

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

**SISTEMA DE GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS – SGOPP:
uma proposta de um sistema de gestão OPP sistêmico e sua
metodologia de implantação**

Tese

Luciano Rodrigues Marcelino

**Florianópolis
2007**

Luciano Rodrigues Marcelino

**SISTEMA DE GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS – SGOPP:
uma proposta de um sistema de gestão OPP sistêmico e sua
metodologia de implantação**

Tese apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito para obtenção
do título de Doutor em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Gregório Varvakis, PhD.

Florianópolis

2007

Luciano Rodrigues Marcelino

**SISTEMA DE GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS – SGOPP:
uma proposta de um sistema de gestão OPP sistêmico e sua
metodologia de implantação**

Esta Tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 31 de janeiro de 2007.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Gregório Varvakis, Ph.D.
Orientador

Prof. Edgar Augusto Lanzer, Ph.D.
Moderador

Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr.

Prof. Fernando Antônio Ribeiro Serra, Dr.

Prof. Eduardo Burigo de Carvalho, Dr.

A minha esposa Carla por acreditar em mim e me encorajar, sempre com muito amor e paciência;

Aos meus filhos, Lucas e Maria, para os quais tenho o dever de contribuir para a construção de um mundo melhor, mais justo e equilibrado.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, ao finalizar este estudo, as pessoas e instituições que colaboraram das mais diversas maneiras para sua realização:

- a minha esposa Carla, pela ternura, paciência, incentivo, confiança, amor e carinho nas horas em que mais precisei.
- ao meu filho Lucas pela compreensão de minha ausência em alguns momentos de sua vida, seu carinho, dedicação aos estudos, educação, respeito e amor.
- a minha filha Maria, que está por chegar, nos enchendo de esperança por um mundo melhor, com ainda mais alegria, responsabilidade e amor.
- ao meu orientador e amigo professor Gregório Varvakis, pela competente orientação desse trabalho e por compartilhar sua sabedoria, firmeza, determinação, humildade e, em especial, por ser referência como professor, pesquisador e orientador.
- aos meus pais Lúcio e Altair, minha irmã Lucinéia, meus sogros Miguel e Zulmar e meus cunhados Miguel, Daniela, Douglas, Ana e Fábio, pela compreensão, apoio e incentivo constante.
- ao amigo e Diretor Regional do Senai – Unidade Tubarão-SC, professor Vanderlei Baldessar, pela disponibilização do modelo de gestão do Senai, para verificação de aplicabilidade desta pesquisa e a Coordenadora do Núcleo de Gestão Empresarial e Representante da Direção Juciane Saviatto Linhares, pelo suporte na disponibilização das informações e documentos necessários.
- aos professores do PPGEPS, Gregório Varvakis, Plínio C. Filho, Nério Amboni, Néelson Casarotto Filho, Sofia Niveiros e Miriam Fialho, pela amizade, colaboração e, principalmente, por acreditarem na minha capacidade e darem oportunidades para demonstrá-la.
- a bibliotecária da Unisul, Nilda Silveira Souza, pela competente orientação em formatação, estruturação e revisão metodológica do trabalho.
- ao meu grande amigo e profissional de publicidade e propaganda Valdecir José Gonçalves, pela representação das figuras principais do modelo de SGOPP, sempre com muita criatividade e competência.
- aos meus companheiros de Assessoria de Planejamento, Projetos e Processos da Universidade do Sul de Santa Catarina, Vanderlei, Ingrid, Luana, Fabrício, Larisa e Mirtes, pela amizade, compreensão e cobertura para possibilitar a realização deste trabalho.
- aos meus companheiros de Consultoria em Sistemas de Gestão da Qualidade, pela ISOART Sistemas de Gestão Ltda, Valdecir, Gisele, Angela, Ivan, Michele, Marcos Fortunato, Fernanda Felisbino, Sampaio e Cristiane, pelo compartilhamento de um grande ideal e com quem tenho um imenso prazer de trabalhar, em implantações de sistemas de gestão;
- aos amigos, Lueci de Souza, Ivan Oliveira, Jacinto Silveira Florzino, José Gilberto Machado, Flávio Afonso Klein, Marcos Bratti, Davis Ribeiro, Adilson Nogueira, Vantuir Boppré, Murilo Nahas, Wilomar, Evandro Martignaro, Franklin Locattéli, Gean Firmino e Lisandro Coelho pelos momentos de alegria e de angústia compartilhados ao longo do processo, e que me transmitem valiosos conhecimentos.
- aos empresários: Luís Antônio Botega e Francimar Guizoni, da empresa Botega Eletrônica Ltda, Benoni Schmitz e Luiz Mário Novochadlo, da Ferrovia Tereza Cristina S.A., Humberto Bortoluzzi e John Victor Muller, da Itagrês Revestimentos Cerâmicos S.A., César Gomes Bastos Filho, da Cerâmica Portobello S.A., Genésio A. Mendes, da GAM Distribuidora de Medicamentos Ltda, Márcio Burigo, da Intermold Molduras Ltda, Jacinto Silveira Florzino, da Flexicotton Hastes Flexíveis S.A., Daniken, da Biancogrês Revestimentos Cerâmicos S.A., Benjamin, da Cimento Votoram S.A. – Grupo Votorantim, Mizuno, da Tractebel Energia Suez S.A. e Rosiméri, das empresas do Grupo Rio Deserto, por confiarem na nossa experiência em implantação de SGQ, para o aperfeiçoamento da gestão.
- aos gestores da Universidade do Sul de Santa Catarina, Reitor, professor Gerson Joner da Silveira, Vice-Reitor, professor Salésio Herdt, Pró-Reitor Administrativo, Marcus Vinicius Anatocles Ferreira da Silva, Pró-Reitor Administrativo Adjunto, professor José Oliveira Ramos, Chefe de Gabinete, Fabian de Castro, Diretor do Campus Sul, professor Valter Schmitz, Diretor do Campus Norte, professor Ailton Nazareno Soares e Diretor da Unisul Virtual, João Vianney, pelo incentivo, respeito, profissionalismo e por acreditarem na gestão de processos e da qualidade, no âmbito da gestão universitária.
- aos meus incentivadores para o ingresso na área de planejamento estratégico em gestão educacional, Paulo Leite Esteves, José Roberto Patrão, Aleir de Medeiros, Luiz Carlos Bernhardt, Solange Evangelista, João Batista Cascaes, Florindo do Rio Neto, Carlos Alberto Nogueira de Sá e Edgar Augusto Lanzer e ao ex-Diretor de Gestão de Processos, Júlio César Heerdt, pelo convite para o meu ingresso na área específica em gestão de processos educacionais.

- aos meus irmãos de ideais de liberdade, igualdade e fraternidade, Adair, Aleir, Alexandre, Antônio, Artur, Celso, Clésio, Cláudio, Eduardo, Emilson, Ennio, Flávio, Francisco, Giovanni, Hemerson, Ibanês, Isaac, João Batista, Jhonas, Leoberto, Luís Fernando, Marcelo, Martinho, Michel, Mozart, Nazareno, Paulo, Pedro Paulo, Rodrigo, Sérgio e Tarcísio, pelo permanente convívio e incentivo ao progresso intelectual e moral.
- aos companheiros do Centro Espírita Deus, Amor e Caridade – CEDAC, Instrutor Rebelo e demais irmãos Roberto Custódio, Jaú, Márcio, Célia, Regina, Sílvia e Carla pela oportunidade do compartilhamento do grupo de estudos sobre aprimoramento espiritual e inspirações sobre as dimensões intangíveis organizacionais.
- a ex-Coordenadora da Engenharia da Qualidade da Cerâmica Portobello S.A., Claudia J. Souto Petrus e, em especial, ao ex-Consultor e Gerente da Qualidade e Recursos Humanos, Rodrigo Américo Lacerda, por me iniciarem nos conceitos, ferramentas e técnicas de gestão da qualidade e processos.
- aos meus primeiros chefes de minha carreira profissional, Ricardo Correa da Silva, Rogério Damiani e Gilmar Zanini, minha eterna gratidão por acreditar em mim e pela oportunidade concedida.
- aos revisores deste trabalho, professores, Dra Ivone Junkes, Dr. Cláudio Pinter, Dr. Fernando Serra, Dr. Maurício Limma, Dr. Montenegro, Dr. Cláudio Damasceno Paes e Fabiano Bossle Miguel, que contribuíram significativamente para o atingimento dos objetivos propostos.
- aos meus alunos da Unisul das turmas de graduação da disciplina de gerenciamento pela qualidade dos Cursos de Engenharia Química, Administração e Engenharia de Produção, das turmas de pós-graduação com as especializações de gestão estratégica, gestão de recursos humanos, gestão de projetos, gestão de consultorias organizacionais e gestão de Instituições de Ensino Superior, da especialização em gestão e liderança universitária – IGLU/OUI, turma de 2006, em Santo Domingo - República Dominicana, e aos meus orientandos da graduação e especialização, pelas discussões, compartilhamentos de conhecimentos e experiências em gestão estratégica, qualidade e processos.
- aos Coordenadores do Curso de Liderança e Gestão Universitária – IGLU – Região Caribe, vinculada a Organização Universitária Interamericana – OUI, sediada em Caracas – Venezuela, professores Guillermo Jaber e Carmen Alfonso, e aos companheiros de turma de Caracas – Venezuela, ano 2005, Maria Elena Cedeño Quero, Lucy A. Cortés Trujillo, Marylin Díaz, Sergio Díaz, Edgar Espín, Mario Eugui Adrianza, Edda Freitas Mejía, Manuel Gaspar, Fidel Gil, Jorge Mostany, Francisco Nieto Rodríguez, Alfredo Ortega, Alejandro Pichardo, Eduardo Rodríguez P., Alejandro Teruel e Douglas Yanes, pelas oportunidades de trocas de experiências em sistemas de gestão da qualidade, modelos de gestão orientada por processos e gestão por resultados.
- ao Coordenador Geral do Instituto de Gestão e Liderança Universitária, professor Pierre Cazalis, sediado em Québec – Canadá e ao Presidente da Organização Universitária Interamericana – OUI, professor Gerson Joner da Silveira, por terem acreditado na minha capacidade de contribuição à gestão universitária, por meio de um sistema de indicadores de desempenho adequado às IES.
- aos gerentes e auditores de sistemas de gestão da qualidade, com base nas normas NBR ISO 9001:00, do Organismo Certificador Alemão BRTÜV, Rosano Rosa e Stael Martins Rosa, pelo convite para ingresso na equipe de auditores e oportunidade de aprendizado em avaliações da gestão da qualidade em várias organizações Catarinenses.
- aos meus amigos e colegas da UNISUL, UFSC, FACISC, Associação Empresarial de Tubarão – ACIT, Associação dos Jovens Empreendedores de Tubarão – AJET, Empresa de Consultoria Júnior da Unisul – FoCco, Incubadora CRIE da Unisul, SEBRAE e SENAC pela oportunidade de crescimento e confiança depositadas ao longo do tempo.
- aos professores da Banca Examinadora por suas proveitosas sugestões e questionamentos fundamentais para a conclusão do trabalho de Tese.
- aos funcionários da secretaria do PPGE, pela sua consideração e dedicação incansável sempre que necessitei de seus serviços e informações.
- ao Governo Federal, UFSC e PPGEP, pela infra-estrutura, qualidade e gratuidade deste Programa de Pós-Graduação.
- à CAPES, pelo apoio financeiro recebido, durante o primeiro ano no PPGEP.
- à Deus, por estar sempre presente e possibilitar a alegria de viver este momento.

Um homem precisa viajar. Por sua conta, não por meio de histórias, imagens, livros ou TV. Precisa viajar por si, com seus olhos e pés, para entender o que é seu. Para um dia plantar as suas árvores e dar-lhes valor. Conhecer o frio para desfrutar o calor. E o oposto. Sentir a distância e o desabrigo para estar bem sob o próprio teto. Um homem precisa viajar para lugares que não conhece para quebrar essa arrogância que nos faz ver o mundo como o imaginamos, e não simplesmente como é ou pode ser; que nos faz professores e doutores do que não vimos, quando deveríamos ser alunos, e simplesmente ir ver.

Amyr Klink - Mar sem fim

RESUMO

MARCELINO, Luciano Rodrigues. **SISTEMA DE GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS – SGOPP**: uma proposta de um sistema de gestão OPP sistêmico e sua metodologia de implantação. 2007. 232 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2007.

A presente pesquisa objetiva propor uma proposta de um Sistema de Gestão Orientada por Processos – SGOPP, associado de uma metodologia de implantação aderente ao modelo proposto. Para o embasamento teórico, levantou-se os conceitos associados à gestão por processos, identificando as vantagens, desvantagens, convergências e divergências entre os modelos de organizações orientadas por funções (OPF) e as organizações orientadas por processos (OPP). Complementarmente a base teórica, foi investigada conceitos de sistemas de gestão, modelos OPP e levantamento de metodologias específicas de implantação de organizações estruturadas horizontalmente. A proposição de um modelo organizacional OPP, partiu-se das bases teóricas investigadas e, em especial, da percepção sobre a lógica de estruturação de sistemas de gestão reconhecidos internacionalmente, como as normas ISO série 9000, na sua última versão 2000, e nacionalmente como a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), os quais são sistemicamente estruturados por elementos constituintes tangíveis e intangíveis. Para fins da proposição do SGOPP, os elementos intangíveis foram denominados norteadores e os elementos tangíveis denominados componentes. Alinhado ao modelo sistêmico de gestão OPP e baseada em metodologias investigadas, cujo foco estava voltado à transformação da organização OPF em OPP, foi proposta uma metodologia de implantação do SGOPP, constituída pelas fases: Preparação, Propulsão e Progressão, as quais foram detalhadas em atividades, responsabilidades e resultados, ao longo deste trabalho. A constituição inicial do SGOPP foi de 08 (oito) norteadores e de 18 (dezoito) sub-componentes, organizados sistemicamente, pelos componentes: Mobilizadores, Comportamentais, Estruturadores e Avaliativos. Para verificar a aplicabilidade do modelo e método propostos, realizou-se uma análise de uma empresa selecionada intencionalmente, cuja avaliação constatou-se que os elementos propostos são reais e podem balizar e estruturar organizações OPF para o incremento de sua competitividade, resultando numa relevante contribuição à academia e à sociedade. A metodologia associada ao SGOPP, foi considerada aderente e possibilita suportar a transformação da organização OPF para OPP, desta forma apoiando a horizontalização da estrutura organizacional e buscando maximizar a satisfação das partes interessadas. Os estudos e as discussões realizadas apontam que os modelos organizacionais tradicionais orientados por funções (OPF) não conseguem responder à dinâmica das necessidades das partes interessadas, sendo a adequação da orientação estrutural uma das mais complexas transformações que as organizações poderão, no futuro, estar enfrentando. Os sistemas de gestão empresariais de vanguarda admitem, portanto, que o paradigma da horizontalização organizacional alcança resultados mais eficazes e sustentáveis. A combinação dos elementos norteadores e componentes do SGOPP, associada à metodologia de implantação, contribui, portanto, para que as organizações sejam mais competitivas, em cenários de alta concorrência e de intensa dinâmica, frente às organizações OPF.

Palavras-chave: Orientação Por Função, Orientação Por Processos e Sistema de Gestão Orientada Por Processos.

ABSTRACT

MARCELINO, Luciano Rodrigues. **SYSTEM OF MANAGEMENT ORIENTED BY PROCESSES**: a proposal of a system of OPP systemic management and its methodology of implantation. 2007. 232p. Thesis (Doctorate in Production Engineering - Post-Graduation Program in Production Engineering, UFSC, 2007).

The present research aims at presenting the proposal of a System of Management oriented by Processes (SGOPP), as well as its methodology of implantation. For the theoretical basis, associated concepts related to management of processes were collected, identifying the advantages, the disadvantages, convergences and divergences among the models of organizations oriented by functions (OPF) and the organizations oriented by processes (OPP). Completing the theoretical basis, concepts of systems of management OPP models and respective methodologies of implantation were investigated. For a proposal of an organizational model OPP, the logic of structuration of internationally known systems of management – with the norms ISO Series 9000 (Last version 2000) - and nationally as the Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ) was analyzed, which are systemically structured by tangible and intangible constituent elements. For the proposal of SGOPP, the intangible elements were named directors and the tangible elements named components. Linked to the systemic model of management OPP and based on its methodologies, whose focus is aimed at the transformation of the organization OPF into OPP, a methodology of SGOPP implantation was proposed, composed by the following phases: Preparation, Propulsion and Progression, which were detailed along this thesis in activities, responsibilities and results. The initial constitution of SGOPP was of eight directors and eighteen sub-components, systemically organized by the components: Mobilizers, Behavioristics, Structurers and Evaluatives. In order to verify the applicability of the model and of the proposed methods, it was done an analysis of an intentionally selected company, in whose evaluation it was verified that the proposed elements are real and may structure the OPF organizations for the increment of its competitiveness, resulting in a relevant contribution to the academic and business communities. The proposed methodology was considered adherent to SGOPP and allows to undergo the transformation of OPF organization to OPP, which leads it to the horizontalization of the organizational structure and to the satisfaction of the involved parts. Hence, the studies and the accomplished discussions conclude that the traditional organizational models oriented by functions (OPF) cannot answer the dynamic of the needs of the involved parts, having the suitability of the structural orientation as one of the most complex transformations which the organizations will be able to face in the future. In this sense, the systems of vanguard business management admit that the paradigm of organizational horizontalization reaches more efficacious and sustained results. The combination of the director elements and SGOPP components, associated to the methodology of implantation, contributes to have the organizations more competitive, in high concurrence and intense dynamics scenarios.

Key-words: Orientation by function, Orientation by Processes and System of Management oriented by Processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Roteiro procedimental para o desenvolvimento da tese.....	24
Figura 2 – Organização tradicional funcional	30
Figura 3 – Modelo organizacional com estrutura baseada em funções.....	32
Figura 4 – Cultura de silos numa organização.....	33
Figura 5 – Visão de processos horizontais.....	38
Figura 6 – Processo interfuncional típico.....	40
Figura 7 – Processos segundo a visão horizontal.....	41
Figura 8 – Estrutura de sistema de gestão para BPR.....	53
Figura 9 – Arquitetura para engenharia de negócios.....	54
Figura 10 – O que falta para atingir uma organização por processos.....	80
Figura 11 – Metodologia da Mello.....	82
Figura 12 – Contextualização cultural de um sistema de gestão.....	93
Figura 13 – Visão holística do SGOPP.....	95
Figura 14 – Detalhamento dos elementos norteadores do SGOPP.....	95
Figura 15 – Organização dos elementos componentes do SGOPP.....	97
Figura 16 – Relacionamento dos elementos componentes do SGOPP com as partes interessadas.....	98
Figura 17 – Detalhamento dos elementos componentes mobilizadores do SGOPP.....	98
Figura 18 – Detalhamento dos elementos componentes comportamentais do SGOPP.....	101
Figura 19 – Detalhamento dos elementos componentes estruturais do SGOPP.....	102
Figura 20 – Detalhamento dos elementos componentes avaliativos do SGOPP.....	104
Figura 21 – Visão sistêmica dos elementos norteadores e componentes do SGOPP.....	108
Figura 22 – Representação das atividades associadas às premissas das partes interessadas.....	111
Figura 23 – Metodologia P3 para a implantação do SGOPP.....	111
Figura 24 – Desdobramento da fase I – Preparação.....	112

Figura 25 – Detalhamento da fase I – Preparação.....	113
Figura 26 – Desdobramento da fase II – Propulsão.....	113
Figura 27 – Desdobramento da fase II – Propulsão: foco nos elementos componentes comportamentais.....	119
Figura 28 – Desdobramento da fase II – Propulsão: foco nos elementos componentes estruturais	122
Figura 29 – Fase III – Progressão: componentes avaliativos.....	123
Figura 30 – Desdobramento da fase III – Progressão.....	125
Figura 31 – Detalhamento da metodologia 3P.....	125
Figura 32 – Metodologia clássica do ciclo PDCA.....	128
Figura 33 – Sistemática de verificação de aplicabilidade do SGOPP e metodologia associada.....	128
Figura 34 – Resultado da verificação de aplicabilidade do elemento premissas.....	141
Figura 35 – Resultado da verificação de aplicabilidade da fase I.....	151
Figura 36 – Resultado da verificação de aplicabilidade da fase II: ênfase nos elementos componentes comportamentais.....	166
Figura 37 – Macroprocessos do Senai/SC.....	168
Figura 38 – Resultado da verificação de aplicabilidade da fase II: ênfase nos elementos componentes estruturais.....	191
Figura 39 – Resultado da verificação de aplicabilidade da fase III.....	198
Figura 40 – Síntese geral da verificação de aplicabilidade.....	199

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Divergências entre a OPF e a OPP.....	47
Quadro 2 – Comparação entre as organizações OPF e a OPP.....	50
Quadro 3 – Síntese dos norteadores de sistemas de gestão OPP.....	64
Quadro 4 – Síntese dos elementos componentes de um SGOPP.....	74
Quadro 5 – Os estágios da evolução para a organização por processos.....	78
Quadro 6 – Aplicação e resultados para engenharia de processos de negócios.....	85
Quadro 7 – Co-relação entre as metodologias investigadas e as fases de implantação do SGOPP.....	87
Quadro 8 – Análise dos pontos fortes e fracos das metodologias pesquisadas.....	88
Quadro 9 – Co-relação entre norteadores e componentes do SGOPP.....	107
Quadro 10 – Co-relação entre o nível de aplicação dos norteadores do SGOPP e os norteadores aplicados na organização investigada.....	132
Quadro 11 – Relação entre os objetivos específicos e os resultados alcançados..	203

LISTA DE ABREVIATURAS

ACAFE – Associação Catarinense de Fundações de Ensino
AMUREL – Associação dos Municípios da Região de Laguna
ATT – Assessoria Técnica e Tecnológica
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BPM – *Business Process Management*
BPR – *Business Process Redesign*
BPR – *Business Process Reengineering*
BSC – *Balanced Scorecard*
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CENTEC – Centro Tecnológico
CET – Centro de Treinamento
CFM – *Cross Functional Management*
CNI – Confederação Nacional da Indústria
CP – Controle de Processos
COPPE – Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia
CSN – Companhia Siderúrgica Nacional
DN – Departamento Nacional
DT – Desenvolvimento Tecnológico
DR – Departamento Regional
EAD – Educação a Distância
EP – Educação Profissional
FIESC – Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina
FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
GED – Gestão Eletrônica de Documentos
GP – Gestão de Processos
GPI – Grupo de Produção Integrada
ISO – *International Standardization Organization*
IC – Instrução Corporativa
IEL – Instituto Euvaldo Lóddi
IT – Informação Tecnológica

LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento
MBNQA – *Malcolm Baldrige National Quality Award*
MGP – Manual de Gestão de Pessoas
NBR – Norma Brasileira Regulamentadora
PCMSO – Programa de Prevenção de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PCS – Plano de Cargos e Salários
PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PIDTT – Programa de Inovação, Desenvolvimento e Transferência Tecnológica
PPGEPS – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção e Sistemas
PPR – Programa de Participação nos Resultados
PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
OPF – Orientação Por Funções
OPP – Orientação Por Processos
RAC – Relatório de Ação Corretiva
RD – Representante da Direção
RH – Recursos Humanos
RSR – Relatório de Sugestão e Reclamação
SAE – Sistema de Acompanhamento do Egresso
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
SGOPP – Sistema de Gestão Orientada Por Processos
STE – Serviços Técnicos Especializados
STT – Serviços Técnicos Tecnológicos
SWOT – *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (ameaças).
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso
TQM – *Total Quality Management*
TI – Tecnologia da Informação
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 Contextualização do tema.....	19
1.2 Objetivo geral.....	22
1.3 Objetivos específicos.....	22
1.4 Justificativa.....	22
1.5 Procedimentos metodológicos da pesquisa.....	24
1.5.1 Macro-fluxo da pesquisa.....	24
1.5.2 Caracterização da pesquisa.....	25
1.5.3 A natureza da pesquisa.....	25
1.5.4 As técnicas utilizadas na pesquisa bibliográfica.....	26
1.5.5 Técnicas utilizadas na pesquisa aplicada.....	26
1.6 Limitações da pesquisa.....	27
1.7 Estrutura da tese.....	27
CAPÍTULO 2 A GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS.....	29
2.1 Organizações orientadas por funções – OPF.....	29
2.1.1 Vantagens da OPF.....	33
2.1.2 Desvantagens da OPF.....	35
2.2 Organizações orientadas por processos – OPP.....	37
2.2.1 Vantagens da OPP.....	42
2.2.2 Desvantagens da OPP.....	44
2.3 Relações de convergências e divergências entre as organizações OPF e as OPP.....	45
2.3.1 Ênfase nas divergências.....	45
2.3.2 Ênfase nas convergências.....	49
2.4 Considerações do capítulo.....	50
CAPÍTULO 3 SISTEMAS DE GESTÃO.....	52
3.1 Uma visão conceitual e estrutural de sistemas de gestão.....	52
3.2 Levantamento dos elementos norteadores de sistemas de gestão com ênfase em OPP.....	55
3.2.1 Norteadores de Develin.....	56

3.2.2	Norteadores de Ballé.....	56
3.2.3	Norteadores de Hammer.....	57
3.2.4	Norteadores da NBR ISO 9000.....	61
3.2.5	Norteadores da FPNQ.....	62
3.2.6	Síntese dos norteadores dos sistemas de gestão.....	63
3.3	Levantamento dos elementos componentes de sistemas de gestão com ênfase em OPP.....	65
3.3.1	Componentes de Rummler e Brache.....	65
3.3.2	Componentes de Gonçalves e Dreyfuss.....	66
3.3.3	Componentes de Costa e Caulliraux.....	66
3.3.4	Componentes de Sancovschi.....	68
3.3.5	Componentes de Hammer.....	69
3.3.6	Componentes da NBR ISO 9001.....	71
3.3.7	Componentes da FPNQ.....	71
3.3.8	Síntese dos elementos componentes de sistemas de gestão OPP.....	73
3.4	Considerações do capítulo.....	75
CAPITULO 4 METODOLOGIAS PARA A TRANSFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OPF EM OPP.....		76
4.1	Metodologia de Rummler e Brache.....	76
4.2	Metodologia de Gonçalves.....	77
4.3	Metodologia de Hammer.....	81
4.4	Metodologia da Mello.....	81
4.5	Metodologia de Santos, Cameira, Clemente e Clemente.....	84
4.6	Considerações do capítulo.....	87
CAPÍTULO 5 PROPOSIÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS – SGOPP.....		90
5.1	Concepção do SGOPP.....	92
5.2	Norteadores do SGOPP.....	95
5.3	Componentes do SGOPP.....	97
5.3.1	Detalhamento dos elementos componentes mobilizadores.....	98
5.3.2	Detalhamento dos elementos componentes comportamentais.....	100
5.3.3	Detalhamento dos elementos componentes estruturais.....	102
5.3.4	Detalhamento dos elementos componentes avaliativos.....	104

5.3.5 Co-relação entre os elementos norteadores e componentes do SGOPP.....	105
5.4 Considerações do capítulo.....	108
CAPÍTULO 6 PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO SGOPP.....	110
6.1 Visão geral da metodologia de implantação do SGOPP proposta.....	110
6.2 Fase I – Preparação: foco nos componentes mobilizadores.....	112
6.3 Fase II – Propulsão: foco nos componentes comportamentais e estruturais.....	115
6.4 Fase III – Progressão: foco nos componentes avaliativos.....	122
6.5 Considerações do capítulo.....	125
CAPÍTULO 7 VERIFICAÇÃO DE APLICABILIDADE.....	127
7.1 Sistemática de verificação de aplicabilidade do SGOPP e respectiva metodologia de implantação.....	127
7.2 Verificação de aplicabilidade dos elementos norteadores do modelo de gestão OPP.....	132
7.3 Verificação de aplicabilidade dos elementos componentes do modelo de gestão OPP e metodologia associada.....	134
7.3.1 Fase I – preparação: elemento componente premissas das partes interessadas.....	135
7.3.2 Fase I – Preparação: plano.....	141
7.3.3 Fase I – Preparação: projeto.....	146
7.3.4 Fase I – Preparação: publicação.....	147
7.3.5 Fase I – Preparação: patrocínio.....	150
7.3.6 Considerações da verificação de aplicabilidade da fase I da metodologia 3P – preparação.....	151
7.3.7 Fase II – Propulsão: pessoas.....	152
7.3.8 Fase II – Propulsão: poder.....	156
7.3.9 Fase II – Propulsão: papéis.....	160
7.3.10 Fase II – Propulsão: prestígio.....	163
7.3.11 Fase II – Propulsão: promoção.....	164
7.3.12 Considerações da verificação de aplicabilidade da fase II da metodologia 3P: ênfase nos elementos componentes comportamentais.....	166
7.3.13 Fase II – Propulsão: processos.....	167
7.3.14 Fase II – Propulsão: pesquisa.....	180

7.3.15 Fase II – Propulsão: planta.....	183
7.3.16 Fase II – Propulsão: padrão.....	184
7.3.17 Fase II – Propulsão: parcerias.....	186
7.3.18 Fase II – Propulsão: plataforma tecnológica.....	186
7.3.19 Considerações da verificação de aplicabilidade da fase II da metodologia 3P: ênfase nos elementos componentes estruturais.....	190
7.3.20 Fase III – Propulsão: placar.....	191
7.3.21 Fase III – Propulsão: prevenção.....	193
7.3.22 Fase III – Propulsão: proatividade.....	196
7.3.23 Considerações da verificação de aplicabilidade da fase III da metodologia 3P – progressão.....	198
7.4 Considerações do capítulo.....	199
8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	201
8.1 Considerações finais.....	201
8.2 Recomendações para trabalhos futuros.....	206
REFERÊNCIAS.....	208
APÊNDICE.....	213
APENDICE A – Pesquisa de artigos relacionados a OPP.....	213
APENDICE B – Pesquisa de teses e dissertações sobre temas relacionados à OPP.....	214
APENDICE C – Instrumento orientativo para coleta de dados.....	218
APENDICE D – Perfil da organização investigada.....	224
APENDICE E – Breve histórico da organização investigada.....	228
APENDICE F – Histórico da implantação do modelo de gestão OPP na organização investigada.....	230

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo é constituído inicialmente por contextualização do tema, incluindo os problemas da pesquisa e, na seqüência, por objetivos geral e específicos, justificativa, procedimentos metodológicos, limitações da pesquisa e estrutura do documento.

1.1 Contextualização do tema

As organizações empresariais têm se deparado com uma nova ordem econômica internacional, caracterizada pela necessidade de adoção de posturas proativas que agreguem maior valor aos seus produtos (bens e serviços), aperfeiçoando continuamente sua capacidade competitiva.

Para não sucumbirem a um mercado altamente competitivo, as empresas passaram a adotar estruturas organizacionais flexíveis, instalaram tecnologias integradoras, desenvolveram novas competências, reestruturaram sua cadeia de valor, dentre outras ações, no anseio de incrementar seu desempenho operacional. Entretanto, essas iniciativas ainda se encontram desalinhadas internamente e desarticuladas em seu entorno, resultando na dispersão de recursos na falta de resultados sustentáveis.

Esse não alinhamento e desarticulação caracterizam o modelo organizacional Orientado Por Funções (OPF), distanciando-se das reais necessidades das partes interessadas e, conseqüentemente, minimizando sua competitividade. Todavia, a direção estrutural da Orientação Por Processos (OPP) traz uma concepção organizacional diferenciada da funcional, com os contemporâneos paradigmas de sistemas de gestão, derrubando as barreiras departamentais e redirecionando o seu o foco para o cliente.

