que se configuram como bens tangíveis, bem como informação, conhecimento e recursos humanos (bens intangíveis). Seriam, enfim, os recursos de que dispõe a organização, utilizados para gerar resultados concretos (HARRINGTON, 1991).

Emerge também dessa definição o conceito de processo enquanto transformação (GARVIN, 1998; ABNT, 2000). Segundo esse modelo *input*-transformação-*output*, as entradas podem ser divididas em recursos transformados – que podem ser materiais, informações ou consumidores e recursos transformadores (instalações e funcionários) (SLACK *et al.*, 1996).

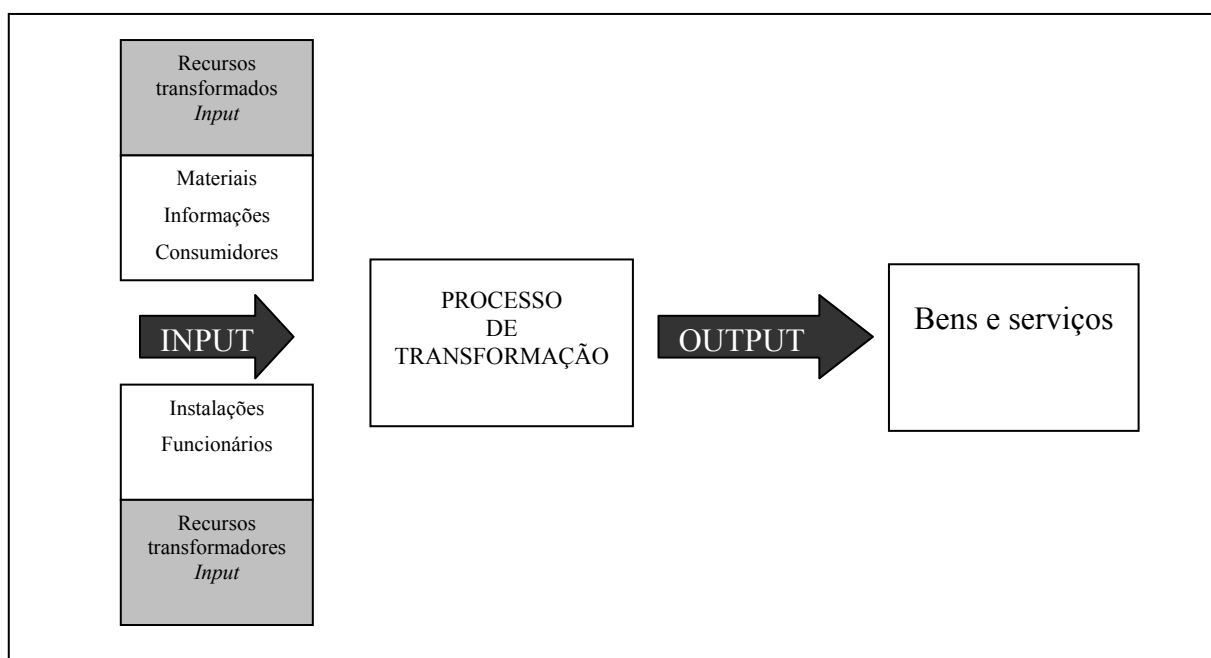


Figura 4 – Modelo *input*-transformação-*output* de Processos (Fonte: Slack *et al.*, 1996)

Retomando as definições de processo, Davenport (1994), contribui com o conceito de seqüência lógica ao definir processo como uma ordenação específica das atividades no tempo e no espaço, com começo e fim identificados. Essa abordagem encontra guarida nas definições de Harrington (1991) e Andersen (1999), porém é criticada por Gonçalves (2000a).

Segundo o autor (2000a, p. 7), “a idéia de processo como um fluxo de trabalho – com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma seqüência e que dependem umas das outras numa sucessão clara” – corresponderia a apenas um dos tipos de processo empresarial. Assim sendo, haveria um grau variável de exatidão na definição de

atividades em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos, bem como de sua seqüência de execução (MORRIS & BRANDON, 1994).

Gonçalves (2000a), entretanto, reconhece junto a outros autores (ANDERSEN, 1999; PENTLAND *et al.*, 1999; SALERNO, 1999) que processos têm a característica de recorrência do trabalho e semi-repetibilidade, justificando que haja uma ordenação lógica ou, ao menos a discriminação de partes que o compõem, em determinado nível; muitas vezes, menos detalhado que o do estudo do trabalho, mas muito mais descritivo que o modelo da caixa preta (GARVIN, 1998).

Prosseguindo, ao enfocar resultados de um processo ou as saídas do sistema de produção, surgem mais dois aspectos relevantes: o primeiro diz respeito ao cliente que recebe o *output* do processo. Seja externo ou interno é o cliente que justifica a existência do processo, conforme observa Gonçalves (2000b). Nessa mesma linha de raciocínio, é que surge o segundo aspecto: o que viabiliza um processo é que esse cliente receba algo de valor decorrente da transformação ocorrida.

Estes dois predicados podem ser constatados nas definições de processo de Hammer & Champy (1994), Ernest & Young (1997), bem como nas de muitos outros autores, sinalizando a relevância do foco no cliente e a compreensão do processo de produção enquanto “cadeia de agregação de valores”.

Para complementar, segundo Slack *et al.* (1996) o processo de produção é composto por micro operações de transformação onde se repetem, em escala reduzida, o modelo de *input*-transformação-*output*, podendo ser visto como uma sucessão de processos, conforme o modelo abaixo. Neste arquétipo, cada “elemento” da cadeia fornece ao processo que o antecede requisitos que devem condicionar as saídas e realimentação (ou *feedback*) que, de acordo com Pimentel (2005), pode ser entendida como re-introdução de uma saída sob forma de informação, a partir das divergências verificadas entre as respostas de um sistema e os parâmetros previamente estabelecidos.

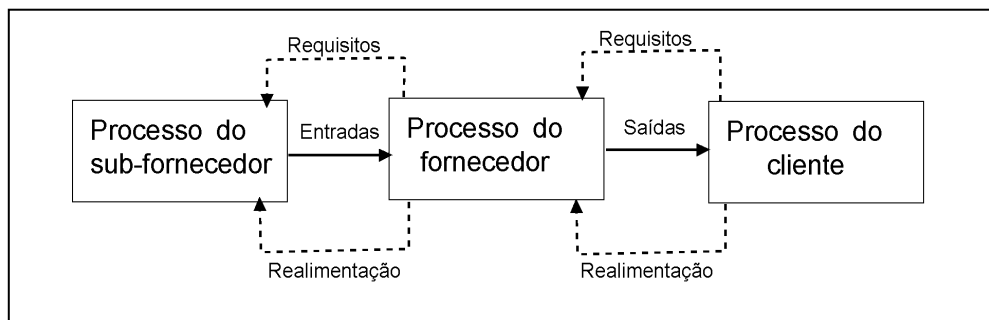


Figura 5 – Inter-relacionamento de processos (Fonte: Pimentel, 2005)

Finalmente, não é possível enxergar um processo ou ainda uma cadeia de processos como algo isolado, dissociado do sistema produtivo como um todo. Nesse sentido, é possível elencar os componentes do ambiente de um sistema empresarial, conforme a figura abaixo:

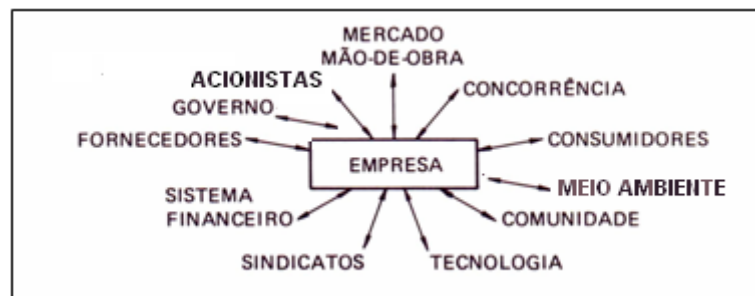


Figura 6 – Elementos que compõem o ambiente de um sistema empresarial (Adaptado de: Oliveira, 1998)

E, assim a partir de uma abordagem sistêmica, teríamos o processo imerso no ambiente, da seguinte maneira:

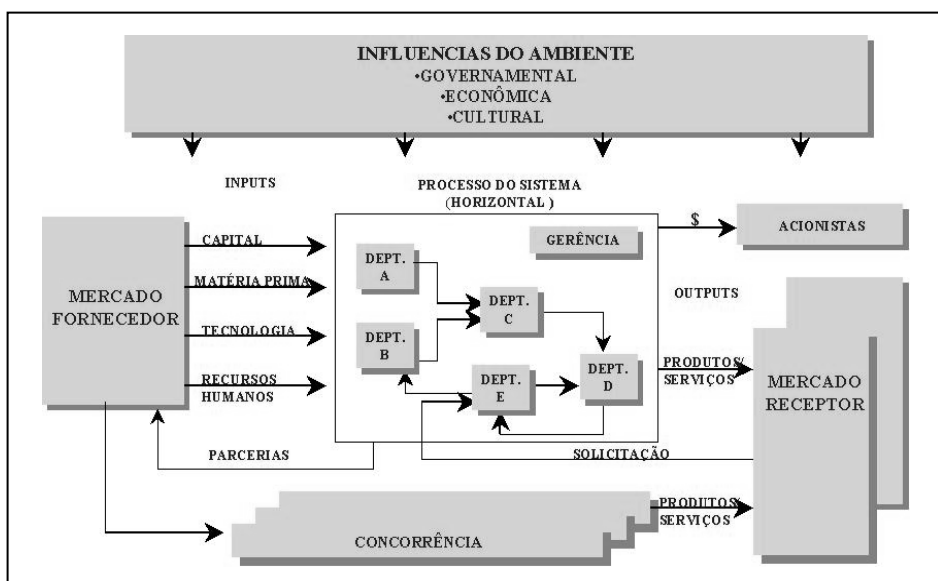


Figura 7 – Relação entre o processo e o ambiente empresarial (Adaptado de: Pimentel, 1995)

Em síntese, um processo integra **pessoas, ferramentas e métodos** para executar uma seqüência de **atividades** com o **objetivo** de fornecer **valor** aos **clientes**, a partir da transformação de entradas em saídas, resultando em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços. Cada processo está, ainda, interligado com o ambiente e com outros processos da empresa, sendo por eles influenciado antes, depois, ou ao longo de sua execução (a partir de CÔRTEZ & CHIOSSI, 2001; VILLELA, 2000).

Pode-se dizer, enfim, que os processos são a organização em movimento (SANTOS, 2002), sendo sua compreensão fator crítico de para o sucesso de qualquer negócio. Afinal, uma organização é tão efetiva quanto os seus processos, pois eles são responsáveis pelo que será ofertado ao cliente (JOHANSSON *et al.*, 1995; RUMMLER & BRACHE, 1995).

2.1.2 Tipos e Hierarquias de Processos

Uma vez conhecido o conceito de processo, proceder à sua classificação e ordenação hierárquica pode auxiliar em como identificá-los dentro da organização.

De acordo com Harrington (1991), os processos que dizem respeito diretamente à produção dos bens e serviços poderiam ser separados dos demais processos da organização. Ter-se-ia, portanto, duas categorias principais de processos, sendo a primeira denominada de processos de negócios e a segunda de processos administrativos.

Os processos de negócios, ainda denominados de processos fundamentais, estariam ligados à essência do funcionamento da organização (Dreyfuss, 1996).

Se para Gonçalves (2000a), eles seriam típicos da empresa em que operam e muito diferentes de uma organização para outra, Kingman-Brundage, George & Bowen (1995) e Adair & Murray (1996) apresentam modelos de processos genéricos que, em certo nível, representariam as macro-etapas presentes ao longo da cadeia produtiva de uma organização, independente de seu setor de atuação. Esta discussão será retomada junto às considerações sobre técnicas de mapeamento

Essa classe de processos seria suportada pelos demais processos da organização, resultando no produto ou serviço que é ofertado ao cliente externo. Segundo Adair & Murray (1996), seria para eles que a atenção da organização deve convergir.

Sobre os processos administrativos, Cerqueira Neto (1994) propõe uma subdivisão. De acordo com o autor, comporiam esta categoria os processos de apoio, também chamados de organizacionais ou de integração e os processos gerenciais.

Os processos de apoio, conforme indica sua própria designação, seriam aqueles que colaboram para que os processos de negócios sejam bem sucedidos (LACERDA & TEIXEIRA, 2006). Centrados na organização, normalmente seriam desempenhados, senão no todo, ao menos em sua maior parte, pela assessoria de apoio da organização (departamentos: financeiro, de recursos humanos, jurídico, de comunicação de marketing, etc.). Configurariam, assim, a estrutura que viabiliza o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização, em busca de seu desempenho geral.

Finalmente, os processos gerenciais teriam por propósito coordenar os processos de negócios e de apoio, estando dispersos na organização através de sua linha intermediária, contemplando também as atividades de suporte por ela desempenhadas, além de ações de medição e ajuste dos demais processos e, conseqüentemente, do desempenho da organização.

Embora produzam resultados geralmente imperceptíveis para os clientes externos, os processos administrativos são essenciais para a gestão efetiva do negócio, conforme observa Gonçalves (2000a), contrapondo o que defendem Adair & Murray (1996).

Quanto à capacidade de geração de valor para o cliente externo, há outra taxonomia possível. Os processos podem ser primários, quando incluem as atividades que geram valor para o cliente, ou de suporte na medida em que congregam esforços que asseguram ou otimizam a execução dos processos primários (MARTIN, 1996).

Dessa maneira, os processos primários corresponderiam aos processos de negócio, enquanto os processos organizacionais, em linha com essa definição, seriam os processos de suporte (GONÇALVES, 2000a)

Com relação à hierarquia de processos, Harrington (1991) e Davis & Weckler (1997), propõem a seguinte subdivisão:

- Macroprocesso: é um processo que envolve, geralmente, mais que uma unidade dentro da estrutura organizacional, tendo sua operação um impacto significativo na maneira como a organização funciona;
- Processo: composto pelo conjunto de atividades seqüenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um *output* para um determinado cliente;
- Subprocesso: parte de um processo, que realiza um objetivo específico dentro da cadeia lógica de sequenciamento;
- Atividades: partes componentes de cada subprocesso constituindo a maior parte dos fluxogramas.

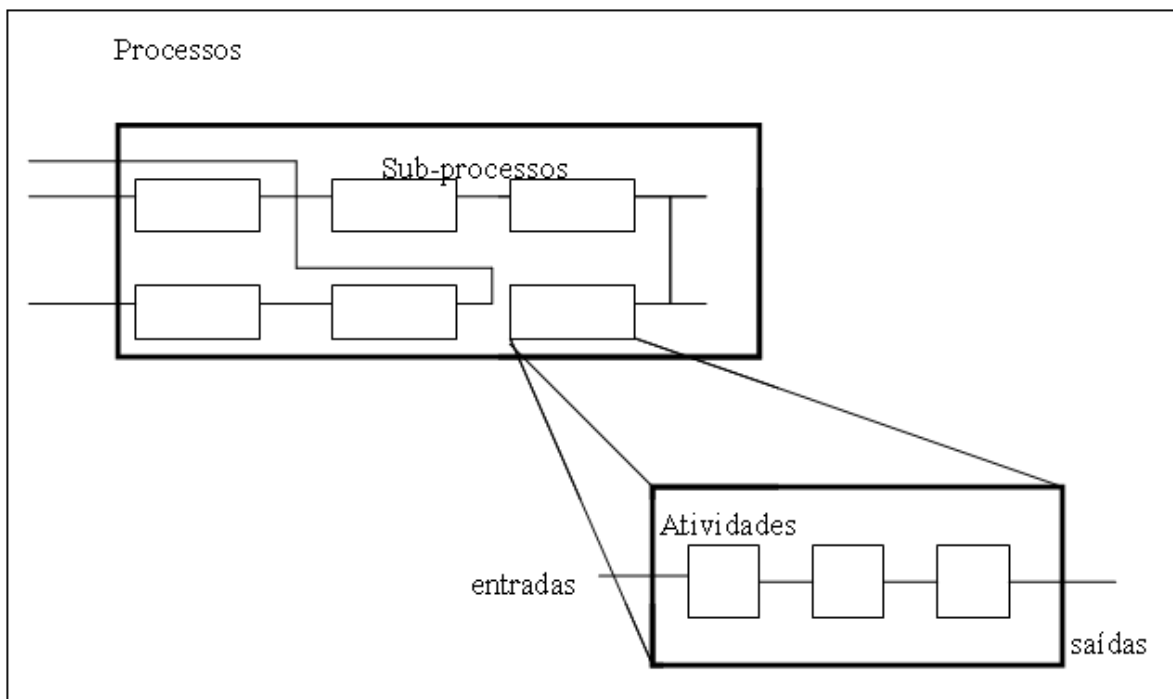


Figura 8 – Hierarquia de processos (a partir de: Harrington, 1991)

2.2 Estratégia de Operações em Serviços

As operações de produção caracterizam-se como transformadores de recursos e insumos em um produto final (LACERDA & TEIXEIRA, 2006). Esses recursos seriam de dois tipos (já abordados *in supra*): transformados e transformadores.

Trazendo ao campo dos serviços, a estratégia de operações permite a seguinte análise:

Com relação aos recursos transformados é interessante destacar o processamento de clientes. Assim como o aço é a matéria-prima para a fabricação de carros, também os clientes são vistos como matéria-prima que será transformada dentro da linha de produção de serviços.

No que diz respeito aos recursos de transformadores, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000.) destacam a importância dos aspectos tangíveis que balizam a avaliação de qualidade dos serviços, tais como as instalações de apoio e os documentos produzidos, a partir das técnicas de produção.

Ainda com relação aos recursos de transformação, Heskett *et al.* (2000.) chamam a atenção para a importância dos funcionários na prestação de serviços.

Assim, a partir dessa contextualização vê-se que os processos de serviços apresentam três vertentes relevantes que regem suas operações: a do cliente, a da técnica e a dos funcionários. Essas três dimensões são complementares e formam a maneira pela qual se pode entender um serviço. Assim, após explorar melhor o conceito de serviço e seus reflexos para a gestão de operações, retornar-se-á à discussão de como obter um prisma que integre esses três aspectos para a correta compreensão dos processos.

2.2.1 Conceituando Serviço

Faz-se necessário explorar, em primeiro lugar, o significado teórico de serviço, de forma a apresentar uma configuração possível que congregue o resultado de todos os trabalhos realizados pela Diretoria de Marketing Estratégico do **Banco Itaú**. Apropriando-se do conceito de serviço enunciado por Zeithaml *et al.* (1990), pode-se afirmar o seguinte: serviços são, notadamente, intangíveis, heterogêneos e têm sua produção e consumo marcados pela inseparabilidade. Em outras palavras: a “entrega” de um serviço consiste em uma interação entre o cliente e o “prestador do serviço”. Dessa maneira, a análise acerca de sua qualidade, do ponto de vista do cliente, dá-se através da performance e experiência, sendo a avaliação realizada através de seu resultado, bem como do próprio processo de prestação de serviço. Finalmente, é mister lembrar que não há como impor um padrão perfeitamente rígido ao processo de prestação de serviço, originando-se desta vertente sua heterogeneidade.

Analisando o tipo de trabalho realizado pela Diretoria de Marketing Estratégico do **Banco Itaú** que resulta – basicamente – em pesquisas, análises, recomendações e atividades de suporte à tomada de decisão, à luz do que foi exposto, fica clara a configuração dos trabalhos como serviços.

Dado este fato, releva-se a importância da correta compreensão de suas operações, ou seja, da forma como se produz um serviço.

Em primeiro plano, a característica de simultaneidade dos serviços, segundo a qual produção e consumo se dão ao mesmo tempo, acarreta na inclusão do cliente durante o processo de fabricação dos serviços, implicando em repercussões para a área de operações (LACERDA & TEIXEIRA, 2006). Assim, dado que o comportamento do cliente é uma

variável para o sistema de operações, sua intensidade de participação no processo representa obstáculos à padronização da produção (CHASE, 1978).

Heskett *et al.* (2000.), por sua vez, destacam os funcionários como fatores determinantes para uma maior lucratividade em empresas prestadoras de serviços. Por estarem frente a frente com os clientes no momento da prestação do serviço, a satisfação dos funcionários cria um ciclo virtuoso em que a produtividade é maior, o valor gerado aos clientes é elevado, tornando-os mais satisfeitos e leais, resultando – assim – no aumento de lucratividade.

De uma terceira parte, ainda, de acordo com uma lógica taylorista, Chase (1981) e Levitt (1976), propõem a inclusão de técnicas de gestão às operações, incorporando a divisão do trabalho e preceitos de programação da produção; objetivando o aumento de produtividade.

Assim, o que se traduz para os serviços é a composição de um sistema complexo, no qual partes – aparentemente – contrapostas e com lógicas paradoxais estabelecem relações de circularidade, como no caso em que um funcionário oprimido por técnicas de gestão obsoletas e um excesso de burocracia contribui apenas para a geração de mais um cliente insatisfeito, ferindo a imagem da empresa.

Essa lógica tripartite espraia-se pelas operações de toda e qualquer organização, refletindo-se – obviamente – na forma como seus processos são executados e, por conseguinte, apresentando-se em seu mapeamento.

Portanto, compreender como se estabelece a congruência entre essas lógicas é o primeiro passo para que se proceda à escolha de uma técnica adequada para o mapeamento dos processos da DIMARKE.

2.2.2 Conceito e Lógicas de serviço

A partir da discussão que precedeu essa seção, optou-se pelo modelo de entendimento de operações de serviço propostos por Kingman-Brundage *et al.* (1995).

O modelo da lógica de serviço divide a operação de serviço em três lógicas que governam o processo de produção e descrevem como e por que um sistema de serviço unificado funciona.

A essas lógicas superpõe-se o conceito de serviço que é o modo como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores (HESKETT, 1986). Em outras palavras, o conceito do serviço está ligado à missão e aos objetivos de uma organização.

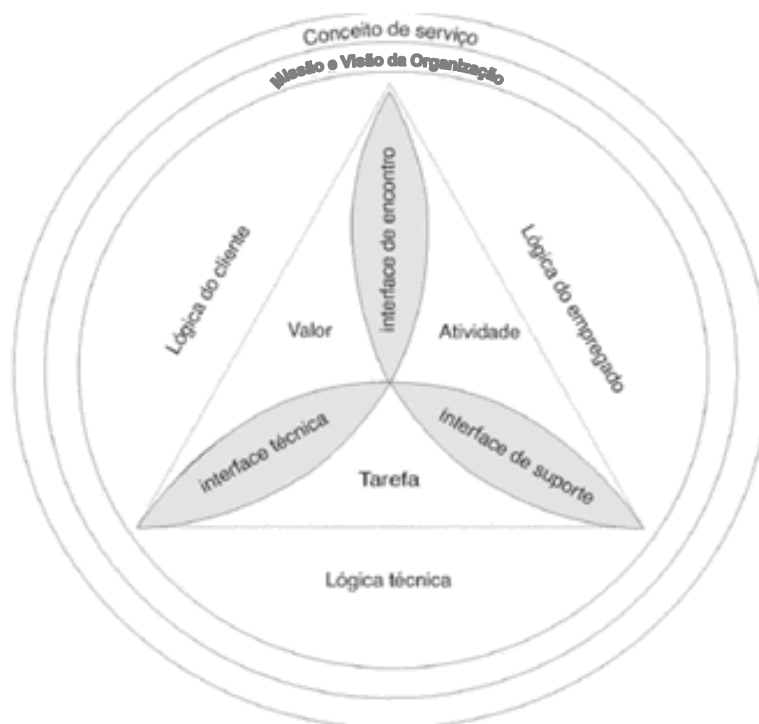


Figura 9 – Modelo da Lógica de Serviço – adaptado de Kingman-Brundage *et al.* (1995)

O conceito de serviço é base da estratégia de operações de qualquer organização que é colocada em prática com o apoio de gerentes e técnicos e será executado por funcionários de linha de frente⁴ interagindo com clientes, a partir das especificações da tarefa. Do lado da empresa, ele significa a forma como ela projeta os seus serviços e oferece-os a seus usuários. Do ponto de vista do cliente, o conceito do serviço representa a maneira pela qual ele entende e atribui valor àquilo que a organização está lhe oferecendo (JOHNSTON & CLARK, 2002).

Assim, as sinergias entre os três grupos – técnico, cliente e funcionário – são conseguidas somente quando existe alinhamento e convergência entre o conceito do serviço e as lógicas fundamentais destes três grupos. Além disso, estas lógicas estão intimamente ligadas por interfaces que também são relevantes no processo de alinhamento. Os conceitos das três lógicas estão sintetizados, a seguir:

⁴ Linha de frente: definida como o local de operações em que se dá a interação entre funcionário do serviço e o usuário

- Lógica do Cliente: diz respeito a uma série de variáveis através da qual o cliente atribui valor ao serviço. Dentre esse conjunto de aspectos contemplados pelos clientes, destacam-se: o atendimento de desejos e necessidades, a relação custo–benefício percebida e a análise das experiências de serviço frente a expectativas;
- Lógica Técnica: contempla os princípios básicos que regulamentam e governam a operação de serviços, traduzida na descrição das tarefas, tomadas aqui como sendo a especificações do processo de serviço. Fazem parte desta lógica, mecanismos de avaliação e controle, treinamentos, tecnologia de produção e de informação, os sistemas de apoio à linha de frente, entre outros;
- Lógica do Funcionário: reflete a atividade desempenhada na linha de frente e a forma pela qual o funcionário enxerga seu papel e atua como agente do processo de produção do serviço.

O Mapeamento dos Processos da DIMARKE, portanto, deverá tomar por base esse conceito de lógica triádica resultando em uma técnica em que as três vertentes de entendimento de operações de processos de serviços sejam contempladas.

2.3 O que é Mapeamento de Processos e sua relevância

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de realizar o design de novos serviços (VILLELA, 2000).

Pode representar, também, um primeiro passo no sentido de se criar uma estrutura voltada a processos, favorecendo assim uma análise sistêmica da execução dos trabalhos em detrimento da visão eminentemente “departamentalizada”. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (HUNT, 1996).

A partir do correto levantamento e representação gráfica das etapas de um processo, bem como de seus relacionamentos, o mapeamento corrobora para a criação de grande quantidade de aprendizado sobre o processo e a explicitação de múltiplas oportunidades de melhoria (VILELA, 2000).

Segundo Hunt (1996) o mapeamento de processos deve:

- Expor os detalhes do processo;
- Ter concisão e precisão na descrição do processo;
- Focar a atenção nas interfaces do processo;
- Fornecer uma análise de processos poderosa e consistente;

2.4 Técnicas de Mapeamento de Processos e suas lacunas

Dentre a infinidade de técnicas existentes para a o mapeamento de processos, destacam-se aqui aquelas que mais se aproximam dos requisitos do projeto de Mapeamento de Processos da Diretoria de Marketing Estratégico do **Banco Itaú**.

A escolha da técnica deveria espelhar também as considerações feitas acerca das lógicas de serviço, permitindo que os fluxos construídos integrassem-nas de forma coesa.

Assim, com base no trabalho de Santos & Varvakis (2001), a partir de Harrington *et al.* (1997), Congram & Epelman, (1995) e Ma (1999), tornou-se possível definir os seguintes critérios para a escolha da técnica mais apropriada para o Mapeamento de Processos:

- Representação gráfica baseada em diagramas: a representação através de diagramas facilita a compreensão do processo e, nas palavras de Miers (1996, p. 176), “um diagrama bem-feito, como uma imagem, vale por mil palavras”;
- Facilidade de compreensão e utilização: tendo-se em vista os problemas de desconhecimento dos processos, a técnica escolhida deveria propiciar o fácil entendimento do que está representado mesmo por aqueles que não estão diretamente relacionados com o processo. Da mesma forma, a elaboração de novos fluxos a partir da técnica escolhida deve ser executada de forma simples, propiciando que outros funcionários da organização possam desdobrar o mapeamento para outros processos ou para a atualização dos que já se encontram mapeados. Contribuiria fortemente para este requisito a existência de uma linguagem clara e consistente;
- Suporte para a identificação de oportunidades de melhoria e avaliação de desempenho do processo: considerando-se que era desejável que os diagramas elaborados suportassem

a, posterior, melhoria de processos, era conveniente que a técnica escolhida permitisse a avaliação de desempenho de cada atividade e a identificação dos fatores críticos para a sua execução;

- Representação dos componentes de cada atividade e das diferentes lógicas de serviço: à luz da definição de processos utilizada neste trabalho esperava-se que a técnica escolhida representasse o maior número de aspectos que compõem cada atividade, contemplando: entradas e saídas, recursos envolvidos e a transformação realizada para a agregação de valor. Com relação às diferentes lógicas de serviço, buscou-se uma técnica que – ao invés de privilegiar uma abordagem essencialmente técnica, ou focada na experiência do cliente – integrasse as três dimensões das operações de serviços.
- Possibilidade de representação dos Processos de Retaguarda: considerando que os processos realizados pela DIMARKE não possuíam contato direto com o cliente externo, era necessário que a técnica escolhida propiciasse a representação adequada de atividades que ocorriam sem a participação de entidades externas ao **Banco Itaú**, na posição de clientes.

