

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOSÉ CARLOS ROLIM DE MOURA

**UM MODELO DE MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS PARA O SETOR
PÚBLICO**

FLORIANÓPOLIS – SC
2002

□

JOSÉ CARLOS ROLIM DE MOURA

**UM MODELO DE MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS PARA O SETOR
PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção, sob orientação do Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini.

FLORIANÓPOLIS – SC

2002

JOSÉ CARLOS ROLIM DE MOURA

**UM MODELO DE MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS PARA O SETOR
PÚBLICO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 18 de dezembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Alexandre Ávila Leripio, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro

À minha família, pelo apoio e
compreensão, dedico este
trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Paladini, pela orientação precisa, e pelas contribuições a este trabalho.

A Eliseu Liberato, Secretario Municipal da Administração da Prefeitura de Foz do Iguaçu, por permitir o acesso aos dados utilizados nesta pesquisa.

A Adevilson Oliveira Gonçalves, ex-Secretario Municipal de Administração, pela confiança e apoio.

A Amarildo Jorge da Silva, pelo apoio na conclusão deste trabalho.

A Joel de Souza (*in memoriam*) pelo apoio e incentivo.

A Rodriguez Peña Esculapio, amigo que me incentivou a realizar este mestrado.

Ao Professor Paulo Nogueira, pelo apoio nos momentos difíceis no mestrado.

Aos professores de PPGE/UFSC, com quem adquiri conhecimentos e experiências.

A Deus pelo dom da vida.

A todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para produzir este trabalho, e que porventura tenha esquecido de agradecer.

RESUMO

MOURA, José Carlos Rolim de. **Um modelo de melhoria contínua de processos para o setor público**. 2002. 148f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho apresenta um modelo de melhoria contínua dos processos, com a finalidade de facilitar a implantação da qualidade em organizações públicas. O objetivo deste modelo é verificar a aplicabilidade da qualidade através dos processos: visão contemporânea predominante no cenário empresarial. Os programas mais avançados de qualidade, como os Seis Sigma, têm como base a cuidadosa reformulação dos processos das empresas que o utilizam. O resultado esperado desta visão de processos na organização é a melhoria contínua do desempenho. O modelo de melhoria contínua dos processos teve como origem às dificuldades enfrentadas na prática em levantamentos de processos, um estudo avançado do estado da arte em melhoria contínua, a reengenharia de processos e a integração destas técnicas. O modelo compõe-se de cinco fases que podem ser aplicadas de forma não-linear. Os resultados obtidos com sua aplicação apontam que apesar das dificuldades inerentes a qualquer iniciativa no setor público, os processos são o caminho mais eficaz ao estabelecimento da cultura da qualidade em organizações públicas.

Palavras-chave: Processos, Qualidade e Setor Público.

ABSTRACT

MOURA, José Carlos Rolim de. **Um modelo de melhoria contínua de processos para o setor público.** 2002. 148f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This work presents a model of continuous improvement of the processes, with the purpose of facilitating the implant in public organizations. The objective of this model is to verify the applicability of the quality through the processes: contemporary vision predominant in the managerial scenery. The advanced programs of quality, like Six Sigma, they have as base the careful reformulation of the processes of the companies that use it. The result of these processes vision in the organization is the continuous improvement of the performance. The model continuous improvement of the processes had as origin to the difficulties faced in the practice in risings of processes, an advanced study of the state of the art in continuous improvement, a reengineer of processes and the integration of these techniques. The model is composed of five phases that can be applied in a no-lineal way. The results obtained with its application point that in spite of the inherent difficulties to any initiative in the public section, the processes are the most effective roads to the establishment of the culture of the quality in public organizations.

Key Words: Processes, Quality and Public Section.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo da tecnologia e a transformação das organizações	32
Figura 2: Estratégias, Visões, Objetivos e Atributos	34
Figura 3: O processo de definição da visão.....	35
Figura 4: O espectro das soluções gerenciais.....	37
Figura 5: O processo.....	41
Figura 6: Elementos para um esforço bem sucedido de GP.....	52
Figura 7: Hierarquia de processos	54
Figura 8: As cinco fases do APE	57
Figura 9: Abordagem de alto nível	63
Figura 10: fluxo do modelo aplicado.....	73
Figura 11: Grau de importância das questões críticas	75
Figura 12: Construção do processo futuro	87
Figura 13: Conexão com o sucesso de um processo essencial	88
Figura 14: Medidas de saída	89
Figura 15: Sessões de avaliação.....	95
Figura 16: Organograma do Órgão	98
Figura 11a: Grau de importância das questões críticas	102
Figura 17: Macro-processo de treinamento e avaliação de desempenho.....	108
Figura 18: Principais processos do Departamento de Recursos Humanos	108
Figura 19: Fluxograma do processo crítico.....	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos básicos da qualidade	23
Quadro 2: Modelos básicos da qualidade	26
Quadro 3: Evolução do conceito da qualidade	27
Quadro 4: Estágios, ferramentas, procedimentos	28
Quadro 5: Desenvolvimento de abordagens.....	29
Quadro 6: A redefinição da qualidade	30
Quadro 7: Maiores diferenças entre reengenharia e melhoria de processos.....	33
Quadro 8: As abordagens de reengenharia	36
Quadro 9: A abrangência e a profundidade da intervenção.....	37
Quadro 10: Espectro dos principais modelos de processos	43
Quadro 11: As nove variáveis de desempenho	48
Quadro 12: Comparação entre as culturas tradicionais e de sistemas	50
Quadro 13: Visão - Enfoque na organização x processo	55
Quadro 14: Visão geral dos métodos de processos.....	62
Quadro 15: Estabelecendo a prioridade dos processos empresariais	78
Quadro 16: Planejamento da solução	92
Quadro 17: Planejamento de ações preventivas e contingenciais	93
Quadro 18: Matriz de aplicabilidade do modelo.....	97
Quadro 19: Atribuições das Divisões do Departamento de Recursos Humanos, segundo o Decreto Municipal 12.363/99.....	99
Quadro 15a: Estabelecendo a prioridade dos processos empresariais	104
Quadro 20: Principais processos – visão geral.....	112

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 APRESENTAÇÃO	14
1.2 ORIGEM DO TRABALHO	15
1.3 O PROBLEMA.....	16
1.4 FATORES E AMBIENTES ASSOCIADOS AO PROBLEMA	17
1.5 OBJETIVO GERAL	18
1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
1.7 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
1.8 PRESSUPOSTOS BÁSICOS	19
1.9 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	20
1.10 ESTRUTURA DO TEXTO	21
2 SUPORTE TEÓRICO	22
2.1 VISÃO GERAL	22
2.2 QUALIDADE.....	22
2.2.1 Aspectos históricos da qualidade	26
2.2.2 Abordagens para a qualidade	28
2.2.3 Gestão da qualidade no processo	29
2.3 RELACIONAMENTO ENTRE A QUALIDADE E A REENGENHARIA	30
2.4 REENGENHARIA	31
2.5 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	40
2.6 ALGUMAS ABORDAGENS DE REENGENHARIA	44
2.6.1 Modelo de Rummler	45
2.6.1.1 Conceito de processo	45
2.6.1.2 Leis fundamentais dos sistemas organizacionais	46
2.6.1.3 Três níveis de desempenho	47
2.6.1.4 As nove variáveis de desempenho	49
2.6.1.5 Cultura de gerenciamento de sistemas	49
2.6.1.6 Modelo proposto	51
2.6.2 Modelo de Harrington	54
2.6.2.1 Conceito de processo	54
2.6.2.2 Etapas do modelo	56
2.6.3 Modelo de Davenport	57
2.6.3.1 Conceito de processo	57
2.6.3.2 Habilitadores Humanos	58
2.6.3.3 Habilitadores Tecnológicos	60
2.6.3.4 Etapas do método.....	62
2.7 SERVIÇO PÚBLICO	63
2.7.1 Reengenharia x Reinvenção	65
2.8 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	66
3 MODELO PROPOSTO	68
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	68
3.3 DELINEAMENTO DE PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO	69
3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	70
3.4.1 Os entrevistados	70
3.4.2 Procedimentos de coleta e análise de dados	70
3.5 PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS	71
3.6 VISÃO METODOLÓGICA DO MODELO.....	72

3.7 DESCRIÇÃO DO MODELO	74
3.7.1 Fase 1 – Organização	74
3.7.1.1 Etapa 1 – Identificar a questão crítica de negócio.....	75
3.7.1.1.1 Objetivos	75
3.7.1.1.2 Resultados esperados	75
3.7.1.1.3 Ações.....	75
3.7.1.2 Etapa 2 – Selecionar os processos críticos	77
3.7.1.2.1 Objetivos	77
3.7.1.2.2 Resultados esperados	77
3.7.1.2.3 Ações.....	78
3.7.1.3 Etapa 3 – Escolher o líder e os membros de equipe	78
3.7.1.3.1 Objetivos	79
3.7.1.3.2 Resultados esperados	79
3.7.1.3.3 Ações.....	79
3.7.1.4 Etapa 4 – Treinar a equipe	80
3.7.1.4.1 Objetivos	80
3.7.1.4.2 Resultados esperados	80
3.7.1.4.3 Ações.....	81
3.7.2 Fase 2 – Diagnóstico	81
3.7.2.1 Etapa 1 – Desenvolver o mapa atual do processo.....	82
3.7.2.1.1 Objetivos	82
3.7.2.1.2 Resultados esperados	82
3.7.2.1.3 Ações.....	83
3.7.2.2 Etapa 2 – Identificar os fios desligados.	83
3.7.2.2.1 Objetivos	84
3.7.2.2.2 Resultados esperados	84
3.7.2.2.3 Ações.....	84
3.7.2.3 Etapa 3 – Analisar os fios desligados	84
3.7.2.3.1 Objetivos	85
3.7.2.3.2 Resultados esperados	85
3.7.2.3.3 Ações.....	85
3.7.3 Fase 3 – Redesenho	85
3.7.3.1 Etapa 1 – Desenvolver o processo ideal	86
3.7.3.1.1 Objetivos	86
3.7.3.1.2 Resultados esperados	86
3.7.3.1.3 Ações.....	86
3.7.3.2 Etapa 2 – Estabelecer medidas	87
3.7.3.2.1 Objetivos	87
3.7.3.2.2 Resultados esperados	88
3.7.3.2.3 Ações.....	88
3.7.4 Fase 4 – Implantação.....	90
3.7.4.1 Etapa 1 – Desenvolver e apresentar as mudanças	90
3.7.4.1.1 Objetivos	90
3.7.4.1.2 Resultados esperados	90
3.7.4.1.3 Ações.....	91
3.7.4.2 Etapa 2 – Implementar as mudanças	91
3.7.4.2.1 Objetivos	91
3.7.4.2.2 Resultados esperados	92
3.7.4.2.3 Ações.....	92
3.7.5 Fase 5 – Acompanhamento	93
3.7.5.1 Etapa 1 – Avaliar as modificações	94

3.7.5.1.1	Objetivos	94
3.7.5.1.2	Resultados esperados	95
3.7.5.1.3	Ações.....	95
3.7.5.2	Etapa 2 – aperfeiçoar continuamente	95
3.7.5.2.1	Objetivos	96
3.7.5.2.2	Resultados esperados	96
3.7.5.2.3	Ações.....	96
3.3	CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	96
4	MODELO APLICADO	98
4.1	DIAGNÓSTICO	98
4.2	APLICAÇÃO DO MODELO	100
4.3	DESCRIÇÃO DO MODELO	100
4.3.1	Fase 1 – Organização	100
4.3.1.1	Etapa 1 – Identificar a questão crítica de negócio.....	101
4.3.1.1.1	Objetivos	101
4.3.1.1.2	Resultados obtidos	101
4.3.1.1.3	Ações.....	102
4.3.1.2	Etapa 2 – Seleção do processo crítico	102
4.3.1.2.1	Objetivos	102
4.3.1.2.2	Resultados obtidos	103
4.3.1.2.3	Ações.....	103
4.3.1.3	Etapa 3 – Escolher o líder e os membros de equipe	105
4.3.1.3.1	Objetivos	105
4.3.1.3.2	Resultados obtidos	105
4.3.1.3.3	Ações.....	105
4.3.1.4	Etapa 4 – Treinar a equipe	106
4.3.1.4.1	Objetivos	106
4.3.1.4.2	Resultados obtidos	106
4.3.2	Fase 2 – Diagnóstico	106
4.3.2.1	Etapa 1 – Desenvolver o mapa atual dos processos	107
4.3.2.1.1	Objetivos	107
4.3.2.1.2	Resultados obtidos	107
4.3.2.1.3	Ações.....	107
4.3.2.2	Etapa 2 – Identificar os fios desligados	109
4.3.2.2.1	Objetivos	109
4.3.2.2.2	Resultados obtidos	109
4.3.2.2.3	Ações.....	109
4.3.2.3	Etapa 3 – Analisar os fios desligados	111
4.3.2.3.1	Objetivos	111
4.3.2.3.2	Resultados obtidos	111
4.3.2.3.3	Ações.....	111
4.3.3	Fase 3 – Redesenho	113
4.3.3.1	Etapa 1 – Desenvolver o processo ideal	113
4.3.3.1.1	Objetivos	113
4.3.3.1.2	Resultados obtidos	113
4.3.3.1.3	Ações.....	113
4.3.3.2	Etapa 2 – Estabelecer medidas	114
4.3.3.2.1	Objetivos	114

4.3.3.2.2 Resultados obtidos	114
4.3.3.2.3 Ações.....	114
4.3.4 Fase 4 - Implantação.....	114
4.3.4.1 Etapa 1 – Desenvolver e apresentar as mudanças apresentadas	115
4.3.4.1.1 Objetivos	115
4.3.4.1.2 Resultados obtidos	115
4.3.4.1.3 Ações.....	115
4.3.4.2 Etapa 2 – Implementar as mudanças	116
4.3.4.2.1 Objetivos	116
4.3.4.2.2 Resultados obtidos	116
4.3.4.2.3 Ações.....	116
4.3.5 Fase 5 – Acompanhamento	116
4.3.5.1 Etapa 1 – Avaliar as modificações	117
4.3.5.1.1 Objetivos	117
4.3.5.1.2 Resultados obtidos	117
4.3.5.1.3 Ações.....	117
4.3.5.2 Etapa 2 – Aperfeiçoar continuamente.....	117
4.3.5.2.1 Objetivos	117
4.3.5.2.2 Resultados obtidos	118
4.3.5.2.3 Ações.....	118
4.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	118
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	119
5.1 QUANTO AO OBJETIVO GERAL	119
5.2 QUANTO AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	119
5.3 QUANTO AOS CONCEITOS APRESENTADOS NO SUPORTE TEÓRICO	120
5.4 QUANTO À CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE PRÁTICA.....	120
5.5 QUANTO À ESTRUTURAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	121
5.6 QUANTO À VALIDAÇÃO E GENERALIZAÇÃO DO MODELO PROPOSTO....	121
5.7 DIFICULDADES APRESENTADAS.....	122
5.8 RECOMENDAÇÕES	123
REFERÊNCIAS.....	124
APÊNDICE.....	127

1 INTRODUÇÃO

Neste Capítulo descreve-se a origem desta dissertação, seus objetivos, suas limitações e a sua estrutura geral.

1.1 APRESENTAÇÃO

A qualidade, independentemente de ser aplicada no serviço público ou na iniciativa privada, é um desafio para os administradores e gerentes da atualidade.

No mundo dos negócios, entender a importância da qualidade para o consumidor é evidente. Se ele não estiver satisfeito com os produtos e serviços que lhe são oferecidos, não irá comprá-los. E os resultados serão percebidos no lucro da empresa. Embora o governo nem sempre venda seus produtos ou serviços, um processo voltado para o consumidor é fundamental também no setor público, pois não estando satisfeitos com o serviço que lhe é prestado, os 'clientes' optarão por votar em outro partido político.

A abordagem da qualidade através dos processos tem sido a tônica em todas as empresas que detêm a liderança em seus mercados. É uma exigência para enfrentar as mudanças cada vez mais freqüentes, rápidas e complexas que o ambiente atual apresenta.

Neste contexto, inserem-se as organizações públicas, que também enfrentam um cenário de mudanças notáveis: surgimento de novas tecnologias, Reforma Administrativa do Aparelho do Estado, Lei de Responsabilidade Fiscal. A questão é que as organizações públicas, principalmente os municípios, não estavam preparados para um grau tão elevado de mudanças em um período de tempo tão curto.

As conseqüências? Dificuldades de ajustamento, desperdício, necessidade de se fazer mais com menos. Paralelo às mudanças, existe também uma cobrança silenciosa, mas às vezes também ruidosa, por parte dos contribuintes, que exigem mais qualidade nos serviços públicos.

Para finalizar esta apresentação, ressalta-se as palavras de Hammer (2001) “da mesma maneira como você constrói sobre o trabalho dos predecessores, compete-lhe deixar para os sucessores uma plataforma melhor, que sirva de base para novos aprimoramentos”. Este é o objetivo deste trabalho.

1.2 ORIGEM DO TRABALHO

A origem do tema reporta-se a qualidade em órgãos públicos, principalmente na área de gerenciamento de processos.

A participação em experiências conduzidas no âmbito do município de Foz do Iguaçu na área de gerenciamento de processos criou dúvidas, que a luz da literatura na área de processos, geraram a estrutura do presente modelo de melhoria de processos.

Ressalte-se que não existem muitos trabalhos desta natureza no serviço público, especialmente no âmbito municipal. De forma geral, esse é um reflexo da falta de interesse dos governantes em implantar e manter a qualidade na área pública.

Porém, em razão da crise por que passa o país, e também com a austeridade imposta por Leis como a de Responsabilidade Fiscal, os Municípios acabaram por assumir maiores responsabilidades, havendo maior preocupação por parte dos governantes em gerir mais bem os recursos, cada vez mais escassos, que são colocados a sua disposição.

Osborne (1995, p. 24) atesta que, o desperdício no governo é extraordinário, mas não se pode evitá-lo examinando orçamentos e eliminando alguns itens. “Nosso Governo é como uma pessoa obesa que precisa perder peso: deve comer menos e fazer mais exercícios. Porém, quando falta dinheiro, o que se faz é cortar alguns de seus dedos.”

Uma forma de amenizar tais dificuldades é a implantação da qualidade, permitindo o melhor aproveitamento dos recursos, que a cada dia ficam mais escassos. E a abordagem por processos tem se apresentado como a resposta para os problemas cada vez mais complexos que se apresentam às organizações.

Observa-se que não é mais admissível o desperdício e o uso ineficiente do dinheiro público. Em contrapartida, a população também exige um atendimento de melhor qualidade, em razão da melhoria no atendimento que observa em organizações de natureza privada.

Atualmente discute-se muito se precisamos de mais ou de menos interferência do governo. Na verdade precisamos sim é de um melhor governo.

1.3 O PROBLEMA

A qualidade nas organizações públicas é um tema que surge geralmente próxima de períodos eleitorais, porém, desperta o interesse dos administradores e gerentes públicos.

Muitas organizações, principalmente na área pública, tentam implantar ou adaptar programas de qualidade adotados em outras empresas, os “pacotes prontos”, gerando muitos transtornos, pois não se respeita as peculiaridades inerentes ao setor público ou a realidade local.

Existem diversas formas de iniciar um processo de qualidade, sendo uma delas através da melhoria dos processos. A ênfase é evitar os problemas e não corrigi-los.

A dúvida maior é definir em que grau e em que profundidade pode-se iniciar estas mudanças, e quais as ferramentas a utilizar, pois elas variam de melhoria gradual até os procedimentos mais radicais, como os propostos pela reengenharia. Assim como um médico avalia um paciente, analisando qual o melhor tratamento e/ou medicamento a ser aplicado, cabe ao gerente avaliar qual a melhor ferramenta a ser utilizada para melhorar o desempenho de sua organização.

A partir desta perspectiva, surge a questão de pesquisa:

É viável a implementação da qualidade no serviço público através do gerenciamento e aperfeiçoamento de processos?

1.4 FATORES E AMBIENTES ASSOCIADOS AO PROBLEMA

A cada dia aumenta a pressão da opinião pública pela melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas. Essa cobrança é em parte devida aos reflexos da melhoria da qualidade percebida pelos serviços prestados pela iniciativa privada, na qual se pode afirmar que, qualidade não é mais uma novidade.

A preocupação com a continuidade do governo faz com que os dirigentes direcionem esforços no sentido de melhorar o desempenho de sua administração. Como é impopular o incremento da receita pública via aumento de impostos, a alternativa é gerir melhor os recursos que são arrecadados.

Não se pode deixar de mencionar também os efeitos gerados pelo advento da Lei Complementar 101/00, Lei de Responsabilidade Fiscal, que trouxe uma nova perspectiva no que tange a gestão dos recursos públicos, cuja ação governamental

deve ser precedida de propostas planejadas, transcorra dentro dos limites e das condições institucionais e resultem no equilíbrio entre receitas e despesas.

A cada dia os recursos são mais escassos, em contrapartida, as necessidades e anseios da população aumentam de maneira significativa. Encontrar uma forma de fazer mais com menos tem sido um desafio para os atuais governantes.

1.5 OBJETIVO GERAL

Desenvolver, implantar e avaliar um modelo de melhoria contínua, visando a melhoria da qualidade no serviço público, através do melhor gerenciamento dos processos da organização.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Revisar a bibliografia sobre qualidade e gerenciamento de processos, identificando e analisando os principais autores da área de gerenciamento de processos, aplicado a setor público;
- b) criar um modelo de melhoria contínua dos processos, objetivando melhorar o desempenho das organizações públicas;
- c) facilitar a criação de uma cultura de qualidade com ênfase nos processos;
- d) consolidar e avaliar os resultados obtidos, com base na aplicação do modelo.

Com a realização dos objetivos propostos, será possível visualizar as contribuições deste trabalho e sua relevância, a ser abordada no próximo item.

1.7 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A qualidade na área pública tem recebido pouca atenção por parte da maioria dos dirigentes do serviço público. Muitos ainda não acreditam nos benefícios que ela pode trazer, na suposição de que é impraticável adotar tais conceitos no serviço público.

A relevância do tema desta pesquisa está justamente em demonstrar que, apesar das suas características, é possível a qualidade no serviço público e que ela pode ser efetivada através do melhor gerenciamento de seus processos.

Apesar da maioria dos programas de qualidade e de melhoria estarem voltados quase que exclusivamente para a iniciativa privada, tais programas também são aplicáveis, com adaptações, na esfera pública.

A falta de atenção com a implantação de uma metodologia que considere as características próprias do serviço público, pode ser o motivo do insucesso de muitos programas na esfera pública.

Este é um tema de grande importância na atualidade, em razão das dificuldades por que passam a maioria dos municípios brasileiros. Essas dificuldades aumentaram substancialmente com o surgimento de novas legislações e do aumento do controle e da pressão exercida pela opinião pública, através de associações, organizações não governamentais e outros.

1.8 PRESSUPOSTOS BÁSICOS

Com a aplicação do modelo proposto, será possível verificar os seguintes pressupostos de pesquisa:

- a) o modelo aplicado permitirá a organização compreender e melhorar o desempenho dos seus processos críticos;
- b) facilitará a implantação de melhorias nos processos levantados;
- c) desenvolverá nos servidores o senso de equipe e de preocupação com a qualidade dos processos em que estejam envolvidos;
- d) permitirá a melhoria gradual da qualidade dos processos selecionados para aplicação do modelo;
- e) diminuirá o conflito entre as unidades, principalmente nas interfaces entre os processos, envolvidas no experimento;
- f) melhorará o moral dos servidores, em razão da participação do processo de melhoria.

Dessa forma, a aplicação do modelo irá comprovar, ou não, os pressupostos das condições para a melhoria do desempenho das organizações públicas.

1.9 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O estudo será aplicado em um Departamento da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, para validar a avaliação da metodologia ora proposta. A escolha deste órgão específico deu-se em função da facilidade de acesso aos dados da pesquisa pelo pesquisador.

Em virtude tempo para aplicação e avaliação da metodologia e da extensão e complexidade do tema, implicaram as seguintes limitações:

- a) esta metodologia foi aplicada em um determinado órgão público. Para ser aplicada em outros setores, serão necessários alguns ajustes;
- b) para uma avaliação mais criteriosa do modelo, ele foi aplicado em um setor específico da Prefeitura, objetivando consolidar a metodologia

sugerida. Muitos dos resultados deste modelo só poderão ser devidamente avaliados no médio e longo prazo.

Apesar das limitações identificadas, a colaboração na concessão das informações, por parte dirigentes dos órgãos estudados, auxiliaram o desenvolvimento dos trabalhos de pesquisa.

1.10 ESTRUTURA DO TEXTO

O presente trabalho apresenta quatro capítulos, além deste, com a seguinte estrutura:

a) Suporte Teórico - Abordagem Conceitual, enfoca-se os principais conceitos da qualidade envolvidos no tema, destacando-se os modelos de Gerenciamento de processos, Reengenharia, Qualidade e Serviço Público;

b) Modelo Proposto – Nele apresenta-se o modelo, sua metodologia e descrição de suas fases e etapas;

c) Modelo Aplicado – Aplicação do modelo e os resultados obtidos com ele no setor selecionado;

d) Conclusões e Recomendações – Conclusões, onde se apresentam os comentários finais sobre o desenvolvimento e aplicação da metodologia, e ainda sugestões e recomendações para trabalhos futuros.

e) Apêndice – aqui são apresentados os fluxogramas de todo o Departamento de Recursos Humanos, setor escolhido para aplicação do modelo proposto.

Assim, espera-se que com a estrutura apresentada, seja possível comprovar a aplicação do modelo proposto e sua viabilidade. No próximo capítulo serão apresentados os conceitos teóricos que fundamentaram esta pesquisa.

2 SUPORTE TEÓRICO

Neste Capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que permitiu a elaboração dessa pesquisa.

2.1 VISÃO GERAL

Nesta seção são expostos uma visão geral dos conceitos de qualidade, reengenharia e gerenciamento de processos, objetivando dar suporte teórico ao modelo proposto, com vista à melhoria do desempenho da organização.

2.2 QUALIDADE

Mas afinal, o que é a qualidade? Para muitos a qualidade muitas vezes é empregada com o significado de excelência de um produto ou serviço. Porém, para se definir qualidade de modo adequado, precisa-se reconhecer a necessidade de incluir na sua avaliação as verdadeiras exigências do cliente – suas necessidades e expectativas. Essa é a opinião de Oakland (1994, p.15) que afirma ainda, de forma simplificada, que qualidade é o atendimento das exigências do cliente.

As necessidades dos clientes são um alvo móvel, afirmou Juran (1995, p. 69) sendo necessário estar sempre atento ao mercado.

O quadro 1 sintetiza o ponto de vista de outros autores sobre o tema.

Juran	Adequação à finalidade ou uso;
BS – 4778, 1987 (ISO 8402, 1986) Vocabulário da Qualidade: parte I – termos internacionais	A totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço, importantes para que ele possa satisfazer às necessidades exigidas ou implícitas;
Deming	A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras;
Feigenbaum	O total das características de um produto e de um serviço referentes a <i>marketing</i> , engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente;
Crosby	Conformidade com as exigências;

Quadro 1: Conceitos básicos da qualidade

Fonte: Oakland (1994, p.15)

Para Oakland (1994, p.19):

Qualidade precisa ser administrada – ela não acontece sozinha[...] a falha em atender às exigências em qualquer parte da cadeia da qualidade tem efeito multiplicador; a falha em uma parte do sistema cria problemas em outras áreas, levando à produção de mais falhas, mais problemas, e assim por diante. O preço da qualidade é o contínuo exame dos requisitos e de nossa habilidade em atendê-los. Esse fato sozinho, conduzirá a uma filosofia de 'contínuos melhoramentos'.

