

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE**

BRUNO GUSTAVO DE MEDEIROS SILVA

**PROPOSTA METODOLÓGICA PARA MAPEAMENTO E
MODELAGEM DOS PROCESSOS DO SEBRAE/RN**

NATAL-RN

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE**

**PROPOSTA METODOLÓGICA PARA MAPEAMENTO E
MODELAGEM DOS PROCESSOS DO SEBRAE/RN**

Monografia apresentada à
coordenação do curso de graduação
em Administração de Empresas da
Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio grande do
Norte, como requisito obrigatório
para colação do grau de Bacharel
em Administração

Orientador:
Josué Vitor de Medeiros Júnior,
M.Sc

NATAL-RN

000 28-84

28/10/01
PO 20 H

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Silva, Bruno Gustavo de Medeiros

Proposta metodológica para mapeamento e modelagem dos processos do
SEBRAE/RN / Bruno Gustavo de Medeiros Silva. – Natal: FARN, 2008.
56f.

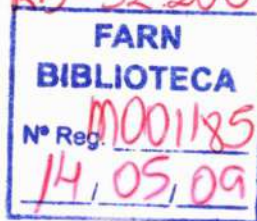
Orientador: Josué Vitor de Medeiros Júnior (Msc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão de Processos – Monografia. 2. Modelagem de Processos –
Monografia. 3. Metodologia do INSADI – Monografia. 4. SEBRAE/RN –
Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

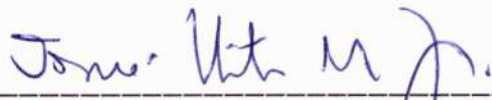
CDU 658.512



658.512
5578p.
2008
ex 01

**PROPOSTA METODOLÓGICA PARA MAPEAMENTO E
MODELAGEM DOS PROCESSOS DO SEBRAE/RN**

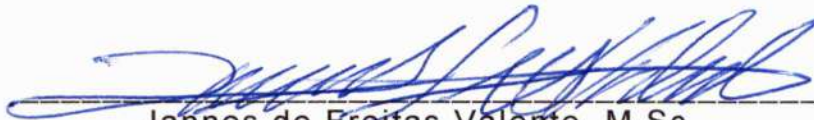
Monografia apresentada à coordenação do curso de graduação em
Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio grande do Norte, e aprovada em 13 de dezembro
de 2008, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Josué Vitor de Medeiros Júnior, M.Sc.
Orientador



Carlos Antônio de Lima Moreira, M.Sc.
Membro



Jannes de Freitas Valente, M.Sc.
Membro

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por me proporcionar saúde e vida, e a meus avós, Hozana Medeiros e José Medeiros "Zé João" (*in memoriam*), por todo amor, carinho e afeto dispensados

AGRADECIMENTOS

Aos "MEUS PAIS" Fátima e Aluizio, sempre fortes, exemplos de vida e fidelidade, que torceram tanto por esse momento.

A minha querida Tia Oneida, que desempenhou o seu papel brilhantemente como minha tia madrinha, nas horas que mais precisei, de uma palavra firme para me encorajar.

A minha Tia Lourdes, exemplo de força de vida e esperança, lutando pela vida, mas sempre me ajudando quando precisei.

A minha amada e querida Jihrane, a quem devo metade do meu coração, por ser a companheira das horas difíceis e incontestes de alegria. A você "Minha Branca", todo meu amor.

A "Isadora", que um dia chegará! Tenho fé em Deus. Isso é por você!!

As minhas tias e tios que sempre estiveram presentes nessa caminhada, aconselhando e orientando.

Ao meu querido irmão Fabrício, pelas lindas horas compartilhadas nos momentos mais difíceis, sendo meu divã, ao som de lindas melodias e batuques. Um abraço sonoro dentro do seu coração!!!

A Tia Cau e Laracilda, almas que nunca esquecerei, aprendi tanto, tanto que a vida não é brincadeira, temos que lutar por aquilo que queremos, e sem desanimar!

Ao velho primo Fred, esse eu não tenho nem palavras, ou melhor, só ...palavras, palavras, apenas palavras pequenas, palavras, palavras...conselhos que ficam pra eternidade. Obrigado Fred!!!

A Juninho, meu irmão, e a minha cunhada Larissa, e Matheus que um dia me deram o prazer de ser Tio Bunno!

Ao meu amigo Orientador Josué Vitor, obrigado por tudo! Irmandade. A Bruna por estar junto comigo nessa caminhada, e que caminhada e de estamos compartilhando da mesma felicidade

Aos amigos do SEBRAE, em especial, Horácio. Bosco e Dr. Murilo.

A todos os amigos e amigas da Faculdade que de certa forma contribuíram para esse momento especial.

A todos os meus parentes, em fim, a tudo e a todos que me proporcionaram essa alegria.

RESUMO

Atualmente, a gestão por processos tem merecido um destaque cada vez maior nas empresas. Entretanto, poucas usam dessa abordagem de se organizar por processos. Este trabalho propõe uma metodologia para mapeamento e modelagem dos processos do SEBRAE/RN, em sua íntegra utiliza-se de outra metodologia proposta pelo INSADI – Business Process School. A Metodologia utilizada no desenvolvimento baseou-se em um estudo de caso, por ser aplicada em uma única organização considerando um ambiente específico, onde através da pesquisa descritiva e exploratória conseguiu mapear e modelar o processo escolhido para o projeto piloto. Foram executadas três etapas da metodologia, na qual é compreendida de cinco. A Inicialização promoveu todas as ações voltadas à estruturação do projeto de processo, o Conhecimento e Diagnóstico buscou levantar informações do momento atual como funciona o processo atual, a etapa de Modelagem e Proposição possibilitou a troca de informações e a sugestão de um fluxo mais eficiente e de qualidade. Para as etapas de Simulação e Implementação, bem como a Monitoração e Melhora Contínua foram sugeridas as suas aplicações. Foi possível concluir e evidenciar os benefícios alcançados com o mapeamento, tais como redução de custos, aumento da qualidade do processo, redução no tempo de execução, tudo em função da aplicação da metodologia.

Palavras-chave: Processo; Gestão por processo; Mapeamento e Modelagem

ABSTRACT

Currently, the management of processes has been a growing emphasis on business. However, few use this approach to organize by processes. This paper proposes a methodology for mapping and modeling the processes of SEBRAE / RN, in its entirety, is used in the methodology proposed by INSADI - Business Process School. The methodology used in the development was based on a case study, to be applied in a single organization considering a particular environment, where through the descriptive and exploratory managed to map and model the process chosen for the pilot project. Were executed three steps of the methodology, which is comprised of five. The Boot promoted all actions aimed at structuring the design process, the knowledge and information Diagnosis sought to raise the present time how the current process, the stage of modeling and Proposition enabled the exchange of information and the suggestion of a more efficient flow and quality. For the steps of Simulation and Implementation, as well as monitoring and continuous improvement were suggested their applications. It could be concluded and highlighting the benefits achieved with the mapping, such as reduced costs, increased quality of the process, reduction in execution time, all depending on the application of the methodology.

Key-Words: Process; Process Management; Mapping and Modeling

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma do SEBRAE/RN	13
Figura 2	Arquitetura de processos	18
Figura 3	Desdobramento de processos	19
Figura 4	Cadeia de Valor	26
Figura 5	Estrutura da técnica JAD	28
Figura 6	Simbologia Event Process Chain	30
Figura 7	Modelo de ICOM	31
Figura 8	Modelo de Caixa	32
Figura 9	Exemplos de Linhas	33
Figura 10	Simbologia para construção de fluxogramas funcionais	34
Figura 11	Representação gráfica do Ciclo P-D-C-A	38
Figura 12	Etapas da metodologia proposta	43
Figura 13	Etapa Inicialização	44
Figura 14	Cadeia de Valor SEBRAE/RN.....	45
Figura 15	Etapa Conhecimento e Diagnóstico	46
Figura 16	Representação Gráfica Adaptada da Cadeia de Valor.....	47
Figura 17	Etapa Modelagem e Proposição	48
Figura 18	Etapa Simulação e Implementação	49
Figura 19	Etapa Manutenção e Melhoria Contínua	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	12
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.3	OBJETIVOS.....	15
1.3.1	Geral.....	15
1.3.2	Específicos.....	15
1.4	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1	PROCESSO.....	17
2.1.1	Arquitetura de Processo	18
2.2	GESTÃO POR PROCESSO.....	20
2.3	MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSO.....	22
2.4	METODOLOGIA DO INSADI - BUSINESS PROCESS SCHOOL.....	23
2.4.1	Projeto de processo	23
2.5	TÉCNICAS DE APOIO ÀS AÇÕES DE MODELAGEM.....	25
2.5.1	Cadeia de valor.....	26
2.5.2	Reuniões JAD – Joint Application Design.....	27
2.6	DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSOS.....	29
2.6.1	Notações para documentação de processos.....	29
2.6.1.1	Event process chain – EPC.....	30
2.6.1.2	IDEF0 – Integration Definition for Function Modeling... ..	31
2.6.1.3	Fluxograma.....	33
2.7	A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS AÇÕES DE MAPEAMENTO E MODELAGEM.....	35
2.8	CICLO P-D-C-A COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA	37
2.9	BENCHMARKING COMO PRÁTICA NA BUSCA DE MELHORIA CONTÍNUA.....	39
3	METODOLOGIA	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41

3.2	DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO.....	41
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	42
3.4	COMENTÁRIOS SOBRE COLETA DE DADOS.....	42
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
4.1	ETAPA INICIALIZAÇÃO.....	44
4.2	ETAPA CONHECIMENTO E DIAGNÓSTICO.....	46
4.3	ETAPA MODELAGEM E PROPOSIÇÃO.....	48
4.4	ETAPA SIMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO.....	49
4.5	ETAPA MANUTENÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA.....	50
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	52
	REFERÊNCIAS.....	54
	APÊNDICES.....	
	ANEXOS.....	

1 INTRODUÇÃO

Ter controle entendimento e controle sobre rotinas principalmente no grau necessário para o bom desenvolvimento dos processos é uma das maiores necessidades das organizações na atualidade. A gestão dos processos espelha a solução dessa necessidade.

Através do mapeamento e da modelagem pode-se analisar os impactos dos processos em função do negócio da organização e da inovação tecnológica. Muitos dos problemas relacionados à falta de qualidade nos processos dentro de uma organização têm como causa principal a falta de conhecimento nos processos executados. Normalmente desenvolvido de forma não planejada, segmentada e seqüencial, sem uma visão abrangente e integrada de sua execução em função de um contexto macro, e com evidente ausência de interação e comunicação entre os diversos agentes envolvidos, as organizações tendenciam a buscar, ainda que de forma incipiente, metodologias de mapeamento e modelagem de processos para que se possa de certa forma proporcionar mais agilidade, padronização e principalmente conhecimento organizacional.

A modelagem em si espelha-se na qualidade do processo, no sentido de modificar o modelo tradicional e garantir a qualidade de suas atividades, fases ou etapas e conseqüentemente a satisfação de seus clientes.

Nesse contexto, a gestão por processos respira uma filosofia de trabalho que as pessoas passam a trabalhar no processo, e não mais nas áreas da empresa que deixam de existir ou perdem muito de sua importância, a gestão dessas pessoas deve seguir modelos muito diferentes dos tradicionais.

Contudo, para que mudanças possam ser implementadas com sucesso, e a organização adotar a gestão por processo deve-se utilizar de um ambiente propício e de ferramentas, técnicas e metodologias de trabalho que suportem a execução e o entendimento dos processos, onde o conhecimento deve estar explícito.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, UNIDADE NATAL é uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno e médio porte, situada à Av. Lima e Silva, 76 – L. Nova – Natal/RN, voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas.

Foi criado por lei de iniciativa do Poder Executivo, concebida em harmonia com as confederações representativas das forças produtivas nacionais. Sem essa parceria entre os setores públicos, privados e as principais entidades de fomento e pesquisa do país, esse modelo não teria a eficiência e a eficácia que tem revelado ao longo do tempo.

O SEBRAE é predominantemente administrado pela iniciativa privada. Constitui-se em serviço social autônomo - uma sociedade civil sem fins lucrativos que, embora operando em sintonia com o setor público, não se vincula à estrutura pública federal.

A instituição é fruto, portanto, de uma decisão política da cúpula empresarial do Estado, que se associaram para criá-la e cooperam na busca de objetivos comuns. É por isso mesmo, uma entidade empresarial voltada para atender ao segmento privado, embora desempenhe função pública e tenha sempre em consideração as necessidades do desenvolvimento econômico e social do País.

O propósito do SEBRAE é trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que o universo dos pequenos negócios, no Brasil, tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo, assim, para o desenvolvimento do país como um todo.

O Sistema SEBRAE, constituído por seus conselhos, dirigentes e técnicos, seus parceiros e colaboradores, visando atingir sua missão, busca continuamente melhorar o seu desempenho, orientando-se pelos seguintes princípios:

- Ética nas intenções e ações;
- Respeito absoluto ao ser humano nas relações internas e externas;

- Interesse genuíno pelo desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios no país;
- Austeridade, uso criativo dos recursos materiais e humanos visando multiplicação;
- Comunicação honesta e verdadeira; transparência; gestão aberta;
- Eliminação radical das situações potenciais de conflito de interesses que possam gerar desvios em relação ao propósito maior;
- Postura positiva, construtiva em tudo o que se faz; ausência de politicagem, cinismo, ceticismo, críticas destrutivas;
- Busca de competência classe mundial em tudo o que se faz;
- Consciência quanto ao propósito último em tudo o que se faz;
- Universalidade, inclusão (não exclusão).

A estrutura organizacional do SEBRAE-RN ainda é consideravelmente verticalizada, conforme figura 1.

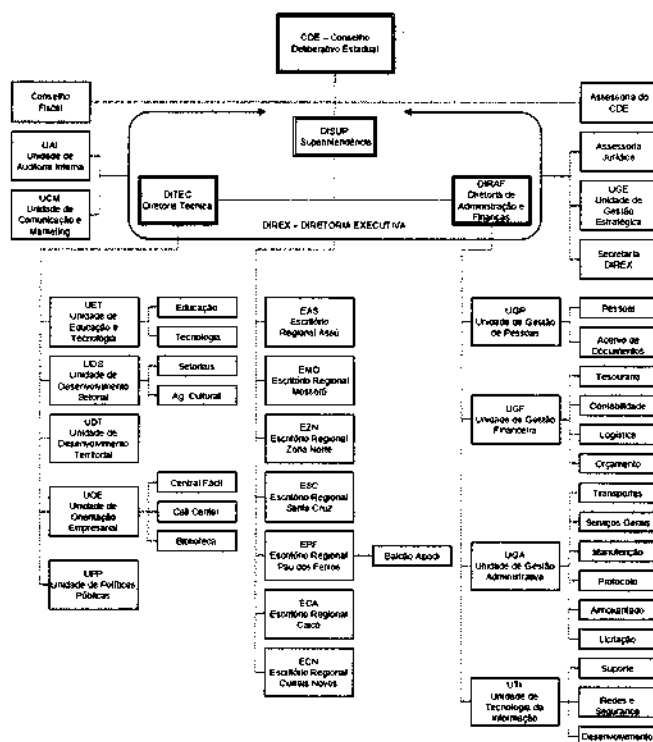


FIGURA 1 – Organograma do SEBRAE/RN

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica – SEBRAE/RN

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O presente trabalho foi desenvolvido no SEBRAE/RN na necessidade de mapear e modelar seus processos internos. Relacionado à necessidade, existem oportunidades de melhoria que são bastante notórias como, a padronização e um melhor controle. Essas oportunidades se não fossem priorizadas poderiam trazer consequências comprometedoras aos resultados operacionais, a exemplo de atrasos, distorções nos fluxos e redundância em suas etapas.

No que tange a oportunidade de uma melhoria no controle, a não visualização dos fluxos de processos de uma forma geral, a indefinição de papéis, a falta de localização física, a sua situação, são entraves consideráveis à celeridade e efetividade no ofício administrativo burocrático.

O engavetamento é percebido no SEBRAE/RN, quando documentos são guardados em locais inadequados e por esquecimento não se dá andamento ao processo; já as distorções no fluxo, acontecem quando um mesmo processo segue rotas diferentes constantemente, tornando-o muitas vezes mais longo sem necessidade.

Outra oportunidade de melhoria é a falta de documentos que repassem conhecimento aos envolvidos nos processos de suas funções diante do todo, onde muitas vezes só se sabe orientar a respeito da etapa que lhes competem. Os parâmetros e regras que regem as etapas do processo, não estão explícitos a todos, fazendo com que o processo passe diversas vezes pelo mesmo caminho, para então ser corrigido.