Parte do sucesso que as organizações japonesas tiveram com relação às suas concorrentes norte-americanas, nas décadas de 80 e 90, decorreu do fato de terem descoberto (ou pelo menos implantado) o gerenciamento por processos muito antes das empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia (DAVENPORT, 1994). O papel de destaque dado ao gerenciamento por processos na cultura corporativa japonesa possibilitou que, em diversas ocasiões, organizações daquele país tivessem desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

Segundo Grover e Kettinger (2000), o resultado mais expressivo da década de 1990 foi o desenvolvimento de um “pensamento por processo”, entendido pelo autor como uma orientação gerencial para:

- ? agir proativamente no sentido de identificar oportunidades de melhoria nos processos;
- ? aplicar conceitos de processos na solução de problemas organizacionais;
- ? demonstrar ganhos na transformação do pensamento por processos para funcionários, clientes e parceiros.

Todavia, a ampla aplicação da Gestão de Processos (GP), contribuiu com a disseminação de ferramentas, técnicas e metodologias estruturadas, direcionadas à melhoria contínua dos processos e, nesse propósito, possibilitou agregar valor tanto nas OPF, quanto nas OPP. Com ênfase no modelo organizacional, a Gestão por Processos orienta-se por elementos próprios constituintes de um sistema de gestão, visando à maximização da eficácia da gestão e o incremento de competitividade das organizações, de forma sustentável.

No que tange às problematizações específicas da pesquisa, observando-se do quadro geral para o particular, ainda existem muitas divergências quanto à composição estrutural dos sistemas de gestão em geral, que resultam em modelos empresariais sistêmicos e integram seus elementos constituintes, tanto quanto fragmentados, desintegrando os seus elementos constituintes.

Dentre os modelos empresariais com estruturas fragmentadas, estão as organizações OPF, cujo foco de atenção, comumente, prevalece nos elementos tangíveis, tais como: a especialização, a departamentalização e a visão vertical, em detrimento à primazia do elemento intangível da busca da máxima eficiência. Decorrente desse entendimento, as organizações OPF possuem dificuldades para,

de forma sistêmica, atender às demandas das partes interessadas (clientes e usuários).

Em sentido diferenciado das organizações OPF, os modelos organizacionais OPP procuram convergir suas estratégias, recursos e competências para o atendimento sistemático das necessidades dos clientes e demais partes interessadas, entretanto, ainda existem muitas divergências sobre o que realmente possa caracterizar uma organização OPP.

Não raro, a gestão OPP tem sido confundida com a GP, reduzindo a dimensão de um modelo de gestão com a aplicação de instrumentos, ferramentas e métodos de tratamento de não conformidades, assim como também, para muitos gestores e autores, a mera presença de alguns elementos do paradigma da visão horizontal tem-se apropriado da implantação da gestão OPP.

No que tange às dificuldades inerentes ao processo de implantação de sistemas de gestão, muitas das metodologias existentes são genéricas, ou seja, estão estruturadas em grandes etapas para adequação aos diversos modelos empresariais existentes e, portanto, as maiorias das metodologias não são aderentes aos elementos constituintes da organização OPP. Dessa forma, tornam-se incapaz de suportar a transformação da organização OPF em OPP.

A partir da contextualização das problemáticas dos sistemas de gestão com visões estruturais fragmentadas, da incapacidade de corresponder às dinâmicas do mercado das organizações OPF, da ausência de consenso do que realmente seja uma organização OPP e não aderência das metodologias genéricas de implantação de sistemas de gestão OPP, estabeleceu-se a seguinte problemática geral de pesquisa: como conduzir uma gestão organizacional OPF, comumente departamentalizada, com visão vertical, fragmentada quanto ao fluxo de criação de valor e com dificuldades de responder às dinâmicas das demandas das partes interessadas, na trajetória de transformação estrutural à OPP, buscando o incremento de sua competitividade de forma sustentável?

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral visa propor um Sistema de Gestão Orientada Por Processos (SGOPP), estruturado sistemicamente por elementos próprios, associados da proposição de uma metodologia de implantação que possibilite a transformação de uma organização Orientada Por Função (OPF) em uma organização Orientada Por Processos (OPP), a fim de se buscar a maximização da competitividade empresarial.

1.3 Objetivos específicos:

- investigar os conceitos de OPP, considerando sua contextualização, vantagens, desvantagens, convergências e divergências em relação à OPF;
- identificar os possíveis elementos constituintes e sua interação sistêmica, possibilitando propor um SGOPP;
- propor os passos metodológicos específicos à transformação de uma organização OPF em OPP;
- realizar uma verificação de aplicabilidade do SGOPP, apoiado por uma análise organizacional, apontando oportunidades de aperfeiçoamento na concepção do modelo de gestão e método de implantação proposto.

1.4 Justificativa

O cenário competitivo, em âmbito internacional, tem demonstrado, nas últimas décadas, a necessidade da quebra do paradigma do modelo de organização funcional, especialmente quanto ao foco de atenção, já que o direcionamento para cima (diga-se para o chefe) e para dentro (no âmbito de suas fronteiras) foi superado pela visão horizontal na relação com a satisfação dos clientes.

Outro aspecto associado ao viés da horizontalização remete ao modelo de competição, que vem cedendo lugar à cooperação, na qual os concorrentes

tradicionais integram competências para conquistas conjuntas de melhores negócios, em âmbito nacional e internacional.

É importante salientar que as organizações estruturadas verticalmente responderam a esse contexto eficientemente quando havia mais demanda que oferta, e os sistemas produtivos eram planejados, organizados, coordenados, controlados sem a necessidade da flexibilização e inovação contínua. Ressalta-se que, durante a maior parte do século XX, a gestão organizacional girou em torno da estrutura funcional, voltada à máxima eficiência.

No entanto, no contexto da globalização econômica, as organizações OPF têm-se mostrado vulneráveis em cenários onde a demanda é menor que a oferta. Em decorrência, várias iniciativas de agregar maior valor aos produtos (bens e serviços) e melhorar continuamente os processos foram implantadas, como a Reengenharia, *Just in Time*, *Total Quality Management* – TQM e *Six Sigma*, entre outras, porém esses modelos, técnicas e ferramentas gerenciais não concentraram seus esforços na transformação das estruturas OPF. Outro equívoco dessas iniciativas está na visão fragmentada com ênfase apenas em elementos estruturais ou componentes, meramente tangíveis, ou seja, focadas apenas no “fazer pelo fazer”.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram investigados estudos mais recentes sobre organizações OPP, a fim de constatar a sua originalidade e pertinência. Uma das principais fontes de pesquisa foi a base de dados EBSCO, especializada e reconhecida internacionalmente em gestão empresarial, cujo objetivo concentra-se em agrupar esse levantamento de dados em temas centrais, no âmbito da OPP, conforme organizado no APÊNDICE A.

Ainda no levantamento de estudos de OPP, investigou-se, no banco de teses do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (PPGEPS) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), outras produções acadêmicas, conforme disposto no APÊNDICE B.

Percebeu-se, no entanto, que na literatura e nas pesquisas existentes nenhum estudo específico concentrou sua atenção na proposição de um SGOPP, constituído por elementos próprios tangíveis e intangíveis, associado dos passos metodológicos que suportem a transformação de uma organização OPF em OPP.

1.5 Procedimentos metodológicos da pesquisa

Na seqüência, serão descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa, incluindo um macro-fluxo, sua caracterização, natureza, técnicas e práticas utilizadas.

1.5.1 Macro-fluxo da pesquisa

As etapas do processo desta pesquisa estão divididas, para efeito de compreensão lógica e distribuição temporal, em três fases: investigação, proposição e verificação de aplicabilidade, conforme ilustrado na figura 1, a seguir. A primeira etapa, a de investigação, contempla a revisão bibliográfica, tomando como foco a Gestão Por Processos e os elementos constitutivos de um sistema de gestão OPP, associados de um levantamento de metodologias que suportem a transformação de uma organização OPF em OPP.

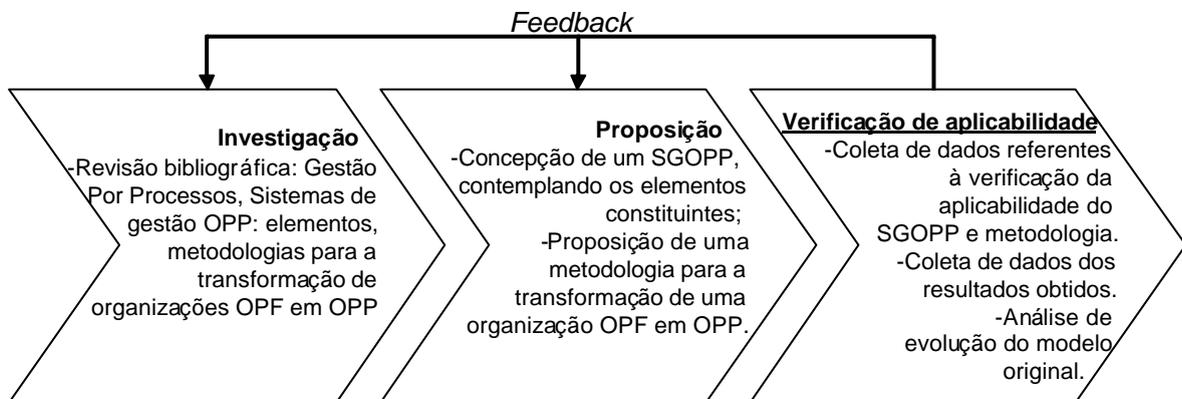


Figura 1 – Roteiro procedimental para o desenvolvimento da tese
Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

A segunda etapa do trabalho da pesquisa, proposição tem início com a proposição de um SGOPP, incluindo seus elementos constituintes e uma metodologia para sua implantação.

Na seqüência da pesquisa, parte-se para a terceira etapa, verificação de aplicabilidade, na qual será apresentada a coleta de dados referentes à análise do sistema de gestão OPP e respectiva metodologia de implantação proposta; a coleta de dados dos resultados obtidos e a análise de evolução do modelo original.

Ao longo do desenvolvimento das etapas, constatou-se a existência de *feedbacks* internos que conferem dinamismo ao trabalho, por levarem ao aprimoramento de conceitos e proposições e complementaridades ao sistema de gestão OPP, assim como metodologia proposta.

A conclusão geral da pesquisa ocorre com a análise da verificação de aplicabilidade, resultando no estabelecimento de avanços ao estado da arte.

1.5.2 Caracterização da pesquisa

Considerando-se os problemas e os objetivos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva e avaliativa.

A pesquisa é descritiva, pelo fato de ter como principal finalidade investigar, esclarecer, modificar e co-relacionar conceitos e idéias, para a proposição do SGOPP e da metodologia de implantação associada.

É também a pesquisa avaliativa, pois busca fazer uma análise de verificação de aplicabilidade do modelo e do método proposto com a organização investigada, resultando na evolução do modelo originalmente concebido (RUIZ, 2002; GIL, 1991; RICHARDSON, 1985; SELLTIZ et al., 1987).

1.5.3 A natureza da pesquisa

Como a problemática desta pesquisa procura descrever os elementos próprios constituintes de um SGOPP, assim como uma proposta de metodologia específica para sua implantação, a natureza da pesquisa é qualitativa.

A pesquisa qualitativa apresenta como características básicas os seguintes aspectos, segundo Godoy (1995):

a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) a pesquisa qualitativa é descritiva; c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados e; e) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Na seqüência, apresentam-se as técnicas utilizadas para a pesquisa bibliográfica e aplicada.

1.5.4 As técnicas utilizadas na pesquisa bibliográfica

Para o levantamento da fundamentação teórica, realizou-se uma pesquisa bibliográfica. Em acordo com os conceitos de Gil (1991), tratados por Silva e Menezes (2001, p. 21), “a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, periódicos e materiais disponibilizados na Internet”.

Segundo os estudos de Silva e Menezes (2001, p. 38), a pesquisa bibliográfica contribuirá para:

- obter informações sobre a situação atual do problema;
- conhecer publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados; e
- verificar as opiniões similares e diferentes a respeito dos aspectos relacionados ao problema de pesquisa.

As fontes primárias utilizadas na pesquisa bibliográfica foram teses, dissertações, monografias e artigos disponíveis nas bibliotecas da UFSC e UNISUL, na rede ACADEMIA e em banco de dados nacionais e internacionais, como o Banco de Teses da ACADEMIA, da UFSC e da EBSCO, conforme organizado nos APÊNDICES A e B.

1.5.5 Técnicas utilizadas na pesquisa aplicada

A técnica utilizada para a pesquisa aplicada é a verificação de aplicabilidade, a qual permitirá a realização de uma análise de aderência a uma realidade, de forma a confirmar aplicabilidade do modelo de gestão e método proposto.

O detalhamento procedimental da verificação de aplicabilidade será descrito no capítulo 7, verificação de aplicabilidade, desta pesquisa.

1.6 Limitações da pesquisa

Os limites da pesquisa, identificados pelo autor, para fins deste estudo, são os seguintes:

- esta pesquisa limita-se à gestão OPP, portanto outras abordagens de gestão organizacional, com ênfase em processos, como o Controle de Processos (CP) e o Gerenciamento de Processos (GP) não são contemplados.
- quanto à contribuição teórica, esta pesquisa foca sua atenção nas vantagens, desvantagens, convergências e divergências entre a OPF e a OPP, assim como realiza um estudo dos elementos e das metodologias de implantação do SGOPP. Outras abordagens co-relacionadas, como a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional não serão exploradas. Outra limitação da base teórica é a ênfase nos elementos estruturais e não humanos ou culturais da transformação de organizações OPF em OPP.

1.7 Estrutura da tese

Este volume da tese encontra-se estruturado em oito capítulos. No capítulo de introdução, são apresentados a contextualização da pesquisa, a definição do problema, os objetivos, as justificativas, os procedimentos metodológicos da pesquisa, bem como as limitações e a estruturação da pesquisa da tese.

Os demais capítulos, com exceção das conclusões, foram estruturados, inicialmente, com uma contextualização sobre o tema em questão, na seqüência, como o desenvolvimento dos assuntos e, ao final, com as considerações gerais, consolidando a relevância e a pertinência das contribuições.

O capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica sobre o tema, no qual são apresentados e discutidos os conceitos sobre processos, gestão de processos e gestão por processos, assim como contextualização, vantagens e desvantagens, convergências e divergências entre as organizações OPF e OPP.

No capítulo 3, são apresentados conceitos de sistema de gestão, visões estruturais de elementos norteadores e componentes para sistemas de gestão com ênfase em OPP, numa ótica sistêmica.

No capítulo 4, é descrito a análise de quatro metodologias de implantação do SGOPP.

A constituição e o detalhamento de um SGOPP, contemplando os elementos norteadores e componentes pertinentes, numa ótica sistêmica, são apresentados no capítulo 5, assim como o desdobramento da metodologia de implantação no capítulo 6.

A verificação de aplicabilidade é descrita no capítulo 7, analisando um estudo de caso de uma organização, com o modelo de gestão OPP, cujos resultados obtidos são discutidos e organizados para o aprimoramento da proposta inicial.

Por fim, na última parte, são estabelecidas as conclusões alinhadas a objetivos, problema de pesquisa e resultados alcançados. Na seqüência, encontram-se as referências bibliográficas e os apêndices associados.

CAPÍTULO 2 A GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS

Este capítulo abordará a contextualização da gestão orientada por processos, contemplando as vantagens e desvantagens das organizações OPF e OPP, bem como as convergências e divergências entre esses dois sistemas organizacionais. O delineamento dessas visões servirá de apoio à proposição de um SGOPP e uma metodologia aderente, com o desafio da transformação organizacional.

2.1 Organização orientada por funções (OPF)

Durante quase dois séculos, as relações de trabalho no âmbito das organizações vêm sendo gerenciadas em torno do *insight* de Adam Smith, na obra *A Riqueza das Nações*, originalmente editada em 1776, segundo o qual o trabalho é fragmentado nas tarefas relativas que o compõem. A idéia, em si mesma, é muito simples, porém foi revolucionária na época: vários trabalhadores, altamente especializados, executando tarefas elementares únicas, produziram de maneira mais eficiente do que o mesmo número de trabalhadores envolvidos na execução de todo o trabalho.

O aumento da quantidade de produtos, em conseqüência da divisão do trabalho, é atribuído a duas circunstâncias diferentes: primeiro, ao aumento da especialização de cada trabalhador em particular; segundo, à invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho e possibilitam que um homem faça o trabalho de muitos (BALLÉ, 1997).

A figura 2, apresentada a seguir, ilustra uma organização tradicional funcional, apoiada pela tecnologia e pela intensa preocupação com custos, prazos, respostas rápidas e baixo custo de fabricação, ou seja, a busca contínua pela máxima eficiência, conforme a racionalidade aplicada ao processo de fabricação.

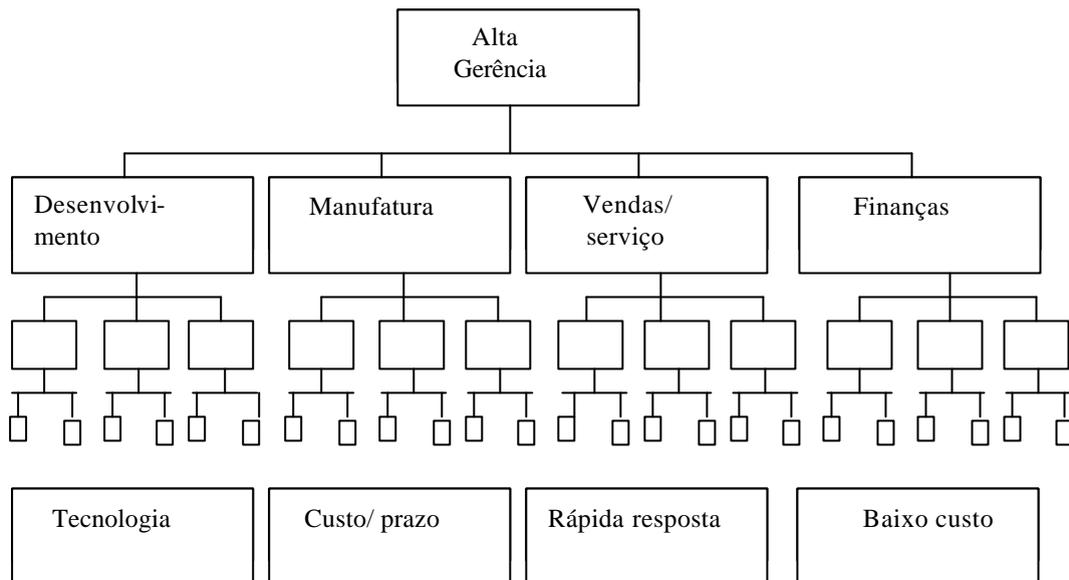


Figura 2 – Organização tradicional funcional

Fonte: adaptado de COSTA, L. S. S., CAULLIRAUX, H. M. **Manufatura integrada por computador: sistemas integrados de produção: estratégia, organização, tecnologia e recursos humanos.** Rio de Janeiro: Campus: SENAI: COPPE/UFRJ, 1995.

O princípio da fragmentação do trabalho em seus componentes elementares foi, mais tarde, levado ao ápice do refinamento por Frederick Taylor, em seu livro *Principles of Scientific Management*, editado em 1911, no qual cada tarefa era “cientificamente” racionalizada por um engenheiro e executada por um trabalhador não-habilitado. Esse princípio da fragmentação do trabalho foi, então, aplicado com sucesso na indústria automobilística por Henry Ford, que criou as primeiras linhas de montagem de fabricação modernas. Na realidade, esse conceito seria posteriormente desenvolvido por Alfred Sloan, na *General Motors*, que o aplicou à gerência (BALLÉ, 1997).

A própria administração científica e as técnicas de administração vigentes do século XX fortaleceram a necessidade de reduzir a complexidade do trabalho, por meio de sua fragmentação. Levando em conta essa lógica, é possível visualizar as organizações funcionais, nas quais o principal critério para divisão do trabalho era a semelhança de atividades e o conhecimento necessário a elas dominarem as estruturas das organizações.

Muitas organizações estruturadas verticalmente continuam, ainda, com o excesso de gerentes de nível intermediário na escala hierárquica. A maioria dessas organizações, pesadas e burocráticas, não é capaz de responder às mudanças rápidas do mercado empresarial, necessárias no mundo atual.

Essa organização tradicional funcional assenta sobre vários pressupostos, como aponta os estudos de Gonçalves e Dreyfuss (1995, p. 15):

- o ambiente externo exhibe constância e regularidade, o que permite à empresa isolar-se do ambiente dentro de suas fronteiras;
- a empresa é versátil e necessita produzir tudo o que conseguir produzir com um custo inferior ao custo de um suprimento externo;
- a especialização leva à eficiência e, portanto, limita-se à amplitude e ao isolamento de tarefas afins, em áreas específicas;
- o trabalhador tem conhecimento e capacidade limitados e, portanto, prescreve detalhamento de sua ação.

Esses pressupostos criaram organizações voltadas para dentro, para suas próprias atividades, com estruturas hierárquicas pesadas e rígidas, departamentalizadas, que executam fragmentos do processo de trabalho. Em cada departamento, predominam atividades padronizadas, controladas por níveis hierárquicos de chefia, cuja função principal é garantir o cumprimento das normas, resultando em burocracia e lenta tomada de decisões.

No passado, atrás destas barreiras de proteção, eram comuns sentimentos de inveja e egoísmo entre os profissionais de diversos departamentos, que, de forma isolada, podiam levar ao sucesso, porém dificultavam fortemente o entendimento dos processos da organização (PREFI, 1998).

Também nessa ótica Hehn (1999, p. 49) apresenta um ciclo vicioso da OPF, conforme disposto na figura 3, para o qual “a crença num sistema funcional define uma estrutura departamental que, por sua vez, impõe às pessoas um trabalho de maneira fragmentada, resultando em alienação”.

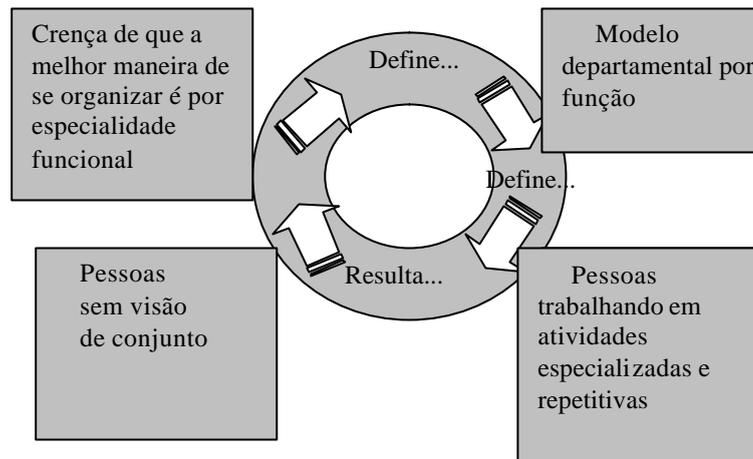


Figura 3 – Modelo organizacional com estrutura baseada em funções

Fonte: HEHN, H. F. **Peopleware**: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP). São Paulo: Gente, 1999.

Na visão tradicional ou vertical, a organização apresenta uma estrutura funcional cujas atividades pertencentes a uma mesma área técnica ou de conhecimento são agrupadas em uma unidade administrativa. Essa estrutura propicia uma visão distorcida da organização.

Primeiramente, não são identificados os clientes (para quem produz); em segundo lugar, não são considerados os produtos fornecidos aos clientes (o que se produz), conseqüentemente, não se tem a idéia do fluxo de trabalho pelo qual o produto é desenvolvido, produzido e entregue (como se produz). Ou seja, a visão estrutural tradicional de uma organização é geralmente descrita como um organograma vertical de funções e departamentos, que não mostra as entradas, os clientes, o produto e os processos internos, fluindo dentro de cada área funcional.

Apesar de ainda ser amplamente utilizada, essa visão torna-se perigosa na medida em que os gestores tendem a tratar suas empresas também de forma vertical, acarretando o isolamento dos diversos setores da empresa. Esse modo organizacional é conhecido como “cultura de silos”, que pode ser observada na Figura 4, a seguir:

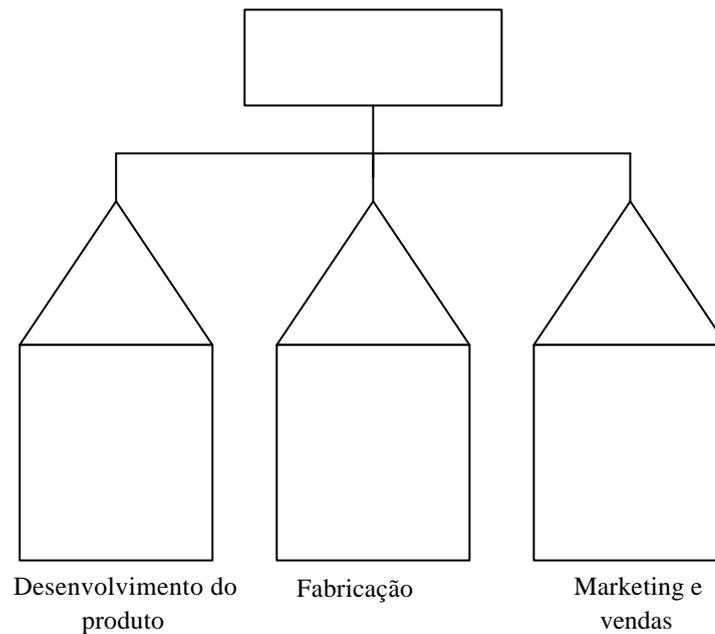


Figura 4 – Cultura de silos numa organização

Fonte: SANTOS, R. P. C. **Engenharia de processos: conceitos e prática**. Rio de Janeiro: Coppe-EE/UFRJ, 2001.

Com essa perspectiva da organização, os gestores tendem a gerenciá-la de maneira vertical e funcional. Os silos geralmente impedem que assuntos interdepartamentais sejam solucionados entre funcionários de níveis inferiores, exigindo, para isso, a presença dos responsáveis pelos silos. Esse paradigma deu origem às organizações OPF, que se tornaram dominantes no século XX.

Na seqüência, serão exploradas as vantagens e desvantagens das organizações OPF.

2.1.1 Vantagens da OPF

As organizações OPF, no intuito de alcançar a máxima eficiência, estruturaram-se em função dos seus departamentos e nesse propósito, voltadas para si. Esse sistema de gestão cumpriu o seu papel durante o período de baixa ou nenhuma competição, resultando em algumas vantagens, conforme analisado por Moreira (1994) e Cruz (1995):

- máximo desenvolvimento e utilização de habilidades especializadas: as pessoas se aprofundam cada vez mais em determinadas áreas de atuação, segundo seus gostos e disposições pessoais;

- divisão efetiva do trabalho em termos de custos: os funcionários dentro, de certa especialização, costumam se subordinar ao mesmo gerente; isso torna possível utilizar esses funcionários de forma mais eficiente, aproveitando ao máximo da capacidade de remanejá-los de uma tarefa para outra, retirando pessoal de onde não é necessário e realocando-o em pontos de falta de funcionários;
- economia de escala em instalações e equipamentos: existe certa associação entre a particular função e as instalações e equipamentos que são utilizados; se essa função for centralizada, não há necessidade de duplicar essas instalações e equipamentos, o que é fatal em qualquer tipo de estrutura na qual a mesma função compareça em várias unidades administrativas (que é o caso na estrutura por processo);
- controle e coordenação centralizados: como o objetivo final de uma organização não é desempenhar funções, mas sim entregar produtos (bens e serviços), interessa de perto aos gestores os resultados dos processos desenvolvidos entre as unidades funcionais; dessa forma, a estrutura funcional admite controle e coordenação centralizados, que permitam harmonizar os esforços das unidades funcionais na busca de uma finalidade comum;
- carreira bem definida para os especialistas funcionais: não só os degraus que compõem a carreira do técnico são mais bem definidos na estrutura funcional, mas também há maiores possibilidades de satisfação para esses técnicos, na medida em que: trabalham com especialistas da mesma área; são geralmente avaliados por um outro especialista na mesma função; estão expostos continuamente a oportunidades de aperfeiçoamento técnico em sua área, por meio da troca de experiências com colegas.

Essas vantagens das organizações OPF, na maior parte, resultantes da ênfase na especialização, justificam a predominância desse sistema de gestão organizacional durante o século XX, quando prevalecia maior demanda que oferta e os respectivos arranjos industriais estavam orientados à máxima eficiência.

Na seqüência, serão discutidas as desvantagens das organizações OPF.

2.1.2 Desvantagens da OPF

Nas organizações OPF, o fluxo de trabalho, com frequência, passa de um departamento ao outro, cada um com suas próprias metas e medidas. Essas transferências, na visão de Porcidez (2003), causam inúmeras desvantagens:

- ? a lentidão das filas faz com que o tempo necessário para a conclusão do trabalho aumente;
- ? os erros sutis comunicação entre diferentes departamentos provocam falhas no trabalho gerado;
- ? os custos são altos, nem todas as tarefas precisam percorrer todas as etapas do procedimento;
- ? os erros, quando acontecem nas atividades anteriores, tornam necessária a volta ao departamento que executou a tarefa e conseqüente modificação, o que exige retrabalho;
- ? as próprias regras e controles de cada função e departamento geralmente não são relacionados à satisfação do cliente (externo ou interno).

Também, nesse sentido, reforça Ballé (1997, p. 9) que na organização OPF “há um custo geral devido à ineficiência da departamentalização” resultante da: falta de comunicação; complexidade de coordenação dos trabalhos; atraso na tomada de decisões; luta políticas territoriais; e hierarquia excessivamente desenvolvida.

Complementarmente, e de forma mais detalhada, seguem algumas outras desvantagens da estrutura OPF, na visão de Cruz (1995):

- comunicação muito lenta: a hierarquia das empresas organizadas de forma funcional bloqueia a comunicação ao longo do fluxo de valor. Às vezes, um simples comunicado de mudança de estrutura ou de mudança de um empregado precisa passar por diversos níveis de aprovação antes de ser divulgado, o que torna o processo lento, caro e ineficiente. Esse procedimento existe para divulgar o que a organização já sabe; em outras palavras, é a “comunicação do óbvio”;
- falta de autonomia para decidir o que fazer nas situações anormais: devido à estrutura hierárquica, composta de vários níveis, numa empresa organizada de modo funcional, os empregados de nível mais baixo na estrutura organizacional, os operacionais, não decidem, e os de nível mais alto não gostam de correr riscos sem

que antes tenham discutido cada possibilidade com o chefe imediato, e este com o chefe dele, e assim por diante, numa “cadeia de ineficácia”, típica desse tipo de estrutura;

- desconhecimento do processo por inteiro: cada um “faz só a sua parte”, o que impede que haja sinergia na busca da qualidade dos trabalhos;
- falta de compromisso pessoal com: tempo, método e qualidade;
- perda significativa de tempo com verificação para correções, por exemplo: quem faz não tem poder para decidir se o que está sendo feito está certo ou não, é preciso que existam inspetores, chefes, etc. para conferir o que já foi feito, ocasionando demora na entrega do produto para o cliente;
- perda significativa de tempo com retrabalho: a qualidade é, na maioria das vezes, verificada depois que o bem foi produzido, ou que o serviço foi entregue, quando mais nada pode ser feito senão gastar mais tempo e dinheiro consertando o problema;
- perda significativa de sinergia: cada um se preocupa apenas com sua parte, o que impede a participação no processo de produção como um todo.

Nesse modelo vertical, torna-se mais difícil perceber como cada parte efetivamente contribui para agregar valor ao produto. As funções tornam-se, então, mais importantes do que os clientes, e as responsabilidades se perdem entre os departamentos. A principal razão disso tudo é que ninguém administra os espaços em branco do organograma, ou seja, a ligação entre os departamentos (HAMMER, 2001).