Já para Juran (1991, p.11), a palavra qualidade tem múltiplos significados. O uso da palavra é dominado por dois desses significados:

- a) a qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto;
- b) a qualidade é a ausência de falhas.

Juran (1991, p.15) cita o Glossário da Organização Européia para o Controle da Qualidade (1981) que apresenta a seguinte definição para qualidade:

A totalidade das características de um produto ou serviço relacionadas com sua habilidade em satisfazer uma determinada necessidade. No que diz

respeito à qualidade dos produtos manufaturados, ela é determinada principalmente pela qualidade do projeto e pela qualidade da fabricação.

Juran (1991, p.16) utiliza também a expressão 'função qualidade', pois, para ele cada departamento tem uma atividade voltada para a qualidade, a qual deve ser executada juntamente com a função principal. Para ele "a função qualidade é o conjunto das atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da Organização essas atividades são executadas".

Para Teboul (1991, p.12) a qualidade é, "arma estratégica de conquista de segmentos do mercado, a qualidade pode trazer, como suplemento, uma redução de custos e ganhos de produtividade." O autor ainda enfatiza que "é neste nível que se situa a reviravolta fundamental da uma idéia aceita por todos: a qualidade não é um problema e sim uma solução, uma solução à necessidade permanente de redução de custos e de ganho de competitividade."

Teboul (1991, p. 24) acrescenta que, foram necessários vinte e cinco anos de esforços constantes para que o Japão alcançasse o Ocidente. Do mesmo modo, serão necessários vários anos para que as empresas que desejam atingir um nível de qualidade total possam ver seus esforços darem resultados. A vantagem competitiva obtida pela qualidade é uma vantagem que se consolida e se amplifica através de sua própria dinâmica.

Mas como convencer a administração da importância da qualidade? Falando em termos financeiros e não em termos de coisas e técnicas. (TEBOUL, 1991, p.17). O autor também afirma também que se deve mostrar que, um nível melhor de qualidade reduz os custos, aumenta a produtividade e traz vantagens em termos competitivos.

Teboul (1991, p. 23) acrescenta:

É no momento da criação de um novo produto ou de um novo serviço que se deve pensar em sua qualidade final. Deve-se dedicar mais tempo aos protótipos, pensar nos problemas que possam vir a surgir, testar, testar novamente, facilitar e simplificar o trabalho do fabricante.

Teboul (1991, p. 4) complementa ainda que “a vantagem competitiva obtida pela qualidade é uma vantagem que se consolida e se amplifica através de sua própria dinâmica”.

É importante ressaltar que a qualidade é, antes de tudo a ‘conformidade’ às especificações. É também ‘respostas ajustada’ à utilização que se tem em mente, na hora da compra e também a longo prazo. Mas é também aquele ‘algo mais’ de sedução e excelência, mais próximo do desejo do que da qualidade”. (TEBOUL, 1991, p. 32).

A *International Standard Organization* – ISO, citado por Teboul (1991, p. 54) define assim a qualidade “a Qualidade é o conjunto das propriedades e características de um produto, processo ou serviço que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas.”

Para Paladini (1997, p. 16), qualidade é adequação ao uso, citando Juran, mas ressalta, “apesar de uma variedade muito ampla de conceitos com a qual é definida, entendida ou praticada, a qualidade deve ser sempre definida de forma a orientar-se para seu alvo específico: o consumidor”.

Paladini (1997) prossegue afirmando, que o conceito de qualidade enquanto adequação ao uso enseja uma nova organização de esforços dentro da empresa. A partir desta premissa estruturam-se três modelos básicos da qualidade: *in-line*, *on-line* e *off-line*. Uma síntese da qualidade nesses ambientes pode ser visualizado no quadro 2.

Qualidade <i>in-line</i>	Enfatiza a qualidade obtida em nível do processo produtivo , nas “linhas de produção” de bens ou serviços, e que pode ser caracterizado como um conjunto bem definido de elementos básicos voltados para o processo de fabricação.
Qualidade <i>off-line</i>	É aquela gerada pelas áreas não diretamente ligadas ao processo de fabricação, mas relevantes para adequar o produto ao uso que dele se espera desenvolver.
Qualidade <i>on-line</i>	É o esforço feito pela empresa para captar, o mais rapidamente, possíveis alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, e repassa-las ao processo produtivo, de forma a adaptar, no menor espaço de tempo, o processo à nova realidade do mercado.

Quadro 2 : Modelos básicos da qualidade

Fonte: Paladini (1997)

Neste sentido, Oakland (1994, p. 28) complementa:

Todos experimentam problemas - e quase aceitam – problemas na vida profissional. Isso leva as pessoas a passarem grande parte de seu tempo em atividades inúteis – corrigindo erros, procurando coisas, investigando por que os trabalhos estão atrasados, verificando informações suspeitas, corrigindo e retrabalhando, pedindo desculpas a clientes por erros cometidos, má qualidade e atraso. A lista é infindável e estima-se que aproximadamente um terço de nossos esforços são desperdiçados dessa maneira. No setor de serviços a perda pode ser muito maior.

2.2.1 Aspectos históricos da qualidade

A qualidade apresentou, historicamente, diferentes conceitos conforme seu período e cenário.

Segundo Contador (1998, p. 178), ao longo do tempo, as organizações efetivamente envolvidas na competição comercial foram enriquecendo o conceito da qualidade, “adaptando-se aos cenários que encontravam, modificando direções e linhas mestras adotadas”. No quadro 3 apresentam-se cinco estágios que podem ser identificados nessa evolução.

Conceito de qualidade	Direção	Linhas mestras
a) Adequação ao padrão	Definir como o produto faz o que os projetistas pretendem que ele faça.	Padronização atendendo aos interesses do produtor e controle do produto.
b) Adequação ao uso	Definir qualidade como o produto que pode ser usado exatamente como os clientes querem utilizá-lo.	Padronização atendendo aos interesses do consumidor e controle do produto.
c) Adequação de custo	Acrescentar à adequação do produto sua obtenção a custos competitivos.	Deslocamento do controle do produto através da inspeção para o controle dos processos. Remoção de barreiras funcionais e hierárquicas.
d) Adequação às necessidades latentes	Atender as necessidades dos clientes antes que eles estejam cômnicos dessas necessidades.	Integração com os clientes através de sistemática revisão e análise crítica de suas necessidades.
e) Adequação às expectativas dos acionistas e de mercados maduros e saturados	Satisfazer o cliente através do reconhecimento do valor do produto, com melhor utilização das vantagens competitivas.	Desenvolvimento de planos da qualidade orientados pelo planejamento estratégico e de gestão.

Quadro 3: Evolução do conceito da qualidade
Fonte: Contador (1998)

O que pode ser observado no quadro 3 e no quadro 4, é que a visão da qualidade migrou da preocupação exclusivamente com a qualidade do produto para uma preocupação com o mercado, com as necessidades do consumidor. Esta mudança de perspectiva mudou o direcionamento do comportamento das empresas com relação à qualidade.

Contador (1998) relaciona o período em que o enriquecimento do conceito de qualidade ocorreu, suas razões e as principais ferramentas e procedimentos que passaram a ser utilizado.

Para compreender melhor esta evolução histórica, apresentam-se no quadro 4, esses períodos, que vão desde adequação ao padrão, na década de 50 até a adequação às expectativas de acionistas e de mercados maduros e saturados. na década de 90.

Conceito de qualidade	Década	Foco	Razões da mudança	Principais ferramentas e procedimentos
Adequação ao padrão	50	Empresa	Produção em massa	a) Padronização (processos de produção); b) Controle estatístico de processos c) Inspeção;
Adequação ao uso	60	Cliente	Revolução do consumidor	d) Pesquisa de mercado; e) Envolvimento interfuncional;
Adequação de custo	70	Empresa	Crise do petróleo	f) Círculos da qualidade (CCQ) g) Métodos para melhorias: - Sete passos do CQ; - Sete ferramentas do CQ (velhas); - Gerenciamento do cotidiano;
Adequação às necessidades latentes (produto, flexibilidade, tempo)	80	Cliente	Competição com as novas nações industrializadas	h) Desdobramento da função qualidade (QFD); i) Sete ferramentas gerenciais; j) Gerenciamento por processos; k) Gestão a vista; l) Sistemas de garantia da qualidade;
Adequação às expectativas de acionistas e de mercados maduros e saturados	90	Empresa	Economia global	m) Alianças estratégicas; n) Parcerias com clientes e fornecedores; o) Gerenciamento por políticas; p) Rupturas em padrões de resultados.

Quadro 4: Estágios, ferramentas, procedimentos
Fonte: Contador (1998)

2.2.2 Abordagens para a qualidade

Até a segunda metade dos anos setenta, a evolução do conceito de qualidade estava marcada predominantemente pela contribuição japonesa.

Para Contador (1998, p. 183), “estimulados pelo sucesso japonês, muitas empresas ocidentais buscaram copiar mecanismos aparentemente eficazes”. Mas, só após a segunda metade dos anos setenta é que os países ocidentais se

empenharam definitivamente no desenvolvimento de uma abordagem adequada para a qualidade. Estas abordagens encontram-se no quadro 5.

REGIÃO	AÇÕES		
Ocidente	Pesquisas e estudos sobre qualidade e seu controle	Iniciativas isoladas na área da qualidade	Desenvolvimento e aplicação de uma abordagem ocidental
Japão		Aplicação das pesquisas ocidentais e desenvolvimento de abordagem própria.	Extensão da abordagem japonesa a grupos de empresas da mesma cadeia de negócios.
Época	1920 a 1945	1945 a 1975	1975 a 1985

Quadro 5: Desenvolvimento de abordagens

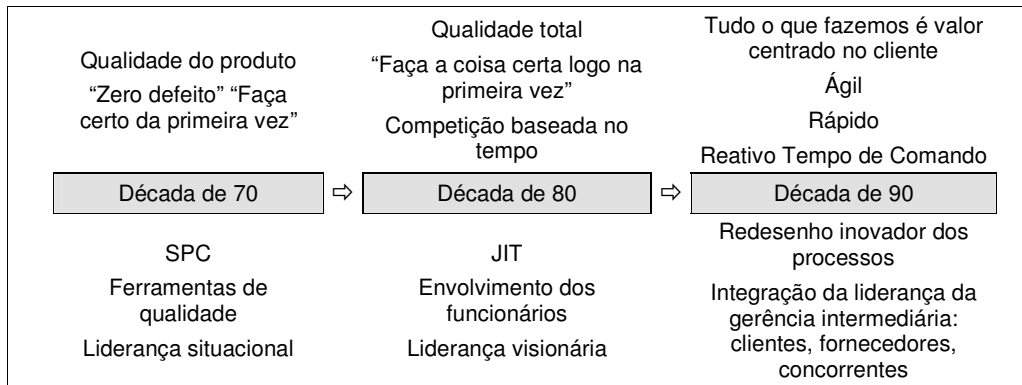
Fonte: Contador (1998, p. 183)

2.2.3 Gestão da qualidade no processo

Segundo Paladini (1995, p.18), a Gestão da qualidade no processo pode ser definida como “o direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente”. A estratégia básica para atingir esse objetivo seria organizar da melhor maneira possível o processo, ao longo de três etapas: a eliminação de perdas, a eliminação das causas das perdas e a otimização do processo.

Mas afinal, qual a relação da qualidade com os processos?

Adair & Murray (1996) apresentam um diagrama (quadro 6) que permite identificar esta relação e sua importância, observando que nos anos noventa colocaram em primeiro plano o valor do cliente em todas as atividades de uma empresa.



Quadro 6 – A redefinição da Qualidade
Fonte: Adair & Murray (1996, p. 19)

Hammer (2001) também compartilha dessa opinião, ressaltando que todas as empresas, principalmente as tradicionais, como GE Capital, IBM, Ford, 3M entre outras, reorientaram-se para os processos. Alerta o autor que o renascimento e o revigoramento de muitas destas empresas tradicionais é consequência direta de sua orientação para os processos.

Hammer (2001), define uma empresa de processos como aquela que permite, encoraja e cria condições para que as pessoas executem o trabalho em processos. Trabalho em processo é a atividade que fornece altos níveis de desempenho hoje exigidos pelos clientes, sejam eles no ramo público ou na iniciativa privada.

2.3 RELACIONAMENTO ENTRE A GESTÃO DA QUALIDADE E A REENGENHARIA

Quando se fala em Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management - TQM) surge a indagação: qual a diferença entre TQM e Reengenharia? Para Cross (1995, p.20) TQM é definido como "um sistema estruturado para se atenderem e ultrapassarem as necessidades e expectativas dos clientes, mediante a participação

de toda a organização no planejamento e na implementação de processos de melhorias radicais e contínuos”.

Na verdade, segundo Cross (1995), a Gestão da Qualidade total fornece os dados de avaliação de desempenho e de solução de problemas que alertam a gerência quando chega o momento de aplicar a reengenharia. As equipes de Gestão da Qualidade Total podem sugerir melhorias relacionadas a opções de projeto e idéias que podem estar além do escopo da equipe, mas que podem ser usadas no processo de reengenharia. A Gestão da Qualidade Total, num sentido mais amplo, abrange a reengenharia e fornece as ferramentas e a disciplina necessárias para a inovação e para a mudança radical.

A TQM é uma abordagem para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de toda uma organização. Segundo Oakland (1994), os métodos e técnicas usados na TQM podem ser aplicados em todas as áreas de qualquer organização e são igualmente úteis nas indústrias de manufatura, serviço público, saúde, educação e hospedagem.

2.4 REENGENHARIA

Em uma perspectiva mais abrangente, Gonçalves (1995, p. 60) define a Reengenharia como:

A busca de uma nova forma de realizar um processo a partir de uma nova realidade tecnológica, para obter a performance 'máxima' pelo uso dessa nova tecnologia”. Assim, a reengenharia pode ser entendida como algo cíclico que se repete de tempos em tempos na história do homem.

Partindo desta constatação, pode-se propor um modelo teórico para tentar definir o momento em que as transformações das organizações se iniciam por força da tecnologia. Gonçalves (1995) afirma que, por analogia, pode-se imaginar este

processo como uma represa, que somente abres suas comportas quando a água atinge determinado nível. Da mesma forma, a alteração profunda da estrutura das organizações somente inicia-se quando o desenvolvimento alcançado num grupo de novas tecnologias alcança determinado nível de amadurecimento. Este nível é o momento que em que essas novas tecnologias começam a ser utilizadas de forma integrada, formando a base tecnológica – o uso conjunto de novas tecnologias - de uma nova economia, e que os produtos oriundos dessa integração são colocados à disposição da sociedade de maneira relativamente democrática (baixo custo e fácil acesso e compreensão).

Na Figura 1 este modelo é delineado de forma teórica.

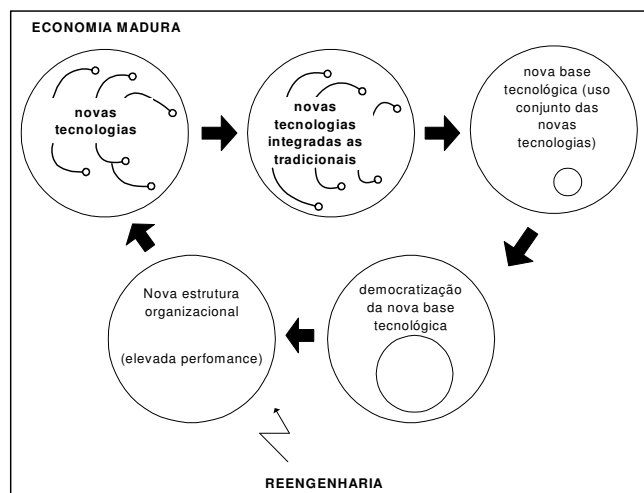


Figura 1 – Ciclo da tecnologia e a transformação das organizações
Fonte: Gonçalves (1995, p. 62)

Quando o assunto é processo, é importante ressaltar também a diferença entre reengenharia e melhoria contínua. Para Davenport (1994, p.12), reengenharia “é a adoção de alguma coisa inovadora. Presume-se que o objetivo de uma coisa inovadora num processo seja provocar uma mudança importante, radical”.

Para Davenport (1994), “se a reengenharia de processos significa a realização de um trabalho de maneira radicalmente nova, a melhoria de processos significa apenas a realização desse mesmo processo com uma eficiência, e eficácia, um pouco maior”.

O quadro 7 resume as maiores diferenças entre reengenharia e melhoria de processos:

	Melhoria	Reengenharia
Nível de mudança	Gradual	Radical
Ponto de partida	Processo existente	Estaca Zero
Frequência da mudança	De uma vez/contínua	De uma vez
Tempo necessário	Curto	Longo
Participação	De baixo para cima	De cima para baixo
Âmbito típico	Limitado, dentro de funções	Amplo, interfuncional
Risco	Moderado	Alto
Habilitador principal	Controle estatístico	Tecnologia da informação
Tipo de mudança	Cultural	Cultural/estrutural

Quadro 7: Maiores diferenças entre reengenharia e melhoria de processos
Fonte: Davenport (1994, p.13)

Os objetivos e os atributos dos processos derivam de múltiplas fontes, segundo Davenport (1994). Entre elas, as análises de estratégias e visão empresarial, visão geral do alto nível dos papéis da tecnologia e pessoal (oportunidades e ameaças); entrevistas com clientes; *benchmarking* dos melhores processos de outras empresas e os objetivos de desempenho delas; durante sessões sobre visão; no começo de uma iniciativa de processo específica.

As visões de processo ligam a estratégia à ação, elas traduzem estratégias de alto nível para alvos mensuráveis do desempenho do processo e características compreensíveis das suas operações, e fixam metas tanto para os projetistas de um processo como para os que posteriormente terão que gerenciá-lo.

Tal como a análise da estratégia empresarial se combina com a informação de fontes externas para criar visões de processos, assim também estas dão origem a objetivos e atributos, como pode ser visualizado na figura 2.

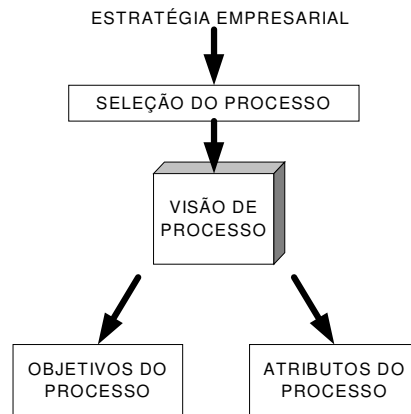


Figura 2: Estratégias, Visões e Atributos
Fonte: Davenport (1994)

O processo de visão em sessões – uma série de *workshops* – no início com enfoque sobre atributos e objetivos – posteriormente envolvendo fatores críticos para o sucesso da implementação da visão e quaisquer barreiras que possam surgir no caminho, como mostra a figura 3.

As visões do processo são um meio de capacitar um certo grau de participação mais ampla da média gerência numa atividade que será impulsionada pelo alto escalão da organização.

Assim, o nível mais baixo, poderá projetar novos processos para realizar os objetivos e atributos enunciados pela alta gerência. Seria responsabilidade do nível intermediário a implementação do processo, uma estratégia de aplicação do “meio para cima” e não mais de “cima para baixo”, como geralmente é realizado.

O nível intermediário também será responsável pela administração do novo processo, para que ele tenha todas as vantagens.

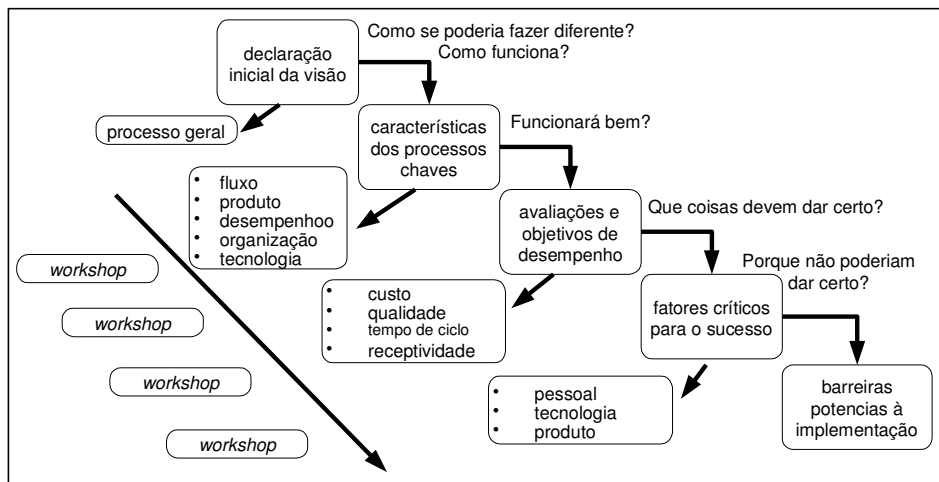


Figura 3: O processo de definição da visão

Fonte: Davenport (1994)

É relevante salientar que existem diversos nomes semelhantes para a reengenharia no mercado. Segundo Gonçalves (1995, p. 30), cada um deles foi criado por uma empresa de consultoria, com uma definição ligeiramente diferente das demais, de modo a refletir a estratégia, o escopo e ênfase de cada abordagem.

As abordagens e seus principais representantes podem ser visualizados no quadro 8.

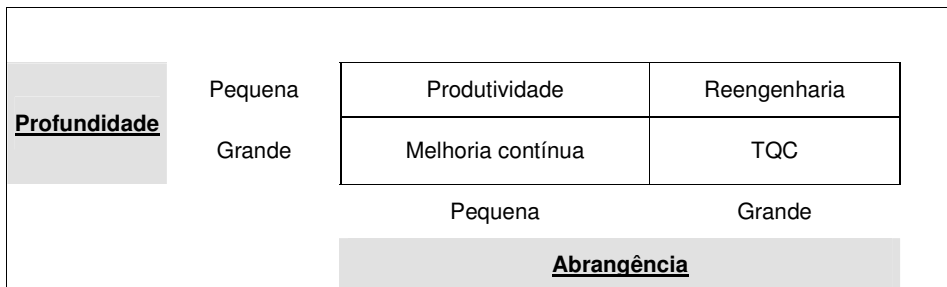
BPI	Business Process Improvement	Aperfeiçoamento de processos	ASQC	Harrington
PI	Process Innovation	Reengenharia de processos	Ernst & Young	Davenport
GP		Gerenciamento de Processos	Rummler & Brache	Rummler & Brache
BPE	Business Process Engineering	Engenharia de Negócios	Texas Instruments	
CPR	Core Process Reengineering	Reengenharia de processos	Mckinsey	
BPR	Business Process Reengineering	Reengenharia de Processos	Coopers & Lybrand (UK)	Johansson
BPR	Business Process Redesign	Redesenho dos Processos de Negócio	Coopers & Lybrand (USA)	Knorr
BR	Business Reengineering	Reengenharia de Empresas	Index	Hammer

Quadro 8: As abordagens de reengenharia
Fonte: Gonçalves (1995, p. 31)

Dessa forma considera-se que o intuito do processo de reengenharia pode ser definido em termos de duas dimensões: a abrangência e a profundidade, conforme nos mostra Gonçalves (1995) no quadro 09. A abrangência é definida em termos de amplitude horizontal com relação à estrutura da empresa. Pode ir de uma única função organizacional até abranger toda uma unidade de negócios. A profundidade refere-se ao grau de intensidade das alterações nos seis principais elementos organizacionais: papéis e responsabilidades; mensuração de resultados e incentivos; estrutura organizacional; tecnologia de informação; valores compartilhados e habilidades.

Para Gonçalves (1995, p. 30), esta mesma definição de escopo pode ajudar a compreender a distinção entre as diversas abordagens existentes para o aperfeiçoamento do desempenho da organização. A abrangência e a profundidade

da intervenção claramente diferentes para cada abordagem permitem a organização dessas abordagens em quatro grandes grupos, conforme demonstrado no quadro 9.



Quadro 9: A abrangência e a profundidade da intervenção
 Fonte: Gonçalves (1995)

Gonçalves (1995), assevera que,

as expressões reengenharia, melhoria contínua, redesenho de processo, desenvolvimento de processo, aperfeiçoamento do processo de negócios e outras mais se referem a técnicas e famílias diferentes me quase tudo e que se aplicam a situações tão diferentes quanto aos medicamentos se aplicam ao tratamento das doenças. A utilização da técnica errada pode não trazer o resultado esperado e, o que seria pior, até matar o doente.

A Figura 4 permite observar que temos desde técnicas características dos programas de qualidade, especialmente aquelas centradas no aperfeiçoamento contínuo do trabalho existente. No outro extremo desse espectro temos a reengenharia, principalmente a reengenharia de negócio, a forma mais radical de intervenção.

Melhoria contínua	Total Quality Control	Aperfeiçoamento de processos	Reengenharia de processos	Reengenharia de negócios
Menos abrangente				Mais abrangente
Menos profundo				Mais profundo
Menores riscos				Maiores riscos
Menos radical				Mais radical

Figura 4: O espectro das soluções gerenciais
 Fonte: Davenport (1994)

Para Hammer (1994, p.22), a reengenharia “é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.”

O autor ainda complementa que essa nova visão não veio somente para fazer remendos, retocar os sistemas existentes para funcionarem melhor. A mudança é mais profunda, significa abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valor aos clientes.

Porém, Hammer (1994) já alerta que a palavra-chave de sua definição é o processo.

Sobre a reengenharia, Bjur & Caravantes (1995, p. 53) afirmam que a reengenharia é a resposta das empresas americanas ao reconhecimento das pressões esmagadoras introduzidas pela concorrência global. As empresas foram compelidas a melhorarem sua capacidade produtiva para sobreviverem no mercado internacional.

Segundo Cruz (1996, p. 175), o conceito de reengenharia surgiu num período especialmente difícil para a economia mundial, pois houve uma conjunção de fatores que colaboraram para que os aspectos negativos da reengenharia fossem reforçados em detrimento das vantagens que ela tem.

Contudo, o autor ressalta os seguintes pontos positivos:

- a) a forma de questionar a existência dos aspectos negativos das organizações, de modo a procurar as causas e não os efeitos dos males que as afligem;

- b) a metodologia para repensar cada uma daquelas atividades que por muito tempo passaram despercebidas dentro do processo, muitas vezes sem qualquer utilidade e, o que é pior, agregando custos ao produto final;
- c) o modo de utilizar a tecnologia de informação, fazendo-a assumir o lugar de alicerce para a recriação de estratégias, negócios e processos, e não mais como mero acessório delas;
- d) a preocupação em recriar as atividades antes de fazê-las usarem uma nova tecnologia de informação, transformando o modo de automatizá-las – que antes se assemelhava à colocação de uma camisa de força para obrigá-las a se organizarem – em uma postura mais eficaz;
- e) ter feito surgir uma nova postura profissional dos empregados, tanto nos que têm poder de mando como nos que não o têm, face aos problemas da empresa. Essa nova postura obriga a todos a reconhecerem a importância de assumir um papel muito mais responsável pelos acontecimentos das próprias atividades do que acontecia antes;
- f) a nova postura com relação a clientes, tornando-os parte importante da necessidade de mudar radicalmente a forma de fazer alguma coisa;
- g) o ajuste da empresa num novo e único foco, dentro do qual há apenas um ponto bastante nítido: a preocupação permanente em satisfazer o cliente.

Cruz (1996, p. 177), também faz referência aos pontos negativos da reengenharia:

- a) o radicalismo com que certas questões são tratadas não se admitindo que possa haver nada além de certo e do errado, não se admitindo uma terceira opção;

- b) a excessiva preocupação com ganhos percentuais elevados, o que deixa em todos os participantes de um projeto de reengenharia um sentimento de frustração quando os índices são baixos.
- c) a falta de uma metodologia amplamente reconhecida como válida, o que propicia o aparecimento dos aproveitadores contumazes que provocam muitos prejuízos nas empresas que desesperadamente precisam sobreviver.