Não se consegue visualizar os processos como um todo, e numa visão de controle do processo, não existe um acompanhamento para analisar as falhas e oportunidades de melhoria, e ainda é muito trabalhoso se saber onde está o processo naquele momento, o que está sendo feito, e até mesmo o que o possa estar deixando-o pendente.

Diante do exposto surge a oportunidade de se estudar a organização e desenvolver um método de mapeamento e modelagem dos processos adaptado a realidade da organização

Através dessas colocações aflora-se a seguinte questão de pesquisa: Como estruturar e propor uma metodologia, adequada a realidade do SEBRAE/RN para mapear e modelar os seus processos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Propor uma metodologia de mapeamento e modelagem para os processos do SEBRAE/RN

1.3.2 Específicos

- Adaptar à realidade da organização uma metodologia de mapeamento e modelagem de processo a partir das referências;
- Propor a metodologia para a realidade da organização;
- Escolher um processo de trabalho a ser implantada a metodologia;
- Validar a metodologia em um processo específico

1.4 JUSTIFICATIVA

As principais vantagens da concepção desse estudo foi o de promover ao SEBRAE/RN uma proposta metodológica para mapeamento e modelagem de seus processos adaptadas a sua realidade e conseqüentemente a sua padronização através da documentação, possibilitando mais agilidade, transparência, controle, e melhoria contínua.

Além disso, ressalta-se o aprendizado do pesquisador como discente, por se tratar de um assunto pouco explorado em nossa região.

Outro ponto importante a destacar é o envolvimento das pessoas no desenvolvimento desse trabalho, trazendo de forma imediata à compreensão dos processos como um todo, além de contribuir para o comprometimento e desenvolvimento

organizacional, em função dos mecanismos de melhoria contínua dos processos e sua gestão.

Para o contexto social, esse trabalho constitui uma pesquisa aplicada, que pode ser estudado e apresentado a diversos estudantes e profissionais das mais diversas áreas que se interesse por gestão por processos.

Para o SEBRAE/RN, os resultados desse estudo servem de referência para ser aplicado nos processos ainda existentes e que não se utilizaram ainda da metodologia, e todas as unidades SEBRAE no país.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PROCESSO

Executar determinada ação ou atividade para avançar diante dos obstáculos e atividades do di-a-dia, estão cada vez mais presente e mais intensos. O volume de informações, insumos, atividades que são realizados, podem comprometer o bom desempenho organizacional se não estiverem bem estruturadas e organizadas.

Segundo Hammer; Champy (1994), *apud* Gonçalves (2000):

"Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes."

De acordo com Davenport (1998), processo seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificadas, enfim, uma estrutura para ação

Então, todo trabalho desenvolvido nas empresas faz parte de algum processo importante. Esses processos são responsáveis pela execução das tarefas pretendidas, envolvendo as pessoas que executam determinados procedimentos e utilizam tecnologias adequadas à sua realização. Na verdade, um processo pode ser entendido como a maneira pela qual as coisas são feitas para se chegar a um determinado fim na forma de um produto ou serviço oferecido ao mercado.

Afirmam Rummler e Brache (1994), que uma organização é tão efetiva quanto os seus processos, pois eles são responsáveis pelo que será ofertado ao cliente.

Na administração de empresas, a função designada aos processos é gerar resultados positivos aos empresários, organizando os caminhos percorridos até a geração do produto final.

No entanto, Araújo (2001, p.65), diz

“Sabemos que o processo é formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades da organização e tem, sempre, um início e um fim claramente delimitados. A sequenciação de passos conduz, com certa facilidade, à compreensão dos pontos iniciais e finais do processo.”

Processos são compostos de uma interatividade e movimentação entre pessoas, unidades da organização, em fim, entre todos os elementos que estão ligados diretamente, além de existir um início e um fim, e com a sequenciação de passos facilita a compreensão do todo.

2.1.1 Arquitetura de processos

As atividades que se desempenha no dia-a-dia são inúmeras, para organizá-las de forma estruturada requer que se tenha um conhecimento de como organizar, e até mesmo classificá-las para se conseguir visualizar e compreender de uma melhor forma.

Segundo o INSADI – Business Process School (2008), na arquitetura de processos, existem quatro subdivisões que norteiam e classificam qualquer nível de processo. Essas subdivisões são: Macro processo; processos; atividades e tarefas/ procedimentos.



Figura 2: Arquitetura de processos
Fonte: INSADI – Business Process School (2008)

Para tanto, Maranhão (2004, p.20) diz que,

Para delimitar os processos, meramente por convenção, adotamos as denominações de macroprocessos (os processo mais abrangentes da organização), processos (as subdivisões dos macroprocessos) e subprocessos (as subdivisões dos processos).

Essa abordagem do INSADI – Business Process School (2008), nos mostra uma ótica sobre a divisão de processos que, o macro processo, é o fim no qual se destinam os processo e as atividades, no entanto processo é a segmentação do macro processo, que possibilita ou viabiliza o alcance desse fim, a atividade possibilita a efetivação do processo, seja positivamente ou não, restando tarefas e procedimentos com uma abordagem mais operacional, ou seja, como realizar?

A abordagem de Maranhão (2004) é muito parecida com a do INSADI – Business Process School (2008), aborda macroprocesso, em uma visão ampla, o processo como uma visão intermediária e reúne atividades e tarefas em uma única categoria, subprocesso (figura 3).

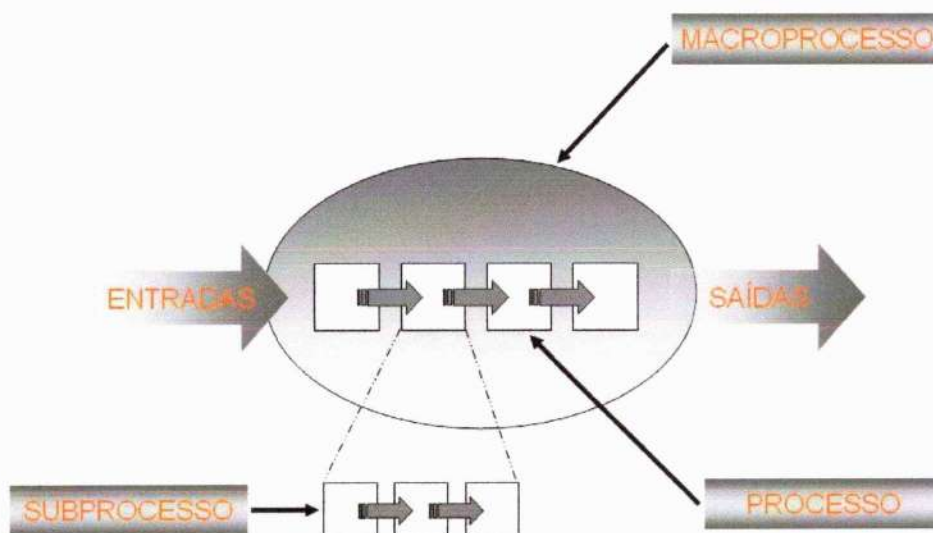


Figura 3: Desdobramento de processos

Fonte: Maranhão (2004)

Nessas abordagens apresentadas, tanto por Maranhão (2004), quanto pelo INSAD – Business Process School (2008), podem ser utilizadas por qualquer organização, desde que, atenda as necessidades em função dos níveis necessário de segmentação.

2.2 GESTÃO POR PROCESSO

Atualmente, o mundo dos negócios defronta-se com crescentes pressões de competitividade, demandas por diferentes serviços e a necessidade de aumentar cada vez mais a produtividade e eficácia dos seus processos. Ao mesmo tempo em que as organizações avaliam a forma como trabalham, também revisam constantemente o relacionamento entre pessoas, atividades e prazos de execução.

Segundo Dutra (2008) para compreender o uso da Gestão por Processos, é preciso começar com a reunião dos envolvidos no processo. Estes são os componentes ativos do processo e representados por clientes, colaboradores, parceiros e até aplicações e bancos de dados, onde todos trabalham na direção de um objetivo específico. Cada um destes envolvidos ativos tem um valor intrínseco e participa decisivamente para a perfeita execução do processo.

Tachizawa, (1997, p. 172), afirma que:

"A gestão por processos, diferentemente da administração funcional, coordena todas as tarefas e atividades inerentes ao(s) processo(s) sob gestão da área de domínio delimitada como hierarquicamente vinculada a cada Gerência de Serviços/Processos definida."

Ratificando a afirmação de Tachizawa, (1997, p. 172), a gestão por processo em sua essência possui uma visão sistêmica, onde, age não só nas áreas hierarquicamente vinculadas ao processo, mas também aquelas que agem de forma indireta sobre o (os) processo (os). Administrar a complexidade e a diversidade, agregando valor e obtendo lucro, são tarefas que se gerenciadas de maneira compartilhada pelos diversos departamentos de uma empresa utilizando recursos financeiros e humanos, materiais e máquinas, estarão evidenciando e caracterizando a aplicação da administração por processos. Essa gestão que

transpassa toda a organização no sentido de concretizar as metas e objetivos traçados, usando a sinergia e as potencialidades de todos os recursos.

Segundo o INSADI Business Process School (2008), os benefícios potenciais de se trabalhar com processos são:

Benefícios Potenciais	Escalas
Redução dos custos dos processos	10 - 15 %
Aumento da qualidade dos processos	20 - 30 %
Redução dos tempos dos processos	10 - 30 %
Redução do tempo de aprendizado/ custos de treinamento	10 - 30 %
Redução do número de chamados de suporte	15 - 30 %
Redução no volume de reclamações de clientes	20 - 30 %
Aumento da precisão na elaboração de previsões	15 - 30 %

Quadro 1: Benefícios potenciais da gestão por processo

Fonte: IDS Scheer AG, citado por INSADI Business Process School (2008)

Entende-se com as afirmações do INSADI Business Process School (2008), que se os benefícios potenciais e suas escalas, se atingidos de forma positiva em uma abordagem por processo, pode-se alcançar uma melhor eficácia tanto operacional, bem como estratégica.

É possível exemplificar esses benefícios em diversas práticas do dia-a-dia, como por exemplo:

- Redução no custo dos processos – redução de desperdícios com recursos, matéria prima, insumos entre outros que estejam envolvidos diretamente ou indiretamente com o processo.
- Aumento da qualidade dos processos – quando se identifica oportunidades de melhoria e as aplica obtendo uma maior eficiência e eficácia no alcance dos resultados.
- Redução dos tempos dos processos – nas reduções de etapas, formas de se executar, além de aquisição de tecnologias para agilizar e reduzir os tempos de execução tanto na sua abordagem macro, bem como em sua abordagem micro.

- Redução do tempo de aprendizado/ custos com treinamento – na facilidade de visualização e compreensão de onde se está inserido tanto na abordagem macro quanto na abordagem micro, além de redução da necessidade de treinamento mais intensivo, em função da documentação.
- Redução do número de chamados de suporte – com as dúvidas durante a execução do processo, a redução do volume de chamado pode ser percebida no momento em que os usuários buscam as informações na documentação e registros dos fluxos, evitando assim a abertura de chamados. Outra situação onde pode ser percebida é em função da compreensão dos processos como um todo e de forma sistêmica.
- Redução no volume de reclamações de clientes – a redução de reclamações é percebida geralmente quando o cliente é atendido de forma eficaz e eficiente, a agilidade, a resolução dos problemas e a forma de atendimento são alguns dos vários fatores responsáveis por essa redução.
- Aumento da precisão na elaboração de previsões – as métricas estabelecidas no processo auxiliam as previsões e contribuem para um aumento da precisão na elaboração de previsões das mais diversas necessidades aplicadas ao processo, seja para a produção, para o financeiro, administrativo entre tantas e outras áreas.

2.3 MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

Muitas organizações sentem necessidade de construir atividades, organizá-las em ordem funcional, gerando um fluxograma de atividades, com uma posterior descrição em relação às tarefas, responsáveis, duração, frequência entre tantas outras para alcançar o bom desempenho organizacional.

Segundo Maranhão (2004), mapear processos é conhecer e analisar os processos e o seu relacionamento com os dados, estruturados a partir do topo para a base da organização, até que se obtenha uma perfeita compreensão.

Seguindo a linha de Maranhão (2004), conclui-se que mapear os processos é importante porque permite conhecer e desenvolver os caminhos percorridos no desenvolvimento do trabalho, até chegar ao resultado pretendido, no entanto, sua interligação com a função modelagem objetiva a racionalização do tempo e a minimização dos gargalos que atrapalham o dia-a-dia, ou seja, mapear é levantar a situação atual, já modelar prevê a otimização da situação de forma eficiente.

2.4 METODOLOGIA DE MODELAGEM DO INSADI - BUSINESS PROCESS SCHOOL

Segundo o INSADI – Business Process School (2008), a metodologia formatada pela escola, para mapeamento e modelagem de processos, busca traçar um projeto de processos, definir e apresentar as notações de documentação existente, os agentes, e as formas de padrões de modelagem, através de técnicas administrativas que possibilitam a sua execução.

Com isso percebe-se que a metodologia desenvolvida pela escola parte do princípio de uma concepção de um projeto de processo, esse por sua vez vai possibilitar o conhecimento e a intervenção de ferramentas e técnicas administrativas nas suas etapas para que se consiga mapear e modelar os processos.

2.4.1 Projeto de processos

De acordo com Project Management Institute (2008):

Um Projeto é um esforço temporário empreendido para alcançar um objetivo específico. Eles são semelhantes às operações em função de serem executados por pessoas, geralmente terem limitações de recursos e serem planejados, executados e controlados.

As operações e projetos diferem entre si principalmente porque as operações têm um caráter contínuo e repetitivo, ao passo em que os projetos têm um caráter temporário e único. Temporário significa que todo projeto tem um início e um término definidos. Único significa que o produto ou serviço é, de algum modo, diferente de todos os produtos e serviços semelhantes.

Pode-se então dizer que de acordo com as afirmações de Project Management Institute (2008), que projetos são temporários, ou seja, possuem início meio e fim, e requerem um esforço empreendido para alcançar os objetivos que se pretendem, diferentemente de processos e atividades, esses sim, são contínuos e não possuem início meio e fim do ponto de vista sistêmico.

Portanto o projeto funciona como unidade genitora, e os processos são os seus filhos, que precisam estar sendo sempre mantidos, mesmo que o projeto tenha sido concluído.

Preparação	Situação Atual As Is	Situação Futura To Be	Implementação To Do	Manutenção
Infra-estrutura • Participação	Priorização de processos	Premissas	Simulação	Monitoração
Objetivos • Métricas	Padrão de Modelagem • Técnicas de Levantamento	Alternativas • Modelagem Futuras	Desenho Organizacional	Métricas
Cadeia de Valores e Fatores Críticos de Sucesso	Pontos de Alerta • Diagnóstico	Métricas	Competências • Capacitação	Melhoria Contínua
Gestão de Mudança				
Gestão de Projeto				

Quadro 2: Etapas do projeto de processo

Fonte: INSADI – Business Process School

Na interpretação do método do INSADI – Business Process Scholl (2008), as etapas do projeto de processo (figura 3) são definidas da seguinte forma:

- **Preparação** – Caracterizada pela fase inicial onde são levantadas as informações a respeito de infra-estrutura e participação, onde envolve uma maior compreensão na cultura organizacional, os recursos disponíveis, a importância da participação de todos, além de objetivos e métricas do projeto, aplicando cadeia de valor, para identificar o negócio da organização e os pontos críticos para que esse não venha a fracassar;

- Situação atual – Etapa onde existe a definição das prioridades de processos a serem primeiramente mapeados e modelados, utiliza-se de técnicas para o levantamento, além de estabelecer padrões de modelagem, ou seja, notações que serão utilizadas, e ainda são definidos e criados pontos de alerta que são aqueles que devem ser elencados para evitar o insucesso do processo, e o diagnóstico de como se encontra o processo hoje (As Is);
- Situação Futura – A identificação de premissas dos processos, bem como as alternativas e modelagens futuras estão presentes nessa etapa a fim de se obter uma maior eficiência nas discussões sobre os pontos de alerta levantados na etapa anterior e buscar alterá-los e melhorá-los, através de um consenso dos participantes. Essa etapa é a que identifica como o processo deveria ocorrer (To Be);
- Implementação – Nesta etapa, deve-se executar no ambiente de produção o fluxo proposto, através de simulação do passo a passo definido, além de se estabelecer a validação do desenho, e ainda a avaliação e identificação de competências, bem como, a capacitação tanto com relação ao fluxo quanto as necessidades de desenvolvimento de habilidades;
- Monitoração - A esta etapa está a responsabilidade de monitorar o processo no campo do seu fluxo após a implementação, para que se possa identificar ainda gargalos, não conformidades e melhorias, e com isso estabelecer novas métricas do processo, para então, escolher ferramentas que possibilite a aplicação de melhoria contínua, através de ferramentas como ciclo P-D-C-A, Benchmarking, 5W2H, entre tantas outras existentes no mercado.