A falta de coordenação entre os vários processos comuns de uma organização acaba duplicando um número enorme de atividades: a mesma informação é computada repetida vezes em diferentes sistemas; os mesmos formulários são preenchidos e expedidos incontáveis vezes; as mesmas inspeções e certificações se repetem.

No momento em que essas atividades e dados passam de uma organização para outra, é comum a ocorrência de erros, inconsistência e confusão, o que só aumenta o volume de trabalho perdido. Embora todas essas deficiências possam não aparecer no sistema contábil de uma organização, preocupado unicamente com o que ocorre em seu âmbito interno, os custos daí decorrentes são reais, e não são pequenos (HAMMER, 2001).

A crescente disponibilidade de tecnologia, em especial de comunicação e informação, associada a uma maior influência da demanda sob a forma de oferta de produtos (bens e/ou serviços); em outras palavras, a pressão da vontade ou poder dos consumidores sobre as organizações acarretou dificuldades para a coordenação do trabalho nas organizações OPF.

Apoiando-se na prevalência das desvantagens sobre as vantagens das organizações OPF, surgem as organizações OPP, conforme características detalhadas a seguir.

2.2 Organizações orientadas por processos (OPP)

A organização OPP está surgindo como uma forma organizacional alternativa para o século XXI (HAMMER, 1997). Minimizando a utilização da estrutura OPF, predominante nas empresas do século XX, as organizações estão procurando gerenciar seus recursos na direção de seus processos da cadeia de valor. Sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional (GONÇALVES, 2000a).

A OPP é um sistema de gestão estruturado horizontalmente que se propõe a melhorar o desempenho das organizações, centrado na disciplina ao cumprimento de padrões evolutivos, no aprimoramento das competências individuais e coletivas e na execução racional dos processos.

No âmbito das organizações horizontais, as atividades que pertencem a um processo de negócio são interdependentes, articulando-se para o objetivo comum de atender às necessidades das partes interessadas. Assim, as iniciativas de trabalho individualizado passam a dar lugar às equipes multifuncionais.

A gestão OPP é um sistema de gestão empresarial que visa ao aperfeiçoamento contínuo da cadeia de valor, assegurando que as atividades sejam pensadas, projetadas e realizadas em um contexto processual. Quando os funcionários percebem que suas atividades individuais são partes de algo maior, alinham-se em torno de objetivos comuns, extrapolando o enfoque meramente instrumental e metodológico da GP.

Quando um processo tem um desenho que evidencia o cliente no início, com a identificação de requisitos, e no final como receptor que busca a satisfação, os envolvidos podem realizar esse processo de maneira interfuncional, ou seja, perpassando as fronteiras departamentais, a seguir estruturada na figura 5:

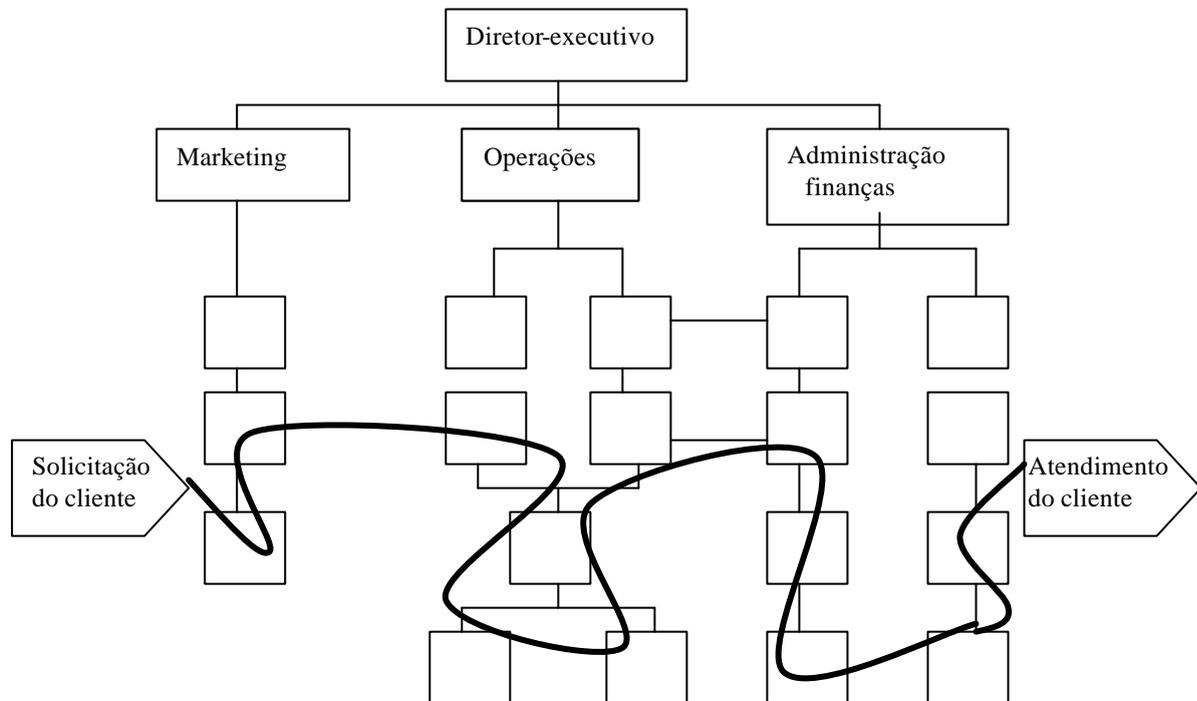


Figura 5 – Visão de processos horizontais

Fonte: adaptado de MANGANELLI, R. L., KLEIN, M. M. **Manual de reengenharia**: um guia, passo a passo, para a transformação da sua empresa. Tradução Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Num enfoque sistêmico, a OPP integra os vários elementos da organização, passando pela aplicação de diferentes conceitos e teorias relacionados com a Engenharia de Produção, voltados a organizar e gerir os processos das organizações, sejam elas com ou sem fim lucrativo.

Dessa forma, o sucesso de uma organização OPP, na visão de Hammer (2003, p. 69), “não está vinculado à genialidade de seu líder; à inovação dos produtos nem a ‘golpes de sorte’, mas baseia-se no aprimoramento contínuo das competências que mobilizam as habilidades de todos, em vez de depender do talento de poucos”. Por isso, as organizações OPP empreendem grandes esforços de capacitação aos seus funcionários oferecendo-lhes informações sobre os clientes, os concorrentes e as finanças. Com essa atenção, os funcionários estarão capacitados a responder às seguintes perguntas, na visão de Hammer (2001):

- ? de quais processos você faz parte? Pode descrevê-los em uma frase?
- ? qual é o objetivo de cada um dos processos dos quais você participa? Como criam valor para o cliente?
- ? como você colabora na criação de valor?
- ? qual a contribuição das pessoas que trabalham com você para a criação de valor?
- ? o que fazem as pessoas que trabalham nos processos anteriores e posteriores aos seus?
- ? como a empresa avalia o rendimento dos processos nos quais você está envolvido? Qual é a qualificação atual?
- ? como você sabe se está fazendo bem seu trabalho?
- ? que outros processos estão relacionados com o que você realiza? O que esses processos necessitam do seu e vice-versa?
- ? que iniciativas estão em desenvolvimento para melhorar os processos nos quais você está envolvido?

Ainda, conforme a abordagem de Hammer (1997), “para um mundo de organizações OPP, é preciso repensar tudo: os tipos de trabalhos que as pessoas fazem, as formas nas quais o desempenho é avaliado e recompensado, as carreiras que seguem o papel desempenhado pelos gerentes e os norteadores estratégicos que as organizações adotam”.

Para gerir a organização OPP, Gonçalves (2000b, p. 10) estabelece que:

precisa-se colocar o foco no cliente externo, já que os processos de negócio começam e terminam nele. Os processos enxergam uma linha de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente externo deseja e termina com este, adquirindo o que ele precisa e deseja de um negócio.

Assim, a perspectiva da OPP redireciona as organizações a orientar seu trabalho pelo prisma do cliente e demais partes interessadas. Muitas empresas têm uma estrutura fragmentada porque são centradas em produtos, sistema no qual diferentes grupos de pessoas são responsáveis por produtos diferentes e, em geral, cada uma delas pouco ou nada sabem sobre as tarefas das demais. Perdem-se informação, tempo e dinheiro em atividades que não geram valor à organização.

Essa compreensão vai além do entendimento do fluxo de etapas de um processo, pois busca representar como as unidades organizacionais se integram por meio de suas interfaces, com o objetivo de gerar resultados compartilhados por toda a organização, norteados pela intenção de agregar valor aos seus clientes (SANTOS, CAMEIRA, CLEMENTE e CLEMENTE, 2003, p. 2). Essa representação pode ser vista na figura 6.

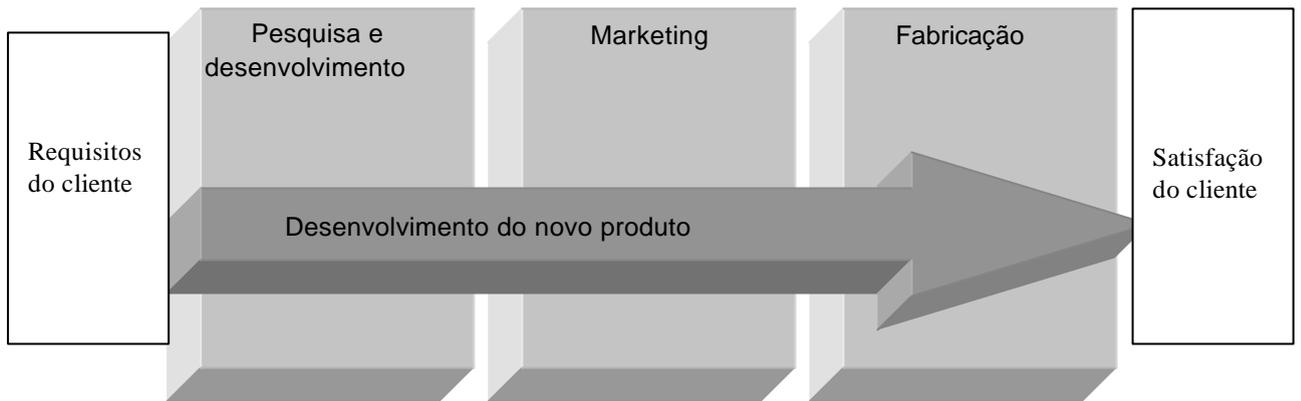


Figura 6 – Processo interfuncional típico

Fonte: adaptado de DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Tradução Waltensir Dutra. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Reforçando a idéia de quebra das barreiras organizacionais, Adair (1996, p. 5) comenta que “o importante é o executor enxergar não só a parte da qual participa, mas o processo como um todo e as relações de interdependências existentes”.

Tal constatação demonstra a importância de se observar holisticamente a organização, pois as fronteiras criam uma transferência e, normalmente, dois controles (para quem entrega e para quem recebe). Portanto, quanto maior o número de fronteiras que um processo precisar atravessar, maior o número de atividades compõem esse processo, mas não agregam valor a ele. Por isso as organizações estão procurando se reorganizar por processos para buscarem maior eficácia na obtenção do seu produto (bens e/ou serviços), melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado.

A estruturação da empresa em torno de seus processos de negócio significa, antes de tudo, uma mudança na postura administrativa tradicional, cujo enfoque estava no gerenciamento de como as atividades eram executadas individualmente. Isso representa deslocar-se de uma visão fragmentária e estanque de responsabilidades e de relações de subordinação para uma visão global e dinâmica de toda a organização.

Essa visão global objetiva a compreensão de como as atividades são executadas conjuntamente na produção dos bens ou serviços ofertados, e tais atividades executadas pela organização são, na realidade, os seus processos, permitindo de forma direta uma visão sistêmica e visando a uma melhor compreensão do todo organizacional, conforme apresentado na figura 7.

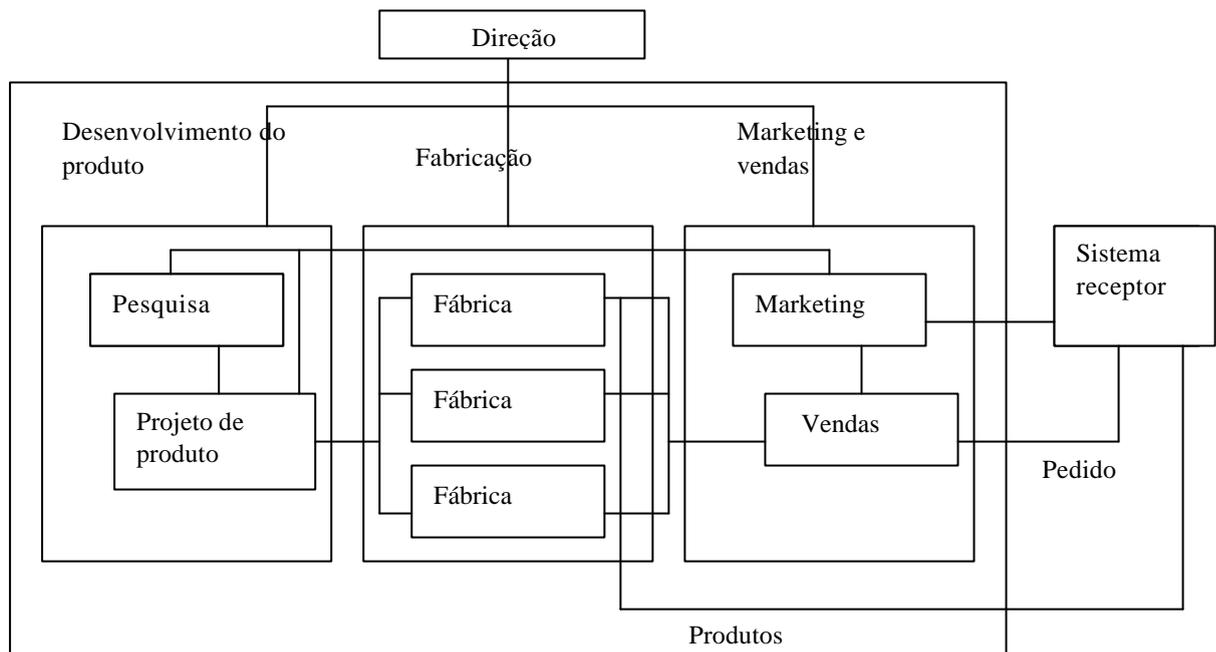


Figura 7 – Processos sistêmicos segundo a visão horizontal

Fonte: adaptado de RUMMLER, G. A., BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. Tradução Kátia Aparecida Roque; Revisão Técnica Alan Melo de Albuquerque. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

Com essa forma de visualização sistêmica de uma organização, passa existir a comunicação horizontal, vertical e transversal entre os diversos processos e isso faz com que a função do gestor contemple as interfaces funcionais.

À medida que a gestão OPP se torne mais aprimorada, na visão de Rummler e Branche (1994), os sistemas de gerenciamento reajustam o foco aos processos: as pessoas trabalham em equipes autônomas; a remuneração fica atrelada a resultados; executivos são *coaches* (treinadores); os sistemas de computadores são integrados para dar suporte aos processos; e a cultura incentiva tanto à responsabilidade individual como à coletiva.

Também Denton (1995, p. 23) acredita que “a orientação horizontal de um projeto de trabalho sem barreiras funcionais será a organização do futuro”. A rapidez de resposta aos clientes é uma vantagem competitiva, talvez uma necessidade. A horizontalização da estrutura organizacional por meio do desenvolvimento de redes horizontais de resolução de problemas, abrangendo toda a sua cadeia de suprimentos, é uma forma de obter essa rapidez.

Nesse sentido, “o paradigma do processo é a revolução no pensamento que leva à mudança estrutural na organização”, diz Hammer (2001, p. 4). O fato das pessoas

que executam processos possuírem uma compreensão bastante ampla de suas atividades e se sentirem seus donos faz com que o trabalho em processos produza muito menos atividades sem valor agregado do que a forma de trabalho orientado por tarefas.

Ao se orientar pelos processos, a organização estará trabalhando com todas as dimensões do seu negócio, podendo empregar recursos, não mais de forma isolada, bem como aplicar todos os seus esforços para adquirir as vantagens competitivas necessárias à sustentabilidade do negócio.

Na seqüência, serão apresentadas as vantagens e as desvantagens da OPP.

2.2.1 Vantagens da OPP

Dentre as principais vantagens potenciais da OPP, em uma organização, a pesquisa de Dalla Valentina (1998, p. 52), enfatiza a possibilidade de:

- ? habilitar a organização a ter seu foco direcionado aos clientes;
- ? melhorar a coordenação e integração do trabalho;
- ? proporcionar tempos de respostas mais rápidos;
- ? permitir antecipação e controle de mudanças;
- ? prover meios de efetivar, mais rapidamente, mudanças complexas;
- ? auxiliar o gerenciamento efetivo dos inter-relacionamentos;
- ? prover uma visão sistêmica das atividades;
- ? manter o foco no processo;
- ? prevenir a ocorrência de erros;
- ? auxiliar o melhor entendimento da cadeia de valor;
- ? desenvolver um sistema de avaliação complexo às áreas de negócio;
- ? proporcionar aos funcionários maior satisfação com o trabalho.

Constitui também os pontos fortes de uma OPP, conforme estudos de Cruz (1995, p. 38):

- preocupação com o cliente: busca-se fazer exatamente mais do que aquilo que o cliente espera que se faça;
- sinergia: ocasionada pela integração no trabalho por meio da participação de todos os que compõem um processo, e destes com a coordenação;
- realização profissional: os empregados sentem-se motivados e encorajados a tomar decisões no dia-a-dia de suas atividades.
- rapidez e eficiência: a estrutura orientada para processos possibilita a obtenção maximizada do tempo de projeto e desenvolvimento, eficiência dos processos fabris, administrativos e comerciais, e a respectiva entrega aos clientes (CRUZ, 1995, p. 38).

A OPP permite determinar como a organização de fato agrega valor ao cliente, como os produtos são gerados, de que forma o trabalho é feito e como o fluxo de informações e materiais acontece no tempo. Afinal, enfatiza Gonçalves (2000) que “o cliente não quer saber como está organizada a diretoria de operações ou a diretoria técnica de seu fornecedor”.

Ainda segundo Gonçalves (2000), a implantação da OPP tem muitas ramificações nas organizações. Além de mudar a estrutura, ela também beneficia muitos outros aspectos das organizações, como:

- estilo de gerenciamento: a implantação deste modelo de estrutura requer uma mudança fundamental no estilo de gerenciamento da maioria das pessoas;
- gerenciamento do desempenho: uma organização OPP também requer uma mudança no sistema de gerenciamento do desempenho. Nas organizações funcionais, os empregados são recompensados por se adiantar, ou ir mais fundo, numa especialidade particular. Nas organizações OPP, isso não precisa acontecer. Ao contrário, a derradeira medida do sucesso é a satisfação do cliente;
- sistema de comunicação: para que a equipe dentro de uma estrutura OPP funcione apropriadamente, um ambiente de comunicação aberta necessita existir;
- remuneração e recompensas: indivíduos com múltiplas habilidades com foco na equipe e no cliente precisam ser reconhecidos e recompensados nas organizações OPP. Numa organização OPP, que esteja usando uma abordagem de gerenciamento por processos horizontais, os empregados e as equipes precisam ser recompensados em função da satisfação do cliente, da contribuição individual ao desempenho do grupo e do desempenho organizacional global;
- desenvolvimento gerencial: na medida em que as organizações com menos níveis hierárquicos estão se tornando uma realidade, as chances de projeção são drasticamente reduzidas. Então, como a organização proporciona oportunidades de carreira para seus empregados? Antes de tudo, transformando o movimento lateral na organização num esforço de carreira bem-sucedida. Segundo, realinhando a fixação da meta, a revisão do desempenho e do processo de desenvolvimento da carreira para selecionar gestores baseando-se em sua capacidade de formar e mobilizar redes para atender aos clientes em vez de construir suas próprias habilidades funcionais.

Para Hammer (2001), a OPP apresenta as seguintes vantagens:

- melhor coordenação e integração do trabalho: na estrutura funcional, a própria separação entre as funções tende a criar compartimentos estanques;
- tempos de respostas mais rápidos: na estrutura funcional, um processo é ‘trabalhado’ por diferentes áreas funcionais, gerando a necessidade de inúmeras reuniões de coordenação, atividades de controle e conferência, etc.;
- melhor atendimento ao cliente: o melhor atendimento ao cliente não se expressa apenas no menor tempo de ciclo, mas também na facilidade que

ele encontra de saber do andamento que lhe interessa e de fornecer informações a quem trabalha no processo;

- maior satisfação com o trabalho: na estrutura por processos, as pessoas têm uma idéia geral do seu desempenho, ou seja, acompanham o processo em todo o seu desenvolvimento. As atividades de cada pessoa são mais variadas e elas interagem com várias outras. É mais fácil encontrar uma sensação de auto-realização porque os funcionários têm noção mais apurada do resultado do seu trabalho.

As vantagens identificadas nesse item, em síntese, apontam para a maximização da satisfação dos clientes, por meio da horizontalização da estrutura organizacional, portanto essa nova orientação afeta diretamente as relações de trabalho, a comunicação, os sistemas de reconhecimento de competências, entre outros aspectos.

Na seqüência, serão apresentadas as desvantagens das organizações OPP.

2.2.2 Desvantagens da OPP

A Engenharia de Processos, em especial quanto ao modelo organizacional, tem dificuldades a enfrentar, quanto à sua implementação, pois o conceito de processos ainda está pouco difundido nas organizações, apesar destas estarem desde a década passada, investindo significativamente nesse tipo de orientação.

Ainda pode-se dizer que a complexidade da gestão de uma OPP é maior que a capacidade de uma organização funcional clássica. Enquanto na segunda os conflitos são locais, na primeira os conflitos decorrentes do estabelecimento de prioridades, direitos de decisão, indicadores de desempenho, relações hierárquicas, entre outros, serão mais freqüentes e complexos, na medida em que dizem respeito à organização como um todo e não às suas partes.

Cruz (1995, p. 38) destacou quatro desvantagens da estrutura OPP, conforme a seguir:

- identificação da carreira funcional: o que é que pode vir a ser alguém que é um faz tudo? Esta é a angústia que assola a quem participa de estruturas voltadas para processos;
- pouca ou nenhuma especialização: o que conta é a capacidade do trabalhador de entender, operar, consertar, sugerir mudanças em todas as atividades que compõem o processo, assim sendo não há como especializá-lo numa única atividade;
- processos replicados: como não pode haver variação nas atividades de um processo que esteja inserido numa estrutura orientada para processos, é necessário que sejam criados vários processos iguais para cada linha de produto existente;

- gastos maiores com instalações e equipamentos: porque cada processo precisa ter seu próprio conjunto de máquinas, equipamentos e facilidades para ser operado, diferentemente da estrutura funcional em que a alocação dos recursos se dá de forma dinâmica dentro de um mesmo centro de custo que maximiza seu uso.

Nesse sentido, pode-se constatar que a OPP é um avanço inequívoco em relação à visão estrutural funcional, conforme corroborado por Cameira e Caulliraux (2000), principalmente no que diz respeito às organizações que trabalham por uma maior dinâmica nos processos e produtos, para o atendimento efetivo e sistemático da satisfação dos seus clientes.

2.3 Relações de divergências e convergências entre os sistemas de gestão OPF e as OPP

Na seqüência, serão descritas as divergências e as convergências entre os sistemas de gestão OPF e OPP.

2.3.1 Ênfase nas divergências

Embora uma organização estruturada funcionalmente realize todas as atividades relativas à transformação das entradas em saídas, ela não o faz pelo fluxo dos processos interfuncionais. Assim, as atividades são realizadas por departamentos que, muitas vezes, desconhecem a atuação uns dos outros e têm metas diferentes. O resultado são o conflito e a ineficiência, além do aumento de gastos indiretos e da realização de trabalho que não agrega valor ao produto.

Já Denton (1995, p. 31) defende que, “na organização tradicional, o foco gerencial se concentra nas pessoas que estão acima e abaixo dele no organograma”. Questiona ainda as posições dos clientes e fornecedores na organização. Na sua principal linha de raciocínio, “é preciso uma organização horizontal para servir o cliente”. Isso inclui descobrir o que o mercado deseja, trabalhar próximo aos vendedores e desenhar produtos (bens e serviços) que atendam às necessidades identificadas.

Fazendo uma analogia, Hehn (1999, p. 55) exemplifica que “muitos animais, principalmente os grandes carnívoros, têm instintivamente a noção de território, uma região que lhes pertence e que defendem da entrada de intrusos”.

Os “territórios departamentais” são, comumente, uma característica das organizações OPF, que, na visão de Hehn (1999, p. 56), são construídas de acordo com a seguinte lógica:

- ? cada pessoa da organização recebe um ‘território’ composto por recursos e atividades, objetivos, responsabilidade e autoridade. Para alguns, o território não vai além de si próprio e de algumas poucas atividades. Para outros, o território pode ser enorme, composto por muitos subterritórios com centenas de pessoas e atividades;
- ? é sempre o superior hierárquico quem define o território que um subordinado irá assumir. É ele, também, quem aprova os ajustes territoriais que se fizerem necessários ao longo do tempo;
- ? junto com o território estão os símbolos de poder. Eles são necessários porque, neste modelo, os líderes são figuras-chave. As coisas tendem a andar e a acontecer por sua força e pressão;
- ? esse território será sempre uma parte do território do superior hierárquico. Por este motivo, quem dá parte de seu território a outra, exige lealdade e espera gratidão;
- ? de forma geral, os territórios são estruturados para obter ganhos de escala de agrupamento de atividades similares. Criam-se assim departamentos de compras, vendas, produção, custos, etc.;
- ? para a noção de território e hierarquia não enfraquecer ao longo do tempo, os outros elementos estruturais (sistemas de avaliação de desempenho, sistemas de remuneração, planos de carreira atividades sociais e esportivas, etc.) são utilizados como mecanismo de reforço.

Ainda, de acordo com Hehn (1999, p. 56), valores ou modelos mentais e elementos estruturais desenvolvidos em um ambiente organizacional OPF geram padrões de comportamentos bastante conhecidos, tais como:

- ? as pessoas se sentem, de forma rápida e natural, ‘donas’ de uma pequena parte da organização: essa é ‘minha área’, esse é o ‘meu’ pessoal, essas são as ‘minhas’ informações, etc.;
- ? o ‘território’ torna-se algo muito importante. A razão é óbvia: o sucesso e o crescimento de alguém dependem de quão bem seu território ‘caminha’. Até o ‘título’ (Gerente de Vendas, Gerentes de produção, Diretor industrial) mostra a todos que, antes de tudo, a pessoa é parte de uma área; as pessoas passam a lutar para proteger seu território e evitar que dele sejam tirados recursos, atividades e autoridades (perdas);
- ? as pessoas logo percebem que as perdas ocorrem por causa dos pares e superiores hierárquicos. Aprendem que é importante deixar o superior hierárquico feliz (ele é o cliente, ou, melhor ainda, ele é o ‘dono’ maior do território!) e tomar cuidado com os pares, assim como os subordinados muito competentes (eles são, de fato, os verdadeiros concorrentes!);

? alguns territórios se fecham tanto que passam a ser verdadeira 'caixa preta' para as demais áreas da organização. Ninguém sabe o que ocorre lá dentro. A falta de transparência é total.

Hehn (1999, p. 57) indica, em síntese, as divergências entre a OPF e OPP, conforme apresentação no quadro 1, a seguir.

OPF	OPP
Valorização da propriedade, do poder hierárquico, da relação entre chefe e subordinado.	Valorização das redes de relacionamentos, da relação entre pares no fluxo dos processos.
O chefe tem o papel fundamental de cobrar e motivar os subordinados.	Além dos chefes, os pares exercem pressão e motivam uns aos outros para alcançar objetivos comuns.
A informação pertence a quem a gerou, informação é poder.	Toda informação é colocada no sistema integrado, que fará dela uso adequado e a liberará às pessoas autorizadas.
Objetivos e responsabilidades específicos.	Objetivos comuns, responsabilidades específicas.
Atividades basicamente agrupadas por funções, visando a ganhos de escala entre atividades similares.	Adota-se o agrupamento mais vantajoso para o conjunto, tanto pode ser por função quanto por processo.
Tendência a formar especialista.	Tendência a formar pessoas com visão do processo.
Defesa da propriedade.	Defesa dos objetivos comuns.
O importante é fazer o chefe feliz.	É importante fazer o chefe e os pares (no fluxo dos processos) felizes.
Relacionamentos pessoais concentrados na área funcional onde a pessoa atua.	Relacionamentos pessoais distribuídos pela organização em função do processo.
Reforçam a importância da especialidade, da necessidade de comando forte e presente para integrar as pessoas.	Reforçam o valor da gestão por processo, a eficácia da pressão dos pares no atingimento de objetivos comuns.
Feudos, duplicidade de atividades, ciclos longos com muito tempo de espera.	Times virtuais, integração, ciclos curtos.
Visão setorial prevalecendo sobre o todo.	Resultados globais mais importantes que setoriais.

Quadro 1 – Divergências entre a OPF e a OPP

Fonte: Adaptado de HEHN, H. F. **Peopleware**: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP). São Paulo: Gente, 1999.

Como resultado final da análise dos valores, estruturas e padrões de comportamento, segundo Hehn (1999, p. 58), têm-se:

- ? feudos nos territórios oficialmente definidos;
- ? redundância de atividades entre diversas áreas;
- ? falta de cooperação entre áreas;
- ? competição entre áreas;
- ? ineficiência organizacional, ciclos longos, muito tempo de espera entre atividades.

A confusão entre unidades funcionais e processos OPP surge porque as divisões, os departamentos, são familiares à organização, enquanto os processos normalmente não são; as linhas organizacionais são visíveis, claramente desenhadas nos organogramas, enquanto os processos não o são; as unidades organizacionais têm nomes, enquanto os processos normalmente não os têm.

Os processos de uma organização correspondem às atividades empresariais naturais, mas eles costumam estar fragmentados e encobertos pelas estruturas organizacionais. Os processos são invisíveis e sem nome porque as pessoas pensam nos departamentos individuais, e não nos processos em que todos estão envolvidos. Os processos também tendem a não ser geridos, pois as pessoas respondem por departamentos ou unidades de trabalho, mas ninguém é responsável por todo o serviço, ou seja, pelo processo (HAMMER e CHAMPY, 1994).

Ao procurar estruturarem-se por processos, as organizações descobriram que é impossível sobrepor um processo integrado a uma organização fragmentada pelo desenho funcional tradicional, apesar de alguns autores apresentarem uma relação pacífica entre os dois sistemas de gestão, como defendido por Rummler e Brache (1994, p. 97). As organizações estruturadas por tarefas precisam ser redesenhadas para poder funcionar por processos, por isso algumas organizações acabam dando alguns passos e desistem logo depois, sem saber ao certo como prosseguir, já que empregaram simplesmente uma sobreposição estrutural.

Nesse sentido, as organizações percebem que é virtualmente impossível mudar da OPF para OPP sem um claro entendimento do que exatamente faz a empresa funcionar bem, ter ritmo e estar preparada para uma nova maneira de fazer negócios.

2.3.2 Ênfase nas convergências

Para alguns autores, conforme será discutido neste tópico, a institucionalização da gestão OPP exige a coexistência pacífica das dimensões vertical e horizontal de uma organização.

Uma estrutura organizacional puramente horizontal, organizada somente em torno de processos, não é prática, sendo, então, mais eficiente que os departamentos de finanças, de recursos humanos, de compras e de sistemas sejam reunidos em departamentos. A partir dessa premissa, uma organização estabelece estruturas verticais e horizontais efetivas, por meio do mecanismo de medição.