É importante observar que os pontos negativos não podem ser tomados como absolutos para a condenação antecipada de uma idéia, como querem fazer com a reengenharia. Cruz (1996, p. 176) salienta que muitos projetos tiveram sucesso, só que não vieram a público. O que se nota é que os casos de fracasso despertam muito mais curiosidade.

2.5 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS (GP)

O Gerenciamento de processos é uma metodologia que tem como finalidade a implementação de melhoria contínua nas organizações. Rados (1999) define gerenciamento de processos como uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos das empresas, com a finalidade de atingir condições ótimas para os clientes.

As conseqüências advindas da implantação do GP estão intimamente relacionadas ao aumento global da qualidade e da produtividade, pois o mesmo concentra seus esforços na melhoria contínua das atividades que efetivamente agregam valor aos produtos e serviços (RADOS et al, 1999).

Antes de gerenciar os processos de uma organização faz-se necessário compreender o que são os processos e sua importância na melhoria da qualidade.

O que é um processo? Para Oakland (1994, p. 23), ele é “a transformação de um conjunto de *inputs* – que podem incluir ações, métodos e operações – em *outputs* que satisfazem às necessidades e expectativas do cliente na forma de produtos, informação, serviços ou – de modo geral – resultados”. Esta transformação pode ser visualizada na figura 5.

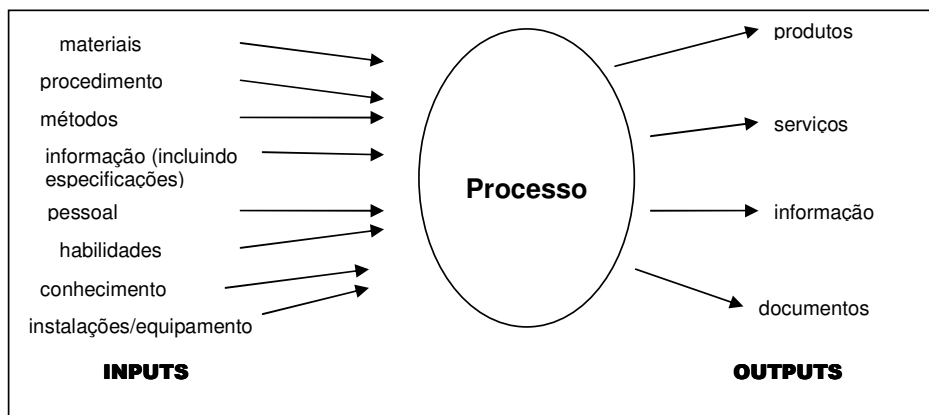


Figura 5 - O processo
Fonte : Oakland (1994, p. 24)

Já para Davenport (1994, p. 6), processo é “simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente e mercado”.

Teboul (1991, p. 63) classifica um processo como “uma série de atividades ou operações que levam a um resultado determinado”.

Paladini (1995, p. 168) conceitua processo como qualquer conjunto de condições, ou causas, que, agindo juntas, geram um dado resultado.

Harrington (1993, p. 19) diz que:

É necessário avaliar que o controle dos processos é um dos fatores básicos para ser competitivo atualmente e quando os processos são deixados ao acaso eles irão se modificar, mas essas modificações serão para beneficiar os interesses das pessoas do processo, em vez dos interesses últimos da organização ou do cliente. Conforto e controle, no lugar de eficácia e de correr riscos prudentemente, tornam-se a regra.

Juran (1995, p. 196) define processo como “uma série sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma meta”. Complementa ainda que, para estar de acordo com esta definição, um processo deve ser:

- a) direcionado em função de uma meta. Não se pode planejar abstratamente. Só é possível planejar se soubermos qual é a meta. Isso significa que para planejarmos para a qualidade nós devemos antes estabelecer as metas e padrões de qualidade que estamos tentando alcançar;
- b) sistemático. As ‘ações’ que constituem um processo estão todas interligadas e são interdependentes. Elas também são progressivas – elas seguem uma seqüência estipulada.

Para Carr (1992) processos são maneiras de fazer alguma coisa. O autor cita alguns exemplos de processos:

- a) **simples**: preencher um cheque, consertar o carro, colocar novos dados;
- b) **funcionais**: contas a pagar, manutenção da frota automotiva, processamento de dados;
- c) **intersectoriais**: contabilidade financeira, especificação do número de veículos a comprar, formulação da estratégia de informação.

Para Gonçalves (2000, p. 7), processo é “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.” Complementa o autor que “os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes.”

Gonçalves (2000), classifica ainda os processos em cinco modelos básicos, que formam um espectro que abrange desde o mais concreto e objetivo modelo,

baseado no fluxo de materiais, até o modelo mais abstrato, que se fundamenta na mudança de estados de um sistema, conforme pode ser visto no quadro 10.

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

Quadro 10: Espectro dos principais modelos de processos
Fonte: Gonçalves (2000)

Para Gonçalves (2000, p.14), tentar enxergar o funcionamento das empresas do ponto de vista dos processos é a mais eficaz maneira de se evitar a “abordagem das chaminés”. Explica Gonçalves (2000, p. 14) que as empresas se organizam geralmente como conjuntos de unidades funcionais verticais isoladas umas das outras, operando em paralelo, sem muita interligação. Dessa forma, os processos precisam atravessar as fronteiras entre as **chaminés** funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento.

O autor complementa que os processos que dão suporte aos processos produtivos são responsáveis por mais de 50% do custo dos produtos e somente nos últimos dez ou doze anos passaram a receber maior atenção.

Hammer (2001) observa que as recompensas pelo domínio dos processos são de tirar o fôlego. Em 1999, foram realizados estudos em dezenas de empresas que havia adotado esta abordagem. No atendimento a clientes, os prazos diminuíram de 60% a 90% e os “pedidos perfeitos” (entregues no prazo, sem erros) aumentaram 25%. Os custos de transação nas compras foram reduzidos em mais de 80%, enquanto os prazos de compra encolheram 90%. No desenvolvimento de produtos, a porcentagem de lançamentos bem sucedidos aumentou de 30% a 50%. O prazo necessário para levar um produto ao mercado foi encurtado de 50% a 75%. (HAMMER, 2001, p. 82).

Observe-se que estes resultados não são atípicos, eles costumam ser a norma. Todavia, eles exigem um compromisso inflexível como os processos e o abandono da mentalidade e das práticas inerentes às organizações funcionais.

Hammer (2001) adverte com propriedade que a empresa de processos está aqui, e chegou para ficar.

2.6 ALGUMAS ABORDAGENS DE REENGENHARIA

A busca de maior desempenho, levou a criação de vários modelos para o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos processos nas organizações. Diversos autores escreveram sobre o tema, porém três deles destacaram-se na literatura, Rummler (1994), Davenport (1994) e Harrington (1993).

A seguir comenta-se as principais características do modelo de cada um deles.

2.6.1 Modelo de Rummler

Segundo Rummler (1994, p.2), “se a preocupação é a qualidade, o foco no cliente, a produtividade, o tempo de ciclo ou o custo, o assunto por detrás de tudo isso é sempre o *desempenho*”.

Na opinião do autor, a maioria dos gerentes americanos não foi capaz de responder com eficiência aos desafios, “pois não criaram uma infraestrutura para o aperfeiçoamento sistemático e contínuo do desempenho.” (RUMMLER, 1994, p. 2).

A crítica recai também sobre a visão defeituosa que se tem atualmente da organização – pois os organogramas não mostram os clientes, os produtos e serviços e nem o fluxo de trabalho. Essa atitude gera as seguintes conseqüências:

- a) gerenciamento da organização vertical e funcionalmente;
- b) criação de silos;
- c) subotimização da organização;
- d) aparecimento de uma doença: passar o problema adiante.

Rummler (1994, p.11) é enfático: “as maiores oportunidades de melhoria no desempenho estão nas interfaces funcionais – aqueles postos em que o bastão é passado de um Departamento para outro.”

Segundo o autor, uma das contribuições primárias de um gerente (de segundo ou primeiro escalão) é gerenciar as interfaces. Os quadros já têm gerentes; o gerente sênior acrescenta valor ao processo quando gerencia os espaços em branco entre os quadros.

2.6.1.1 Conceito de processo

Um processo, para Rummler (1994, p. 54), “é uma série de etapas criadas para produzir um produto ou um serviço.” Alguns processos podem estar totalmente contidos em uma função. Porém, a maioria dos processos abrange várias funções.

Um processo pode ser visto como uma cadeia de agregação de valores. Rummler (1994) ensina que pela sua contribuição para a criação ou entrega de um processo ou serviço, cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes.

A visão da empresa através de processos, nos conduz a visão da empresa como um sistema. É necessário entender como ela funciona neste contexto, para ser mais efetivo em seu gerenciamento.

2.6.1.2 Leis fundamentais dos sistemas organizacionais

Para Rummler (1994), ver as organizações como sistemas é útil, porque permite que compreendamos as variáveis que influenciam o desempenho.

De acordo com o autor relaciona as leis fundamentais dos sistemas organizacionais são:

- a) para compreender o desempenho é preciso documentar as entradas, os processos, as saídas e os clientes que constituem um negócio. É interessante descrever uma organização como uma cultura, um conjunto de dinâmicas de poder, ou como uma personalidade;
- b) os sistemas da organização adaptam-se ou morrem. O sucesso dos sobreviventes depende da eficiência e da velocidade com que eles se adaptam às mudanças do ambiente externo (necessidade dos clientes, ações dos concorrentes, flutuações econômicas) e de suas operações internas (custos subindo, ineficiências, oportunidades de desenvolvimento do produto);
- c) quando um componente de um sistema da organização é otimizado, em geral, a organização é subotimizada;

- d) o acionamento de qualquer alavanca do sistema terá um efeito sobre outras partes dele. Você não pode simplesmente reorganizar, treinar ou automatizar como se estivesse acrescentando algum tempero ao cozido. Cada uma dessas ações muda a receita;
- e) uma organização comporta-se como um sistema, mesmo que não seja gerenciada como tal. Se uma organização não está sendo gerenciada como um sistema, não está sendo gerenciada efetivamente;
- f) se você lançar um bom executor em um sistema ruim, quase sempre o sistema ganhará. Passamos tempo demais “consertando” pessoas que não estão quebradas e não passamos tempo suficiente consertando sistemas de organizações que estão quebrados.

A compreensão da organização como um sistema exige também que os gerentes se tornem facilitadores da cultura de gerenciamento de sistemas, colaborando com os outros departamentos. Porém, o gerenciamento de organizações como sistema exigirá também a compreensão e o gerenciamento das nove variáveis do Desempenho, descritos a seguir.

2.6.1.3 Três níveis de desempenho

Para Rummler (1994, p.19), “tudo no ecossistema interno e externo de uma organização (clientes, produtos e serviços, sistemas de recompensas, tecnologia, estrutura da organização e assim por diante) está conectado.” Assim, para melhorar o desempenho individual e da organização, é preciso entender estas conexões. Para o autor, a compreensão dessas variáveis, é possível pela aplicação da visão dos sistemas aos três níveis de desempenhos, descritos a seguir:

- a) nível de organização: neste nível - o nível de organização – enfatiza o relacionamento da organização com seu mercado e o “esqueleto” básico

das principais funções compreendidas pela organização. As variáveis deste nível, que afetam o desempenho incluem as estratégias, os objetivos e as medidas em nível de organização, estrutura da organização e emprego de recursos;

- b) nível de processo: quando se olha para além das fronteiras funcionais que compõem o organograma, pode-se ver o fluxo do trabalho – como ele é feito. Observa Rummler (1994) que as organizações produzem suas saídas por meio de uma infinidade de processos de trabalho interfuncionais, como o processo de criação de novos produtos, o processo de *merchandising*, o processo de produção, o processo de vendas, o processo de distribuição e o processo de faturamento, entre outros. “Uma organização é tão boa quantos seus processos”, afirma Rummler (1994, p.22). Para gerenciar as variáveis do desempenho no nível de processo, deve-se garantir que os processos sejam instalados para atender as necessidades dos clientes;
- c) nível de trabalho/executor: as variáveis de desempenho, gerenciadas no nível de trabalho/executor, incluem a contratação e a promoção, as responsabilidades e os padrões do cargo, *feedback*, as recompensas e o treinamento.

os três níveis do desempenho	nível de organização	OBJETIVOS	PROJETO	GERENCIAMENTO
		Objetivos da Organização	Projeto da Organização	Gerenciamento da Organização
	nível de processo	Objetivos do Processo	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
	nível de trabalho/executor	Objetivos do Trabalho/Executor	Projeto do Trabalho	Gerenciamento do Trabalho/Executor

Quadro 11 – As nove variáveis de desempenho
 Fonte: Rummler (1994, p. 24)

2.6.1.4 As nove variáveis de desempenho

Para Rummler (1994, p.24), os três níveis do desempenho constituem uma dimensão de nossa estrutura. A segunda dimensão compreende três fatores – necessidades de desempenho – que determinam a eficiência em cada nível:

- a) objetivos: os níveis de organização, de processo e de trabalho/executor precisam especificar cada um dos padrões que reflitam as expectativas do cliente à qualidade, à quantidade, à disponibilidade e ao custo do produto ou serviço;
- b) projeto: a estrutura dos níveis de organização, de processo e de trabalho/executor precisa incluir os componentes necessários, configurados de modo a permitir que os objetivos sejam atingidos de eficientemente;
- c) gerenciamento: cada um dos três níveis exige práticas de gerenciamento que garantam que os objetivos sejam atuais e estejam sendo atingidos.

Na visão de Rummler (1994, p.24), a “combinação entre os três níveis e as necessidades do desempenho resulta nas nove *Variáveis do Desempenho*”. Essas variáveis, que aparecem no quadro 10, representam um conjunto completo de alavancas de aperfeiçoamento que pode ser usado pelos gerentes de qualquer nível.

Para Rummler (1994, p. 54), o “nível de processos é o nível menos entendido e menos gerenciado no desempenho”.

2.6.1.5 Cultura de Gerenciamento de sistemas

A cultura de uma organização em que os sistemas são gerenciados possuem diferenças da cultura de uma organização típica ou tradicional. O quadro 12 ressalta estas diferenças e faz um comparativo entre as duas culturas.

Cultura tradicional	Cultura de Sistemas
<ul style="list-style-type: none"> a) Necessidades funcionais dominam a tomada de decisões; b) As funções têm interações mínimas com as outras funções; c) A maioria das pessoas compreende apenas as funções em que trabalham; d) As pessoas não conhecem a identidade e as ligações com os clientes e fornecedores internos de suas funções; e) As interações entre as funções tendem a ser confrontacionais; f) As funções são concorrentes; g) As medidas de uma função isolam-na das outras funções; h) Somente os resultados são medidos e gerenciados; i) Os sistemas só são examinados quando existe um problema (“se não estiver quebrado, não conserte”); j) A informação não é regularmente partilhada entre as funções; k) Os gerentes não permitem que os empregados resolvam os assuntos diretamente com os colegas de outras funções, eles esperam que os empregados levantem as questões por meio da cadeia de comando; l) O envolvimento dos empregados na tomada de decisões não existe ou limita-se à função; 	<ul style="list-style-type: none"> a) Necessidades de clientes e de processos dominam a tomada de decisões; b) As funções têm interações intensas com as outras funções; c) As pessoas compreendem o quadro geral e o negócio das outras funções com as quais precisam colaborar; d) As pessoas compreendem as entradas e as saídas que ligam suas funções às outras; e) As interações entre as funções tendem a focalizar a solução de problemas e a tomada de decisões; f) As funções são parceiras que colaboram umas com as outras; g) As medidas de uma função refletem a contribuição que ela deveria dar a seu cliente imediato e ao sistema como um todo; h) Os resultados e os processos são medidos e gerenciados; i) Os sistemas são continuamente analisados e aperfeiçoados (“não somos tão bons quanto poderíamos ser”); j) A informação é de interesse mútuo e rotineiramente partilhada entre as funções; k) Os gerentes encorajam os empregados a resolverem os assuntos com os colegas de outras funções; l) As equipes interfuncionais em todos os níveis são freqüentemente reunidas para abordar questões críticas ao negócio;

Quadro 12: Comparação entre as culturas tradicionais e de sistemas

Fonte: Rummler (1994, p. 225)

A abordagem sugerida por Rummler (1994, p. 248), permite que também ocorram mudanças de cultura, não se restringindo a questões específicas. Estas mudanças incluem:

- a) a garantia de que uma orientação voltada para o cliente dirija todas as atividades;
- b) o estabelecimento da responsabilidade pela medição objetiva do desempenho;
- c) a implementação de conflitos interdepartamentais;
- d) a criação de um ambiente de trabalho que leve tanto ao melhor desempenho com a uma vida profissional de melhor qualidade.

Estas mudanças serão necessárias para que a organização opere realmente como um sistema.

A seguir, apresenta-se o modelo proposto desta pesquisa.

2.6.1.6 Modelo proposto

A metodologia apresentada abaixo, pode ser usada para reprojeter um processo existente, como resposta a uma mudança ou em busca de aperfeiçoamento constante e para projetar um processo novo. Afirma Rummler (1994, p.140), que um projeto bem-sucedido de aperfeiçoamento de processo “é aquele em que uma equipe interfuncional ataca uma necessidade de negócio, criando um processo eficiente e eficaz.” A metodologia implica nas seguintes etapas:

- a) questão crítica de negocio selecionada;
- b) processo crítico selecionado;
- c) líder e membros da equipe de processo selecionados;
- d) equipe treinada;
- e) mapa atual desenvolvido;

- f) fios desligados identificados;
- g) fios desligados analisados;
- h) mapa ideal desenvolvido;
- i) medidas estabelecidas;
- j) mudanças planejadas e recomendações desenvolvidas e apresentadas;
- k) mudanças implementadas.

Porém, na opinião de Rummler (1994, p. 58), “a solução dos problemas da equipe e dos indivíduos raramente focaliza o aperfeiçoamento do processo.” Adverte ainda o autor que, “além do mais, as ações tomadas em uma única unidade organizacional leva, com freqüência, ao reforço dos silos funcionais e a subotimização do sistema.”

A figura 6 a seguir, permite visualizar as quatro etapas (quadros) que precedem o envolvimento do alto escalão da empresa.

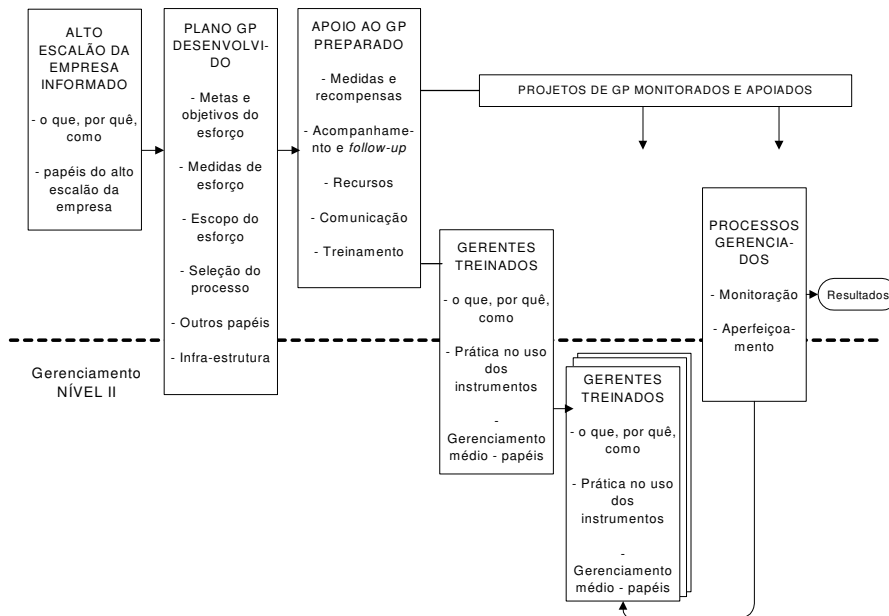


Figura 6 - Elementos para um esforço bem sucedido de GP

Fonte: Rummler (1994)

A mensagem, no que se refere a preocupação com o gerenciamento dos processos, é que, a longo prazo, pessoas fortes [capazes, com competência] não compensam um processo fraco. Com muita frequência, o gerenciamento conta com o heroísmo de indivíduos ou de equipes para superar processos fundamentalmente defeituosos. Por que não consertar os processos e alistar nossos heróis na batalha contra a concorrência? (RUMMLER, 1994). A automação também é apontada como uma solução para os problemas com os processos deficientes, porém Rummler adverte que (1994, p. 58) “a automação é perda de dinheiro se calcificar um processo ilógico.”

Rummler (1994, p. 89) acrescenta ainda: “enquanto os números variam de alguma forma para trabalhos, indústrias e países diferentes, descobrimos que *cerca de 80% das oportunidades de aperfeiçoamento do desempenho residem no ambiente.*” Rummler (1994) prossegue informando que geralmente, de 15 a 20% das oportunidades estão na área de Habilidades e Conhecimentos. Descobrimos que menos de 1% dos problemas de desempenho resultam na Capacidade Individual.

É necessária a compreensão da administração gerencial de que os processos empresariais e produtivos, e não as pessoas, é que são a chave para um desempenho isento de falhas (HARRINGTON, 1993, p. XIX).

Mas qual a responsabilidade da gerência e a do trabalhador? Rummler (1994) conclui “Nossa experiência é consistente com a de Deming, que sustenta que apenas 15% dos problemas de desempenho são problemas do trabalhador, e que 85% são problemas de gerenciamento (RUMMLER, 1994).

2.6.2 Modelo de Harrington

A seguir descrevem-se as principais características do modelo de Harrington (1993).

2.6.2.1 Conceito de processo

De acordo com Harrington (1993, p. XIX), a compreensão da administração gerencial de que os processos empresariais e produtivos, e não as pessoas, é a chave para um desempenho isento de falhas.

Em sua visão, tudo ou quase tudo o que estamos envolvidos é um processo. Podem ser processos extremamente complexos ou processo muito simples. Assim, é necessário estabelecer uma hierarquia para melhor compreendê-los, como mostra a figura 7.

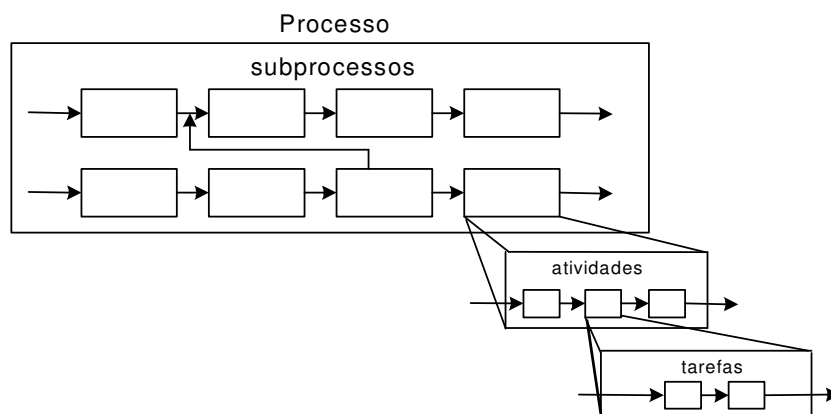


Figura 7 : Hierarquia dos Processos

Fonte: Harrington (1994)

Harrington (1993) assevera que, “tudo que fazemos atualmente pode ser feito melhor se nos concentrarmos no processo.” Afirma ainda, que a gerência tirou dos

empregados à capacidade de produzir sem erros, ao sobrecarregá-los com processos empresariais obsoletos, incômodos e pesadamente burocráticos.

Mas uma mudança assim não ocorre facilmente. Faz-se necessário uma verdadeira mudança cultural, alterando-se a visão tradicional e dando ênfase ao processo.

O quadro 13 resume esta visão.

ENFOQUE NA ORGANIZAÇÃO	ENFOQUE NO PROCESSO
O problema está nos empregados.	O problema esta no processo.
Empregados são problemas organizacionais.	Pessoa são fontes de processos.
Eu cuido do meu serviço.	Ajudando a fazer a coisas acontecer.
Eu entendo meu serviço	Sabendo como meu trabalho se encaixa no processo geral.
Meça o desempenho dos indivíduos.	Medindo o desempenho dos processos.
Mude a pessoa.	Mude o processo.
Sempre se acha alguém melhor.	Sempre se pode aperfeiçoar o processo.
Motive as pessoas.	Remova os obstáculos.
Controle os empregados.	Treine as pessoas.
Não confie em ninguém.	Estamos juntos nisso.
Quem cometeu o erro?	O que permitiu que esse erro ocorresse?
Corrija os erros.	Reduza as variações.
Orientado pelo lucro.	Orientado para o cliente.

Quadro 13: Visão – Enfoque na organização x processo

Fonte: Harrington (1993)

Como já foi mencionada, a mudança não é um processo simples. Para Harrington (1993), ela exige muita ponderação, um planejamento cuidadoso, uma sistemática de implantação sofisticada e uma liderança firme.

De acordo com Harrington (1993), os três principais objetivos do Aperfeiçoamento de processos empresariais são:

- a) tornar os processos eficazes – produzindo os resultados desejados;

- b) tornar os processos eficientes – minimizando os uso de recursos;
- c) tornar os processos adaptáveis – deixando-os capazes de se adaptar às necessidades variáveis do cliente e da empresa.

2.6.2.2 Etapas do modelo

Harrington (1993) estabelece o Aperfeiçoamento de Processos Empresariais - APE como uma metodologia sistemática para auxiliar uma organização a fazer importantes avanços na maneira de operar seus processos empresariais.

O principal objetivo desta metodologia consiste em assegurar que a organização disponha de processos empresariais que:

- a) eliminem erros;
- b) minimizem os atrasos;
- c) maximizem o uso de recursos;
- d) promovam o entendimento;
- e) sejam fáceis de usar;
- f) sejam amistosos para com os clientes;
- g) sejam adaptáveis às mudanças das necessidades dos clientes;
- h) forneçam à organização uma vantagem competitiva;
- i) reduzam o pessoal necessário.

O modelo de Harrington é composto das seguintes fases:

- a) organizando para o aperfeiçoamento;
- b) entendendo o processo;
- c) aperfeiçoando;
- d) medição e controle;
- e) aperfeiçoamento contínuo.

A figura 8 retrata esquematicamente o modelo apresentado por Harrington.

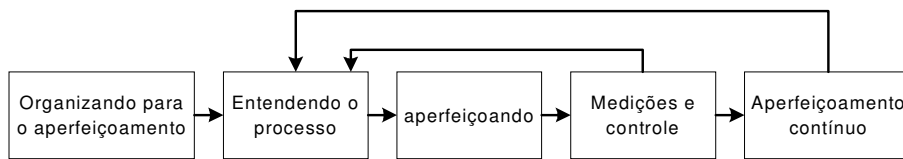


Figura 8 - As cinco fases do APE

Fonte: Harrington (1993, p. 27)

A proposta de Harrington é clara e ressalta os benefícios em nos concentrarmos no processo. Alerta Harrington que a gerência tirou a capacidade do empregados de produzir sem erros quando os sobrecarregou com processos ineficientes.

2.6.3 Modelo de Davenport

Nesta seção descrevem-se os conceitos apresentados por Davenport sobre processo e reengenharia.

2.6.3.1 Conceito de processo

Para Davenport (1994), um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, insumos e produtos claramente identificados.