2.5 TÉCNICAS DE APOIO AS AÇÕES DE MODELAGEM

As percepções e necessidades de cada organização são completamente diferentes. Isso se deve as diversidades de culturas, infra-estruturas, entre outras variáveis. Em função disso as ações de modelagem se tornam bastante trabalhosas. Para facilitar essas ações, técnicas de apoio devem ser utilizadas.

2.5.1 Cadeia de Valor

Seguindo a delineação de Porter (1986), “uma empresa é uma série de processos inter-relacionados, denominada “Cadeia de Valor”.

Assim, para se compreender a empresa é necessária a efetiva compreensão das relações entre os processos que a compõe, e também reconhecer que uma empresa deve ser vista dentro do contexto de uma cadeia global de atividades, onde é gerado o valor.

O INSADI – Business Process School (2008) afirma que a cadeia de valor é a visão macro das atividades (processos – macro processos) que integram a operação da empresa. Ela responde a pergunta: Como funciona essa empresa?

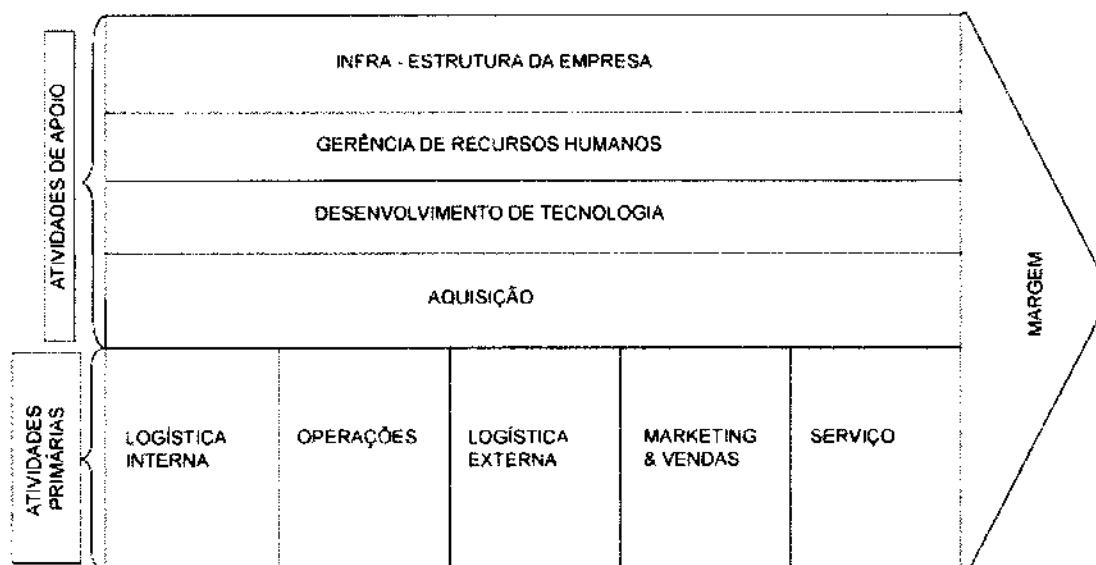


Figura 4: Cadeia de Valor

Fonte: INSADI – Business Process School (2008)

Para o sucesso de qualquer sistema de gerenciamento, é necessário que se obtenha o entendimento dos processos pelos quais a empresa deverá passar na busca do sucesso. Sucesso hoje abordado num sentido mais amplo, e que deverá ser alcançado por todos aqueles que contribuíram com a construção da cadeia de valor dos negócios empresariais.

A cadeia de valor (figura 4), busca identificar como atividades primárias aquelas que estão diretamente ligadas a atividade fim, ou

seja, nos dias atuais é interpretado como o negócio da organização, já as atividades de apoio são aquelas que através de seus recursos irão alimentar ou apoiar as atividades primárias a fim de objetivar o que se pretende.

2.5.2 Reuniões JAD – Joint Application Design

Existem muitas técnicas para o desenvolvimento de mapeamento e modelagem de processos. Cada uma delas, quando chega ao mercado, declara ser o que há de melhor e mais moderno, com sofisticadas interpretações, padrões, procedimentos e formatos super apropriados e completos de análise top-down.

Dessa forma, por que a JAD recebeu tanta atenção e tornou-se um padrão tão bem-sucedido?

Para a E-maind Consulting (1996),

A JAD vem sendo utilizado em grande escala por empresas de consultoria, na engenharia de sistemas e em empresas dos mais variados segmentos de negócios (financeiro, serviços, indústrias, comércio, etc.). Essa técnica se adapta perfeitamente na metodologia de desenvolvimento de sistemas, pois vem sendo vista como um compromisso com a qualidade e o consenso.

Já para, o INSADI – Business Process School (2008), afirma que a técnica JAD, também poder ser utilizada e perfeitamente adaptada a realidade das ações de mapeamento e modelagem, posicionando-se como técnica de apoio.

A JAD se distingue por toda a sua filosofia e abordagem. Ela coloca na mesma posição os usuários e profissionais das áreas envolvidas no processo a ser mapeado, através de sessões de grupo. Esta técnica possui uma abordagem inovadora, mas dentro do senso comum, para a definição e alcance dos objetivos e requisitos dos processos.

Para o INSADI – Business Process School (2008), É uma técnica criada pela IBM na década de 70, que o objetivo principal era

obter uma redução nos tempos de especificações e levantamentos de informações de sistemas através da redução do retrabalho.

Com essa afirmação, pode-se dizer que a JAD acelera o desenvolvimento de mapeamento e modelagem de processos e está embasada em dinâmicas de grupo acompanhadas de planejamento, estruturação e sistematização de reuniões.

O INSAD – Business Process School (2008) define uma estrutura de recursos para se aplicar a técnica JAD. Essa estrutura é necessária, pois ela é que proporciona um bem estar maior para os participantes deixando-os mais confortáveis e dispostos.

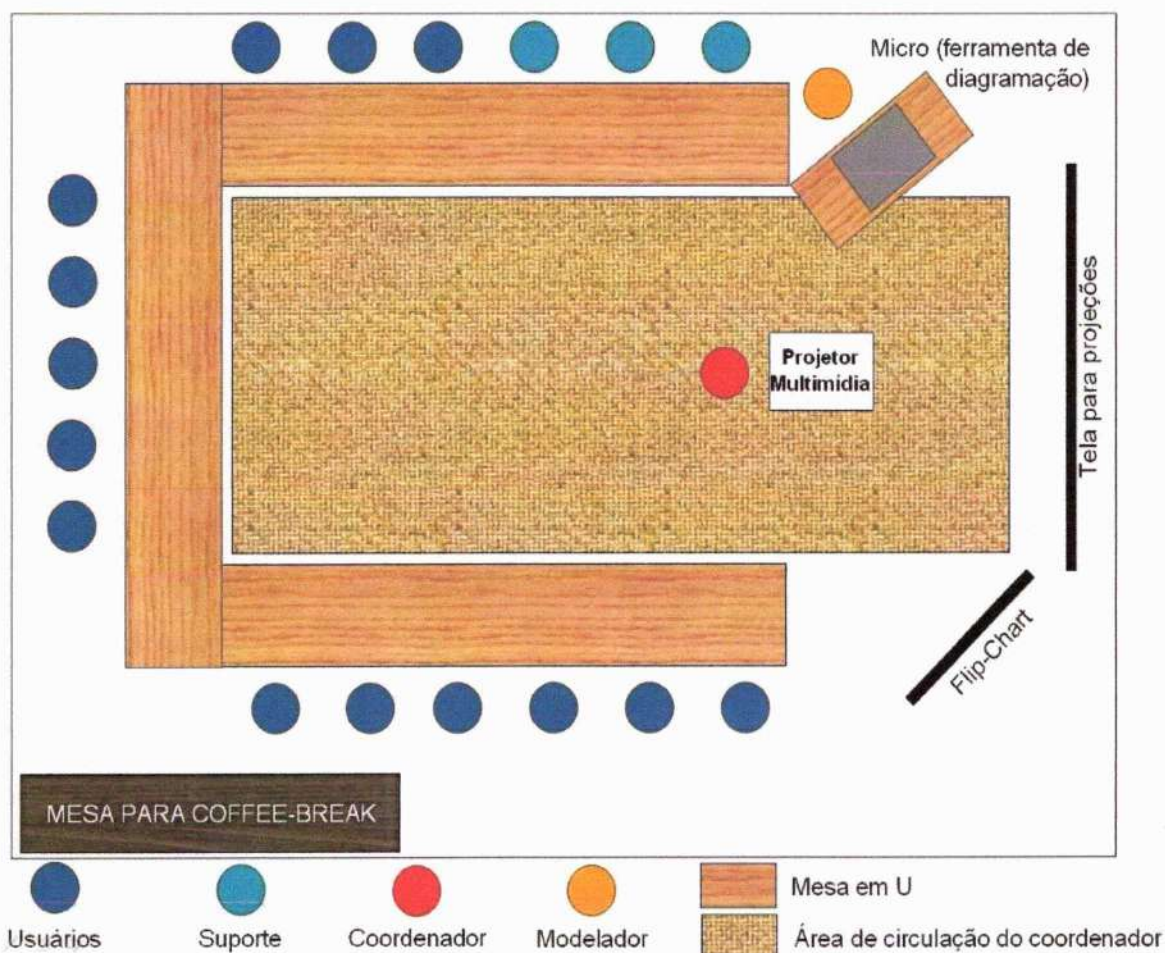


Figura 5: Estrutura da técnica JAD

Fonte: Adaptado de, INSADI – Business Process School

Essa estrutura estabelecida apontada pelo INSADI – Business Process School (2008), dependendo do tamanho da organização pode ser reduzida, mas o ideal é tenha pelo menos um elemento de cada, a mesa em U, para que todos estejam de frente uns para os outros, reduzindo assim as inibições do grupo, a equipe de suporte que irá contribuir para as dúvidas e questões que dependam de outras áreas, o coordenador que irá moderar a reunião, o modelador que irá diagramar e registrar as informações, uma mesa para coffee-break, para não dispersar a equipe, além de recursos multimídia e visuais para uma melhor compreensão e entendimento em tempo real.

2.6 DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSOS

As organizações têm uma maior preocupação de documentar seus processos, e acredita-se que vários fatores podem contribuir para que a extensão da documentação necessária e em quais meios ela será disponibilizada esteja associada ao tipo e o tamanho da organização, a complexidade e interação dos processos e dos produtos, os requisitos do cliente, os requisitos regulamentares aplicáveis, a demonstração da capacidade dos recursos humanos entre tantos outros

2.6.1 Notações para documentação de processos

Atualmente, existem inúmeras ferramentas que utilizam a criação da documentação de processos em diversas notações técnicas, como exemplo, pode-se citar o, Microsoft Visio, que possui muitas funções (construção de fluxogramas, diagramas de redes, funcionogramas e etc). Porém para atender a necessidade de cada organização, processo, ou procedimento, vai depender do nível de detalhamento que se pretende alcançar. As notações estão presentes no mercado, mas acredita-se que a mais adequada é aquela que é

mais bem interpretada pelos usuários, atendendo ao nível de detalhamento.

2.6.1.1 Event Process Chain – EPC

Ao pé da letra evento, processo, cadeia, é um tipo de notação que trabalha de forma vertical evidenciando, evento algo que dá início ao processo, e esse por sua vez processa e gera um resultado, considerado como uma cadeia.

Para Abreu (2005, p8),

EPC consiste em uma técnica de modelagem de processos que, apesar de sua simplicidade, possui uma boa expressividade na modelagem de processos de negócios. Esta técnica tem foco no cliente beneficiado pelo processo, em vez de ser orientada aos serviços da organização, tornando-a uma ferramenta atraente para a realização de reengenharia de processos de negócios. O modelo por EPC facilita a identificação de gargalos no funcionamento do processo, que podem torná-lo lento e ineficiente, levando subseqüentemente à insatisfação dos clientes da organização.

A afirmação de Abreu (2005, p.8), prova que a notação EPC é bastante completa, porém simples e bastante expressiva na modelagem, facilita a identificação de gargalos no funcionamento do processo.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Funções são ações elementares direcionadas para a realização de processos de negócios		Produto ou serviço que assegura o alcance de uma meta (no nível VAC) ou é o resultado da execução de um processo de negócio
	Divisão, Departamento ou seção - unidade organizacional		Fluxo de informação representando a entrada e saída de dados de um processo
	Posto de serviço		Situação ou estado qualitativo e quantitativo cujo atingimento é muito importante para a empresa
	Informação eletrônica portada. Documentos em papel ou em mídia eletrônica		Documentos normativos
	Bancos de dados eletrônicos		Representa um teste
	Conhecimento ou perfil do trabalhador, necessário para a execução correta da função de negócio		Representa uma conta contábil
	Informação estruturada ou informal, necessária para a execução correta da função de negócio		Sentido de processos

Figura 6: Simbologia de Event Process Chain

Fonte: Adaptado de Abreu (2005)

2.6.1.2 IDEF0 – Integration Definition for Function Modeling

Segundo Maranhão (2004), a linguagem IDEF0 foi desenvolvida a partir de uma necessidade da força aérea americana, que trabalhava com diversas indústrias aeroespaciais. Como cada uma destas indústrias trabalhava de sua maneira, era difícil controlar e documentar todos os processos. Estudos foram feitos para que se tivesse uma linguagem que compreendesse vários critérios e atendesse todas estas indústrias.

Entende-se então que de tal forma a linguagem IDEF0, vem com um propósito de nivelar as diferenças entre processos, buscando sintetizar em um padrão o passo a passo, em diferentes níveis dentro da organização, pois com IDEF0 consegue-se adaptar realidades distintas.

Segundo Maranhão (2008), O IDEF0, que é o primeiro conjunto de padrões do IDEF0, processa uma coleção de atividades e outras ações utilizando-se de ICOMs (*Input Control Output Mechanism*), esse compõe a sua base.

O ICOM pode então ser entendido como uma representação gráfica de uma tarefa ou um conjunto de tarefas, que possui "terminais" para que possa ser alimentada ou alimentar outras ICOMs. Esses "terminais" poderiam ser associados, por exemplo, a: entradas, controles, saídas e mecanismos. A entrada recebe o dado a ser convertido pela atividade, o controle agrega responsabilidade de como e quando a entrada deve ser processada e executada, a saída apresenta o resultado de como a entrada foi processada e o mecanismo representa quem deve executar esta atividade.

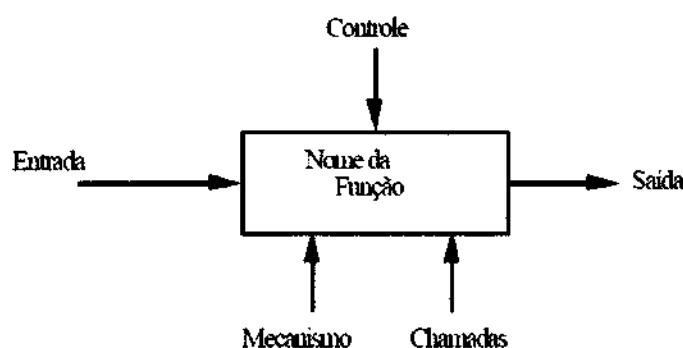


Figura 7 – Modelo de ICOM

Fonte: Adaptado de Maranhão (2004)

Segundo Maranhão (2004), o processo de definição do IDEF0, consiste na transformação de Entradas, que são representadas (Inputs), orientados por Controles (controls), em Saídas (Out-puts), usando Recursos (Mechanisms).

Os componentes estruturais e características de uma linguagem e os regulamentos que define as relações entre eles são chamados da sintaxe da linguagem.

Os elementos básicos que constituem um diagrama IDEF0 são simples construções gráficas, tais como caixas, linhas e setas. Caixas representam funções, atividades e processos. Setas representam objetos ou dados relacionados com as caixas. Há também algumas regras de como esses componentes são utilizados.

As caixas são retangulares, desenhadas com linhas sólidas. É incluído um nome ou uma frase para a caixa e é dado um número único para a mesma. Desta maneira, caixas são simples representações gráficas que formam os elementos básicos do diagrama. Eles podem representar a atividades, ações ou tarefas. Estas caixas informam o que acontece em determinada função.