Em um ambiente voltado para o processo, cada gestor é ainda responsável por atingir resultados, alocar recursos e desenvolver políticas e procedimentos. Uma das diferenças de uma organização tradicional (puramente vertical) é que cada função é medida com relação a objetivos que reflitam sua contribuição para os processos.

Na visão de Rummler e Brache (1994, p. 163), a gestão OPP pode coexistir pacificamente com a organização funcional, pois:

- ? não muda o direcionamento do negócio;
- ? não muda (necessariamente) a estrutura da organização ou os relacionamentos de reporte;
- ? garante que os objetivos funcionais alinhem-se aos objetivos do processo;
- ? não muda responsabilidades ou poder;
- ? muda o modo como o negócio é conduzido somente porque garante que os processos (que já existem) sejam racionais.

Também Davenport (1994) propõe combinar estruturas processuais e funcionais como forma de fazer a interface entre os processos e as funções. Porém, se não se tomar cuidado, a mudança de estruturas funcionais para estruturas fundadas em processos pode ser reduzida a pouco mais que trocar “silos verticais por túneis horizontais”.

A seguir uma lógica comparativa das organizações OPF e OPP, no quadro 2.

Organização OPF	Organização OPP
<ul style="list-style-type: none"> -Consumidor como uma variável perturbante - Estruturas organizacionais rígidas - Foco no projeto organizacional - Controle do processo por gerentes de coordenação 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos ajustados pelos consumidores - Estruturas organizacionais flexíveis - Foco no projeto do comportamento - Controle flexível do processo por gerentes de fluxo de trabalho (<i>Workflow</i>)

Quadro 2 – Comparação entre as organizações OPF e a OPP

Fonte: adaptado de SANTOS, R. P. C. **Engenharia de processos: conceitos e prática**. Rio de Janeiro: Coppe-EE/ UFRJ, 2001.

A gestão tradicionalmente funcional das organizações orientadas comumente de forma verticalizada, e por vezes, desintegrada, pode ser complementada ou até, no limite, mudada para uma gestão orientada de agregação de valor, que ocorre horizontalmente nas organizações por meio de seus processos.

O projeto ou reprojeto dessas organizações poderia considerar o aumento da complexidade e o acirramento da concorrência no ambiente empresarial. Decorrentes disso, diferentes elementos são focalizados para suportar uma transformação organizacional. Estratégia, competência, estrutura organizacional, indicador de desempenho alinham-se com os processos não só da organização, mas com os processos de outras organizações que estejam envolvidas na cadeia produtiva em questão.

2.4 Considerações do capítulo

As organizações OPF apresentaram eficiência organizacional durante o século XX, cumprindo importante papel como sistema de gestão e filosofia empresarial, perante o seu contexto e cenário de competitividade. Contudo, o século XXI trouxe novos desafios às organizações, estabelecendo a necessidade de novas competências para a adaptação e flexibilização às exigências do mercado.

Atualmente, esse contexto relaciona-se à necessidade de “romper” as fronteiras organizacionais, sejam elas internas, sobre os silos funcionais, ou externos, entre organizações. Bradley e Nolan (1998) ressaltam que “integrar organizações é cada

vez mais romper fronteiras entre estas, sejam essas fronteiras sociais, políticas, legais ou econômicas”.

A evolução dos modelos organizacionais, no caminho da solução de problemas organizacionais, levou à formação da visão horizontal de uma organização, e essa se tornou necessária, já que a visão tradicional deixa lacunas: o que é produzido, como é produzido e para quem é produzido.

Entretanto, conforme apresentado na visão de Rummler e Brache (1994) e Davenport (1994), os sistemas de gestão OPF e OPP podem não ser excludentes, mas complementares. O que se constata é que cada organização poderia procurar seu próprio equilíbrio particular entre as características verticais e horizontais necessárias para produzir o desempenho.

De maneira geral, as características da OPP apontam para implicações não somente estruturais e tecnológicas, mas também, como discutido com maior ênfase por Hehn (1999), sobre aspectos culturais, nos quais salienta-se a importância do desenvolvimento de uma cultura de OPP e de competências apropriadas à consolidação e sustentabilidade desse sistema de gestão.

Em síntese, as recompensas da gestão OPP superam em muito as da OPF, pois:

- ? evita o desperdício de recursos e de tempo, já que um desenho de processo impulsiona o desempenho;
- ? oferece benefícios ao alinhar todos os funcionários em volta de um objetivo comum, orientando-se ao cliente;
- ? fornece o parâmetro necessário para a transformação estrutural que, na realidade, é o redesenho deliberado e holístico de todo o processo.

Nesse sentido, a OPP demonstra-se mais apropriada ao contexto de intensa competitividade e dinamicidade dos atuais cenários empresariais, do que a “cultura de silos”, da OPF. Nas organizações OPP, a rede de relacionamentos prevalece sobre a noção de territórios, e os gestores são transformados em sócios de objetivos e resultados.

Nos dois próximos capítulos, complementando a base teórica, serão apresentadas discussões de modelos organizacionais de sistemas de gestão OPP e análises de metodologias de transformação de organizações OPF em OPP.

CAPÍTULO 3 SISTEMAS DE GESTÃO

Neste capítulo, serão discutidos os conceitos e apresentadas representações estruturais dos sistemas de gestão, contemplando seus respectivos elementos, em específico, de organizações OPP.

3.1 Visão conceitual e estrutural de sistemas de gestão

Comumente se atribui a instrumentos ou ferramentas gerenciais como sendo um sistema de gestão e vice-versa, sem realmente se conhecer a amplitude da abrangência desses conceitos. No sentido de elucidar, a norma NBR ISO 9000 (2000, p. 12), apresenta um conceito de sistema de gestão como sendo “um conjunto de princípios e requisitos que estão inter-relacionados ou em interação, orientados ao atendimento de objetivos comuns”.

Quanto à visão estrutural de um sistema de gestão, considerando os elementos constituintes, Pereira e Santos (2001, p. 47) explicam que:

?...? o que fazer permanece. Mude o como fazer, que está atrelado aos norteadores que orientam às técnicas que prescrevem. Mudam-se os norteadores, por meio de mudanças na prática ou de mudanças na teoria a ser aplicada e a organização terá mudado, porque mudou o estado de concepção e funcionamento dos seus elementos componentes, posto que cada estado funcione sob a orientação de um conjunto de norteadores e segundo a aplicação de um conjunto de componentes.

Mais especificamente, Grover e Kettinger (2000) apresentam uma estrutura direcionada para a reengenharia de processos de negócios, conforme representado na figura 8, onde são apontados elementos tangíveis e intangíveis, tais como: “1) um conjunto de norteadores direcionadores da *Business Process Reengineering* (BPR); 2) o processo da BPR (um conjunto de atividades e suas relações); e 3) um conjunto de componentes para BPR e o papel destes métodos e ferramentas para suportar o processo da BPR”.

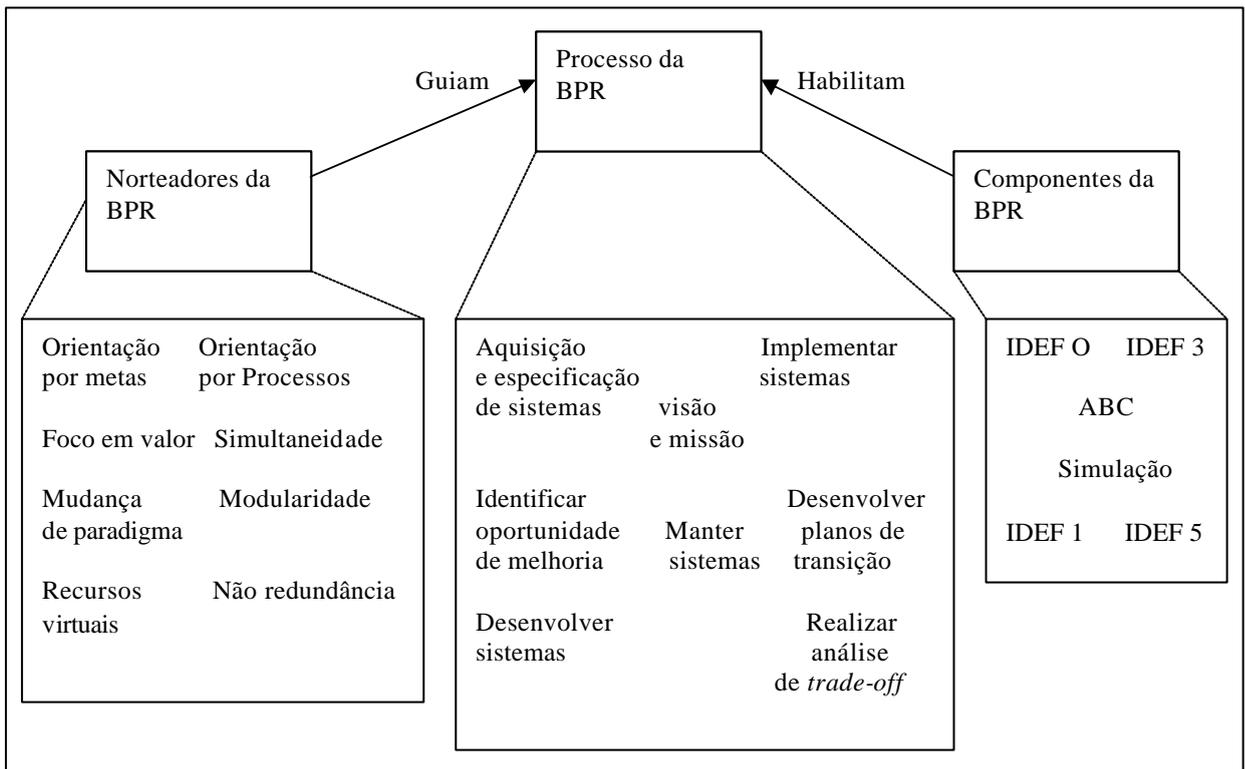


Figura 8 – Estrutura de sistema de gestão para BPR

Fonte: adaptado de GROVER, V., KETTINGER, W. R. **Process think**: winning perspectives for business change in the information age. Idea Group Inc. 2000. ISBN: 1-87828968-3.

Complementarmente, Grover e Kettinger (2000) apresentam como elementos componentes de soluções de negócio “os processos, estratégia, tecnologia da informação, pessoas/estrutura e as métricas de desempenho” e ressaltam que estes necessitariam estar alinhados uns aos outros. Os autores atribuem, ao comum desalinhamento entre estes elementos componentes, a causa para falhas em ações relacionadas à aplicação da engenharia de processos.

Já Curran e Ladd (1999) propõem o que seria uma “estrutura ou arquitetura para a engenharia de processos de negócios”. Apesar de ser esta uma proposta com pouco rigor, pode ser útil à formação do conceito como aqui se intenciona.

O modelo apresentado na figura 9 possui três elementos constituintes: norteadores (intangíveis), componentes (tangíveis) e fatores críticos de sucesso. Os norteadores estão relacionados ao foco no cliente, à OPP em reestruturações e à inovação com uso de tecnologia da informação (CURRAN e LADD, 1999).

Os componentes são os seguintes: a) reexaminação: repensar os processos de negócios; b) simplificação: destinar funções em modelos eficientes; c) reorganização: pesquisar novas formas de organizar o trabalho; d) integração:

integrar todos os processos críticos; e) automação: usar tecnologia para automatizar os processos redesenhados; f) comunicação: aumentar a comunicação para suportar processos; g) adaptação: constantemente reconsiderar e aprimorar os processos interfuncionais.

Segundo essa proposta, o último aspecto está relacionado aos fatores críticos de sucesso, os quais seriam: identificação de razões para mudar; pessoal preparado; gestão da mudança; uso de tecnologia da informação (TI) de forma inovadora; e integração entre processo e TI. Quanto às de fracasso, seriam: ações isoladas e sem prioridade; baixa participação do pessoal de TI; e cristalização e não reestruturação dos processos.

Norteadores	Componentes
Foco no cliente Reorganização por processos Inovação	Reexaminação Simplificação Reorganização Integração Automação Comunicação Adaptação
Fatores críticos de sucessos	
Sucesso	Fracasso
Identificação de razões para mudar Pessoal preparado Gestão da mudança Uso de TI de forma inovadora Integração entre processo e TI	Ações isoladas e sem prioridade Baixa participação do pessoal de TI Cristalização e não reestruturação

Figura 9 – Arquitetura para engenharia de negócios

Fonte: CURRAN, T., LADD, A. **Sap R/3 business blueprint**: understanding enterprise supply chain management. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, New Jersey, 1999.

Em síntese, a proposta de sistema de gestão de Curran e Ladd (1999), como ressaltado, não implica um esforço rígido ou profundo para definir a engenharia de negócios, contudo, seus resultados, em especial os elementos tangíveis e intangíveis apresentados, são diretrizes à gestão OPP e se destacam por reforçarem o conceito de que a tecnologia da informação é um importante habilitador da gestão OPP.

Genericamente, argumenta-se que mudanças organizacionais resultam em mudanças no sistema de gestão praticado em uma organização. Por outro lado, argumenta-se que organizações que se mantêm competitivas no mercado estão se transformando continuamente, empreendendo mudanças no seu sistema de gestão para atender às diversas demandas que as desafiam.

Conforme discutido nesse tópico, compreende-se que sistemas de gestão podem assumir estruturas de elementos diferenciadas, dependendo de sua finalidade, contudo estes são constituídos por elementos tangíveis e intangíveis. Para fins desta tese, elementos intangíveis ou norteadores serão tratados como balizadores ou orientadores das ações, e elementos tangíveis ou componentes, como estruturadores ou materializadores. Ambos os elementos tangíveis e intangíveis, num contexto de um sistema de gestão, apresentam-se de forma interdependente, sendo que um não tem sentido sem outro.

Na visão de Pereira e Santos (2001, p. 29), “um elemento norteador pode significar um guia, um ponto de referência ou um princípio”. Um norteador pode ser compreendido como uma doutrina ou teoria, dominando um campo de pensamento sistematizado, ou suposições que formam a base de uma cadeia de raciocínio.

Para fins de definição sintética sobre elemento norteador, pode-se estabelecer que este direciona ou orienta as ações, balizando os gestores na implantação dos elementos componentes de um sistema de gestão OPP.

Na seqüência, serão apresentados estudos de elementos norteadores e componentes de sistemas de gestão OPP.

3.2 Levantamento dos elementos norteadores de sistema de gestão com ênfase em OPP

A seguir, serão apresentados os elementos norteadores de sistemas de gestão com ênfase em OPP propostos por Develin (1995), Ballé (1997), Hammer (2001) e ainda pelos documentos NBR ISO 9001 (2000) e FPNQ (2005). À luz destas pesquisas se permitirá propor elementos norteadores específicos ao SGOPP.

3.2.1 Elementos norteadores de Develin

Para Develin (1995, p. 47), pelo menos dez norteadores se encontram no cerne das organizações estruturadas por processos horizontais, conforme segue:

- ? organizar-se em torno do processo, não da tarefa;
- ? nivelar a hierarquia ao minimizar a subdivisão de fluxos de trabalho e atividades sem valor agregado;
- ? atribuir um líder do processo e do desempenho do processo;
- ? vincular os objetivos de desempenho e a avaliação à satisfação do cliente;
- ? fazer com que as equipes, não as pessoas individualmente, sejam os principais pilares de construção do desenho da organização;
- ? combinar atividades gerenciais com atividades não-gerenciais tanto quanto possíveis;
- ? tratar as generalidades como competências e como regra, não como exceção;
- ? informar e treinar o pessoal baseando-se no “momento oportuno para executar”, não se baseando no “é preciso saber”;
- ? maximizar o contato com o fornecedor e o cliente;
- ? recompensar o desenvolvimento da habilidade individual e o desempenho da equipe, e não apenas o desempenho individual.

Esse conjunto de elementos norteadores para organizações OPP tem como destaque o equilíbrio entre a individualidade e a coletividade nas relações trabalho, entre o gerencial e o não-gerencial, entre o saber e o fazer, mostrando a importância da coerência na definição dos elementos balizadores das ações.

3.2.2 Elementos norteadores de Ballé

Segundo a abordagem de Ballé (1997, p. 101), a implantação da gestão OPP é baseada nos seguintes norteadores:

- horizontalização das atividades: faz-se necessário derrubar a idéia de que as funções e as especializações estão destinadas a serem organizadas em torno de tarefas e não de processos;

- horizontalização da hierarquia: o que mais cresce em qualquer organização parece ser a sua hierarquia. Há sempre mais gerentes do que pessoas a serem gerenciadas, além de infinitas artimanhas para se movimentar os gerentes, de modo a que o desequilíbrio não seja muito notado;
- concentração do foco sobre as equipes: o segredo para se horizontalizarem as hierarquias é definitivamente uma melhor utilização das equipes. As equipes organizadas não irão precisar de tanto gerenciamento quanto um conjunto de indivíduos. Sendo assim, é mais aconselhável usar equipes, ao invés de indivíduos, para construir a organização;
- mais contato entre o fornecedor e o cliente: mesmo depois de um longo relacionamento, ainda não se conversou o suficiente com os clientes. Não se teve tempo para isso ou mesmo desejo de fazê-lo. No entanto, o cliente é a única fonte relevante de *feedback* relacionado ao modo como se realiza o trabalho.

Nesse conjunto de norteadores, o autor mostra um forte alinhamento com o estudo de Develin, com destaque à preocupação com o estreitamento do relacionamento com os fornecedores e com os clientes, para o sucesso contínuo do negócio.

3.2.3 Elementos norteadores de Hammer

Mais recentemente, após a experiência e a repercussão da reengenharia, Hammer (2001, p. 55), com seu último livro *A Agenda*, desenvolveu uma proposta de sistema de gestão horizontal que inclui nove norteadores fundamentais. Originalmente, esses norteadores na proposta do autor se aplicam a qualquer tipo de organização, sejam grandes ou pequenas, públicas ou privadas, quais sejam:

Norteador 1 – Facilite para o cliente fazer negócios com você:

- apresente uma única face ao cliente;
- trabalhe de maneira diferente para diferentes tipos de clientes;
- saiba o que os clientes pedirão antes que peçam;
- proporcione aos clientes uma experiência integral;
- permita que os clientes façam mais para si próprios;
- meça as coisas realmente importantes para os clientes.

Norteador 2 – Agregue mais valor para os clientes:

- veja-se como provedor de soluções;
- faça distinção entre o que você está vendendo e o que seu cliente está comprando;
- desenvolva uma visão mais ampla dos problemas básicos dos clientes, que vá além de sua organização e de seus produtos;
- analise o que seus clientes fazem com o que você lhes oferece, e faça-o para eles ou os ajude nessa tarefa;
- forme os seus preços com base no valor e não no custo.

Norteador 3 – Crie uma empresa de processos:

- torne-se obcecado pelos processos completos que criam valor para os clientes;
- garanta que todos compreendam os processos e o respectivo papel na sua execução;
- nomeie proprietários de processos entre os gerentes seniores, para mensurar, gerenciar e melhorar os processos;
- desenvolva uma organização orientada para o processo, alinhando instalações, remuneração e estruturas em torno de processos;
- promova uma cultura de trabalho em equipe e de responsabilidade compartilhada;
- constitua um conselho de processos, para evitar que os silos funcionais sejam substituídos por “fossas processuais”;
- gerencie como processo todas as suas atividades, para melhorar a organização;
- converta os processos em estilo de vida.

Norteador 4 – Amanse o “monstro do caos” com o poder dos processos:

- reconheça os paladinos e heróis pelo que realmente são: sinais de disfunção;
- alavanque a criatividade de seu pessoal com o poder dos processos;
- torne a inovação reproduzível por meio de desenhos de processos detalhados;
- não permita que lhe digam que a criatividade conflita com processos;
- comprometa-se obsessivamente com a disciplina e com o trabalho em equipe;
- aceite o fato de que nem todos conseguirão os resultados desejados.

Norteador 5 – Baseie a gestão na mensuração:

- retire a mensuração da contabilidade e torne-se parte do trabalho de todos os gerentes;

- abandone os indicadores herdados do passado;
- desenvolva um modelo de sua empresa que ligue seus objetivos gerais às coisas específicas sob seu controle;
- desenhe indicadores objetivos, oportunos, fáceis de calcular e fáceis de compreender;
- torne inevitáveis as melhorias contínuas do desempenho, incorporando-as num processo disciplinado e medido;
- permita que os fatos e as medições triunfem sobre a intuição e as opiniões.

Norteador 6 – Deponha a “tirania” do organograma:

- supere a idéia de unidade de negócios bem delimitada, sob a liderança de gerentes autônomos;
- redefina os gerentes como representantes e não controladores de mercados, produtos ou processos;
- faça com que o trabalho em equipe e a cooperação entre os gerentes sejam a regra e não a exceção;
- ensine os gerentes a pôr em primeiro lugar as necessidades da empresa como um todo;
- adote recompensas que enfatizem o grupo e não o indivíduo;
- substitua a estrutura formal pela liderança inspiradora.

Norteador 7 – Distribua para o cliente final:

- transforme a maximização do valor e a minimização dos custos para o cliente final em sua prioridade número um;
- converta seus canais de distribuição em comunidades de distribuição, nas quais todos trabalhem em busca de objetivos comuns;
- use a Internet para compartilhar informações e agilizar transações;
- garanta que cada participante da comunidade faça apenas aquilo para o qual esteja melhor preparado;
- elimine o trabalho redundante e, em especial, a sucessiva compra e venda de produtos;
- prepare-se para redefinir os papéis tradicionais de maneira não-convencional.

Norteador 8 – Redesenhe e agilize os processos entre organizações:

- extirpe as fontes remanescentes de ineficiência, custo e estoque, redesenhando os processos entre organizações;
- agilize as conexões de seus processos com os de seus clientes e fornecedores;
- redistribua o trabalho entre organizações de modo que, em cada caso, as tarefas sejam executadas pelas mais capazes;
- coordene o trabalho entre empresas com base no livre intercâmbio de informações;
- explore as oportunidades de colaboração com os co-clientes e com os co-fornecedores;
- encare as profundas mudanças culturais resultantes da colaboração e do compartilhamento de informações entre organizações.

Norteador 9 – Adote a visão radical da integração virtual:

- veja o seu negócio não como uma organização autônoma, mas como parte de uma organização estendida, composta de outras organizações que trabalham juntas na criação de valor para o cliente;
- defina sua organização em termos dos processos executados e não dos produtos criados;
- identifique e fortaleça os principais processos em que sua organização é excelente;
- terceirize todo o resto para alguma outra organização mais bem equipada para essas outras tarefas;
- aprenda a trabalhar em estreita interação com os demais, ao invés de sempre atuar sozinho;
- prepare-se para repensar a identidade e a estratégia de sua empresa.

Essa pesquisa de norteadores, apresentada por Hammer, explica em parte o equívoco conceitual difundido pela Reengenharia, na década de 1990, já que estruturalmente esta havia sido concebida apenas em seus elementos componentes, ou seja, na ação pela ação. Em decorrência desta revisão conceitual desse autor, destacam-se, como elementos norteadores, a agregação de valor ao cliente, o paradigma da horizontalização e a extensão virtual com suas redes de relacionamentos.

3.2.4 Elementos norteadores da NBR ISO 9000

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), estabelecido pela Norma NBR ISO 9000 (2000), norteadores são denominados de princípios.

Segundo a norma internacional, para conduzir e operar com sucesso uma organização, é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão, que é concebido para melhorar, continuamente, o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas.

Oito princípios de gestão da qualidade foram identificados como uma forma de melhoria do desempenho de uma organização. Eles têm como objetivo ajudar as organizações a alcançarem um sucesso sustentado e são difundidos nas organizações conforme segue:

- foco no cliente: organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras deles;
- liderança: líderes estabelecem uma unidade de propósito e o rumo da organização. Convém, então, que eles criem e mantenham um ambiente interno no qual as pessoas possam ficar totalmente envolvidas no propósito de alcançar os objetivos da organização;
- envolvimento de pessoas: pessoas de todos os níveis são a base de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as habilidades sejam usadas para o benefício da organização;
- abordagem de processo: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo;
- abordagem sistêmica: identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, como um sistema, contribui para a eficácia e eficiência da organização em alcançar os seus objetivos;
- melhoria contínua: o desempenho global da organização deve ser um objetivo permanente da organização;
- tomada de decisão baseada em fatos: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações;

- benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambas agregarem valor ao que oferecem.

Esses oito norteadores ou princípios de gestão da qualidade formam a base das normas de sistema de gestão da qualidade na família NBR ISO 9000, cuja nova versão (2000) apresenta uma explícita abordagem de orientação por processos.

3.2.5 Elementos norteadores da FPNQ

Segundo a FPNQ (2005, p. 5), os norteadores são estabelecidos como “fundamentos da excelência”, cujos critérios são:

- visão sistêmica: forma de entender a organização como um sistema integrado à sociedade, no qual o desempenho de um componente pode afetar não apenas a própria organização, mas suas partes interessadas;
- aprendizado organizacional: busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio de experiência, avaliação, pesquisa, estudo, busca e compartilhamento de melhores práticas, levando à melhoria ou à inovação dos processos e dos produtos;
- agilidade: capacidade da organização de se antecipar ou responder de forma rápida às mudanças de cenários e às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas;
- inovação: promoção de mudanças significativas para melhorar os produtos e processos da organização e para criar valor adicional às partes interessadas;
- liderança e constância de propósitos: comprometimento dos líderes com os valores e com os objetivos da organização, a fim de construir e manter um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizarem um propósito empreendedor comum e duradouro;
- visão de futuro: compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado a curto e longo prazo, visando ao crescimento sustentado e ao aumento da probabilidade de êxito no alcance do desempenho desejado à organização;
- foco no cliente e no mercado: criação de valor de forma sustentada para o cliente, visando a maior competitividade nos mercados;
- responsabilidade social: relacionamento ético e transparente da organização com todas as partes interessadas, a fim de buscar o desenvolvimento sustentável da

sociedade e preservar recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais;

- gestão baseada em fatos: tomada de decisões, em todos os níveis da organização, apoiada na medição e na análise do desempenho, considerando informações qualitativas internas e externas e incluindo os riscos identificados;

- valorização das pessoas: compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas;

- abordagem por processos: compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor às partes interessadas;

- orientação para resultados: compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.

Esses doze fundamentos estabelecidos orientam os critérios de excelência que são os componentes do sistema de gestão da FPNQ (2005), mais adiante discutidos no item 3.3.

3.2.6 Síntese dos elementos norteadores de sistemas de gestão OPP

Conforme discutido neste capítulo, a partir da visão dos cinco autores pesquisados, a constituição dos elementos de sistemas de gestão orienta-se por norteadores específicos e apropriados ao seu enfoque. Essa preocupação predominantemente ocorre pela necessidade de se definir o sentido dos elementos componentes associados.

Nesse sentido, consolidaram-se os elementos norteadores pesquisados em oito norteadores específicos para o SGOPP, conforme apresentado no quadro 3, os quais serão conceituados e detalhados no capítulo 5, onde se propõe a concepção dos elementos do SGOPP.

Autores	Develin (1995)	Ballé (1997)	Hammer (2001)	NBR ISO 9000 (2000)	FPNQ (2005)
Norteadores					
Prisma do cliente	X		X	X	X
Perspectiva horizontal	X	X	X		
Pensamento sistêmico	X	X	X	X	X
Participação das pessoas	X	X	X	X	X
Paradigma de processos	X	X	X	X	X
Performance	X		X		X
Proprietário de processos		X	X		
Perpetuação dos processos	X	X	X		

Quadro 3 – Síntese dos norteadores de sistemas de gestão OPP
Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

Em análise ao quadro 3, pode-se ter uma visão de estudos de proposições de norteadores de SGOPP de dez anos, ou seja, do período de 1995 a 2005.

Os norteadores que apresentaram maior incidência entre os autores foram o pensamento sistêmico, a participação das pessoas e o paradigma de processos, constatando-se que a interdependência de pessoas e processos, no contexto de um sistema de gestão, é essencial ao êxito, corroborando com Hehn (1999), o que não reduz o nível de importância dos demais norteadores, mas firma um compromisso maior dos gestores, quanto às bases de consolidação do SGOPP.

Também na pesquisa se avaliou que todos os oito norteadores propostos, a serem discutidos no capítulo 5, foram verificados nos autores pesquisados, entretanto, apenas Hammer (2001) contemplou em seus estudos todos os norteadores sob análise.

Os reconhecidos sistemas de gestão com ênfase em qualidade, NBR ISO 9000 (2000) e FPNQ (2005), evidenciaram a proposição de norteadores correspondentes, com exceção para performance, que é explicitamente requerido pela FPNQ.

Na seqüência, será apresentado um levantamento de elementos componentes de um sistema de gestão OPP.

3.3 Levantamento dos elementos componentes de um sistema de gestão com ênfase em OPP

Os elementos componentes necessitariam estar orientados às necessidades explícitas e implícitas das partes interessadas, visando à máxima satisfação delas. Nesse sentido, os elementos componentes representam as ações tangíveis ou objetivas a serem implantadas por uma organização, a fim de satisfazer às exigências das partes interessadas.

A seguir, serão apresentados os estudos de Rummler e Brache (1994), Gonçalves e Dreyfuss (1995), Costa e Caulliraux (1995), Sancovschi (1999) e Hammer (2001) e os documentos NBR ISO 9001 (2000), e FPNQ (2005), sobre o estabelecimento de elementos componentes de um sistema de gestão com ênfase em OPP.

3.3.1 Elementos componentes de Rummler e Brache

Em uma organização que vai além dos projetos de aperfeiçoamento de processos e institucionaliza o gerenciamento OPP, na opinião de Rummler e Brache (1994, p. 162), cada processo-chave tem como elemento componente:

- ? um mapa, que documenta as etapas e as funções que serão executadas;
- ? um conjunto de medidas dirigidas ao cliente, que condiciona as medidas funcionais. Na institucionalização do gerenciamento OPP, as funções não podem ter medidas boas se ferirem outras funções e/ou o processo como um todo;
- ? um dono de processo;
- ? uma equipe de processo permanente, que reúne-se regularmente para identificar e implementar aperfeiçoamentos do processo;
- ? um plano anual de negócios, que inclui os resultados esperados dos processos-chave, os objetivos, o orçamento e os requisitos de recursos não-financeiros;
- ? mecanismos (como quadros de controle de processo) para o monitoramento contínuo do desempenho do processo;
- ? procedimentos (como análise das causas-raiz) e veículos (como equipe de processo) para resolver problemas do processo e capitalizar suas oportunidades.

Esses autores focaram suas pesquisas em componentes dos processos-chave e não na organização como um todo, no entanto, essa especificação apresenta uma contribuição por abordar os componentes básicos de cada processo.

3.3.2 Elementos componentes de Gonçalves e Dreyfuss

Os elementos componentes do sistema de gestão OPP, na visão de Gonçalves e Dreyfuss (1995, p. 18), são:

- ? grupos de trabalho autônomos e flexíveis: os grupos de trabalho por processo terão um nível bastante alto de autonomia para decidir a organização do trabalho e sua execução;
- ? liderança em lugar de autoridade: a orientação substitui, até onde possível, a prescrição de atividades. A liderança, por capacidade, conhecimento e experiência, substitui a autoridade por posição ou poder;
- ? parcerias com redes: os grupos de trabalho se completam com agentes externos à organização: clientes, fornecedores ou parceiros em serviços de apoio, com auxílio da tecnologia de telecomunicações, que hoje viabiliza o trabalho dos grupos por meio de redes;
- ? prioridades dinâmicas: as prioridades de trabalho dos grupos refletem as condições mutáveis do ambiente, assim, a cada mudança de prioridade, os grupos avaliam esse impacto e se reorganizam de acordo.