Antes mesmo de se proceder à análise de diferentes técnicas de mapeamento, o requisito de se representar os processos através de diagramas foi alçado à condição *sine qua nom* para a escolha da técnica por fazer parte de uma demanda explícita do **Banco Itaú**. Por este motivo, é que dentre as técnicas discutidas a seguir não há nenhuma que propõe a representação que não seja através da composição de elementos gráficos e texto.

2.4.1 Fluxograma tradicional

O fluxograma tradicional também chamado de diagrama detalhado do processo ou simplesmente de fluxograma, remete a uma das técnicas mais simples de mapeamento de processos. A partir da utilização de retângulos para a representação de atividades, losangos para pontos de decisão e setas que indicam o sentido do fluxo, explicitam-se as atividades realizadas e seu encadeamento lógico, sem – porém – haver qualquer indicação a respeito de seu desempenho e dos múltiplos atores envolvidos.

O fluxograma, de acordo com Harrington (1991), tem por função básica permitir a identificação das áreas a serem aperfeiçoadas. Suas limitações, entretanto, no tocante aos seus

recursos gráficos dificultam a explicitação de oportunidades de melhoria para processos mais complexos.

Finalmente, o fluxograma observa os processos sob o ponto de vista da empresa, não fazendo distinção entre processos que envolvem a linha de frente ou se resumem à retaguarda.

2.4.2 Service Blueprint

Como o próprio nome sugere o *service blueprint* já se origina com base no mapeamento de processos de serviços, incorporando o cliente e suas ações à representação das demais operações do processo.

Derivando dos fluxogramas tradicionais, utilizados para a gestão de processos industriais, apresenta a mesma simplicidade de representação do fluxograma tradicional, sendo de fácil compreensão e replicação.

Apresentado por Shostack (1984), o *service blueprint* peca, basicamente, nos mesmos pontos que o fluxograma tradicional: a facilidade de compreensão dos fluxos construídos para processos mais complexos e o apoio à análise de desempenho.

Embora, Schmenner (1995) proponha que a partir do método é possível identificar gargalos, planejar capacidade e tempos de execução, a técnica não apresenta qualquer suporte efetivo à avaliação de desempenho do processo.

Não obstante apresente o cliente como participante do processo dando indicativos dos recursos envolvidos em cada etapa, o *service blueprint* não explicita quais são as entradas e saídas de cada atividade, algo especialmente crítico para processos mais complexos.

A existência de uma linha de visibilidade do cliente não impede que sejam representadas as operações de retaguarda, apenas as segrega daquelas relacionadas à linha de frente. Um exemplo de *service blueprint* pode ser visto na Figura 10.

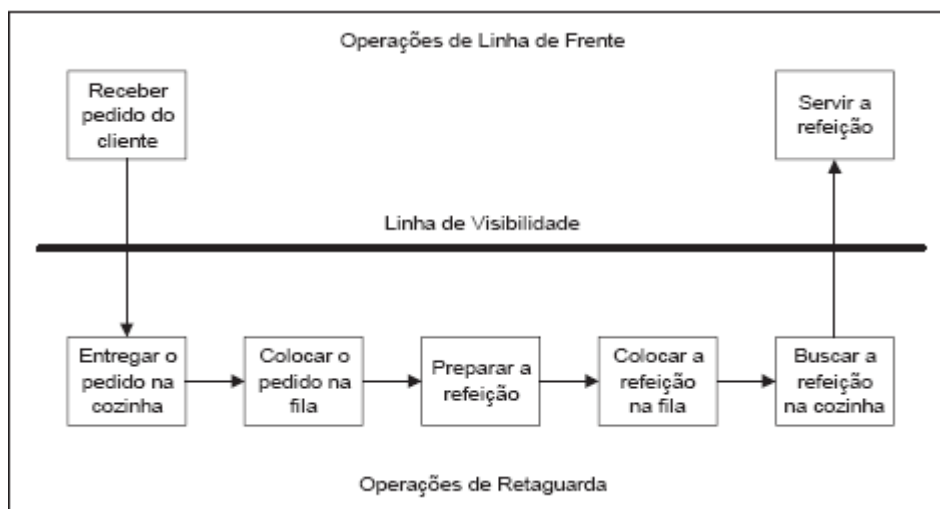


Figura 10 – *Service blueprint* para o processo de entrega de refeições em um restaurante (Fonte: adaptado de Ramaswamy (1996))

2.4.3 Mapa de Serviço

O mapa de serviço é uma técnica de mapeamento de processos especialmente interessante para este trabalho. Proposto por Kingman-Brundage *et al.* (1995) no mesmo trabalho em que se apresenta o modelo de lógicas de serviço, o mapa de processos, que é uma derivação do *service blueprint*, objetiva integrar as várias dimensões envolvidas na gestão de operações do serviço, dividindo os processos em cinco diferentes zonas:

- Zona do Cliente: onde se encontram as atividades e decisões desempenhadas pelo cliente;
- Zona da Linha de Frente: em que estão situadas as atividades desempenhadas pelos clientes que tem contato direto com o cliente;
- Zona da Retaguarda: na qual estão concentradas as atividades de apoio direto às atividades da zona da linha de frente;
- Zona de Suporte: que congrega as atividades que suportam as três outras zonas já citadas;
- Zona da gerência: a qual engloba as atividades de gerenciamento das operações que permitem a execução completa do serviço.

Além disso, segundo essa técnica os processos de serviços poderiam ser descritos segundo um modelo genérico composto por vinte atividades-chave, dispersas pelas cinco zonas, conforme mostra a Figura 11, a seguir.

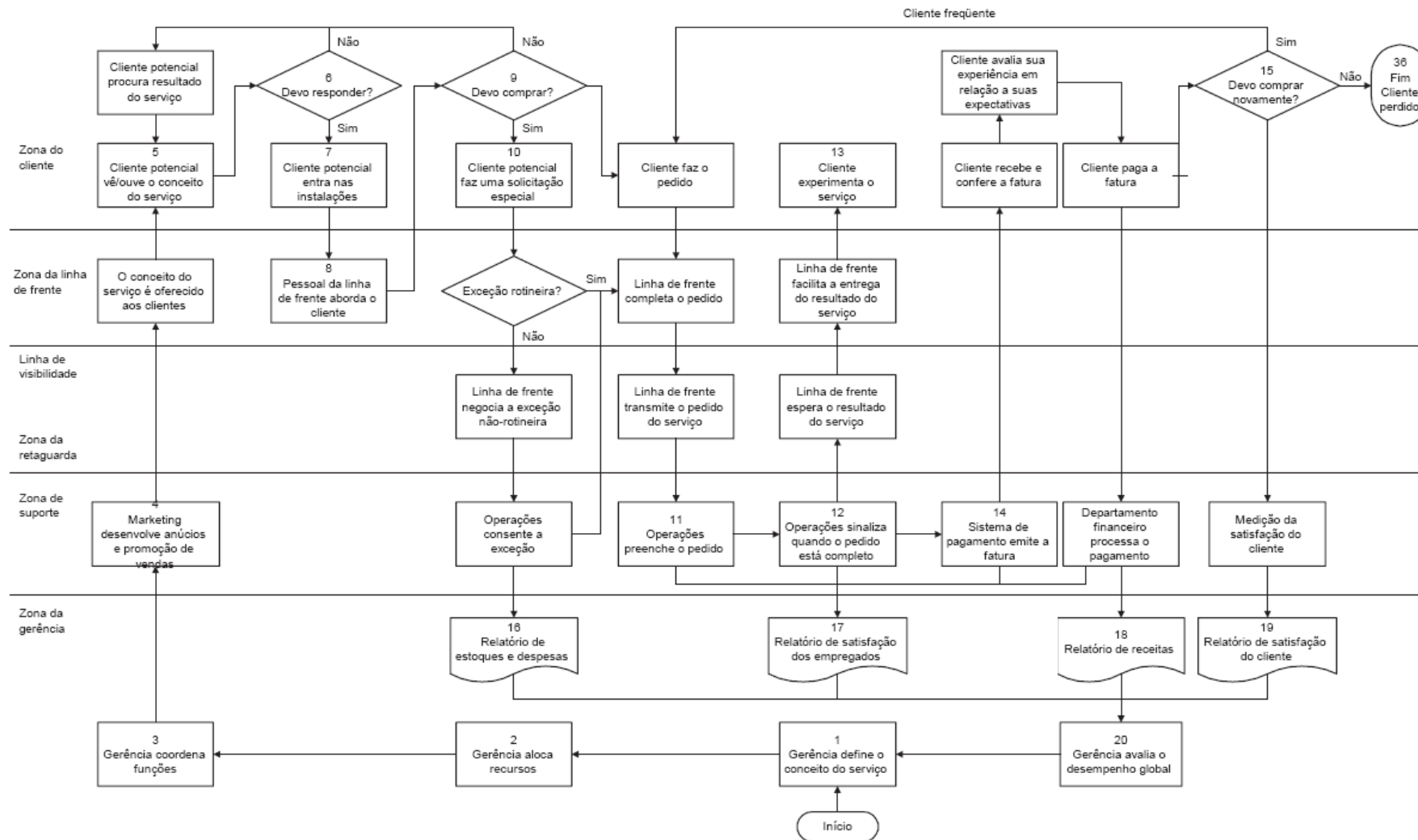


Figura 11 – Mapa do Serviço (Fonte: Kingman-Brundage *et al.* (1995, p. 28))

Embora seja uma evolução do *service blueprint*, carregando consigo características de relativa facilidade de utilização e compreensão e, principalmente seja a técnica mais próxima de contemplar o modelo de lógicas de serviço, o mapa de serviços apresenta dificuldade elevada para aplicação em processos de retaguarda. Sua estrutura divisional por zonas parece também mais segmentar as lógicas do que permitir sua integração dentro de uma mesma atividade. Conforme afirma Johnston (1999) essa técnica seria, ainda, orientada para a tarefa.

Resgatando, porém a hierarquia dos processos, essa parece ser a uma técnica adequada para o mapeamento de macroprocessos, em virtude de sua abrangência.

Novamente, não se faz menção a qualquer ferramenta de suporte à análise de desempenho.

2.4.4 IDEF0

Inicialmente desenvolvido pela Força Aérea dos Estados Unidos e com o objetivo de descrever, especificar e modelar sistemas de manufatura; o IDEF0 mostrou ter aplicação efetiva no campo dos processos de serviços.

De elaboração mais sofisticada do que as técnicas previamente apresentadas, a simbologia do IDEF0 contempla grande parte dos elementos que compõem cada atividade, como suas entradas e saídas, os mecanismos e controles, enfim, a os recursos envolvidos na execução da tarefa, sempre posicionados em torno de cada atividade, como mostrado abaixo:

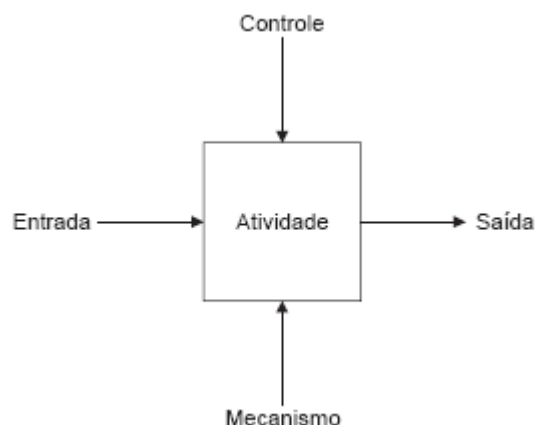


Figura 12 – Elementos do IDEF0 (Fonte: Santos & Varvakis, 2001, p. 8)

Ademais, através do mapeamento de métricas de acompanhamento e controle, o IDEF0 permite, em certa medida, o suporte à avaliação de desempenho e não traz qualquer restrição de em termos de sua utilização para processos de retaguarda.

Mostra-se como principal entrave para sua utilização, portanto, a aparente poluição visual originada pelas setas que expressam os mecanismos envolvidos e as métricas de controle, conforme ilustra a Figura 13.

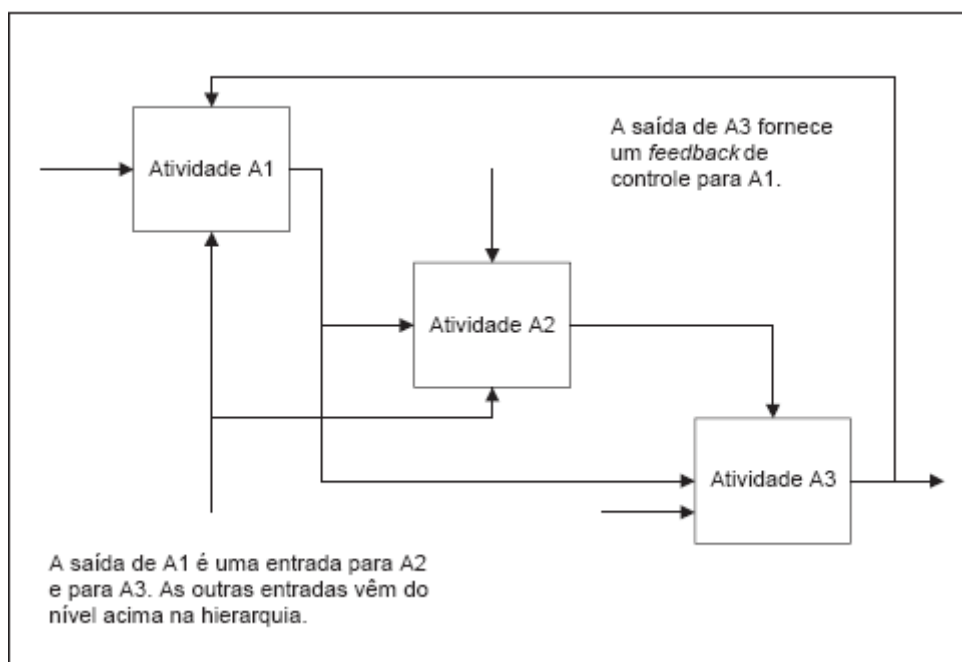


Figura 13 – Elementos do IDEF0 (Fonte: Santos & Varvakis, (2001))

2.4.5 SERVPRO

O SERVPRO é uma técnica derivada do IDEF3⁵ adaptado por Tseng *et al.* (1999), desenvolvida por Santos & Varvakis (2002), a partir de uma ampla revisão das técnicas de mapeamento, semelhante à apresentada neste trabalho.

Os autores apresentam o método como sendo uma evolução do IDEF3 adaptado por incorporar elementos que podiam dar suporte a avaliação de desempenho do processo, estimulando a discussão sobre as possíveis melhorias do próprio processo.

⁵ Não se fez a descrição pormenorizada do IDEF3 adaptado por se considerar que haveria muita superposição entre essa e a técnica do SERVPRO. Uma explanação detalhada deste método pode ser encontrada no Anexo B deste trabalho.

Sua estrutura permite o desdobramento hierárquico dos processos, a exemplo do que já o fazia a técnica IDEF0.

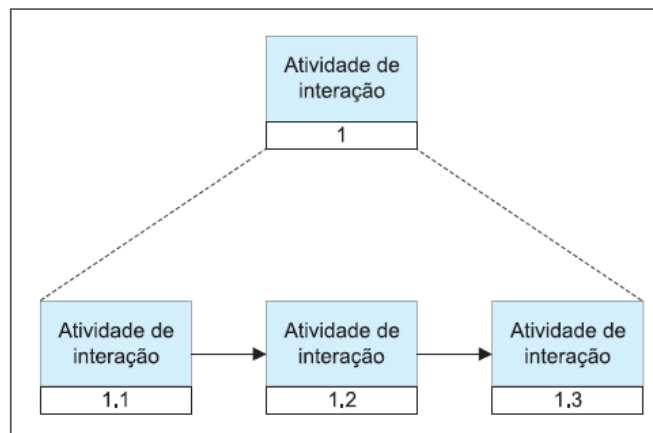


Figura 14 – Decomposição de uma atividade de interação (Fonte: Santos & Varvakis, (2002, p. 39))

De composição relativamente mais simples que a do IDEF0 no tocante às setas, o SERVPRO complica a representação através da inclusão de Junções e elementos como o *Go to*, dificultam sua compreensão.

Ademais, o SERVPRO privilegia a experiência do cliente e a exemplo do IDEF3 adaptado não contempla as atividades de retaguarda; fazendo a representação de recursos envolvidos através de documentos auxiliares que não o fluxo (que serão abordadas no capítulo seguinte).



Figura 15 – Junções do Diagrama (Fonte: Santos & Varvakis, (2002, p. 39))

2.4.6 Comparação entre as diversas técnicas de Mapeamento

A partir do estudo das técnicas acima apresentadas contemplando os requisitos escolhidos, pôde-se constatar que as mesmas foram desenvolvidas para diferentes aplicações e

com diferentes objetivos, enquadrando-se em um contexto específico. Dentro do escopo da aplicação aqui pretendida, o IDEF0 e o SERVPRO são as técnicas que mais se aproximam das necessidades do **Banco Itaú**. Enquanto o IDEF0 provê a explicitação de recursos envolvidos, o SERVPRO traz uma linguagem mais simples e amigável.

Em todo caso, como posicionam Santos & Varvakis (2001, p. 15), “é bastante conveniente à utilização conjunta de técnicas complementares a adaptação das técnicas existentes”, para se realizar o mapeamento de processos.

E, é a partir daí que se parte para o desenvolvimento de um novo método de representação: o [MAPPRO]

2.5 Abordagem de Processos

Apenas a título de contemplação deste ramo do conhecimento, discorre-se aqui brevemente sobre a Abordagem de Processos.

A abordagem de processos não incorre necessariamente em uma transformação organizacional de uma estrutura funcional rumo a uma estrutura projetizada ou matricial.

Entretanto, conforme coloca Gonçalves (2000b), a abordagem de processos opõe-se à abordagem de “chaminés”, que enxerga cada unidade como um silo, senão um feudo. Assim, o que se vislumbra é um entendimento compartilhado dos processos que transcenda às barreiras dos departamentos e áreas de forma a apoiar a melhoria de desempenho de maneira global. Assim, essa vertente é contemplada no que segue a partir da visão de que: embora se reconheçam os limites de cada unidade que compõe a empresa, o enfoque que se dá para o processo é transorganizacional.

Apresenta-se, neste capítulo, o método de Mapeamento de Processos desenvolvido e implementado nos processos de negócio da DIMARKE. Com base no que foi discutido previamente, descreve-se – não apenas o tipo de representação utilizada, mas também – a própria realização do projeto e as adaptações que se fizeram necessárias ao longo dessa execução.



[MAPPRO]: Desenvolvimento e Implementação do Método

3 [MAPPRO]: Desenvolvimento e Implementação do Método

Principiando pelo nome utilizado, a idéia de batismo do projeto de Mapeamento de Processos da DIMARKE, advém da necessidade de diferenciar o projeto frente aos demais com os quais a equipe, porventura, estivesse envolvida. Desta maneira, o título [MAPPRO] estampou toda a documentação produzida (final e parcial), constando também nas comunicações realizadas (e-mails, informes de status) e nos documentos de planejamento, acompanhamento e apresentação do projeto (planilhas de status, plano do projeto e folheto informativo).

Outro fator relevante em relação ao nome, é que, a partir dele, destacou-se a atitude pioneira da Diretoria de Marketing Estratégico dentro da Área de Apoio ao Desenvolvimento e Marketing (ADEPLAM) em mapear seus processos, tendo a designação do projeto despertado a curiosidade das demais estruturas da ADEPLAM.

Sobre a composição do nome, propriamente dita, fica clara a referência ao SERVPRO enquanto ponto de partida para o desenvolvimento do método e se reforça o conceito de mapa do processo enquanto principal produto objetivado.

Tendo-se definido a alcunha, é preciso compreender o que é o [MAPPRO]. A partir dos conceitos discutidos no capítulo anterior, pode-se depreender o próprio Mapeamento de Processos enquanto prestação de um serviço, sendo seu processo tão importante quanto as entregas finais. Como colocam Fitzsimmons & Fitzsimmons (1998), em serviços, o processo é o produto. Conseqüentemente, é de fundamental importância que haja uma clara definição em relação ao conjunto de passos através dos quais se chega à representação dos processos.

Mas, o [MAPPRO] é também um projeto e, como tal, deve possuir escopo, objetivos, início e termos definidos, além de apresentar desenvolvimento progressivo; maior é o detalhamento das atividades na medida em que é maior o entendimento sobre o próprio projeto. (PMI, 2004).

Estes são os conceitos que pontuam a forma como está estruturado o presente capítulo.

Descreve-se o método desde sua concepção até os resultados atingidos a partir de sua aplicação, passando pelo seu planejamento e execução, que concatenados com adaptações que se deram ao longo dessa execução dão as bases para o método aprimorado sugerido.

3.1 [MAPPRO]: Concepção e Projeto

3.1.1 Escopo e objetivos

Para que se dê a compreensão da origem do Projeto de Mapeamento de Processos da DIMARKE, faz-se necessário resgatar alguns dos aspectos que caracterizavam a diretoria e, mesmo, o momento pela qual a mesma passava de modo a melhor explicitar o contexto em que se deu a demanda. Retomando, brevemente:

- Havia um grau muito grande de desconhecimento acerca do conjunto de processos, seja por parte dos gestores, seja pelos integrantes da diretoria, passando pelas áreas envolvidas em sua execução (clientes, fornecedoras ou parceiras);
- Conseqüência também da falta de conhecimento sobre processos, havia poucos mecanismos de controle e monitoração de processos sendo utilizados, acarretando em múltiplos e freqüentes desperdícios;
- A equipe iria passar por uma ampliação de cerca de 60% no número de pessoas, resultante das aquisições realizadas;
- A organização como um todo, dava início a um movimento de mudança, que senão objetivava a reestruturação da empresa no sentido de passar ao gerenciamento por processos, ruma – ao menos – para uma forte abordagem de processo (conforme discutido no capítulo anterior).

Nesse sentido, então, é que surgiu uma solicitação para a realização de um projeto de Mapeamento de Processos, tão genérica quanto aquilo que foi definido como seu escopo inicial.



Elaborar a documentação dos processos existentes na Dimarke - Diretoria de Marketing Estratégico

Figura 16 – Escopo Preliminar do Projeto de Mapeamento de Processos (elaborado pelo autor)

Apesar de muito ampla, essa primeira definição já permitia que os executores do projeto não se comprometessem com o diagnóstico pormenorizado dos processos e/ou sistemas, tampouco com a implementação de um *software* de gerenciamento de projetos na diretoria, embora fosse desejável que o Mapeamento de Processos fornecesse subsídios, para

que tanto a melhoria de processos, como implantação do *software*, fossem realizadas posteriormente.

Assim, já havia a definição de que os esforços estariam concentrados na documentação dos processos, como um retrato das tarefas, pessoas e interações pelas quais se dava a execução dos trabalhos.

Entretanto, muitas perguntas permaneciam sem resposta. Qual seria o prazo para execução do projeto? O que seria, efetivamente, entregue? Qual seria o grau de detalhamento dos processos e o mapeamento transcenderia as fronteiras da diretoria? E, finalmente, quais, de qual tipo e quantos seriam os processos mapeados?

Dado que a equipe responsável pela execução do Mapeamento de Processos, não tinha familiaridade alguma com os processos que seriam mapeados, tampouco com o próprio ambiente da diretoria, nem todas as perguntas acima seriam de resposta imediata, sendo necessário que se compreendesse melhor a demanda, antes de se passar à execução do processo, em si.

Neste sentido, é que foi necessário contemplar no plano geral do projeto, uma fase de planejamento das etapas subseqüentes, após as conversas iniciais com entre a equipe e “gerente do projeto”.

Tendo isto feito, foi possível proceder à definição do objetivo principal do projeto: obter, a partir do mapeamento dos principais processos de negócio⁶ existentes na DIMARKE, um caderno para cada um dos órgãos⁷ (gerência / superintendência) que a compõem, contendo as descrições e diagramas dos processos existentes, considerações sobre a estrutura funcional e suas características.

Adicionalmente, estipularam-se como objetivos secundários: a identificação e o registro, sempre que possível, das oportunidades de melhoria e dos riscos operacionais / sistêmicos.

A partir desse primeiro refinamento, também foi possível definir quais seriam as principais fases do projeto:

1. Planejamento
2. Documentação
3. Elaboração do Relatório Final

⁶ Entende-se por processo de negócio da DIMARKE, aqueles processos que dizem respeito ao *core* da diretoria, que, entretanto, não tem necessariamente participação de um cliente externo.

⁷ A denominação órgão foi utilizada pelo autor para designar gerências ou superintendências, de modo a não confundir com “áreas” que, no organograma da organização, correspondem às estruturas com *status* de vice-presidência.

4. Apresentação do Projeto

Restava, no entanto, um detalhamento maior dos marcos de cada fase e dos subprodutos do projeto, auxiliando assim na fixação de um prazo para o projeto. Voltar-se-á a essa discussão, após a definir, detalhadamente, os produtos finais do projeto.

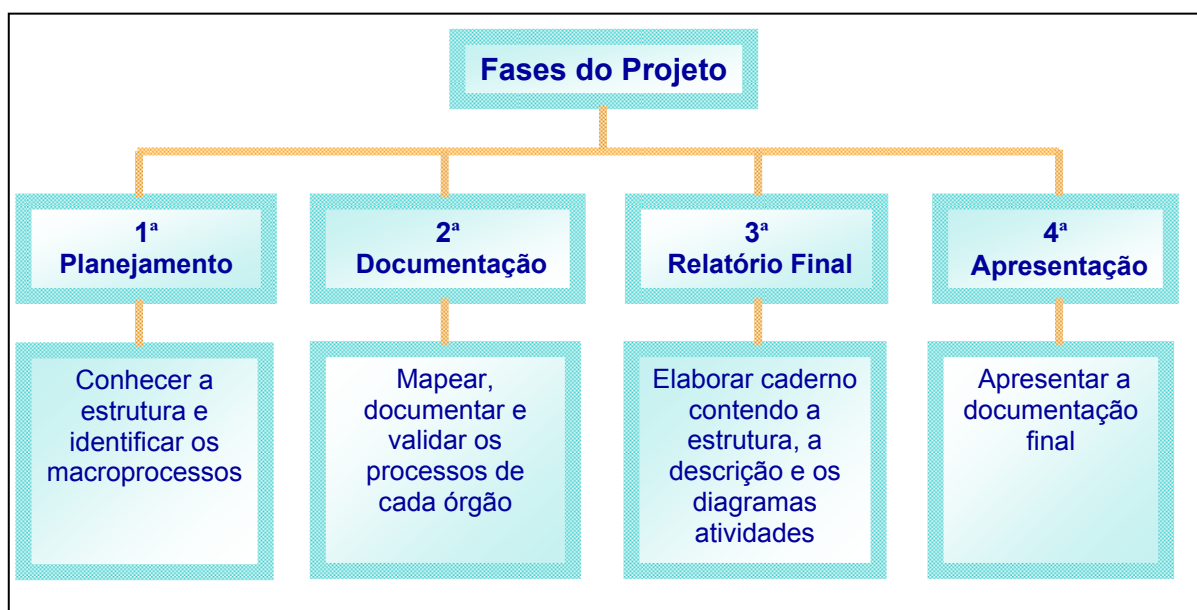


Figura 17 – Definição das macro-etapas do projeto (fases) (elaborado pelo autor)

3.1.2 Custos, recursos envolvidos e equipe executora

Custos, recursos envolvidos e o tamanho, bem como a capacitação, da equipe integrante do projeto são fatores críticos para a realização de qualquer projeto, impactando sobremaneira na definição e cumprimento de prazos de um projeto (PMI, 2004). Desta forma, era necessário primeiro estruturar o projeto em relação a essas variáveis para, posteriormente, fazer o seu planejamento detalhado.

Inicialmente, não se previram custos. No que tange ao desembolso direto de dinheiro, para a realização do projeto, haveria – possivelmente – apenas a aquisição de um *software* que auxiliasse na representação visual de fluxogramas (notadamente o Microsoft VISIO®). Essa necessidade, contudo, foi contornada a partir do envolvimento de um recurso na equipe executora que já tinha disponibilidade da ferramenta.

Uma outra possível abordagem de custos de mapeamento, defendida por Soliman (1998), estaria relacionada ao esforço e tempo despendidos ao coletar, analisar e interpretar as informações, sendo mensuráveis a partir do número de “homens-hora” empenhados, tanto pela equipe executora do projeto, como pelos demais integrantes da diretoria participantes do mapeamento. Esse enfoque, porém, apresentava grande dificuldade de previsão, dado o baixo nível de detalhamento do projeto nessa etapa. Assim, trabalhou-se, inicialmente, apenas com estimativas.

Com relação à equipe executora do projeto, a mesma era composta – inicialmente – de dois estagiários que cumpriam 20 horas semanais (incluindo-se o autor deste trabalho), a princípio, com dedicação integral ao projeto. A essa equipe, agregou-se mais uma estagiária⁸ (com disponibilidade parcial), que não fazia parte da Diretoria de Marketing Estratégico, mas, sim, da Gerência de Compliance e Controles Internos da ADEPLAM (atualmente, parte integrante da SUCOQ⁹). Completava o “time”, um dos gestores da diretoria, atuante como “gerente do projeto” e responsável pela interface com o diretor (que era o demandante e patrocinador do projeto) e com as demais partes interessadas.