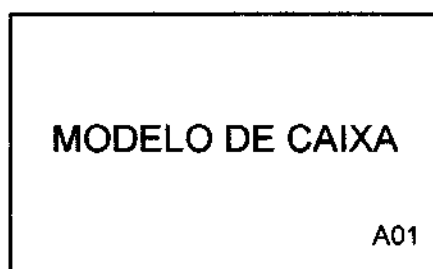


Figura 8: Modelo de caixa

Fonte: Adaptado de Maranhão (2004)

As linhas são sólidas e curvadas nos cantos, apenas possuem orientação vertical ou horizontal, são conectadas aos lados de cada caixa e são nomeadas por substantivos. As linhas (com setas) são usadas para conectar as caixas. No diagrama elas representam objetos ou dados do sistema. Estes objetos ou dados serão usados ou produzidos por atividades nas caixas. As linhas com setas não representam fluxo ou sequência como num modelo de fluxo tradicional. Elas indicam objetos ou dados que são utilizados pelas funções.

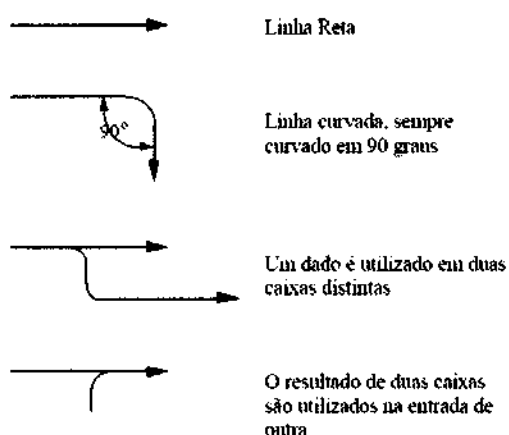


Figura 9 – Exemplos de Linhas

Fonte: Adaptado de Maranhão (2004)

2.6.1.3 Fluxograma

Representar de forma detalhada as atividades requer que se tenha um bom entendimento em notações, por tanto, o fluxograma representa os fluxos de uma forma bem dinâmica.

Segundo Faria (1964, p.151),

Fluxograma é o gráfico das rotinas; representa de forma dinâmica o fluxo ou a sequência normal de um trabalho. Podemos definir o fluxograma como sendo o gráfico que representa a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações e os agentes executores.

De acordo com a afirmação de Faria (1964), o fluxograma proporciona uma análise no fluxo dos trabalhos caracterizando as diversas instâncias, desde as operações, os agentes até mesmo os executores.

Já Yanzer (2008), diz que:

É uma técnica gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo, bem como sua análise e (re)desenho.

Seguindo a linha de pensamento de Yanzer (2008) na afirmação acima, a questão da convenção de símbolos, é importante para uma melhor uma melhor

interpretação por parte dos usuários, nas ações de mapeamento e modelagem facilitam a visualização consequentemente a análise dos fluxos, bem como amplia os horizontes visuais facilitando a identificação de oportunidades para que se possa redesenhar fluxos mais otimizados.

A simbologia de fluxograma (figura 10) apresenta suas formas e seus significados que são convencionados para que se exista um padrão.

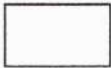
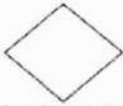
SIMBOLOGIA	SIGNIFICADO NO FLUXOGRAMA
	Retângulo - Operação - Este símbolo representa uma mudança num item. É usado para mostrar uma atividade de qualquer natureza
	Seta Grossa - Movimento/Transporte - Indica movimentação física e concreta entre localidades
	Losango - Ponto de Decisão - Representa o ponto do processo em que uma decisão é tomada. A sequência de atividades depende da decisão tomada neste ponto
	Circulo Grande - Inspeção/Controle - Indica que o fluxo do processo é interrompido para que a qualidade de saída possa ser avaliada. Normalmente envolve uma operação de inspeção ou um controle (checagem, conferência, controle, verificação, autorização).
	Retângulo com Fundo Arredondado - Documento Impresso - Este símbolo indica que a saída de uma atividade inclui informações registradas em papel.
	Retângulo de Lado Arredondado - Espera - Utilizado quando uma pessoa, um item ou uma atividade precisam esperar, ou quando um item é colocado num estoque temporário antes que a próxima atividade seja executada.
	Triângulo - Armazenagem - Este símbolo indica que existe uma condição de armazenagem sob controle e uma ordem ou requisição é necessária para remover o item para a atividade seguinte. Muitas vezes usada para representar que um produto aguarda um cliente (armazenagem, arquivamento, guarda, estoque).
	Seta - Sentido de Fluxo - Utilizada para indicar o sentido e a sequência das fases do processo. Realiza a ligação entre os diferentes símbolos.
	Seta Interrompida - Transmissão - Identifica a ocorrência de transmissão instantânea de informação (transmissão eletrônica de dados, fax, chamada telefônica).
	Circulo Alongado - Limites - Indica o inicio e o fim de um processo. Normalmente as palavras "inicio" e "fim" estão inscritas no símbolo.

Figura 10: Simbologia para construção de fluxogramas funcionais

Fonte: Harrington(1993)

Segundo Grimas (2008),

O fluxograma objetiva, entre outros, os seguintes aspectos principais:

- Padronizar a representação dos métodos e os procedimentos administrativos;
- Maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- Facilitar a leitura e o entendimento;
- Facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes;
- Maior flexibilidade; e
- Melhor grau de análise.

Os objetivos, busca segundo a afirmação de Grimas (2008), uma padronização, uma melhor representação com facilidade de manutenção, e ainda uma fácil gestão inclusive um melhor entendimento e leitura.

Faria (1964, p.152) afirma que as vantagens do uso do fluxograma são, a simplificação do trabalho pela eliminação, a localização, correção e eliminação de movimentos desnecessários, bem como, contatos desnecessários, possibilita ainda, estudo, correção e obtenção da melhor sequência, o melhor entendimento pelos funcionários, além de contribuir também com o entendimento da mecânica da instituição pelos fornecedores e consumidores.

2.7 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS AÇÕES DE MAPEAMENTO E MODELAGEM

Muitas vezes as pessoas realizam atividades, mas não conseguem enxergar o processo global do qual o seu trabalho faz parte. É importante ter a visão do todo para poder chegar ao padrão desejado para o trabalho. Nesse momento identifica-se a real importância da gestão participativa nos processos de mapeamento e modelagem.

Segundo Hammer (1998), a gestão por processos talvez tenha sido a principal consequência da reengenharia que foi iniciada como um projeto para melhorar o desempenho organizacional. Diferentemente da organização tradicional em que somente a gerência detinha a visão mais geral, na organização por processos todos têm uma visão ampla, sendo a idéia central de um processo

a reunião de tarefas ou atividades isoladas, para alcançar certos resultados. Por isso, na organização do trabalho por processos, as pessoas têm papéis maiores e mais amplos.

Então, de acordo com essa interpretação, o dia-a-dia de muitas organizações sem a participação consciente e proativa das pessoas pode se transformar numa dificuldade da gestão. Para evitar esse risco, as pessoas devem deter-se na composição, e sim focar no resultado do trabalho. É importante trabalhar sua equipe e entender as reações, para melhor identificar os mecanismos de solução para reformular o processo, se for o caso.

Waema (1988) argumenta que o contexto social no qual a tecnologia está envolvida é freqüentemente muito importante, se não o mais importante. Isso se verifica face à constatação de que a tecnologia é ligada diretamente aos processos de mapeamento e modelagem, tudo dentro de um ambiente social, o qual possui uma série de inter-relações sociais que podem influenciar de maneira positiva, ou não, o desenvolvimento de um sistema de informações.

Essa visão parece evidenciar a importância das pessoas no processo de mapeamento e modelagem de processos. As pessoas podem ser consideradas como os elos que formam as organizações, conseqüentemente, qualquer mudança que venha a ocorrer em uma delas, pessoas ou organizações, irão refletir entre si.

Segundo ISO Série 9000, apud Maranhão (2004, p.169)

E não podemos tratar as pessoas sem abordar a questão engajamento, intimamente conectadas à motivação. São as pessoas que fazem os sistemas funcionarem. Sem equipe, mesmo os melhores sistemas tornam-se inúteis, vazios, sem finalidade, frios e sem vida.

Para um processo de mapeamento e modelagem ter sucesso é necessário a contribuição, dedicada, de vários elementos. A mais crítica, é sem dúvida, a prestada pelo dono, presidente ou diretor-geral da organização.

Este elemento tem de estar convencido da necessidade do mapeamento e colaborar na resolução das barreiras e gargalos que, inevitavelmente, surgirão.

Outros elementos necessários são os formadores de opinião, estes elementos serão escolhidos entre os líderes de opinião dentro da organização. Estas pessoas terão que estar prontas a adotar as mudanças necessárias, ajudando a encorajar os outros a adotá-las igualmente.

As suas funções passarão por fornecer linhas de orientação de acordo com a estratégia definida, ajudarão a gerir as necessárias mudanças e comunicação e resolverão questões organizacionais relacionadas com os processos.

Tipicamente, estas pessoas serão líderes internos, que têm a ganhar com a iniciativa de mapear, e possuem uma perspectiva ampla de como processos específicos podem afetar a organização no seu todo.

Um processo é entendido como a maneira pela qual as coisas são feitas, com procedimentos bem definidos e acompanhados, para se chegar a um determinado fim na forma de um produto ou serviço oferecido ao mercado. Quando a empresa mapeia os seus processos, entende melhor as suas atividades e percebe que elas obedecem a um encadeamento lógico, dentro dos setores e entre eles. Isso torna mais eficiente a realização das tarefas e a busca dos resultados pretendidos.

2.8 CICLO P-D-C-A COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA

Por qualidade intrínseca entende-se a capacidade do produto ou serviço de cumprir o objetivo ao qual se destina. A dimensão custo tem, em si, dois focos: custo para a organização do serviço prestado e o seu preço para o cliente.

A aplicação de um ciclo P-D-C-A para fins de melhoria contínua em processos, busca em todas as vertentes, planejar, executar, controlar e atuar de forma corretiva nos processos.

Segundo Maranhão (2004, p.147),

Fazer qualidade é girar continuamente o ciclo P-D-C-A. É o caminho mais seguro, racional e barato para executar os processos da nossa vida prática.

O P-D-C-A ("Plan", "Do", "Check", "Act") pode ser aplicado a todos os processos. Resumidamente, o P-D-C-A pode ser descrito da seguinte maneira, na visão de um sistema integrado de gestão:

- Planejamento ("Plan"): Estabelecimento dos objetivos e dos processos necessários para a obtenção de resultados, de acordo com os requisitos do cliente e com a política da qualidade da organização.
- Execução ("Do"): Implementação dos processos relacionados à qualidade.
- Verificação ("Check"): Monitoramento e medição de processos e produtos em relação à política da qualidade, objetivos e requisitos para o cliente, bem como comunicação dos resultados.
- Ação ("Act"): Tomada de ações fim de melhorar continuamente o desempenho dos processos relacionados à qualidade.

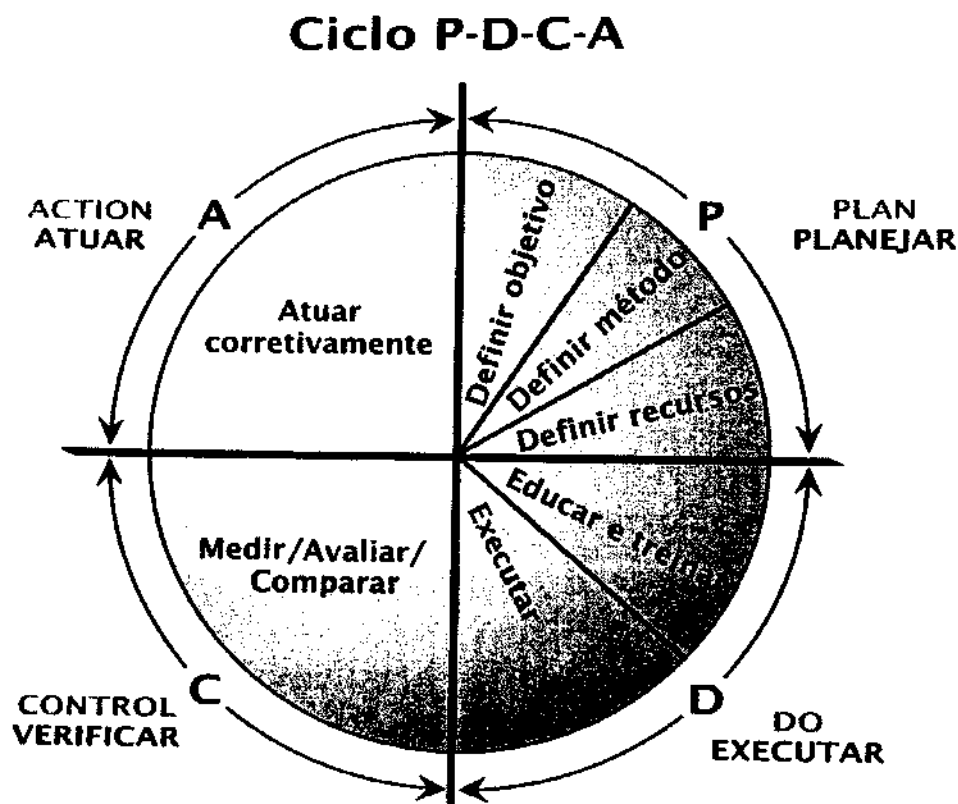


Figura 11: Representação gráfica do ciclo P-D-C-A

Fonte: Maranhão (2004)

2.9 BENCHMARKING COMO PRÁTICA DE MELHORIA CONTÍNUA

Com a velocidade das informações e das mudanças hoje no mundo globalizado, nenhuma organização pode isolada e sozinha dominar e controlar todas as práticas e processos operacionais que visam a garantir o seu progresso e melhoria contínua

As aplicações do benchmarking são infinitas. Supondo-se, porém, uma quantidade limitada de recursos a serem aplicados a projetos de benchmarking, a maioria das organizações estabelece algumas diretrizes para determinar quais funções, atividades ou processos serão estudados como parte de seu programa de benchmarking.

Segundo Camp (1998, p.12) benchmarking,

Trata-se de um processo de descoberta e de uma experiência de aprendizado. Ele exige a identificação das melhores práticas e a projeção do desempenho futuro.

Segundo Camp (1998) existem pelo menos quatro tipos de benchmarking: benchmarking interno; benchmarking competitivo; benchmarking funcional e benchmarking genérico:

- O benchmarking interno é praticado por empresas que visam identificar as melhores práticas internas da organização e disseminar sobre essas práticas para outros setores da organização.
- O benchmarking competitivo é o tipo mais difícil de ser praticado, porque as empresas visadas são aquelas que disputam o mesmo mercado, ou seja, concorrentes diretos, e geralmente não estão dispostas ou interessadas em ajudar a equipe envolvida no processo de um benchmarking competitivo.
- O benchmarking funcional é a forma mais utilizada, pois não há necessidade de comparar-se com um concorrente direto. As empresas investigadas, geralmente são de ramos distintos, que adotam técnicas interessantes em atividades específicas, que possam ser colocado em

prática na empresa do investigador, como por exemplo embalagem, faturamento ou controle de estoques.

- O benchmarking genérico requer uma conceituação ampla e complexa do processo analisado e tem potencial para revelar as melhores das melhores práticas. Nesse processo de benchmarking, as empresas participantes têm função ou processos empresariais semelhantes, independente das diferenças entre as indústrias. Um desses processos pode ser, por exemplo, a análise, desde a entrada de um pedido na indústria até a entrega do produto ao cliente.

A utilização do benchmarking como instrumento de auxílio nos processos de melhoria contínua pode ser aplicada em todos os níveis da organização, e em seus vários contextos. O mais importante é a organização não perder tempo reinventando aquilo que os outros já fazem melhor.

Definir qual o melhor momento de aplicar o benchmarking na organização é muitas vezes uma ação que surge da necessidade da organização de encontrar novas práticas para superar um momento difícil.

Benchmarking como ferramenta de trabalho e extremamente versátil, pois aplicado em todos os níveis e funções da organização, vem através dos seus processos, auxiliar na retomada da competitividade da empresa no mercado.

O estudo dos processos, busca conhecer e identificar as práticas operacionais eficazes de outras empresas, com objetivo de melhorar nossos processos básicos, e através deste estudo criar melhoramentos em escala dentro da organização. Podemos citar como exemplo a melhoria no sistema de custos, que podem trazer aumento na lucratividade e maior poder de competitividade para a organização.

A aplicação do benchmarking além de melhorar o desempenho, os processos e as estratégias das organizações, cria uma cultura de aprendizagem rápida e constante em toda organização. Fazendo com que as pessoas compreendam a necessidade das mudanças, aceitando-as como importantes e necessárias, e que irão trazer benefícios não só para a empresa, mas para todos os envolvidos.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Consistiu num estudo de caso porque é um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos. A pesquisa foi realizada em uma única organização, configurando-se um único caso.