Esses autores trazem uma visão restrita dos elementos componentes da organização OPP, contudo destaca-se a importância das redes de relacionamentos para a horizontalização, dos fornecedores aos clientes e vice-versa.

3.3.3 Elementos componentes de Costa e Caulliraux

Os seguintes elementos componentes, na visão de Costa e Caulliraux (1995, p. 313), são “a marca do novo mundo do trabalho OPP pós-reengenharia”, conforme segue:

- ? as unidades de trabalho deixam de ser os departamentos funcionais e passam a ser as equipes de processos, organizacionalmente integradas;
- ? os serviços deixam de ser as tarefas simples e fragmentadas da administração científica e passam a ser trabalhos multidimensionais, cuja preocupação é com o processo inteiro, em seus limites imprecisos e em seus trabalhos ampliados. O objetivo é a redução do desperdício, das tarefas desagregadoras de valor, das etapas de verificação, da reconciliação, da espera do fluxo produtivo, da necessidade de monitoração e acompanhamento. Desse modo, mais tempo será dedicado à realização do verdadeiro trabalho. A gestão OPP trará serviços mais gratificantes, pois o trabalho rotineiro, simples, é eliminado ou automatizado;
- ? o papel da mão-de-obra deixará de ser o de controlada para ser o de autorizada. Os empregados serão capazes de formular suas próprias regras e terão maior autonomia para a tomada de decisão, interagindo sobre quando e como o trabalho será realizado, por todo o processo redefinido;
- ? devido a essas novas características, o treinamento em tarefas específicas não será suficiente, pela necessidade de um processo contínuo de educação de formação polivalente de conhecimentos que permitam ao operário aprender por si mesmo. A educação objetiva o aumento de visão e compreensão do empregado, por isso, nesse novo sistema, as pessoas precisam saber como aprender permanentemente;
- ? o foco, na medida de desempenho, deixa de ser na atividade e passa a ser nos resultados, assim o desempenho é medido pelo valor criado, e a remuneração é fixada pelo mesmo critério;
- ? os critérios de promoção passam a ser baseados na habilidade em potencial e não mais no desempenho, pois a promoção é uma mudança e não um prêmio de desempenho;
- ? os valores da empresa deixam de ser protetores para serem produtivos, e resultados no atendimento ao mercado passam a ser a nova “religião”;
- ? os gestores deixam de ser supervisores mandatários e tornam-se instrutores, ajudando a solucionar problemas. O processo de coordenação das diferentes atividades passa a ser simples, sendo complexa a execução do trabalho em si. Os gestores passam a ser verdadeiros tutores, provêm recursos e respondem a perguntas, zelando pela carreira em longo prazo do indivíduo;

- ? as estruturas organizacionais deixam de ser hierárquicas para serem niveladas. Quando o processo inteiro se torna o trabalho de uma equipe, a gestão do processo passa a fazer parte dele;
- ? os executivos deixam de ser controladores e passam a ser líderes, passando a estar mais comprometido com a operação.

Esses autores traçam uma visão de futuro da organização OPF para OPP, destacando-se o nivelamento da estrutura organizacional e ressaltando-se o papel dos donos dos processos, das equipes multifuncionais e o papel dos novos líderes, como elementos componentes à transformação estrutural organizacional.

3.3.4 Elementos componentes de Sancovschi

Na visão de Sancovschi (1999, p. 69), dez elementos componentes constituem um sistema de gestão OPP, conforme segue:

- as unidades de trabalho devem mudar de departamentos funcionais para equipes de processo;
- os serviços devem mudar de tarefas simples para trabalhos multidimensionais;
- o nível de formalização das atividades deve ser reduzido;
- a preparação dos funcionários para os serviços deve mudar do treinamento para a educação;
- as medidas de desempenho e a remuneração devem valorizar os resultados em detrimento das atividades;
- os critérios das promoções devem mudar do desempenho para a habilidade;
- a cultura deve enfatizar que todos os serviços, independentemente da sua natureza, têm um único destinatário: o cliente (interno ou externo);
- os gerentes devem mudar de supervisor para instrutores;
- o número de níveis hierárquicos deve ser reduzido;
- os executivos devem ser líderes em vez de controladores de resultados.

Esses elementos componentes pesquisados demonstram, apesar de sua objetividade, profundidade por contemplarem aspectos relacionados com a educação em detrimento ao mero treinamento, com a valorização e promoção das

peças e, principalmente, com o desenvolvimento da cultura da satisfação dos clientes.

3.3.5 Elementos componentes de Hammer

Alguns elementos componentes comuns entre as organizações que passaram pela reestruturação dos processos de negócios foram estabelecidos por Hammer (2001), conforme segue:

- combinação de vários trabalhos em um só: muitos trabalhos ou atividades antigamente distintos são conjugados e comprimidos em um só. Quando possível, o processo todo deverá ser operado por uma só pessoa, chamada “funcionário do processo”. Algumas situações exigem, entretanto, um time de pessoas, pois o processo é longo demais ou descentralizado, e essas pessoas serão as “equipes do processo”, com habilidades necessárias às exigências desse processo;
- trabalhadores passam a tomar decisões: as empresas que promovem a gestão OPP não apenas comprimem os processos horizontalmente, tendo os “funcionários do processo” ou as “equipes do processo” desempenhando tarefas múltiplas e seqüenciais, como também comprimem os processos verticalmente. O processo de decisão passa a ser parte do trabalho, conseqüentemente, os benefícios de comprimir horizontal e verticalmente o trabalho incluem menores esperas, menores custos indiretos, melhores respostas aos clientes e maior poder para os trabalhadores;
- passos do processo são feitos em paralelo sempre que possível: embora os passos do processo sejam seqüenciados numa ordem natural (em termos do que é preciso seguir), se possível, devem ser conduzidos em paralelo (em ramos). Essa “deslinearização” aumenta a velocidade dos processos de duas maneiras: em primeiro lugar, vários trabalhos são feitos simultaneamente; em segundo, reduzindo-se o tempo entre os primeiros e os últimos estágios, abre-se uma janela para mudanças maiores que tornam obsoleto o antigo trabalho;
- processos passam a ter mais de uma versão: para satisfazer as demandas dos ambientes de hoje, precisa-se, às vezes, de múltiplas versões do mesmo processo, cada qual orientada às necessidades de diferentes mercados, situações ou insumos;

- trabalho passa a ser executado no local mais adequado: o trabalho muda de lugar por meio de fronteiras organizacionais, para melhorar o desempenho global do processo;
- redução nos controles e verificações: os processos que passaram pelo redesenho usam controles apenas quando estes têm um sentido econômico. Frequentemente, os controles são agregados (controle mais amplos e genéricos) ou sublocados e pelo seu próprio projeto, permitem abusos modestos e limitados, por retardarem o conhecimento do ponto onde estes são detectados, ou por examinarem padrões agregados e não individuais;
- tentativa de minimizar o esforço de conciliação: outra forma de trabalho que não adiciona valor é a conciliação. A gestão OPP visa minimizar o esforço de conciliação ao reduzir o número de pontos externos de contato em um dado processo. A cada vez em que há um contato externo, para controle, verificação ou comunicação, há também a necessidade de conciliar valor e informação. Com a gestão OPP, tenta-se reduzir ao máximo esses pontos de contato;
- o “gerente do processo” proporciona, comumente, tal mecanismo prova ser útil quando os passos de um processo são muito complexos ou dispersos, de tal forma que integrá-los por meio de uma só pessoa ou de uma pequena equipe é impossível. Agindo como um anteparo entre o processo (ainda) complexo e o cliente, o gerente do processo comporta-se, perante o cliente, como se fosse responsável pelo processo todo;
- operações híbridas do tipo centralizadas/descentralizadas são comuns: a gestão OPP possibilita combinar as vantagens da centralização e da descentralização no mesmo processo. Isso é feito por meio da tecnologia da Informação, que possibilita às organizações operarem como se suas unidades individuais fossem completamente autônomas, enquanto que goza ainda das economias de escala, proporcionadas pela centralização.

Esses elementos componentes resultam, principalmente, das pesquisas com as reestruturações estruturais da reengenharia, como explicitados com a mudança do trabalho por meio das fronteiras organizacionais, com a redução nos controles e inspeções e com a gerência do processo como ponto de referência aos clientes.

3.3.6 Elementos componentes da NBR ISO 9001

A NBR ISO 9001 (2000) constitui-se de cinco seções de elementos componentes, balizados pelos oito norteadores apresentados no item 3.2.3 e, esquematicamente, dispostos no APÊNDICE D, os quais serão apresentados a seguir:

- sistema de gestão da qualidade: requisitos gerais e requisitos de documentação;
- responsabilidade da administração: comprometimento da administração; enfoque no cliente; política da qualidade; planejamento; responsabilidade, autoridade e comunicação, análise crítica pela administração.
- gestão de recursos: provisão de recursos; recursos humanos; infra-estrutura, ambiente de trabalho;
- realização do produto: planejamento da realização do produto; processos relacionados a clientes; projeto e desenvolvimento; aquisição; produção e fornecimento de serviço; controle de dispositivos de medição e monitoramento;
- medição, análise e melhoria: generalidades; medição e monitoramento; controle de produto não-conforme; análise de dados; melhoria contínua; ação corretiva e ação preventiva.

Os elementos componentes estabelecidos pela NBR ISO 9001 (2000), também denominados no âmbito da gestão da qualidade de requisitos, são estruturados sistemicamente por meio do ciclo PDCA (*Plan, DO, Check e Act*) e a partir de uma abordagem de processos.

3.3.7 Elementos componentes da FPNQ

O modelo de excelência do PNQ reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior.

Em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande.

A incorporação dos fundamentos da excelência às práticas da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégias, é enfatizada pelo modelo.

Embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), e é descrita a seguir:

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades de seus clientes. Assim, essas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da sociedade e das comunidades com as quais interage de forma ética, cumprindo as leis e preservando os ecossistemas.

A equipe de liderança, de posse de todas essas informações, estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, essa cultura na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam criticamente o desempenho global da organização e executam, sempre que necessário, as ações requeridas por ela, consolidando o controle e o aprendizado organizacional.

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização em seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São desdobradas as estratégias em planos de ação, de curto e longo prazo, para servirem como referência à tomada de decisões e à aplicação de recursos na organização. A fim de permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias às partes interessadas, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho da organização.

Até este momento, considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA da organização.

As pessoas que compõem a força de trabalho necessitam estar capacitadas e satisfeitas, num ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os processos, identificar as melhores

alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizar os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.

Conclui-se, neste momento, a etapa referente à execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do controle (C), os resultados são o grande orientador do acompanhamento do desempenho da organização e de suas tendências em relação a clientes e mercado, situação econômico-financeira, pessoas, fornecedores, processos relativos ao produto, sociedade, processos de apoio e processos organizacionais. Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Finalmente, esses resultados, em forma de informações e conhecimento, retornam para toda a organização, para que esta possa executar suas ações e buscar o aprendizado organizacional, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação (A). Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise crítica e a execução das ações necessárias, em todos os níveis, por isso a gestão das informações e do capital intelectual é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

3.3.8 Síntese dos elementos componentes de sistemas de gestão OPP

Constata-se que existe uma diversidade de proposições de elementos componentes de sistemas de gestão com ênfase em OPP, a partir das visões de Rummler e Brache (1994), Gonçalves e Dreyfuss (1995) e Costa e Caulliraux (1995), Sancovschi (1999), Hammer (2001) e dos documentos NBR ISO 9001 (2000) e FPNQ (2005), conforme quadro 4.

Os elementos componentes pesquisados foram agrupados em: planejamento, projeto, publicação, patrocínio, pessoas, poder, papéis, prestígio, promoção, processo, pesquisa, planta, padrão, parcerias, plataforma, placar, prevenção e proatividade.

Essas designações de componentes, com as iniciais em “P” serão detalhadas no capítulo 5.

Autor/Docto	Rummler e Brache (1994)	Gonçalves e Dreyfuss (1995)	Costa e Caulliraux (1995)	Sancovschi (1999)	Hammer (2001)	NBR ISO 9001 (2000)	FPNQ (2005)
Planejamento	X	X				X	X
Projeto	X	X			X		
Publicação	X		X		X	X	
Patrocínio			X	X		X	X
Pessoas	X	X	X	X	X	X	X
Poder	X	X	X	X	X		
Papéis	X	X	X	X	X	X	X
Prestígio			X	X			
Promoção			X	X			
Processo	X	X	X	X	X	X	X
Pesquisa		X					X
Planta	X	X	X	X	X		
Padrão			X	X	X	X	X
Parcerias		X			X		
Plataforma		X			X		
Placar	X		X	X	X		X
Prevenção	X		X	X	X	X	X
Proatividade	X		X				

Quadro 4 – Síntese dos elementos componentes de um SGOPP

Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

O quadro 4 traz uma co-relação dos elementos componentes associados pelos autores pesquisados como pertinentes ao SGOPP. Pode-se constatar que os componentes mais referenciados foram: pessoas, papéis, que são aspectos comportamentais e, processos, que são elementos estruturais da organização OPP.

Dentre os autores que estabeleceram maior número de componentes, em suas propostas de modelos de sistemas de gestão OPP, Hammer (2001) e Costa e Caulliraux destacaram-se por não evidenciarem apenas cinco dos dezessete componentes do SGOPP.

Os modelos de sistemas de gestão da NBR ISO 9001 (2000) e da FPNQ (2005) demonstraram alinhamento das respectivas estruturas de componentes, diferenciando-se apenas nos componentes de publicação, que são exclusivos da NBR ISO 9001 (2000), e os componentes pesquisa e placar, específicos, da FPNQ (2005).

3.4 Considerações do capítulo

Ao longo deste capítulo, identificaram-se pesquisas de elementos de um sistema de gestão e, em específico, com ênfase em OPP. A partir do estudo, verificou-se que a constituição de um SGOPP é composta de elementos intangíveis ou norteadores e tangíveis ou componentes: por norteadores, entende-se como a “alma” da organização, ou seja, os princípios ou os fundamentos direcionadores das ações, e por componentes, entende-se como o “corpo” que estrutura um SGOPP.

Constata-se que os elementos norteadores e componentes do SGOPP são interdependentes, sendo sistemicamente complementares, já que a implantação dos norteadores isoladamente, pode ser representada como uma “alma sem corpo” e, por sua vez, a implantação dos componentes implantados dissociados dos norteadores pode representar um “corpo sem alma”.

Uma vez implantados os elementos norteadores e componentes do SGOPP, os gestores da organização enfrentam o desafio de manter o sistema de gestão por meio de ações disciplinares, comunicando, envolvendo e comprometendo as pessoas em todos os níveis hierárquicos, nos objetivos estipulados, por meio da educação e da capacitação continuada.

A disciplina sistematizada das pessoas, no atendimento aos elementos norteadores e componentes do SGOPP, gera um hábito de maturidade organizacional em que as pessoas realizam seus processos, sem necessariamente a compulsoriedade da utilização de instrumentos e práticas de fiscalização ou inspeção. Por sua vez, o hábito de se realizarem os processos, na perspectiva organizacional orientada pelo cliente, consolida-se, então, numa cultura organizacional de OPP.

CAPÍTULO 4 METODOLOGIAS PARA A TRANSFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OPF EM OPP

Este capítulo visa identificar e analisar metodologias de transformação de organizações OPF em OPP. Ao final deste capítulo, serão avaliados os pontos fortes e fracos de cada metodologia, a fim de fundamentar a proposição de uma metodologia específica para a implantação do SGOPP.

4.1 Metodologia de Rummler e Brache

A metodologia de implantação da gestão OPP proposta por Rummler e Brache (1994) está organizada em três grandes níveis: nível de organização, nível de processo e nível de trabalho/executor, apresentados a seguir.

- Nível de organização

1. Objetivo: desenvolver um conjunto de objetivos de aperfeiçoamento do desempenho voltados para o cliente em nível de companhia, ligados a vantagens sobre a concorrência e/ou lapsos destacados pela estratégia da companhia.
2. Projeto: projetar uma organização em que os relacionamentos funcionais cliente-fornecedor apoiem a estratégia.
3. Gerenciamento: alocar recursos para que os objetivos possam ser atingidos e estabelecer um sistema para acompanhamento e aperfeiçoamento do desempenho.

- Nível de processo

4. Objetivo: identificar os processos mais críticos à estratégia e estabelecer objetivos que descrevam o desempenho exigido nesses processos.
5. Projeto: autorizar as equipes interfuncionais a encontrarem os “fios desligados” nos processos atuais e a criarem processos que os eliminem.

6. Gerenciamento: estabelecer objetivos nas junções críticas do processo e monitorar e aperfeiçoar continuamente o desempenho do processo.

- Nível de trabalho/executor

7. Objetivo: identificar os trabalhos críticos ao sucesso do processo e estabelecer objetivos para as saídas desses trabalhos.
8. Projeto: projetar e organizar os cargos a fim de que possam atingir os objetivos de modo eficiente e eficaz.
9. Gerenciamento: criar um ambiente de trabalho em que o pessoal capaz, adequadamente treinado, tenha especificações claras, *feedback* regular, conseqüências positivas e poucas barreiras à realização do objetivo.

Essa metodologia apresentada por Rummler e Brache traz como ponto positivo a organização em três níveis, abrangendo o nível de organização (em que a estratégia e os relacionamentos cliente-fornecedor são estabelecidos), o nível de processo (em que os fluxos de trabalho são criados e documentados) e o nível de trabalho/executor (em que os cargos são definidos e um sistema de desempenho humano de apoio é instalado).

4.2 Metodologia de Gonçalves

De acordo com os estudos de Gonçalves (2000), foram identificados, pelo menos, cinco estágios, num espectro que vai de um modelo puramente funcional até o modelo essencialmente baseado em processos.

O quadro 5 descreve as várias etapas em que as organizações podem se encontrar em relação à organização por processos, além de apresentar algumas das características básicas dessas etapas, tanto do ponto de vista do funcionamento das organizações, como dos limites atingidos em cada uma delas em termos de negócios.

As organizações que se encontram na etapa A são aquelas que ainda não deram passos decisivos em direção à estruturação por processos. São empresas

que ainda precisam passar por uma etapa de conscientização a respeito do assunto, pois, para elas, as chances de uma mudança radical são muito limitadas.

As organizações que se encontram na etapa B já têm seus processos e subprocessos identificados, porém o foco do esforço ainda está centrado nas funções. O grande desafio é, então, o mapeamento de seus processos e a identificação dos processos essenciais em torno dos quais essas organizações se estruturam.

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

Quadro 5 – Os estágios da evolução para a organização por processos

Fonte: GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 1-19, out./dez. 2000.

As organizações típicas da etapa C são aquelas que, embora já tenham identificado seus processos e melhorado seus processos essenciais, ainda raciocinam por funções. Nessas empresas, o poder ainda se concentra nas unidades verticais, que resistem fortemente à idéia de horizontalizar a gestão.

As organizações na etapa D já tomaram todas as providências das etapas anteriores. Geralmente, distribuem seus recursos ao longo de seus processos essenciais e atribuem à responsabilidade da gestão de cada processo essencial a um *process owner*. Sua grande tarefa, a partir desse ponto, é desenvolver um novo modelo estrutural, rompendo com as principais funções, reformulando os referenciais e os mecanismos de gestão e, finalmente, implantando a nova organização.

Finalmente, as empresas que se encontram na etapa E são aquelas que já foram desenhadas pela lógica dos processos essenciais. Sua grande tarefa é a monitoração permanente da definição do seu negócio e o ajuste dos processos adequados para seu negócio sempre que necessário, adequando a organização a cada momento, como um organismo vivo.

A principal utilidade desse modelo de classificação das empresas é a identificação do estágio em que se encontra a empresa, de modo a ser possível avaliá-lo com relação às demais e com respeito às expectativas dos seus dirigentes. É possível, também, utilizar esse modelo para avaliar o nível de preparo da alta gestão em função da etapa em que a empresa está e em função do desafio de mudar de etapa.

O autor parte da hipótese de que é possível, para qualquer organização, mudar de etapa no espectro apresentado, caso isso seja considerado necessário e adequado. Nem sempre, no entanto, essa transição é suave, rápida e tranqüila.

A Figura 10 mostra as ações básicas necessárias para buscar uma forma de organização baseada em processos a partir de cada uma das etapas do espectro.

O primeiro ponto refere-se à definição de um responsável pelo funcionamento de cada processo essencial. Nas organizações tradicionais, os processos essenciais são retalhados em segmentos, conforme o fluxo passa pelas unidades verticais, e o gerente de cada unidade vertical se responsabiliza pelo desempenho do processo apenas enquanto este estiver dentro de seus domínios. No entanto, ninguém é responsável pelo desempenho do processo como um todo, que é justamente o que interessa mais ao cliente. Para tentar resolver essa situação, as organizações têm utilizado os *process owners* e os *case managers* (gerentes de conta).

Os *process owners* desempenham uma função permanente, responsável pelo projeto do processo essencial e pela sua monitoração e adaptação em função das condições que se alteram constantemente. Sua presença é indispensável e, se o *process owner* não estiver presente, o modelo convencional antigo reassume seu posto.

Exatamente pelo fato de as organizações por processos exigirem que as pessoas trabalhem de maneira tão diferente, é freqüente perceber que faltam as ferramentas e os modelos sociais, psicológicos e humanos para ajustar os grupos internos às novas condições.

O QUE FALTA								
	Cons-cientizar	Mapear proces-sos	Selecio-nar proces-sos essen-ciais	Melhor-rar proces-sos essen-ciais + tecnolo-gia	Redis-tribuir recursos + <i>process owner</i>	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções	Reformular o referen-cial e os mecanismos de gestão	Implan-tar
A								
B			Selecio-nar proces-sos essen-ciais	Melhor-rar proces-sos essen-ciais + tecnolo-gia	Redis-tribuir recursos + <i>process owner</i>	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções	Reformular o referen-cial e os mecanismos de gestão	Implan-tar
C					Redis-tribuir recursos + <i>process owner</i>	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções	Reformular o referen-cial e os mecanismos de gestão	Implan-tar
D						Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções	Reformular o referen-cial e os mecanismos de gestão	Implan-tar

Monitorar a definição do negócio

E →

Ajustar a organização

Figura 10 – O que falta para atingir uma organização por processos
 Fonte: GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 1-19, out./dez. 2000.

As alterações nos pressupostos que deram base para a formação inicial da organização, tais como o perfil da concorrência, o mercado, a demanda dos clientes

e a conjuntura do país, levam a organização a procurar outra configuração que seja adequada à nova situação.

4.3 Metodologia de Hammer

A proposta inicial da reengenharia proposta por Hammer passou por várias evoluções e adaptações, entretanto, numa visão mais recente sobre a implantação da gestão OPP, Hammer (2001, p. 82) estabeleceu alguns passos à sua efetividade, como segue:

- ? identifique os processos da empresa, normalmente cinco a dez;
- ? faça com que as pessoas de toda a organização se conscientizem dos processos e de como seu trabalho se enquadra neles;
- ? crie e implemente medidas de processo de 'ponta a ponta', derivadas das necessidades do cliente e dos acionistas. Avalie o desempenho do processo atual e estabeleça objetivo;
- ? indique os proprietários dos processos que devem ser dirigentes com autoridades sobre um processo, responsáveis por garantir a consistência de desempenho. O proprietário do processo estabelece o desenho do processo, garante que esse desenho seja seguido, obtém os recursos necessários para o processo e intervém, conforme necessário, para a melhoria do processo;
- ? selecione dois ou três processos para serem redesenhados e melhorados;
- ? implemente esses novos desenhos de forma angular;
- ? com o tempo, alinhe os sistemas de gerenciamento da empresa com a nova proeminência de seus processos.

A metodologia de Hammer (2001) apresenta como pontos positivos a preocupação com a conscientização das pessoas envolvidas e o estabelecimento de indicadores para a mensuração dos processos em toda a sua amplitude. Entretanto, pode-se destacar como ponto negativo dessa metodologia a ausência de atividades voltadas à efetiva horizontalização da estrutura organizacional.

4.4 Metodologia da Mello

A metodologia de Mello (2002) é resultante dos métodos e abordagens proprietárias desenvolvidas pelas *Process Renewal Group Consulting Group Inc.* e

SRI Strategic Resources Inc., uma metodologia estruturada em oito etapas, conforme representada na figura 11.

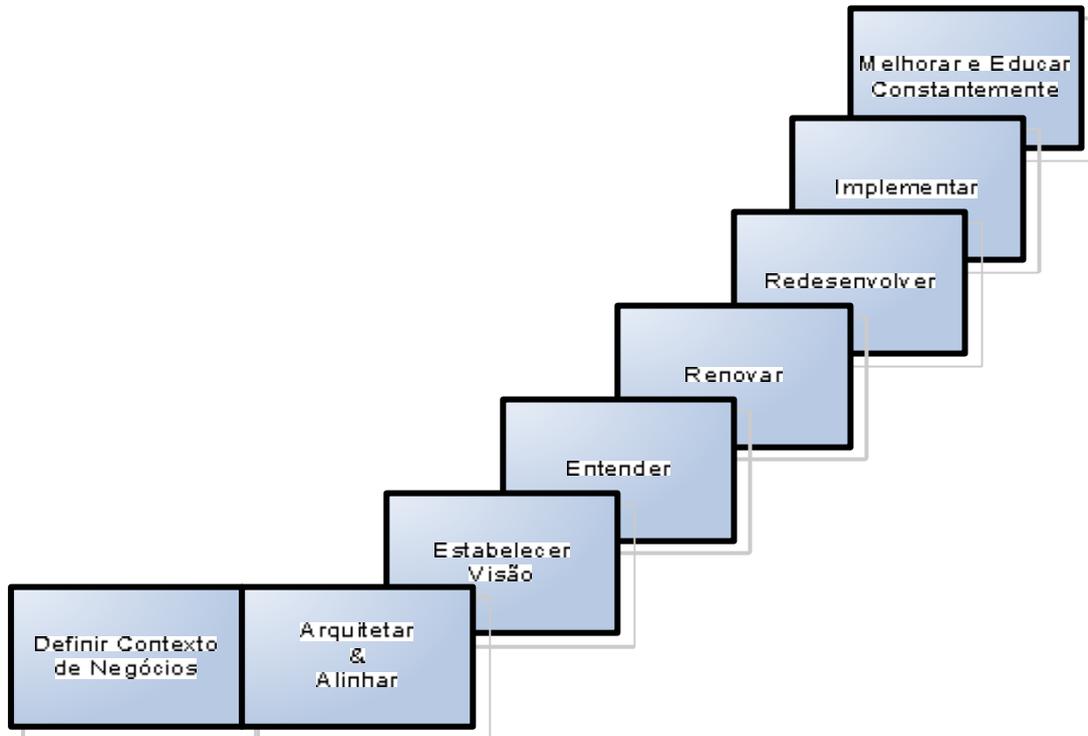


Figura 11 – Metodologia de Mello

Fonte: Adaptado de MELLO, Alexandre Magno V. Modelagem, análise e redesenho de processos de negócio. In: Seminário e workshop, 8, 2002, São Paulo. **Handbook**. São Paulo: Process Renewal Group/ Expertise, 2002.

Passo 1 – Definir contexto de negócio:

- entender pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (SWOT);
- determinar potenciais cenários para o futuro;
- classificar os tipos de *stakeholders*;
- documentar princípios e valores;
- produzir indicadores de performance e requisitos;
- documentar fluxo empresa/*stakeholders*;
- determinar objetivos e fatores críticos de sucesso.

Passo 2 – Arquitetar e alinhar:

- identificar processos de negócio;
- associar processos aos critérios e priorizar;
- determinar requisitos de conhecimento;

- identificar tecnologias estratégicas;
- identificar estruturas organizacionais estratégicas;
- definir requisitos físicos das instalações;
- determinar capacidades humanas;
- determinar oportunidades de alinhamento e restrição.

Passo 3 – Estabelecer visão:

- selecionar processo para revisão e identificar *stakeholders*;
- formular visão dos processos e do projeto;
- identificar metas de melhoria de performance do projeto;
- definir escopo do projeto;
- definir estratégia do projeto;
- desenvolver *business case* inicial;
- desenvolver estratégia de comunicação e mudança;
- finalizar o plano do projeto.

Passo 4 – Entender processos:

- confiar escopo e fronteiras;
- mapear processos existentes;
- medir a performance dos processos;
- determinar causas dos problemas;
- identificar prioridades de melhoria;
- implementar *quick wins*.

Passos 5 – Renovar:

- realizar *benchmark* de processos e tendências;
- finalizar critério de avaliação;
- obter conhecimento dos recursos de suporte;
- inovar processos;
- modelar os processos renovados;
- demonstrar/validar processos renovados;
- desenvolver estratégia de transformação.

Passo 6 – Redesenhar:

- rever a estrutura organizacional;
- revisar os papéis e responsabilidades;
- identificar a cadeia de fornecimento.

Passo 7 – Implantar:

- definir projeto piloto;
- alinhar os recursos;
- readequar os mecanismos de reconhecimento;
- fazer adequação de TI.

Passo 8 – Melhorar e educar constantemente:

- estabelecer mensuradores dos processos horizontalizados;
- ajustar os mecanismos de reforços da estrutura horizontalizada;
- implantar plano de educação continuada sobre a gestão OPP.

Essa metodologia, compreendida em oito fases, apresenta uma visão sistêmica e ampla para a transformação da organização OPF em OPP, com destaque para o forte alinhamento à tecnologia da informação, como viabilizadora e fortalecedora do sistema de gestão horizontal.

4.5 Metodologia de Santos, Cameira, Clemente e Clemente

O método aplicado pelo Grupo de Produção Integrada (COPPE-UFRJ), em pesquisa-ação em projetos de gestão OPP, tem sua primeira fase dividida nas seguintes etapas: (1) definição das diretrizes estratégicas da organização; (2) modelagem da situação atual; (3) estudo e análise dos processos modelados em grupos multifuncionais; (4) definição desdobrada da estratégia da organização, das diretrizes para o redesenho dos processos; (5) redesenho dos processos em grupos multifuncionais com maior participação dos “donos dos processos”.

Uma síntese estruturada de todas as etapas dessa metodologia está disposta no quadro 6, a seguir.

Primeira fase: diagnóstico e reprojeto	Possíveis desdobramentos da primeira fase
(1) Definição das diretrizes estratégicas da organização; (2) Modelagem da situação atual; (3) Estudo e análise, em grupos multifuncionais, dos processos modelados; (4) Definição, desdobrada da estratégia da organização, das diretrizes para o redesenho dos processos; (5) Re-projeto dos processos em grupos multifuncionais com participação dos <i>stakeholders</i> intra-organização.	(i) Desenvolvimento de programas de organização de documentação técnica; (ii) Certificação ISO ou participação no PNQ; (iii) <i>Benchmarking</i> para comparação e melhoria de processos e indicadores; (iv) Projeto de cadeias de suprimentos; (v) Desenvolvimento e projeto de modelos de negócios virtuais.
Segunda fase: aprimoramento	Resultados globais esperados
(a) Especificação e seleção ou desenvolvimento de sistemas de informação; (b) Definição e implantação de estrutura organizacional mais aderente aos processos; (c) Gerência do conhecimento; (d) Implantação de <i>Workflow</i> e GED; (e) Custeio por atividades (ABC); (f) Simulação; (g) Implantação de SIGs.	(a) Uniformização do entendimento sobre a forma de trabalho na organização; (b) Difusão dos objetivos organizacionais, gerando integração; (c) Melhoria do fluxo de informações; (d) Padronização dos processos; (e) Melhoria da gestão organizacional; (f) Aumento da conceituação organizacional sobre processos; (g) Redução de tempo e custo dos processos.
	Eficiência (rendimento) Eficácia (resultado) Efetividade (longo prazo)

Quadro 6 – Aplicação e resultados para engenharia de processos de negócios

Fonte: SANTOS, R. P. C., CAMEIRA, R. F., CLEMENTE, A. A., CLEMENTE, R. G. **Engenharia de processos de negócios: aplicações e metodologias**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

Após essas cinco etapas, pode-se seguir outra fase com as seguintes etapas, em paralelo ou em seqüência: (a) especificação e seleção ou desenvolvimento de sistemas de informação; (b) definição e implantação de indicadores de desempenho; (c) análise, projeto e implantação de nova estrutura organizacional mais aderente aos processos; (d) gerência do conhecimento levantado durante a primeira fase; (e) implantação de *Workflow* Gerência Eletrônica de Documentos (GED).