Cabe a consideração de que, à exceção do autor deste trabalho, a equipe não tinha experiência prévia em mapeamento de processos, tendo passado apenas por um breve treinamento junto à Superintendência de Organização e Métodos, com o intuito de introduzir alguns dos conceitos utilizados por este órgão na realização de projetos deste caráter na organização.

Mas, além de uma equipe capacitada, o que se apresentaria como fator crítico de sucesso para o projeto foi a participação e envolvimento da equipe de funcionários da DIMARKE. Sendo eles a maior fonte de informações para a realização do Mapeamento (considerada a existência de documentação em nível rudimentar), o projeto dependia diretamente do envolvimento e colaboração destes recursos.

Partindo-se da premissa de que haveria disponibilidade de entrevistar todo e qualquer integrante da diretoria (incluindo-se os gestores), garantir-se-ia a riqueza da análise e a contemplação de diversos pontos de vista. Essa premissa, porém, representava um risco em relação ao prazo do projeto, na medida em que suas etapas dependeriam das “agendas” dos recursos participantes, estando suscetíveis a mudanças de prioridades e longas esperas.

⁸ Essa participação, entretanto, restringiu-se às etapas de execução do piloto e entrevistas, descritas mais à frente.

⁹ A SUCOQ – Superintendência de Qualidade, Orçamento, Controles e Compliance é um órgão de apoio da ADEPLAM, conforme referenciado no seu organograma (capítulo 1- Figura 2).

3.1.3 Definição dos produtos finais

Ainda na fase que antecedeu o planejamento, foi possível definir o escopo dos produtos finais do projeto. Seriam entregues: um relatório descritivo consolidado e “diagramas” de cada um dos principais processos de cada órgão.

O relatório consistiria em uma apresentação da DIMARKE e de seus órgãos com dados da estrutura, da composição organizacional, das entradas e saídas.

Dentro de cada órgão, os processos, subprocessos e atividades seriam detalhados considerando os seguintes pontos: o que é feito e como é feito, inclusive os dados: quem são os colaboradores; entradas e saídas; tempo médio de duração; volume; periodicidade; sistemas utilizados; restrições.

Já os diagramas (fluxos dos processos), a serem entregues à cada gestor, tinham por objetivo explicar e facilitar a compreensão de como cada processo está organizado e por quais atividades ele é composto.

As estruturas iniciais do relatório e dos diagramas de processos estão ilustradas no quadro e na figura que seguem:

Quadro 2 – Estrutura Inicial do Relatório Descritivo

DIMARKE	Órgão
<ul style="list-style-type: none"> - Características - Descrição da estrutura - Dados 	<ul style="list-style-type: none"> - Características - Descrição da estrutura - Dados do órgão - Processo/sub-processo/atividade <ul style="list-style-type: none"> - Diagrama - Descrição da etapa - Dados da etapa

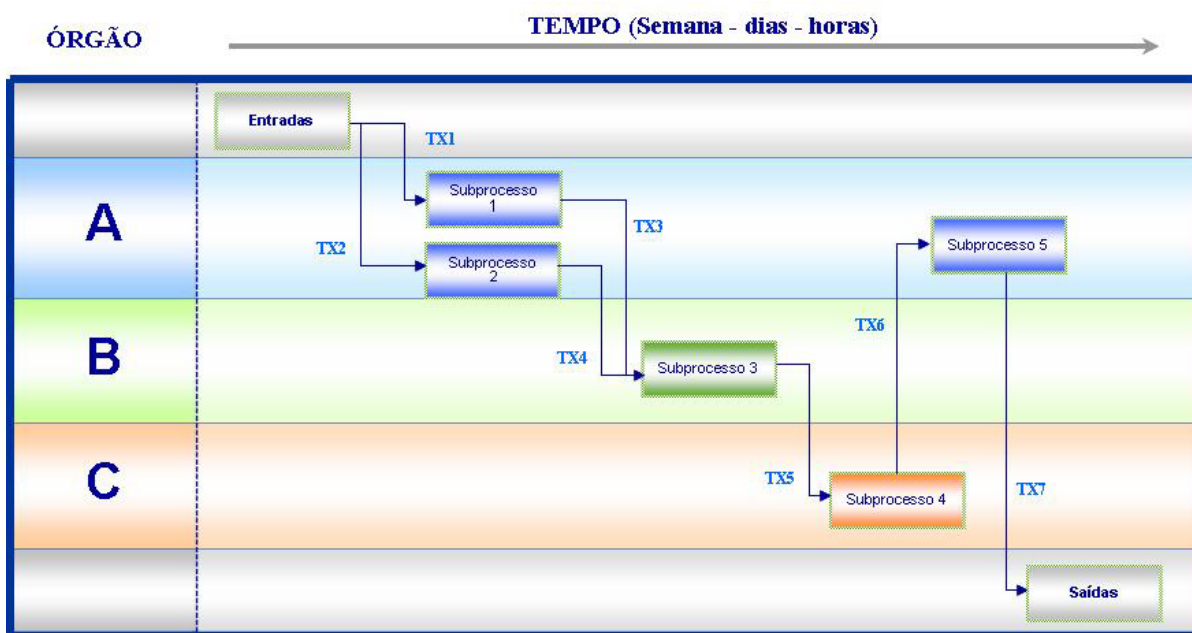


Figura 18 – Esquema Inicial dos Diagramas de Processos

Dessa maneira, declarava-se nesse momento uma intenção de que se fizesse um mapeamento horizontal dos processos, transcendendo as fronteiras da diretoria e com a preocupação de mensuração de tempos. Contudo, conforme se deu a execução da primeira fase do projeto, esses dois objetivos foram revistos e ajustados, conforme explicado mais à frente.

3.1.4 Definição de etapas necessárias e subprodutos correspondentes

Retomando a discussão de escopo, à luz do que foi definido como produtos finais, o projeto já se encontrava com um grau de especificidade maior. Restava, todavia, realizar decisões sobre o nível de detalhamento satisfatório e, correlacionado a isto, sobre o prazo do projeto como um todo.

Novamente, ressaltava-se o desconhecimento dos processos e da própria diretoria; e a pouca experiência da equipe executora na realização de projetos de mapeamento.

Para a resolução da questão de desconhecimento dos processos e da diretoria, bem como de seus órgãos, endereçou-se a primeira etapa do projeto.

Com o objetivo, justamente, de propiciar um primeiro contato da equipe executora do projeto com a realidade da diretoria e, duração planejada de aproximadamente um mês, a primeira etapa estava esquematizada conforme segue:

Quadro 3 – Atividades constituintes da 1ª Etapa do Projeto

1ª Etapa:

- ✓ Reuniões da equipe do projeto;
- ✓ Treinamento da equipe que fará o Mapeamento junto à Superintendência de Organização e Métodos (SOM);
- ✓ Levantamento de informações preliminares a partir dos documentos disponíveis;
- ✓ Entrevistas com os gestores para mapeamento dos macroprocessos¹⁰;
- ✓ Documentação e validação dos macroprocessos;
- ✓ Planejamento do projeto (metodologia, definição de fases posteriores e cronograma, etc.).

Já para sanar o problema relacionado à inexperiência em Mapeamento de Processos, a partir da pesquisa de técnicas e ferramentas de mapeamento, emergiu a necessidade de se “particionar” o projeto.

Somente, a partir da execução de um piloto, seria possível definir o nível adequado de detalhamento, além de uma estimativa de prazo razoável.

Também, nesse momento, sentiu-se a necessidade de definir um método a partir das técnicas já conhecidas.

Conforme Pozza (s/ data, p. 8): O mapeamento dos processos é individual e exclusivo para cada empresa. Não levar isso em consideração é o maior dos erros. Você pode, e talvez até deva, realizar algumas práticas de *benchmark*, mas não confunda as coisas, você não pode simplesmente tentar duplicar um sistema, por mais simples e genérico que ele pareça. Para geral resultados um sistema precisa, obrigatoriamente, espelhar o que acontece na sua organização. Como sua organização é única ele obrigatoriamente também deve ser.

Nesse sentido, proceder à realização de um piloto, permitiria a experimentação do método proposto, bem como o uso de instrumentos, tais como: formulários de entrevista, nomenclatura dos processos, formatação dos relatórios, padronização das partes componentes dos fluxos.

¹⁰ Tomou-se uma acepção diferente do termo macroprocessos daquela discutida na revisão bibliográfica. Os macroprocessos dizem respeito à forma de proceder de um determinado órgão para realizar suas entregas (congregando, por vezes, mais de um processo). À luz do recorte de pesquisa adotado, entretanto, que enxerga a DIMARKE enquanto organização pode-se dizer que a utilização do termo está aderente ao conceito teórico.

Assim a etapa dois, consistiu nas seguintes atividades:

Quadro 4 – Atividades constituintes da 2ª Etapa do Projeto

2ª Etapa:

- ✓ Entrevistas com os colaboradores (individual ou em equipe) para mapeamento dos processos;
- ✓ Mapeamento dos processos, dos subprocessos e das atividades do órgão escolhido para o piloto;
- ✓ Mapeamento das oportunidades de melhoria e dos riscos identificados dos processos do órgão escolhido para o piloto;
- ✓ Documentação dos fluxos e a respectiva validação.
- ✓ Avaliação e adaptações no método de representação proposto
- ✓ Validação do método junto ao gerente do projeto

É importante frisar, que ao longo de todo o piloto, que teve duração aproximada de dois meses, é que se deu o desenvolvimento do método de representação e dos procedimentos para o mapeamento de processos da DIMARKE. Essa atividade não se encontra discriminada acima, por estar dispersa ao longo de toda a etapa de número dois.

Partindo da conclusão do piloto foi possível passar à etapa três, que consistiu no desdobramento da execução do projeto para os demais órgãos da diretoria. A essa altura, já era possível inferir o *range* de detalhamento satisfatório (dado que o grau de detalhe permaneceu variável de acordo com o processo), além de estimativas de prazo coerentes (variáveis entre 15 e 20 dias úteis, de acordo com o número de processos a serem mapeados, nível de detalhe requerido e complexidade dos processos).

Quadro 5 – Atividades constituintes da 3ª Etapa do Projeto

3ª Etapa:

- ✓ Programação do restante do projeto (cronogramas);
- ✓ Execução do Mapeamento dos Processos dos demais órgãos, através da aplicação do método, contemplando:
 - ✓ Entrevistas com os colaboradores para mapeamento dos processos;
 - ✓ Mapeamento dos processos, dos subprocessos e das atividades;
 - ✓ Mapeamento das oportunidades de melhoria e dos riscos identificados;
 - ✓ Documentação dos processos e respectiva validação;
- ✓ Elaboração do caderno (relatórios finais), contendo de cada órgão da Dimarke:

- estrutura e as principais características;
- descrição dos processos/subprocessos/atividades/dados;
- diagrama dos processos;
- relacionamentos com demais órgãos;
- mapeamento de riscos e indicação de oportunidades de melhoria.

Por fim, pôde-se realizar a etapa quatro do projeto, que, em síntese, representava a conclusão do projeto, da seguinte forma:

Quadro 6 – Atividades constituintes da 4ª Etapa do Projeto

<p>4ª Etapa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Validação dos relatórios finais por cada gestor; ✓ Ajustes finais no material; ✓ Apresentação e entrega do caderno à DIMARKE e ao Compliance; ✓ Apresentação dos fluxos às equipes; ✓ Realização da Pesquisa de Satisfação; ✓ Encerramento do Projeto e avaliação de aprendizado.
--

Para cada uma dessas etapas foi possível definir os seguintes subprodutos:

Quadro 7 – Etapas e subprodutos correspondentes

1ª Etapa	<ul style="list-style-type: none"> - Documento com declaração de escopo, objetivos e esquema inicial dos produtos finais¹¹; - Documento com a síntese de Informação Preliminar de cada órgão; - Roteiro de entrevistas com os gestores; - Atas de entrevistas com os gestores; - Modelo de Relatório de Mapeamento dos Macroprocessos; - Relatórios de Mapeamento dos Macroprocessos.
2ª Etapa	<ul style="list-style-type: none"> - Roteiro de entrevistas com os colaboradores; - Atas de entrevistas com os colaboradores - Modelo de Relatório de Mapeamento dos Processos; - Método de Representação e Modelo padrão de Fluxo; - Relatório de Mapeamento dos Processos do Piloto;

¹¹ Equivalente ao Termo de Abertura do Projeto ou *Project Charter*.

	<ul style="list-style-type: none"> - Fluxos do Piloto; - Conjunto de procedimentos para a realização do Mapeamento de Processos da DIMARKE (metodologia).
3ª Etapa	<ul style="list-style-type: none"> - Cronogramas; - Caderno (relatórios descritivos + diagramas de processos);
4ª Etapa	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de apresentação às equipes (.ppt); - Resultados das Pesquisas de Satisfação; - Conjunto de Termos de Encerramento; - Documento consolidado de registro dos aprendizados;

3.1.5 Cronograma de execução

Após as reuniões que se deram no início do projeto, foi possível estimar uma duração para a execução do projeto e, a partir disso, um prazo.

Esse cronograma preliminar, ilustrado na figura abaixo, consistia em uma previsão inicial, que antecedeu as definições de escopo e nível de detalhamento e deveria servir de base para refinamentos posteriores.

Plano Geral

Duração (dias úteis)	Atividades	Fase	Início	Término
14	planejamento, reuniões, "treinamento"	1ª	12/abr	7/mai
18	entrevistas com gestores + validação (B)	1ª	8/mai	1/jun
16	mapeamento detalhado dos processos	2ª	2/jun	27/jun
11	elaboração do caderno final	3ª	28/jun	11/jul
1	apresentação e entrega do caderno	4ª	12/jul	12/jul

Total	60
-------	----



Figura 19 – Plano Geral Inicial do Projeto (elaborado pelo autor em conjunto com SOM)

Faz-se notar que, embora já previsse a divisão do projeto em etapas, esse cronograma inicial não contemplava a execução de um piloto, tampouco a elaboração de um método de representação.

Sendo assim, finda a 1ª etapa, na qual se delimitou seu escopo do projeto e a necessidade de execução de um piloto, houve um re-planejamento de prazo.

Dada a complexidade e heterogeneidade dos processos de cada órgão da DIMARKE, constatadas através das entrevistas, optou-se por realizar a divisão do Mapeamento de Processos em subprojetos para cada órgão.

O tempo dispendido na execução do piloto e as entrevistas com os colaboradores¹², serviram de base para que se estipulassem as durações das etapas posteriores.

A partir deste momento, os prazos para o Mapeamento dos processos de cada órgão passaram a ser programados de forma independente, sendo negociados diretamente com o gestor do órgão em questão.

A forma de composição da duração das etapas de elaboração dos relatórios e fluxos pode ser mais bem compreendida a partir da leitura das tabelas abaixo:

Tabela 1 – Cronograma do mapeamento de processos na GMCE (elaborada pelo autor)

Caderno GMCE

Atividades	Planejado (dias úteis)
Fechar Atas	1
Validação de Atas+Fluxo	3
Ajustes	4
Fluxos (Descrição+Diagrama)	4
Criação do Caderno	2
Revisão do Caderno	1
Total	15

Tabela 2 – Cronograma do mapeamento de processos na GEIR (elaborada pelo autor)

Caderno GEIR

Atividades	Planejado (dias úteis)
Ajustes/fechar Atas	2
Validação de Atas	2
Fluxos (Descrição+Diagrama)	3
Criação/Ajustes Fluxos	6
Criação do Caderno	2
Revisão do Caderno	1
Total	16
Folga Total	4
Total com folga	20
Prazo Final	19/dez

¹² Apesar de pertencer à 3ª etapa do projeto, as entrevistas com os colaboradores de todos os órgãos aconteceram concomitantemente à execução do piloto (etapa 2), conforme será descrito no tópico 3.3 [MAPPRO]: Execução [MAPPRO]:

3.1.6 Planejamento das comunicações e qualidade pretendida

No que tange ao plano do projeto [MAPPRO] cabia contemplar os aspectos das comunicações e a qualidade pretendida para o projeto.

À exemplo do que ocorreu com o planejamento de prazo e esforço dispendido, o design das comunicações do [MAPPRO] também foi sendo aprimorado ao longo da execução do projeto.

Concluído o piloto, entretanto, pôde-se chegar a um nível de maturidade considerado adequado, a ser replicado para o mapeamento nos demais órgãos da DIMARKE.

O planejamento das comunicações deve observar necessariamente as demandas de informação a partir das necessidades das partes interessadas no projeto (PMI, 2004), contemplando “quem precisa de cada informação, quando será necessária e como e por quem a informação será fornecida”.

Por conseguinte, o plano de comunicações foi concebido tendo-se em vista os múltiplos grupos receptores e resguardadas suas diversas particularidades e requisitos.

Considerando, portanto, os membros da equipe executora e os demais *stake-holders* do projeto foi possível agrupar as partes interessadas¹³ e organizar as demandas de informação, da seguinte forma:

- Equipe executora do Mapeamento de Processos: composta, após o piloto, por dois estagiários da DIMARKE;
 - Deveria ser posicionada, pelo gerente do projeto, das demandas, alterações de escopo e do nível de detalhamento requerido, além de expectativas com relação a prazo;
- Gestores dos órgãos mapeados: grupo composto pelos gerentes e superintendentes da DIMARKE;
 - Posicionados, em separado, pela equipe executora, conforme o projeto adentrava o órgão gerido por cada um deles. O gestor era contatado ao início e ao final da etapa de entrevistas com sua equipe, bem como da etapa de construção dos fluxos.

¹³ Além dos grupos descritos nessa subseção, havia também uma equipe técnica de apoio, composta por integrantes da Superintendência de Organizações e Métodos, cuja participação encerrou-se após a conclusão do piloto.

Além disso, era feito posicionamento semanal a respeito do desenvolvimento dos trabalhos em seu órgão;

- Equipes: compostas pelo grupo de colaboradores de cada órgão da DIMARKE;
 - Posicionadas, em separado, pela equipe executora, conforme o projeto adentrava à etapa de entrevistas com a equipe e, posteriormente, a etapa de construção dos fluxos. A equipe era informada que participaria do Mapeamento, através do gestor, cabendo à equipe executora realizar todos os informes e agendamentos a partir deste momento;
- Gerente do Projeto: gestor da Superintendência de Gestão da Marca (SGM);
 - Contatado pelo patrocinador do projeto a respeito dos requisitos do projeto, e pela equipe executora e pelo grupo de gestores acerca do andamento das atividades;
- Patrocinador do Projeto: diretor da DIMARKE e principal demandante do projeto;
 - Posicionado, pelo gerente de projeto, sobre o andamento das atividades, cumprimento de prazos, etc...;
- Gerência de Compliance e Controles Internos: parceira durante a execução do piloto, essa equipe passou a ser cliente do restante do projeto;
 - Informada, pela equipe executora, conforme o mapeamento era concluído em cada um dos órgãos da DIMARKE, momento em que recebia toda a documentação produzida e validada;

Assim, os principais responsáveis pela aquisição, consolidação e disseminação das informações do projeto foram: o líder do time executor do Mapeamento, no caso o autor deste trabalho, e o próprio gerente de projeto. Embora possa ser apoiado pelo restante da equipe, são de sua responsabilidade o gerenciamento das partes interessadas e a resolução de qualquer conflito que diga respeito à ocorrência de ruído.

Além de tudo isso, uma particularidade na equipe executora de projeto, demandou uma especial preocupação com as comunicações internas. Como os horários dos estagiários eram descasados, o progresso do projeto era assinalado em um calendário comum, além de haver uma troca intensa de mensagens (por e-mail, comentários na documentação produzida,...) com considerações acerca da execução.

Isto posto, pôde-se traçar o plano de gerenciamento das comunicações com o seguinte tipo de reuniões formais antevistas:

- Reuniões de Avaliação: realizada entre a equipe executora e o gerente de projeto, ao final das atividades de mapeamento de cada um dos órgãos, para a realização de

avaliação de aprendizado, além da validação do cronograma referente ao mapeamento dos processos dos órgãos subseqüentes;

- Reuniões de Apresentação, Validação e Encerramento do Mapeamento: feita pela equipe executora, junto ao gestor do órgão mapeado;
- Reuniões de Criação e Validação dos Fluxos: realizada pela equipe executora junto aos colaboradores que executavam o trabalho representado pelo fluxo. Essas reuniões envolveriam as pessoas da DIMARKE em nível individual ou coletivo, de acordo com o fluxo a ser elaborado e validado, sendo sua periodicidade definida *a posteriori*, conforme se procedesse à etapa de validação;

Assim, finalmente, apresenta-se o Plano de Gerenciamento das Comunicações elaborado para o projeto [MAPPRO]:

Quadro 8 – Plano de gerenciamento das comunicações

Tipo de Contato	Descrição	Envolvidos	Periodicidade	Forma a ser Realizada
Externo	Para definições acerca da demanda, do andamento do projeto e resolução de entraves na sua execução.	Gerente e Patrocinador do Projeto	Sempre que necessário	Presencial (através de despacho ou reunião dos gestores)
Externo	Posicionamento e entrega de produtos ao Compliance	Equipe Executora e Gerente do Compliance	Ao final da execução do mapeamento de cada órgão	E-mail
Andamento de projeto	Reuniões para apresentação, validação e encerramento do projeto	Equipe executora e Gestor do órgão mapeado	A princípio, ocorreria uma vez por órgão.	Presencial
Andamento de projeto	F.U.: Posicionamento acerca do andamento do projeto	Equipe executora e Gestor do órgão mapeado	Semanal	Presencial ou por e-mail
Andamento de projeto	Reunião de Criação e Validação dos Fluxos	Equipe executora e “atores” do processo	Conforme necessidade.	Presencial
Interna	Alinhamento interno	Equipe executora	Sempre que necessário	Presencial, e-mail, telefone.
Interna	F.U.: Posicionamento acerca do andamento do projeto	Equipe Executora e gerente do projeto	Quinzenal	Presencial ou por e-mail
Interna	Reuniões de Avaliação	Equipe executora e gerente do projeto	Ao final da execução do mapeamento de cada órgão	Presencial

Com relação ao tipo de qualidade pretendida, de início, correlacionou-se a mesma com o nível de detalhamento obtido no mapeamento dos processos. Destarte, maior seria a qualidade, quanto maior fosse o grau de detalhe dos fluxos representativos dos processos.

Terminado o piloto e procedendo à sua avaliação, entretanto, chegou-se à conclusão de que essa não seria uma métrica adequada. Nas palavras da própria equipe e do gestor da Gerência de Pesquisa e Acompanhamento de Mercado: “uma visão mais ‘macro’, com um grau de agregação maior entre as tarefas, seria mais adequada para o correto diagnóstico de problemas e desperdícios”.

Resgatada a literatura sobre Mapeamento de Processos, também se chegou a constatações que embasaram a revisão da métrica de qualidade. Conforme colocam Santos & Varvakis (2002, p. 43), “o nível de detalhamento está associado ao grau de melhoria desejado, o que não necessariamente significa que um detalhamento excessivo traga um retorno esperado”. Os mesmos autores, afirmam ainda que – especialmente em processos de serviços – o nível de detalhe seria variável de acordo com características intrínsecas ao próprio processo.

Assim, apropriando-se do conceito de custo de mapeamento (SOLIMAN, 1998), passou-se a buscar um nível ótimo de detalhamento, específico para cada processo mapeado.

Essa alteração do grau de detalhe do mapeamento, de critério principal da qualidade do projeto para uma mera variável, modificou radicalmente o foco de desenvolvimento e implementação de melhorias no próprio projeto.

O conceito de qualidade que, até então, mirava essencialmente no produto final (conforme o conceito de qualidade baseada no produto, defendido por Slack *et al.* (1996)), foi reestruturado tendo-se em vista a satisfação de necessidades do usuário e a adequação do uso (JURAN, 1974), sendo avaliado a partir da qualidade percebida, resultado da discrepância entre as expectativas do cliente e o que foi efetivamente recebido (ZEITHAML, PARASURAMAN, & BERRY (1990)).

Com isso, o projeto [MAPPRO] passou a ter sua qualidade avaliada como um serviço, contemplando dimensões intangíveis como confiabilidade, prestação, segurança e empatia, julgadas ao longo da execução do projeto.

Essa avaliação presentificou-se a partir da elaboração de uma pesquisa de satisfação que será abordada mais à frente.

3.2 [MAPPRO]: O modelo de representação

A partir da avaliação de técnicas de mapeamento de processos, que consta da revisão de literatura deste trabalho, constatou-se que o SERVPRO¹⁴ trazia o conjunto de atributos que mais se aproximava em atender aos requisitos do projeto – conforme foi colocado junto à apresentação deste trabalho (seção 1.4), na medida em que considera a variabilidade dos processos de serviços, permite a representação de processos complexos de uma forma simples, a partir de um nível maior de agregação das atividades e dá subsídios para que se contemple o modelo triádico das lógicas de serviço apresentado por Kingman-Brundage; George & Bowen (1995) ao observar a experiência do cliente ao longo do processo.

O SERVPRO, entretanto, não provê todo o conjunto de características para o atendimento das necessidades específicas para o mapeamento de processos da DIMARKE, a saber:

- criação de um padrão de agrupamento dos processos em fases comuns a toda da Diretoria;
- clara distinção das entradas e saídas de cada atividade, bem como identificação dos recursos envolvidos em sua execução;
- representação das interfaces do órgão responsável pelo processo com outras estruturas (clientes, fornecedoras ou parceiras; internas ou externas à organização).

Ademais, dentro de um aspecto global, os processos da DIMARKE podem ser entendidos como processos de apoio, concentrando-se em atividades de retaguarda em relação ao cliente final, algo que não está contemplado no SERVPRO.

Não obstante, porém, essas contingências não invalidam a utilização do método, apenas demandam alterações no sentido de adequá-lo a situação trabalhada, conforme incitado pelos próprios autores do SERVPRO¹⁵ (SANTOS & VARVAKIS, 2002).

Portanto, das alterações realizadas a partir do SERVPRO, resultou-se no modelo de representação do [MAPPRO], apresentado a seguir.

¹⁴ Maiores detalhes a respeito do método de representação do SERVPRO podem ser encontrados em 2.4 Técnicas de Mapeamento de Processos e no anexo B.

¹⁵ Ao final do artigo em que apresentam o SERVPRO, os autores, pontuam:

- “Recomenda-se que o SERVPRO seja aplicado também a processos de retaguarda, fazendo as devidas adaptações se necessário. [...]”
- É interessante que seja verificada a aplicabilidade do SERVPRO em diferentes organizações. Assim, podem-se verificar as possíveis implicações na aplicação da técnica em diferentes tipos de processos de serviços.”

(Santos & Varvakis, 2002, p.45).

3.2.1 Aspectos Gerais

O SERVPRO possui dois elementos componentes: diagrama e documento de elaboração (SANTOS & VARVAKIS, 2002). O [MAPPRO] altera significativamente o primeiro, mantém – com algumas adaptações – o segundo e adiciona mais um importante componente: o relatório descritivo de cada órgão.

O diagrama diz respeito à forma de representação gráfica dos processos, traduzindo um conjunto significativo de informações de informações em um composto de elementos gráficos e texto. A partir dele, pode-se ter um panorama geral do *modus operandi* do processo e uma noção do número e variabilidade de elementos de contato envolvidos em sua execução, sendo elementos de contato os recursos identificáveis em cada atividade (pessoas, documentos, *softwares*, ...).

Já, o documento ou ficha de elaboração complementa e suporta as informações presentes nos diagramas. Analogamente ao SERVPRO, o [MAPPRO] utiliza o documento de elaboração apenas para as atividades do mais baixo nível hierárquico representado. Ademais, restringe a completude de preenchimento do documento apenas para as atividades consideradas críticas. O que simplifica, ainda mais a técnica, estimulando sua utilização.

Ainda assim, é possível dizer que o fato de determinar-se a criação ou não de uma ficha de elaboração para uma atividade depende do nível de detalhamento requerido. E este nível, por sua vez, é consequência das informações contidas nas fichas de elaboração; estabelecendo uma relação cíclica (SANTOS & VARVAKIS, 2002).

Finalmente, o relatório descritivo que é a novidade introduzida pelo [MAPPRO], consiste em um documento que junto aos diagramas, compõe os cadernos do [MAPPRO], que são os produtos finais do projeto.

O relatório descritivo visa à consolidação das informações contidas nas fichas de elaboração, informações estas que nem sempre constam nos diagramas, mas que agregadas podem prover à análise do processo uma contribuição rica em termos do contexto em que se inserem as atividades.

Além disso, o relatório descritivo permite que se agrupem diversos processos dentro de um mesmo cenário – a princípio respeitando as estruturas funcionais dos órgãos da

DIMARKE, que compartilham recursos e práticas de gestão – provendo uma visão global dos trabalhos executados.

À luz do foi dito em relação às fichas de elaboração, os relatórios descritivos também estabelecem uma relação cíclica com os diagramas e com as próprias fichas de elaboração, no que tange ao nível de detalhamento, conforme ilustra a Figura 20.