Segundo Vergara (1998, p.47)

“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.”

Se fez descritiva, pois segundo Lakatos (1991), consistiu em investigações de pesquisa, cuja principal finalidade foi o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos presentes nos processos do SEBRAE/RN, além de sua avaliação.

Classificou-se, também, como exploratória, pois é o método de pesquisa que procura gerar hipóteses ou explicações prováveis e identificar áreas para um estudo mais aprofundado, explorando o ambiente de estudo.

Lakatos (1991), afirma que a pesquisa exploratória se trata de investigações de pesquisa cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e classificar conceitos.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

Segundo Vergara (1998, p.48), o universo, trata da definição da população, mas não somente do termo propriamente dito, e sim um conjunto de elementos que possuam as mesmas características, e que será objeto de estudo.

O universo do estudo compreendeu os sete macro-processos existentes no SEBRAE/RN. Mais especificamente, a amostra esteve focada no macro processo “Consultoria Tecnológica”.

Seus colaboradores também foram identificados como universo já que fizeram parte do levantamento de informações na validação da metodologia, esses somam um total de 164 (cento e sessenta e quatro), entre funcionários, estagiários e terceirizados diretos. Para o levantamento do estudo apresentado fez parte da amostra, um total de 22 (vinte e dois) participantes.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados iniciais, foi utilizado a técnica JAD – Joint Application Design, e o formulário de conhecimento e diagnóstico (anexo 6) para identificar os potenciais problemas e processos do estudo em questão (anexos 1,2,3,4).

Outros instrumentos utilizados foram as bibliografias existentes como, livros, jornais, dicionários, artigos e periódicos especializados, bem como instrumentos disponíveis ao público em geral através de redes eletrônicas.

3.4 COMENTÁRIOS SOBRE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados mediante a utilização e validação da metodologia, através do conjunto de técnicas e ferramentas referenciadas. Somente as etapas de Simulação e Implementação, Manutenção e Melhoria Contínua, não foram aplicadas, devido a ausência dos participantes em virtude da preparação de três grandes eventos ocorridos no segundo semestre de 2008.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa proposta metodológica para mapeamento e modelagem dos processos do SEBRAE/RN, em específico, serão descritas cinco etapas (figura 12), nas quais se farão necessárias a explicação uma a uma das suas finalidades e as técnicas e ferramentas administrativas que as compõe.

É importante ainda salientar que a metodologia proposta foi analisada pelo pesquisador e adaptada às necessidades do SEBRAE/RN, a partir da metodologia do INSADI – Business Process School, uma instituição voltada a desenvolvimento de habilidades na gestão por processos.

Durante esse estudo as etapas Inicialização, Conhecimento e Diagnóstico, Modelagem e Proposição, foram aplicadas, ficando de forma contextualizada as etapas Simulação e Implementação, e Manutenção e Melhoria Contínua.

A FIGURA 12 a seguir ilustra as etapas da metodologia

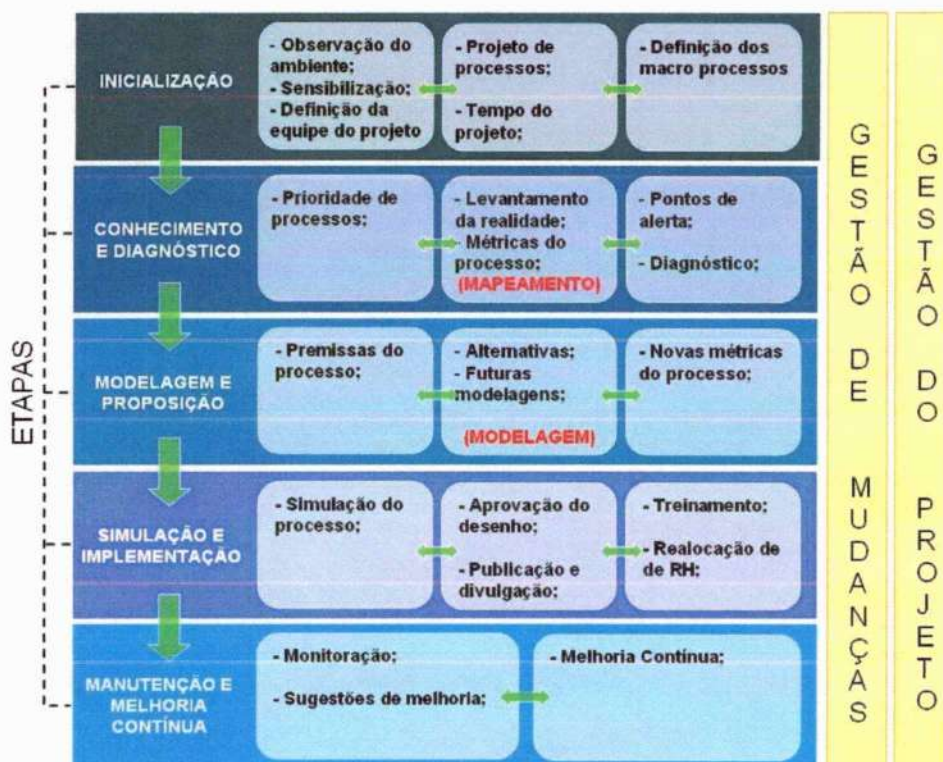


Figura 12: Etapas da metodologia proposta

Fonte: Adaptado de INSAD – Business Process School (2008)

4.1 ETAPA INICIALIZAÇÃO

Essa etapa foi a que envolveu um trabalho de definição da infra-estrutura, concepção do projeto, além de identificar o que realmente era o negócio da organização e o que era imprescindível e essencial para que os processos fossem mapeados e modelados.

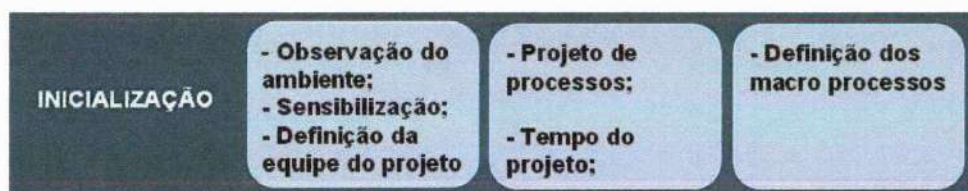


Figura 13: Etapa Inicialização

Fonte: Adaptado de INSAD – Business Process School (2008)

Três momentos compuseram essa etapa, e neles foram utilizadas técnicas referenciadas:

PRIMEIRO MOMENTO

- Observação do ambiente – Através da técnica de observação simples, foram identificadas as variáveis, infra-estrutura organizacional, como, por exemplo: recursos humanos, recursos tecnológicos e recursos financeiros, além de comportamentos que poderiam atrapalhar o bom desenvolvimento do projeto. Essas informações foram de fundamental importância para que o gestor do projeto e o modelador tivessem um norte em relação ao ambiente.
- Sensibilização – Foi utilizada a técnica de palestra, a fim de sensibilizar e orientar a todos os participantes da pesquisa sobre o que se pretende com a concepção do projeto, ou seja, seus objetivos, suas vantagens e benefícios, bem como mostrar a importância das pessoas nas ações de mapeamento e modelagem.
- Definição da equipe do projeto – Com o conhecimento da infra-estrutura organizacional, buscou-se nesse momento a definição

dos papéis da equipe do projeto (Anexo 1) em função dos recursos humanos existentes na organização.

SEGUNDO MOMENTO

- Projeto de processos – Foi definido com base nas informações coletadas na observação simples, que técnicas de apoio as ações de modelagem serão utilizadas e que notações serão estabelecidas para documentação. Essas foram as primeiras ações para concepção do projeto, através da alta administração, juntamente com o Diretor, o Gestor e o Moderador (Anexo 1).
- Tempo do projeto – O tempo do projeto passou a ser mensurado em função da necessidade da organização, da complexidade e principalmente do tempo de execução da técnica escolhida para identificar os macro processos e processos (Anexo 1).

TERCEIRO MOMENTO

- Definição dos macro processos – Foi aplicada a técnica da cadeia de valor para definir os macro processos de negócio e de apoio, conforme os diagramas montados a partir dos levantamentos (Figura 14).



Figura 14: Cadeia de Valor SEBRAE/RN

Fonte: Adaptado de Michael Porter

A figura 14, segundo a idéia de Michael Porter é a representação dos macro processos do SEBRAE/RN, essa representação mostra que as atividades primárias são os processos de negócio estão concentrados na base da figura e transpassando nas atividades de apoio, ou seja as atividades de apoio dão suporte as atividades primárias que são atividades fins do negócio.

4.2 ETAPA CONHECIMENTO E DIAGNÓSTICO

Essa etapa trouxe em sua composição a priorização dos processos, além de técnicas que auxiliaram o levantamento dos processos, e ainda a definição de pontos de alerta e composição do diagnóstico. Essa etapa fez correspondência ao conhecido “As IS”, ou seja a situação atual.



Figura 15: Etapa Conhecimento e Diagnóstico

Fonte: Adaptado de INSAD – Business Process School (2008)

PRIMEIRO MOMENTO

- Prioridade de processos – Após a definição de macro processos através da técnica de cadeia de valor, foi realizada uma nova reunião com a alta administração da organização para definir a ordem de prioridades para o mapeamento e modelagem, partindo dos processos de negócio mais importantes até os processos de apoio, tudo ficou estabelecido através de uma representação gráfica adaptada da cadeia de valor (figura 16) já estabelecida.



Figura 16: Representação gráfica adaptada da cadeia de valor
 Fonte: Adaptado de INSAD – Business Process School (2008)

SEGUNDO MOMENTO

- Levantamento da realidade – Com a definição do macro processo de consultoria empresarial em função da necessidade de se regularizar a contratação de consultorias terceiras, ficou definido como o primeiro a ser mapeado, partiu-se então para o levantamento da realidade do processo, onde foram identificados e registrados vários elementos do processo através da técnica JAD (Joint Application Design) e do formulário de conhecimento e diagnóstico (Anexo 6).
- Métricas do Processo – De forma simultânea, as métricas atuais do processo (Anexo 6) passam a ser identificadas durante a técnica JAD (Joint Application Design). Essas métricas serviram de referência para o comparativo após as sugestões de melhorias.

TERCEIRO MOMENTO

- Pontos de Alerta – Foram pontos citados durante a Reunião JAD (Joint Application Design), que tiveram a função de compor o diagnóstico, fazendo referência a objetos ou situações que exigem uma maior atenção para evitar a não-conformidade ou falha no processo (Anexo 6).

- Diagnóstico – Foi o formulário de conhecimento e diagnóstico (Anexo 6) gerado com informações atuais do processo, que contribui para a etapa de modelagem e proposição, onde serviu de referência de como o processo é atualmente. Foi composto das informações que basearam a construção dos diagramas de macro processo, de processos e atividades (Anexos 2,3,4), todos através de colocações do grupo participante do mapeamento.

4.3 ETAPA MODELAGEM E PROPOSIÇÃO

O estudo das premissas, a indicação de alternativas bem como a modelagem propriamente dita, voltadas a um contexto de melhoria em uma condição futura, foram características que marcaram essa fase. Foram apenas estimadas novas métricas, em virtude da não implementação do novo desenho. Essa fase correspondeu diretamente ao “To Be”, ou seja como deve ser.

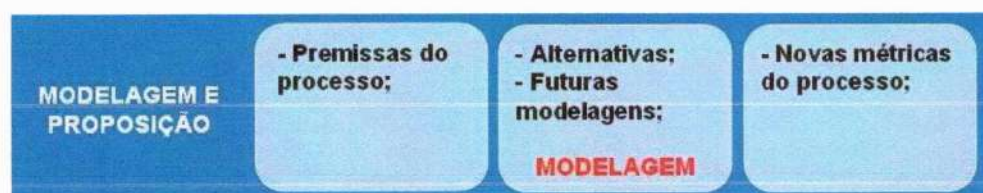


Figura 17: Modelagem e Proposição

Fonte: Adaptado de INSAD – Business Process School (2008)

PRIMEIRO MOMENTO

- Premissas do processo – O momento foi caracterizado especificamente pelo objetivo de definição de fatores interno ou externo, que estivesse prestes a ser modificado, e que em sua mudança afetasse o desempenho do novo fluxo, positiva ou negativamente, no caso, não foi identificado nenhuma premissa pelo grupo.

SEGUNDO MOMENTO

- Alternativas – Onde foram identificadas as possíveis soluções apontadas como fins de melhoria, e que atendessem aos objetivos do projeto de processo (Anexo 6).
- Futuras modelagens – Foram as alterações no processo (anexo 5), sugeridas em função das soluções apontadas e aprovadas pela equipe participante do processo no qual foi realizada a modelagem.

TERCEIRO MOMENTO

- Novas métricas do processo – Não foram previstas novas métricas do processo, em função das melhorias propostas não terem sido simuladas e aplicadas para registros.

4.4 ETAPA SIMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

A etapa não foi aplicada, mas a ela competem os testes a simulação, as distribuições dos recursos humanos existentes de acordo com suas características de competências e capacidades, ou se for o caso capacitar e promover o desenvolvimento de competências ainda mesmo que ocultas. Essa etapa assemelha-se ao “To Do”, ou seja como fazer.

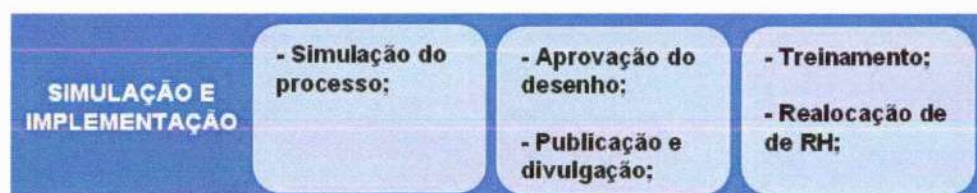


Figura 18: Etapa Simulação e Implementação

Fonte: Adaptado de INSAD – Business Process School (2008)

PRIMEIRO MOMENTO

- Simulação – Esse momento vai buscar simular o processo com seus usuários, recursos e definições traçadas durante a

modelagem para então se buscar a aprovação do desenho. Geralmente nesse momento busca-se incentivar as pessoas a cumprir o fluxo como desenvolvido, e ancorar-se nas idéias do fluxo encontrado na etapa de conhecimento e diagnóstico.

SEGUNDO MOMENTO

- Aprovação do desenho – A aprovação dar-se através do termo onde todos os participantes assinam, concordando com o desenho proposto.
- Publicação e divulgação – Utiliza-se de quadro, intranet, e-mail, entre tantas outras tecnologias, acompanhadas sempre do projeto de processo, diagramas de macro processo, processo e atividade e um formulário de publicação, onde nele estão, o passo a passo da atividade modelada.

TERCEIRO MOMENTO

- Treinamento – A esse momento é reservado o treinamento aos envolvidos no processo para que se fortifique a idéia e o entendimento de onde se está no âmbito das abordagens macro processos até as atividades. Cabe também nesse momento a necessidades de treinamento extra-procedimentos de atividade, ou seja, conhecimentos que os usuários venham a necessitar de ferramentas ou informações essenciais a execução do processo.
- Realocação de RH – Em função de habilidades e competências, aplica-se nesse momento se necessário a realocação de usuários para outras áreas ou funções, tudo para que o processo possa tornar-se mais eficiente e conseqüentemente mais eficaz.

4.5 ETAPA DE MANUTENÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

A etapa não foi aplicada, mas a ela competem o acompanhamento da execução dos processos e monitoramento, para

identificar possíveis desvios e o que os causou, além de aplicá-los em ferramentas de melhoria contínua.

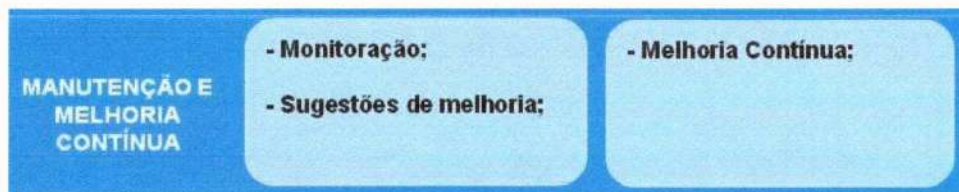


Figura 19: Etapa Manutenção e Melhoria Contínua

Fonte: Adaptado de INSAD – Business Process School (2008)

PRIMEIRO MOMENTO

- Monitoração – Essa monitoração é de responsabilidade do envolvidos no processo. Todos devem ao perceber alguma anormalidade no que está previsto e executado, fazer um registro pessoal, onde conste o problema e uma solução ou soluções sugeridas, para ser discutido em grupo.
- Sugestões de melhoria – Essas devem ser realizadas de maneira informal, apenas devem ser listados os problemas e as sugestões, ou somente sugestões de melhoria, para se discutir em grupo.