Durante a primeira fase, são passados conceitos de processos e outros relacionados a estes aos integrantes da organização para que se identifique que desdobramentos poderiam ser realizados em uma terceira fase.

Um resultado de destaque na primeira fase é a uniformização do entendimento sobre a forma de trabalho na organização e difusão dos objetivos organizacionais. Os projetos de redesenho, com o aumento do uso da *Internet* nos negócios, têm utilizado essa técnica para desenvolvimento e projeto de sistemas de negócios virtuais. Outra aplicação do redesenho de processo está na possibilidade de melhorias nas cadeias de suprimentos.

A primeira fase está dividida nas seguintes etapas:

- definição das diretrizes estratégicas da organização: a primeira etapa dessa metodologia define os objetivos específicos do projeto, desdobrados da estratégia organizacional, de forma tal que o projeto seja conduzido segundo orientação devida. Essa etapa visa motivar, por meio do apoio da alta gestão, a participação mais efetiva dos integrantes da organização envolvidos no projeto, para que o resultado da modelagem se dê de forma mais eficiente e eficaz.
- modelagem da situação atual: a modelagem da situação atual é realizada segundo a lógica de entrevista para levantamento, modelagem e validação dos processos. Tais atividades são realizadas com os profissionais responsáveis pela execução dos processos, buscando-se construir, de forma interativa e participativa, uma descrição que seja capaz de representar inequivocamente as etapas do processo, através de modelos elaborados com ferramentas apropriadas. Por fim, a validação poderia ser feita com um outro profissional, que também tenha conhecimento suficiente acerca do processo descrito. Nessa fase, deverão surgir, de forma mais evidente, as discordâncias entre o sistema gerado pelo primeiro interlocutor e pelo seu revisor, características da modelagem de processos com forte respaldo na experiência de seus executores, ou seja, em seus conhecimentos tácitos e percepções individualizadas.

Essa metodologia compreendida em duas grandes fases, sendo a primeira de diagnóstico e projeto e a segunda de aprimoramento, apresenta como pontos fortes o alinhamento com as definições estratégicas da organização e com outros sistemas como a gestão do conhecimento, ISO e PNQ. Todavia, não estão no seu escopo ações específicas para a horizontalização da organização.

4.6 Consideração do capítulo

Neste capítulo, apresentaram-se as pesquisas de cinco metodologias de transformação da organização OPF para OPP. Para a organização das iniciativas de implantação da gestão OPP dos autores pesquisados, definiu-se congregar as atividades afins, em três fases, denominadas de: Preparação, Propulsão e Progressão, conforme apresentado no quadro 7. Para cada uma das fases foram determinadas atividades associadas, as quais são conceituadas e detalhadas no capítulo 6, onde será apresentada uma proposta de metodologia para a implantação do SGOPP.

Metodologias	Etapas	Fase Preparação	Fase Propulsão	Fase Progressão
Rummler e Brache (1994)		X	X	
Gonçalves (2000)		X	X	X
Hammer (2001)		X	X	
Mello (2002)		X	X	X
Santos, Cameira, Clemente e Clemente (2003)		X	X	X

Quadro 7 – Co-relação entre as metodologias investigadas e as fases de implantação do SGOPP
Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

Ao analisar as metodologias pesquisadas, frente à aplicabilidade das fases de implantação do SGOPP, observou-se que há uma forte co-relação nas propostas de Gonçalves (2000), Mello (2002) e Santos, Cameira, Clemente e Clemente (2003), contemplando todas as três fases em análise.

Do ponto de vista dos aspectos fortes e fracos de cada metodologia, segue o quadro 8, que apresenta os aspectos mais relevantes em termos de aderência a um sistema de gestão OPP.

Autores	Pontos fortes	Pontos fracos
Metodologia de Rummler e Brache (1994)	Estruturação em três níveis: organizacional, processos de trabalho e trabalho / executor.	Não há um detalhamento das etapas, atividades e responsabilidades envolvidas.
Metodologia de Gonçalves (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - O estabelecimento de cinco estágios que vai de um modelo funcional até o modelo baseado em processos; - A construção de um quadro com as ações básicas necessárias para buscar uma forma de organização OPP. 	Há uma limitação de elementos componentes do sistema de gestão OPP e não são detalhados os passos evolutivos de um estágio ao outro.
Metodologia de Hammer (2001)	Proposição de indicadores para a mensuração dos processos em toda a sua extensão.	Ausência de atividades voltadas à efetiva horizontalização da estrutura organizacional.
Metodologia de Mello (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase inicial à estratégia; - Atividades específicas à horizontalização da estrutura organizacional; - Plano de endomarketing. 	Não há abrangência de extensão aos fornecedores, clientes ou cadeias de relacionamentos virtuais. Não contempla os aspectos humanos e comportamentais.
Metodologia de Santos, Cameira, Clemente e Clemente (2003)	Metodologia compreendida em duas grandes fases: diagnóstico/reprojeto e aprimoramento.	Abordagem focada em elementos estruturais, não contemplando os aspectos humanos e comportamentais.

Quadro 8 – Análise dos pontos fortes e fracos das metodologias pesquisadas
 Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

À luz das metodologias sintetizadas no quadro 8, constatou-se que alguns autores se preocuparam exclusivamente com atividades estruturais, entretanto, apenas Gonçalves (2000) e Mello (2002) consideraram os aspectos humanos e comportamentais. Também, nessa linha comportamental, Hehn (1999, p. 67) defende que a transformação de uma organização departamental tradicional para integrada e OPP ocorre em dois planos distintos: o plano cultural e o plano dos elementos estruturais.

No plano cultural, é preciso mudar os modelos mentais, as crenças, os valores, ou seja, os elementos que estão no núcleo das organizações OPP. Já no plano dos elementos estruturais, é preciso ajustar a estrutura organizacional, alterar a lógica da

estrutura de objetivos, rever papéis e responsabilidades, realinhar os diversos sistemas de recursos humanos (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, premiação e carreira) e rever a distribuição física das atividades, etc.

As metodologias de Rummler e Brache (1994), Hammer (2001), Mello (2002) e de Santos, Cameira, Clemente e Clemente (2003) podem ser classificadas como roteiros para a implantação de SGOPP e, em especial, a metodologia de Gonçalves (2000) é a única que se propõe a estabelecer um roteiro genérico de transformação de uma organização OPF em OPP.

Enfim, constatou-se a pertinência das fases de preparação, propulsão e progressão, como sendo as possíveis etapas de uma metodologia para a transformação de uma organização OPF em OPP, cujo desdobramento das atividades, objetivos, responsabilidades e resultados será apresentado no capítulo 6, referente às proposições do modelo e método e analisadas no capítulo 7, no processo de verificação de aplicabilidade.

CAPÍTULO 5 PROPOSIÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO ORIENTADA POR PROCESSOS (SGOPP)

Este capítulo está organizado inicialmente pelas considerações acerca do caráter inovador e da originalidade da tese, na seqüência, pela concepção do sistema de gestão OPP e pelo respectivos elementos norteadores e componentes associados.

O caráter inovador da tese está compreendido na contribuição conceitual acerca da OPP como um sistema de gestão e sua caracterização, na proposição de um sistema de gestão organizacional que corresponda, de forma sustentável, às dinâmicas do mercado, na lógica de construção do sistema de gestão proposto e na proposição de uma metodologia de implantação aderente ao modelo.

Para a transformação de uma organização funcional para uma que considere os processos como elementos centrais da gestão organizacional, é necessária uma ampla conceituação acerca de processos nas organizações que almejam tal transformação. Nesse sentido, esta pesquisa buscou, em diversas bases de dados, literaturas, teses, dissertações, artigos que pudessem fundamentar o processo de proposição do sistema de gestão OPP e sua metodologia de implantação, permitindo-se constatar a ausência de estudos específicos sobre a OPP, como um sistema de gestão, estruturado por elementos tangíveis e intangíveis próprios, associado de uma metodologia aderente ao modelo de gestão.

Quanto à visão da lógica de construção do sistema de gestão OPP, balizou-se principalmente em relação à visão estrutural e sistêmica da norma NBR ISO 9000, versão 2000, cuja ênfase está na melhoria contínua da qualidade dos processos, inter-relacionando os elementos tangíveis, denominados de requisitos, com os elementos intangíveis, denominados princípios e pelos fundamentos (elementos intangíveis) e critérios de excelência (elementos tangíveis) preconizados pela FPNQ (2005).

Conforme o capítulo 3, os modelos de gestão propostos por Grover e Kettinger (2000) e Hammer (2001) são estruturados por elementos tangíveis e intangíveis, entretanto, direcionados ao processo da reengenharia organizacional. Já os autores Curran e Ladd (1999) propuseram um sistema de gestão, também composto por elementos tangíveis e intangíveis, contudo, orientado à engenharia de processos de

negócios, cujo foco principal está na inovação com uso da tecnologia da informação como um importante habilitador da gestão OPP.

Quanto às propostas de sistemas de gestão específicas com a ênfase na OPP, os autores Develin (1995) e Ballé (1997) apenas propuseram os elementos intangíveis e, por outro lado, os autores Rummler e Brache (1994), Gonçalves e Dreyfuss (1995), Costa e Caulliraux (1995) e Sancovschi (1999) propuseram, exclusivamente, elementos componentes do sistema de gestão.

Nesse sentido, a proposta do SGOPP se coloca como um modelo organizacional inovador, pois integra sistemicamente os seus elementos tangíveis, denominados componentes e os intangíveis, denominados norteadores, com o objetivo comum da orientação por processos, possibilitando orientar a trajetória das organizações OPF, na sua transformação organizacional para OPP.

Para manter a originalidade de cada um dos elementos constituintes do sistema de gestão OPP proposto e sua metodologia de implantação, estabeleceu-se que todos os elementos integrantes seriam iniciados pela letra 'p' de processo, resultando em:

- oito elementos norteadores: prisma do cliente, perspectiva horizontal, pensamento sistêmico, participação das pessoas, paradigma de processos, performance, proprietário de processos e perpetuação dos processos;
- dezoito elementos componentes: planejamento, projeto, publicação, patrocínio, pessoas, poder, papéis, prestígio, promoção, processo, pesquisa, planta, padrão, parcerias, plataforma, placar, prevenção e proatividade;
- metodologia 3p com as fases: preparação, propulsão e progressão.

No que tange a aderência das metodologias de implantação de modelos de gestão OPP com os respectivos elementos constituintes, pode-se avaliar que, no caso de Rummler e Brache (1994), o ponto forte está na estruturação dos elementos componentes associados, entretanto, não se detalham as etapas, atividades e responsabilidades envolvidas, assim como não se contemplam os elementos intangíveis do sistema de gestão OPP.

Na visão metodológica de Gonçalves (2000), foram apresentados cinco estágios de evolução do sistema de gestão OPP, a partir da organização funcional e quais seriam as ações necessárias para o processo de transformação, contudo, não é discutida a forma como poderiam ocorrer essas ações de implantação, assim como

Rummler e Brache (1994) não contemplaram em modelo os elementos intangíveis do sistema de gestão OPP.

Já Hammer (2001) considerou, na concepção de seu modelo de gestão OPP, os elementos tangíveis e intangíveis e uma metodologia básica de implantação, porém, não explicitou as atividades necessárias para a efetiva transformação estrutural de OPF para OPP.

E as propostas de metodologias de Mello (2002) e Santos, Cameira, Clemente e Clemente (2003), apesar de estarem bem estruturadas e detalhadas, podem ser consideradas como de aplicação geral, pois esses autores não apresentam modelos de gestão, com os respectivos elementos constituintes.

5.1 Concepção do SGOPP

Um sistema de gestão tem o objetivo de potencializar o atendimento a requisitos especificados pelas suas partes interessadas e à melhoria contínua dos processos e produtos (bens e serviços) de uma organização (NBR ISO 9001, 2000).

A cultura de uma organização é caracterizada pelo conjunto de hábitos, preceitos e mentalidades predominantes, que acabam influenciando o estilo gerencial e a forma de pensar e agir das pessoas que a compõem. Essa cultura acaba definindo a identidade da organização e é de vital influência sobre a vida e o comportamento dos seus integrantes.

Faz-se necessário compreender que as organizações, em um sentido holístico, podem ser vistas como “organismos vivos”. E como organismos vivos, são compostos por um corpo (estrutura, recursos, instrumentos de gestão e demais elementos componentes) e uma alma (cultura, políticas, diretrizes e os elementos norteadores). Ambos são fundamentais e necessitam estar alinhados com os propósitos da organização. Ambos, corpo e alma, são incompletos um sem o outro (MORGAN, 1996).

Portanto, torna-se relevante criar uma interação e compatibilização entre os elementos norteadores e componentes de um sistema de gestão e a cultura da organização, espaço onde não somente o sistema poderia ser moldado aos elementos constituintes, mas a cultura também. É esse um dos grandes desafios

de uma organização que deseja implantar, com sucesso, um sistema de gestão: tornar os elementos de gestão dos sistemas de referência parte integrante da cultura da organização.

Nesse enfoque, a série de normas NBR ISO 9000, revisão 2000, trouxe um importante avanço em relação às versões anteriores, pois definiu quais são os princípios (norteadores) que fundamentaram a elaboração dos requisitos (componentes). São os oito Princípios da Gestão da Qualidade descritos no documento NBR ISO 9000:2000 (Fundamentos e Vocabulário), bem como na ISO 9004:2000 (Diretrizes para Melhorias do Desempenho), sintetizados no capítulo 3 desta pesquisa. Isso contribuiu no sentido de esclarecer a “alma dos requisitos”, em sua elaboração e princípio, o qual baliza os elementos componentes.

Da mesma forma, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), prescreve doze fundamentos de excelência (norteadores) como direcionadores dos oito critérios de excelência (componentes). Nesse sentido, propõe-se, como alinhamento conceitual que os requisitos e os critérios sejam denominados de elementos componentes e os princípios e os fundamentos sejam tratados como elementos norteadores de um sistema de gestão.

Compreendidos os conceitos de elementos norteadores e componentes, analisando-se do ponto de vista da consolidação de um sistema de gestão, o primeiro passo para executar uma implantação culturalmente contextualizada é disseminar, na organização, não somente os componentes (requisitos ou critérios) a serem sistematizados, mas, principalmente, por que eles deveriam ser atendidos

A figura 12 representa essa trajetória processual, na busca da consolidação da cultura organizacional.

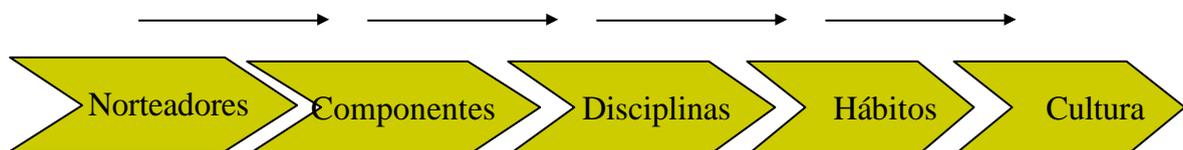


Figura 12 – Contextualização cultural de um sistema de gestão
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

O segundo passo é tornar os requisitos algo compulsório a ser seguido, ou seja, fazer com que se tornem uma disciplina dentro da organização. Esse é o estágio de

imaturidade do sistema, no qual a disciplina pragmática começa a moldar a cultura da organização. O atendimento a esses norteadores ainda é algo relativamente artificial, fora da inércia natural da organização, exigindo disciplina na sua aplicação, por isso, nesse estágio, é comum a ocorrência de erros básicos no atendimento aos componentes, com um atendimento sem substância e sem compreensão sobre o que se está fazendo.

A contextualização cultural do sistema requer constante reciclagem da compreensão dos elementos norteadores e componentes, e da disciplina na internalização destes. Trata-se de um processo que vai tornando-se, gradativamente, um hábito, um modo natural de fazer as coisas. Quando o atendimento aos elementos norteadores e componentes torna-se um hábito, é que o sistema vai desenhando-se culturalmente contextualizado. Em síntese, os norteadores orientam a aplicação dos componentes. A sistematização dos elementos norteadores e componentes se dá pelo ato contínuo disciplinar, os quais, com o tempo, tornam-se hábitos, resultando na cultura organizacional.

Com base nas etapas para a contextualização cultural de um sistema de gestão, seguindo a lógica do atendimento aos princípios e requisitos de gestão preconizados pelas normas da série ISO 9000 e FNQ, é que está balizada a concepção de um SGOPP, constituído por elementos norteadores e componentes.

O SGOPP é um sistema de gestão empresarial, indicado às organizações inseridas em ambientes competitivos, onde se requeira uma efetiva adequação e convergência de seus recursos, flexibilidade estrutural, percepção dos desejos e necessidades dos clientes e uma compreensão sistêmica de todos os elementos norteadores e componentes da organização. Os elementos desse sistema de gestão estão constituídos por norteadores e componentes, cuja representação está disposta na figura 13 a seguir, detalhada nos itens seguintes deste capítulo.

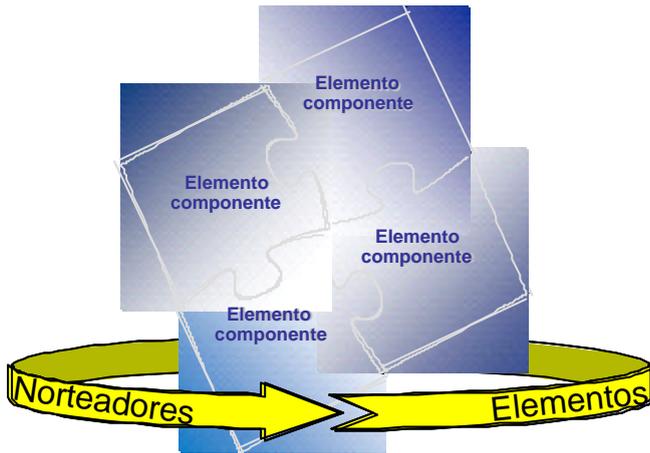


Figura 13 – Visão holística do SGOPP
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

5.2 Norteadores do SGOPP

Os elementos norteadores são os balizadores do SGOPP, os quais norteiam as ações e provêm um sentido à internalização dos elementos componentes. Os elementos norteadores do SGOPP foram identificados e propostos à luz das pesquisas dos autores analisados no capítulo 3: Develin (1995), Ballé (1997), Hammer (2001), NBR ISO 9000 (2000) e FPNQ (2005), os quais são representados na figura 14, a seguir.

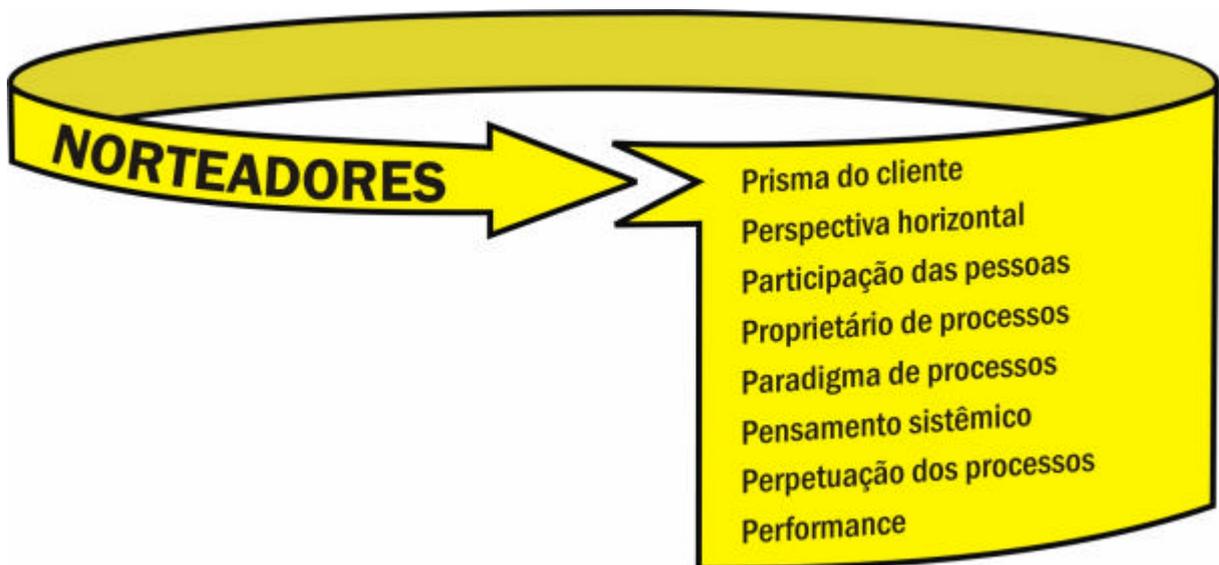


Figura 14 – Detalhamento dos elementos norteadores do SGOPP
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Norteador I – Prisma do cliente: a organização desenvolve, produz e oferece valor ao cliente, a partir de suas necessidades implícitas e explícitas, oferecendo-lhe os benefícios que satisfaçam suas expectativas de qualidade, logística e serviços associados, por um preço justo.

Norteador II – Perspectiva horizontal: conscientização de que as estruturas por processos são mais eficazes para a geração de valor para o cliente, resultando no incremento da capacidade da organização de se antecipar, ou responder de forma mais rápida, às mudanças de cenários e às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas.

Norteador III – Pensamento sistêmico: internalização de como cada indivíduo agrega valor à organização, ao cliente e à sociedade. A visão sistêmica pressupõe que as pessoas da organização compreendam seu papel individual e coletivo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a importância da integração desta com o ambiente externo.

Norteador IV – Paradigma de processos: compreensão de que a gestão OPP e um processo evolutivo, por meio de melhorias contínuas, bem como dos aprendizados das melhores práticas internas ou externas à organização. É a difusão do pensar e do agir horizontalmente na organização.

Norteador V – Proprietário de processos: a consolidação de um SGOPP requer liderança transformacional, desenvolvendo um ambiente apropriado à autonomia. É o comprometimento com os valores e objetivos estratégicos da organização e com a capacidade de construir e manter um sistema de gestão que estimule as pessoas a compartilhar um propósito comum, por meio do aprendizado contínuo.

Norteador VI – Participação das pessoas: compreensão das necessidades de desenvolvimento intelectual, profissional e moral do ser humano, por meio do exercício de seu trabalho, num ambiente de participação, respeito, bem-estar, aprimoramento das competências e incentivo à criatividade, inovação, qualidade e produtividade.

Norteador VII – Perpetuação dos processos: o redesenho da cadeia de valor da organização considera as competências organizacionais e as atividades finalísticas envolvidas, visando à sua otimização e à sua modernização, que perpetua aos clientes e fornecedores numa relação de benefícios mútuos.

Norteador VIII – Performance: o senso de resultados requer a quebra de paradigma por parte das lideranças, a fim de direcionar os esforços e recursos para

o alcance dos objetivos financeiros e não-financeiros, de maneira harmônica às necessidades de todas as partes interessadas.

5.3 Componentes do SGOPP

Na complementação da constituição do SGOPP, são descritos os respectivos elementos componentes, pesquisados no capítulo 3, fundamentados nos modelos, de Rummler e Brache (1994), Gonçalves e Dreyfuss (1995), Costa e Caulliroux (1995), Sancovski (1999), Hammer (2001), NBR ISO 9001 (2000) e FPNQ (2005), os quais estabelecem os requisitos do sistema de gestão proposto, com uma abordagem sistêmica, balizados por norteadores próprios, conforme detalhado no item 5.2.

O esquema de representação sistêmica dos elementos componentes é agrupado por: mobilizadores, comportamentais, estruturais e avaliativos.

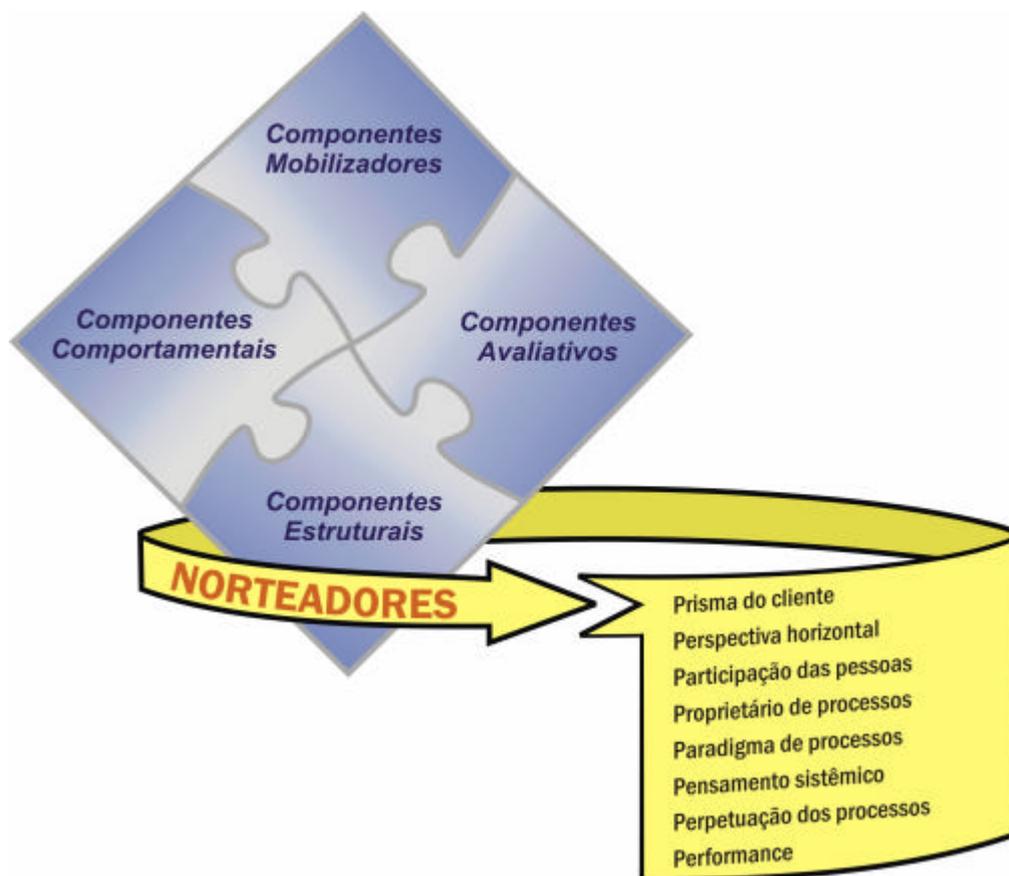


Figura 15 – Organização dos elementos componentes do SGOPP
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Na visualização do SGOPP, as premissas das partes interessadas são compreendidas pelos requisitos explícitos, implícitos e regulamentares, que determinam as necessidades dos clientes e demais interessados e as diretrizes normativas aplicáveis ao segmento ou produto, conforme esquematicamente apresentados na figura 16, a seguir.

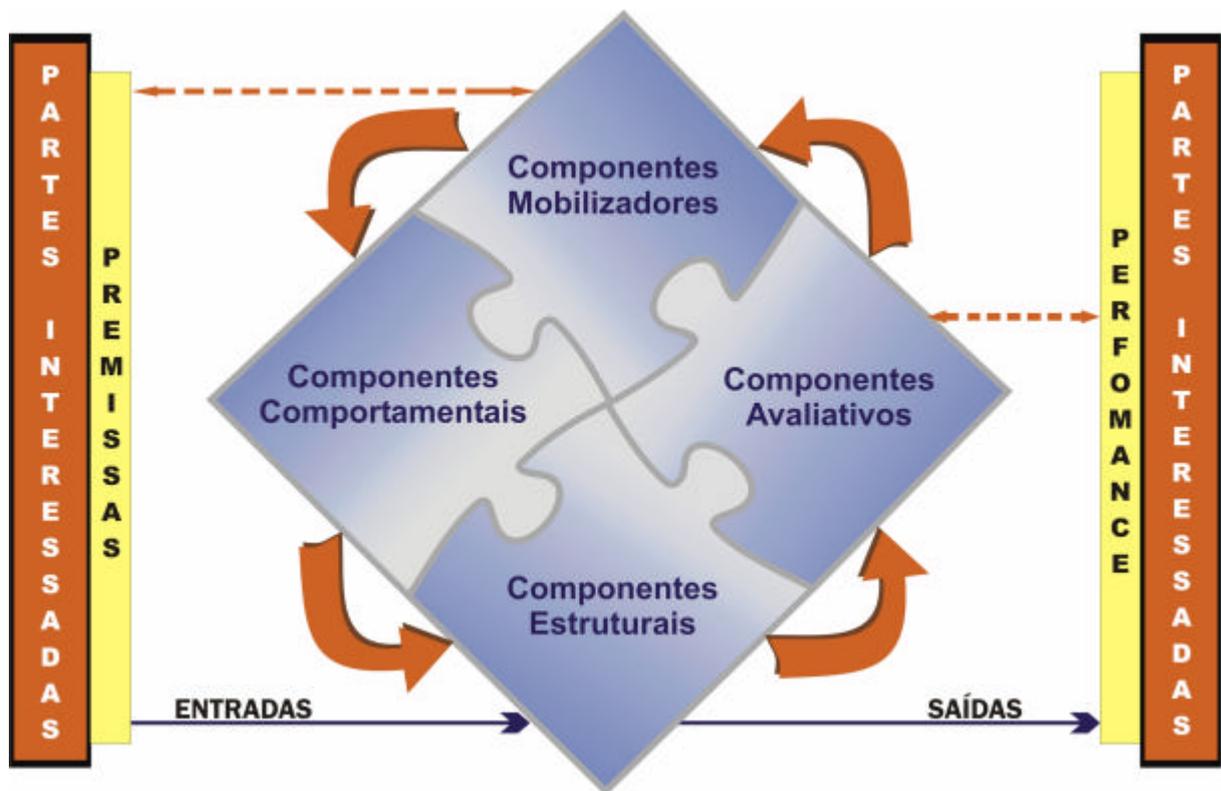


Figura 16 – Relacionamento dos elementos componentes do SGOPP com as partes interessadas
Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

Para fins dessa proposição de sistema de gestão, a organização, por meio da Alta-direção e demais lideranças, provê e alinha recursos para atendimento contínuo de tais requisitos, com realização, disseminação e intervenção de pesquisas sistemáticas de realimentação das partes interessadas.

Na seqüência, segue o detalhamento de cada um dos elementos componentes do SGOPP, seguido da análise sistêmica desses componentes e respectivos norteadores.

5.3.1 Detalhamento dos elementos componentes mobilizadores

Os elementos componentes de mobilização são constituídos por: plano, projeto, publicação e patrocínio da Alta-direção, cujo objetivo é gerar sensibilização e movimentação da organização para a transformação estrutural de OPF para OPP, representados na figura 17, conforme segue.



Figura 17 – Detalhamento dos elementos componentes mobilizadores do SGOPP
Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

O plano deve estar alinhado com as premissas dos clientes e representa a necessidade da realização de um diagnóstico estratégico, compreendendo: análises sistemáticas dos ambientes interno e externo; definição e disseminação de uma identidade estratégica, incluindo a determinação do negócio, missão, visão e valores; estabelecimento de um posicionamento estratégico que se desdobrará em

direcionadores, objetivos, metas e indicadores estratégicos; estabelecimento de mecanismos de controle e acompanhamento do SGOPP.