Com relação a reengenharia de processos, o autor sustenta que as metas de melhoria anual de 5 ou 10% em todos o processos empresariais devem dar lugar aos esforços para atingir níveis de melhoria de 50%, 100%, ou até mais, nuns poucos processos-chave (DAVENPORT, 1994, p. 1).

A abordagem proposta pelo autor é a de *reengenharia de processos* que combina a adoção de uma visão processual da atividade com a aplicação da reengenharia aos processos-chave. O que há de novo e característico nessa combinação são o seu enorme potencial de ajuda que qualquer organização precisa para obter reduções importantes no custo ou no tempo de realização do processo, ou importantes melhorias de qualidade, flexibilidade, níveis de atendimento ou outros objetivos empresariais (DAVENPORT, 1994, p.2).

2.6.3.2 Habilitadores Humanos

Com relação aos habilitadores humanos, os novos processos envolvem, invariavelmente, novos conhecimentos. Ressalta Davenport (1994, p. 127) que quando um novo processo é projetado, as exigências de conhecimentos a ele relativos devem ser avaliadas e os trabalhadores que executarão o processo devem ser treinados nesses conhecimentos. Nos casos extremos, a reengenharia de processos poderá exigir não só novos conhecimentos, mas também empregados novos.

Para Davenport (1994), a motivação vem de cinco aspectos-chave do trabalho, ou processos:

- a) variedade de conhecimentos (a variedade de conhecimentos necessária para completar o trabalho);
- b) identidade da tarefa (o grau em que um trabalho envolve a conclusão de toda uma atividade);
- c) significado da tarefa (percepção da importância e impacto do trabalho);
- d) autonomia (a liberdade e o discernimento com que o trabalho é realizado);
- e) *feedback* (em que proporção às informações sobre o desempenho do trabalho chega ao trabalhador).

Pondera Davenport (1994, p. 130), que várias políticas de recursos humanos podem ser instrumentos habilitadores da reengenharia de processos, quando combinadas com mudanças tecnológicas e outras mudanças organizacionais. Essas políticas são a seguir descritas:

- a) remuneração: é nível do responsável pela administração ou processo, os habilitadores baseados na remuneração, poderiam incluir a concessão de uma participação financeira dos gerentes no desempenho do processo;
- b) carreiras: a mobilidade na escala será provavelmente mais lateral do que vertical. Os títulos podem deixar de refletir a importância do papel;
- c) rodízio de tarefas: uma maneira de assegurar um amplo conhecimento dos processos é a rotatividade dos trabalhadores pelas várias tarefas no processo. O rodízio das tarefas, assim como as carreiras baseadas no processo, é um habilitador a longo prazo da reengenharia de processos que deve ser adotado amplamente em toda a empresa, e não apenas num processo específico;
- d) emprego vitalício: embora de difícil aplicação para a maioria das empresas, uma política de emprego vitalício facilita muito a reengenharia de processos.

Para Davenport (1994, p. 112), o aspecto humano se reveste de importância especial no processo de reengenharia de processos, e

para que a reengenharia de processos tenha êxito, o aspecto humano da mudança não pode ficar entregue a autogestão. As questões organizacionais e de recursos humanos são mais importantes do que as questões de tecnologia para as mudanças de comportamento que devem ocorrer dentro de um processo.

2.6.3.3 Habilitadores Tecnológicos

Com relação aos habilitadores tecnológicos, para Davenport (1994, p.46) é relevante mencionar que nenhum dos textos clássicos sobre qualidade menciona a tecnologia da informação como um recurso importante de melhoria de processos, pois:

Só muito recentemente os especialistas em melhoria de processos voltada para a qualidade começaram a falar no papel da tecnologia da informação. Harrington, talvez no primeiro livro a ocupar-se diretamente da melhoria de processos, refere-se à 'automação' como uma importante ferramenta na melhoria de processos. Embora seu trabalho seja útil na descrição da maneira pela qual as empresas podem começar a ter uma visão da melhoria de processos de suas atividades, há pouco exame do impacto da tecnologia da informação. Na verdade, o uso que Harrington faz da palavra 'automação' deixa implícito um papel menor para a tecnologia na mudança de processos. E estudos ainda mais recentes da melhoria de processos deixam de mencionar a tecnologia da informação.

Complementa Davenport (1994, p. 46), que “os mais bem-sucedidos usuários da tecnologia de informação parecem ter criado a reengenharia sem ter necessariamente consciência disso.”

A abordagem de processo das atividades também implica uma ênfase relativamente forte sobre a melhoria da forma pela qual o trabalho é feito, em contraste com um enfoque nos produtos ou serviços oferecidos ao cliente. As organizações bem-sucedidas devem, é claro, oferecer tanto produtos como serviços de qualidade, empregando processos eficientes e efetivos para produzi-los e vendê-los.

Porém as empresas americanas gastam, na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, duas vezes mais do que gastam, na pesquisa e desenvolvimento de novos processos (essas proporções são invertidas no Japão), e quase todo o total gasto nos processos é destinado à engenharia e fabricação.”(Davenport,1994, p. 7).

Davenport (1994, p. 7-8) salienta ainda que “a adoção de uma visão de processo significa a criação de um equilíbrio entre investimentos em produtos e em

processos, com atenção para as atividades de produção, tanto no chão-de-fábrica como fora dele.”

Davenport (1994, p. 18) alerta ainda que:

A empresa deve ter consciência de que os riscos da reengenharia de processos são pelo menos proporcionais às recompensas. Dada essa equação, as organizações que podem evitar essa mudança drástica provavelmente devem fazê-lo. Em ambientes relativamente não-competitivos ou nos quais as práticas comerciais básicas não estão em causa (por exemplo, alguns segmentos da indústria de serviços públicos ou outras áreas muito regulamentadas, ou órgãos governamentais de fundos públicos) a melhoria contínua pode ser mais adequada, em detrimento da reengenharia de processos. Porém, a pressão competitiva, e outros fatores acabam forçando a maioria das empresas a buscar a mudança radical.

Observa ainda Davenport (1994, p. 19), “um processo projetado corretamente tem a voz e a perspectiva do cliente ‘embutidas’. O processo deve ser projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam às exigências do cliente.

A visão geral dos métodos de processos tem dois propósitos:

- a) explicar por que ninguém é capaz de conseguir melhoria radical, ajuda as empresas a compreender as diferenças entre abordagens tradicionais e reengenharia de processos;
- b) identificar ferramentas e técnicas aplicáveis e úteis na fase de melhoria do processo numa iniciativa de reengenharia. Cada abordagem é mais relevante para um determinado ambiente do processo. A empresa pode escolher entre esses métodos de melhoria ou aplicar diretamente uma abordagem nova.

No quadro 14 podem-se visualizar cinco métodos de gerenciamento de processos.

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

Quadro 14: visão geral dos métodos de processos
Fonte: Davenport (1994, p. 167)

2.6.3.4 Etapas do método

Para Davenport (1994), a reengenharia de processos consiste em cinco etapas:

- a) identificação dos processos para a reengenharia;
- b) identificação das alavancas de mudança, tendo como objetivos a avaliação e direcionamento do processo de reformulação;
- c) desenvolvimento de visões de novos processos;
- d) entendimento dos processos existentes;
- e) projeto e protótipo do novo processo.

Davenport (1994) ressalta que, embora a seqüência de atividades da Figura 9 possa variar, aspectos da ordem são importantes. Os processos de seleção para a reengenharia, por exemplo, devem ser feitos logo, a fim de combinar esforços e recursos.

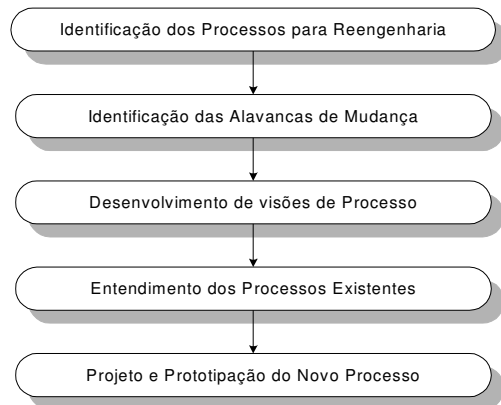


Figura 9 - Abordagem de alto nível
Fonte: Davenport (1994)

2.7 SERVIÇO PÚBLICO

Quando se fala em serviço público, imediatamente associa-se o termo burocracia, é inevitável.

Mesmo na imprensa, seja ela popular ou profissional, as organizações públicas são comumente associadas ao termo. Evoca “imagens de longos corredores, centenas de pequenos escritórios, enormes conjuntos de secretarias e, acima de tudo, exércitos de burocratas desprovidos de senso de humor, com olhar apático, e que executam obtusamente suas rotinas diárias num ambiente de desligada e desapaixonada indiferença.” (GRAHAM, 1994, p. 77). Continua ainda o autor, “quando pensamos em burocracia, nossas mentes imaginam uma imensa, estéril e inflexível máquina governamental.”

Mas a burocracia tem suas vantagens. Segundo Graham (1994), a tendência em criar burocracias é geralmente atribuída a vantagens que o modelo burocrático oferece, teoricamente, em relação aos esquemas organizacionais concorrentes. Este modelo sustenta que a eficiência é mais facilmente conseguida em

organizações estruturadas hierarquicamente monocráticas (que tem um dirigente), presas a normas (isto é, que contam principalmente com normas para executar seu trabalho e fazer seus membros obedecerem) e impessoais no seu comportamento em relação a funcionários e clientes. Em segundo lugar, as burocracias, para Graham (1994), são capazes de tornar os funcionários públicos confiáveis, perante as autoridades políticas. Assim, por oferecer os benefícios da confiabilidade e eficiência na prestação de serviços, a burocracia tornou-se a forma organizacional predominante nos governos através do mundo industrializado.

Porém, as estruturas burocráticas também têm suas desvantagens. De acordo com Graham (1994), o ambiente de trabalho numa organização burocrática pode ser “asfixiante”. Descobriu-se que a ênfase excessiva no controle e na centralização da autoridade contribui para a apatia dos funcionários, e a descentralização chegou a ser vista como virtual panacéia para praticamente todos os males que afligiam as organizações complexas.

É notório o conflito dos conceitos de qualidade com as deficiências inerentes a burocracia. Graham (1994) salienta que os traços particulares que tem contribuído para a imagem insatisfatória da burocracia se referem basicamente à sua ênfase na aplicação impessoal de normas e procedimentos.

Afirma ainda Graham (1994, p. 82),

Como todos nós temos um forte desejo de sermos tratados como indivíduos, sentimo-nos ofendidos por servidores civis que se recusam a tomar conhecimento de que nossos problemas são de alguma forma especiais. Embora possamos admitir que todos os casos sejam tratados da mesma forma, poucos de nós estão dispostos a ver nosso próprio caso como rotina.

Outra falha fundamental da burocracia é seu impacto desumanizante sobre seus trabalhadores. O único indivíduo que parece realmente significar alguma coisa numa organização burocrática é o dirigente. Os trabalhadores de uma burocracia,

segundo Graham (1994, p. 83), pensam deles próprios nestes termos, “como dentes da engrenagem de uma máquina”. Espera-se que renunciem à sua autonomia, que sigam as normas e que sejam leais ao seu supervisor. Em troca desses comportamentos recebem uma carreira e um salário estável.

2.7.1 Reengenharia x Reinvenção

Bjur & Caravantes (1995, p. 50) traçam um paralelo entre os conceitos de reengenharia (HAMMER & CHAMPY, 1994) e Reinvenção (OSBORNE & GAEBLER, 1998). Na opinião dos autores, a retórica utilizada em ambos os livros é semelhante, e muitos dos argumentos e lógicas apresentados são iguais. Os defensores da reengenharia/reinvenção afirmam que o modo tradicional de compreender como os processos produtivos devem ser organizados, baseado nas idéias de Adam Smith publicadas há mais de 200 anos, não faz mais sentido. Esse modo levou, sucessivamente, à formalização das estruturas organizacionais que Max Weber, um século depois, chamou de “burocratização”.

Bjur & Caravantes (1995, p. 50) acrescentam ainda,

Os reengenheiros e reinventores afirmam que o velho paradigma burocrático está sendo substituído por um paradigma empreendedor que, nas suas opiniões, propicia um entendimento melhor sobre quais objetivos devem ser buscados e o que precisa ser feito para alcançar os objetivos de eficiência no mercado global de hoje.

É fundamental mantermos constantemente diante de nossos olhos o imperativo da eficiência administrativa. Bjur & Caravantes (1995) observam que este é o objetivo eterno do gerente profissional. Todo o seu treinamento visa o obter ganhos de eficiência produtiva na alocação de recursos materiais e humanos. Quase sempre as melhorias são obtidas como pequenos incrementos, que poderiam ser chamados de “ajustes finos” do sistema produtivo existente. De acordo com Bjur & Caravantes (1995, p. 50) com base em Hammer & Champy, que escreveram o

livro *Reengineering*, e Osborne & Gaebler, que escreveram o livro *Reinvention*, tem a seguinte opinião sobre esta opinião sobre melhoria incremental:

As melhorias incrementais em um sistema burocrático agonizante não mais permitirão que as organizações, tanto do setor público quanto do setor privado, atinjam os níveis de eficiência delas exigido. Tais melhorias podem ser obtidas, afirmam eles, via uma filosofia gerencial diferente que, normalmente, leva a uma rejeição dolorosa de muitos métodos comprovados pelo tempo e associados a uma época anterior.

2.8 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Após avaliar as abordagens teóricas abordadas, é possível chegar a algumas conclusões sobre a importância da qualidade e da reengenharia como ferramenta de mudanças nas organizações, independentemente de sua natureza ser pública ou privada.

Champy (2000) afirma que, apesar da reengenharia ter recebido duras críticas nos últimos anos, não acredita que ela tenha fracassado. Para este autor, as idéias da reengenharia nos levam a analisar, fundamentalmente, o modo de fazer o trabalho; elas modificam a natureza do trabalho, com ênfase nos processos e não nas tarefas fragmentadas da empresa. Muitas empresas a utilizaram como um rótulo para fazer *downsizing* (contenção de gastos baseados na redução de pessoal). Assim, transformou-se na palavra da moda, mas como essas empresas não tinham capacidade necessária para fazer uma reengenharia geral, implementara-na a partir de sua incompetência.

Champy (2000, p. 12) continua,

Acho que a reengenharia é mais necessária hoje do que quando escrevemos o livro, porque a tecnologia de informação e a internet forçam as empresas a repensar suas operações, e as que não conseguirem redefinir seus processos fracassarão em cinco ou dez anos. A reengenharia costumava propiciar a mudança; hoje ela é o motor, porque uma parte significativa da "mudança" é a redefinição do trabalho e dos processos.

Outro ponto importante a ressaltar sobre a fundamentação teórica é a posição assumida por Hammer (2001) em sua obra *A Agenda*, na qual o autor redefine sua posição pautada pelo radicalismo nas mudanças propostas.

Eu estava errado. Não me interpretem mal. Não esfriei, nem voltei atrás em meu compromisso com as idéias radicais. Não sou como o ex-ativista político que agora acomodou-se em sua vida confortável de classe média. Ainda acredito que as grandes mudanças no ambiente de negócios exigem respostas radicais. Mais deixei de ver o adjetivo *radical* como o núcleo de minha definição ou como a palavra-chave no léxico da reengenharia. Agora, o lugar de honra pertence a uma palavra mais humilde e despretensiosa: *processo*. Não mais me considero uma pessoa radical; em vez disso converti-me em adepto dos processos. (HAMMER, 2001, p. 74)

A qualidade pode ser obtida de muitas formas, mas essencialmente passa pelo controle dos processos e no seu gerenciamento. Por meio dos processos a meta abstrata de pôr os clientes em primeiro lugar transforma-se em conseqüências práticas. Hammer (2001, p. 75) alerta que, “sem processos, as empresas afundam na espiral do caos e dos conflitos internos.”

No próximo capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos e um modelo para a melhoria contínua de processos para o setor público.

3 MODELO PROPOSTO

A melhoria do desempenho tem sido o objetivo das organizações, independentemente delas serem públicas ou privadas. O modelo apresentado aqui tem por finalidade melhorar o desempenho das organizações que se propõe a utilizá-lo. Há de se alertar que os modelos são simplificações da realidade e por isso estão sujeitos a muitas limitações, resultantes do ambiente no qual for aplicado.

Os resultados obtidos com a aplicação deste modelo numa empresa irão variar conforme o grau de complexidade dos seus processos, bem como de sua organização. Se a empresa dispuser de algum tipo de iniciativa de qualidade ou de melhoria, será facilitada a aplicação desse modelo.

Este capítulo apresenta um modelo para o aperfeiçoamento de processos, suas fases e respectivas etapas.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados na realização deste trabalho.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Tendo como base o problema de pesquisa e o referencial teórico empírico apresentado, formularam-se perguntas que serviram de sustentação para o presente estudo, quais sejam:

- a) é viável a implementação da qualidade no serviço público através do gerenciamento e aperfeiçoamento de processos?;

b) é possível introduzir a cultura da qualidade através do gerenciamento e aperfeiçoamento dos processos?

3.3 DELINEAMENTO DE PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 20), “pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos”. Assim, a pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, no qual o objeto de observação foi a Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, Paraná, e os dados coletados são de natureza qualitativa e quantitativa. Por se tratar de uma pesquisa exploratória em um determinado tempo (1998 a 2003), o estudo caracteriza-se como Estudo de Caso.

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de dados secundários através de pesquisa bibliográfica clássica e a mais recente sobre o tema, e de dados primários obtidos através de entrevistas realizadas no órgão objeto desse estudo.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, porque a fundamentação teórico-empírica e metodológica do trabalho foi realizada investigando os seguintes assuntos: qualidade, gerenciamento de processos, reengenharia e serviço público. A investigação é documental, porque se foram analisados os documentos internos do Departamento, que estavam relacionados com o objeto de estudo. A pesquisa é de campo, porque foram coletados dados primários sobre os processos executados pela Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, configurada num estudo de caso, que abordou o estudo e fluxogramação dos principais processos executados pelo Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu, objetivando a aplicação de um modelo de melhoria de processos.

Para Gil (1994), o estudo de caso é caracterizado pela pesquisa exaustiva e em profundidade de um ou de poucos objetos de estudo, de forma a permitir o conhecimento amplo e específico destes; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

3.4.1 Os entrevistados

Este trabalho teve como sujeitos de pesquisa os chefes de divisão do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

Optou-se pela amostra intencional, como forma de assegurar a representatividade dos responsáveis pela execução dos principais processos identificados no Departamento em estudo.

3.4.2 Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta de informações iniciou-se com a revisão de literatura em livros, em periódicos, em jornais, em artigos científicos, na *Internet* e nos anais de congressos, entre outras fontes bibliográficas. A análise dos dados deverá iniciar com o primeiro documento pesquisado, com a primeira entrevista e com as primeiras observações.

Como procedimento de coleta de informações, utilizou-se de dois recursos distintos: dados primários e dados secundários.

Dados primários, segundo DaSilva (2001), são aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador. Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com os encarregados de cada divisão do Departamento de Recursos Humanos.

De acordo com Richardson (1999), a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas. É o modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A para uma pessoa B.

Dados secundários são aqueles já disponíveis na organização, contidos em atas, manuais, organogramas, fluxogramas, normas e regimentos, leis e estatutos e demais documentos organizacionais. A técnica de coleta para a obtenção dos dados secundários basear-se-á na consulta a alguns desses documentos. Richardson (1999, p.228) ressalta que a análise documental “pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”.

3.5 PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram marcadas, normalmente através de contato telefônico e pessoal com o entrevistado. O entrevistador apresentava-se como Mestrando em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, elaborando uma Dissertação de Mestrado, e para isso examinava aspectos dos processos em que o entrevistado havia atuado ou atuava. Solicitava-se a entrevista, respeitando local, data e horário desejado pelo entrevistado.

Dos contatados, todos concederam entrevista. No início da entrevista informava-se de forma sucinta os objetivos da pesquisa. Os dados levantados foram registrados por escrito pelo entrevistador e posteriormente checados com o entrevistado.

Os dados obtidos foram fluxogramados e encontram-se disponível no apêndice.

3.6 VISÃO METODOLÓGICA DO MODELO

A maioria dos modelos tradicionais de aperfeiçoamento de processos tem como principais características um fluxo linear. O modelo apresentado caracteriza-se pela não linearidade e por ser possível aplicá-lo por fases.

Outra característica própria do modelo é seu constante *feedback* entre uma fase e outra, permitindo que as informações fluam livremente. O modelo proposto envolve cinco fases e suas respectivas etapas, distribuídas conforme a figura 10.

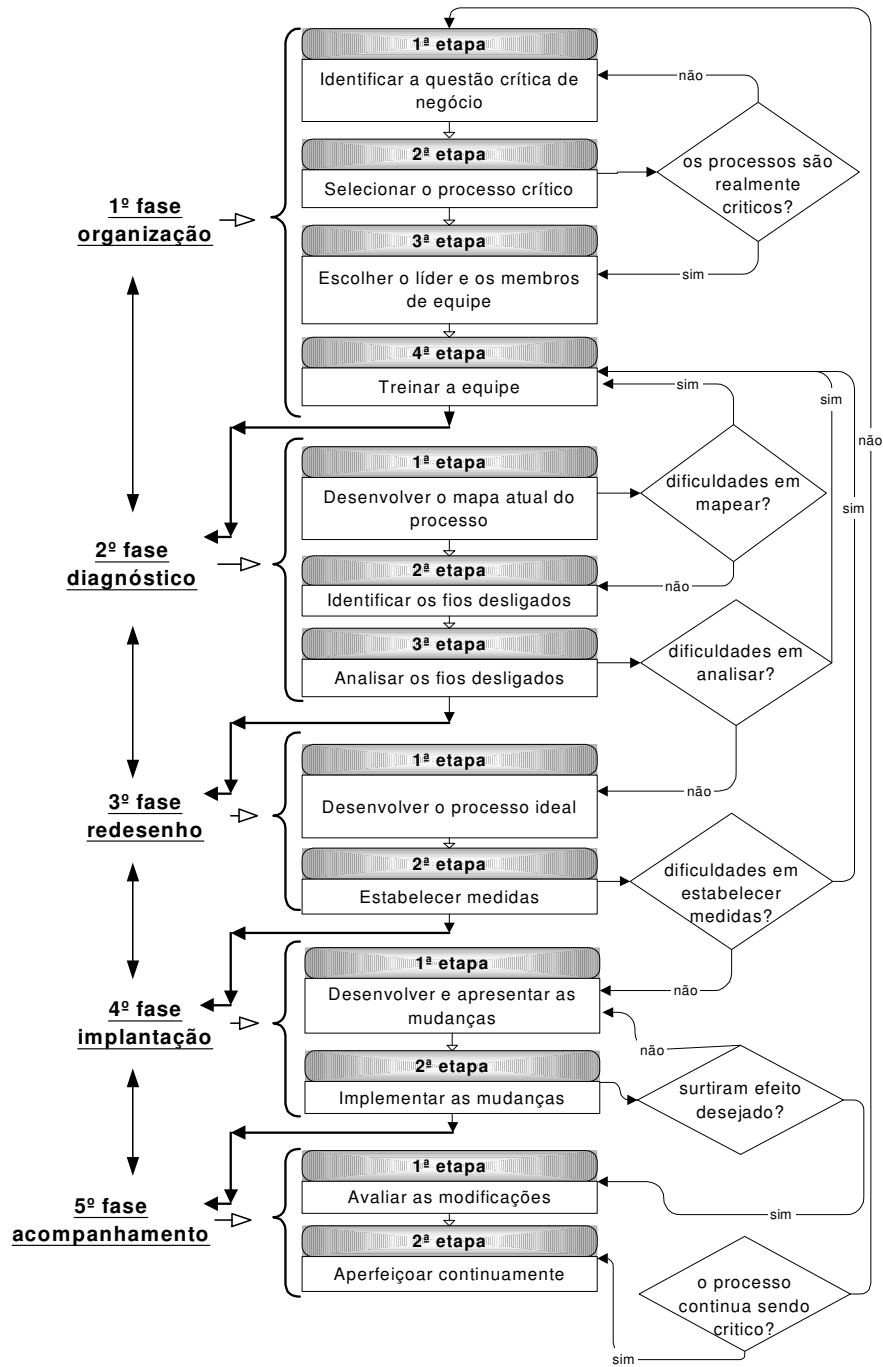


Figura 10: fluxo do modelo aplicado
 Fonte: Rummler (1994) adaptado

3.7 DESCRIÇÃO DO MODELO

A seguir, para melhor compreensão de seu funcionamento, o modelo será detalhado em suas fases e respectivas etapas.

3.7.1 Fase 1 - Organização

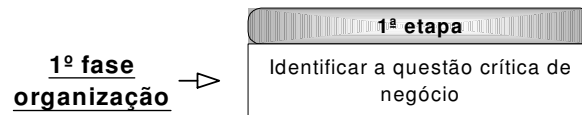
A organização irá facilitar o desenvolvimento dos trabalhos, tornando a implantação do gerenciamento de processos mais objetiva e reduzindo dificuldades inerentes à implementação.

Nesta fase, serão criadas as condições necessárias para aplicação do modelo.

Os objetivos e resultados desta fase são:

- a) objetivos: nesta etapa, pretende-se organizar o trabalho de gerenciamento de processos, estabelecendo liderança, entendimento e comprometimento de todos os envolvidos. É uma fase crítica, que precisa ser bem planejada, pois dela depende em grande parte o sucesso das fases seguintes. Pretende-se assim, organizar os esforços para a implantação da proposta e rever os objetivos que realmente interessam a organização. Sua aplicação permitirá visualizar onde se pretende chegar e envolverá os funcionários nesta visão.
- b) resultados esperados: com a organização do trabalho espera-se consolidar a implantação do gerenciamento de processos, envolver a alta direção e desenvolver e manter o senso de equipe entre os funcionários. Espera-se também que a organização identifique a direção a seguir e suas prioridades.

3.7.1.1 Etapa 1 – Identificar a questão crítica de negócio



Conforme a especificação do primeiro retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para identificar a questão crítica de negócio.

3.7.1.1.1 Objetivos

Identificar objetivos mensuráveis, com base em um problema ou em uma oportunidade potencial e que tenham impacto sobre a estratégia do órgão.

3.7.1.1.2 Resultados esperados

Selecionar a questão crítica de negócio, podendo assim direcionar os esforços de melhoria, evitando o desperdício de recursos.

3.7.1.1.3 Ações:

- a) avaliar o grau de importância das questões críticas, mostrando quais são as que exercem maior impacto sobre os clientes da empresa, como o sugerido pela figura 11;

<u>Impacto Sobre o cliente</u>	Alto	Prioridade média	Prioridade alta	Prioridade máxima
	Médio	Prioridade média	Prioridade alta	Prioridade alta
	Baixo	Prioridade baixa	Prioridade média	Prioridade média
		Baixo	Médio	Alto
<u>Oportunidade de aperfeiçoamento</u>				

Figura 11 – Grau de importância das questões críticas
Fonte: Kamel (1994)

- b) discutir com a alta gerencia a relevância das questões mais críticas, identificadas pelo nível de impacto sobre o cliente e sua oportunidade de aperfeiçoamento;
- c) realizar uma sessão de *brainstorming* com a alta gerência, para listar todos os sintomas. O *brainstorm* é uma das “ferramentas multiuso para a solução de problemas, como o martelo na construção de uma casa. Muitas idéias são geradas num prazo curto, trazendo a tona dados que não poderiam ser obtidos por outros meios” (Adair & Murray, 1996, pág. 170);
- d) algumas dicas práticas são úteis nesta fase do modelo, e foram adaptadas de Gonçalves (1995, p. 57),
- o processo começa e termina com o cliente. É necessário descobrir o que o cliente deseja e a partir daí identificar a diferença entre o antes e o depois do projeto;
 - deve-se dedicar atenção especial à dinâmica humana da mudança. É necessário estar preparado para lidar com o lado humano do projeto, pois ele será *mais complexo* do que o lado técnico;
 - assegurar o envolvimento da alta administração do princípio ao fim, através da promoção de seminários e *workshops*;
 - preparar as pessoas para a mudança. As pessoas levam certo tempo para se comprometerem com as idéias;
 - colocar os melhores colaboradores na equipe do projeto. Considerar não apenas os diversos pontos de vista envolvidos, mas também as habilidades e atributos individuais;
 - estabelecer desafios. Ir sempre além do que parece ser possível para satisfazer o cliente;

- manter a tecnologia e a automação em perspectiva. Primeiro deve-se determinar como o processo deve ser estruturado do ponto de vista funcional. Em segundo lugar devem-se examinar as alternativas tecnológicas para tornar essa estrutura mais eficiente;
- pensar em termos de processo. Assegurar que a infra-estrutura da organização existe para suportar seus processos essenciais e não vice-versa;
- ser persistente, procurando sempre manter o pessoal motivado, através de palestras, seminários, etc.