SEGUNDO MOMENTO

- Melhoria Contínua – Efetivamente, através de novas reuniões de modelagem devem ser discutidas e consolidadas em grupo através de ferramentas de melhoria contínua como, por exemplo, ciclo P-D-C-A, benchmarking entre outras.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No Estudo realizado a adaptação da metodologia de mapeamento e modelagem de processo à realidade da organização uma a partir das referências, foi atendida perfeitamente, pois foram utilizadas técnicas e ferramentas de apoio as ações de modelagem, que atendiam a realidade do SEBRAE/RN. Em seguida a metodologia foi proposta e validada em função de um processo escolhido por ordem de prioridade para ser o piloto.

No detalhamento da atividade, foram evidenciadas várias sugestões, mas num consenso, conseguiu-se atingir o propósito do estudo que adaptou uma metodologia de forma eficiente e eficaz, constatada através de sua validação no macro-processo de consultoria empresarial, onde a modelagem da atividade atingiu três benefícios diretos, dos quais são apontados nas referências. Um é a redução dos custos dos processos, que foi observada após identificar na etapa Conhecimento e Diagnóstico, justamente onde esta o passo onde a Assessoria Jurídica imprime três vias do contrato antes da análise da Auditoria Interna. Outro benefício contemplado é a redução dos tempos dos processos, onde é possível observar que o passo onde a Auditoria Interna analisa as conformidades e atesta as minutas é desnecessário, pois essa conferência pode ser perfeitamente realizada pela Assessoria Jurídica, reduzindo assim mais um passo e um ponto de decisão, conseqüentemente o tempo de execução do processo. Ainda percebe-se o aumento na qualidade dos processos, onde o consultor contratado pode opinar sobre a minuta e tecer considerações e até mesmo sobre assuntos que passem despercebidos pela Assessoria Jurídica, desde que esteja conforme as normativas do SEBRAE/RN. O conhecimento adquirido por todos é evidenciado também em função da melhoria da qualidade do processo, pois todos começam a entender, e a perceber o seu papel de forma eficiente.

Benefício	Oportunidade de melhoria associadas	Melhoria associada
Redução no custo com processos	Na etapa de envio do contrato para análise da auditoria interna o contrato era impresso em três vias, quando a apreciação da auditoria notificava que o	Não existir mais o passo de atestar na Auditoria Interna, delegando poderes e capacitando as pessoas da assessoria jurídica para poderem auditar, isso em longo prazo, e em

	contrato não estava em conformidade era necessário se fazer correções e conseqüentemente imprimi-lo novamente.	curto prazo remanejar uma funcionária da Auditoria para Assessoria Jurídica
Aumento da qualidade dos processos	O consultor contratado já recebia a minuta pronta e não tinha a opção de requerer alguma alteração	Foi analisada e dada a opção de requerer a assessoria jurídica do SEBRAE/RN, eletronicamente, a opção de se posicionar.
Redução dos tempos dos processos	Redução dos tempos dos processos	Em função da redução dessa etapa de atesto, reduziu também provavelmente os tempos de execução, só não foi mensurado por não ter simulado.

Quadro 3: Benefícios alcançados

O SEBRAE/RN e a sociedade como um todo recebe um modelo que quando aplicado, proporcionará referência e benefícios como: agilidade, padronização, conhecimento organizacional, direcionamento de processos para o foco estratégico, além de reduzir custos.

Recomenda-se ainda a aplicação das etapas de Simulação e Implementação, Manutenção e Melhoria Contínua, para que se efetive realmente e que se tenha uma gestão continuada primando pela qualidade, eficiência e eficácia. Essas etapas não foram aplicadas, devido à ausência dos participantes em virtude da preparação de três grandes eventos ocorridos no segundo semestre de 2008, a Feira do Empreendedor realizada em Mossoró, a Festa do Boi, em Parnamirim e a Expofruit, também em Mossoró.

Deve-se enfatizar a necessidade de adaptação à diversidade de organizações e suas necessidades e realidades, principalmente onde os seus resultados se estiverem bem definidos, explícitos e apresentáveis, podem sim, se aliadas a tecnologia da informação, transformar a esfera da organização num modelo de eficácia e eficiência.

REFERÊNCIAS

ABREU, Bruno Loureiro de. **Uma linguagem para modelagem de processos baseada em semântica de ações: Dissertação**. Universidade Federal de Pernambuco, 2005. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/~hermano/download/dissertacoes/uma-ling--para-modelagem-processos-baseada-em-sa.pdf>>. Acesso em: 20 Out 2008.

ARAÚJO, Luiz César G. Organização, **Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total, identificando analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam a maximização da performance empresarial**. – 3. Ed. – São Paulo: Pioneira, 1998.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de Lenke Peres. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, Antônio Júnior. **Fundamentos da gestão de processos**, 2008. Disponível em: <<http://www.portalbpm.com.br>> Acesso em 18 Ago 2008.

E-MAIND, **JAD – Joint Application Design**. Disponível em: <<http://www.mind-tech.com.br/users/ito/metodologia/apoio/JAD.pdf>>. Acesso em: 02 Nov 2008.

FARIA, A. Nogueira de, **Organização de empresas: organização e métodos aplicados ao comercio e a indústria**. Rio de Janeiro, Record, 1964.

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

GRIMAS, Washington, **Fluxograma: Técnicas de fluxograma**. Disponível em: <<http://engenhariasomaomarcos.files.wordpress.com/2008/03/fluxogramas1.pdf>>. Acesso em: 12 Set 2008.

HAMMER, M. **A empresa voltada para processos**. São Paulo: HSM Management, n. 9, jul./ago. 1998, pp. 6-9.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

INSADI – Business Process School, **Apostila do curso: Mapeamento e modelagem de processos de negócio**. São Paulo, INSADI, 2008.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARANHÃO, Mauriti. MACIERA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. – Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 2004.

PMI – Project Management Institute, **Gerenciamento de projetos**. Disponível em: <http://www.pmi.org.br/ger_projetos.asp>. Acesso em: 20 Out 2008.

PORTER, Michael E.: **ESTRATÉGIA COMPETITIVA: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Editora Campus Ltda. Rio de Janeiro – RJ, 1986.

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

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WAEMA, T. M. WALSHAM, G. **Information systems strategy formulation**. Management Studies, Cambridge University, Engineering Department, April, 1988.

YANZER, Fernando Lira, **Modelagem de processos: Aula 6**. Disponível em:
<<http://guaiba.ulbra.tche.br/~yanzer/modelagem/aula6.pdf>>. Acesso em: 20 Out 2008.

ANEXOS

**SEBRAE/RN – SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DO RIO GRANDE DO NORTE
UNIDADE DE GESTÃO ADMINISTRATIVA**

PROJETO DE MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

NATAL – RN

Esse projeto concebe a proposta de mapear e modelar os processos do SEBRAE/RN de forma, a atender as necessidades de sanar as dificuldades identificadas através dos pontos fracos, elencados na observação do ambiente. E sensibilizar os participantes através de palestra, apresentando os objetivos do projeto, enfatizando a importância deles para o sucesso não somente do projeto, mas sim da organização como um todo.

OBJETIVO

Mapear e modelar os processos do SEBRAE/RN, em uma abordagem de gestão por processos.

ESPECÍFICOS

- Observar o ambiente e identificar pontos fortes e pontos fracos, no âmbito de recursos financeiros, humanos, materiais e de estrutura organizacional;
- Definir a equipe responsável pelo projeto;
- Tempos das etapas do processo.
- E a definição de Macro processos como ponto inicial.

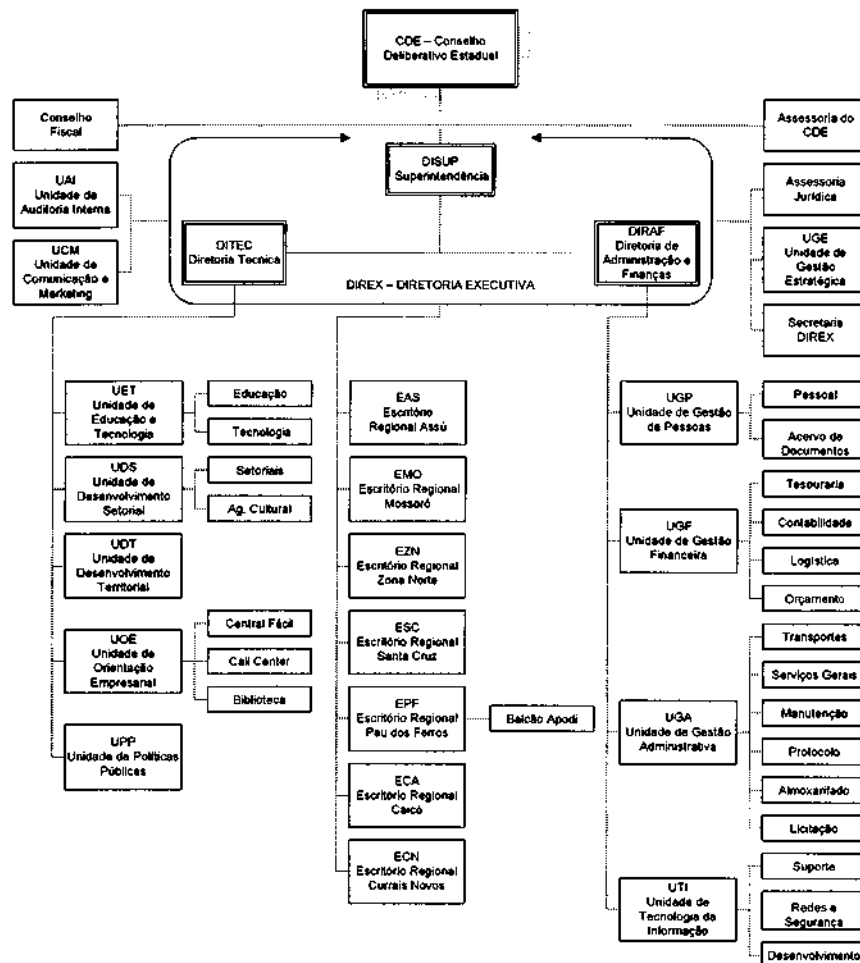
JUSTIFICATIVA

Várias dimensões das organizações vêm sendo questionadas com relação às formas de organizar e produzir resultados. A organização e gestão através dos processos de negócio passam a ser uma opção viável porque, possibilita o entendimento da execução das atividades importantes para cada etapa da produção. O presente projeto apresenta uma proposta que traz ao SEBRAE/RN um instrumento para a análise e entendimento das transformações que ocorrem quando se migra de uma estrutura funcional para processual, decorrente de etapas que viabilizam o conhecimento desde o nível estratégico ao operacional.

Análise do Ambiente

O SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno e médio porte, está situada à Av. Lima e Silva, 76 – L. Nova – Natal/RN, voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas.

Sua estrutura possui um organograma que a representa da seguinte forma:



No que tange a oportunidade de uma melhoria no controle de processos, a não visualização dos fluxos de processos de uma forma geral, a indefinição de papéis, a falta de localização física, a sua situação, são entraves consideráveis à celeridade e efetividade no ofício administrativo burocrático.

O engavetamento é percebido no SEBRAE/RN, quando documentos são guardados em locais inadequados e por esquecimento não se dá andamento ao processo; já as distorções no fluxo, acontecem quando um mesmo processo segue rotas diferentes constantemente, tornando-o muitas vezes mais longo sem necessidade.

Outra oportunidade de melhoria é a falta de documentos que repassem conhecimento aos envolvidos nos processos de suas funções diante do todo, onde muitas vezes só se sabe orientar a respeito da etapa que lhes competem. Os parâmetros e regras que regem as etapas do processo, não estão explícitos a todos, fazendo com que o processo passe diversas vezes pelo mesmo caminho, para então ser corrigido.

Não se consegue visualizar os processos como um todo, e numa visão de controle do processo, não existe um acompanhamento para analisar as falhas e oportunidades de melhoria, e ainda é muito trabalhoso se saber onde está o processo naquele momento, o que está sendo feito, e até mesmo o que o possa estar deixando-o pendente.

Análise de pontos fortes e pontos fracos

Pontos fortes	Pontos fracos
Recursos Humanos motivados e dispostos a contribuir para o sucesso do projeto	Redundâncias processuais
Infra-estrutura física excelente	Atrasos por engavetamento
Recursos financeiros disponíveis	Não visualização dos processos como um todo
Investimentos em treinamento e desenvolvimento	Hierarquia bastante considerável

Definição da equipe responsável

Equipe do Projeto	Responsabilidades	Nome
Diretor	- Viabilizar no nível organizacional, os recursos necessários; - Eliminar obstáculos e obter cooperação entre as áreas da organização; - Homologar resultados do projeto; - Estabelecer os objetivos estratégicos; - Analisar o impacto das mudanças;	Murilo Diniz
Gestor	- Produzir o produto final do projeto dentro dos prazos, custos e desempenhos acordados; - Motivar a equipe do projeto; - Lidar com obstáculos e possibilidades de fracasso, usando precisão e energia;	Horácio Barreto de Paiva Cavalcante Neto
Moderador	- Conduzir todas as etapas do projeto, inclusive às reuniões de levantamento de processos; - Buscar conhecimentos sobre o negócio da organização; - Realizar atividades do modelador quando acumuladas, em função do volume de trabalho.	Antônio Bráulio Figueiredo Campos
Modelador	- Elaborar a documentação e sua manutenção;	Bruno Gustavo de Medeiros Silva
Usuários	- Descrever as atividades do processo - Informar sobre os recursos necessários para sua execução - Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na execução - Sugerir melhorias	Todos os Colaboradores envolvidos num determinado processo que desempenham papéis de: cliente, fornecedor e executor do processo que será levantado
Assessores	- Recursos Humanos: avaliar o grau de capacitação atual dos usuários e necessidades de desenvolvimento e treinamento; - Tecnologia da Informação: esclarecer as funcionalidades existentes nos sistemas e eventuais desenvolvimento em curso; - Custos: Analisar a viabilidade em função das oportunidades de melhoria sugeridas	Unidade de Gestão de Pessoas Unidade de Tecnologia da Informação Unidade de Gestão Financeira

- Etapa Inicialização, participam: Diretor; Gestor; Moderador e Modelador.
- Etapa Conhecimento e Diagnóstico, participam: Moderador, Modelador, Usuários e Assessores.
- Etapa Modelagem e Proposição: Diretor; Gestor; Moderador, Modelador, Usuários e Assessores.
- Etapa Simulação e Implementação: Diretor; Gestor; Moderador, Modelador, Usuários e Assessores.
- Etapa Manutenção e Melhoria Contínua: Diretor; Gestor; Moderador, Modelador, Usuários e Assessores

Tempo do projeto

Aplicável ao Projeto

Definição dos Macro Processos

Técnica: Cadeia de Valor

Instrumento: Reunião com a alta organização para definição dos macro processos;

Data prevista de início: 16/06/2008

Data final prevista: 21/06/2008

Prioridade de Processos

Técnica: Cadeia de Valor

Instrumento: Reunião com a alta organização para definição dos macro processos prioritários e o processo a ser modelado;

Data prevista de início: 01/07/2008

Data final prevista: 02/07/2008

Previsão para Conclusão do Projeto: 2 anos

Aplicável aos Processos

Etapa Conhecimento e Diagnóstico

Técnica: Reuniões JAD – Joint Application Design

Instrumento: Reunião com usuários e assessores, para conhecer e diagnosticar a situação atual;

Data prevista de início: 20/08/2008

Data final prevista: 25/08/2008

Etapa Modelagem e Proposição

Técnica: Reuniões JAD – Joint Application Design

Instrumento: Reunião com usuários e assessores, para propor alternativas e aplicá-las e realidade atual;

Data prevista de início: 25/07/2008

Data final prevista: 30/07/2008

Etapa Simulação e Implementação

Técnica:

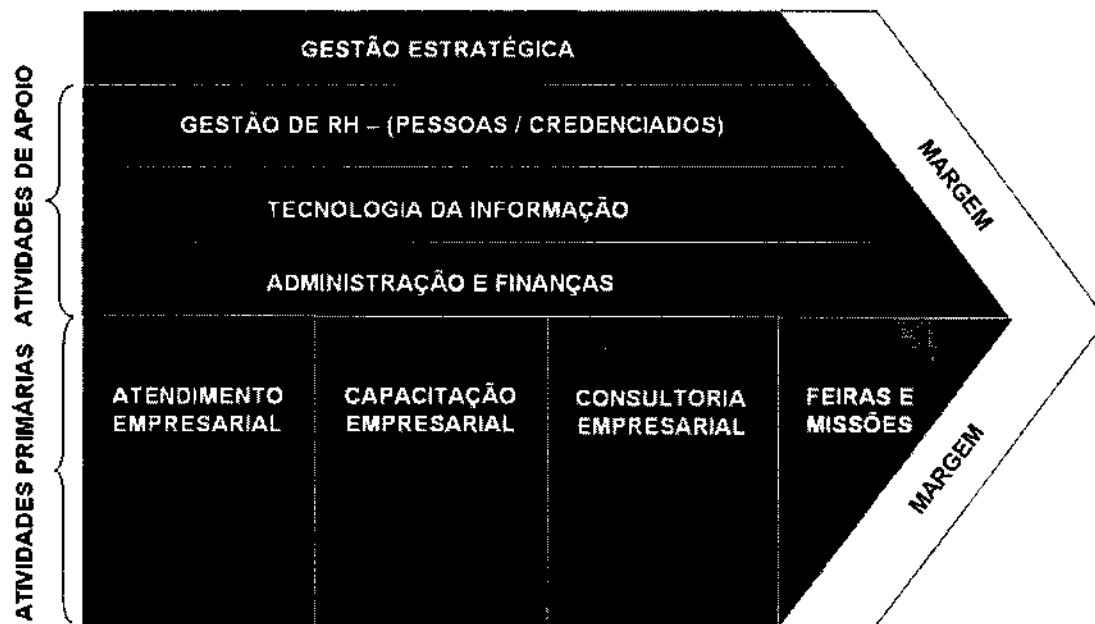
Instrumento: Rodar o fluxo do processo pela primeira vez.