A organização deve constituir um projeto para o gerenciamento da mudança da organização OPF para a OPP que considere as participações das interfaces técnicas e funcionais e contemplem as etapas, responsabilidades, prazos, recursos, propósitos e os processos de entrada, saída, verificação, validação e alteração de projetos.

A publicação determina que a organização deva implantar uma sistemática de comunicação da política e dos objetivos estratégicos do SGOPP, assim como das premissas das suas partes interessadas. O plano de comunicação deve contemplar as direções verticais, horizontais e transversais de relacionamentos, estendendo-se às suas redes de relacionamentos externos.

O patrocínio da Alta-direção deve ser evidenciado pela permanente demonstração de seu comprometimento com a eficácia do SGOPP. Essa demonstração deve ser evidenciada, dentre outras iniciativas, pela definição das políticas e objetivos estratégicos, táticos e operacionais, estabelecendo unicidade de propósitos na presença atuante e proativa, no incentivo ao trabalho participativo, no alinhamento da organização para o atendimento à satisfação dos clientes, na disponibilização de recursos, na definição das responsabilidades e autoridades, no estabelecimento de comunicação das diretrizes estratégicas em todos os níveis e na análise crítica e sistemática do SGOPP.

5.3.2 Detalhamento dos elementos componentes comportamentais

Os elementos componentes comportamentais são constituídos por: pessoas, poder, papéis, prestígio e promoção, representados na figura 18 conforme segue. O objetivo desses componentes é comprometer as pessoas da organização, preparando-as continuamente com técnicas, habilidades, conhecimentos, atitudes e pensamentos, com base no paradigma de organização gerenciada horizontalmente.



Figura 18 – Detalhamento dos elementos componentes comportamentais do SGOPP
 Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

A componente pessoa determina que a organização deva identificar as necessidades de desenvolvimento de competências a partir do SGOPP, considerando-se conhecimento (saber), habilidade (fazer) e atitude (querer). Para tanto, devem ser implantadas ações para o aprimoramento da educação, experiências, habilidades e treinamentos alinhados às políticas e objetivos estratégicos para a eficácia do SGOPP.

O componente poder requer que a organização determine as relações de poder da estrutura horizontalizada, bem como defina as lideranças dos processos da cadeia de valor (*process owner*) e dos demais macroprocessos, conforme apropriado. Devem ser estabelecidos níveis de autonomia, responsabilidades e autoridades para os níveis organizacionais, assim como devem ser estabelecidos grupos informais e promoção da sinergia das ações coletivas, por meio da implantação de equipes inter e multifuncionais.

O componente papel estabelece que a organização deva definir, a partir dos processos horizontalizados e das relações de poder determinadas, as atividades e tarefas vinculadas aos cargos e funções, considerando as interfaces com os outros processos e com os propósitos da organização.

O prestígio estabelece que a organização deva implantar uma sistemática de reconhecimento e valorização de talentos e de resultados atingidos individualmente

e coletivamente, para a qual deve ser instituída uma avaliação de desempenhos que promova igualdade, justiça, cooperação e o profissionalismo entre os envolvidos.

A componente promoção determina que a organização deva implantar uma sistemática de remuneração por competências, como incentivo às equipes inter e multifuncionais e como mecanismo de esforço à eficácia do SGOPP.

5.3.3 Detalhamento dos elementos componentes estruturais

Os elementos componentes estruturais são constituídos por: pesquisa, planta, padrão, parcerias e plataforma tecnológica, cujo objetivo é instrumentalizar os gestores à mudança e constituindo os elementos estruturais da organização OPP, representados na figura 19 conforme segue.

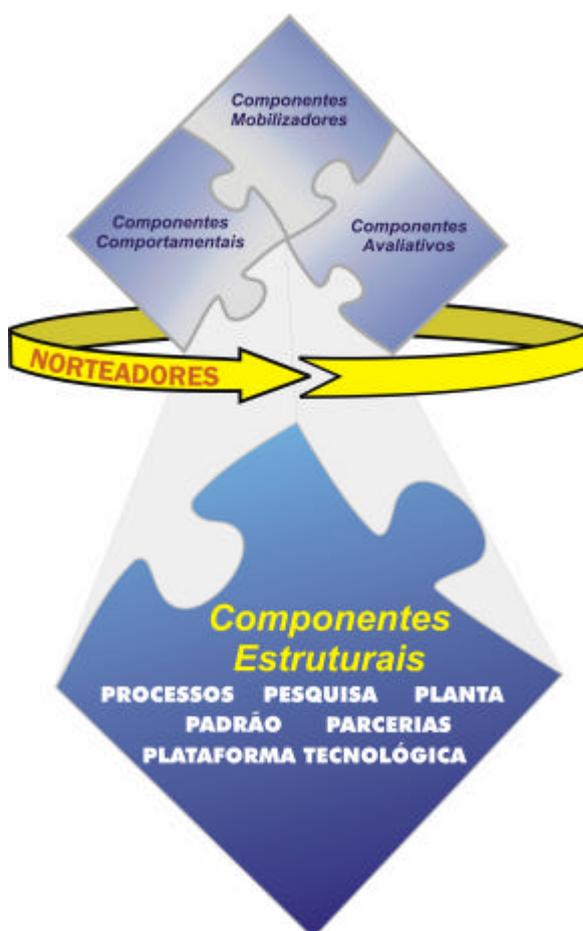


Figura 19 – Detalhamento dos elementos componentes estruturais do SGOPP
Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

O componente processo estabelece que a organização deva gerenciar os processos de sua cadeia de valor, visando à otimização e à racionalização de atividades que não agreguem valor à organização, a partir de mapeamento, modelagem, redesenho de processos e simulação e determinação de controles, a fim de assegurar a eficácia dos processos interfuncionais.

Para a orientação aos direcionamentos dos redeseños, a organização deve realizar pesquisas sistemáticas de referenciais de melhores práticas de gerenciamento por processos, interna ou externamente à organização. Essas pesquisas poderão ser realizadas em segmentos diferentes ao de sua área de atuação.

A planta determina que a organização deva representar a estrutura organizacional horizontal, a partir do redesenho de sua cadeia de valor e demais macroprocessos, visando à racionalização dos níveis hierárquicos (*downsizing*) e ao estudo e reestruturação de *layout* físico, objetivando prover agilidade e flexibilidade aos processos, assim como arquiteturas de relacionamentos para a identificação dos *stakeholders* e suas interações e impactos.

Os padrões estabelecem que a organização deva definir instrumentos de normatização de processos horizontais, incluindo sistemáticas de elaboração, atualização, controle e disseminação aos níveis pertinentes, a fim de gerir o conhecimento, por meio do aporte de capital intelectual. Esses padrões devem estar disponíveis no local de uso, em fácil acesso e representação, provendo critérios de aceitação, metodologia, orientação, instrução técnica, responsabilidade e dispositivo de segurança.

As parcerias estabelecem que a organização deva definir uma política de estreitamento de relacionamento com suas cadeias de fornecimentos, desenvolvendo formas de cooperação e redes, ou alianças estratégicas, por meio direto ou com o uso das telecomunicações, visando ao benefício mútuo nas relações e, conseqüentemente, à eficácia dos processos horizontalizados.

A plataforma tecnológica determina que a organização deva fazer uma integração e adequação dos sistemas de informações, a partir dos processos horizontalizados, no ambiente interno e externo à organização. A tecnologia da informação deve estar desenvolvida e parametrizada, para disponibilizar os requisitos funcionais orientados por processos, a fim de agilizar a informação e assegurar a sua confiabilidade, em todos os níveis, para tomada de decisão.

5.3.4 Detalhamento dos elementos componentes avaliativos

Os elementos componentes avaliativos são constituídos por: placar, prevenção e proatividade, representados na figura 20 conforme segue. O objetivo desses elementos é prover a organização de mecanismos de acompanhamento da gestão OPP, bem como de instrumentos de intervenção proativa pelos gestores de processos, por meio de sua melhoria contínua.

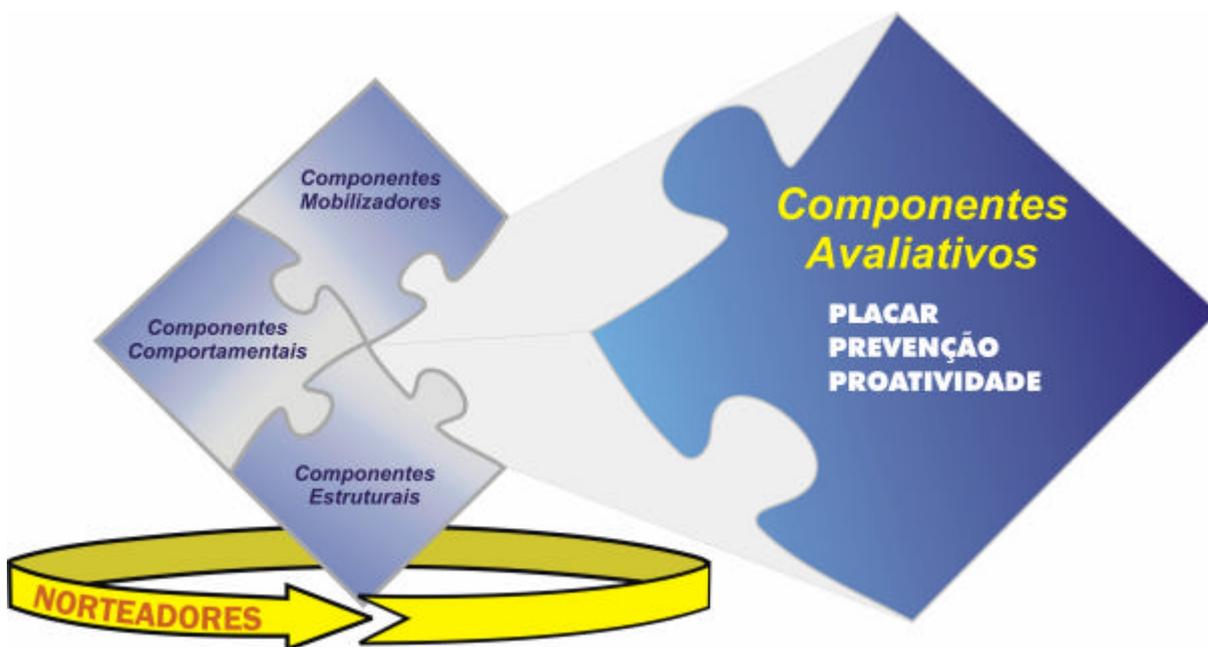


Figura 20 – Detalhamento dos elementos componentes avaliadores do SGOPP
Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

O placar determina que a organização deva implantar uma cultura de resultados, na qual será estabelecido, definido e gerenciado um conjunto de indicadores, balanceados e sistematizados, assegurando a eficácia do SGOPP, o desempenho e o monitoramento dos processos e produtos (bens e serviços) e a efetiva satisfação dos clientes. Um sistema de medição de desempenho deve ser instituído em todos os níveis, reforçando o espírito coletivo para o atingimento dos resultados e o compartilhamento dos recursos e benefícios.

Os mecanismos de prevenção determinam que a organização deva instituir uma sistemática de auditorias internas do SGOPP, considerando a capacitação de auditores de gestão por processos, um planejamento anual e uma metodologia que estabeleça plano, realização, fechamento e acompanhamento das não conformidades dos processos, dos produtos e do sistema. Devem ser implantadas

sistemáticas para o tratamento de não conformidades reais, por meio de ações corretivas, e não conformidades potenciais, por meio de ações preventivas.

A proatividade, em âmbito geral, visa desenvolver um ambiente organizacional de contínuo aprendizado, por meio da instituição de mecanismos de retroalimentação da gestão, quanto ao desempenho dos processos, produtos, satisfação das partes interessadas e eficácia do SGOPP.

5.3.5 Co-relação entre os elementos norteadores e componentes do SGOPP

Neste item, foi construído o quadro 9, contemplando a co-relação entre os elementos norteadores e os componentes do SGOPP, a fim de evidenciar a relação sistêmica entre estes e mostrar como o elemento norteador é colocado em prática.

Norteadores	Componentes associados
<p>I - Prisma do cliente</p> <p>São as gerações de valor ao cliente, a partir de seus desejos e necessidades implícitos e explícitos, oferecendo-lhe os benefícios que satisfaçam suas expectativas de qualidade, logística e serviços associados, soluções inovadoras por um preço justo.</p>	<p>-Premissas das partes interessadas, Plano, Publicação, Patrocínio e Proatividade.</p> <p>Como esse conceito é colocado em prática:</p> <p>O norteador Prisma do cliente baseia diretamente a capacidade da organização de identificar as Premissas das suas partes interessadas e retroalimentar seus Planos estratégicos, num processo contínuo de aprendizado. Os desejos e necessidades dos clientes devem ser Publicados internamente, sob o Patrocínio da Alta-direção, para que haja um alinhamento de esforços em prol da busca da satisfação. Organizações focadas no cliente também buscam identificar as características e atributos que diferenciam seu produto daquele oferecido pela concorrência. O foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças que ocorrem à sua volta, principalmente quanto aos concorrentes e à movimentação dos clientes em relação a novas demandas e necessidades.</p>
<p>II - Perspectiva horizontal</p> <p>Compreensão de que as estruturas por processos são mais eficazes para a geração de valor para o cliente, resultando no incremento da capacidade da organização de se antecipar, ou responder de forma mais rápida, às mudanças de cenários, assim como às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas.</p>	<p>-Projeto, Poder, Processos, Planta e Plataforma tecnológica.</p> <p>Como esse conceito é colocado em prática:</p> <p>O norteador Perspectiva horizontal baseia o Projeto integrador das várias iniciativas de transformação de OPF para OPP, por meio do redirecionamento da Planta estrutural organizacional. O redesenho dos Processos da cadeia de valor, as novas relações de Poder e a aplicação de Plataforma tecnológica integradora dos processos são diretamente balizadas pela Perspectiva horizontal.</p>

continua

continuação

<p>III - Pensamento sistêmico</p> <p>Internalização de como cada um agrega valor à organização e, conseqüentemente, ao cliente e à sociedade. A visão sistêmica pressupõe que as pessoas da organização compreendam seu papel individual e coletivo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a importância da integração desta com o mundo externo.</p>	<p>-Projeto, Plano, Pessoas, Planta e Parcerias.</p> <p>Como esse conceito é colocado em prática:</p> <p>O norteador Pensamento sistêmico baseia a concepção das partes constituintes do Projeto de transformação da organização de OPF para OPP, influenciando a percepção das Pessoas quanto à importância de seu trabalho e à relação direta deste com o Plano estratégico. O plano deve ser voltado para o sucesso no longo prazo e para resultados no presente, sem comprometer o futuro em função de ganhos no curto prazo. As Parcerias são partes integrantes do movimento de horizontalização da organização e devem ser alinhadas para o efetivo alcance dos resultados.</p>
<p>IV – Paradigma de processos</p> <p>Considera a gestão por processos um processo evolutivo e sustentável, por meio de melhorias contínuas, experiências e análises das iniciativas estratégicas, táticas e operacionais, bem como dos compartilhamentos das melhores práticas internas ou externas à organização. É a internalização do pensar e do agir horizontalmente na organização.</p>	<p>-Processos, Pesquisa, Planta, Padrão, Plataforma tecnológica, Prevenção e Proatividade.</p> <p>Como esse conceito é colocado em prática:</p> <p>O norteador Paradigma de processos baseia o redesenho dos processos da cadeia de valor da organização, à luz de Pesquisas referenciais de melhores práticas. O redirecionamento dos processos suporta a nova Planta estrutural horizontal, estabelecendo Padrões e uma Plataforma tecnológica integradora. Esse norteador fundamenta os mecanismos de Prevenção, agregando valor à organização por meio da postura proativa das lideranças. Para que o processo de tomada de decisões seja eficaz e a introdução de melhorias e inovações seja mais rápida, a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação, adequados ao seu negócio, e desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas.</p>
<p>V – Proprietário de processos</p> <p>A consolidação de um SGOPP requer forte liderança transformacional da Alta-direção, criando um ambiente apropriado à autonomia, é o comprometimento da Alta-direção e dos demais líderes com os valores e objetivos da organização, e com a capacidade de construir e manter um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro, por meio de aprendizado contínuo.</p>	<p>-Patrocínio, Pessoas, Poder, Planta e Plataforma tecnológica.</p> <p>Como esse conceito é colocado em prática:</p> <p>O norteador Proprietário de processos baseia a responsabilidade da Alta-direção no Patrocínio da condução da transformação da organização de OPF para OPP. A descrição das responsabilidades das Pessoas e linhas de Poder é orientada pela Planta estrutural horizontalizada. A participação proativa e continuada da Alta-direção cria clareza e unicidade de propósito.</p>

continua

conclusão

<p>VI – Participação das pessoas</p> <p>Compreensão das necessidades de desenvolvimento intelectual, profissional e moral do ser humano, por meio do exercício de seu trabalho, num ambiente de participação, respeito, bem-estar, aprimoramento das competências e incentivo à criatividade, inovação, qualidade e produtividade.</p>	<p>-Plano, Projeto, Publicação, Pessoas, Poder, Papéis, Prestígio, Promoção e Proatividade.</p> <p>Como esse conceito é colocado em prática:</p> <p>O norteador Participação das pessoas baseia a construção do Plano estratégico e Projeto de transformação da organização. Todos os níveis hierárquicos são envolvidos pela Publicação dos norteadores e componentes do SGOPP. A descrição das atividades das Pessoas, as relações de Poder, os sistemas de Prestígio e Promoções são conduzidas à luz deste norteador. Neste contexto, a promoção da participação das pessoas, em todos os aspectos do trabalho e de sua qualidade de vida, é fundamental para que desenvolvam seu pleno potencial e contribuam para os resultados da organização. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas.</p>
<p>VII – Perpetuação dos Processos</p> <p>O redesenho da cadeia de valor da organização, deve considerar as competências organizacionais e as atividades finalísticas envolvidas, incentivando a agilização e a desburocratização, por meio da tecnologia, perpetuando-se os processos junto aos clientes e fornecedores, numa relação de benefícios mútuos.</p>	<p>- Processos, Padrão, Parcerias e Plataforma tecnológica.</p> <p>Como esse conceito é colocado em prática:</p> <p>O norteador Perpetuação dos processos baseia o redesenho dos Processos da organização, considerando a estreitamento do relacionamento com as Parcerias, com os fornecedores e com os clientes. O atendimento aos Padrões dos processos de recebimento e de entrega e o suporte de uma Plataforma tecnológica integradora são fundamentados por esse norteador. A ação da Alta-direção e dos demais líderes deve conduzir ao equilíbrio e à harmonia no relacionamento com todas as partes interessadas, de forma a conseguir o engajamento e o consentimento geral para concretizar a visão da organização.</p>
<p>VIII – Performance</p> <p>O desenvolvimento do senso de resultados requer a quebra de paradigma por parte das lideranças, a fim de convergir todos os esforços e recursos para o alcance dos objetivos financeiros e não-financeiros, de maneira harmônica às necessidades de todas as partes interessadas.</p>	<p>-Plano, Pesquisa, Plataforma tecnológica, Placar e Proatividade.</p> <p>Como esse conceito é colocado em prática:</p> <p>O norteador Performance baseia a estruturação dos objetivos e indicadores do Plano estratégico. A determinação das metas é balizada à luz de Pesquisas de referenciais de melhores práticas. Para a sistematização de informações de acompanhamento de desempenho, é implantada Plataforma tecnológica apropriada.</p>

Quadro 9 – Co-relação entre os elementos norteadores e componentes do SGOPP

Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

5.4 Considerações do capítulo

Este capítulo apresentou uma descrição dos elementos dos SGOPP, os quais são constituídos sistemicamente por oito norteadores e quatro grupos de componentes, conforme esquematicamente representado na figura 21, a seguir.

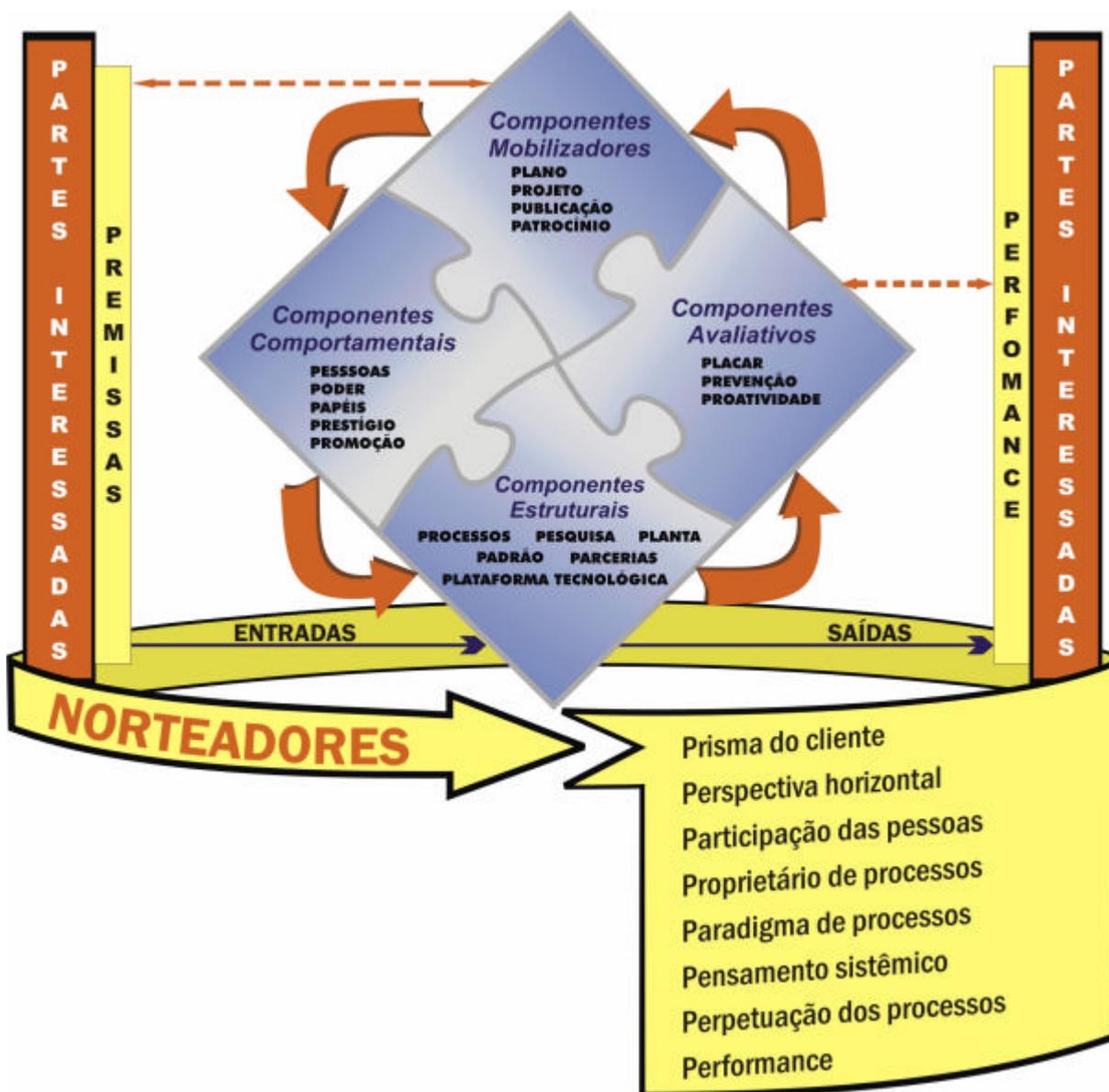


Figura 21 – Visão sistêmica dos elementos norteadores e componentes do SGOPP
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Por norteadores, compreende-se como sendo os princípios ou fundamentos de um sistema de gestão, os quais provêm um sentido para a internalização dos

componentes, ou seja, é a “alma” da organização, pois respondem ao “por que fazer?”.

Especificamente para o SGOPP, foram identificados e propostos oito norteadores, cujas iniciais são a letra “P”, como seguem: Prisma do cliente, Perspectiva horizontal, Pensamento sistêmico, Paradigma de processos, Proprietário de processos, Participação das pessoas, Perpetuação dos processos e Performance.

Já por componentes, entende-se como sendo os requisitos ou critérios do SGOPP, direcionados pelos oito norteadores, que respondem ao “que fazer?”. Os componentes são agrupados em quatro componentes: mobilização, comportamentais, estruturais e avaliativos.

Para a efetivação da aplicabilidade do SGOPP, deve-se observar que cada conjunto de elementos componentes não deve ser tratado de maneira independente, mas numa perspectiva sistêmica, conforme evidenciado no quadro 9.

Outra característica desses elementos componentes é que eles também são constituídos por vinte palavras iniciadas com a letra “P”, o que apenas atesta a originalidade da proposta.

Dessa forma, o SGOPP proposto é constituído por oito norteadores e dezoito componentes, que, juntos, objetivam evidenciar, de maneira lógica, estruturada e sistematizada, a gestão horizontalizada da organização, para o efetivo atendimento da satisfação das partes interessadas e para o aprimoramento das competências e a sustentabilidade da gestão.

CAPÍTULO 6 PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DO SGOPP

Este capítulo estabelece uma metodologia para a implantação do SGOPP, cujas fases compreendem: Preparação, Propulsão e Progressão.

Assim como a proposição dos elementos norteadores e componentes do SGOPP, com palavras iniciadas com a letra “P”, essas três fases também seguem a mesma linha, a fim de manter a personalização da proposição, sem perda ou distorção do sentido de cada elemento constituinte do sistema de gestão.

Cada uma dessas fases foi planejada num enfoque sistêmico, considerando a interdependência e os *feedbacks* essenciais para o aprimoramento contínuo do modelo e método proposto.

A implantação efetiva das três fases, de maneira sistematizada e com efetiva liderança na condução do processo de mudança organizacional, poderá resultar na transformação da organização OPF em OPP.

6.1 Visão geral da metodologia de implantação do SGOPP proposta

A metodologia de implantação do SGOPP é composta pelas fases de: Preparação, Propulsão, Progressão, que estão diretamente associadas aos elementos norteadores e componentes pertinentes ao SGOPP. Para fins de denominação sintética, definiu-se como metodologia P3.

A fase da Preparação está associada ao componente de mobilização para a transformação organizacional; a fase de Propulsão está associada aos componentes estruturais e comportamentais do sistema de gestão; a fase de Progressão está associada aos componentes avaliativos e de retroalimentação.

Como pré-requisito para a implantação dessas três fases, deve-se iniciar identificando os requisitos explícitos e implícitos das partes interessadas, bem como os requisitos regulamentares aplicáveis, a fim de orientar as tomadas de decisões com informações oriundas dos ambientes interno e externo.

Para a implantação efetiva dessa pré-fase, as seguintes ações devem ser realizadas: desenvolver um instrumento de pesquisa dos requisitos dos clientes, aplicá-la, analisá-la criticamente e comunicá-la às áreas pertinentes e estabelecer ações corretivas e preventivas, conforme pertinente. Para a identificação dos

requisitos dos clientes, também poderão ser realizadas convenções com representantes e *workshop* com fornecedores e representantes de órgãos regulamentadores do segmento, conforme representado na figura 22. Cabe essa ação à Alta-direção à coordenação direta, por meio da operacionalização dos gestores de Marketing, Vendas e Suprimentos.

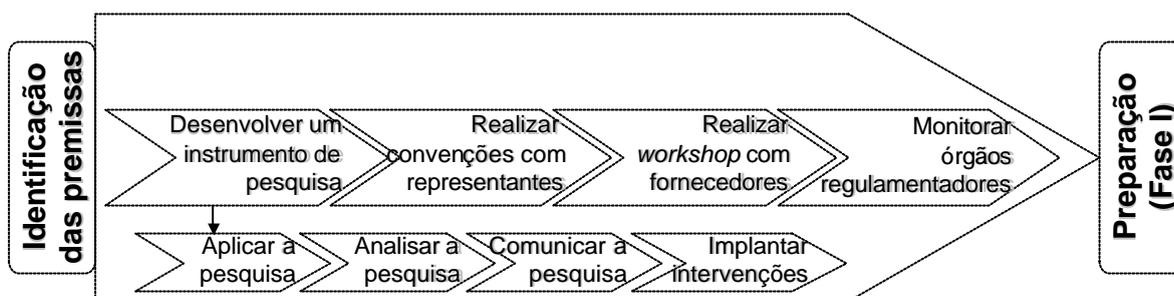


Figura 22 – Representação das atividades associadas às premissas das partes interessadas
Fonte: elaborado pelo autor (2006).

A orientação pelas premissas das partes interessadas permite retroalimentar continuamente a organização OPP, com informações dos ambientes internos e externos, e direcionar os seus recursos para o incremento de competitividade, gerando valor aos seus clientes e demais interessados.

O esquema representativo da metodologia em três fases faz uma alusão ao ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) de melhoria contínua da gestão da qualidade, sendo a fase de Preparação correspondente ao Planejamento (*Plan*), Propulsão equivalente à Execução (*Do*) e Progressão referente à Verificação (*Check*) e a Agir Corretivamente (*Act*), respectivamente.

Entretanto, a metodologia P3, conforme apresentada na figura 23, está sistemicamente estruturada, constituindo-se de etapas interdependentes e orientadas pelas premissas das partes interessadas.

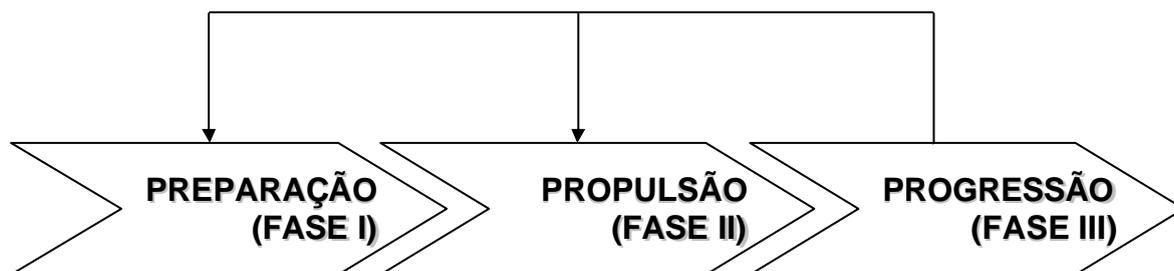


Figura 23 – Metodologia P3 para a implantação do SGOPP
Fonte: elaborado pelo o autor, 2006.

Outra característica da metodologia 3P está na sua representação em forma processual de macros fluxos, simbolizando o desencadeamento de atividades, objetivos, responsabilidades e resultados, os quais serão descritos a seguir.

6.2 Fase I – Preparação: foco nos componentes mobilizadores

A fase de Preparação está diretamente relacionada aos componentes mobilizadores do SGOPP, compreendida por Plano, Projeto, Patrocínio e Publicação, conforme representado na figura 24. O principal objetivo desta fase é mobilizar a organização à transformação do sistema de gestão OPF para OPP.