3.7.1.2 Etapa 2 – Selecionar os processos críticos



Conforme a especificação do segundo retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para selecionar o processo crítico.

3.7.1.2.1 Objetivos

Nesta etapa serão identificados os processos interfuncionais que tenham maior potencial de resolução, de acordo com os objetivos estratégicos estabelecidos pelo órgão.

3.7.1.2.2 Resultados esperados

Determinar os processos interfuncionais, estabelecendo as prioridades, levando-se em conta os que apresentam maiores problemas para a organização e para o cliente.

3.7.1.2.3 Ações:

Priorizar os processos críticos através da seleção ponderada, classificando cada um dos principais processos empresariais dentro de uma escala (de um a cinco) nas seguintes características (adaptado de Harrington, 1994, p. 44),

- a) grau de importância sobre o cliente;
- b) grau de mudança;
- c) grau de oportunidade de aperfeiçoamento;
- d) grau de impacto sobre a empresa.

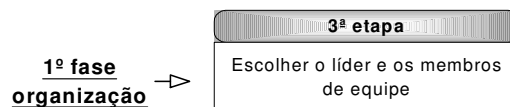
Uma classificação de grau 1 (um) aponta que o processo será difícil de ser alterado ou terá pouco impacto. Já uma classificação de grau 5 (cinco) aponta que o processo é muito difícil de ser mudado ou que tem um alto impacto para a empresa.

O Quadro 15 sintetiza esta explicação.

NOME DO PROCESSO	Grau de mudança	Grau de oportunidade de aperfeiçoamento	Grau de impacto sobre a empresa	Grau de impacto sobre o cliente	TOTAL
Processo de contratação de pessoal	3	4	5	4	16
Contas a pagar	2	2	4	3	11
Requisição de orçamentos	4	4	4	3	15
Processo de avaliação do funcionário	5	5	5	4	19
Treinamento de novos gerentes	4	5	3	3	15

Quadro 15 - Estabelecendo a prioridade dos processos empresariais
Fonte: Harrington (1994)

3.7.1.3 Etapa 3 – Escolher o líder e os membros de equipe



Conforme a especificação do terceiro retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para escolher o líder e os membros de equipe.

3.7.1.3.1 Objetivos

Envolver os representantes das funções – departamentos - que tenham contato com os processos críticos.

3.7.1.3.2 Resultados esperados

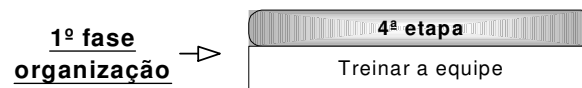
Envolver os funcionários, desenvolvendo o sentimento de propriedade dos processos.

3.7.1.3.3 Ações:

- a) selecionar o líder membros das equipes. O líder e os membros devem ter o seguinte perfil,
 - entender detalhadamente pelo menos uma das funções que contribuam para o processo;
 - ser capaz de compreender o quadro geral (além de sua função);
 - ser criativo para visualizar um modo melhor de fazer as coisas;
 - ter capacidade de trabalhar com eficácia em um ambiente de grupo de colegas;
 - encarar a indicação para a equipe como um prêmio;
- b) criar equipes de 3 a 12 membros;
- c) orientar o líder quanto ao seu papel,
 - assegurar que a equipe conte com os suprimentos necessários;
 - manter os registros das reuniões;

- controlar o comparecimento nas reuniões;
 - solucionar conflitos que venham a surgir;
 - ele será o principal elo de ligação com a direção;
- d) instituir a figura do dono do processo e do facilitador do aperfeiçoamento de processos, que auxiliarão a equipe durante o desenvolvimento dos trabalhos.

3.7.1.4 Etapa 4 – Treinar a equipe



Conforme a especificação do quarto retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para treinar a equipe.

3.7.1.4.1 Objetivos

Ensinar o fundamento lógico, as ferramentas, técnicas e instrumentos necessários para a solução dos problemas que forem identificados e os instrumentos de aperfeiçoamento de processos.

3.7.1.4.2 Resultados esperados

Familiarizar a equipe com o uso de ferramentas básicas de solução de problemas. O treinamento pode assumir a forma de uma sessão estruturada ou pode ser uma atividade permanente associada ao trabalho.

3.7.1.4.3 Ações:

- a) treinar a equipe para que possa entender o processo, coletar e analisar dados e aperfeiçoar o processo. Cada participante deve ser treinado e estar familiarizado com o uso de ferramentas básicas de solução de problemas, tais como ferramentas tradicionais da qualidade (Paladini, 1997, pág. 68),
- diagramas de causa e efeito;
 - histogramas;
 - folhas de checagem;
 - diagrama de Pareto;
 - fluxogramas;
- b) treinar a equipe também nos seguintes tópicos,
- conceitos de aperfeiçoamento de processos empresariais - APE;
 - técnicas de entrevista.

3.7.2 Fase 2 - Diagnóstico

Somente quando houver a compreensão da atual situação da organização, internamente avaliando seus pontos fortes e fracos, e externamente as ameaças e oportunidades, será possível identificar onde e como será possível melhorar.

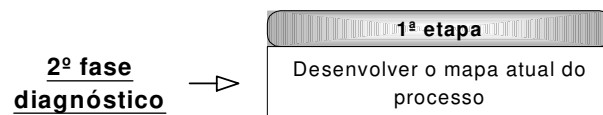
Os objetivos e resultados desta fase são:

- a) objetivos: através do diagnóstico, pretende-se compreender o processo atual, e assim identificar suas limitações e deficiências. No diagnóstico, serão identificados os pontos críticos que mereçam maior atenção e as potencialidades com as quais será possível contar (Paladini, p. 275, 1995).

A realização do diagnóstico já trará benefícios, uma vez que será possível visualizar a real situação da organização e de seus principais problemas.

b) resultados esperados: visualizar os relacionamentos de entrada-saída entre os departamentos, ou seja, suas interfaces, verificando como os processos atuais estão sendo executados e qual é o desempenho deles. Nesta fase, muitas incoerências dos processos serão solucionadas pela sua percepção no mapeamento. As necessidades dos clientes também poderão ser mais bem compreendidas com a visualização dos processos.

3.7.2.1 Etapa 1 – Desenvolver o mapa atual do processo



Conforme a especificação do quinto retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para desenvolver o mapa atual do processo.

3.7.2.1.1 Objetivos

A equipe desenvolverá o mapa dos processos, descrevendo a situação atual deles.

3.7.2.1.2 Resultados esperados

A identificação e mapeamento dos processos passíveis de melhoria e entender os processos existentes.

Nesta etapa espera-se que o mapeamento ainda, proporcione (DALLA VALENTINA, 1998, pág. 107):

- a) que o entendimento do processo atual facilita a comunicação entre os participantes;
- b) que nas organizações complexas é conveniente compreender o processo atual, antes de se transpor para um processo novo;
- c) que a identificação dos problemas de um processo existente pode ajudar a evitar a sua repetição no mesmo processo;
- d) que o entendimento do processo existente proporciona uma medida de valor da melhoria proposta.

3.7.2.1.3 Ações:

Deve-se, nesta etapa, fluxogramar os processos atuais. Hronec (1994), sugere três fases para se elaborar o mapeamento de processos,

- a) identificar o produto/serviço e os processos relacionados (escolha de entradas e saídas, de modo que todos possam concordar quanto aos parâmetros do processo);
- b) documentar o processo por meio de entrevistas e conversações (ninguém isoladamente conhece todo o processo);
- c) transferir as informações para uma representação visual (via fluxogramas, diagrama de fluxo de trabalho, gráfico interfuncional, etc.).

3.7.2.2 Etapa 2 – Identificar os fios desligados (fatores que afetam o desempenho do processo).

Conforme a especificação do sexto retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para identificar os fios desligados.



3.7.2.2.1 Objetivos

Relacionar os fios desligados do processo – entradas ou saídas faltantes, redundantes ou ilógicas que podem afetar a questão crítica de negócio.

3.7.2.2.2 Resultados esperados

Identificar todos os fatores que possam impedir que a organização atinja seus objetivos.

3.7.2.2.3 Ações

- a) selecionar as causas que se destacarem – pode ser necessária a utilização de técnicas de análise, como a espinha de peixe (Ishikawa), ou o método dos 5 por quês (AIDAR & MURRAY, 1996) para determinar o porquê de sua ocorrência – na identificação do mapa de processos;
- b) relaciona-las para análise na fase seguinte.

3.7.2.3 Etapa 3 – Analisar os fios desligados



Conforme a especificação do sétimo retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para analisar os fios desligados.

3.7.2.3.1 Objetivos

Identificar as causas dos fios desligados.

3.7.2.3.2 Resultados esperados

Desenvolver relacionamentos funcionais que eliminem os “fios desligados” e suas causas, permitindo que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

3.7.2.3.3 Ações

Elaborar Diagrama de Pareto, se houverem muitos dados a serem analisados, para definir a prioridade de ação.

3.7.3 Fase 3 - Redesenho

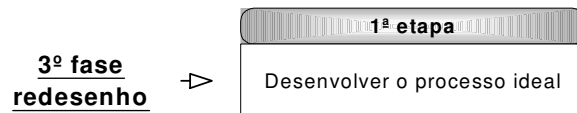
Nesta fase os processos serão reprojutados, procurando-se eliminar os fios desligados, melhorando assim o fluxo do processo.

Os objetivos e resultados desta fase são:

- a) objetivos: desenvolver o mapa de processos que descreverá como o processo deveria fluir;
- b) resultados esperados: com base nas informações obtidas, remover os lapsos entre o processo atual e o processo ideal. Com isto, conseguir-se-á melhoria do desempenho do processo ou processos em análise. Com base no processo ideal, estabelecer medidas de desempenho para os processos e subprocessos. Numa primeira etapa, serão criadas as medidas

relacionadas ao cliente final. Com base nas informações obtidas, serão removidos os lapsos entre o processo atual e o processo ideal.

3.7.3.1 Etapa 1 – Desenvolver o processo ideal



Conforme a especificação do oitavo retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para desenvolver o processo ideal.

3.7.3.1.1 Objetivos

Desenvolver o mapa de processos será redesenhar o processo ou processos selecionados que ofereçam obstáculos ou não agreguem valor aos objetivos estratégicos da organização.

3.7.3.1.2 Resultados esperados

Com base na análise do mapa de processos, pode-se desenvolver o mapa de processos ideal, sem os fios desligados já identificados.

3.7.3.1.3 Ações:

- a) realizar uma sessão de *brainstorming*, para criar o processo o mais próximo possível do ideal. As principais influências formam a visão futura do processo devem ter origem na compreensão das necessidades dos

clientes, no desempenho do processo atual, do grau de extensão dos padrões de desempenho (*benchmarking* interno e externo) e da relação de redesenho que complementam. A figura 12 demonstra como pode ser a construção do processo futuro;

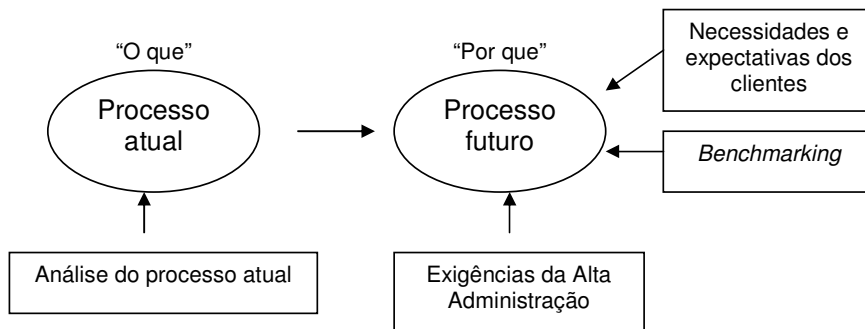


Figura 12 – Construção do processo futuro
 Fonte: Dalla Valentina (1998, p. 130)

- b) transcrever as informações obtidas para os processos levantados, redesenhando-os.

3.7.3.2 Etapa 2 – Estabelecer medidas



Conforme a especificação do nono retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para estabelecer as medidas.

3.7.3.2.1 Objetivos

Estabelecer medidas para os processos e subprocessos. Essas medidas serão inseridas em junções críticas do processo.

3.7.3.2.2 Resultados esperados

Avaliar o desempenho do processo, controlá-lo e gerenciá-lo o processo visando o aperfeiçoamento para poder prevenir os erros; Como modelo, pode-se utilizar o descrito por Cross (1995).

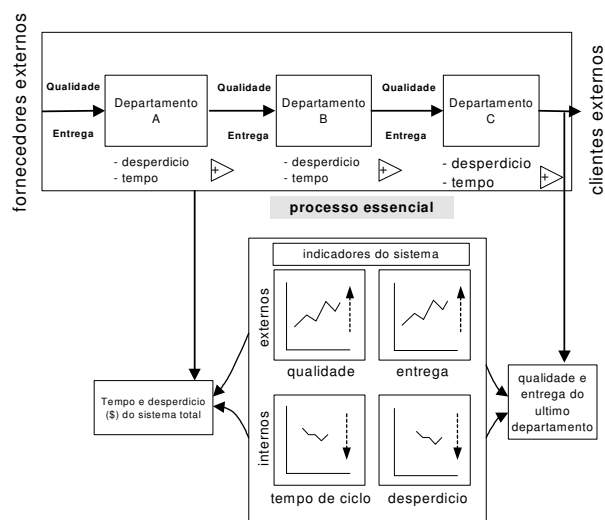


Figura 13 - Conexão com o sucesso de um processo essencial
Fonte: Cross (1995, p. 183)

3.7.3.2.3 Ações:

- avaliar o desempenho dos processos em relação à qualidade, eficiência, eficácia, adaptabilidade, custo e tempo, sempre se levando em conta as metas estabelecidas pela organização;
- efetuar *Benchmarking* interno, coletando os dados, analisando-os e implementando um plano de ação.

Segundo Rummler & Brache (1994), a eficácia da organização só vem quando os Níveis de organização, de Processos e de Trabalho/Executor são voltados para a mesma direção. A chave disso é a rede de medição que amarra os três níveis em um sistema. Este sistema permitirá:

- a) monitorar o desempenho em todos os níveis e 'atacar' as falhas;
- b) a todos os executores ao longo da cadeia verem e medirem o impacto do seu trabalho sobre as saídas críticas da organização.

A figura 14 demonstra algumas medidas que podem ser utilizadas. Pode haver medidas M1-Externas relacionadas diretamente aos requisitos de cliente e medidas M1-internas refletindo tanto requisitos de cliente como requisitos dos negócios da organização. As medidas M2 estão relacionadas às medidas M1, internas, externas ou ambas. M3 mede as saídas em cada ponto do subprocesso e M4 as saídas das etapas do processo (se necessário). Essa rede de medidas:

- a) é movida pela estratégia de negócios e de cliente e,
- b) permite a monitoração e o ataque aos problemas de desempenho do processo, à medida que este afeta a saída desejada da organização.

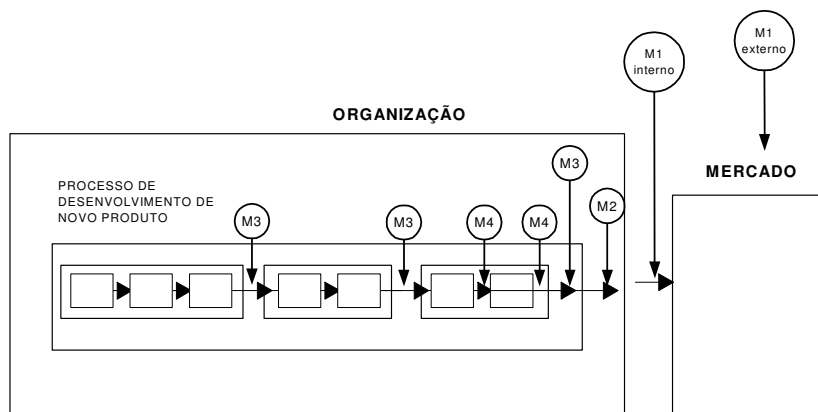


Figura 14 - Medidas de Saída
Fonte: Rummler (1994)

3.7.4 Fase 4 - Implantação

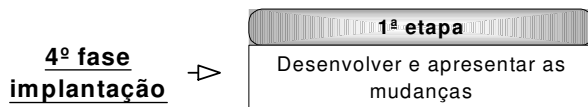
Neste ponto as modificações aprovadas serão efetivadas, sendo implantadas na rotina da organização.

Os objetivos e resultados desta fase são:

- a) objetivos: documentar as mudanças e o plano de ação para efetivá-las.
- b) resultados esperados: obter a melhoria do desempenho dos processos críticos, através da implementação das mudanças propostas, utilizando, quando necessário, ferramentas da qualidade.

Comentário: Página: 91
modificado como solicitado

3.7.4.1 Etapa 1 – Desenvolver e apresentar as mudanças



Conforme a especificação do décimo retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para desenvolver e apresentar as mudanças.

3.7.4.1.1 Objetivos

Passar do processo atual para o processo ideal, registrando os fios desligados e os planos de ação para sua implementação desta mudança.

3.7.4.1.2 Resultados esperados

Transpor da situação atual para a situação ideal, evitando a reprodução dos mesmos erros do processo atual.

Nesta etapa, o terceiro nível de desempenho (nível de trabalho/executor) entra em ação, e a equipe pode recomendar:

- a) acrescentar, eliminar ou modificar cargos;
- b) indicar a necessidade de treinamento;
- c) estabelecer ou modificar os sistemas de recompensa;
- d) fornecer Recursos adicionais. (RUMMLER E BRACHE, 1994, p. 145)

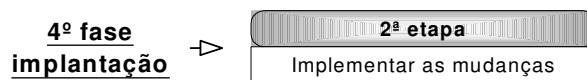
3.7.4.1.3 Ações:

Nesta etapa serão desenvolvidas as seguintes ações:

- a) efetuar as alterações nos processos atuais, alterando-os conforme o planejado;
- b) reunir a equipe e analisar e sugerir modificações nas atribuições dos cargos, para que dêem suporte ao processo redesenhado;
- c) registrar as alterações sugeridas.

3.7.4.2 Etapa 2 – Implementar as mudanças

Conforme a especificação do décimo primeiro retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para implementas as mudanças.



3.7.4.2.1 Objetivos

Implementação dos aperfeiçoamentos propostos, conforme o projetado pela fase de redesenho. Com isso espera-se obter um melhor desempenho do processo selecionado.

3.7.4.2.2 Resultados esperados

Efetivação das mudanças propostas, através da sua execução e constante avaliação.

3.7.4.2.3 Ações:

a) nesta etapa, o planejamento da solução escolhida, com base no PDCA – planejamento (plan), execução (do), controle (check) ação (act) (PALADINI, 1997, p. 138), deverá incluir as atividades a serem realizadas na linha do tempo, os métodos utilizados, pessoas/áreas envolvidas, mecanismos de avaliação e o custo aproximado para realizar essas atividades. O quadro 16 mostra o planejamento da solução;

PLANEJAMENTO DA ALTERNATIVA	
Processo:	
Subprocesso:	
O que deverá ser feito?	
Quem fará?	
Quando será feito?	
Onde será feito?	
Como será feito?	
Quanto custará?	

Quadro 16 – Planejamento da solução

Fonte: Adaptado de Dalla Valentina (1998, p. 162)

- b) propor ações preventivas e contingências para eliminar os problemas potenciais priorizados. O modelo pode ser visto no quadro 17;

PLANEJAMENTO DE AÇÕES PREVENTIVAS E CONTINGENCIAIS			
Processo:			
Subprocesso:			
Nº	PROBLEMAS POTENCIAIS PRIORIZADOS	AÇÕES PREVENTIVAS/RESPONSÁVEIS	AÇÕES CONTINGENCIAIS/RESPONSÁVEIS
1			
2			
3			

Quadro 17 – Planejamento de ações preventivas e contingências
Fonte: Adaptado de Dalla Valentina (1998, pág. 162)

- c) realizar o modelo em uma área piloto, objetivando,
- suscitar o entusiasmo da organização pela mudança, ao aumentar o envolvimento no processo redesenhado e nos detalhes;
 - formar a 'massa crítica' necessária à implementação integral do novo processo.

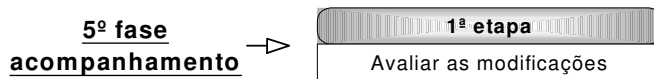
3.7.5 Fase 5 - Acompanhamento

Faz-se necessário o acompanhamento contínuo das mudanças implementadas, procurando sempre a melhoria contínua dos processos críticos selecionados.

Os objetivos e resultados desta fase são:

- a) objetivos: efetivação das mudanças propostas e sua consolidação através do acompanhamento contínuo;
- b) resultados esperados: avaliação contínua dos processos críticos redimensionados, alterando-os quando necessário. Esta avaliação deverá seguir as seguintes orientações:
 - identificar as saídas mais significativas do processo considerado;
 - identificar as dimensões críticas do desempenho para cada uma dessas saídas. Como exemplo, no caso de qualidade poderiam ser considerados a precisão, facilidade de uso ou compreensão, confiabilidade e outros;
 - desenvolver as medidas para cada dimensão crítica;
 - desenvolver objetivos, ou padrões, para cada medida.

3.7.5.1 Etapa 1 – Avaliar as modificações



Conforme a especificação do décimo segundo retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para avaliara as modificações

3.7.5.1.1 Objetivos

Após a implantação, analisar os resultados obtidos e avaliar o desempenho alcançado.

3.7.5.1.2 Resultados esperados

Verificar se as medidas sugeridas e implantadas estão surtindo os efeitos desejados.

3.7.5.1.3 Ações

a) Avaliação quadrimestral dos processos, através de *workshops* com a média gerência, conforme modelo apresentado na figura 15;

Comentário: Página: 96 de quanto tempo?

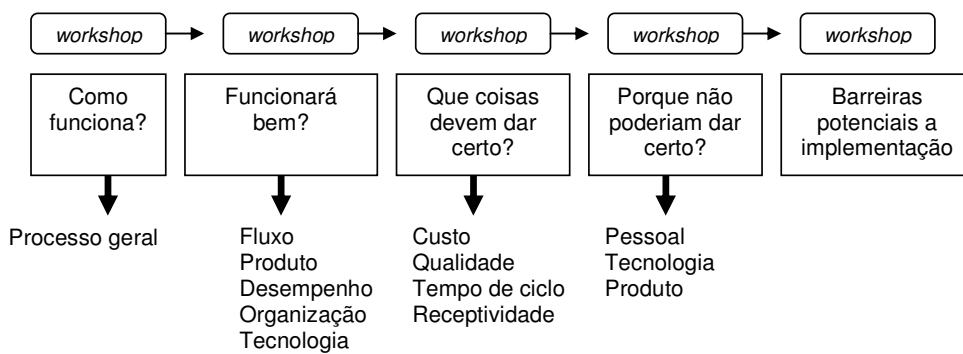
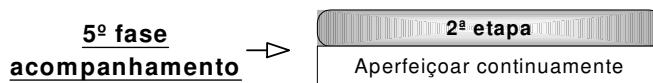


Figura 15 – Sessões de Avaliação
Fonte: Davenport (1994) adaptado

3.7.5.2 Etapa 2 – Aperfeiçoar continuamente



Conforme a especificação do décimo terceiro retângulo da figura 10, nesta etapa serão apresentados os objetivos, os resultados esperados e as ações necessárias para o aperfeiçoamento contínuo dos processos.

3.7.5.2.1 Objetivos

Após a implantação, consolidar os resultados através do aperfeiçoamento contínuo dos processos.

3.7.5.2.2 Resultados esperados

Assegurar que o conjunto de medidas adotadas para o aperfeiçoamento de processos mantenha-se constantemente atualizado.

3.7.5.2.3 Ações:

- a) analisar as informações obtidas nos *Workshops*;
- b) executar as modificações que foram necessárias nos processos em que ocorrerem não conformidades.

3.8 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Neste capítulo foi apresentado um modelo para o melhor gerenciamento dos processos de uma organização.

Como foi salientado no início deste capítulo, não é necessário à execução de todas as fases para se obter benefício do modelo, pois na fase de diagnóstico a organização já apresenta resultados.

A forma como se pretende aplicar o modelo também poderá variar conforme o grau de mudança que seja necessária na organização. No quadro 18 apresenta-se uma matriz de aplicabilidade para o modelo, de acordo com a situação organizacional.

SITUAÇÃO	FASES				
	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Considera o processo atual	■	■	■	■	■
Não considera o processo atual			■	■	■
Desenvolvimento de um novo processo			■	■	■

■ recomendado

Quadro 18 - Matriz de aplicabilidade do modelo

Dessa forma, conforme for à gravidade da situação enfrentada pela organização e seu estágio de desenvolvimento, pode-se optar em excluir as fases de mapeamento, análise e forma de como atuar sobre o processo atual. Muitas vezes o processo encontra-se tão problemático, que é mais recomendado redesenhá-lo do zero, ou seja, ignorar o que já existe até se criar uma nova visão do processo.

Já numa situação mais estável, ou num ambiente regulamentado, como é o caso das organizações públicas, não é recomendado alterações bruscas sem uma análise não só da situação do atual do processo, como também da legislação que possa estar envolvida com a sua execução. Nestes casos, recomenda-se precaução na aplicação do modelo e as opções de mudança só devem ser implantadas após a compreensão e profunda análise dos processos já existentes.

4 MODELO APLICADO

Este capítulo descreve a aplicação do modelo, descrito no capítulo precedente, realizada na Secretaria Municipal da Administração, no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu.

4.1 DIAGNÓSTICO

A Prefeitura de Foz do Iguaçu, Município que em dezembro de 2002, conta com 266.711 habitantes, está localizada no Extremo Oeste do Estado do Paraná. Com relação a sua estrutura, ela é considerada de porte médio, contando atualmente com mais de 6.000 servidores.