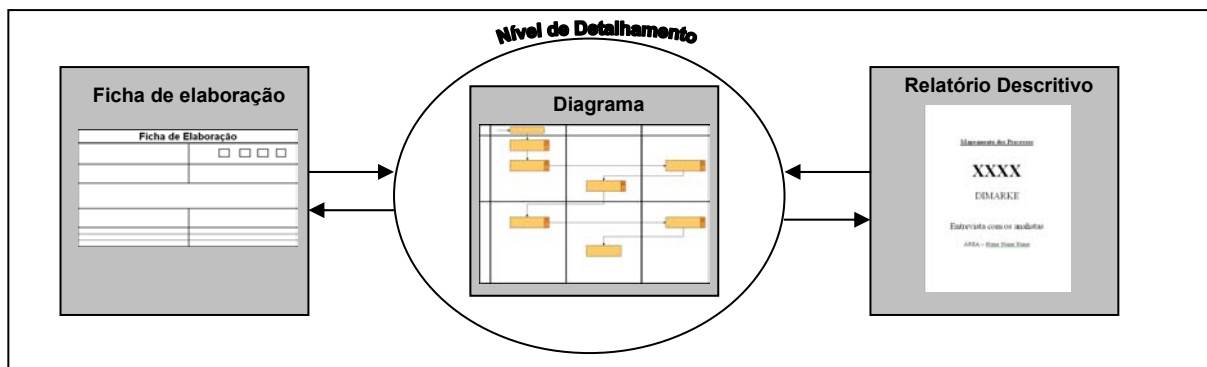


Figura 20 – Elementos componentes do [MAPPRO] – elaborado pelo autor

3.2.2 Diagrama

Frisa-se que a principal diferença entre o [MAPPRO] e a técnica do qual o método derivou, reside no tipo de representação gráfica e, nos elementos básicos que a compõem. Assim, sendo justifica-se na presente subseção as exclusões ou simplificações que foram feitas, bem como as inclusões realizadas com base em outras técnicas de mapeamento, anteriormente já discutidas.

A começar pela representação das atividades do processo, foi mantido o nome de atividades de interação, porém remetendo-se às unidades de comportamento da técnica IDEF3 original (e não como o faz o SERVPRO, a partir da versão adaptada por Tseng *et al.* (1999)). Também foi suprimida, da representação das atividades de interação, a numeração, utilizada largamente na aplicação das técnicas aqui discutidas.

A justificativa para essa eliminação dos números identificadores baseou-se em duas constatações ao longo do piloto. Em primeiro lugar, os números indicativos de seqüência traziam uma informação redundante; tendo-se em vista que as setas já cumpriam este propósito. Ademais, os números conduziam ao raciocínio de que as atividades encontravam-se organizadas em série, isto é, sendo uma a sucedânea da outra, algo que nem sempre ocorriam (nos casos em que havia a possibilidade de execução em paralelo).

Do IDEF0, trouxeram-se as representações de entradas e saídas de cada atividade, apenas indicadas próximas ao fluxo (através da designação E# e S#) e discriminadas à parte, com a definição de área de origem e área de destino, respectivamente.

Já com relação aos recursos envolvidos na execução da atividade, o [MAPPRO] apropria-se da representação através de símbolos¹⁶. Escolhidos os recursos humanos e financeiros como os mais relevantes para a representação, destinou-se uma coluna¹⁷ para sua reprodução, ao lado do retângulo correspondente à atividade.

Assim, as atividades de interação foram representadas conforme ilustrado e explicado abaixo:

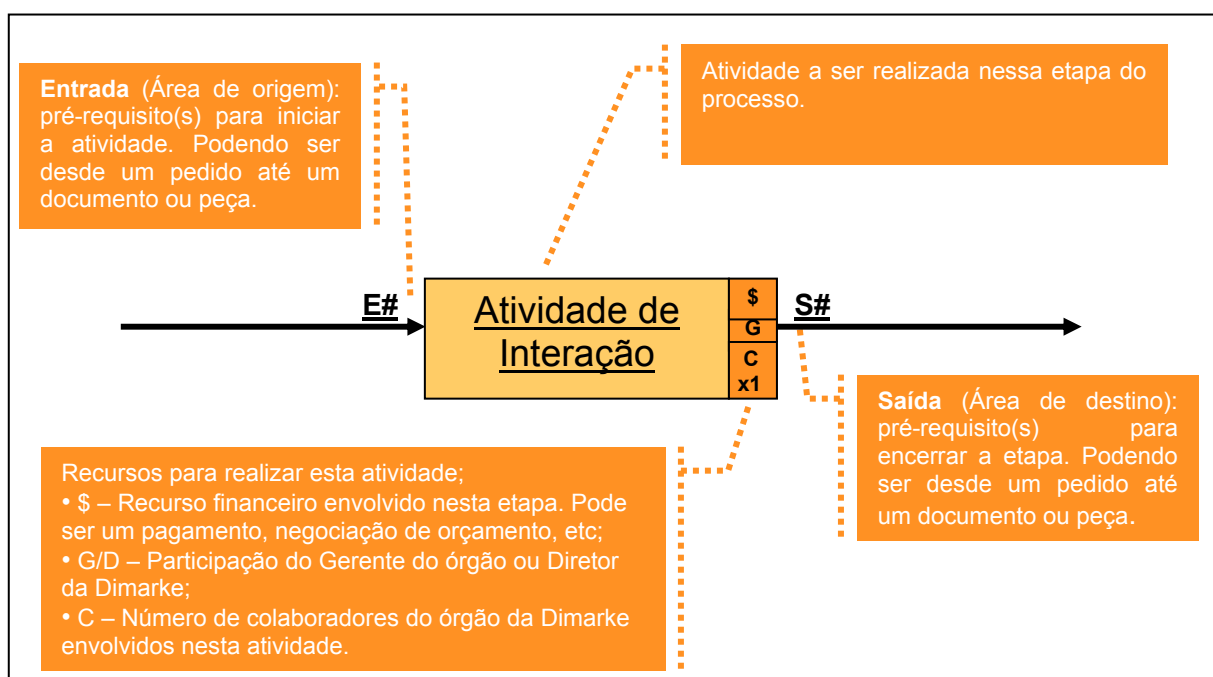


Figura 21 – Representação das atividades de interação do [MAPPRO] – elaborado pelo autor

Prosseguindo na descrição do diagrama, as setas do [MAPPRO], também chamadas de ligações de precedência, não destoam em nada do descrito nas técnicas referenciadas, sendo utilizadas para demonstrar a conectividade entre as atividades do processo, indicando o fluxo do processo. Recai, porém, sobre as setas a função de indicar – ainda que de forma simplificada – as atividades que ocorrem em paralelo, em decorrência da opção de não se utilizar os mecanismos de representação de junções, apresentados no IDEF3 adaptado e no próprio SERVPRO.

¹⁶ Apesar de não estar referenciada em nenhuma das técnicas descritas na revisão deste trabalho, a utilização de símbolos já tinha se mostrado efetiva em outro trabalho do autor e sua orientadora, intitulado: **Análise da organização do trabalho no Programa Saúde da Família (2006)**.

¹⁷ Por uma questão de simplificação, essa coluna foi omitida nos casos em que não se fazia necessária, isto é, para aquelas atividades que não possuíam recursos da DIMARKE diretamente envolvidos.

A decisão de não se utilizar a representação de junções, deu-se logo no início do piloto, quando se constatou que o entendimento dos símbolos representativos de junção propostos não eram de fácil entendimento da equipe. Assim, passou-se a indicar atividades em paralelo diretamente através das setas e com o alinhamento (vertical ou horizontal) dos retângulos das atividades em questão.

Com relação às ramificações que denotavam não o paralelismo, mas atividades que ocorriam alternativamente utilizou-se – ainda no piloto – o nó de decisão, representado notadamente por um losango, conforme os fluxogramas tradicionais e as representações de mapa de serviço. Após o piloto, entretanto, o nível de detalhamento dos processos mapeados, não requereram mais a utilização dos nós de decisão.

Retornando às setas, cabe a consideração que sua utilização no [MAPPRO] está restrita ao encadeamento lógico das atividades, não sendo utilizadas para qualquer inferência de recursos ou mecanismos de controle envolvidos.

Exemplos da utilização de setas e nós de decisão segundo o método [MAPPRO] podem ser vistos na Figura 22 e na Figura 23:

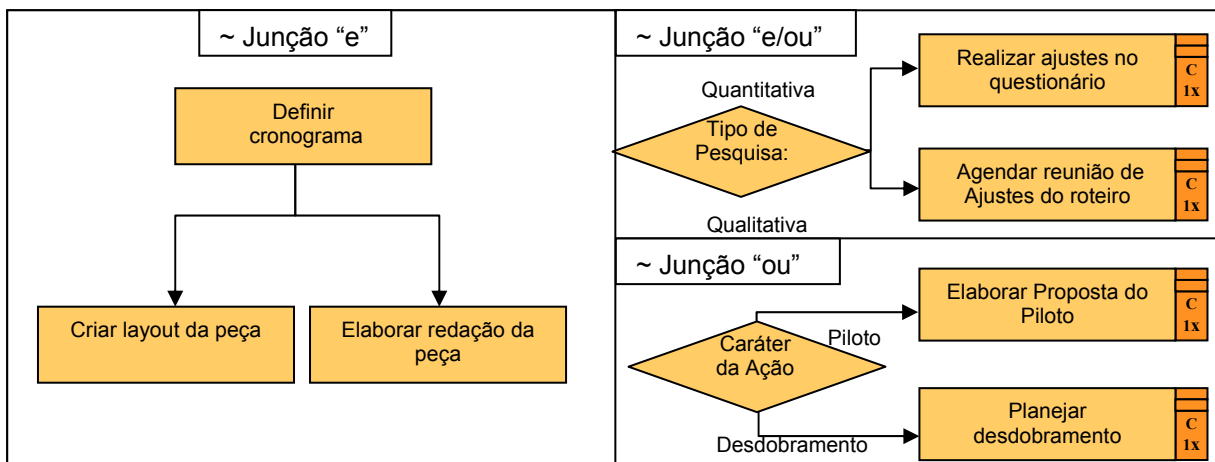


Figura 22 – Representação das ramificações divergentes dos processos – elaborado pelo autor

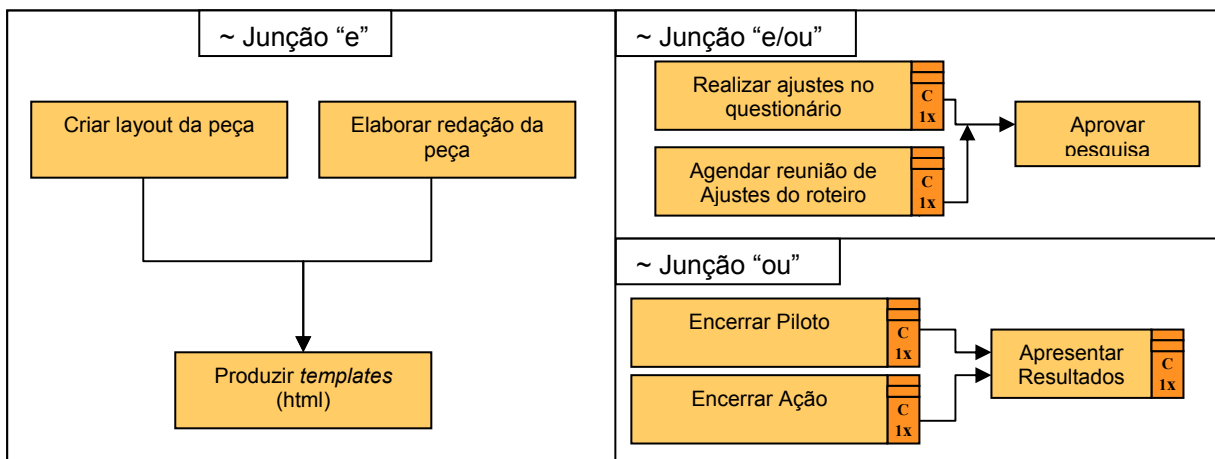


Figura 23 – Representação das ramificações convergentes dos processos – elaborado pelo autor

Adicionalmente, as setas ainda eliminam o uso do elemento *Go-to*, evitando-se a representação de *loopings* e tentando representar o processo de forma que a compreensão seja a mais imediata possível. A exceção de ligação de atividades entre as setas ocorre apenas quando a representação alcança a base da página, acionando-se, então, o símbolo de divisor de página.

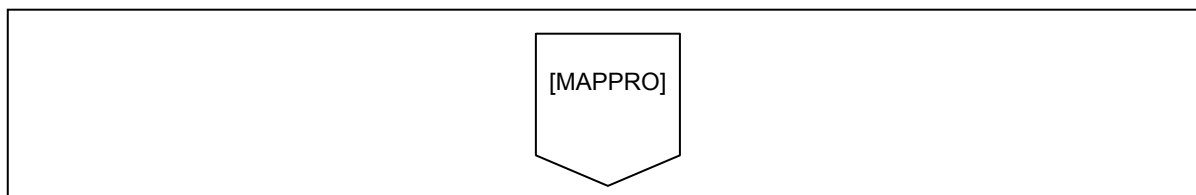


Figura 24 – Símbolo de divisor de página (ampliado) – elaborado pelo autor

Assim, as setas do [MAPPRO] congregam uma série de funções, que – em outras técnicas de representação – estão distribuídas entre vários outros elementos de representação, notadamente: junções e *Go-to*.

Com relação ao *layout* do diagrama do [MAPPRO], é preciso entender que o mesmo é mais elaborado do que o *layout* referente às técnicas tradicionais (ao menos o SERVPRO, o IDEF3 adaptado e, o próprio IDEF0).

Apropriando-se do conceito das cinco diferentes zonas, que consta do modelo de mapa de serviço (KINGMAN-BRUNDAGE; GEORGE & BOWEN, 1995), o [MAPPRO] também subdivide o diagrama.

Entretanto, por objetivar a representação de entidades (áreas) relacionadas à execução do processo, não são representadas zonas, mas sim estruturas participantes do trabalho. O objetivo, mais do que representar a linha de visibilidade do cliente, é destacar as interfaces entre os múltiplos envolvidos para a execução de uma empreitada comum, contemplando os fornecedores ao longo da cadeia produtiva.

Poder-se-ia argumentar que o fluxo do [MAPPRO] é reflexo e reforça a estrutura ainda “departamentalizada” da organização, colocando-se as linhas divisórias como barreiras para a execução do trabalho. O que se contra-argumenta, porém, é que tomando a acepção utilizada no mapa de serviços, o modelo do [MAPPRO] também visa à integração das várias dimensões envolvidas na gestão do serviço, buscando representar o processo a partir de uma perspectiva que transcende as estruturas funcionais, mas – ainda assim – as reconhece. Ademais, os diagramas ilustrados dessa forma permitem que os múltiplos “atores” do processo tomem conhecimento, tanto do fluxo que ocorre dentro da DIMARKE, como de sua participação e responsabilidade ao longo da execução do trabalho.

Finalmente, conforme definido ainda na proposição deste Trabalho de Formatura e reforçado na declaração de escopo do projeto [MAPPRO], o enfoque dado à representação dos processos sempre foi o de mapeá-los da forma mais fidedigna possível, mostrando “a organização como ela é” (*As-Is*), e não sua aspiração.

Cabe ainda a consideração de que, ao contrário da disposição em linhas horizontais conforme o faz o mapa de serviço ou a idéia inicial de diagrama deste trabalho (ilustrada a partir da Figura 18), as subdivisões do [MAPPRO] foram orientadas verticalmente.

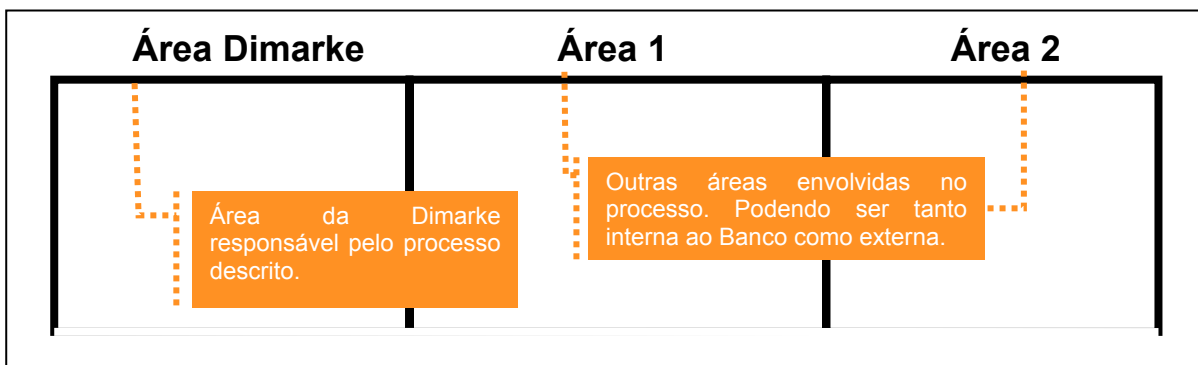


Figura 25 – Disposição das Subdivisões em Áreas Envolvidas segundo o modelo [MAPPRO] – elaborado pelo autor

Continuando, é preciso fazer um aparte para descrever outro elemento constituinte do layout dos diagramas. Conforme será mais bem descrito em 3.3.2 *Etapa II: Construindo o [MAPPRO] a partir do piloto*, da necessidade de se compreender os processos da DIMARKE a partir de linguagem e estrutura comuns, surgiu o padrão de processos do [MAPPRO] ilustrado abaixo.

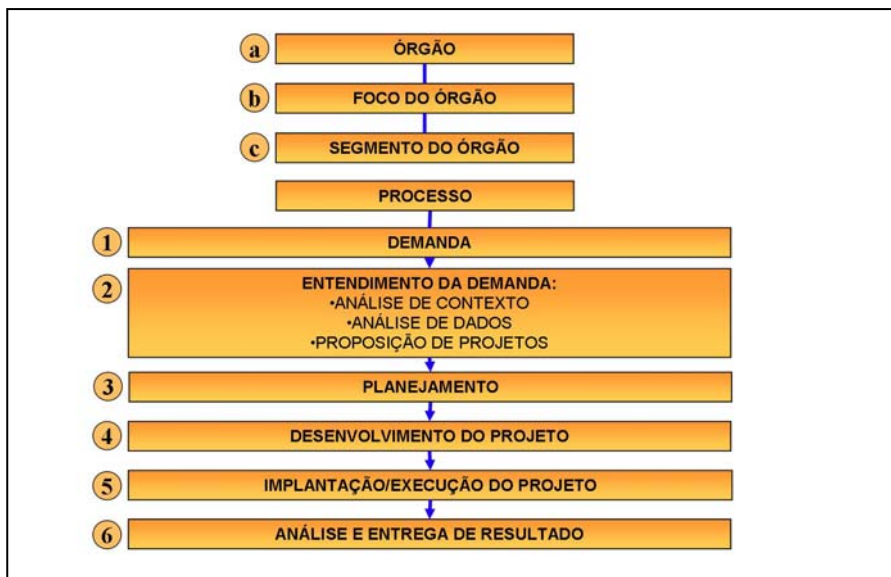


Figura 26 – Padrão unificado de processos – elaborado pelo autor

Esse padrão nada mais é do que um modelo de macro-etapas em que os processos da DIMARKE foram encaixados. Tratar-se-ia do nível mais elevado da hierarquia do processo, apenas abaixo de um modelo de caixa-preta, que nada agrega a análise dos processos.

Apesar de muito simples, o modelo genérico do [MAPPRO], aderente a processos de todos os órgãos da DIMARKE, permite uma visão global dos processos da Diretoria e orienta propostas de melhoria na medida em que se constata deficiências em cada uma das etapas. Uma constatação interessante, por exemplo, foi a de que – para muitos dos processos mapeados – a etapa de planejamento era pouco detalhada.

O método de elaboração do padrão de processos do [MAPPRO], tem por base algumas das perguntas que constam nos documentos de apoio para a realização das entrevistas com os colaboradores e das reuniões de elaboração dos fluxos, facilitando o enquadramento dos processos ao modelo.



Figura 27 – Padrão unificado de processos e as perguntas norteadoras – elaborado pelo autor

Toda a concepção e desenvolvimento do padrão unificado de processos do [MAPPRO] pode ser encontrado no Anexo C deste trabalho.

Mas, para efeitos do *layout* do diagrama, releva-se o fato que as macro-etapas constituintes do padrão unificado subdividiam em faixas horizontais o progresso dos processos da seguinte forma:

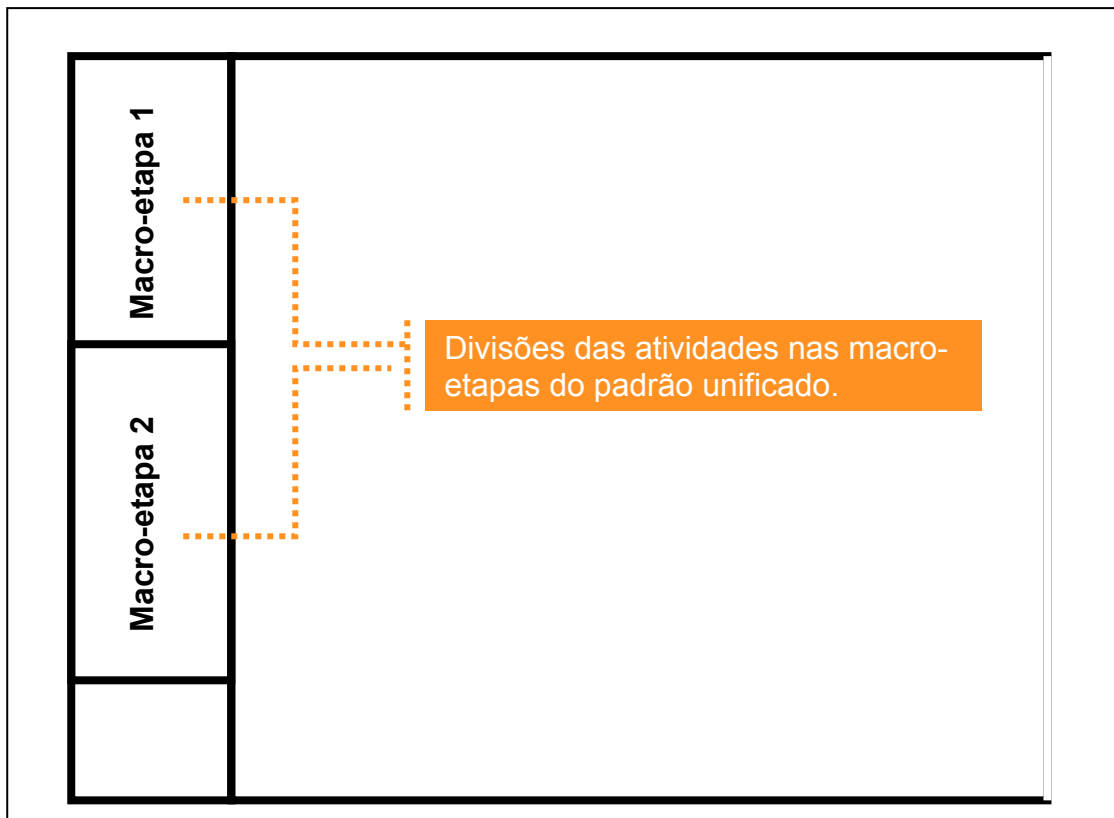


Figura 28 – Representação das macro-etapas nos diagramas – elaborado pelo autor

Por fim, cabem considerações adicionais a respeito do modelo de representação do diagrama que foram construídas ao longo da execução do projeto.

Uma decorrência da representação de entradas e saídas de uma atividade de interação, a partir do conceito do IDEF0, é a concentração de muitos símbolos ao redor dos retângulos das atividades, dado que toda atividade de um processo deve ter necessariamente entradas e saídas (JOHANSSON *et al.* (1995); SLACK *et al.*, 1996). Ademais, as saídas de uma atividade podem compor as entradas de outra (SANTOS & VARVAKIS, 2001).

Desta maneira, optou-se pela representação apenas das entradas e saídas mais importantes, segundo critérios de tangibilidade e órgãos de origem e destino, priorizando-se a identificação do fluxo de documentos e subprodutos de cada etapa, além da interação entre os órgãos da DIMARKE e de outras áreas (internas ou externas à organização).

Com relação a possível redundância na representação de entradas que seriam as saídas de atividades anteriores, adotou-se a seguinte convenção:

- adotar-se-ia por excelência os órgãos da DIMARKE como receptores. Assim, saídas de atividades que ocorriam fora dos órgãos da diretoria, seriam representadas como

entrada da atividade subsequente que ocorresse sob o controle de um órgão da DIMARKE;

- de forma análoga, os órgãos da DIMARKE também seriam os principais emissores, priorizando-se a representação desse tipo de relação, como saídas das atividades sob os domínios da diretoria;

- quando a interação fosse entre duas áreas externas a DIMARKE, seria adotada convenção semelhante à das regras acima, colocando-se a área que tivesse maior relevância à execução do processo como seu “protagonista”;

- os símbolos de entrada e saída seriam representados sempre juntos ao retângulo receptor e emissor, respectivamente;

Encerrando, a representação de atividades que eram realizadas de forma compartilhada, isto é, entre um ou mais órgãos representados nas colunas do diagrama, optou-se por uma sinalização junto ao retângulo da atividade em questão, sendo o retângulo posicionado na coluna do órgão responsável pela atividade.

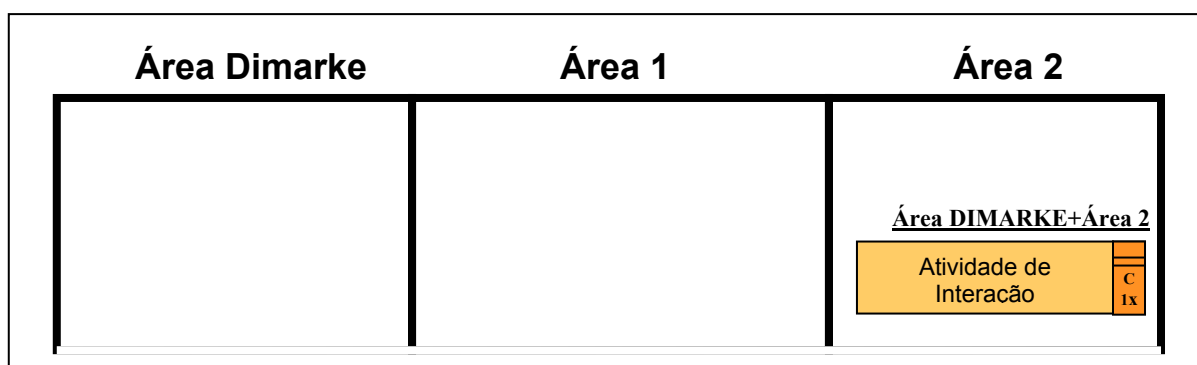


Figura 29 – Atividades de execução compartilhada – elaborado pelo autor

Assim, o modelo completo desenvolvido para os diagramas do [MAPPRO] é apresentado na Figura 30.

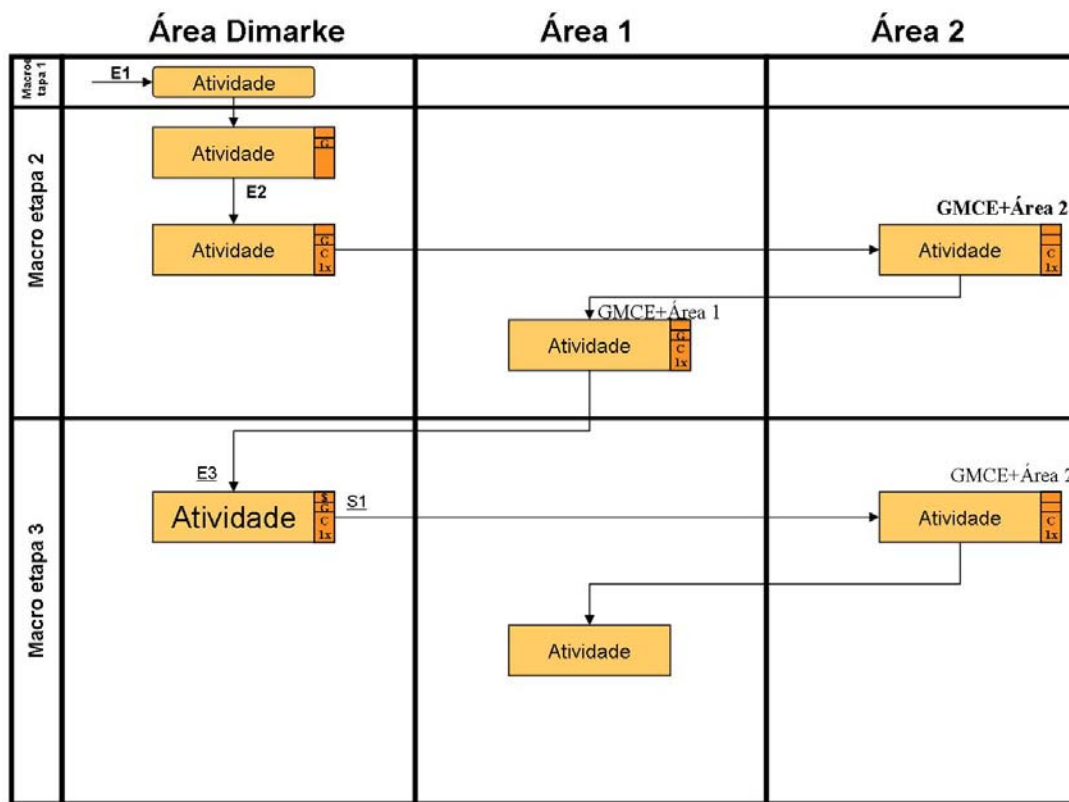


Figura 30 – Visão Consolidada do modelo de representação gráfica do [MAPPRO] - elaborado pelo autor

3.2.3 Documentos ou fichas de elaboração

Enquanto os diagramas do [MAPPRO] formam parte substancial do produto final do projeto, o segundo tipo de elemento constituinte do método pode ser entendido como um artifício para que se cheguem aos resultados pretendidos.