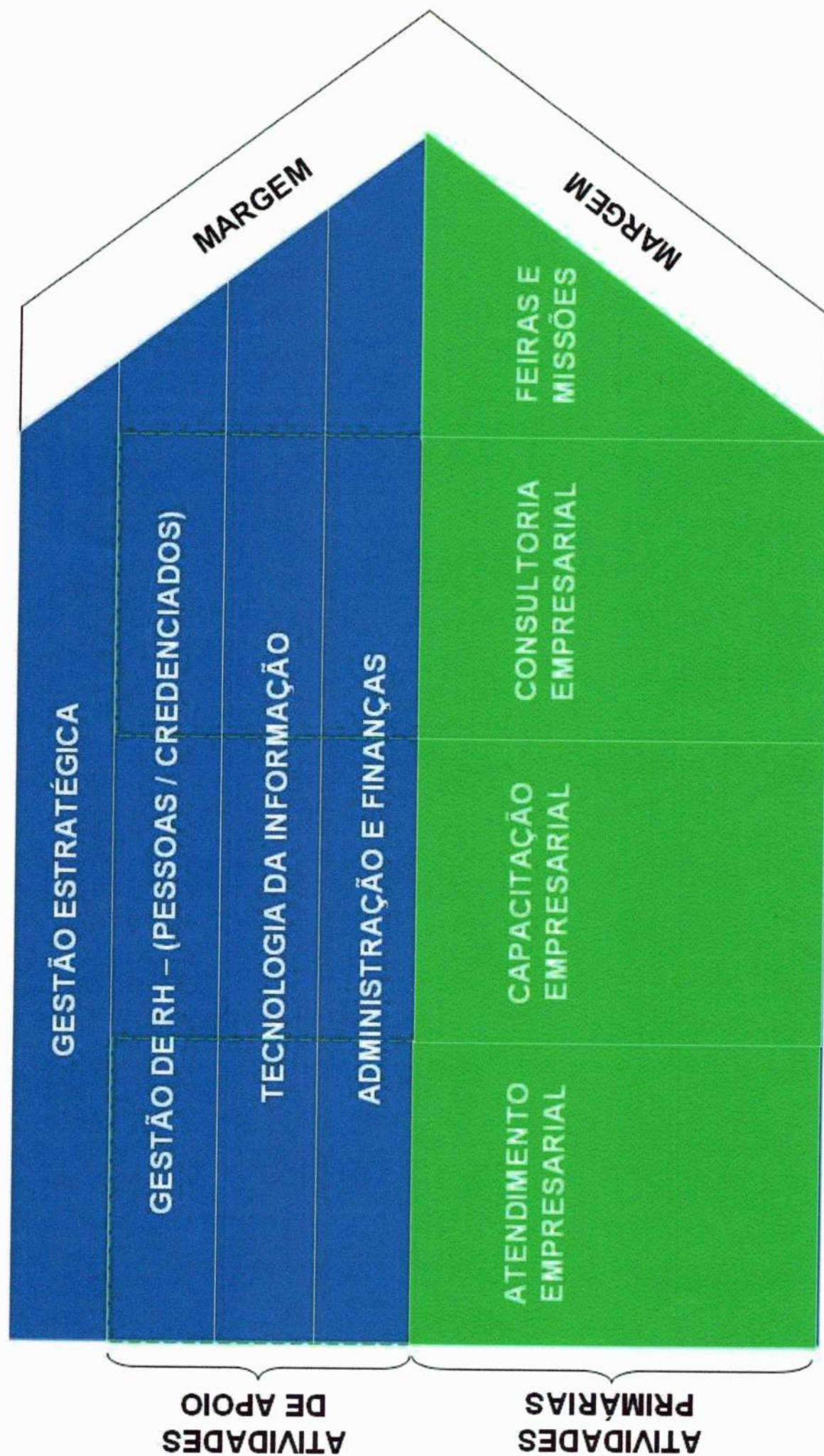
Data prevista de início: 0/07/2008

Data final prevista: 02/07/2008

Definição de Macro Processos

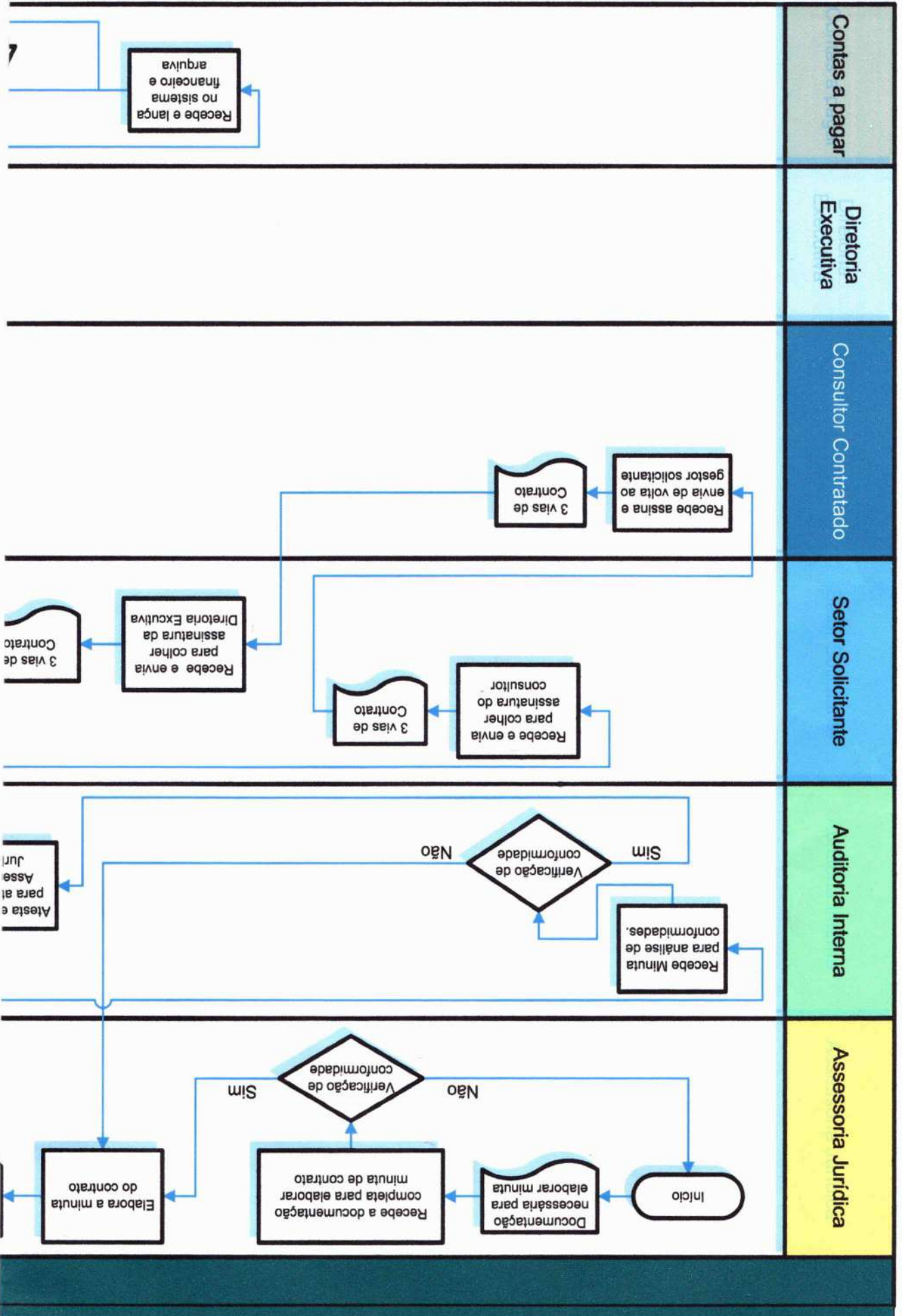
Aplicação da cadeia produtiva para definição de Macro Processos do SEBRAE/RN