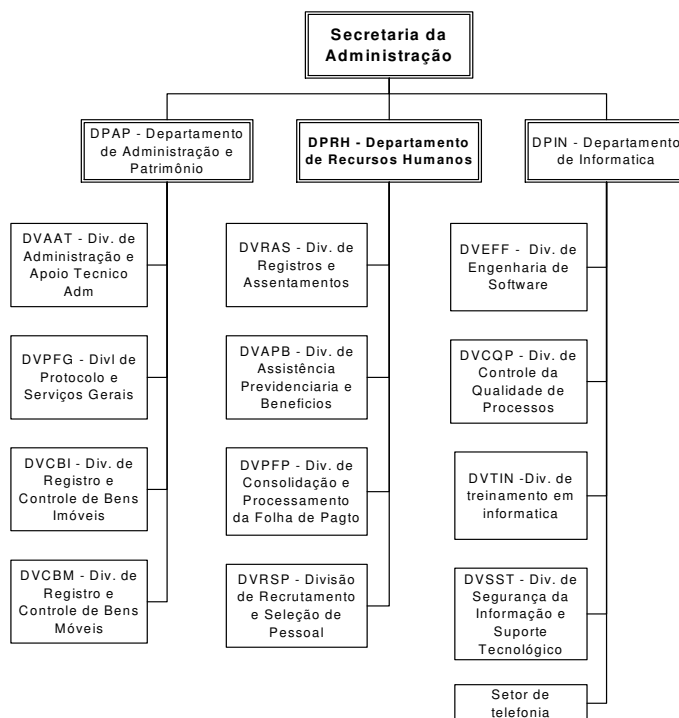


Figura 16 - Organograma do Órgão

Segundo informações da Secretaria Municipal da Fazenda, o Município arrecadou em 2001 aproximadamente 167 milhões de reais. É esperada uma arrecadação acima de R\$ 200 milhões para o ano de 2002.

Para análise da Metodologia proposta nesta dissertação, selecionou-se a Secretaria Municipal da Administração, mais especificamente o Departamento de Recursos Humanos, cujos principais processos foram mapeados e analisados e são apresentados na parte pós-textual, como apêndice.

As atribuições das divisões do Departamento de Recursos Humanos, até a data de dezembro de 2002, estão relacionadas no Decreto Municipal nº 12.363/99, e são transcritas *ipsis literis* no quadro 19.

DIVISÃO:	Registros e Assentamentos
ATRIBUIÇÕES:	<ul style="list-style-type: none"> b) Controle de documentos pessoais de servidores e ex-servidores; c) Registros e Prontuários; d) Preposto da Administração em processos trabalhistas; e) Integrante de Comissões sindicantes e processantes (representante do Departamento);
DIVISÃO:	Assistência Previdenciária e Benefícios
ATRIBUIÇÕES:	<ul style="list-style-type: none"> a) Controle de processo de emissão de licenças a servidores; b) Coordenação do serviço social prestado a servidores; c) Controle de auxílios a disposição dos servidores;
DIVISÃO:	Consolidação e Processamento da Folha de Pagamento
ATRIBUIÇÕES:	<ul style="list-style-type: none"> a) Elaboração da Folha de Pagamento da Administração Municipal; b) Controle de frequência dos servidores; c) Emissão e controle de guias de recolhimento de encargos; d) Controle de informações relacionadas a IRRF;
DIVISÃO:	Recrutamento e Seleção de Pessoal
ATRIBUIÇÕES:	<ul style="list-style-type: none"> a) Elaboração de minutas de documentos e atos relativos a processo seletivo – Concurso; b) Controle de Pessoal contratado em caráter excepcional (CIEE, Guarda Mirins e cargos em comissão); c) Transferência de servidores;

Quadro 19 – Atribuições das Divisões do Departamento de Recursos Humanos segundo o Decreto Municipal 12.363/99

Os principais processos mapeados podem ser visualizados no apêndice.

4.2 APLICAÇÃO DO MODELO

A aplicação do modelo foi realizada na Secretaria Municipal da Administração, da Prefeitura de Foz do Iguaçu, e envolveu as quatro divisões que compõem o Departamento.

O modelo foi aplicado parcialmente – fase 1 e 2 – em função da necessidade de um tempo maior que o período de pesquisa. As fases 3, 4 e 5 não foram implementadas, sendo sugeridas como pesquisa futura.

4.3 DESCRIÇÃO DO MODELO

O modelo é composto de 5 fases, desdobradas em 13 etapas. Foi desenvolvido para uma aplicação por fases. A descrição completa do modelo foi apresentada no capítulo precedente.

4.3.1 Fase 1 – Organização

O trabalho de levantamento foi realizado *in loco*, junto ao Departamento de Recursos Humanos, reunindo os chefes de Divisão de cada área e explicando os motivos e os resultados pretendidos com o levantamento.

Em reunião com o Secretário Municipal da Administração, identificou-se como questão crítica a política de treinamento e aperfeiçoamento profissional dos servidores municipais.

Identificou-se nesta fase os objetivos e os resultados obtidos, que foram respectivamente:

a) objetivos: com a organização das atividades, pretende-se orientar e ordenar o trabalho de levantamento, procurando envolver a direção e os funcionários com o processo de mudança.

b) resultados obtidos: com a organização do trabalho espera-se consolidar a implantação do gerenciamento de processos, envolvendo a alta direção e desenvolver e manter o senso de equipe entre os funcionários.

Espera-se também que a organização identifique a direção a seguir e suas prioridades.

4.3.1.1 Etapa 1 – Identificar a questão crítica de negócio



4.3.1.1.1 Objetivos

Após entrevista com o Secretário Municipal da Administração foi possível identificar como um problema e, também, como uma oportunidade, a política de treinamento dos servidores municipais de Foz do Iguaçu, pois o atendimento, nas suas diversas formas, afetam diretamente a imagem da prefeitura, perante a população.

4.3.1.1.2 Resultados obtidos

A seleção da questão crítica de negócio, no caso da Secretaria de Administração, foi a política de treinamento do Departamento de Recursos Humanos.

4.3.1.1.3 Ações:

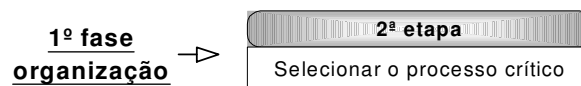
- a) avaliação do grau de importância da questão crítica, identificando qual exerce maior impacto sobre os clientes da empresa. Questão crítica selecionada: **política de treinamento**. Em discussão com o Secretário de Administração e com o Diretor de Recursos Humanos, classificou-se como prioridade máxima à política de treinamento dos servidores;

<u>Impacto</u> <u>Sobre o</u> <u>cliente</u>	Alto	Prioridade média	Prioridade alta	Prioridade máxima
	Médio	Prioridade média	Prioridade alta	Prioridade alta
	Baixo	Prioridade baixa	Prioridade média	Prioridade média
		Baixo	Médio	Alto
<u>Oportunidade de aperfeiçoamento</u>				

Figura 11a – Grau de importância das questões críticas

- b) nesta etapa foi previsto a realização de um *brainstorming* com a alta gerência, porém, em virtude da dificuldade em reunir os diversos secretários, ficou restrita a entrevista com o Secretário Municipal da Administração e o Diretor de Recursos Humanos.

4.3.1.2 Etapa 2 – Seleção do processo crítico



4.3.1.2.1 Objetivos

O processo interfuncional escolhido foi o de cursos e treinamentos, localizado no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de Foz do Iguaçu.

4.3.1.2.2 Resultados obtidos

Estabeleceu-se como prioridade a reavaliação do processo de cursos e treinamentos, em razão do interesse identificado na reunião com o Secretário da Administração e dos problemas que a Prefeitura vem apresentando por falta de qualificação de seu pessoal.

4.3.1.2.3 Ações

Priorizar os processos críticos através da seleção ponderada, classificando cada um dos principais processos empresariais dentro de uma escala (de um a cinco) nas seguintes características (adaptado de Harrington, 1994, p. 44). O detalhamento do método é descrito no capítulo anterior.

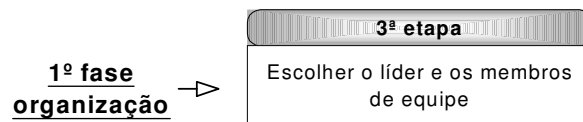
Foram obtidos os seguintes resultados com a aplicação do método.

NOME DO PROCESSO	Grau de mudança	Grau de oportunidade de aperfeiçoamento	Grau de impacto sobre a empresa	Grau de impacto sobre o cliente	TOTAL
Div. Recrutamento e Seleção					
Recrutamento e seleção de pessoal	3	3	4	4	14
Ascensão e reenquadramento funcional	1	3	1	1	6
Div. de Consolidação e Processamento da folha de Pagto					
Contratação de Guarda Mirins	1	1	1	1	4
Controle de frequência	1	1	1	1	4
Folha de pagamento	1	3	1	1	8
Div. de Registros e Assentamentos					
Cursos e treinamentos	5	5	5	5	20
Documentação	1	2	1	1	5
Emissão de Declarações	1	2	1	1	5
Processos disciplinares	1	3	3	1	8
Processos trabalhistas	1	2	3	1	7
Exoneração de cargos comissionados	1	2	1	1	5
Div. de Assistência Beneficiária e Benefícios					
Concessão de férias	1	3	1	1	6
Exoneração de servidores estáveis ou CLT	1	3	1	1	6
Seguro de vida	1	3	1	1	6
Aposentadoria	1	3	1	1	6
Solicitação de licenças	1	3	1	1	6

Quadro 15a - Estabelecendo a prioridade dos processos empresariais
Fonte: Harrington (1994) – adaptado.

No quadro 15a foi possível verificar que a maior pontuação, considerando a questão crítica já salientada, foi o processo de cursos e treinamentos (pontuação máxima).

4.3.1.3 Etapa 3 – Escolher o líder e os membros de equipe



4.3.1.3.1 Objetivos

Esta etapa prevê o envolvimento dos representantes das funções. Neste caso, em razão do escasso tempo para aplicação do modelo, esta etapa não foi aplicada totalmente. Ficou definido com o Diretor do Departamento de Recursos Humanos, que cada Chefe de Divisão informaria os principais processos de sua pasta.

4.3.1.3.2 Resultados obtidos

Envolvimento dos funcionários, com o desenvolvimento do sentimento de propriedade e responsabilidade sobre os processos desenvolvidos pela sua divisão.

4.3.1.3.3 Ações:

- a) selecionar os líderes membros das equipes. Ficou estabelecido que o chefe da respectiva divisão informaria seus principais processos (fluxogramados no apêndice);
- b) criar equipes de 3 a 12 membros – esta etapa também não foi realizada. Quando necessário, os servidores das respectivas divisões colaboraram com as informações pertinentes a sua divisão.

4.3.1.4 Etapa 4 – Treinar a equipe



4.3.1.4.1 Objetivos

Ensinar o fundamento lógico e os instrumentos de aperfeiçoamento de processos.

4.3.1.4.2 Resultados obtidos

O resultado esperado com esta etapa era familiarizar a equipe com o uso de ferramentas básicas de solução de problemas. Ela não foi concretizada em razão da escassez de tempo e o período político difícil em que se encontrava o órgão quando a pesquisa foi realizada.

4.3.2 Fase 2 - Diagnóstico

No levantamento das informações junto ao Departamento de Recursos Humanos, foram identificados os principais processos desenvolvidos por ele.

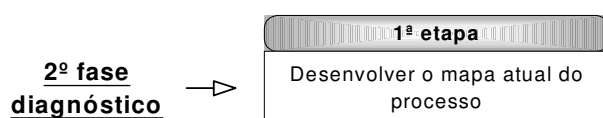
Esta fase apresentou algumas dificuldades, principalmente no levantamento de informações, pois os servidores detinham pouca informação registrada das atividades que desenvolviam.

Os objetivos e resultados desta fase são:

- a) objetivos: compreensão do funcionamento do Departamento, suas relações em termos de processo e mapeamento das atividades atuais desenvolvidas pelo setor. O objetivo foi entender como na atualidade o Departamento estava trabalhando e como ele estava contribuindo para a questão estratégica do órgão;

b) resultados obtidos: Foram mapeados os principais processos do Departamento de Recursos Humanos, localizando-se e descrevendo o processo crítico, o de cursos e treinamentos. Foi possível também ter uma visão geral dos processos desenvolvidos pela unidade.

4.3.2.1 Etapa 1 – Desenvolver o mapa atual dos processos



4.3.2.1.1 Objetivos

Nesta etapa foram mapeados os principais processos do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu,

4.3.2.1.2 Resultados obtidos

O mapeamento dos principais processos do Departamento de Recursos Humanos, permitiu visualizar e entender o processo de cursos e treinamentos e sua relação com os demais processos e órgãos da Prefeitura.

4.3.2.1.3 Ações

Foi fluxogramado o macro processo de cursos e treinamentos e os principais processos do Departamento de Recursos Humanos, conforme mostram as figuras 17 e 18.

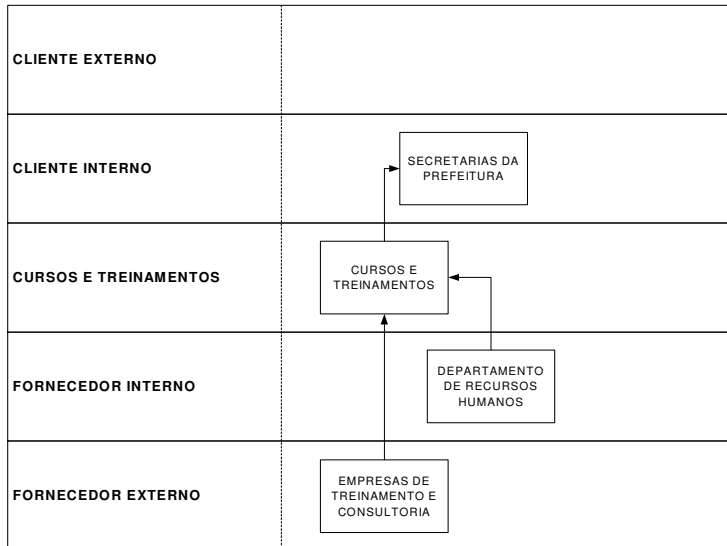


Figura 17 - Macro-processo de treinamento e avaliação de desempenho

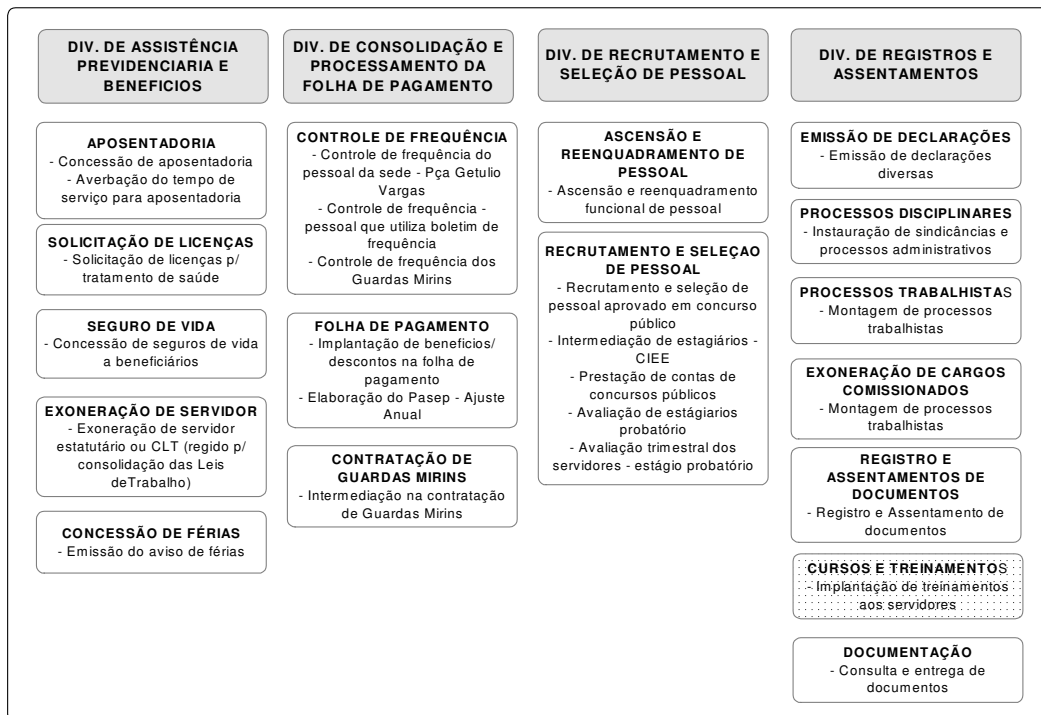


Figura 18 – Principais processos do Departamento de Recursos Humanos.

4.3.2.2 Etapa 2 – Identificar os fios desligados (fatores que afetam o desempenho do processo)



4.3.2.2.1 Objetivos

Nesta etapa foram relacionados os fios desligados – entradas ou saídas faltantes, redundantes ou ilógicas que poderiam afetar a questão crítica de negócio, neste caso, a política de treinamento desenvolvida pela Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

4.3.2.2.2 Resultados obtidos

Foram identificados como os principais fios desligados do processo crítico:

- a) a paralisação do processo de cursos – atualmente restrita ao registro de certificados dos participantes em cursos e treinamentos fora da organização;
- b) a falta de relacionamento entre o processo de cursos e treinamentos com o processo de avaliação de pessoal, de outra divisão.

4.3.2.2.3 Ações

Na identificação do mapa de processos, optou-se pela técnica dos 5 porquês (ADAIR E MURRAY, 1996). Na figura 19 pode-se visualizar o processo crítico.

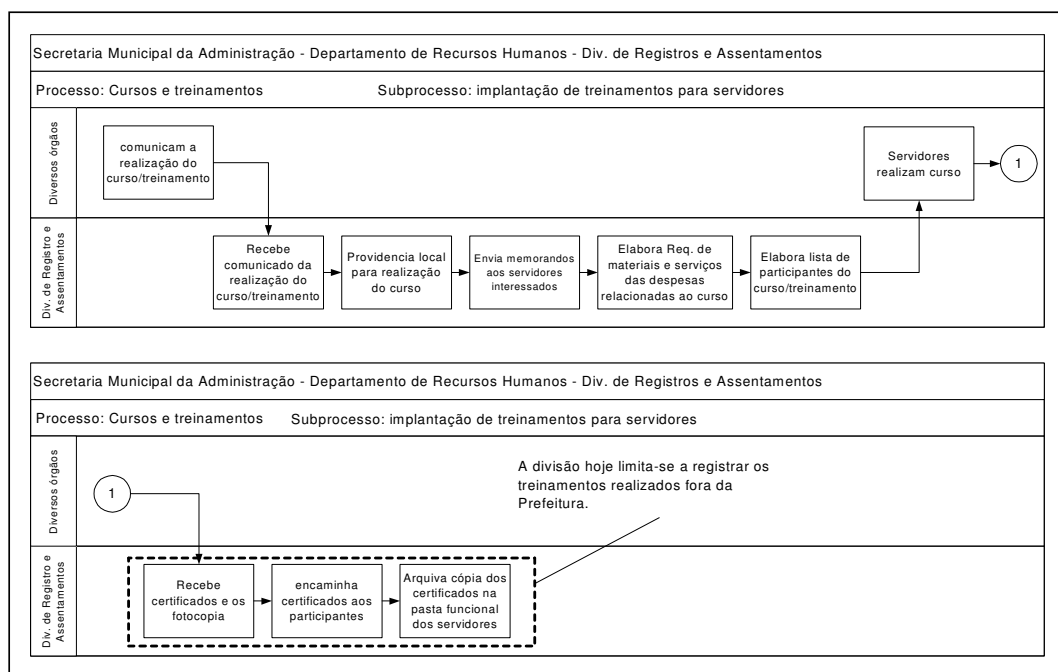


Figura 19 – Fluxograma do processo crítico.

Problema: Inexistência do processo sistemático e organizado do treinamento no âmbito interno da organização, sendo as atividades restritas ao registro de certificados.

Por quê? Porque a divisão responsável pelo processo, atua como suporte para as empresas de treinamento externo;

Por quê? Porque as etapas do ciclo de treinamento que envolvem o levantamento das necessidades de treinamentos, a programação, a execução e a avaliação não fazem parte das atribuições da divisão;

Por quê? Porque a divisão de Registros e Assentamentos assumiu, de modo informal, as atribuições da extinta divisão de cursos e treinamentos, em função de participar do processo, no arquivamento dos certificados.

Por quê? Por que faltou interesse da Administração Municipal em manter a estrutura de treinamento anterior e melhorar e implantar o treinamento interno na organização.

Por quê? Porque a área de recursos humanos não foi considerada uma área estratégica pelo governo Municipal. Foram considerados estratégicos, no atual momento, a recuperação e criação de infra-estrutura urbana e a tecnologia de informação, com ênfase na informatização da Prefeitura.

Causa Final: o momento político, nos dois primeiros anos do governo atual, priorizou-se o investimento em infra-estrutura urbana e em tecnologia de informação, com ênfase na informatização da Prefeitura.

As causas que se destacaram para análise na fase seguinte foram:

- a) falta de interesse em investir em treinamento interno;
- b) ênfase nos investimentos em infra-estrutura e tecnologia de informação – ênfase na informatização da prefeitura.

4.3.2.3 Etapa 3 – Analisar os fios desligados



4.3.2.3.1 Objetivos

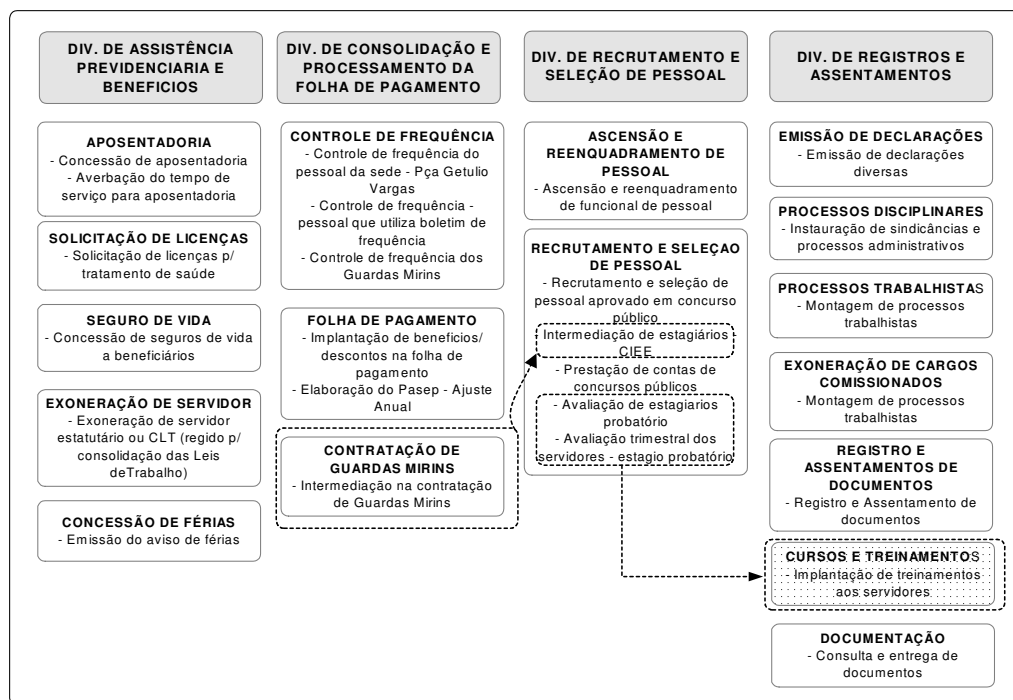
Identificação das causas dos fios desligados.

4.3.2.3.2 Resultados obtidos

Identificação dos “fios desligados” e das funções duplicadas dentro do Departamento.

4.3.2.3.3 Ações

Pode-se visualizar no quadro 20, os relacionamentos entre os processos.



Quadro 20 – Principais processos – visão geral

Com a análise do relacionamento dos processos, foi possível perceber os seguintes problemas:

- a) a duplicidade do subprocesso de contratação, nas divisões de consolidação e processamento da folha de pagamento e de recrutamento de pessoal;
- b) o subprocesso de avaliação pessoal não tem nenhum tipo de relacionamento com o subprocesso de cursos e treinamentos.

Nesta etapa foi proposto a elaboração de um Diagrama de Pareto pela equipe, porém, ele não chegou a ser aplicado.

4.3.3 Fase 3 – Redesenho

Nesta fase os processos devem ser reprojutados, procurando-se eliminar os fios desligados, melhorando assim o fluxo do processo.

Os objetivos e resultados desta fase são:

- a) objetivos: desenvolvimento do mapa de processos que descreverá como eles deveriam fluir;
- b) resultados obtidos: com base nas informações obtidas, nesta etapa devem ser removidos os lapsos entre o processo atual e o processo ideal. Como os processos não foram redesenhados, somente analisados, não foi possível concretizar esta etapa.

4.3.3.1 Etapa 1 – Desenvolver o processo ideal



4.3.3.1.1 Objetivos

Desenvolver o Mapa de Processos que descreverá o caminho para se atingir os objetivos da QCN – questão crítica de negocio, definido pela alta direção.

4.3.3.1.2 Resultados obtidos

Com base na análise do mapa de processos, nesta etapa deve ser desenhada a proposta de mapa de processo ideal, sem os fios desligados já identificados. O processo não foi redesenhado, não permitindo a conclusão dessa etapa.

4.3.3.1.3 Ações

- a) a equipe, nesta ação, deveria fluxogramar o novo processo;

b) providenciar as alterações no mapa de processos, já com as alterações sugeridas pela equipe. Esta ação não se concretizou, pois o modelo foi executado até a fase de diagnóstico.

4.3.3.2 Etapa 2 – Estabelecer medidas



4.3.3.2.1 Objetivos

O objetivo nesta fase foi estabelecer medidas para os processos e subprocessos. A intenção é estabelecer parâmetros para a mensuração da melhoria.

4.3.3.2.2 Resultados obtidos

O resultado esperado desta fase é a avaliação do desempenho do processo, controlando-o e gerenciando-o.

4.3.3.2.3 Ações

As ações a serem desenvolvidas nesta etapa referem-se ao controle, por meio dos indicadores selecionados, do desempenho dos processos. Em função da limitação de tempo e da exigência da participação da equipe neste processo, não foram desenvolvidas as ações prescritas.

4.3.4 Fase 4 - Implantação

Neste ponto as modificações aprovadas devem ser efetivadas, sendo implantadas na rotina da organização.

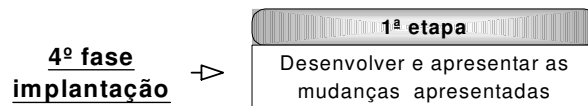
Os objetivos e resultados desta fase são:

- a) objetivos: o objetivo desta etapa é documentar as mudanças e o plano de ação para efetivá-las;
- b) resultados obtidos: foi previsto nesta fase a melhoria do desempenho dos processos críticos, através da implementação das mudanças propostas, utilizando, quando necessário, ferramentas da qualidade. No modelo aplicado não se atingiu esta fase.

Comentário: Página: 116
modificado como solicitado

Comentário: Página: 116
Como? detalhar

4.3.4.1 Etapa 1 – Desenvolver e apresentar as mudanças



4.3.4.1.1 Objetivos

Passar do processo atual para o processo ideal, documentando os fios desligados e os planos de ação de sua implementação.

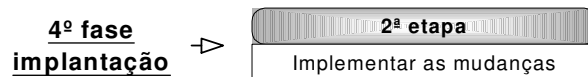
4.3.4.1.2 Resultados obtidos

Esperava-se obter como resultado a transposição da situação atual para a situação ideal, sem a reprodução dos mesmos erros do processo atual.

4.3.4.1.3 Ações

Foram previstas alterações nos processos atuais e seu registro para evitar a ocorrência dos mesmos problemas em futuras reestruturações do processo.

4.3.4.2 Etapa 2 – Implementar as mudanças



4.3.4.2.1 Objetivos

Implementação dos aperfeiçoamentos propostos.

4.3.4.2.2 Resultados obtidos

Espera-se nesta etapa a efetivação das mudanças propostas, através da sua execução e constante avaliação. Não foram observados resultados, pois a aplicação do modelo ocorreu somente até a fase 2.