Os documentos de elaboração, mais comumente chamados de fichas, utilizados pelo [MAPPRO], buscam apoiar o entendimento das partes componentes de um processo e sua respectiva representação, de maneira sistemática e padronizada.

Desse modo, a partir de um conjunto de campos de preenchimento obrigatório, as fichas de elaboração fornecem subsídios para a construção das atividades de interação no diagrama, na medida em que atendem à demanda mínima de informações requeridas pelo modelo. Em outras palavras, a correta utilização das fichas, assegura que – ao menos – as informações fundamentais para a representação da atividade sejam explicitadas, facilitando a preparação dos diagramas.

Partindo-se do documento de elaboração do SERVPRO, mostrado na Figura 31, procedeu-se a algumas alterações no sentido de torná-lo condizente com a estrutura dos diagramas do [MAPPRO] e, assim, atender às demandas específicas do **Banco Itaú**.

Atividade de interação Nº: Nome: Rótulo:	Elemento(s) de contato:
Interações entre o(s) elemento(s) e o cliente:	
Operações do(s) elemento(s):	Operações do cliente:
Determinantes da qualidade:	Medidas de desempenho:

Figura 31 – Documento de Elaboração do SERVPRO (Fonte: Santos & Varvakis, 2002)

Assim, os elementos básicos constituintes da simbologia de atividades de interação do [MAPPRO], a saber: entradas, saídas e os recursos envolvidos (conforme ilustrado na Figura 21) estão contemplados como campos de preenchimento obrigatório das fichas de elaboração.

Além disso, a forma como é executada a atividade de interação está presente, de forma semelhante à utilizada pelo SERVPRO, buscando explicitar as interfaces entre as partes envolvidas na execução de cada atividade. Transcende o SERVPRO, entretanto, na medida em que considera não só as interações com o cliente, mas também com fornecedores e demais parceiros. Essa adaptação parece plenamente cabível dentro do escopo do projeto [MAPPRO] em razão de se contemplar toda a retaguarda do serviço e não apenas a sua linha de frente.

De forma análoga ao SERVPRO, também se dividem as operações que compõem cada atividade entre aquelas de competência dos colaboradores da DIMARKE e as de responsabilidade dos demais envolvidos (novamente incluindo fornecedores e parceiros, além de clientes e demandantes).

Finalmente, os quadrantes que se encontram na base do documento de elaboração do SERVPRO e que constituem a grande inovação deste método em relação aos que o antecederam, como o IDEF3 adaptado por Tseng *et al.* (1999), foram revistos.

Os determinantes da qualidade foram conservados. O enfoque para a sua obtenção, entretanto, foi levemente modificado. Ao invés de apenas se requerer a informação diretamente ou se inferir quais seriam os determinantes de qualidade daquela tarefa, partiu-se das condições críticas de sucesso para a execução da atividade. Ao invés de se buscar os níveis de excelência à tarefa, buscou-se avaliar quais seriam as condições mínimas para que a mesma atendesse aos requisitos do processo. Dessa maneira, nomeou-se esse campo como: fatores críticos para a execução .

Com relação ao campo das medidas de desempenho, o mesmo foi mantido nas fichas de elaboração do [MAPPRO]. Porém, após a realização do piloto, constatou-se que seu preenchimento demandaria grandes esforços da equipe frente a pouco valor agregado, na medida em que as medidas de desempenho desenhadas dificilmente extrapolariam os limites da aspiração para tornarem-se mecanismos efetivos de controle. Assim, o campo não foi eliminado do documento de elaboração. Seu preenchimento, entretanto, foi considerado opcional, optando-se – também – por retomar os aspectos de avaliação de desempenho em um nível de agregação maior e em uma etapa posterior, quando o objetivo fosse claramente a melhoria de processos a partir de seu redesenho.

Concluindo, foram mantidos os campos de identificação do nome da tarefa, seu rótulo (que é o texto que consta nos diagramas) e o número de identificação da tarefa, resultando no *layout* mostrado abaixo.

Atividade de interação N°:*	Recursos envolvidos:*
Nome:	DIMARKE: <input type="checkbox"/> x C <input type="checkbox"/> \$ <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> D
Rótulo:*	
Entradas (pedidos/documentos recebidos):*	Saídas (pedidos/documentos encaminhados):*
Interfaces com outras áreas/órgãos e/ou entidades externas (demandante, cliente, parceiro e fornecedor):*	
Operações da DIMARKE:*	Operações dos demais envolvidos:
Fatores Críticos:	Medidas de desempenho:

Figura 32 – Ficha (ou documento) de elaboração do [MAPPRO] - elaborado pelo autor

3.2.4 Relatório descritivo

Completa os elementos básicos do [MAPPRO], o relatório descritivo.

Sua origem remete-se à revisão bibliográfica deste trabalho. A partir da análise da técnica de mapeamento do SERVPRO, constatou-se que havia uma quantidade substancial de informação que se perdia ao longo do mapeamento. Embora, os documentos de elaboração concentrassem um volume relevante de dados sobre os processos, não havia uma definição do que se fazer com essas informações.

Pensou-se, inicialmente, na possibilidade de se anexar todas as fichas de elaboração aos diagramas. Contudo, as fichas trazem informações no formato de suporte à construção dos diagramas e podem, com alta frequência, superpor-se às informações que constam do fluxo. Ademais, trazem informações que podem – constantemente – repetir-se ao longo do processo, tornando sua leitura enfadonha e de pouco valor. Como, então, fazer com que essas informações não se perdessem e trouxessem valor agregado ao projeto ?

A resposta foi a elaboração de um relatório descritivo que consolidasse as informações que constam das fichas. O relatório compreende não apenas as informações de um processo específico, mas todos aqueles que compartilham recursos, presentificados – portanto – nos órgãos que compõem a DIMARKE.

Além disso, o relatório descritivo do [MAPPRO] permitiu que informações colhidas ao longo do projeto (conforme descrito em 3.3) e que não constam dos diagramas, tampouco das fichas de elaboração fossem devidamente registradas.

Assim, o relatório descritivo apresenta a seguinte estrutura:

Quadro 9 – Estrutura Final dos Relatórios Descritivos

<ul style="list-style-type: none"> ■ Descrição do órgão <ul style="list-style-type: none"> - Descrição do órgão e seus objetivos; - Estrutura do órgão (organograma); - Equipes do órgão; - Funções das Equipes; - Recursos; - Interfaces; - Priorização; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Processos: <ul style="list-style-type: none"> - Características dos processos; - Descrição dos Processos (etapa a etapa) <li style="padding-left: 40px;">Anexos: <ul style="list-style-type: none"> - Legenda; - Fluxos dos processos;
--	---

3.2.5 Documentos auxiliares

Além dos três elementos básicos que servem de pilar para o [MAPPRO], o projeto utilizou-se de ferramentas auxiliares para sua execução.

Como forma de apoio ao início do projeto, as informações compiladas foram dispostas em um documento padrão de Síntese de Informações Preliminares de cada órgão.

Para as etapas de entrevistas, construíram-se roteiros específicos de entrevistas (para gestores e para o restante da equipe) e fichas de informações parciais sobre processos.

Ademais, no início e no encerramento das etapas que sucederam o piloto e que foram tratadas como subprojetos, utilizaram-se os termos de abertura e encerramento de projetos da Diretoria, respectivamente (documentos recém incorporados à dinâmica de trabalho da DIMARKE).

Finalmente, destaca-se o pioneirismo do [MAPPRO] dentro da DIMARKE, ao incorporar uma pesquisa de satisfação ao final de cada etapa. Retomando o conceito do projeto de mapeamento de processos enquanto um serviço prestado à diretoria, a pesquisa insere-se como um importante instrumento de avaliação de qualidade do serviço, priorizando a análise dos seguintes aspectos: envolvimento e *follow-up*, cumprimento de prazos, atendimento de objetivos e expectativas e avaliação de valor agregado.

Os modelos desses documentos auxiliares podem ser encontrados nos Anexos E e F.

3.3 [MAPPRO]: Execução

3.3.1 Etapa I: Conhecendo os órgãos e definindo processos

Segundo o enfoque de lógicas de serviço, discutido em 2.2.2 *Conceito e Lógicas de serviço* e proposto para a realização deste trabalho, os processos estão imersos na organização e condicionados, portanto, aos princípios que regem seu funcionamento.

Assim, conforme argumenta Alvarenga-Netto (2004), aspectos que tangem à vivência organizacional, tais como a cultura organizacional ou sua estratégia de operações – quando levados em consideração – podem auxiliar o mapeamento de processos.

Desta forma, para se dar início ao projeto de mapeamento dos processos da DIMARKE era necessário desvendar o contexto nos quais esses processos estavam inclusos.

Para essa atividade de conhecer e explicitar o contexto dos processos da DIMARKE partiu-se da acepção de Santos (2002, p. 40), que afirma que: “[...] às funções ou unidades organizacionais cabe a concentração de conhecimentos por semelhança, dentro das organizações”. Esse conjunto de conhecimentos (tanto o explícito, como o tácito¹⁸), além de compor os parâmetros externos do modelo de entendimento de serviço, desdobrar-se-ia por sobre as lógicas técnica e do funcionário, impactando significativamente na execução dos processos. Portanto, procedeu-se à empreitada de conhecer os órgãos que compunham a diretoria.

A partir da análise de documentos já existentes, basicamente os manuais elaborados pela antiga Assessoria de Compliance e Controles Internos, foi possível construir o que se denominou de “Síntese de Informações Preliminares” para cada um dos órgãos da diretoria.

Desta atividade, extraiu-se uma primeira constatação importante: o nível de informações disponíveis era bastante variável entre os órgãos. Também não havia um padrão unificado para o formato dos documentos existentes e – finalmente – alguns dados não correspondiam à realidade do momento presente, correspondendo a informações obsoletas.

Dado o fato de que ainda nessa etapa realizava-se o refinamento do escopo do projeto, bem como de seus produtos finais, essa verificação acerca dos documentos disponíveis foi um importante sinalizador para duas decisões.

Em primeiro lugar, feita uma análise crítica dos manuais, chegou-se a conclusão de que o projeto [MAPPRO] não se resumiria a uma mera atualização da documentação disponível. Colocando-se os diagramas de processos como produtos de primeira importância, o projeto enveredava – definitivamente – pela vertente de mapeamento com enfoque nos resultados de cada processo, distinguindo-se de um manual de operações. Conforme esclarece Pozza (s/ data), o foco de um manual restringe-se às atividades de cada “ator” envolvido no processo e não deve ser confundido com o mapeamento de processos. Enquanto o manual destina-se, prioritariamente, à consulta e baseia a operação, os mapas de processo suportam a tomada de decisão e se prontificam a apoiar a análise e implementação de melhorias.

¹⁸ Os conceitos de conhecimento explícito e tácito são amplamente difundidos nas disciplinas de Gestão do Conhecimento e correlatas. Segundo Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento explícito advém da racionalidade, seria aquele codificado nas normas, rotinas e procedimentos da organização, enquanto o conhecimento tácito seria subjetivo, contido na experiência de indivíduos e grupos.

Em segundo lugar, ressaltava-se o cuidado com a fidelidade em relação ao momento atual e à perenidade da documentação produzida. A constatação de obsolescência do que havia sido produzido, levou à reflexão de que a documentação do [MAPPRO], apesar de completa, deveria ser flexível ao longo do tempo e facilmente atualizável.

Ainda assim, a compilação das informações advindas dos manuais auxiliou na principal atividade da etapa um do [MAPPRO]: as entrevistas com os gestores.

A partir das entrevistas foi possível extrair informações acerca do *core* de cada órgão e de suas características (como estrutura organizacional e composição), além de se abordar diretrizes de gestão, contemplando aspectos de planejamento, gerenciamento de prioridades e de coordenação dos processos.

Sobreleva-se como resultado das entrevistas, entretanto, a definição dos processos que seriam mapeados. Partindo do que se chamou de macroprocessos¹⁹ de cada órgão, foi possível compreender quais eram os processos de negócio cujo impacto era significativo à operação de cada órgão e que, logicamente, deveriam ser mapeados.

Tendo-se validado a escolha dos processos junto aos gestores, sempre que possível, foi realizado um primeiro levantamento das atividades que compunham cada processo. Ainda que em nível de agregação mais elevado, esse arrolamento permitiu extrair-se a visão do gestor a ser contraposta com a opinião da equipe e à observação direta.

As atividades do [MAPPRO], realizadas até este ponto do projeto estão sintetizadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Acompanhamento da 1ª Etapa do [MAPPRO] – posição parcial (elaborada pelo autor)

Entrevistas com Gestores							
Órgão	Gestor	Agendado?	Entrevistado?	Documentado?	Validado?	Entregue ?	
GPAM	Otávio	12/mai	OK	OK	OK	OK (email)	
GEIR	Naor	16/mai	OK	OK	OK	X	
GMCE	Dárcio	23/mai	OK	OK	OK	OK	
GEPRER	Marco	} 30/mai	OK	OK	OK	X	
SUPRER	Romilson		OK	OK	OK	X	
SGM	Heitor	29/mai	OK	OK	OK	OK (email)	

Quando do encerramento das entrevistas, verificou-se a existência de mais algumas contingências que redundaram em uma ampla revisão no planejamento do projeto.

Em virtude da pouca disponibilidade de dados quantitativos e da complexidade e longa duração dos processos escolhidos para o mapeamento, a abrangência do projeto e a própria

¹⁹ Novamente, exprime-se que o conceito de macroprocessos empregado, parte da observação da DIMARKE como organização, referenciando-se, portanto, ao conjunto de processos que concatenados viabilizam as entregas finais de cada órgão da diretoria.

composição dos produtos finais foram revistas. Em negociação com o gerente do projeto, decidiu-se que o mapeamento tomaria os órgãos da DIMARKE como foco principal, “enxergando” os demais envolvidos com um nível de detalhamento muito menor. Também se optou por suspender – temporariamente – a tomada de tempos.

Tanto o maior detalhamento das atividades que ocorriam fora dos limites da diretoria, como a avaliação de tempo de ciclo de cada processo seriam retomados no programa de melhoria de processos que sucedeu o [MAPPRO], quando a equipe já apresentava maior grau de maturidade em relação aos conhecimentos de gestão de processos.

Outra medida adotada durante a revisão do projeto consistiu na emergência de se realizar entrevistas em profundidade com os colaboradores para o mapeamento dos processos. Embora já estivessem previstas no planejamento inicial do projeto, essas entrevistas ganharam importância na medida em que se constatou que os colaboradores possuíam grande autonomia sobre os processos, concentrando a maior parte do conhecimento sobre a sua execução. Além disso, a maioria dos trabalhos da diretoria era executada de forma individual, acarretando em um volume relevante de pessoas a serem entrevistadas.

Finalmente, dado esse panorama em que muitas dúvidas ainda repousavam no tocante a como proceder para se mapear os processos, resolveu-se realizar um piloto do projeto.

Portanto, essa parte inicial do projeto – que consumiu cerca de um mês de trabalho – foi a base fundamental para que se explicitasse a conjuntura em que se encerravam os processos da DIMARKE, culminando na obtenção das informações que compõem a seção 1.1.2 *A Diretoria de Marketing Estratégico* e dando as diretrizes para as etapas que seguem.

3.3.2 Etapa II: Construindo o [MAPPRO] a partir do piloto

Essa talvez tenha sido a etapa do projeto em que mais se gerou aprendizado, tanto sobre a forma como a organização funciona, como a respeito dos procedimentos necessários para se realizar o mapeamento de processos em si.

O próprio *insight* de se realizar um piloto foi – de certa forma – ratificado em uma das entrevistas com os colaboradores, na qual se descobriu que a realização de pilotos era quase uma doutrina para a realização de novas ações para uma das equipes.

Apesar de parecer uma constatação óbvia, após a finalização do projeto, a criação desse espaço de experimentação e testes não havia sido esquematizada de imediato, tampouco

era consenso entre a equipe executora, tendo sido aprovada somente após se justificar sua valia à luz dos principais argumentos que explicavam a sua existência para as ações de uma das equipes da DIMARKE, a saber: a realização de um piloto permite correções e ajustes ao longo do projeto, contribuindo fortemente para que retrabalho e outros desperdícios sejam reduzidos e mesmo para que a despesa em caso de fracasso seja minimizada.

Tomada uma outra acepção, pode-se afirmar também que “o estudo de um processo-piloto tem a finalidade de obter efeito-demonstração e permitir a redução de incertezas no método de estudo dos demais processos” (Escola Politécnica, 2003).

Fato é que, além de se acenar positivamente para a realização do piloto, o projeto de mapeamento de processos passou a fazer jus ao aspecto de elaboração progressiva, incorporando melhorias incrementais no próprio método, advindas dos aprendizados gerados.

Assim, procedeu-se escolha do órgão em que seria realizado o piloto. Optou-se pela Gerência de Pesquisa e Acompanhamento de Mercado (GPAM), por ser este o órgão a apresentar um nível mais elevado em relação à gestão e maturidade de seus processos; o que – certamente – enriqueceria a análise e experimentação do método de mapeamento.

Tendo-se realizado as entrevistas com os colaboradores da GPAM, foi possível iniciar a experimentação das técnicas de representação. Nesse momento, então, é que a equipe executora recebeu a demanda relacionada à elaboração de um padrão unificado de processos (já apresentado em 3.2.2 *Diagrama*). Da necessidade de se agrupar os processos dentro de um padrão único, é que se tomou a decisão de se continuar as entrevistas com os colaboradores para além da equipe contemplada pelo piloto. Embora tivesse se orientado os esforços para a realização do piloto, repensou-se essa estratégia com base na nova demanda.

Não seria plausível basear-se um padrão unificado de processos para a DIMARKE tendo-se em vista apenas um de seus órgãos. O modelo construído deveria ser aderente a todo e qualquer processo dentre aquele conjunto pré-selecionado. Assim, a continuidade das entrevistas com os colaboradores dos demais órgãos permitiu que se aferisse a validade do modelo, a partir de uma noção, ainda que parcial, de todos os processos da diretoria.

Validado o padrão de representação, foi possível retomar e concluir o piloto em uma sub-etapa denominada de Documentação dos Processos do Piloto. Foram construídos e validados sete diagramas de processos, contemplando três unidades organizacionais que compunham a GPAM, à época do mapeamento.

Esses diagramas foram elaborados com o uso do *software* Microsoft VISIO® e, apenas a título de exemplo apresenta-se um desses fluxos oriundos da execução do piloto.

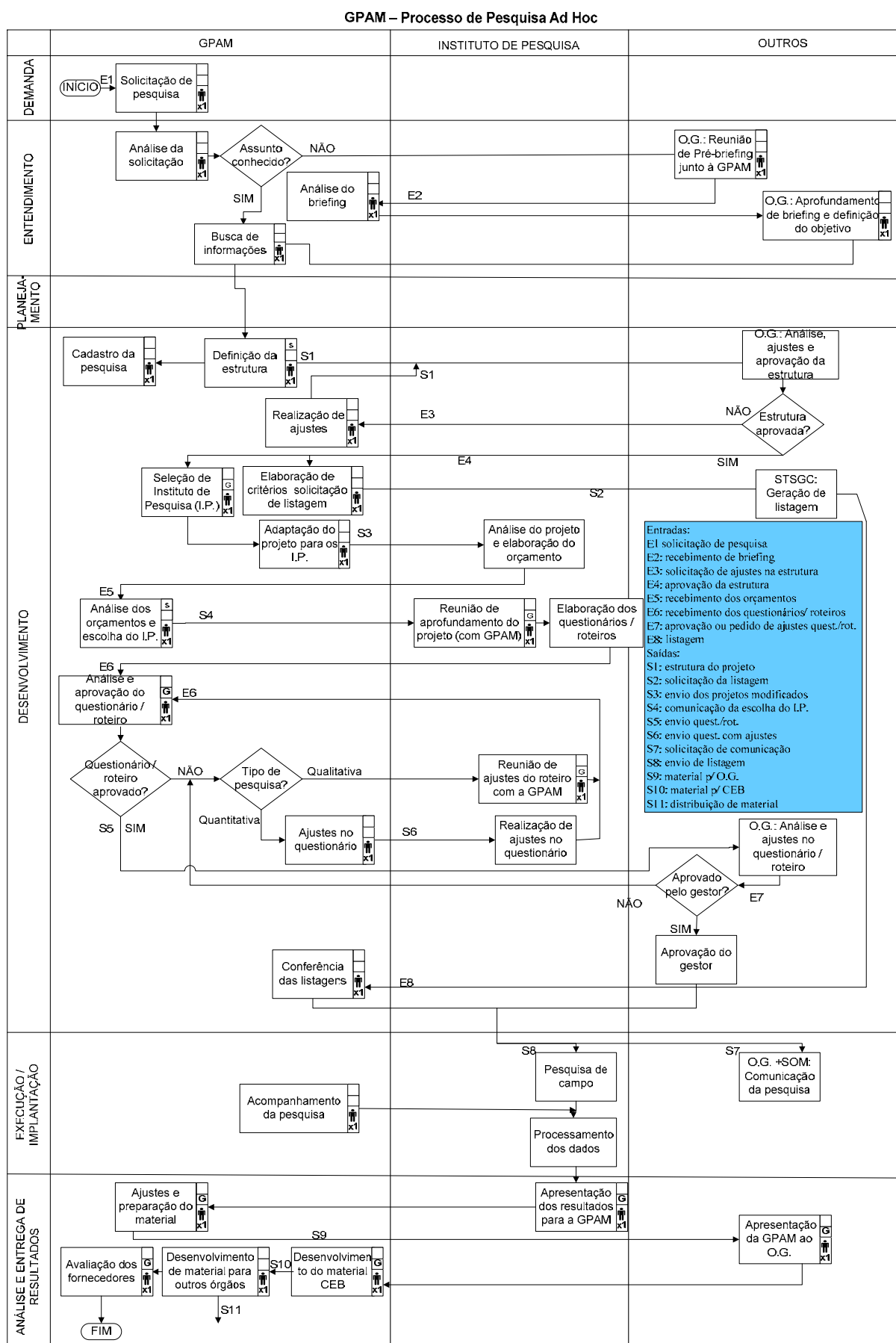


Figura 33 – Fluxo do Processo de Pesquisas *Ad Hoc* (elaborado pela equipe executora)

Esse primeiro modelo que serviu de base para os outros seis fluxos desenvolvidos ao longo do piloto foi validado pelo gerente da GPAM e pelo gerente do projeto [MAPPRO], atendendo às expectativas no tocante a: nível de detalhamento, congruência das informações, e enquadramento no padrão unificado do processo. Auxiliava, também, a atualização de documentos da Gerência de Compliance e Controles Internos, na medida em que guardava certa semelhança com alguns requisitos da modelagem de empresas²⁰ a ser elaborada com o uso do *software* ARIS Toolset®.

Entretanto nas fases de validação dos fluxos, encontrou-se uma dificuldade relativa de compreensão das lógicas do fluxo, sendo especialmente crítica o entendimento do encadeamento lógico das atividades, suas entradas e saídas.

Assim, cumpria-se a contento o objetivo fundamental do projeto, mas o mesmo não se podia dizer em relação ao [MAPPRO] fornecer subsídios à melhoria de processos e apresentação dos processos a novos funcionários. Nesse sentido, é que se procedeu aos ajustes descritos na seção seguinte, para os quais a mudança das métricas de qualidade do projeto e o foco no cliente do projeto foram importantes balizadores.

Retornando às entrevistas com os colaboradores é deveras importante citar algumas dificuldades práticas. Aparte os obstáculos para seu agendamento, cada entrevista realizada trazia uma particularidade: houve quem interpretou que se tratava de uma auditoria e se sentiu “investigado”, houve quem entendeu as entrevistas como diagnose de problemas organizacionais e focou seu relato nos entraves ao bom andamento das atividades e – em sua maioria – os funcionários apresentavam certa dificuldade em compreender seu trabalho como uma seqüência de atividades que podia ser agrupada em processos, embora seu comprometimento e interesse com o [MAPPRO] tenham contribuído significativamente para o sucesso do projeto.

Nesse aspecto, logo após as primeiras entrevistas, optou-se por dispender tempo significativo das sessões de entrevista explanando os reais objetivos do [MAPPRO], compartilhando com os entrevistados os roteiros de entrevista e o padrão unificado de processos, de forma a orientar os relatos. Mesmo assim, houve casos em que a entrevista não bastou, requerendo o auxílio de observação direta.

Ademais, existe uma dificuldade natural em realizar a condução de uma entrevista semi-estruturada e o registro de um volume substancial de informações que – por vezes – dava

²⁰ Maiores detalhes sobre conceitos básicos de modelagem de empresas podem ser encontrados em: http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/Modelagemv1.html e não foram exploradas neste trabalho por fugir de seu escopo.

margem à dupla interpretação. Para esse problema, a realização de entrevistas em conjunto mostrou-se um sucesso. Cada sessão de entrevistas contava com, no mínimo, dois integrantes da equipe executora do mapeamento. A um deles cabia a condução da sessão, garantindo que se cobrisse o roteiro e se mantivesse o foco nos pontos críticos, além do cumprimento da duração da entrevista. Ao(s) outro(s) integrante(s), cabia – prioritariamente – a função de registro das informações, facultando-se que o(s) mesmo(s) fizesse(m) perguntas ao final da sessão para checar o entendimento.

A segunda etapa do projeto teve duração de três meses, sendo o primeiro deles destinado à maior parte das entrevistas e da elaboração do padrão unificado de processos e os demais à Documentação dos Processos do Piloto e das adaptações no *layout* dos diagramas, bem como nos procedimentos para realizar o mapeamento; assunto da próxima seção.

3.3.3 Adaptações e re-planejamento

Ainda na 2ª etapa do projeto, a conclusão do piloto levou à necessidade de mais um amplo re-planejamento.

Embora o cerne do projeto [MAPPRO] e de sua metodologia de trabalho já estivessem cristalizados, ajustes, sobretudo, na forma de apresentação dos diagramas se fizeram necessários.

Frente à iminência do início de um piloto do Programa Corporativo de Melhoria de Processos na DIMARKE, para a qual a equipe executora do [MAPPRO] foi destacada, seria necessário adaptar o método de representação de modo a apoiar o diagnóstico de melhorias operacionais. Esse modelo que pode ser visto no Anexo D traz um nível de agregação muito mais elevado que os fluxos do [MAPPRO], não há indicação das etapas do padrão unificado dos processos, tampouco de quantificação dos recursos envolvidos. Seu desenho amigável, entretanto, permitia a fácil compreensão – mesmo para quem nunca tivesse visto o processo. Em suma, apesar de ter um propósito diferente dos fluxos do [MAPPRO] o modelo de representação mais chamativo e simples, podia trazer contribuições importantes para o [MAPPRO].

Assim, optou-se por trocar o *software* utilizado para a elaboração dos diagramas. Embora apresentasse uma dificuldade inicial de replicação dos modelos construídos em VISIO®, o uso do PowerPoint® permitia maior apuro estético, conforme ilustrado no diagrama que segue.