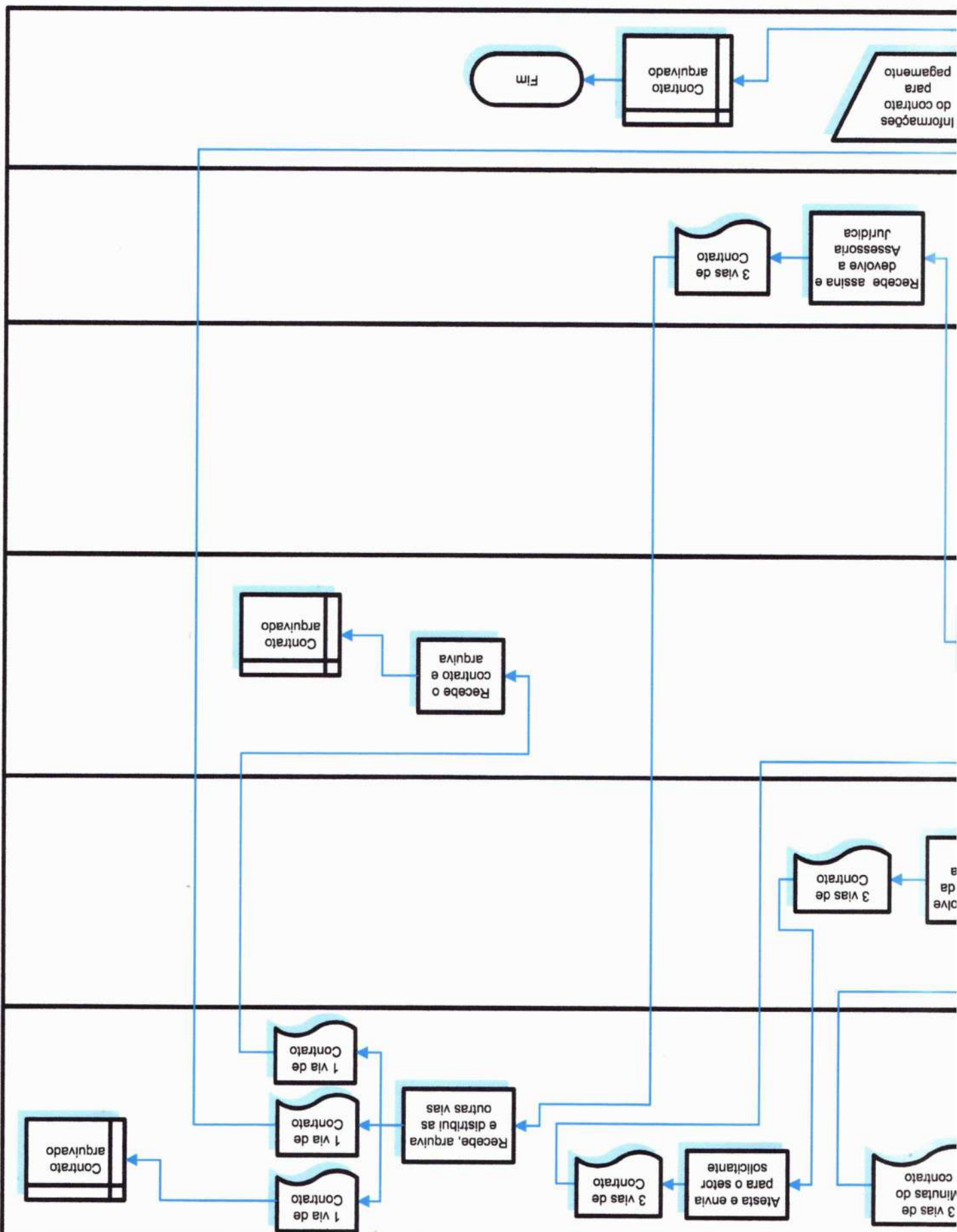


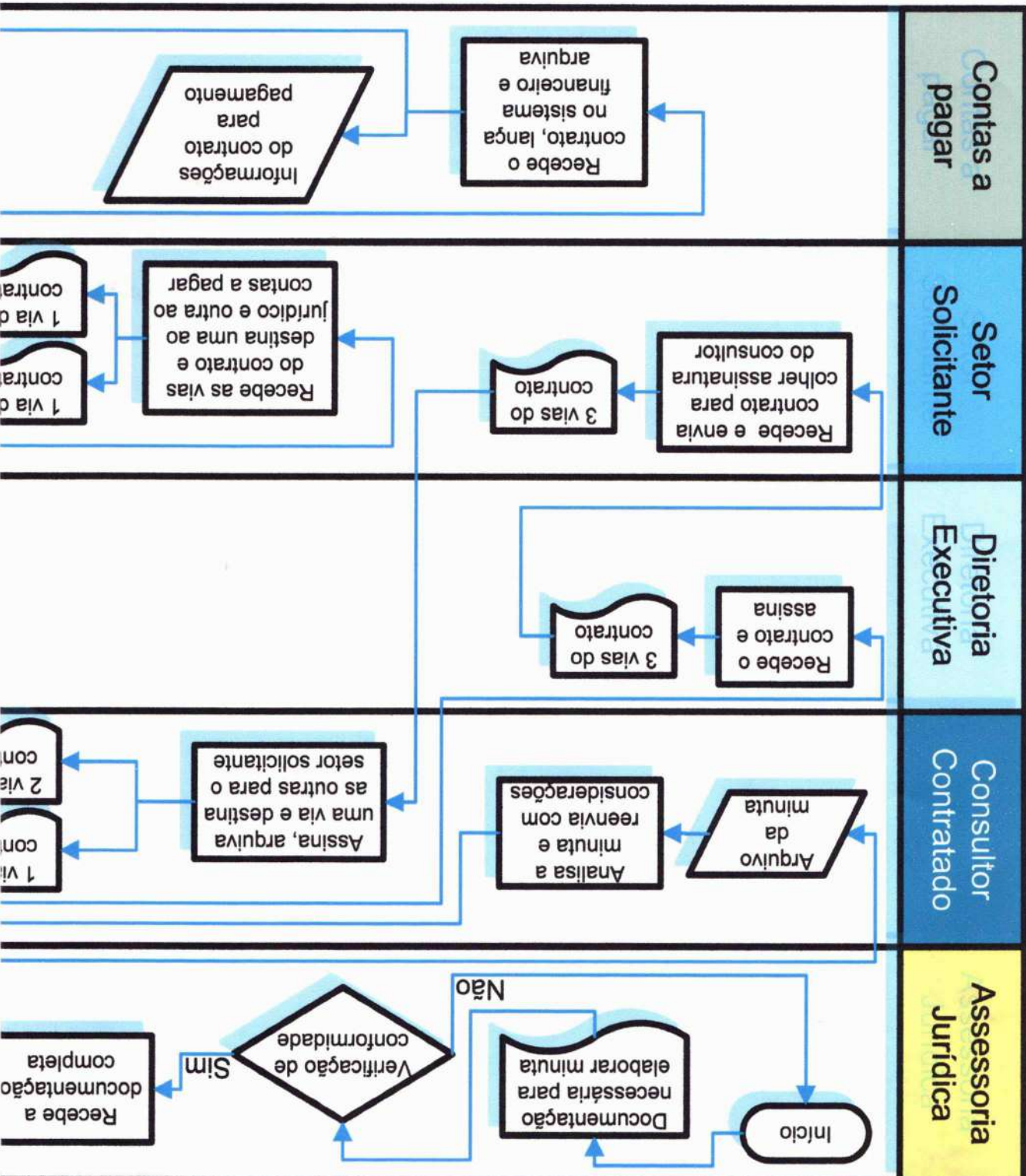






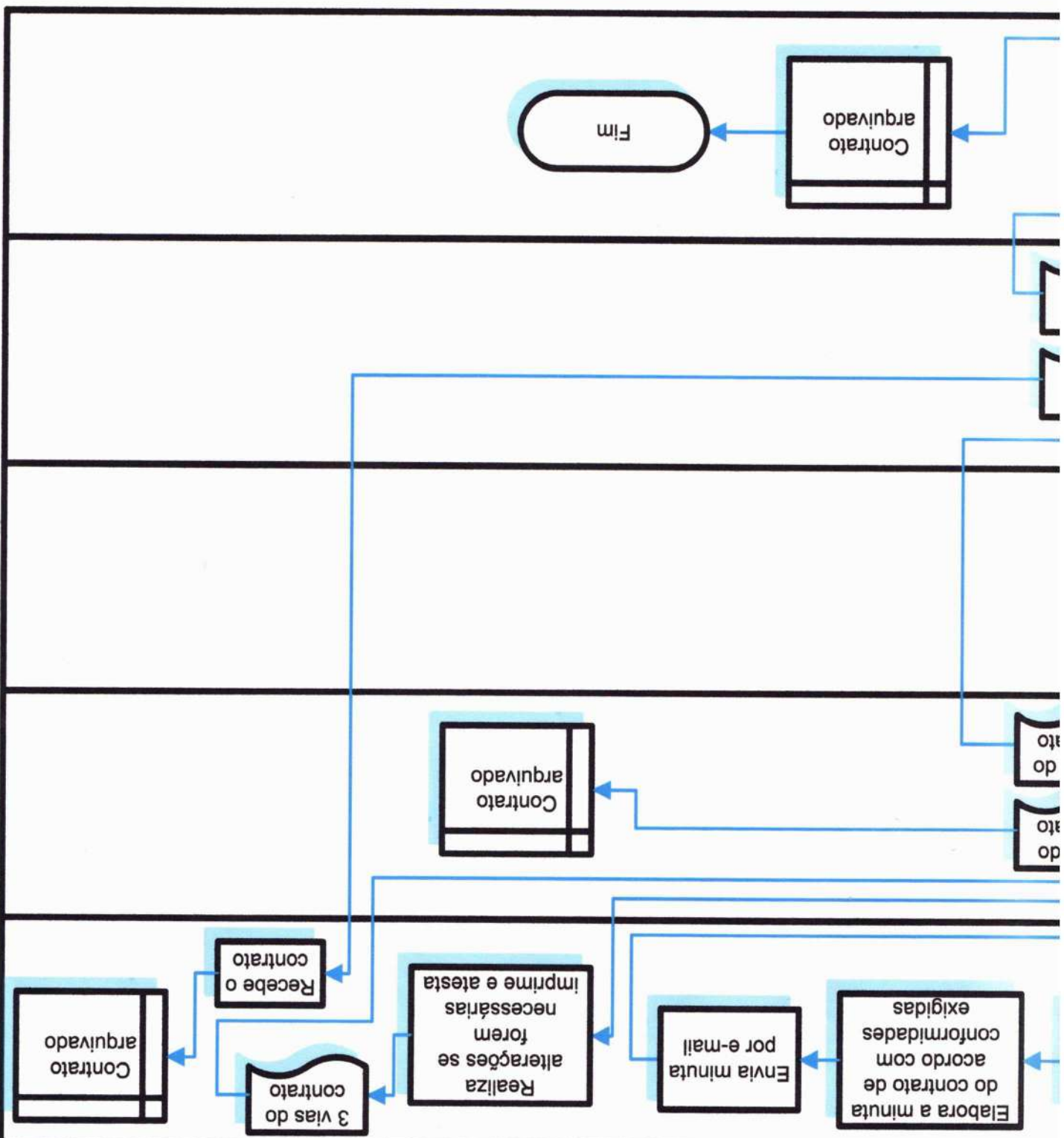






PROPOSTA DE MODELAGEM

ROTA: CONSULTORIA EMPRESARIAL > CONSULTORIA TECNOLÓGICA



FORMULÁRIO DE CONHECIMENTO E DIAGNÓSTICO

DADOS GERAIS DO MACRO PROCESSO

Macro Processo	CONSULTORIA EMPRESARIAL			
Objetivo	Realizar diagnósticos e consultorias empresariais, com apoio financeiro do SEBRAE/RN para MPEs nos setores prioritários selecionados pelo SEBRAE RN e inseridas nos Projetos Finalísticos.			
Métricas	Apoio Financeiro	Quantidade	R\$ 1.200.000,00	Unidade. de Referência ano

DADOS GERAIS DO PROCESSO

Processo	CONSULTORIA TECNOLÓGICA			
Objetivo	Realizar diagnósticos e consultorias tecnológicas, em melhoria do processos produtivo, desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, com apoio financeiro do PROTEC, para MPEs nos setores prioritários selecionados pelo SEBRAE RN inseridas nos Projetos Finalísticos.			
Métricas	Consultoria Tecnológica	Quantidade	130	Unidade. de Referência ano

DADOS GERAIS DA ATIVIDADE

Atividade	CONTRATAR CONSULTORIA TECNOLÓGICA			
Objetivo	Formalizar por meio de instrumento jurídico (contrato), a contratação de consultoria terceirizada específica na área de tecnologica, de acordo com as normativas do SEBRAE/RN, para apoiar o desenvolvimento tecnológico das MPEs nos setores prioritários selecionados pelo SEBRAE/RN e inseridas nos Projetos Finalísticos.			
Métricas	Tempo	Quantidade	14	Unidade. de Referência dias

EQUIPE PARTICIPANTE DO LEVANTAMENTO

Diretor	Murilo Diniz
Gestor	Horácio Barreto de Paiva Cavalcanti Neto
Moderador	Antônio Braulio Figueiredo Campos
Modelador	Bruno Gustavo de Medeiros Silva
Usuários	Assessoria Jurídica
	Auditoria Interna
	Gestores Solicitantes
	Contas a Pagar
	Consultor Terceirizado
Assessores	Unidade de Gestão de Pessoas
	Unidade de Tecnologia da Informação
	Unidade de Gestão Financeira
	Unidade de Gestão Administrativa

1ª Tarefa

Nome	RECEBER DOCUMENTAÇÃO COMPLETA PARA ELABORAR MINUTA DE CONTRATO
Objetivo	Receber a documentação exigida pelas normativas do SEBRAE/RN para elaborar a minuta do contrato
Parâmetros	Verificar se a documentação exigida na entrada está atualizada e ou conforme
Entradas	Contrato social da empresa do consultor; certidões negativas de débitos de tributos municipais estaduais e federais; cópias do CPF e rg do representante legal; parecer técnico aprovado pela diretoria; proposta orçamentária da cosultoria assinada; certidão de registro do CNPJ

Fornecedores	Diretoria Executiva,			
Saídas	Documentação recebida conforme parâmetros			
Clientes	Assessoria Jurídica			
Métricas	Tempo	Quantidade	-	Unidade. de Referência -
Pontos de Alerta	Recebimento só com a documentação conforme			
Diagnóstico	Essa tarefa não apresentou inconformidades diante das discussões com o grupo.			

2ª Tarefa

Nome	ELABORAR A MINUTA DE CONTRATO			
Objetivo	Elaborar minuta de contrato de acordo com as normativas do SEBRAE/RN, impostas pelo SEBRAE/NA, para análise de conformidades da auditoria interna			
Parâmetros	Elaborar contrato de acordo com o parecer, proposta e normativa do SEBRAE/RN e SEBRAE/NA			
Entradas	Informações da documentação; jurisprudências e normas do SEBRAE/RN e SEBRAE/NA;			
Fornecedores	Diretoria Executiva; SEBRAE/NA			
Saídas	3 vias da minuta de contrato impressas e analisadas do ponto de vista legal			
Clientes	Auditoria Interna			
Métricas	Tempo	Quantidade	2	Unidade. de Referência dias
Pontos de Alerta	Elaborar em conformidade com as normativas do SEBRAE/RN			
	Elabora em conformidade com a documentação e proposta de consultoria e Jurisprudências			
Diagnóstico	Nessa tarefa é observado que o contrato é impresso sem a real necessidade, pois diante ainda da análise de conformidade pela Auditoria interna, pode ser que seja submetido a alguma alteração, resultando num consumo desnecessário de papel.			

3ª Tarefa

Nome	RECEBER MINUTA DE CONTRATO PARA ANÁLISE DE CONFORMIDADES			
Objetivo	Identificar e comunicar não conformidades com as normativas do SEBRAE/RN e SEBRAE/NA			
Parâmetros	Verificar se o contrato está conforme as normas do SEBRAE/RN e SEBRAE/NA			
Entradas	3 vias da minuta de contrato impressos; Informações das normas do SEBRAE/RN e SEBRAE/NA;			
Fornecedores	Assessoria Jurídica; Intranet do SEBRAE/RN			
Saídas	3 vias de contrato impressas e analisadas			
Clientes	Auditoria Interna			
Métricas	Tempo	Quantidade	1	Unidade. de Referência dias
Pontos de Alerta	Se estiver com alguma não conformidade informar, devolver e pedir para corrigir			
Diagnóstico	Foi observado nessa tarefa que a função da Auditoria Interna se resume a identificar não conformidades em relação a conformidades que estão explícitas e que com apenas uma orientação ou uma capacitação das pessoas da Assessoria Jurídica poderia eliminar essa etapa, ou até mesmo um representante da Auditoria Interna compor através de remanejamento o quadro da Assessoria Jurídica.			

4ª Tarefa

Nome	ATESTAR E DEVOLVER PARA ATESTO DA ASSESSORIA JURÍDICA			
Objetivo	Atestar com carimbo que as minutas do contrato estão conforme as normativas do SEBRAE/RN e SEBRAE/NA e devolver			
Parâmetros	3 vias de contrato impressas e analisadas			
Entradas	3 vias de contrato impressas			
Fornecedores	Auditoria Interna			

Saídas	3 vias de contrato impressas e atestadas com carimbo e assinatura da Auditoria Interna
Clientes	Assessoria Jurídica
Métricas	- Quantidade - Unidade. de Referência -
Pontos de Alerta	Recebimento só se todas as páginas estiverem carimbadas e assinadas pela Auditoria Interna
	Carimbar e assinar todas as páginas
Diagnóstico	Tarefa desempenhada pela auditoria, mas foi identificada pelo grupo um tanto desnecessária visto que, as informações estão explícitas na intranet do SEBRAE/RN.

5ª Tarefa

Nome	ATESTAR E ENVIAR PARA O GESTOR SOLICITANTE
Objetivo	Atestar as minutas com relação as questões jurídicas, legais e enviar para o gestor que solicitou a consultoria
Parâmetros	3 vias de contrato impressas e atestadas pela Auditoria Interna em todas as páginas
Entradas	3 vias de contrato impressas e atestadas pela Auditoria Interna
Fornecedores	Assessoria Jurídica
Saídas	3 vias de Contrato atestado pela Auditoria e Assessoria Jurídica
Clientes	Gestor Solicitante
Métricas	- Quantidade - Unidade. de Referência -
Pontos de Alerta	Recebimento só se todas as páginas estiverem carimbadas e assinadas.
Diagnóstico	Essa tarefa não apresentou inconformidades diante das discussões com o grupo.

6ª Tarefa

Nome	RECEBE E ENVIA PARA COLHER ASSINATURA DO CONSULTOR
Objetivo	Levar para colher assinatura do consultor no contrato
Parâmetros	As páginas do contrato estarem devidamente atestadas pela Auditoria e Assessoria Jurídica
Entradas	3 vias de contrato impressas e atestadas pela Auditoria Interna e Assessoria Jurídica
Fornecedores	Gestor Solicitante
Saídas	3 vias de contrato impressas e atestadas pela Auditoria Interna e Assessoria Jurídica
Clientes	Consultor Terceirizado
Métricas	Tempo Quantidade 3 Unidade. de Referência dias
Pontos de Alerta	Localizar o consultor, informá-lo, e ir colher a assinatura
Diagnóstico	Essa tarefa não apresentou inconformidades diante das discussões com o grupo.

7ª Tarefa

Nome	RECEBER, ASSINAR E ENVIAR DE VOLTA AO GESTOR SOLICITANTE
Objetivo	Receber, assinar e levar para o contrato para o gestor solicitante
Parâmetros	-
Entradas	3 vias de contrato impressas e atestadas pela Auditoria Interna e Assessoria Jurídica
Fornecedores	Consultor Terceirizado
Saídas	3 vias de contrato impressas e atestadas pela Auditoria Interna e Assessoria Jurídica e Consultor Terceirizado
Clientes	Gestor Solicitante
Métricas	Tempo Quantidade 3 Unidade. de Referência dias
Pontos de Alerta	Rubricar todas as páginas e assinar a última

Diagnóstico

Nessa tarefa não foi percebida pelo grupo nenhuma consideração do contrato por parte do consultor, que a ordem em relação a assinatura da Diretoria Executiva, gera um contrafluxo.

8ª Tarefa**Nome**

RECEBER E ENVIAR PARA COLHER ASSINATURA DO DIRETORIA EXECUTIVA

Objetivo

Receber para colher assinatura da Diretoria executiva a fim de firmar efetivamente a contratação

Parâmetros

3 vias do contrato, com as páginas devidamente rubricadas e assinadas

Entradas

3 vias de contrato assinadas pelo Consultor Terceirizado

Fornecedores

Gestor Solicitante

Saídas

3 vias de contrato assinadas pelo Consultor Terceirizado

Clientes

Diretoria Executiva

Métricas

- Quantidade - Unidade. de Referência -

Pontos de Alerta

Receber só se as páginas estiverem devidamente rubricadas e assinadas pelo Consultor Terceirizado

Diagnóstico

Essa tarefa não apresentou inconformidades diante das discussões com o grupo

Nome

RECEBER ASSINAR E DEVOLVER A ASSESSORIA JURÍDICA

Objetivo

Receber, efetivar assinando e devolver a assessoria jurídica o contrato

Parâmetros

3 vias do contrato, com as páginas devidamente rubricadas e assinadas

Entradas

3 vias de contrato assinadas pelo Consultor Terceirizado

Fornecedores

Diretoria Executiva

Saídas

3 vias do contrato efetivado

Clientes

Assessoria Jurídica

Métricas

Tempo Quantidade 2 Unidade. de Referência dias

Pontos de Alerta

Receber só se estiver devidamente assinado

Diagnóstico

Nessa tarefa foi percebida pelo grupo, que a ordem em relação a assinatura do Consultor, gera um contrafluxo.

10ª Tarefa**Nome**

RECEBER, ARQUIVAR E DISTRIBUIR AS OUTRAS VIAS

Objetivo

Receber, arquivar a via do Jurídico e distribuir as outras 2 vias, uma para contas a pagar e outra para o Consultor terceirizado

Parâmetros

3 vias do contrato, com as páginas devidamente rubricadas e assinadas

Entradas

3 vias do contrato efetivado

Fornecedores

Assessoria Jurídica

Saídas

2 vias do contrato efetivado

Clientes

Contas a Pagar; Consultor Terceirizado

Métricas

Tempo Quantidade 1 Unidade. de Referência dias

Pontos de Alerta

Informar ao Consultor Terceirizado e ao Contas a Pagar a contratação

Fazer com que os contratos cheguem

Arquivar fisicamente a via do contrato da Assessoria Jurídica

Diagnóstico

Essa tarefa não apresentou inconformidades diante das discussões com o grupo

11ª Tarefa

Nome	RECEBER, LANÇAR NO SISTEMA FINANCEIRO E ARQUIVAR			
Objetivo	Receber, lançar no sistema financeiro e arquivar a via do contas a pagar			
Parâmetros	1 via do contrato efetivado			
Entradas	1 via do contrato efetivado			
Fornecedores	Assessoria Jurídica			
Saídas	2 vias do contrato efetivado			
Clientes	Contas a Pagar			
Métricas	Tempo	Quantidade	1	Unidade. de Referência dias
Pontos de Alerta	Lançar corretamente no sistema financeiro Corpore RM			
	Arquivar fisicamente a via do contrato do Contas a Pagar			
Diagnóstico	Nessa tarefa é finalizada a atividade. Essa tarefa não apresentou inconformidades diante das discussões com o grupo.			