4.3.4.2.3 Ações

As ações previstas nesta etapa referem-se a aplicação e definição da responsabilidade pela execução das mudanças. Exige a participação da equipe e como estas não foram criadas, impossibilitaram sua concretização.

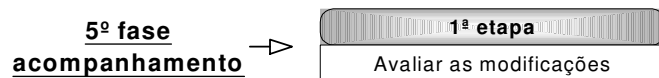
4.3.5 Fase 5 – Acompanhamento

Foi previsto nesta fase o acompanhamento das mudanças implementadas, procurando sempre a melhoria contínua dos processos críticos selecionados.

Os objetivos e resultados desta fase foram:

- a) objetivos: efetivação das mudanças propostas e sua consolidação através do acompanhamento contínuo;
- b) resultados obtidos: foi previsto a avaliação contínua dos processos críticos redimensionados, alterando-os quando necessário.

4.3.5.1 Etapa 1 – Avaliar as modificações



4.3.5.1.1 Objetivos

O objetivo desta etapa, foram, após a implantação, analisar os resultados obtidos, e avaliar o desempenho alcançado.

4.3.5.1.2 Resultados obtidos

Nesta etapa esperava-se comparar os resultados obtidos com os do processo anterior, para avaliar o desempenho. Como o modelo não foi aplicado em sua totalidade, não foi possível fazer esta comparação.

4.3.5.1.3 Ações

Foi prevista a realização a avaliação periódica dos processos, através de *workshops* com a média gerência, como se trata de uma atividade constante, a aplicação do modelo não atingiu este estágio.

4.3.5.2 Etapa 2 – Aperfeiçoar continuamente



4.3.5.2.1 Objetivos

Consolidar os resultados através do aperfeiçoamento contínuo dos processos.

4.3.5.2.2 Resultados obtidos

Nesta etapa foi planejado o aperfeiçoamento de processos, mantendo o processo em alto nível através dos Workshops. Esta etapa não foi concretizada.

4.3.5.2.3 Ações

Foram previstos *workshops*, com a finalidade de analisar as informações obtidas, executando as modificações que fossem necessárias nos processos em que ocorrerem não conformidades. A aplicação parcial do modelo não permitiu a realização destas ações.

4.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Com a aplicação do modelo proposto, mesmo parcialmente, foi possível concluir que a visão por processos trouxe enormes benefícios ao Departamento, pois se verificou, mesmo sem a aplicação de todas as ferramentas previstas, que existem muitos processos com problemas. Os servidores também puderam perceber que muitas de suas atividades não agregavam valor aos processos de que participavam.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas às conclusões e recomendações para trabalhos futuros e as considerações finais.

5.1 QUANTO AO OBJETIVO GERAL

Com relação ao objetivo geral, os resultados obtidos com a aplicação do modelo permitiram confirmar a viabilidade dele, com algumas ressalvas, no que se refere à avaliação do modelo, decorrentes de sua aplicação parcial.

A principal contribuição do modelo foi à visibilidade dos processos. Na sua construção foram abordados conceitos de melhoria contínua e também de reengenharia de processos.

5.2 QUANTO AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com referência aos objetivos específicos, foi possível observar que existe uma bibliografia abrangente sobre a qualidade sob o prisma do gerenciamento de processos, sendo esta uma das abordagens para a implantação de qualidade, indiferente do setor a ser aplicado – privado ou público.

Com relação à criação do modelo, o mesmo foi criado e aplicado. Observou-se que apesar da aplicação parcial do modelo, o mesmo demonstrou sua viabilidade.

Foi constatado também que a aplicação do modelo propiciou uma melhora do clima organizacional, porém é prematuro afirmar que o modelo permita facilitar a criação da cultura da qualidade, sendo necessário que mais estudos sejam realizados nesta área. Porém, percebeu-se um grande envolvimento dos

participantes, além do que era esperado, indicando que este pode ser um caminho a ser explorado.

No que se refere às perguntas de pesquisa, tomando como base o referencial teórico e a pesquisa efetuada, constatou-se a viabilidade da implantação da qualidade através do aperfeiçoamento dos processos. Na pergunta referente a introdução da cultura da qualidade, devido as limitações da pesquisa, não foi possível obter informação suficiente para responder a esta pergunta. Observou-se sim, uma melhoria do clima organizacional e o maior envolvimento dos funcionários.

5.3 QUANTO AOS CONCEITOS APRESENTADOS NO SUPORTE TEÓRICO

Com relação aos conceitos apresentados no suporte teórico, concluiu-se, após a aplicação do modelo, a confirmação prática das proposições dos autores referenciados, até o ponto onde o modelo foi aplicado. A crítica ao suporte teórico está relacionada à insuficiência de ferramentas práticas para sua aplicação, gerando dificuldades na construção do modelo, principalmente no que se refere a indicadores da melhoria de desempenho dos processos.

5.4 QUANTO À CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE PRÁTICA

A análise prática permitiu verificar que o aperfeiçoamento de processos é um campo que tem grande potencial de ser explorado nas organizações públicas. Os resultados obtidos na aplicação prática do modelo, revelaram ocorrências de situações críticas já nas suas fases iniciais, tais como a duplicação de atividades e a desconexão entre subprocessos.

O modelo comprovou a importância de uma metodologia na realização de trabalhos desta natureza em organizações públicas.

5.5 QUANTO À ESTRUTURAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

A estrutura do modelo foi construída com base no referencial teórico apresentado, aprimorada pela sua aplicação prática.

O modelo foi criado para uma aplicação gradual, permitindo flexibilidade na sua aplicação e na obtenção de resultados.

5.6 QUANTO À VALIDAÇÃO E GENERALIZAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O modelo aplicado apresentou resultados que comprovaram sua validade prática, ainda que implantado de forma parcial. Cabe ressaltar que o modelo pode ser aplicado em outras áreas, além do setor público, em razão de sua flexibilidade. O experimento foi realizado na área pública em razão da facilidade de acesso as informações por parte do pesquisador e da preocupação em criar formas de se introduzir conceitos de qualidade de uma forma organizada e eficiente nas organizações públicas.

As críticas ao setor público são generalizadas e a ineficiência ainda é comum neste meio. Todavia foi possível perceber, com a aplicação do modelo, a existência de pessoas capacitadas e interessadas em melhorar a qualidade de seu serviço, Todavia não encontravam um meio organizado de fazer isso.

Foi possível ainda, verificar as seguintes vantagens com a aplicação do modelo:

- a) a flexibilidade do modelo, permitiu ao Departamento obter benefícios desde as fases iniciais;
- b) o envolvimento dos funcionários na fluxogramação e levantamento de dados, os motivaram a melhorar o processo do qual faziam parte;
- c) o entendimento em nível da organização em termos de processos interfuncionais, possibilitando aos os servidores a compreenderem como

seu processo influencia e é influenciado por outros processos e a importância de sua colaboração para a eficiência do sistema.

Espera-se que este modelo contribua, ainda que de forma modesta, para a melhoria dos serviços públicos, e que o servidor possa sentir orgulho de pertencer aos quadros públicos novamente.

5.7 DIFICULDADES APRESENTADAS

As principais dificuldades enfrentadas durante a aplicação do modelo foram:

- a) a dificuldade de levantar os dados, pois os servidores tinham pouca ou nenhuma prática neste tipo de levantamento e havia muito movimento no Departamento, atrasando o processo de levantamento de informações;
- b) dificuldades em levantar as informações de campo, pois muitos dos envolvidos nos processos tinham receio de revelar as informações relativas a estes, temendo perder vantagens, principalmente os chefes de divisão;
- c) o modelo foi previsto para uma aplicação por equipe, mas para validá-lo e devido a dificuldades de envolver os servidores no processo – limitação imposta pelo diretor para acesso ao dados - foi aplicado pelo pesquisador. Assim, acredita-se que sua aplicação por equipes venha a trazer resultados mais consistentes;
- d) por fim, este modelo exige uma aplicação sistemática e repetitiva, cujos resultados práticos só podem ser avaliados a médio e longo prazo.

5.8 RECOMENDAÇÕES

Algumas sugestões são apresentadas, com a intenção de contribuir para futuros trabalhos relacionados à área de processos. Estão relacionados ao modelo proposto e indicam áreas nas quais o estudo pode ser aprofundado:

- a) o aprofundamento do estudo de indicadores de desempenho dos processos;
- b) realização de todas as fases, complementando esta pesquisa, principalmente nas fases de implantação e acompanhamento;
- c) aprofundar os estudos da fase de redesenho, com ênfase no estabelecimento de medidas.

Sugere-se estender a aplicação deste modelo, também, às áreas que tem envolvimento direto com o público, como a saúde e educação, visando à melhoria dos processos que envolvam o contato com o cliente.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos**. Trad. de Carmem Youssef São Paulo: Nobel, 1996.

BJUR, Wesley CARAVANTES, Geraldo R. **Reengenharia ou Readministração?** 2º ed. Porto Alegre: Age Editora, 1995.

CRUZ, T. **Manual de sobrevivência empresarial: depois da reengenharia**. São Paulo: Atlas, 1996.

CONTADOR, José Celso (coordenador) et all **Gestão de Operações – a Engenharia de Produção a serviço da modernização da empresa**. 2ª ed. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda, 1998.

DASILVA, Amarildo Jorge. **Estratégias em organizações cooperativas: o caso da Cotrefal no período de 1964-2000**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Trad. W. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CARR, David K. LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade na década de 90** Trad. Heloisa Martins, Mariluce Filizola C. Pessoa, Vicente Ambrósio Júnior Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1992.

DALLA VALENTINA, Luiz Veriano O. **Desenvolvimento de um modelo integrado de reengenharia de processos com melhoria contínua para o redesenho de processos**. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

FOZ DO IGUAÇU. Decreto nº. 12.363, de 19 de abril de 1999. **Dispõe sobre a estrutura administrativa relativa às divisões, unidades de terceiro nível hierárquico, subordinadas aos departamentos**. Órgão Oficial do Município, Foz do Iguaçu, nº. 0094, p. 14-12, 07 mai. 1999.

GONÇALVES, Jose Ernesto Lima Gonçalves; DREYFUS, Cássio. **Reengenharia nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

GRAHAM, Cole Blease. **Para Administrar a organização pública.** Trad. Britta Lemos de Freitas; rev. tec.: Carlos Alberto Guimarães. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.

HAMMER, Michael. CHAMPY, James. **Reengenharia:** Revolucionando a Empresa. São Paulo: Campus, 1994.

_____, M. C. **Agenda:** O que as empresas devem fazer para dominar esta década. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HORENC, S.M. **Sinais Vitais:** Usando Medidas de Desempenho da Qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro da empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

_____, H. James; HARRINGTON, James S. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua.** São Paulo: Makron Books, 1997.

KAMEL, Nadim Mahmoud. **Melhoria e Reengenharia de processos** – focando o cliente. São Paulo: Érica, 1994.

JURAN, Joseph M. **Juran planejando para a qualidade.** Trad. João Mario Csillag, Claudio Csillag. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

OAKLAND, John **Gerenciamento da qualidade total.** Trad. Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo:** como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Trad. De Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Jr. 10. ed., Brasília: MH Comunicação, 1998.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Edson Pacheco **Qualidade total na prática,** implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Edson Pacheco **Gestão da qualidade no processo:** A qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

RADOS, Gregório J. Varvaquis **Gerenciamento de Processos.** Apostila do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 1999

RICHARDSON, Roberto Jarry Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

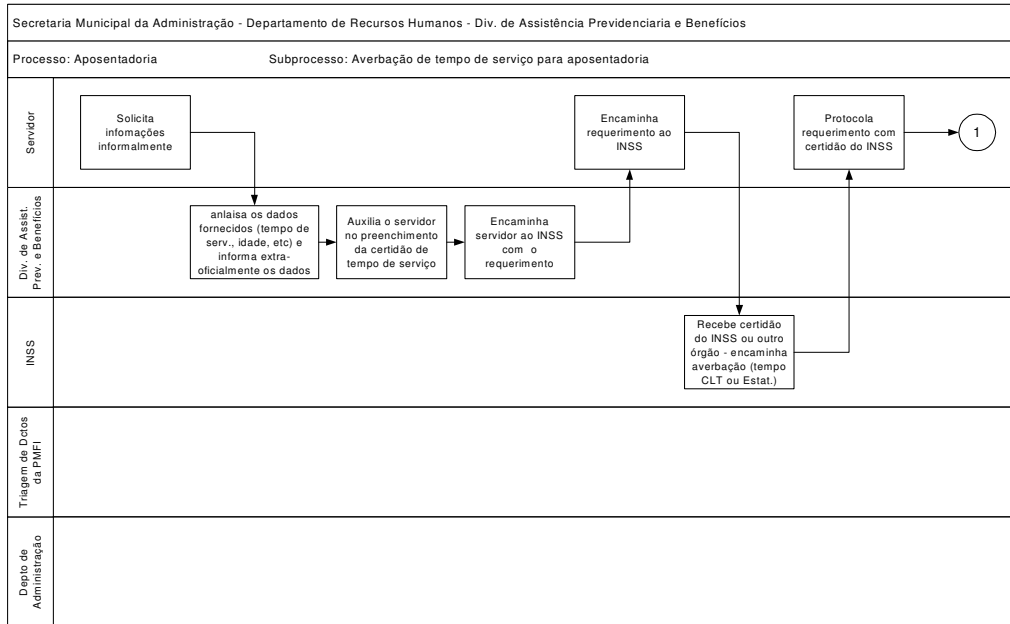
RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan **Melhores desempenhos nas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

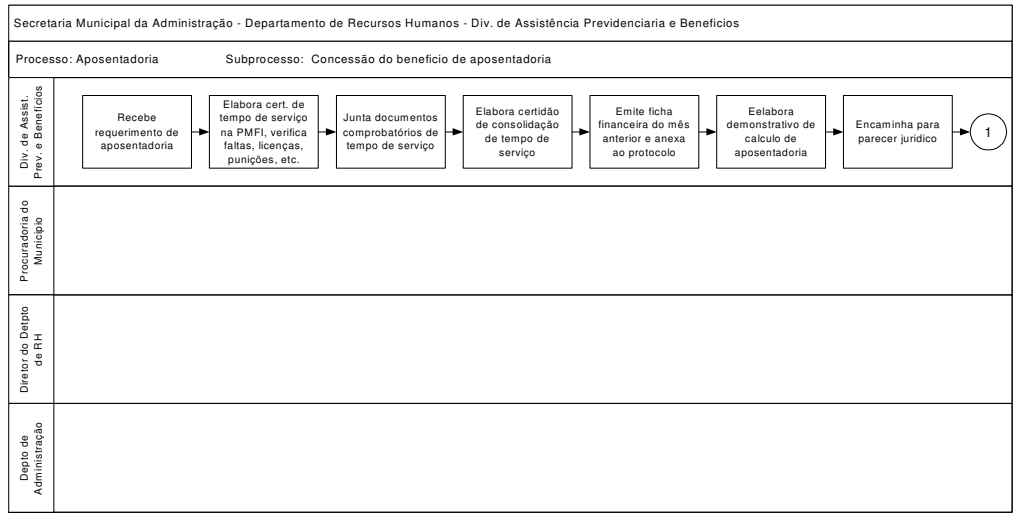
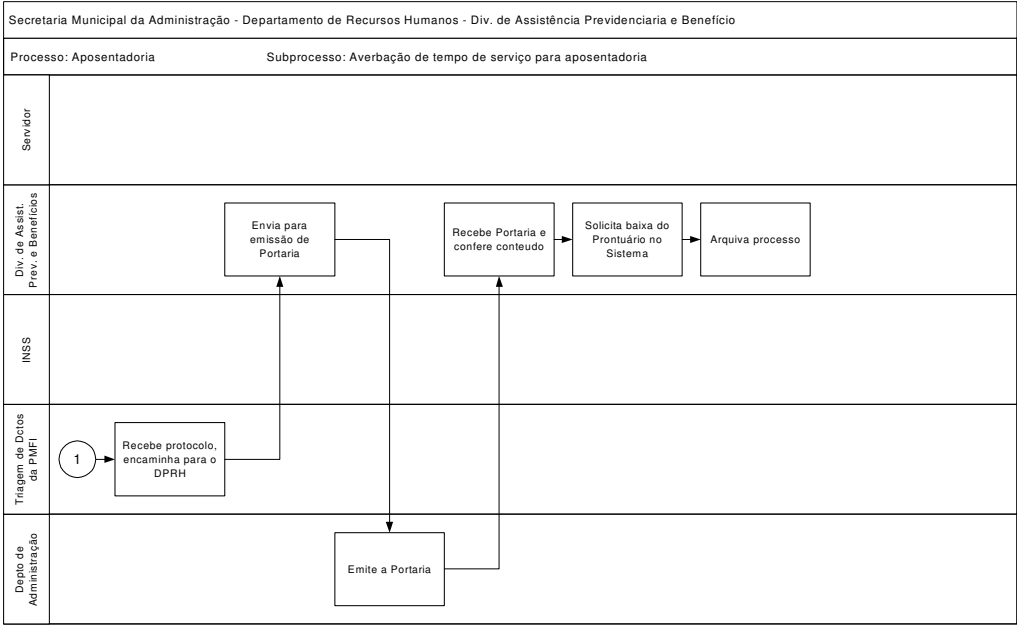
SILVA, Edna Lucia da MENEZES, Estera Muszkat **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação** 3ª. ed. UFSC, Florianópolis, 2001.

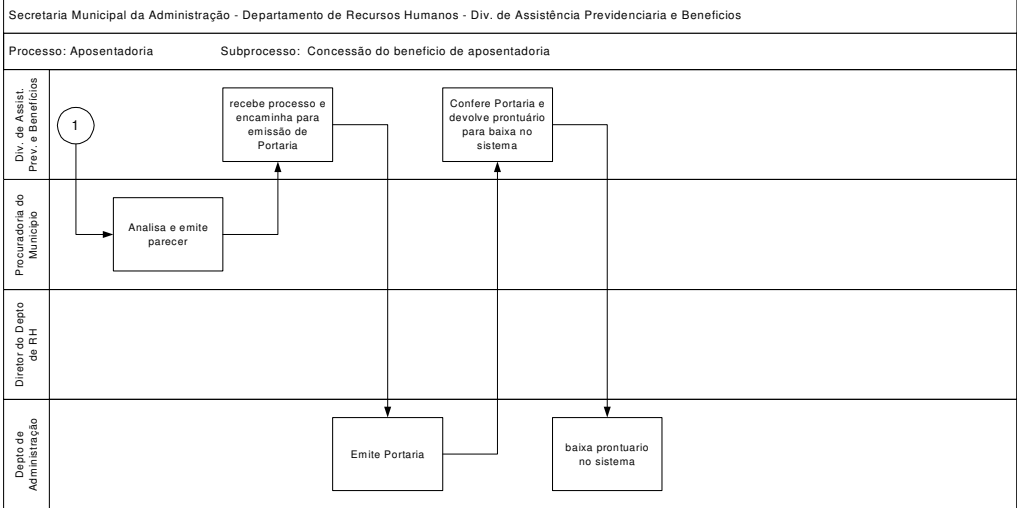
TEBOUL, James **Gerenciando a dinâmica da qualidade.** Trad. Heloisa Martins Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1991.

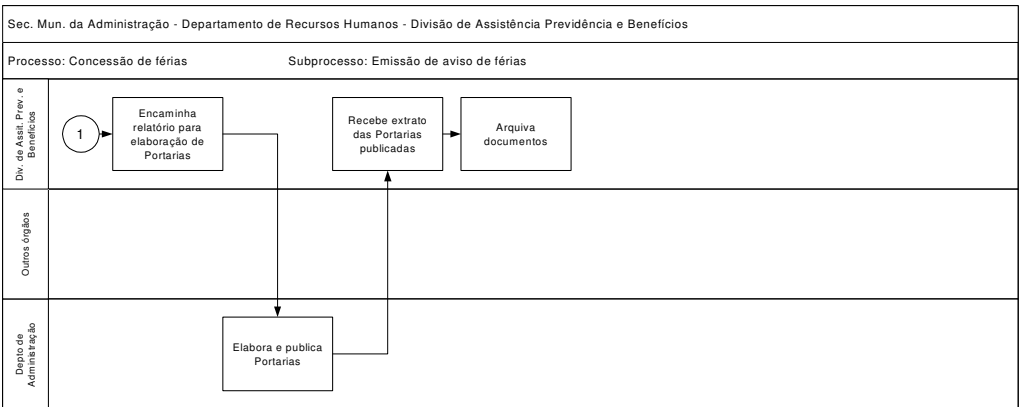
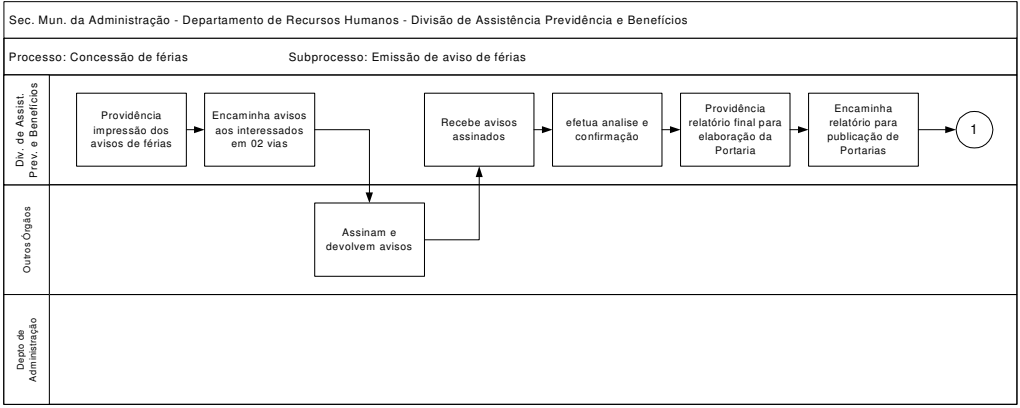
APÊNDICE

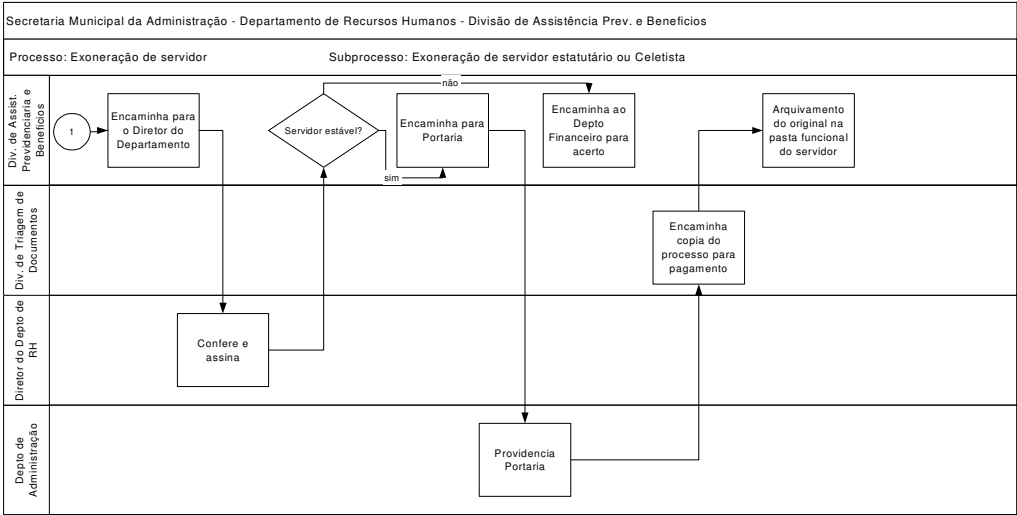
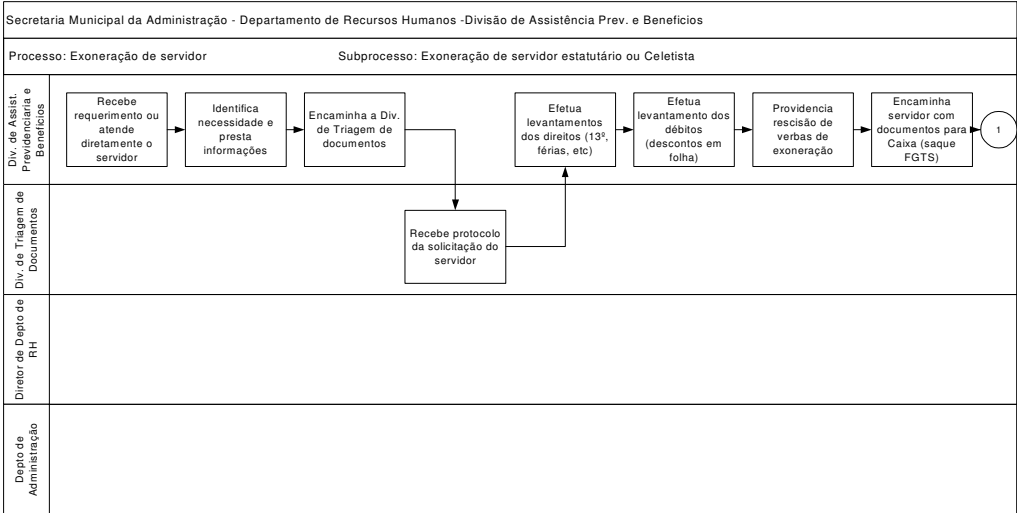
PROCESSOS DA DIVISÃO DE ASSISTÊNCIA PREVIDENCIÁRIA E BENEFÍCIOS

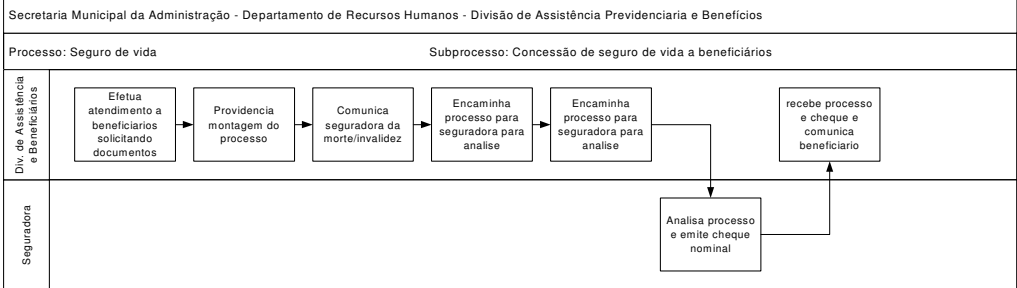




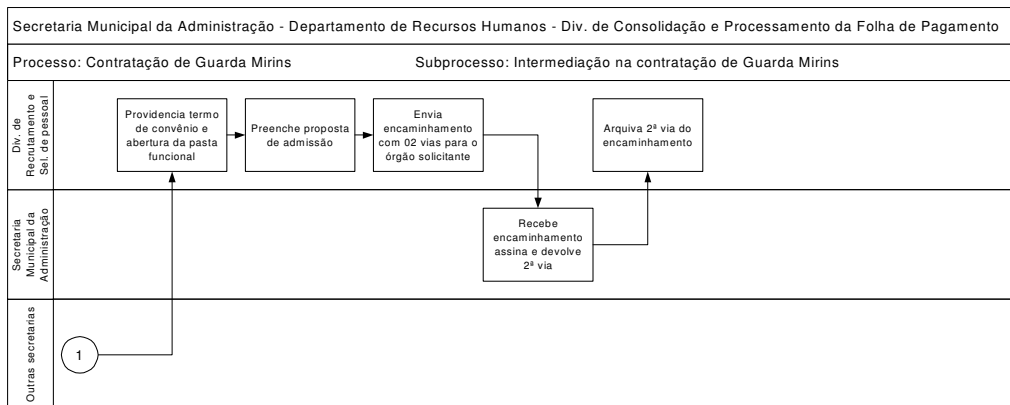
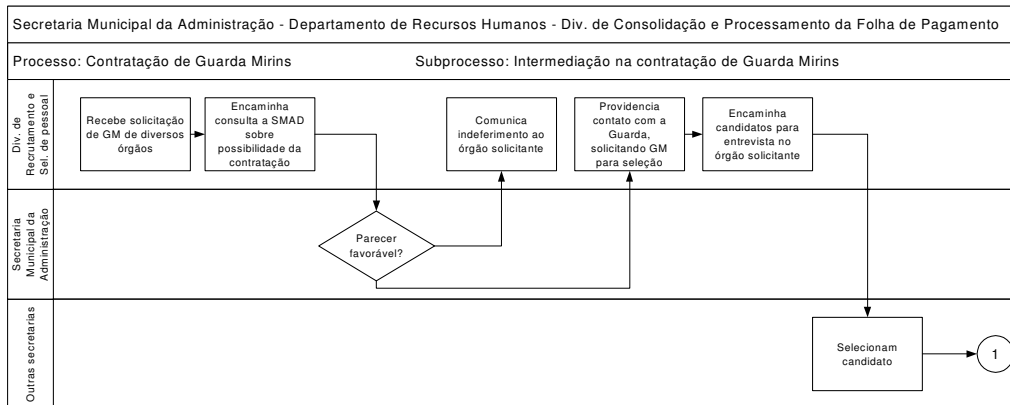