Mapeamento do Processo: Processo de Pesquisa Ad Hoc

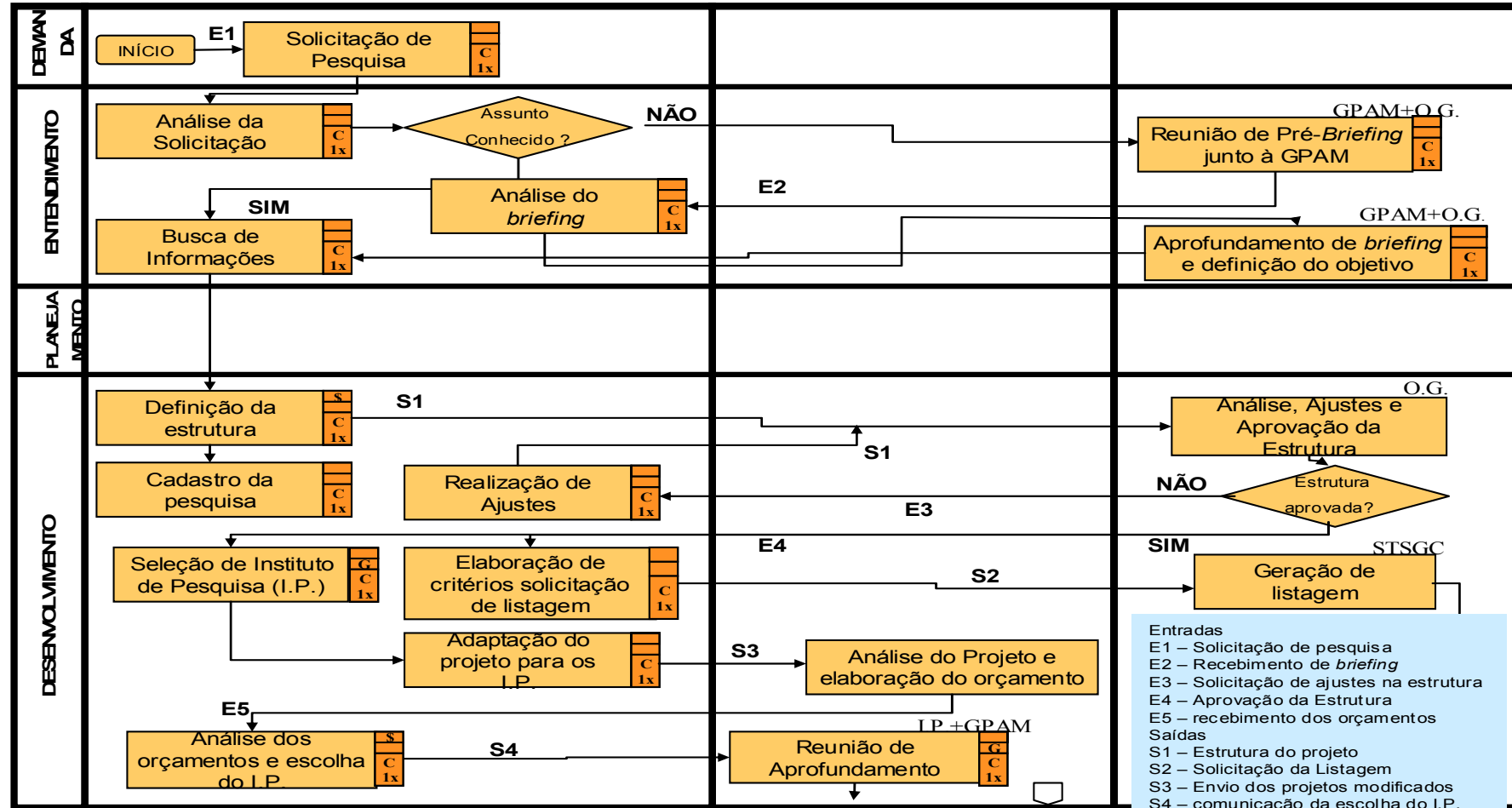


Figura 34 – Fluxo do Processo de Pesquisas *Ad Hoc* – novo layout (elaborado pela equipe executora)

Mapeamento do Processo: Processo de Pesquisa Ad Hoc

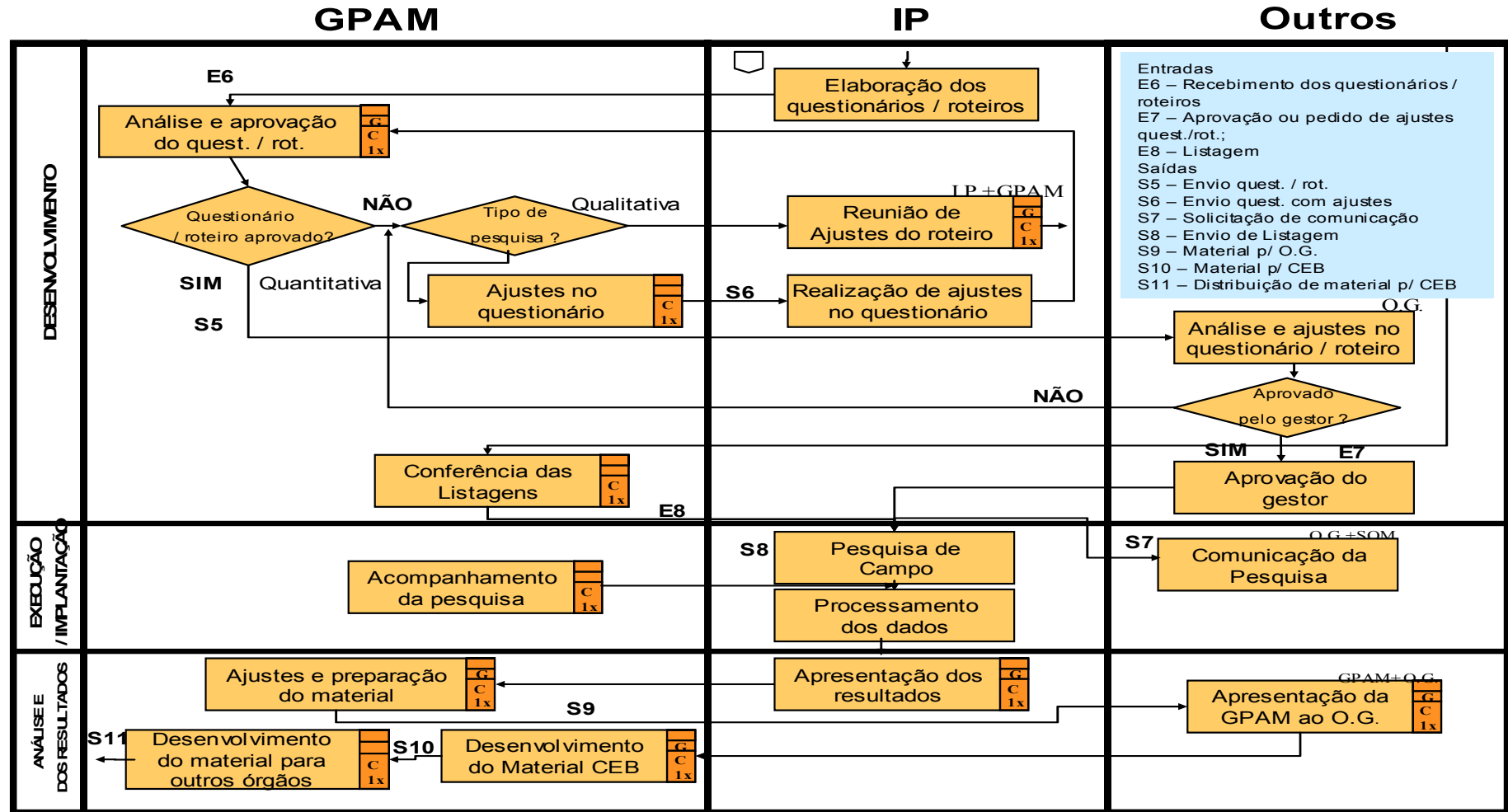


Figura 35 – Fluxo do Processo de Pesquisas Ad Hoc – novo layout continuação (elaborado pela equipe executora)

Esse foi o primeiro passo para uma mudança mais profunda na representação dos fluxos, que será apresentada em *4 Resultados*.

Também foram revistos alguns procedimentos relacionados às atividades da equipe executora.

Em primeiro lugar, as atividades de apresentação do [MAPPRO] não seriam mais realizadas durante as sessões de entrevistas. O projeto seria apresentado ao gestor de forma presencial e o material explicativo do [MAPPRO] seria disponibilizado à equipe do órgão mapeado.

Embora houvesse a intenção de separar a equipe executora do [MAPPRO], após a realização do piloto, optou-se por manter a execução em equipe por essa ter garantido a eficácia na obtenção de informações.

Ainda assim, houve uma mudança na equipe executora, quando a estagiária do Compliance desligou-se do projeto. Desta sorte, a equipe passaria a contar somente com dois integrantes e a Gerência de Compliance e Controles Internos seria mais um dos clientes do projeto.

Finalmente, as mudanças que levaram a um re-planejamento do [MAPPRO] disseram respeito à própria gestão do projeto [MAPPRO].

Finalizado o piloto, a equipe executora galgava uma posição de maior autonomia e “pilotagem” sobre o próprio projeto.

Tendo-se em vista que as avaliações de desempenho da equipe passariam a considerar duas dimensões: cumprimento de prazos e avaliação da qualidade a partir da satisfação dos clientes, seria de fundamental importância concentrar esforços na melhoria do próprio processo de mapeamento, além do produto final.

A idéia é que o [MAPPRO] fosse considerado um serviço de consultoria interna prestado à DIMARKE. Para tanto, deveria haver uma formalização da abertura e encerramento do projeto, além de negociação de prazo, contemplando a participação da equipe-alvo do mapeamento.

Todas essas atividades, que se deram ao longo do desdobramento do projeto, foram realizadas pela equipe executora, apenas sob supervisão do gerente do projeto.

3.3.4 Etapa III: Desdobramento

A etapa mais longa do [MAPPRO] que se estendeu por cerca de quatro meses, consistiu basicamente na execução do mapeamento de processos para os demais órgãos da DIMARKE.

Nesse aspecto, tratou-se muito mais de uma reaplicação da metodologia, com pequenas mudanças incrementais, refletindo um aspecto de melhoria contínua do método.

O que se pode destacar acerca dessa etapa, são algumas particularidades a respeito dos órgãos.

A característica de executar trabalhos em equipe da Gerência de Marketing em Canais Eletrônicos (GMCE) permitiu uma interação e debates interessantes sobre os processos, quando da validação dos fluxos.

Essa discussão de processos em grupo foi replicada para as equipes da GEIR e da GEPRER, que apesar de realizar trabalhos de forma individual, tinham processos que podiam ser agrupados dentro de fluxos comuns.

Assim, a disseminação de conhecimento começava a ocorrer antes mesmo da conclusão do projeto. Para essas equipes, o [MAPPRO] tornou-se um embrião do que atualmente é conhecido como *brainstorming* de processos, quando os integrantes de cada equipe discutem possíveis melhorias operacionais.

As discussões que se originaram nas sessões de validação, foram registradas e classificadas como oportunidades de melhoria, sendo levadas ao conhecimento dos gestores (sempre com a anuência da equipe), na apresentação do projeto, parte da etapa IV.

3.3.5 Etapa IV: Encerramento e avaliação de qualidade e aprendizado

A partir da “profissionalização” do [MAPPRO], após a execução do piloto, notou-se que não havia uma formalização do final do projeto em cada órgão. Apesar de haver a entrega e validação do caderno final pelo gestor, muitas vezes a equipe não era envolvida nessa finalização.

Dado este panorama, projetou-se a realização de uma sessão de apresentação dos fluxos às equipes. Esse seria o momento de compartilhar os resultados do projeto com toda a equipe do órgão, disseminando conhecimento sobre os processos e celebrando os resultados alcançados.

Logo após essa sessão eram distribuídos os formulários da pesquisa de satisfação [MAPPRO]. O modelo de formulário, disponível no anexo E, trazia um breve resumo das atividades realizadas ao longo do projeto e abordava os seguintes aspectos: envolvimento e *Follow-up* (incluindo o cumprimento de prazos), atendimento de objetivos e expectativas e geração de valor.

Os resultados²¹ da pesquisas de Satisfação estão exemplificados na tabela abaixo.

Tabela 4 – Resultados da Pesquisa de Satisfação [MAPPRO] – posição parcial (elaborada pelo autor)

Envolvimento e Follow-up (incluindo prazo)	GMCE	GEIR	Evolução
§ Enxergo-me na posição de parceiro no projeto Mapeamento de Processos (meu envolvimento tem impacto direto no resultado).	4,57	5,00	9,38%
§ O prazo foi atendido.	5,00	4,50	-10,00%
§ Sabia qual seria o encaminhamento do projeto (quais seriam as etapas a serem executadas).	4,17	4,00	-4,00%
§ Tinha idéia do que seria o produto final.	4,67	4,33	-7,14%
§ Eu fui posicionado em relação ao andamento do projeto (em qual fase o projeto se encontrava).	4,71	4,00	-15,15%
Objetivo			
§ O escopo do projeto foi apresentado de forma clara e concisa.	4,83	4,67	-3,45%
§ Minhas expectativas com relação ao Mapeamento de Processos foram atendidas.	5,00	5,00	0,00%
Valor			
§ Enxergo que o produto final do projeto Mapeamento de Processos agregou valor:			
- para mim;	4,57	4,67	2,08%
- para a minha equipe;	4,57	5,00	9,38%
- para a DIMARKE;	4,71	5,00	6,06%
Quantidade de questionários:			
§ Enviados	9	5	
§ Respondidos	7	3	
	78%	60%	-22,86%

²¹ Optou-se por apresentar aqui os resultados das pesquisas de satisfação [MAPPRO], por se entender que os mesmos suportaram mudanças ao longo da execução do projeto. Assim, a seção seguinte, *4 Resultados*, traz apenas os resultados finais do projeto.

Legenda

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 1 – Discordo plenamente | 4 – Concordo parcialmente |
| 2 – Discordo parcialmente | 5 – Concordo plenamente |
| 3 – Não concordo, nem discordo | |
-

Em paralelo às Pesquisas de Satisfação, a equipe executora junto ao gerente do projeto, realizava reuniões em que se discutiam os principais aprendizados, contemplando as melhores práticas desenvolvidas e aplicadas ao longo do mapeamento dos processos de determinado órgão, bem como as oportunidades de melhoria para o mapeamento subsequente. Essa análise foi orientada pelo termo de encerramento de projetos da DIMARKE, disponível no anexo F3.

Destaca-se a riqueza que o conjunto das pesquisas de satisfação somado aos termos de encerramento de projeto propiciou ao [MAPPRO]. Vez que o método foi replicado para os órgãos da diretoria, as oportunidades de melhoria podiam ser imediatamente incorporadas, tendo seu impacto avaliado na etapa subsequente, contribuindo significativamente para a melhoria do serviço prestado pela equipe executora.

Cabe a ressalva, apenas, de aquelas mudanças relacionadas ao *layout* de representação eram menos freqüentes e mais difíceis de colocar em prática, em razão da manutenção da equidade dos cadernos finais. Assim qualquer mudança aprovada, acarretaria em um re-trabalho no tocante aos fluxos já mapeados.

O presente capítulo presta-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos a partir da execução do projeto [MAPPRO]. Seu propósito é permitir a avaliação de cumprimento dos objetivos propostos para este Trabalho de Formatura, à luz do problema exposto, considerando as possíveis incongruências do planejado frente ao realizado e apresentando eventuais contribuições complementares.



Resultados

4 Resultados

A configuração das seções que compõem este capítulo aponta a forma através da qual se avaliou a realização do projeto [MAPPRO] e o respectivo alcance de resultados.

Dentro de uma perspectiva objetiva apresentam-se os resultados do projeto [MAPPRO] questionando em que medida o mesmo auxiliou na resolução do problema / tema proposto.

D'outra parte, porém, e em igual medida de importância discute-se o próprio [MAPPRO], enquanto metodologia de trabalho para o mapeamento de processos. Credita-se a este trabalho a possibilidade de apresentar uma série de procedimentos que orientem o trabalho de se mapear os processos de uma organização.

Conseqüência de adaptações ao longo da execução do projeto juntamente às melhorias implementadas a partir da análise de aprendizado ao encerrar o mapeamento em cada órgão, o método aprimorado é, em si, um resultado deste Trabalho.

Longe de propor uma receita para o mapeamento de processos, o que se defende é um ponto de partida para que se enxergue esse tipo de trabalho como a prestação de um serviço, sendo especialmente importante compreender a forma como estão estruturadas suas operações.

Conforme exposto ao final do referencial teórico (seção 2), são muitas as técnicas de mapeamento encontradas na literatura; muito se abordam métodos de representação e desenvolvimento de ferramentas de apoio ao mapeamento, em detrimento de esparsas referências acerca de como aplicá-las.

Nesse sentido, então, é que se investe na descrição da metodologia de trabalho sugerida, enquanto um modelo flexível e não estanque para aplicação em casos que guardem semelhanças com o descrito neste trabalho.

O conjunto de fluxos produzidos que são os resultados tangíveis do [MAPPRO] encontram-se apenas exemplificados neste trabalho.

4.1 Solução do problema

Para a análise do cumprimento dos objetivos do [MAPPRO] retomam-se as considerações feitas na introdução deste trabalho.

De início, parece lógico que o projeto cumpriu seu objetivo primário de fornecer uma documentação completa e atualizada dos processos da DIMARKE. Tendo-se passado mais de seis meses, após o final do projeto – em que ocorreram mudanças organizacionais e na composição das equipes – os fluxos, em si, permanecem fiéis à realidade à exceção daqueles que representavam os processos que passaram por melhorias e que, portanto, tiveram seus fluxos redesenhados.

Seguindo, os objetivos secundários do [MAPPRO] estavam correlacionados com outros dois projetos da diretoria.

No que tange ao aperfeiçoamento e melhoria de processos, o [MAPPRO] forneceu subsídios que – de fato – apoiaram a revisão e mudança dos processos. Os diagramas elaborados apoiaram não só o diagnóstico e melhoria de um processo piloto, mas permitiram que as melhorias de processo fossem algo sustentável na realidade da diretoria. Atualmente já são oito os processos modificados e acompanhados, para os quais os diagramas foram ferramentas essenciais para a análise de desperdícios e oportunidades de melhoria.

Já com relação à implantação de um *software* de gestão de projetos na diretoria o resultado do [MAPPRO] é questionável. Embora tenha apoiado a montagem dos modelos de projeto iniciais, os relatórios do [MAPPRO] não se mostraram perfeitamente aderentes à interface e requisitos do sistema implantado, requerendo sucessivas alterações e revisões até que se chegasse a um nível ótimo de detalhamento, sempre distinto daquele representado nos diagramas originais. O projeto, ainda em curso, vem encontrando muitas dificuldades e tem sido revisto sucessivamente.

Mas o que parece mais interessante é retomar os principais problemas constatados na DIMARKE que motivaram a realização deste trabalho e avaliar se sua execução ajudou a resolvê-los.

- Havia descompasso em termos da maturidade da gestão dos processos de cada um dos órgãos da DIMARKE, sendo notadamente a gerência de pesquisa o órgão com o maior nível de controle sobre seus processos e a gestão da marca o de menor nível;

Na medida em que o [MAPPRO] contemplou todos os órgãos da diretoria, o projeto permitiu – senão o nivelamento dos órgãos com relação à maturidade no controle e acompanhamento dos processos – uma diminuição significativa no *gap* existente entre os diversos órgãos. Essa evolução e equiparação em termos de gestão de processos puderam ser constatadas a partir do veloz desdobramento do programa de melhoria de processos para todos os demais órgãos da DIMARKE.

- Constatou-se uma dissonância na compreensão das etapas dos processos por parte dos gestores e da equipe executora;

Dado que os cadernos finais foram validados, tanto pela equipe como pelos gestores, houve um reconhecimento comum de quais eram as atividades que – de fato – integravam os processos mapeados. Essa dissonância ficou patente em algumas sessões de validação em que foi necessário reunir equipe e gestor para que – caso não houvesse consenso – criasse-se um procedimento a ser seguido a partir daquele momento. Os conflitos continuaram ocorrendo, mas – ao menos no que tange aos processos – gerou-se um ambiente mais aberto em que as discussões sobre processos baseavam-se em fatos devidamente registrados e não mais em suposições.

- O desconhecimento acerca dos trabalhos e processos de cada órgão era generalizado, não se sabendo apontar o que cada um fazia dentro da diretoria, sendo os processos desconhecidos também por parceiros externos à DIMARKE.

O [MAPPRO] somente promoveu a troca de experiências sobre os processos pelas equipes dentro de cada órgão. Embora os cadernos finais de cada um dos órgãos tenham sido disponibilizados a toda a diretoria, só houve contribuição efetiva e troca de informações nas sessões de validação dos cadernos finais – que por mais que integrassem processos diferentes – restringiam-se a uma determinada superintendência ou gerência da DIMARKE. Em tempo, vale a nota de que a diretoria evoluiu muito em termos de integração de suas equipes e sinergia de processos. Essa evolução, entretanto, decorreu muito mais de outras iniciativas do que aquelas oriundas do [MAPPRO].

- Definições pouco claras do *modus operandi* de cada um dos processos, implicavam em uma necessidade freqüente de supervisão / orientação;

A existência de uma documentação atualizada e detalhada auxiliou no aumento progressivo de autonomia e “pilotagem” de alguns dos colaboradores da DIMARKE, não

dispensando, porém, a supervisão realizada por aqueles que lidavam há mais tempo com os processos. Talvez a contribuição mais efetiva do [MAPPRO] em termos de prover autonomia das pessoas a partir do conhecimento dos processos tenha sido aquela vinculada aos novos colaboradores da DIMARKE. Dada a manutenção do escopo de atribuições da diretoria, os funcionários que vieram na onda de aquisições do **Banco Itaú**, tiveram por onde começar a conhecer a forma como estavam estruturados os trabalhos que em breve eles iriam realizar. Ainda assim, avalia-se que a geração de aprendizado para estas pessoas, seria mais rica se as mesmas fossem integradas às sessões de construção e validação dos fluxos, ao invés de apenas receber os cadernos finais.

- A ocorrência de re-trabalho era freqüente e havia dificuldades no cumprimento de prazos, além de excessos de espera que decorriam da falta de seqüência lógica entre as etapas;

A partir dos fluxos elaborados no projeto, foi possível explicitar as seqüências de atividades, permitindo a avaliação de seu encadeamento lógico, bem como da existência de esperas, re-trabalho e outros desperdícios. Novamente, o [MAPPRO] – apesar de não resolver esse problema – forneceu subsídios para que os desperdícios fossem combatidos.

- Havia barreiras em relação ao aprendizado sobre os processos, pelo fato de não haver um padrão aparente na forma de proceder / executar o trabalho.

O [MAPPRO] permitiu que os padrões existentes fossem explicitados e para aqueles casos em que esse padrão não existia formalizou-se um novo modo de proceder. Faz-se notar que a formalização de um padrão não redundou em um enrijecimento dos processos. Apenas fez com que houvesse uma forma unificada de se agir, algo especialmente importante para aqueles trabalhos realizados em equipe. Os padrões permitiam algum grau de flexibilidade e foram elaborados contemplando a necessidade de revisões sistemáticas.

Em síntese, pôde-se constatar que o projeto [MAPPRO] redundou em contribuições efetivas para a solução do problema apontado.

Quando não foi diretamente responsável por resolver alguns dos aspectos problemáticos apontados, o projeto forneceu elementos para que outras iniciativas promovessem melhorias.

Finalmente, com relação ao resultado final pretendido para este trabalho, fica patente a elaboração dos cadernos cumpriu os objetivos de documentação dos processos. A criação de

um ambiente propício ao aprendizado sobre processos, no entanto, foi atingida ao longo do projeto, decorrendo fundamentalmente dos procedimentos adotados para a realização do [MAPPRO]. Esse conjunto de passos que catalisou a geração de uma atmosfera favorável à discussão e implantação de oportunidades de melhoria foi resultado da metodologia aplicada, explicada a seguir.

4.2 [MAPPRO]: Metodologia de Trabalho

Inicialmente, a execução de projetos de Mapeamento de Processos segundo a metodologia do [MAPPRO] parte da premissa de envolvimento e disposição de todos os envolvidos.

Essa importante contingência pode ser promovida a partir de um patrocínio efetivo por parte da cúpula estratégica da organização e transmitida verticalmente por sua linha intermediária. Mas, a determinação expressa hierárquica da necessidade de realização do projeto não assegura a participação pró-ativa das equipes envolvidas.

Para tanto, faz-se necessário que a equipe executora do mapeamento, além de competência técnica demonstre persuasão e capacidade de transmitir a mensagem de que o mapeamento pode gerar valor a todos na organização.

Isto posto, é necessário que haja um tratamento equânime dos envolvidos, independente do nível hierárquico.

Assim, segundo o método aprimorado, o projeto [MAPPRO] é apresentado conjuntamente à equipe e ao gestor. É bastante recomendável que se apresentem resultados de etapas anteriores do projeto de mapeamento (no caso de este não ser o piloto), como forma de *benchmark*, bem como os resultados das pesquisas de satisfação.

Se por um lado, esse tipo de apresentação atribui credibilidade à equipe executora a partir da opinião de outros clientes, também orienta a equipe e o gestor a balizarem seus relatos no *framework* já definido.

Nesse sentido, é que se retornam aos métodos de representação. À mudança apresentada até o momento, que se resumia a uma alteração estética, sucedeu mais uma alteração. No método aprimorado, a disposição dos fluxos deixa de ser estática, passando a ser dinâmica (sintetizado na Figura 36), despertando curiosidade e interesse dos envolvidos e simplificando mais ainda a compreensão do processo.

Após a apresentação do projeto, com a apresentação de *benchmark*, pode-se proceder a negociação de prazo. A partir das durações já estimadas para cada uma das etapas do mapeamento, variáveis em função do número de processos a serem mapeados, o tamanho da equipe e a forma de execução dos trabalhos (individualmente ou em equipe), é possível estipular um prazo adequado para a conclusão do projeto, considerando as disponibilidades de cada integrante da equipe a ter seus processos mapeados e à definição da importância do Mapeamento frente a outras prioridades do órgão, para o qual o gestor tem voz ativa.

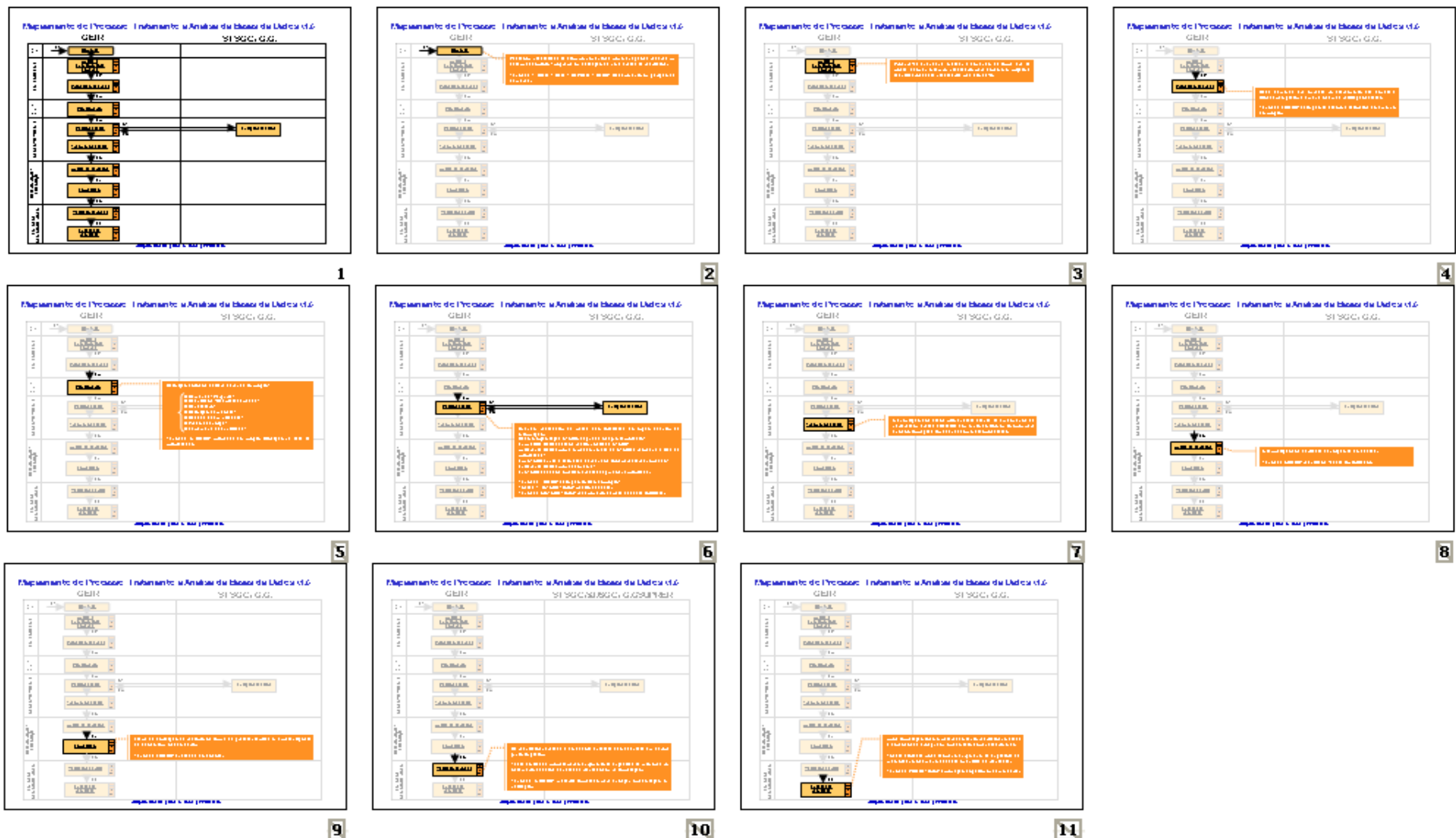


Figura 36 – Esquema Ilustrativo do Fluxo Dinâmico de Tratamento e Análise de Bases – versão links (elaborado pela equipe executora)

Frisa-se, neste momento, a necessidade de já se ter uma definição de quais serão os processos mapeados. Essa definição deve ocorrer pela equipe executora do [MAPPRO] em conjunto com o gestor da área, a partir do Relatório de Macroprocessos.

Assim, definidos os processos a serem mapeado, é possível já há um cronograma de trabalho para o mapeamento, semelhante ao ilustrado na Tabela 2.

Passa-se, então, a etapa de entrevistas com os colaboradores. Essas entrevistas seguem formato semelhante ao das entrevistas com os gestores, sendo realizadas – preferencialmente – por mais de um integrante da equipe executora do [MAPPRO], que se alternam na posição de condutor da entrevista. Todas as entrevistas são registradas através de ata e validá-las pelos entrevistados, que – no momento da validação – podem fazer ajustes, correções e optar por omitir alguma declaração. Embora não seja desejável que se omita informações, essa é uma forma de estabelecer uma relação de cumplicidade entre cada entrevistado e a equipe executora do [MAPPRO], facilitando assim a obtenção de informações completas sobre os processos.