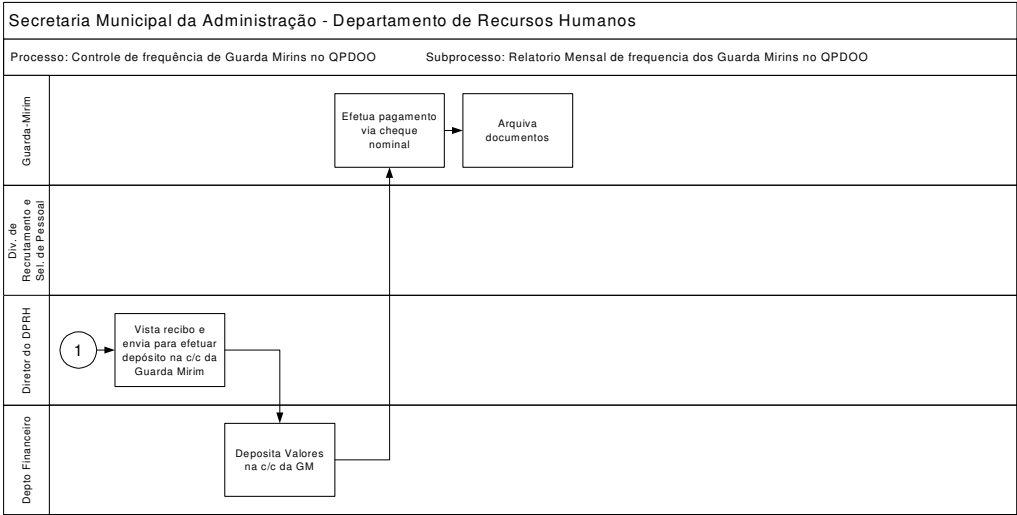
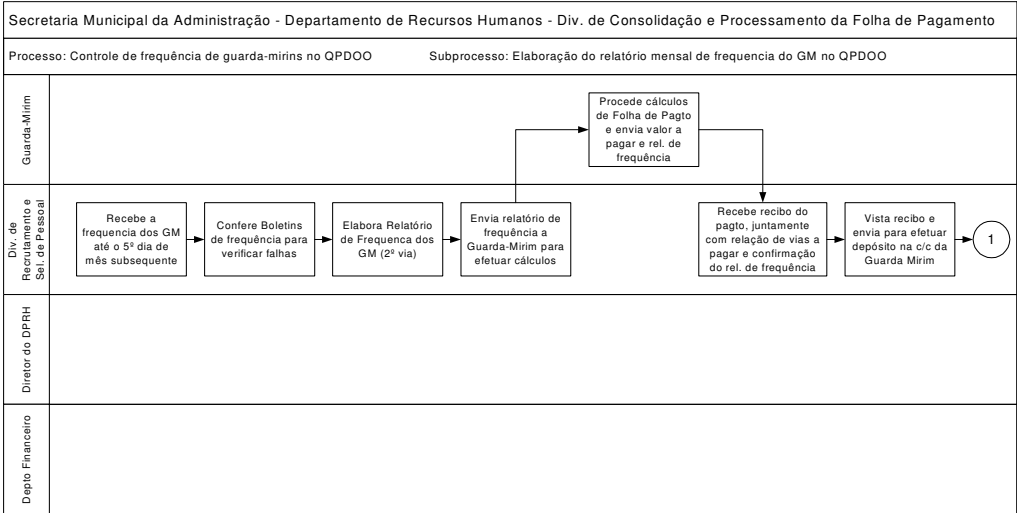


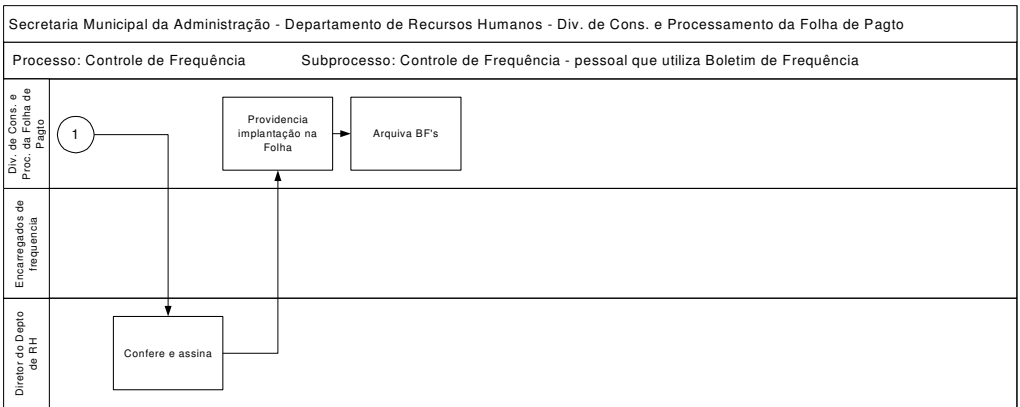
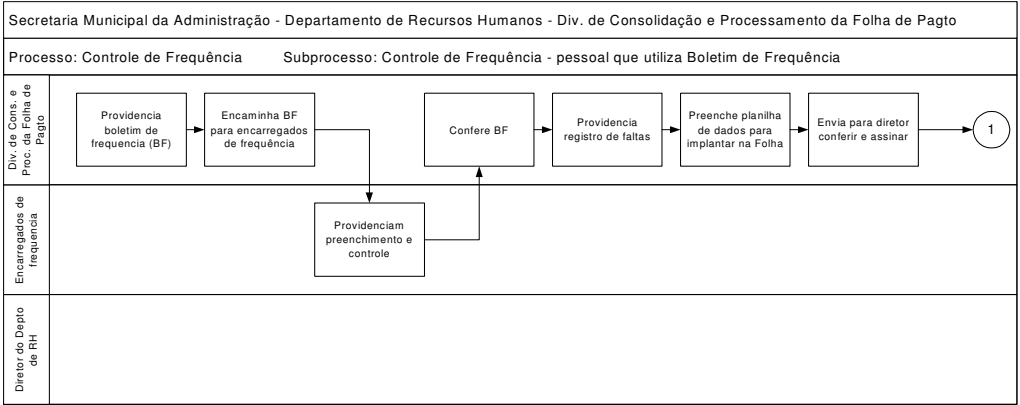


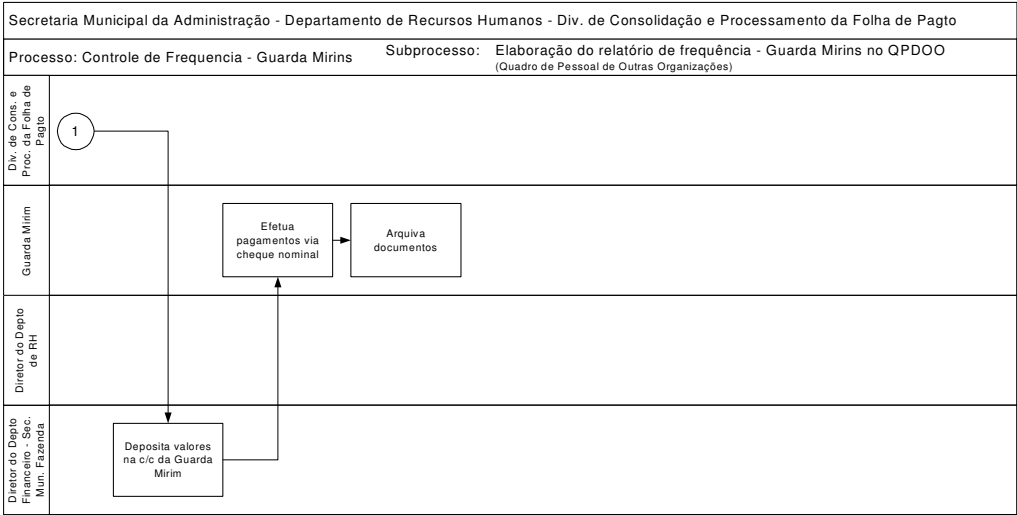
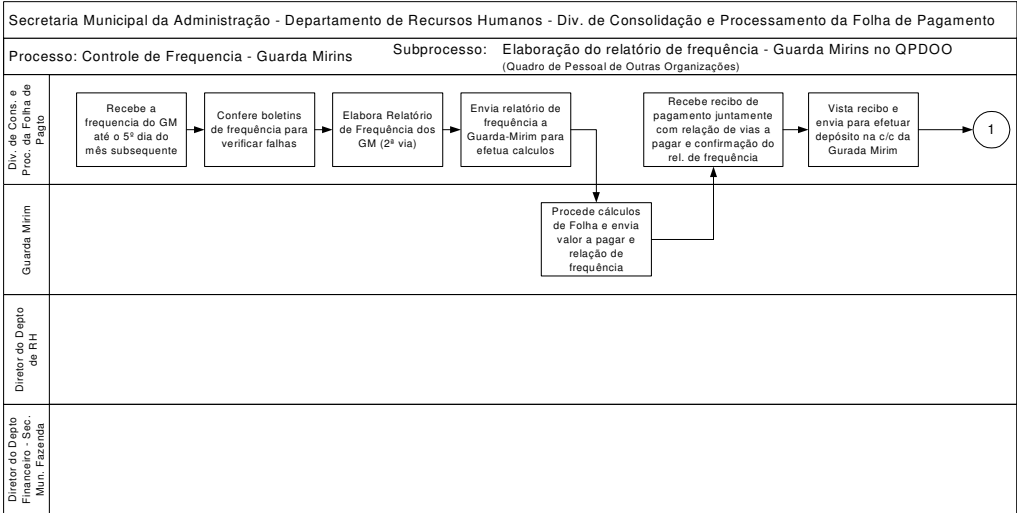


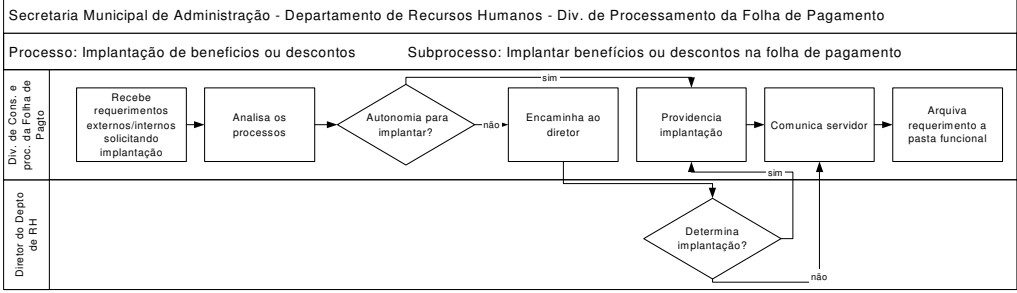
PROCESSOS DA DIVISÃO DE CONSOLIDAÇÃO E PROCESSAMENTO DA FOLHA DE PAGAMENTO

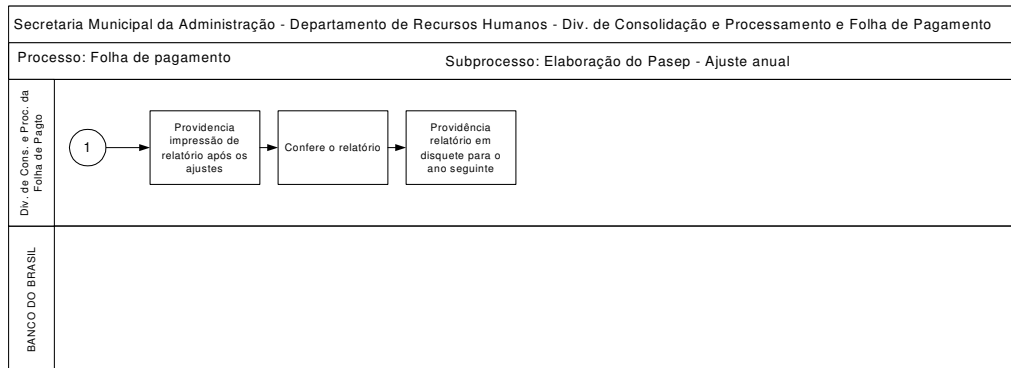
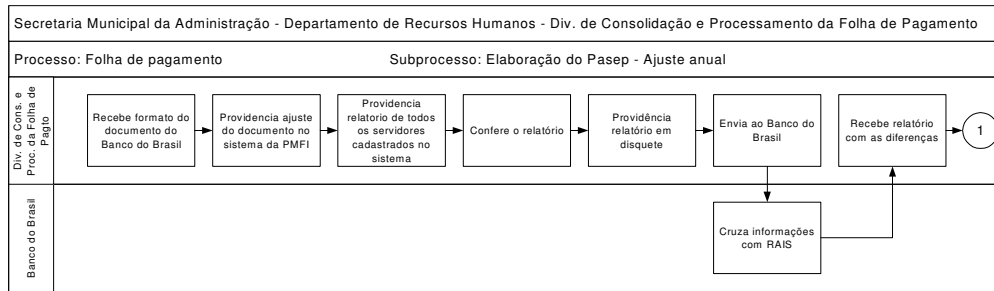




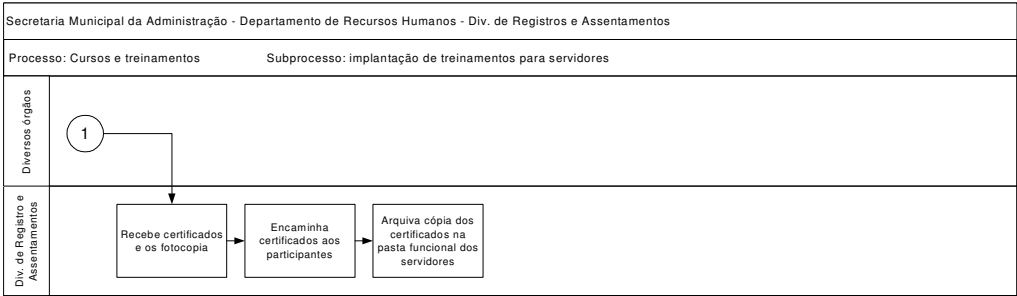
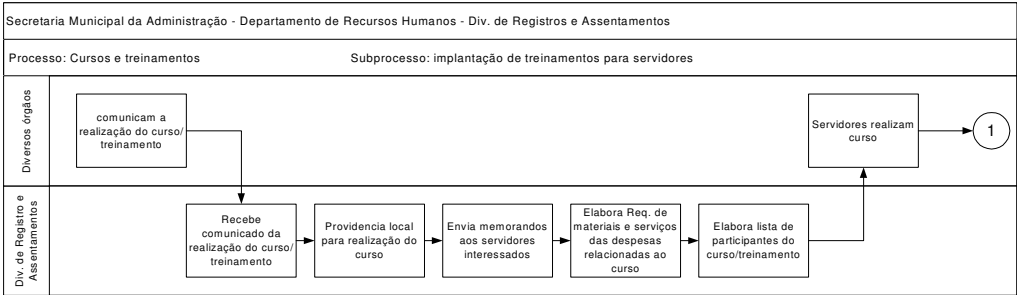


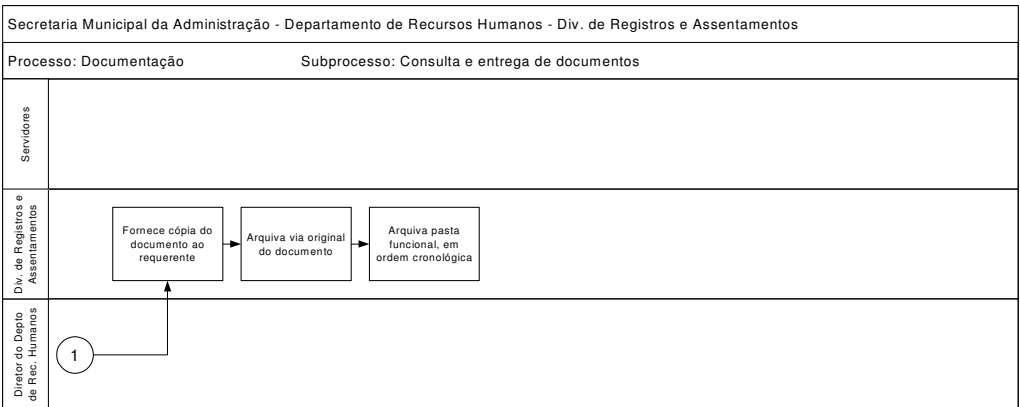
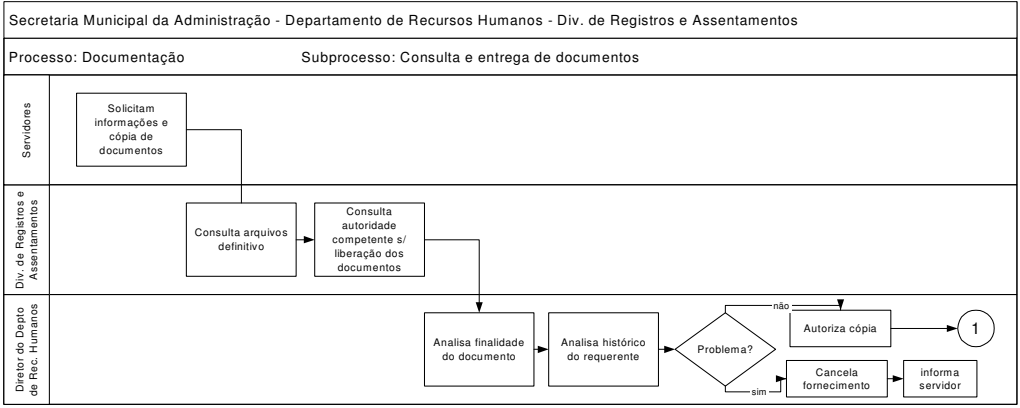


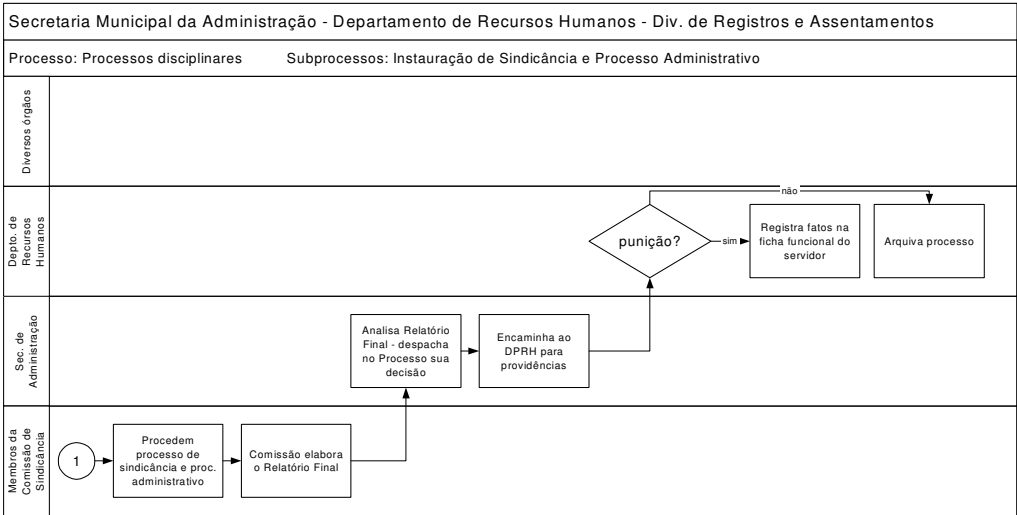
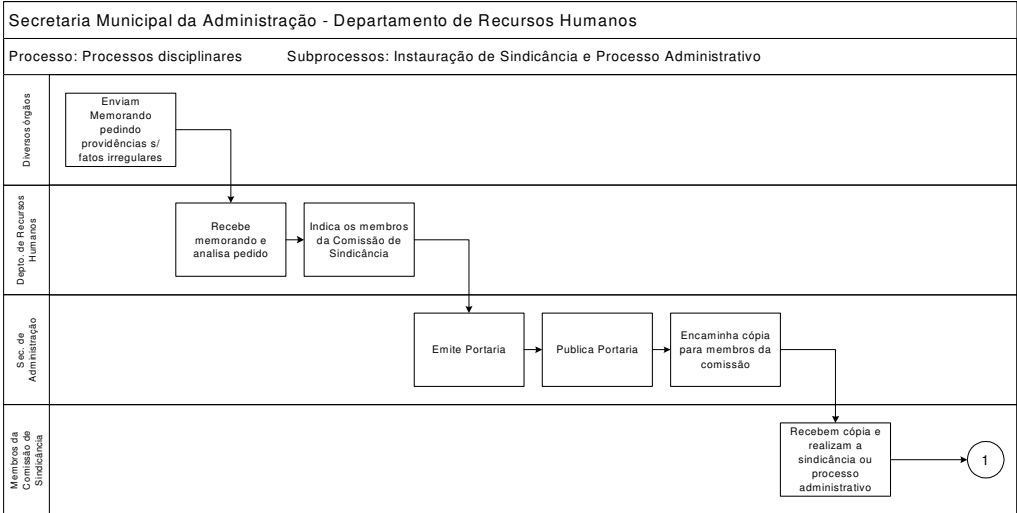


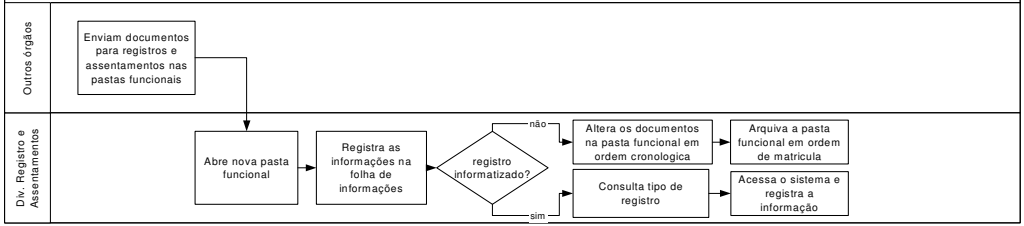


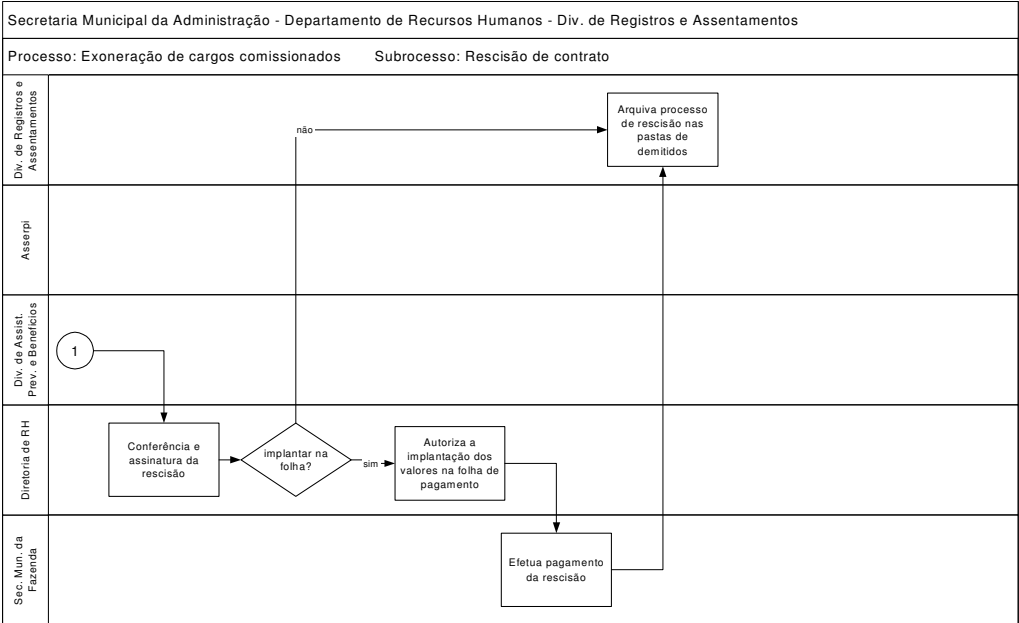
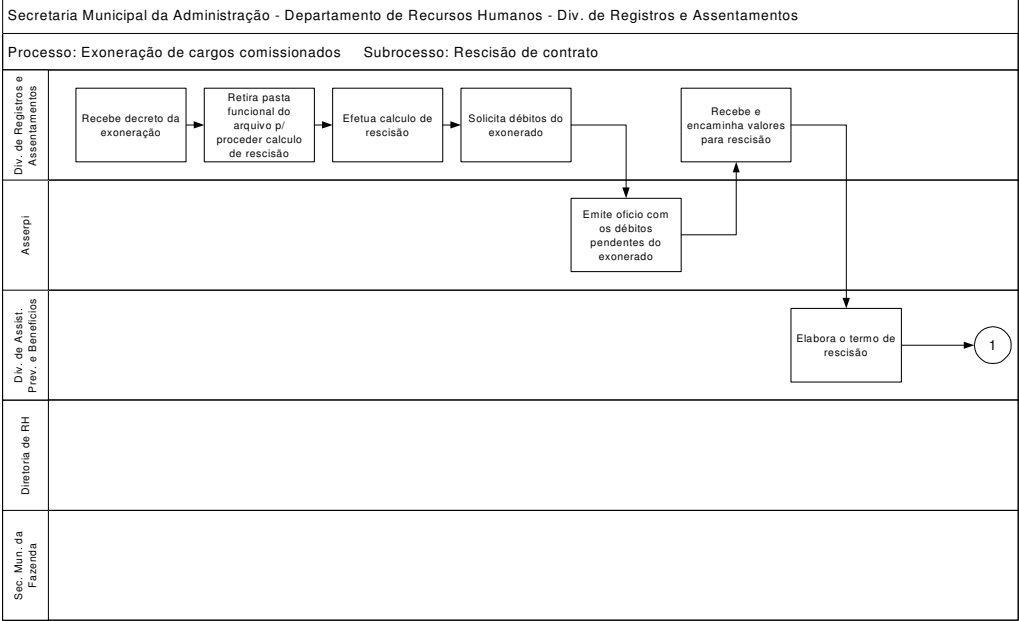
PROCESSOS DA DIVISÃO DE REGISTROS E ASSENTAMENTOS











PRINCIPAIS PROCESSOS DA DIVISÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