Uma particularidade das entrevistas com os colaboradores frente às entrevistas com os gestores versa sobre a utilização do padrão unificado de processos. O modelo é apresentado aos integrantes das equipes de forma a orientar o entrevistado a basear o seu relato naquele *framework*. Essa medida facilita em muito a tarefa de enquadrar o fluxo dentro do padrão unificado de processos e auxilia o entrevistado na reflexão do encadeamento lógico das ações relatadas.

Encerrada essa etapa em que se produzem os relatórios descritivos preliminares dos processos (a partir da compilação das atas de entrevistas com os colaboradores e de toda a documentação previamente produzida, tais como os Documentos de Síntese de Informações Preliminares), passa-se tarefa mais árdua para a equipe executora do [MAPPRO]. O desafio consiste em adequar os relatos às fichas de elaboração de cada atividade do processo, definindo-se, a partir desta atividade, o nível de detalhamento. Não se trata de uma mera transcrição; devem-se filtrar todo o conjunto de informações obtido com base nos campos de preenchimento das fichas de elaboração, realizando-se um agrupamento lógico que faça sentido, tanto para aqueles que já possuem familiaridade com o processo, ainda que sob óticas diferentes (caso da equipe executora e do gestor do órgão), como para quem pouquíssimo conhecimento sobre o processo (caso do gerente do projeto [MAPPRO] na maioria dos casos).

A partir das fichas, então, parte-se para um primeiro esboço do fluxo. Nesse momento, ainda não há uma preocupação extrema em se alocar cada atividade em um determinado “quadrantes” do padrão unificado de processos (retomando: DEMANDA. ENTENDIMENTO DA DEMANDA, PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO, IMPLANTAÇÃO / EXECUÇÃO ou ANÁLISE e ENTREGA DE RESULTADOS). O que importa, nesse instante, é a veracidade das informações representadas e a forma como as atividades estão interligadas.

O próximo passo consiste nas sessões preliminares de validação. Quanto melhor for a qualidade das atividades prévias e, portanto, do próprio fluxo construído, mais breve serão essas sessões. A validação preliminar pode ser realizada com um número menor de pessoas envolvidas na execução do processo, preferencialmente um dos integrantes da equipe com maior conhecimento do processo e postura crítica. O mesmo se pode dizer da equipe executora do [MAPPRO]. Esse é o primeiro momento em que a separação da equipe responsável pelo mapeamento, não só é “permitida”, como é desejável, na medida em que se ganha tempo na realização das validações.

O número de sessões de validação parcial dependerá da correta compreensão e representação do processo, que – em certa medida – não deixa de ser uma tarefa iterativa: quanto mais se refina, maior é o grau de variabilidade daquela seqüência mapeada. Uma orientação simples que cabe para essa tarefa é que não se saia de uma sessão preliminar de validação sem se ter certeza dos ajustes a serem realizados. Para cada “isso não é assim” ou “não é assim que eu faço”, deve haver uma resposta clara para a seguinte pergunta: “como essa atividade é feita, então?”.

Passada a fase de validação parcial, é o momento de se enquadrar as atividades no padrão unificado de processos. Novamente, é interessante realizar uma etapa de validação dos fluxos com o mesmo responsável, pelas validações prévias. O envolvimento de uma mesma pessoa para essa etapa contribui para que se fortaleçam os vínculos com o projeto e se estabeleça uma relação de verdadeira parceria. Além disso, uma vez que há um conhecimento prévio de todo o método de representação há uma melhoria significativa na performance no que tange à validação nesta etapa.

Finalmente, passa-se a representação de riscos e oportunidades de melhoria apontadas, tanto pela equipe do órgão mapeado como pela equipe executora do [MAPPRO]. A ilustrar possíveis melhorias junto ao fluxo, permite-se que se resgatem facilmente idéias para a

modificação dos processos, quando da realização de um diagnóstico sobre a eficiência operacional do processo.

Um exemplo de um dos fluxos completo segundo o método aprimorado do [MAPPRO] pode ser visto na Figura 37.

Concluindo, procede-se a elaboração do relatório descritivo, nos moldes já apresentados anteriormente (vide Quadro 9 na seção 3.2.4), realizando-se as entregas dos cadernos finais para a validação de toda a equipe. Embora, a responsabilidade pela validação final seja do gestor do órgão mapeado, circular cópias do relatório final pela equipe, permite que ajustes finos sejam realizados, permitindo maior acurácia do trabalho realizado.

Encerra-se o projeto com a apresentação do fluxo em seu formato dinâmico para a equipe e o gestor e a realização das pesquisas de satisfação [MAPPRO] e da análise de aprendizado a partir dos termos de encerramento do projeto, conforme explicado em 3.3.5 *Etapa IV: Encerramento e avaliação de qualidade e aprendizado*.

Assim, a partir da aplicação da metodologia do [MAPPRO] para a realização do mapeamento dos processos, promovem-se momentos de interação entre a equipe que suscitam o debate acerca dos processos, gera-se e se dissemina conhecimento sobre os processos e mesmo sobre as técnicas de gestão de projetos e avaliação de desempenho de cada tarefa e, finalmente, contribui-se – indiretamente – para a integração das equipes dentro de cada órgão.

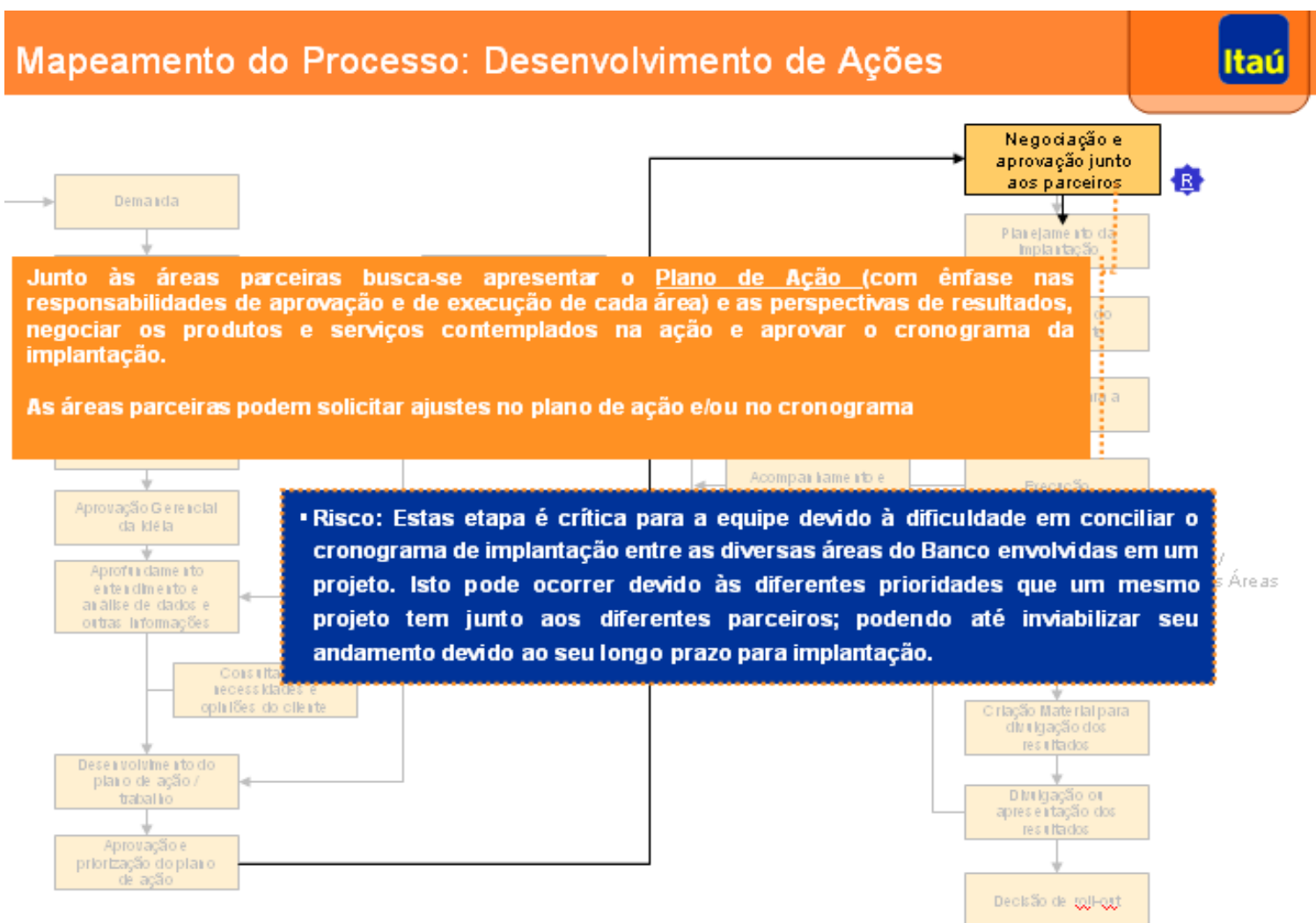


Figura 37 – Fluxo Dinâmico do [MAPPRO] com identificação de Riscos (elaborado pela equipe executora)

No capítulo de encerramento deste Trabalho de Formatura, faz-se uma análise consolidada da obra realizada, retomando-se alguns pontos no tocante ao delineamento do problema, aos métodos de solução apontados e a execução e resultados alcançados. Por fim, faz-se uma análise crítica do trabalho à luz dos conhecimentos de Engenharia de Produção e se indicam oportunidades futuras de estudo.



Conclusão

5 Conclusão

Não se pretende aqui resumir todo o trabalho realizado. A perspectiva de resgate de alguns pontos desta obra busca ressaltar a estrutura da análise e resolução do problema.

Um aspecto que foi relevante ao longo da execução deste trabalho, foi à particularidade de estar se trabalhando com serviços. A partir do que já foi exposto, as variáveis dos serviços acarretavam subjetividade aos processos o que dificultava se mapeamento.

Soma-se a isso a peculiaridade de se tratarem de processos de marketing. Embora seguissem um encadeamento lógico no executar das atividades, a parte substancial da equipe da DIMARKE creditava a seus trabalhas um cunho imaginativo em que se disparavam ações a partir do tino criativo; algo completamente paradoxal a procedimentos rígidos e passíveis de planejamento e controle.

Nesse sentido, logrou êxito a atitude de se suspender temporariamente à tomada de tempos dos processos mapeados. Como seria possível estipular prazos para uma determinada atividade se nem ao menos ela se encontrava explicitada para a equipe.

Outro ponto de significativa importância para a execução de um mapeamento de processos fidedigno disse respeito ao desenvolvimento progressivo do projeto [MAPPRO], bem como dos métodos de representação e levantamento de dados. O *feedback* contínuo permitiu que fossem incorporadas uma grande variedade ao longo da execução do projeto.

Desde sua concepção até o encerramento do mapeamento em cada órgão, houve uma geração substancial de aprendizado que se refletiu na melhoria da metodologia. Essa geração de aprendizado permitiu também que a equipe executora do projeto [MAPPRO] galga-se uma posição privilegiada dentro da diretoria, por conhecer profundamente as diversas realidades e processos que a compunham. Essa visão sistêmica desdobrou-se em um conjunto de conhecimentos que permitia que se enxergassem problemas e soluções comuns aos diversos órgãos da DIMARKE.

Para que a promoção de melhorias não impactasse negativamente no projeto, na medida em que cada mudança acarretava em retrabalho, foi de fundamental importância a utilização de técnicas e conhecimentos angariados ao longo do curso de graduação em Engenharia de Produção.

Destacaram-se aquelas relacionadas à gestão de operações de serviços, logicamente por versar sobre o tema deste trabalho, mas também todo o arcabouço teórico de gestão de projetos que permitiu o controle adequado do projeto [MAPPRO] servindo de fiel da balança

para que certos passos fossem dados. Assim, a cada mudança sugerida, consultava-se o escopo do projeto, definido previamente.

Também se avaliava o impacto que a mudança poderia trazer em termos de atrasos ou modificações no prazo do projeto.

Essas medidas, aparentemente simples, corroboraram para que se chegasse a um ponto ótimo de mudanças aceitas sem comprometer o andamento do projeto.

Mas, talvez o que mais tenha surpreendido mais foi que esse projeto, cujo objetivo resumia-se à resolução de um problema, acabou resultando em um novo método de representação de processos, contribuindo – assim – para que essa linha de pesquisa tenha mais um exemplar.

Ainda que seja passível de crítica em relação a seu rigor científico o [MAPPRO] permitiu que se gerasse uma metodologia de trabalho facilmente replicável que pode servir de base para mapeamentos vindouros. Não foi sem propósito, então, que se discursou sobre a concepção dos passos que compõem o [MAPPRO], por serem estes – em conjunto com os produtos finais do mapeamento realizado – o verdadeiro resultado deste Trabalho de Formatura.

Enquanto para a Organização foi possível atender a demanda de forma efetiva o trabalho aqui relatado pode ter acarretado em uma contribuição, ainda que tímida, para o meio acadêmico.

Mas, a exemplo do que ocorreu ao longo do projeto, eacam-se aqui algumas oportunidades de melhoria no próprio método para trabalhos futuros.

5.1 Recomendações para trabalhos futuros

O [MAPPRO] está longe de ser um método ideal e abrangente. Tampouco seu propósito era este. Deve-se lembrar que sua concepção, ainda que baseada em critérios de válidos para a análise de outras técnicas de mapeamento, destinava-se a resolução objetiva do problema levantado. Ainda assim, questiona-se – a exemplo do que fizeram Santos & Varvakis para o SERVPRO, se o [MAPPRO] seria efetivo para a representação de processos de linha de frente.

Outra possível melhoria seria a utilização de dados quantitativos, que no caso estudado não estavam disponíveis, para que se procedesse, tanto à tomada de tempos como ao diagnóstico de melhorias.

Finalmente, seria interessante notar a metodologia para outros tipos de arranjo organizacional, dado que a configuração e estrutura do Itaú ensejam uma realidade particular não observável em outras organizações.

Essas são algumas sugestões dentre as muitas possíveis para trabalhos que sucedam o que foi apresentado aqui.

Dessa maneira encerra-se este Trabalho de Formatura com a certeza de que foram gerados frutos pertinentes tanto à organização, como a seu autor em termos de conhecimento sobre o tema e os conceitos aqui abordados.

REFERÊNCIAS

- ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000:2000: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, Técnicas, 2000, 32p.
- ADAIR, C. B. MURRAY, B. A. Revolução total dos processos. São Paulo, Nobel, 1996.
- ANDERSEN, B., Business process improvement toolbox, Milwaukee, Wisc., ASQ, 1999.
- CHASE (1978) *apud* LACERDA, D. P.; TEIXEIRA, R. Produção de Serviços - Uma experiência no setor da Educação. Organizações e Sociedade, Salvador, 2006.
- CHASE (1981) *apud* LACERDA, D. P.; TEIXEIRA, R. Produção de Serviços - Uma experiência no setor da Educação. Organizações e Sociedade, Salvador, 2006.
- CONGRAM & EPELMAN, (1995) *apud* SANTOS, L.C. S. & VARVAKIS, G. Projeto e análise de processos de serviços: uma avaliação de técnicas de representação Revista Produto & Produção, vol. 5. n. 3, p.01-16, out. 2001
- CÔRTEZ & CHIOSSI (2001) *apud* KINTSCHNER, F. E. & BRECIANI FILHO, E. REENGENHARIA DE PROCESSOS: transformando as necessidades do cliente em parâmetros de um sistema. Revista de Administração UNISAL, Americana, Ano 01. Número 01, pp. 58-73, Jul/Dez. 2004.
- DAVENPORT, T. H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação, Trad. W. Dutra, Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- DIMARKE, Diretoria de Marketing Estratégico. Material da Plenária DIMARKE de Fevereiro/07. 2007.
- ERNST & YOUNG (1997) *apud* KINTSCHNER, F. E. & BRECIANI FILHO, E. REENGENHARIA DE PROCESSOS: transformando as necessidades do cliente em parâmetros de um sistema. Revista de Administração UNISAL, Americana, Ano 01. Número 01, pp. 58-73, Jul/Dez. 2004.
- FITZSIMMONS, J. A., FITZSIMMONS, M. J. Service management: operations, strategy, and information technology. 2.ed. USA, Irwin/McGraw-Hill, 1998. 613 p.
- GARVIN (1998) *apud* GONÇALVES, J. E.L. As empresas são grandes coleções de processos. R.A.E. – Revista de Administração de Empresas – FGV, São Paulo, v.40, n.1, pp.6-19, Jan/Mar 2000.
- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. R.A.E. - Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, jul./set. 1997

GONÇALVES, J. E.L. As empresas são grandes coleções de processos. R.A.E. – Revista de Administração de Empresas – FGV, São Paulo, v.40, n.1, pp.6-19, Jan/Mar, 2000a.

GONÇALVES, J. E.L. Processo, que processo?. R.A.E. – Revista de Administração de Empresas – FGV, São Paulo, v.40, n.4, pp.8-19, Out./Dez. 2000, 2000b.

HAMMER, M. & CHAMPY, J. Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution, New York, HarperBusiness, 1994.

HARRINGTON, H. James. Business process improvement: the breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. New York, McGraw Hill, 1991.

HARRINGTON, H. J. ESSELING, Erik, K. C. & NIMWEGEN, H. van. Business process improvement workbook: documentation, analysis, design, and management of business process improvement. USA: McGraw-Hill, 1997. 314 p.

HESKETT, J. L. Managing in the Service Economy. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1986.

ITAÚ. Banco Itaú SA. Relatório Anual 2006, 2007. Disponível em: <<http://ww13.itaou.com.br/portali/index.aspx?idioma=port>>. Acessado em: 05 jun. 2007

ITAÚ, Banco Itaú SA. *Circulares do Banco Itaú – Série AG*, 2007.

ITAÚ (2006) *apud* CARVALHO, J. P. V. de., Mensuração da qualidade do serviço e a lealdade dos clientes: aplicação em um grande banco de varejo, p. 18-21, 2006. 116 p. Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

JOHANSSON, *et al.* (1995) *apud* VILELLA, C. S S.. Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional, 2000, 182 p. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000.

JOHNSTON (1999) *apud* SANTOS, L.C. S. & VARVAKIS, G. Projeto e análise de processos de serviços: uma avaliação de técnicas de representação Revista Produto & Produção, vol. 5. n. 3, p.01-16, out. 2001

JOHNSTON, R. & CLARK G. . Administração de Operações de Serviços. A. B. Brandão. São Paulo, Editora Atlas, 2002

JURAN, J.M. Quality control handbook. New York: McGraw-Hill, 1974.

KINGMAN-BRUNDAGE, J. & GEORGE, W. R. & BOWEN, D. E. (1995) “Service Logic”: achieving service system integration.(revised in 1994) International Journal of Service Industry Management, Vol. 6 No. 4, pp. 20-39.

KINTSCHNER, F. E. & BRECIANI FILHO, E. REENGENHARIA DE PROCESSOS: transformando as necessidades do cliente em parâmetros de um sistema. Revista de Administração UNISAL, Americana, Ano 01. Número 01, pp. 58-73, Jul/Dez. 2004.

LACERDA, D. P.; TEIXEIRA, R. . Produção de Serviços - Uma experiência no

setor da Educação. Organizações e Sociedade, Salvador, 2006.

LEVITT (1976) *apud* LACERDA, D. P.; TEIXEIRA, R. . Produção de Serviços - Uma experiência no setor da Educação. Organizações e Sociedade, Salvador, 2006.

LIPNACK & STAMPS (1997) *apud* GONÇALVES, José E.L. As empresas são grandes coleções de processos. R.A.E. – Revista de Administração de Empresas – FGV, São Paulo, v.40, n.1, pp.6-19, Jan/Mar 2000.

MA (1999) *apud* SANTOS, L.C. S. & VARVAKIS, G. Projeto e análise de processos de serviços: uma avaliação de técnicas de representação Revista Produto & Produção, vol. 5. n. 3, p.01-16, out. 2001

MARTIN (1996) *apud* GONÇALVES, J. E.L. As empresas são grandes coleções de processos. R.A.E. – Revista de Administração de Empresas – FGV, São Paulo, v.40, n.1, pp.6-19, Jan/Mar, 2000a.

MORRIS & BRANDON (1994) *apud* GONÇALVES, J. E.L. As empresas são grandes coleções de processos. R.A.E. – Revista de Administração de Empresas – FGV, São Paulo, v.40, n.1, pp.6-19, Jan/Mar 2000.

NONAKA, I. E TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa, Campus, Rio de Janeiro, 1997)

OLIVEIRA (1998) *apud* PIMENTEL, R. A. da S. Modelos de Gestão: Qualidade e Produtividade, Manaus, Centro Univesitário UniNilton Lins, 2005, 40 p. Apostila para curso de especialização em Gestão da Educação de pós-graduação do Centro Universitário UniNilton Lins.

PENTLAND, B. T. *et al.* Useful descriptions of organizational processes: collecting data for the process handbook. CCS work paper #208. MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA, 1999. Disponível em: <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp208.pdf> Acessado em: 27 out. 2007

PIMENTEL, R. A. da S. Modelos de Gestão: Qualidade e Produtividade, Manaus, Centro Univesitário UniNilton Lins, 2005, 40 p. Apostila para curso de especialização em Gestão da Educação de pós-graduação do Centro Universitário UniNilton Lins.

QUINN, J. Brian. *Intelligent enterprises*. New York, Free Press, 1992.

RAMASWAMY, (1996) *apud* SANTOS, L.C. S. & VARVAKIS, G. SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços Revista Produção, v. 12 n. 1 2002

RUMMLER, G. A. BRACHE, A. P. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organizational Chart, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

SALERNO (1999) *apud* SANTOS, R. P. C. Engenharia de Processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos, 2002. Tese (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

SANTOS, L.C. S. & VARVAKIS, G. SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços Revista Produção, v. 12 n. 1 2002

SANTOS, L.C. S. & VARVAKIS, G. SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços Revista Produção, v. 12 n. 1 2002

SANTOS, R. P. C.. Engenharia de Processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos, 2002. Tese (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

SCHMENNEN, Roger W. How can service business survive and prosper. Sloan

Management Review. Vol. 27, n. 3, p. 21-32, 1986.

SILVA, M. T. ; SILVEIRA, Cassio ; QUAGGIO, F. M. ; COLAMEO, Giuliano . Análise da organização do trabalho no Programa Saúde da Família. In: Consórcio MEDICINA USP. (Org.). Inquérito com usuários e profissionais, percepção dos gestores e estudos sobre o trabalho no PSF. 1 ed. São Paulo: Centro de Estudos de Cultura Contemporânea, 2006,

SLACK, N. et al. Administração da produção: edição compacta, São Paulo, Atlas, 1996.

SOLIMAN (1998) *apud* SANTOS, L.C. S. & VARVAKIS, G. SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços Revista Produção, v. 12 n. 1 2002

VILELLA, C. S. S.. Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional, 2000, 182 p. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000.

ZEITHAML, Valarie, PARASSURAMAN, A. & BERRY, Leonard. (1990). Delivering quality service. New York, The Free Press,.

Anexo A – Linha do Tempo do Banco Itaú

(elaborado a partir de Itaú, 2006)

1945

O Banco Itaú Holding Financeira S.A. foi fundado em 1945, tendo sua origem como Banco Central de Crédito, depois Banco Federal de Crédito.

Década de 60

Durante este período, o país passa pela modernização do sistema financeiro, incorporando novos processos e tornando as operações mais complexas (haja vista a criação do FGTS e da autorização para o estabelecimento de bancos de investimentos brasileiros). Com o intuito de fortalecer-se frente ao mercado, o Itaú Holding realiza suas primeiras fusões, sendo a primeira delas entre o Banco Federal de Crédito e o Banco Itaú. Posteriormente, ocorrem as fusões com o Banco Sul Americano e com o Banco da América. Esse período estende-se entre 1964 e 1969.

Década de 70

Durante a década de 1970, a organização cresce através das aquisições dos Bancos Aliança, Português do Brasil e União Comercial. Paralelamente, a instituição desenvolve suas primeiras campanhas de marketing e investe fortemente em tecnologia, o que culmina na criação da Itautec, braço da *holding*, que atua na área eletrônica digital. Com o crescimento acelerado de sua estrutura, a organização lança encontros entre funcionários, visando maior entrosamento entre as áreas.

Década de 80

O conturbado ambiente político-econômico do país redundou no retorno dos investimentos ao âmbito nacional. Com isso o Itaú Holding firmou-se como “Banco Eletrônico” em todo o território nacional, evidenciando sua prioridade à tecnologia de ponta. O desenvolvimento tecnológico também auxiliou no processamento de operações ainda mais complexas, em razão das grandes mudanças desencadeadas pelo novo plano econômico do país. No final da década, a organização foi uma das primeiras a transformar-se em banco múltiplo, passando a agregar em carteiras, as operações dantes dispersas entre as diversas empresas que compunham o grupo.

Neste período, houve a compra de apenas um pequeno banco, o Pinto de Magalhães.

Década de 90

Começa um novo ciclo organizacional, que se delineia a partir das modificações do ambiente competitivo internacional e de mudanças na liderança da organização, ciclo esse que se estende até o presente momento. Paulatinamente, forma-se uma nova infraestrutura baseada na total segmentação mercadológica, que daria base não só a novas ondas de forte expansão nacional como de fortalecimento da instituição no cenário internacional.

Frente à privatização do setor financeiro brasileiro, o Itaú Holding adquire os bancos Banerj S.A e Bemge - Banco do Estado de Minas Gerais S.A..

São fundados os Bancos Itaú Europa (controlado pela sub-*holding* Itaúsa Portugal, SGPS, subordinada à *holding* Itaúsa), Itaú Argentina e Itaú Bank (Cayman), ampliando a visão e a operação internacional do conglomerado financeiro hoje liderado pelo Banco Itaú Holding Financeira S.A.

Em 1995, consequência da segmentação mercadológica, surge o Itaú Personnalité, a partir da aquisição do BFB - Banco Francês e Brasileiro.

No final da década, o Itaú Holding firma aliança estratégica com o Bankers Trust New York e compra o Banco Del Buen Ayre, incorporando-o ao Itaú Argentina, atual Itaú Buen Ayre, reforçando a atuação da organização no Mercosul.

Neste período, o Itaú Holding ainda cria o Programa de Apoio Comunitário (PROAC), atual Programa Itaú Social e inaugura a nova sede do Instituto Itaú Cultural que havia iniciado suas atividades em 1989 com o objetivo de ampliar a divulgação da arte e cultura brasileiras.

Década Atual

Dando prosseguimento a aquisições de bancos estatais, o Itaú Holding arremata o Banestado - Banco do Estado do Paraná S.A. e o Banco do Estado de Goiás S.A. (BEG).

A organização também espraia seus negócios para o setor de bancos de atacado, através da associação com o BBA Creditanstalt (que resulta na fundação do Itaú BBA), de financiamento a bens de consumo, com o controle do Banco Fiat, de seguros, com a aquisição do Banco AGF e da AGF Vida e Previdência, de empréstimos pessoais, com a criação da Taií - Financeira Itaú (Trishop Promoções e Serviços) e, finalmente, de crédito ao consumidor, com as parcerias com o Grupo Pão de Açúcar e a Lojas Americanas S.A..

Por fim, no segmento privado, a organização finaliza a cisão das operações da Credicard (até então divididas com o Citibank) e adquire as operações do BankBoston no Brasil e na América Latina junto ao Bank of America e da processadora Orbitall.

Essa última onda de aquisições impacta sobremaneira a administração central, sendo alocados os profissionais das empresas adquiridas nos mais diversos níveis hierárquicos do Itaú Holding.

Anexo B – O SERVPRO

(extraído de Santos & Varvakis, 2002)

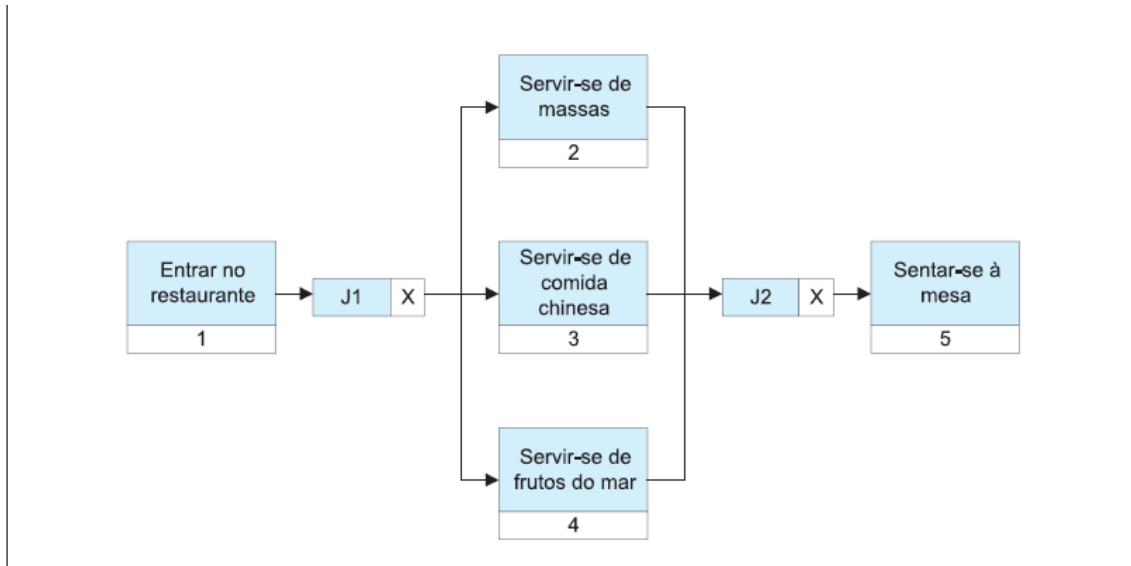


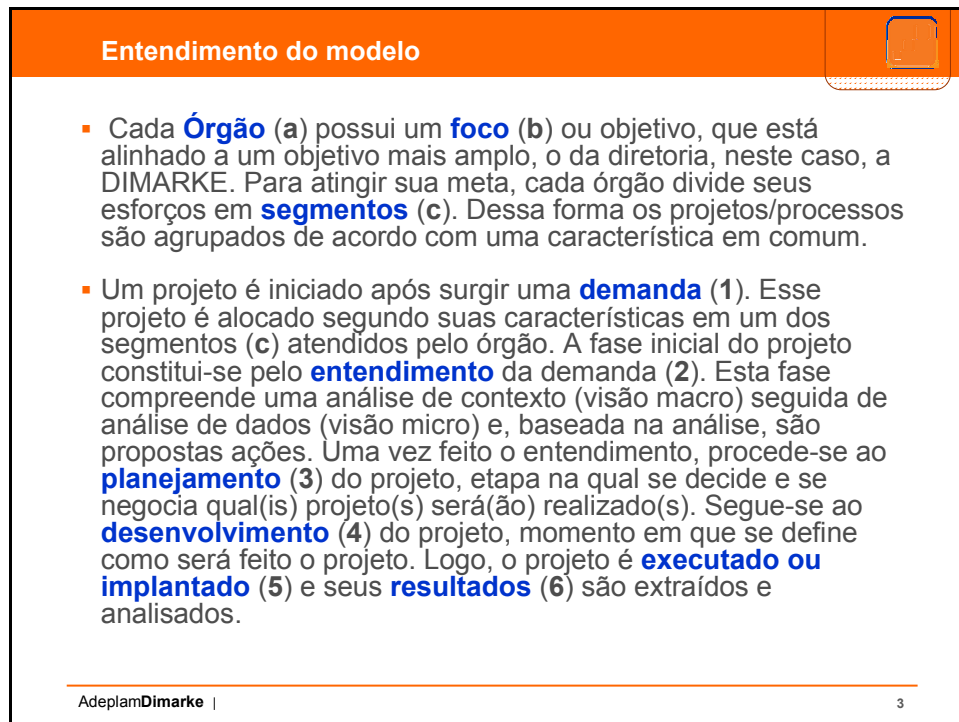
Diagrama do SERVPRO

Atividade de interação N ^o : 6 Nome: Pagar a conta Rótulo: Pagar a conta	Elemento(s) de contato: - Garçom - Conta - Nota fiscal
Interações entre o(s) elemento(s) e o cliente: ↓ → O cliente pede a conta ← 🍽️ O garçom traz a conta ↓ → O cliente preenche o cheque ou utiliza cartão de crédito 🍽️ → O garçom pede documento ← ↓ O cliente entrega documento e paga ← 🍽️ O garçom traz a nota fiscal	
Operações do(s) elemento(s): - Garçom: trazer a conta - Garçom: receber pagamento e entregar a nota	Operações do cliente: - Preencher o cheque
Determinantes da qualidade:	Medidas de desempenho:
Confiabilidade	- % de contas calculadas com erro - % de reclamações relativas à conta
Rapidez	- tempo médio na entrega a conta
Empatia	- % de usuários que classificam o tratamento recebido como "excelente" (escala de 5 pontos)

Documento de Elaboração do SERVPRO

Anexo C – O Padrão Unificado de Processos

(elaborado pela equipe executora do [MAPPRO])



Observações:

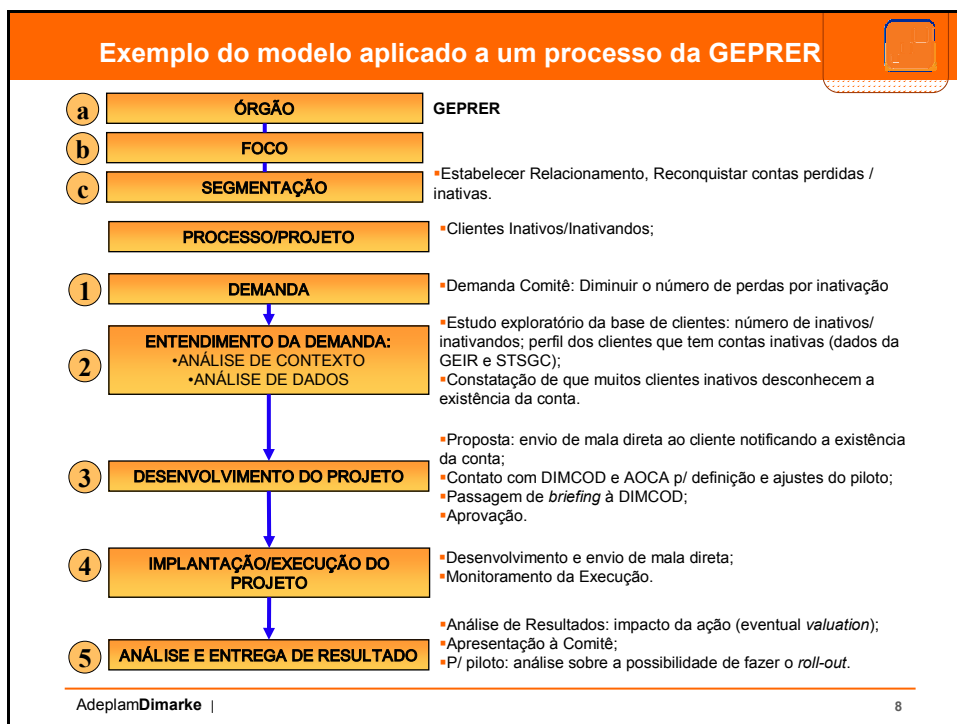
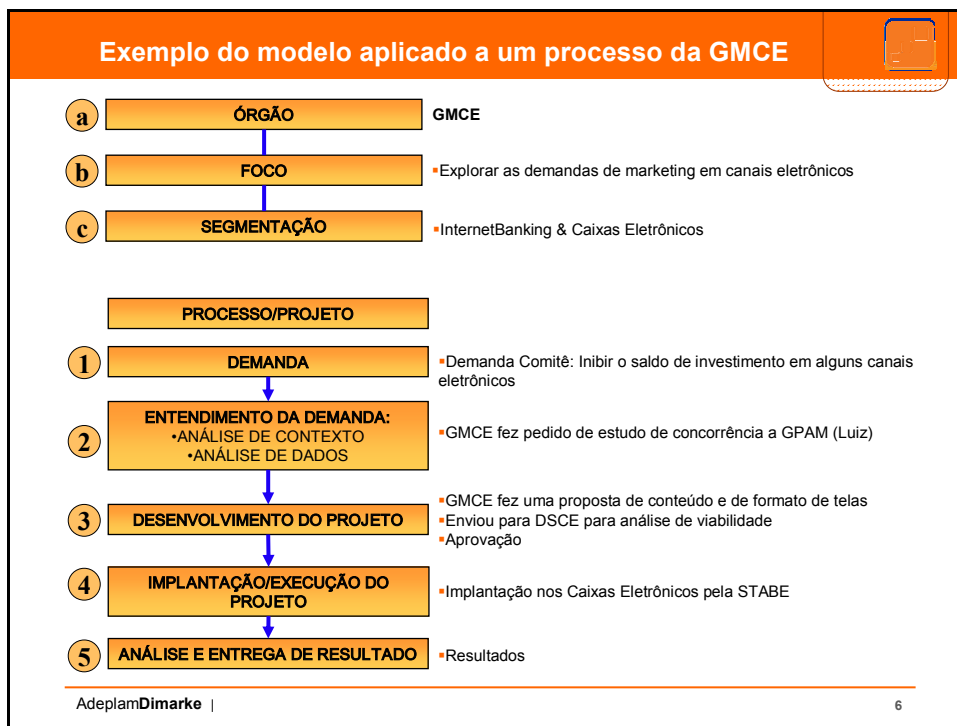


- O entendimento (2), planejamento (3) e o desenvolvimento (4) em alguns projetos misturam-se e se confundem. Eles podem ser feitos simultaneamente.
- Em alguns órgãos, a fase de implantação ou execução (5) é feita por outra área do banco ou até por uma empresa externa ao banco, como no caso das pesquisas. De qualquer forma, há sempre um acompanhamento/ monitoramento, pelo órgão desenvolvedor do projeto.

Observações:



- Os projetos não prosseguem de forma linear. Exemplos:
 - Um resultado (6): pode levar a uma nova execução (5), com chances de tornar-se uma rotina; pode originar um novo desenvolvimento (4) a ser implantado; ou pode até disparar uma nova demanda (1), inserindo-se em uma nova segmentação se necessário.
 - Um entendimento (2) pode levar a conclusão de não ser necessário mais prosseguir o projeto.
- Por demanda (1), entende-se não apenas aquelas advindas de solicitação (Comitês ou áreas envolvidas), mas também aqueles projetos que surgem por iniciativa do próprio órgão (pró-atividade ou processos auto-demandados).



Obs.: Apenas a título de exemplo são mostrados processos hipotéticos de dois dos órgãos da DIMARKE enquadrados no Padrão Unificado. Para a validação do modelo,

entretanto, cabe dizer que foram contemplados todos os órgãos e mais de um processo por órgão.

Anexo D – Adaptação dos Fluxos para o Programa Corporativo de Melhoria de Processos

(elaborado pela equipe executora do [MAPPRO])

[MAPPRO]

Fluxos para Melhoria de Processos

Escolhido o processo, o fluxo já mapeado anteriormente é adaptado à visão gerencial requerida pelo programa de Melhoria de Processos.

No caso do projeto piloto:

- ✓ Processo de Pesquisa *Ad Hoc*;

Tabela de Correlação – Fluxos para Melhoria de Processos x Fluxos para o Mapeamento de processos

Fluxos Melhoria de Processos	Fluxos [MAPPRO]
Pesquisa <i>Ad Hoc</i>	Pesquisa <i>Ad Hoc</i>

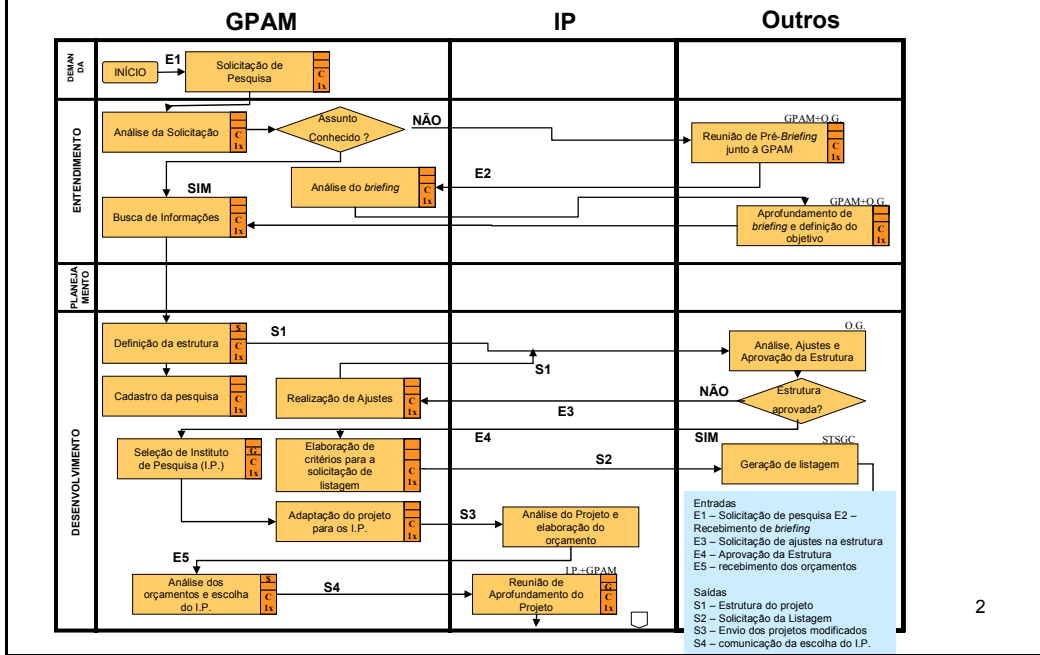
Nos slides que se seguem estão expostos os fluxos:

- ◆ Fluxo [MAPPRO]: original elaborado durante o Mapeamento de Processos – slides 2 e 3;
- ◆ Fluxo Melhoria de Processos: fluxo adaptado à visão gerencial – slide 6;

Obs.: 1 ou mais fluxos [MAPPRO] podem ser incorporados a um único fluxo Melhoria de Processos

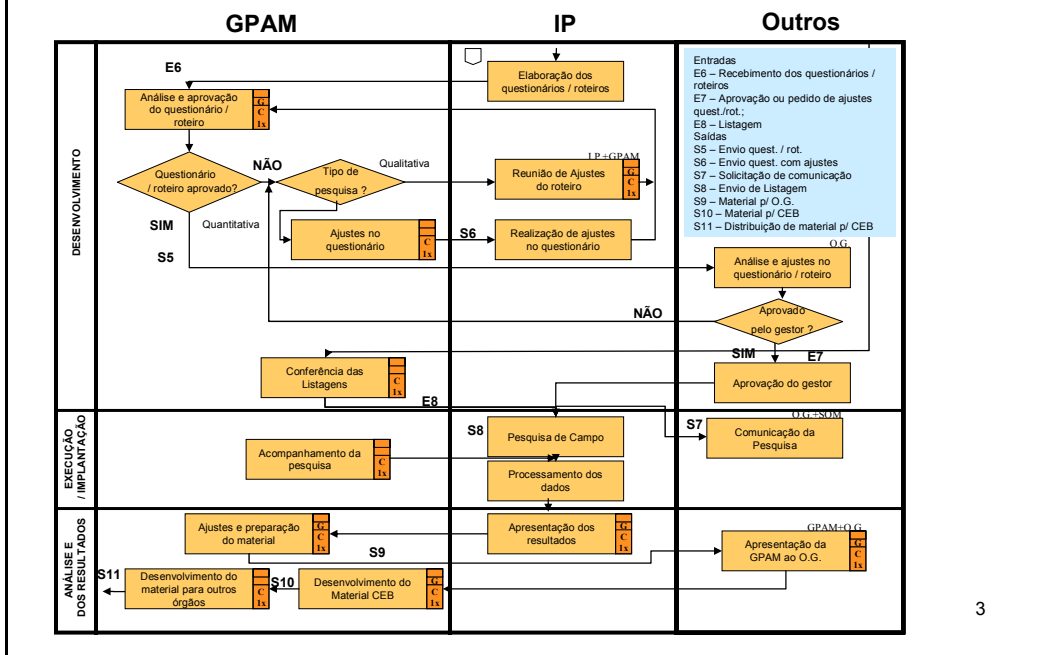
1

Mapeamento do Processo: Processo de Pesquisa Ad Hoc



2

Mapeamento do Processo: Processo de Pesquisa Ad Hoc

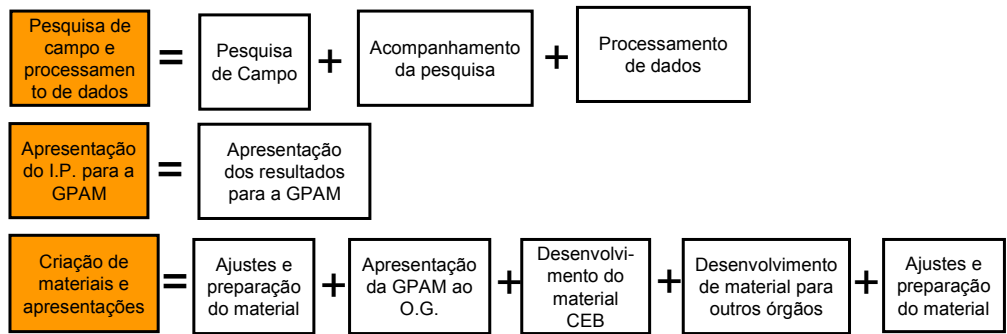


3

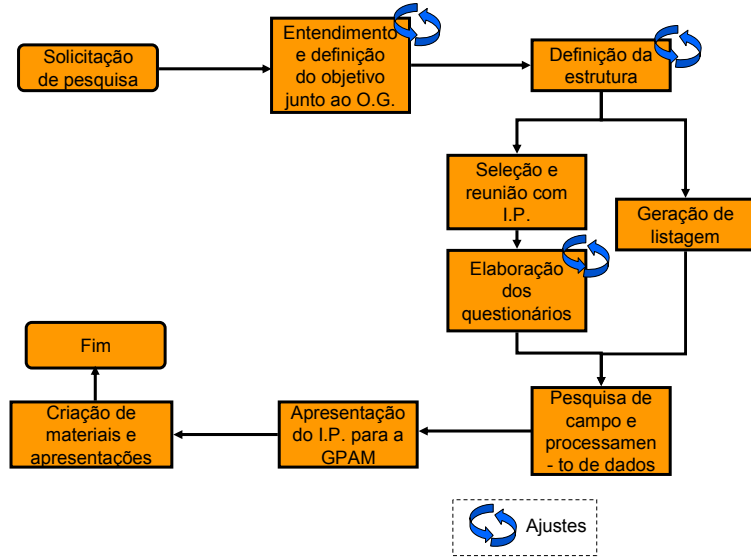
Correlação dos Fluxos de Pesquisa Ad Hoc (versões MP e MAPPRO)



Correlação dos Fluxos de Pesquisa Ad Hoc (versões MP e MAPPRO)




Mapeamento do Processo da Pesquisa Ad Hoc



Anexo E – Formulário da Pesquisa de Satisfação do [MAPPRO]


(elaborado pela equipe executora do [MAPPRO])



[MAPPRO]

Pesquisa de Satisfação

AdeplamDimarke |2



[MAPPRO] – Pesquisa de Satisfação

Pesquisa de Satisfação do projeto Mapeamento de Processos da DIMARKE

Escopo:

- Elaborar a documentação dos processos existentes nos órgãos da Dimarke - Diretoria de Marketing Estratégico.

O que foi realizado na XXXX – (substitua pelo órgão adequado) :

- Elaboração de anteprojeto em que foram definidos: escopo, produto final a ser entregue e cronograma.
- Levantamento de informações preliminares através dos manuais do Compliance ADEPLAM.
- Rodada de entrevistas com os gestores em que foram abordados os seguintes tópicos:
 - ✓ Descrição do órgão;
 - ✓ Estrutura / organograma;
 - ✓ Interfaces;
 - ✓ Demandas;
 - ✓ Priorização;
 - ✓ Recursos;
 - ✓ Oportunidades de Melhoria.
- Rodada de entrevistas individuais ou em equipe com os colaboradores, focando os mesmos tópicos abordados com os gestores, além de uma descrição aprofundada dos processos desempenhados.
- Elaboração de relatórios (atas) das entrevistas realizadas com gestores e colaboradores e respectiva validação;
- Confeção de fluxos e relatório descritivo dos processos levantados.
- Consolidação de informações e elaboração de um caderno final para o órgão contendo informações generalizadas (características dos órgãos), dados da situação atual e características dos processos.
- Validação do Caderno Final.

O projeto Mapeamento de Processos foi desenvolvido pela parceria SGM e Compliance Adeplam, com o apoio da SOM e a forte participação de todos os colaboradores da DIMARKE.

AdeplamDimarke |3

[MAPPRO] – Pesquisa de Satisfação



Lembre-se:

- Pedimos que acrescente COMENTÁRIOS com sugestões e oportunidades de melhoria.
- Caso não tenha como dar sua percepção para alguma questão, por favor, deixe em branco.

Legenda

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 1 – Discordo plenamente | 4 – Concordo parcialmente |
| 2 – Discordo parcialmente | 5 – Concordo plenamente |
| 3 – Não concordo, nem discordo | |

Envolvimento e Follow-up (incluindo prazo)

- Enxergo-me na posição de parceiro no projeto Mapeamento de Processos (meu envolvimento tem impacto direto no resultado).
- O prazo foi atendido.
- Sabia qual seria o encaminhamento do projeto (quais seriam as etapas a serem executadas).
- Tinha idéia do que seria o produto final.
- Eu fui posicionado em relação ao andamento do projeto (em qual fase o projeto se encontrava).

[MAPPRO] – Pesquisa de Satisfação



Legenda

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 1 – Discordo plenamente | 4 – Concordo parcialmente |
| 2 – Discordo parcialmente | 5 – Concordo plenamente |
| 3 – Não concordo, nem discordo | |

Objetivo

- O escopo do projeto foi apresentado de forma clara e concisa.
- Minhas expectativas com relação ao Mapeamento de Processos foram atendidas.

Valor

- Enxergo que o produto final do projeto Mapeamento de Processos agregou valor:
 - para mim;
 - para a minha equipe;
 - para a DIMARKE;

Comentário e/ou sugestões:

Anexo F – Documentos Auxiliares [MAPPRO]

(elaborado pela equipe executora do [MAPPRO])

F1 – Documento modelo de Síntese de Informações Preliminares

<p>GPAM</p> <ul style="list-style-type: none">• CARACTERÍSTICAS (GESTOR)• DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA DOS PROCESSOS (APÓS ENTREVISTAS)• DADOS• PROCESSOS/ SUB-PROCESSO/ ATIVIDADE (COLABORADORES)<ul style="list-style-type: none">o Diagramao Descrição – o que é feito; como é feitoo Dados (tabela):<ul style="list-style-type: none">▪ Colaboradores;▪ Entradas e Saídas;▪ Processos:<ul style="list-style-type: none">• Tempo Médio• Volume• Periodicidade▪ Sistemas:<ul style="list-style-type: none">• Restrições	<p>INFORMAÇÕES GERAIS</p> <p><u>FUNÇÃO/ RESPONSABILIDADE:</u> ELABORAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E ANÁLISE DE ESTUDOS E PESQUISA DE MERCADO (DO BANCO, EMPRESAS DO GRUPO OU TERCEIROS).</p> <p><u>OBJETIVO:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• CONHECER C/ PROFUNDIDADE: CLIENTES, MERCADO;• ENTENDER: COMPORTAMENTO; HÁBITOS; TENDÊNCIAS;• APOIAR DIVERSAS ÁREAS DO BANCO C/ INFO E RECOMENDAÇÕES P/ TOMADAS DE DECISÕES. <p><u>PROCESSOS:</u> Sobre pesquisas:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 2 tipos<ul style="list-style-type: none">o Quantitativos: estatístico.o Qualitativos: não estatísticos.▪ 5 grupos<ul style="list-style-type: none">o Imagem: conhecer e analisar relacionamento cliente ou sociedade com Itáú ou concorrente.o Produtos e serviços: aprimorar, ajustar e testar produtos existentes e antes dos lançamentos.o Satisfação: medir e monitorar satisfação. Aprimorar produtos e serviços. Comparação com a concorrência.o Comunicação: avaliar e entender a comunicação com cliente e suas formas.o Internas: pesquisas realizadas com o público interno e colaboradores.o Compra Anual<ul style="list-style-type: none">o Top of Mindo Painel da Ind. Financeira – PF – USPo Painel da Ind. Financeira – PJ – USPo As empresas mais admiradas do Brasil – Interscience
---	--

```
graph TD; GPAM[GPAM] --- Otavio[Otávio]; GPAM --- APM[APM]; GPAM --- ARF[ARF]; APM --- Javete; APM --- Gabriela; APM --- JoaoPaulo[João Paulo]; APM --- Deise; APM --- Alme; ARF --- Leticia; ARF --- Regina;
```

F2 – Roteiros de Entrevistas e Fichas de Informações Parciais

<ul style="list-style-type: none">- Breve Explicação da área e como ela se insere na DIMARKE.<ul style="list-style-type: none">- Quais as funções e objetivos da área?- Há documentação?- Processos que o gestor coordena?- Processos cuja aprovação deve ser feita pelo gestor ?<ul style="list-style-type: none">- De quem recebe as demandas?- A quem se reporta?- Existe algum mecanismo/ ferramenta de acompanhamento de processos em curso?- Existe um planejamento anual/ semestral /mensal das ações do órgão?- Como são resolvidas as questões de prioridades dos projetos?- Os “projetos” são prioritariamente individuais ou em equipes?- Existe um procedimento padrão do órgão para a realização de um determinado gênero de projeto? Existe um “tempo” padrão para estes gêneros de projeto ?- Quais são os processos ?<ul style="list-style-type: none">- Quais são os atuais “gargalos” e a que eles podem estar relacionados ?
--

Roteiro de Entrevista - Gestor

Órgão:

Nome:

Ramal:

Colaboradores:

Ramais:

Processos que coordena

Processo A

Quem são os colaboradores:

Qual a função de cada um:

Qual a função do gestor no processo:

Entradas e saídas:

Interface com outras áreas (documentos/pedidos):

Tempo:

Volume:

Sistemas utilizados:

Processo B

Quem são os colaboradores:

Qual a função de cada um:

Qual a função do gestor no processo:

Entradas e saídas:

Interface com outras áreas (documentos/pedidos):

Tempo:

Volume:

Sistemas utilizados:

Roteiro de Entrevista - Colaborador

Órgão:	Sub-órgão:
Nome:	Ramal:

Processos envolvidos

Processo A	O que é feito:
	Porquê:
	Como:
	Entradas (pedidos/documentos recebidos):
	Saidas (pedidos/documentos encaminhados):
	Duração:
	Recursos utilizados:
	Capacitação/Qualificação requerida:
	Interfaces:
	Restrições:

Sub Processo A1	O que é feito:
	Porquê:
	Como:
	Entradas (pedidos/documentos recebidos):
	Saidas (pedidos/documentos encaminhados):
	Duração:
	Recursos utilizados:
	Capacitação/Qualificação requerida:
	Interfaces:
	Restrições:

Processo B	O que é feito:
	Porquê:
	Como:
	Entradas (pedidos/documentos recebidos):
	Saidas (pedidos/documentos encaminhados):
	Duração:
	Recursos utilizados:
	Capacitação/Qualificação requerida:
	Interfaces:
	Restrições:

F3 – Termos de Encerramento do Projeto

Formulário de Análise de Projeto Concluído

Título do Projeto	Mapeamento de Processos - GMCE
--------------------------	--------------------------------

Diretório da rede	G:\DIMARKE\BVM\Permanente\GIULIANO\MAPEAMENTO DE PROCESSOS\Cadernos Finais
--------------------------	--

Data de término	22/11/2006
------------------------	------------

Oportunidades de melhoria (apontar uma ou mais práticas a serem ajustadas):

Fase de demanda e entendimento da demanda	
Fase de planejamento	Envolver mais o cliente: desenvolver cronograma, prazo de entrega e plano de trabalho e envolver as demais áreas no projeto.
Fase de desenvolvimento na área	Criar e enviar pautas de reuniões
Fase de desenvolvimento no fornecedor	Dificuldades de marcar reuniões em determinados momentos.

Melhores práticas (apontar uma ou mais práticas a serem aplicadas em outros processos):

Fase de demanda e entendimento da demanda	
Fase de planejamento	Elaboração de previsão de esforços para cada etapa.
Fase de desenvolvimento na área	
Fase de desenvolvimento no fornecedor	O órgão fez sugestões de melhorias no produto final (<i>links</i> nos fluxos) que foi adotado como padrão.

Responsáveis pela análise (colaborador e gestor):

Eduardo Giuliano	Heitor
---------------------	--------

Formulário de Análise de Projeto Concluído

Título do Projeto	Mapeamento de Processos - GEIR
--------------------------	--------------------------------

Diretório da rede	G:\DIMARKE\BVM\Permanente\GIULIANO\MAPEAMENTO DE PROCESSOS\Cadernos Finais
--------------------------	--

Data de término	02/01/07
------------------------	----------

Oportunidades de melhoria (apontar uma ou mais práticas a serem ajustadas):

Fase de demanda e entendimento da demanda	
Fase de planejamento	Estipular prazos intermediários. Apresentar plano de trabalho para a equipe (não apenas para o gestor)
Fase de desenvolvimento na área	<i>Follow-up</i> à equipe sobre o andamento do trabalho.
Fase de desenvolvimento no fornecedor	Maior contato com a equipe diretamente s/ intermediação do gestor.

Melhores práticas (apontar uma ou mais práticas a serem aplicadas em outros processos):

Fase de demanda e entendimento da demanda	
Fase de planejamento	Apresentação de <i>benchmark</i> Apresentação do plano de trabalho (ao gestor) c/ esforços e prazo final.
Fase de desenvolvimento na área	
Fase de desenvolvimento no fornecedor	Rápido atendimento e abertura p/ consultar colaboradores diretamente.

Responsáveis pela análise (colaborador e gestor):

Eduardo Giuliano	Heitor
---------------------	--------