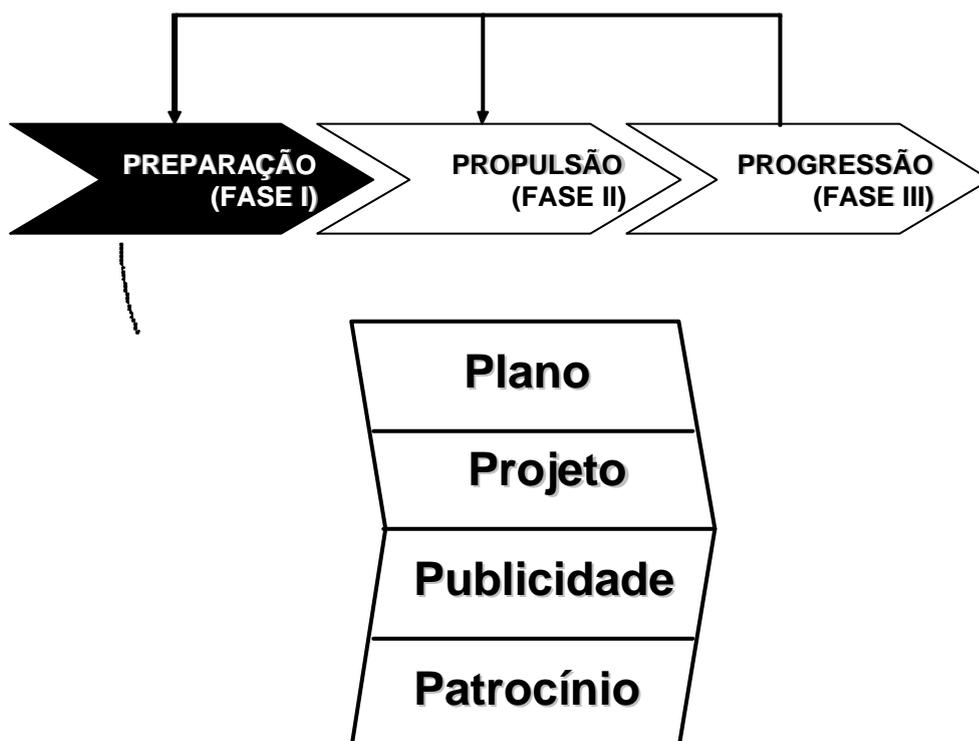


Figura 24 – Desdobramento da Fase I - Preparação
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

A implantação efetiva dessa fase resulta na mobilização da Alta-direção e das demais lideranças em prol da materialização dos elementos do sistema de gestão, alinhado pelas premissas das partes interessadas.

O detalhamento de cada uma das atividades de implantação da fase I – Preparação, correspondente aos elementos componentes de mobilização, é apresentado na figura 25, a seguir.

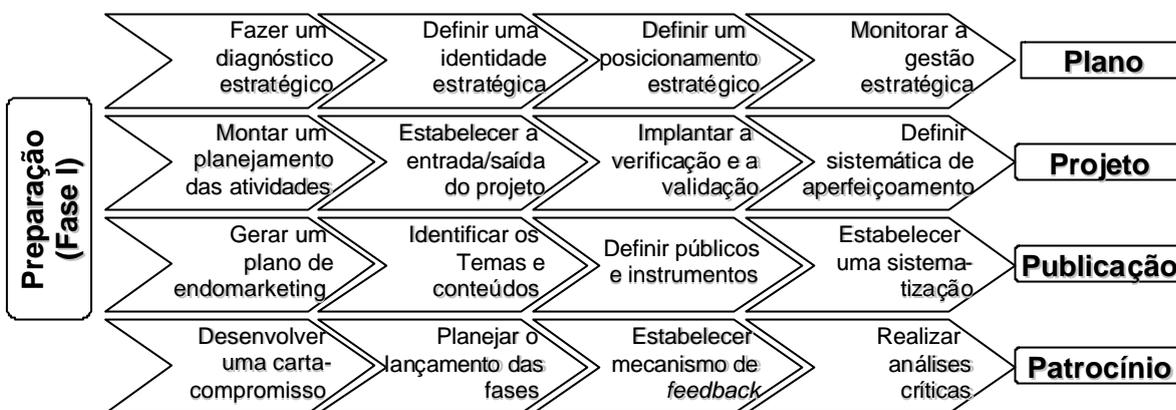


Figura 25 – Detalhamento da fase I – Preparação

Fonte: Elaborado pelo autor (2006).

6.2.1 Subfase: fazer um plano de gestão estratégica

A implantação da subfase do plano de gestão estratégica objetiva desenvolver uma sistemática para a gestão estratégica do SGOPP, a fim de definir o rumo da organização OPP.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: fazer um diagnóstico estratégico, considerando uma análise do ambiente interno e externo da organização; estabelecer uma identidade estratégica, incluindo a definição do negócio, missão, visão e valores; definir e avaliar continuamente um posicionamento estratégico, desdobrando-se em direcionadores e objetivos estratégicos; bem como estabelecer mecanismos de controle e acompanhamento da gestão estratégica. Cabe à Alta-direção a coordenação direta dessa atividade, envolvendo, com sua liderança, todos os demais gestores da organização.

Com a instituição efetiva dessa subfase, resultará no alinhamento das ações estratégicas para o SGOPP, concentrando esforços e recursos para o incremento de competitividade.

6.2.2 Subfase: construir um projeto de transformação organizacional

A implantação da subfase de projeto de transformação organizacional objetiva gerar um projeto congregador das atividades relativas à transformação da organização OPF em OPP, estabelecendo unidade de propósito e sinergia de esforços e competências em todos os níveis.

Para sua implantação efetiva, a seguinte ação deve ser realizada: fazer um projeto das atividades de transformação da organização OPF e OPP, definindo requisitos de entrada de projeto, sistemáticas de verificação de saída, análises críticas necessárias, sistemática de validação e mecanismos de avaliação de aperfeiçoamentos do SGOPP. Cabe à Alta-direção a coordenação direta dessa atividade, envolvendo, com sua liderança, todos os demais gestores da organização.

Um projeto de gestão da transformação organizacional proverá o alinhamento dos esforços e recursos para a implantação do SGOPP.

6.2.3 Subfase: instituir a publicação

A implantação da subfase de publicação objetiva instituir a publicação das informações relativas à gestão estratégica do SGOPP, incluindo as políticas e objetivos da gestão OPP, as premissas das partes interessadas e as performances dos processos e produtos.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: gerar de um plano de *endomarketing* e identificar temas/conteúdos, públicos-alvo, instrumentos de comunicação e periodicidade de publicação. Cabe à Alta-direção a coordenação direta dessa atividade, envolvendo, com sua liderança, todos os demais gestores da organização, por meio da operacionalização de Marketing e RH.

Uma comunicação sistemática, ágil, confiável e estendida às partes interessadas será instituída a partir da instituição dessa subfase na cultura da organização OPP.

6.2.4 Subfase: confirmar o patrocínio da Alta-direção

A implantação da subfase de patrocínio da Alta-direção objetiva submeter a validação do projeto e do plano estratégico, à aprovação da Alta-direção, com o objetivo de legitimar o seu compromisso pessoal como principal patrocinador,

destinando recursos e empenho pessoal para a efetivação da transformação organizacional.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: elaborar uma carta-compromisso do SGOPP; lançar o sistema de gestão aos *stakeholders*; estabelecer mecanismos de *feedback* direto dos clientes, assim como a realizar análises críticas do desempenho no novo sistema de gestão. Cabe à Alta-direção a coordenação direta dessa atividade, envolvendo, com sua liderança, todos os demais gestores da organização.

A legitimação do patrocínio, por meio do comprometimento da Alta-direção, é um dos principais fatores críticos de sucesso do SGOPP.

6.3 Fase II – Propulsão: foco nos componentes comportamentais e estruturais

A fase da Propulsão é constituída pelos componentes comportamentais, que incluem Pessoas, Poder, Papéis, Prestígio e Promoção, e pelos componentes estruturais, que compreendem Processos, Pesquisa, Planta, Padrões, Parcerias e Plataforma tecnológica, conforme representado na figura 26. Juntos, esses componentes objetivam instrumentalizar a organização para a transformação do sistema de gestão OPF em OPP.

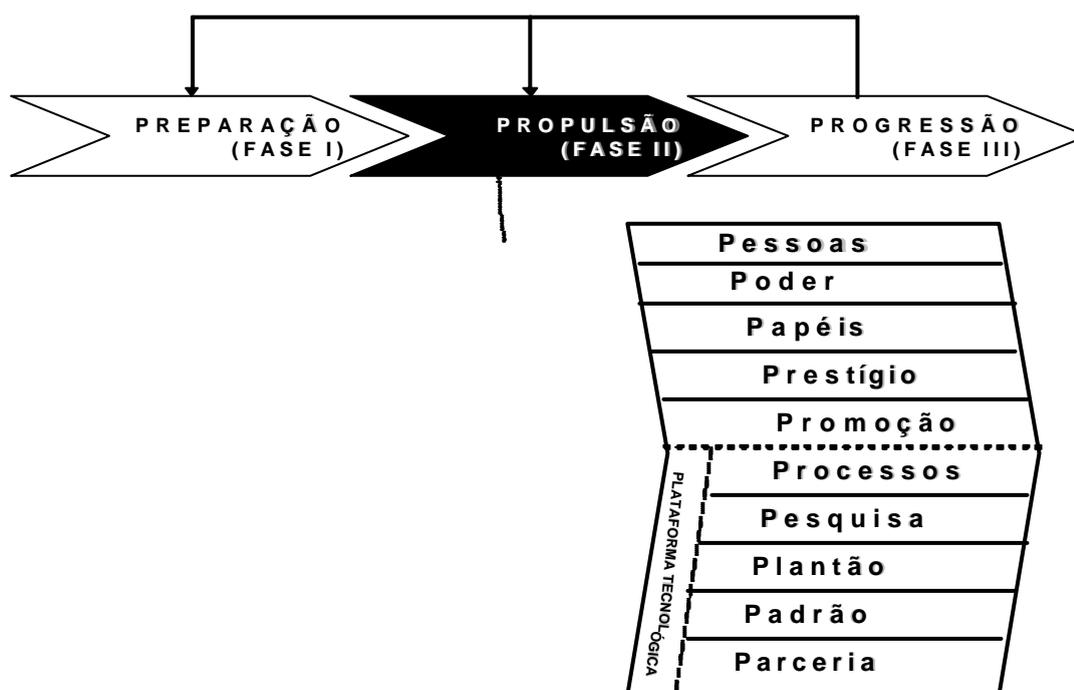


Figura 26 – Desdobramento da fase II – Propulsão
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

6.3.1 Subfase: definir e desenvolver as competências das pessoas

A implantação da subfase de pessoas objetiva a identificação das necessidades de desenvolvimento de competências das pessoas da organização OPP, considerando-se conhecimento (saber), habilidade (fazer) e atitude (querer).

Para sua implantação efetiva, a seguinte ação deve ser realizada: identificar as necessidades de capacitação profissional, alinhada às políticas e aos objetivos estratégicos da organização, para a eficácia do SGOPP. Cabe à Assessoria de Gestão de Pessoas a coordenação direta dessa ação, submetendo-a à validação da Alta-direção.

O desenvolvimento efetivo e sistemático das competências necessárias para a implantação de um SGOPP provê o aprimoramento contínuo das pessoas e da organização.

6.3.2 Subfase: estabelecer as relações de poder

A implantação da subfase de relações de poder objetiva determinar as relações de poder da estrutura organizacional OPP e definir os níveis de responsabilidades por resultados e as autoridades pelos processos da cadeia de valor (*process owner*) e demais macroprocessos.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: definir níveis de responsabilidades e quais são as autoridades; constituir grupos informais e promover a sinergia das ações coletivas, por meio da implantação de equipes multifuncionais. Cabe à Assessoria de Gestão de Pessoas a coordenação direta dessa subfase, submetendo-a à validação da Alta-direção.

A definição das relações de poder do SGOPP, juntamente com o redesenho da planta organizacional, permite o fortalecimento dos gestores de processos definidos na estrutura organizacional OPP.

6.3.3 Subfase: definir e formalizar os papéis

A implantação da subfase de formalização dos papéis objetiva a definição e a formalização das atribuições das pessoas, a partir dos processos reestruturados e

das relações de poder da organização OPP, vinculando as atividades e tarefas aos cargos e funções redefinidas.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: identificar o impacto do redenho dos processos na planta organizacional, redefinir cargos e funções a partir dos processos horizontalizados, descrever as atividades e tarefas vinculadas aos cargos e disseminá-las em todos os níveis. Cabe à Assessoria de Gestão de Pessoas a coordenação direta dessa subfase, submetendo-a à validação da Alta-direção.

A adequação dos novos papéis aos processos e estruturas redesenhadas permite comprometer as pessoas da organização com os propósitos do SGOPP.

6.3.4 Subfase: implantar programa de prestígio

A implantação da subfase de prestígio objetiva a implantação de uma sistemática de reconhecimento e valorização de pessoas da organização OPP e de resultados atingidos coletivamente.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: instituir uma sistemática para o reconhecimento e valorização das pessoas da organização OPP, incentivar a formação de equipes multifuncionais, estabelecer critérios gerais, processuais e individuais de valorização das pessoas e implantar uma sistemática de comunicação em todos os níveis. Cabe à Assessoria de Gestão de Pessoas a coordenação direta subfase, submetendo-a à validação da Alta-direção.

A sistematização do incentivo ao reconhecimento e valorização das pessoas, em âmbito do desempenho individual e da capacidade de trabalhar em equipe, fortalece o SGOPP e promove os valores de igualdade, justiça, cooperação e o profissionalismo e, conseqüentemente, comprometimento com a organização.

6.3.5 Subfase: implantar sistemática de promoção

A implantação de subfase de promoção objetiva promover, por meio da remuneração por competências, incentivo às equipes multifuncionais como mecanismo de esforço à eficácia do SGOPP.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: estabelecer critérios de promoção das pessoas, adequar a sistemática de

remuneração funcional para os cargos e funções do SGOPP, definir contratos de gestão a partir do placar para as equipes multifuncionais e implantar um mecanismo de controle e acompanhamento da sistemática da promoção. Cabe à Assessoria de Gestão de Pessoas a coordenação direta dessa subfase, submetendo-a à validação da Alta-direção.

A instituição de uma sistemática de promoção permite incentivar a auto-realização e a sinergia das equipes de trabalho, reforçando o compromisso com a eficácia do SGOPP e resultando num movimento de crescimento gradual das pessoas.

Em síntese, a figura 27 relaciona as atividades necessárias à implantação da fase de Propulsão, com ênfase nos elementos componentes comportamentais.

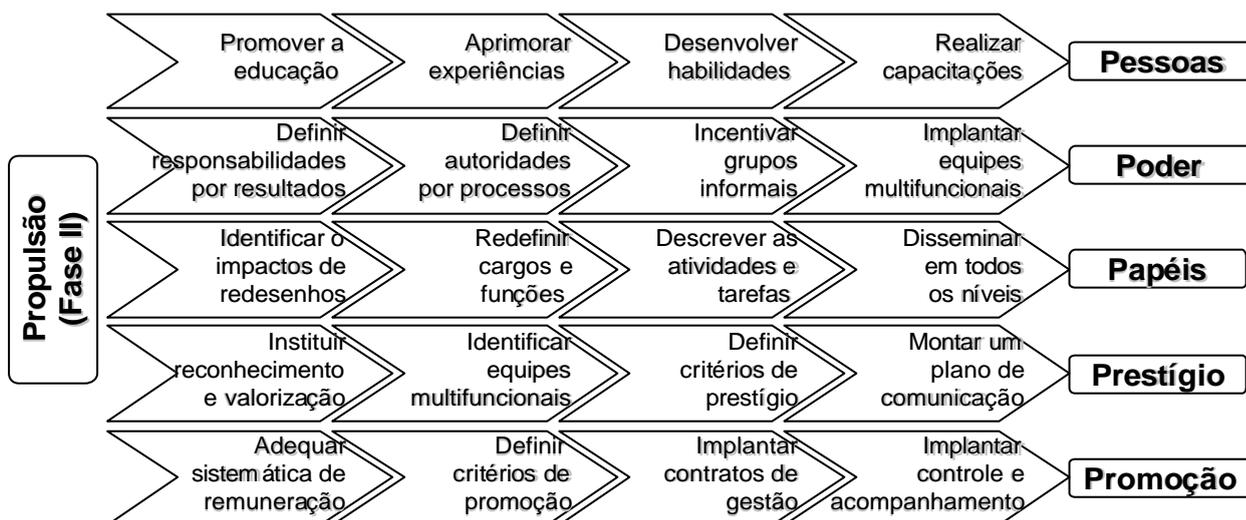


Figura 27 – Desdobramento da fase II – Propulsão: foco nos elementos comportamentais
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Na seqüência, serão descritas as atividades de implantação da fase de Propulsão, com ênfase aos elementos estruturais. A implantação desta fase resulta na horizontalização da estrutura organizacional, por meio da liderança de gestores capacitados e comprometidos com a eficácia da gestão da organização OPP.

6.3.6 Subfase: mapear e redesenhar os processos

A implantação da subfase de processos objetiva que a organização OPP gerencie os processos de sua cadeia de valor, de apoio e organizacionais, visando à eliminação de atividades que não agreguem valor à organização, o que,

conseqüentemente, possibilitará a desburocratização dos processos, resultante de sua flexibilização.

Para sua implantação efetiva, a seguinte ação deve ser realizada: mapeamento, modelagem, redesenho de processos, simulação e determinação de controles de gestão de processos. Cabe à Assessoria de Gestão OPP a coordenação direta, envolvendo os líderes dos vários processos da organização, mas a validação dos processos redesenhados compete à Alta-direção.

A reestruturação dos processos, orientados pelas melhores práticas internas e externas à organização, permite racionalizar e direcionar os recursos essenciais para o cliente, e concentrando esforços para resolver problemas de processos que estejam relacionados diretamente à satisfação dos clientes.

6.3.7 Subfase: realizar pesquisas de melhores práticas

A implantação da subfase de pesquisa objetiva que a organização realize pesquisas (*benchmarking*) sistemáticas de referenciais de melhores práticas de gerenciamento de organizações OPP, interna ou externamente à organização, como orientação à reestruturação de processos.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: estruturar um plano de *benchmarking*, a partir dos processos da cadeia de valor da organização, definir organizações referenciais e aplicar a pesquisa sistematicamente, fundamentando os Planos Estratégicos e as reestruturações de processos. Cabe à Assessoria de Gestão OPP a coordenação direta dessa subfase, envolvendo os líderes dos vários processos da organização.

A pesquisa sistemática das melhores práticas permite a instituição de visões futuras de processos, a partir de referenciais do seu segmento ou não, que podem resultar em incrementos significativos de competitividade à organização OPP.

6.3.8 Subfase: horizontalizar a planta organizacional

A implantação da subfase planta organizacional objetiva que a estrutura organizacional seja horizontalizada, a partir do redesenho de sua cadeia de valor e demais macroprocessos, visando à racionalização dos níveis hierárquicos

(*downsizing*), ao estudo e reestruturação de *layout* físicos e à agilidade e flexibilidade da organização OPP.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: avaliar a aplicação de níveis de *downsizing* a partir do Plano Estratégico e da reestruturação dos processos da cadeia de valor, definir portfólio de produtos (bens e serviços), redesenhar a estrutura organizacional e confeccionar uma arquitetura de relacionamentos para a identificação dos *stakeholders*, suas interações e impactos. Cabe à Assessoria de Gestão OPP a coordenação direta dessa subfase, envolvendo os líderes dos vários processos da organização, cuja validação compete à Alta-direção.

A horizontalização da estrutura organizacional permite determinar os proprietários dos processos e, com isso, maximizar os recursos da organização para o efetivo atendimento da satisfação dos seus clientes.

6.3.9 Subfase: estabelecer padrões de processos

A implantação da subfase padrões de processos objetiva que instrumentos de normatização de processos horizontalizados sejam instituídos, a fim de gerir o conhecimento por meio do aporte de capital intelectual.

Para sua implantação efetiva, a seguinte ação deve ser realizada: organizar sistemática para elaboração, atualização, controle e disseminação de procedimentos normativos aos níveis pertinentes. Esses padrões devem estar disponíveis no local de uso, em fácil acesso e representação, provendo critérios de aceitação, metodologia, orientação, instrução técnica, responsabilidade e autoridade. Cabe à Assessoria de Gestão OPP a coordenação direta dessa subfase, envolvendo os líderes dos vários processos da organização, cuja validação compete à Alta-direção.

A padronização dos processos horizontalizados permite sistematizar as atividades e tarefas, por meio da retenção do capital intelectual, bem como registrar e disseminar as melhorias contínuas dos processos, associados ao estabelecimento das medidas de desempenho.

6.3.10 Subfase: firmar parcerias com as cadeias de suprimentos

A implantação da subfase de parcerias objetiva a instituição de uma política para estreitar o relacionamento com sua cadeia de fornecedores, desenvolvendo formas de cooperação de redes e alianças estratégicas entre ambos.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: identificar os fornecedores que oferecem produtos (bens ou serviços) que impactam na qualidade final, formalizar acordos de cooperação, redesenhar a cadeia logística de abastecimento e adequar a plataforma tecnológica para a integração efetiva dos processos organizacionais. Cabe à Assessoria de Gestão OPP a coordenação direta dessa subfase, envolvendo os líderes dos vários processos da organização, cuja validação compete à Alta-direção.

O estabelecimento de parcerias, considerando a integração física e tecnológica permite o alcance de benefícios mútuos nas relações e, conseqüentemente, a eficácia dos processos horizontalizados.

6.3.11 Subfase: adequar e integrar a plataforma tecnológica

A implantação da subfase plataforma tecnológica objetiva a integração e adequação dos sistemas de informações, a partir dos processos horizontalizados, nos ambientes interno e externo da organização OPP.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: validar os processos reestruturados; buscar no mercado Sistemas Integrados de Gestão (SIG) e selecioná-los; definir e parametrizar os requisitos funcionais de uma organização OPP, a fim de assegurar a confiabilidade da informação, em todos os níveis, para a tomada de decisão; fazer testes de validação das respectivas funcionalidades. Cabe à Assessoria de Gestão OPP a coordenação direta dessa subfase, envolvendo os líderes dos vários processos da organização. A validação da definição dos sistemas informatizados, a partir dos processos redesenhados, compete à Alta-direção.

A parametrização e a integração dos sistemas informatizados permitem a confiabilidade do processo de tomada de decisões, maximizam os benefícios dos processos reestruturados, bem como provêm a eficácia do SGOPP.

Em síntese, a figura 28, relaciona as atividades necessárias à implantação da fase de Propulsão, com ênfase nos elementos componentes estruturais.

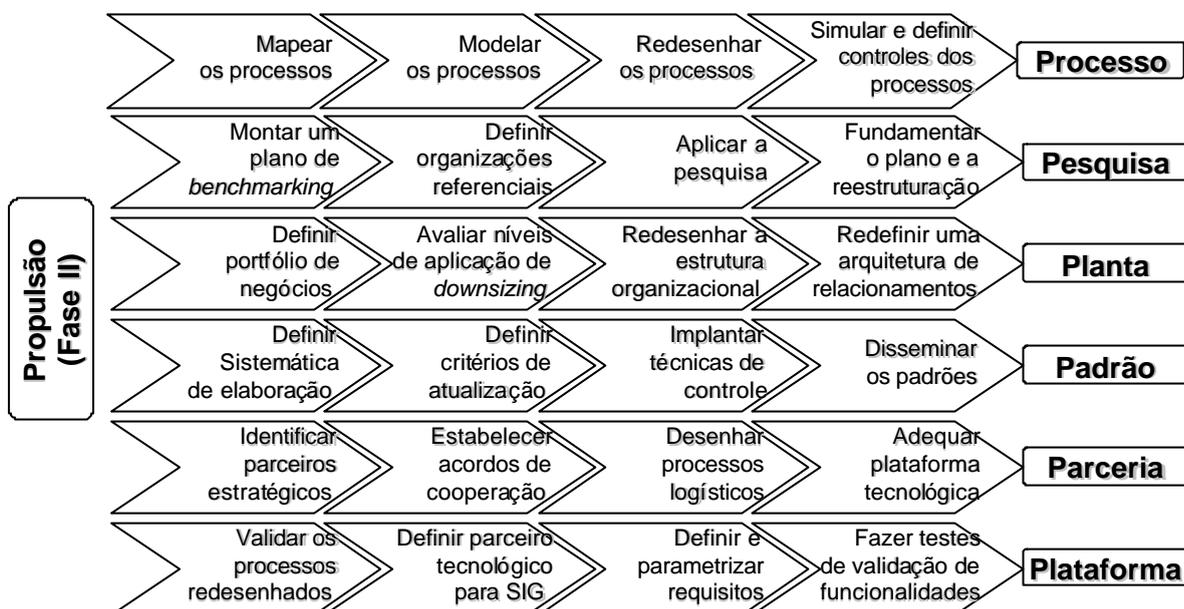


Figura 28 – Desdobramento da fase II – Propulsão: foco nos elementos estruturais

Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

6.4 Fase III – Progressão: foco nos componentes avaliativos

A fase da Progressão está diretamente associada aos componentes avaliativos denominados de Placar, Prevenção e Proatividade, conforme referenciadas na figura 29, os quais visam estabelecer mecanismos de mensuração, intervenção e aprimoramento contínuo dos processos, para o efetivo controle e monitoramento do SGOPP.

A implantação efetiva dessa fase resulta na avaliação sistematizada e balanceada do desempenho da organização OPP, assim como na instituição de ferramentas para a ação sobre não conformidades reais e potenciais do processo.

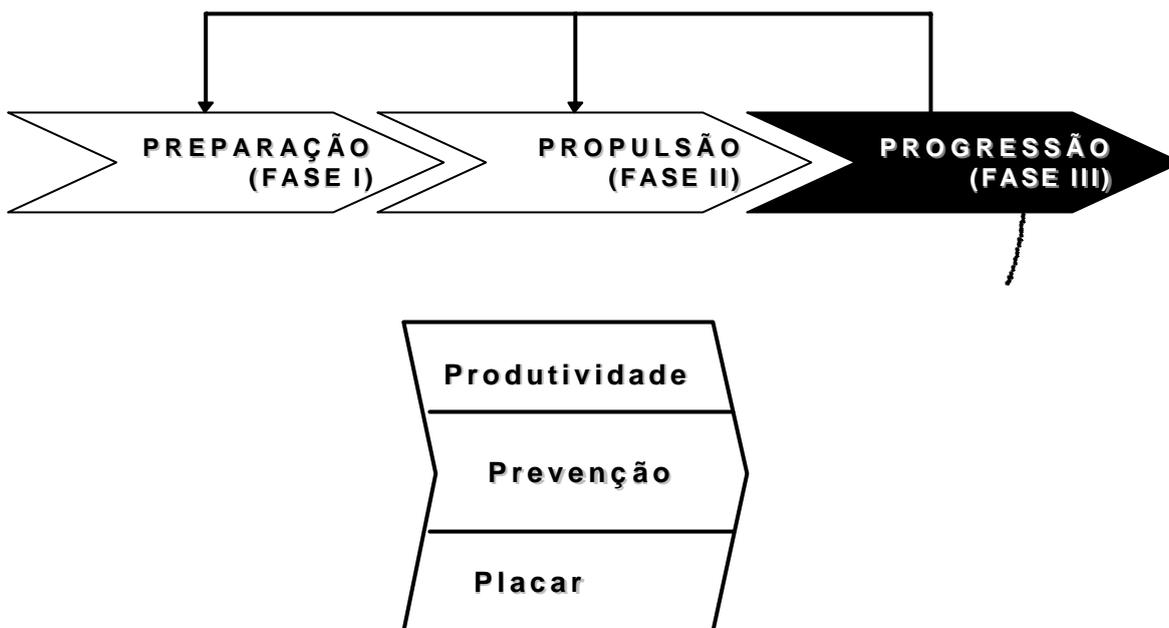


Figura 29 – Fase III – Progressão: componentes avaliadores
 Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

6.4.1 Subfase: implantar um placar de desempenho

A implantação da subfase de placar de desempenho objetiva o gerenciamento de um conjunto de indicadores balanceados e sistematizados, monitorando a efetiva satisfação dos clientes, o desempenho dos processos e produtos (bens e serviços) e a eficácia do SGOPP.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: definir as perspectivas de monitoramento dos resultados, construir mapas de indicadores, considerando as relações de causalidades, validar os indicadores com as interfaces pertinentes e estruturar mecanismos de carregamento dos dados de forma informatizada. Cabe à Assessoria de Gestão OPP operacionalizar a implantação do placar de desempenho, reportando sistematicamente o desempenho da organização OPP à Alta-direção e demais partes interessadas.

A instituição efetiva da medição de desempenho sistematizada e balanceada, em todos os níveis de gestão, permite reforçar o espírito coletivo para o atingimento dos resultados e comprometer os gestores com a eficácia do SGOPP.

6.4.2 Subfase: estabelecer mecanismos de prevenção

A implantação da subfase de prevenção objetiva instituir uma sistemática de auditorias internas, instrumentos de aplicação de ações corretivas e preventivas, sobre não conformidades reais e potenciais, fortalecendo o aprimoramento contínuo e a eficácia do SGOPP.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: implantar uma sistemática para realização de auditorias internas, capacitar auditores internos continuamente, definir fontes de geração de não conformidades e procedimentar instrumentos, responsabilidades e critérios para a geração de ações corretivas e preventivas. Cabe à Assessoria de Gestão OPP a coordenação direta dessa subfase, envolvendo e capacitando os líderes dos vários processos da organização nas sistemáticas de avaliações e intervenções, reportando-se à Alta-direção para validação do processo.

A instituição efetiva desses mecanismos de prevenção permite instrumentalizar às lideranças para a realização de avaliações da eficácia da organização OPP e gerar intervenções proativas e sistematizadas nas situações-problema.

6.4.3 Subfase: sistematizar a proatividade dos gestores de processos

A implantação da subfase de proatividade objetiva instituir ações de aprendizagem organizacional, visando a retroalimentação do SGOPP.

Para sua implantação efetiva, as seguintes ações devem ser realizadas: criar uma sistemática de arquivamento dos registros físicos e virtuais, implantar instrumentos de comunicação interna de melhores práticas, instituir espaço de contribuições para melhorias contínuas dos processos e realizar *workshops* de compartilhamento de experiências. Cabe à Assessoria de Gestão OPP a coordenação direta dessa subfase, reportando à Alta-direção a validação do processo.

A implantação efetiva da proatividade resulta na sistematização das informações relativas à eficácia do SGOPP, possibilitando aperfeiçoar a gestão por meio da interação e integração das partes envolvidas.

Em síntese, a figura 30 relaciona as atividades necessárias à implantação da fase de Progressão, com ênfase nos elementos componentes avaliativos.

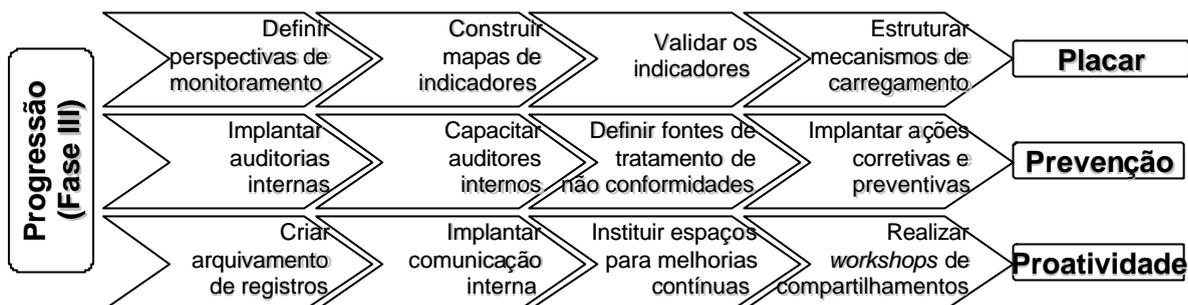


Figura 30 – Desdobramento da fase III – Progressão
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

6.5 Considerações do capítulo

Neste capítulo, foram apresentadas as três fases da metodologia 3P, denominadas de: Preparação, Propulsão e Progressão. Essas três fases foram extraídas da pesquisa realizada no capítulo 4, por meio do estudo das metodologias de Rummler e Brache (1994), Gonçalves (2000), Hammer (2001), Mello (2002) e Santos, Cameira, Clemente e Clemente (2003).

A figura 31 representa uma visão detalhada da metodologia 3P.

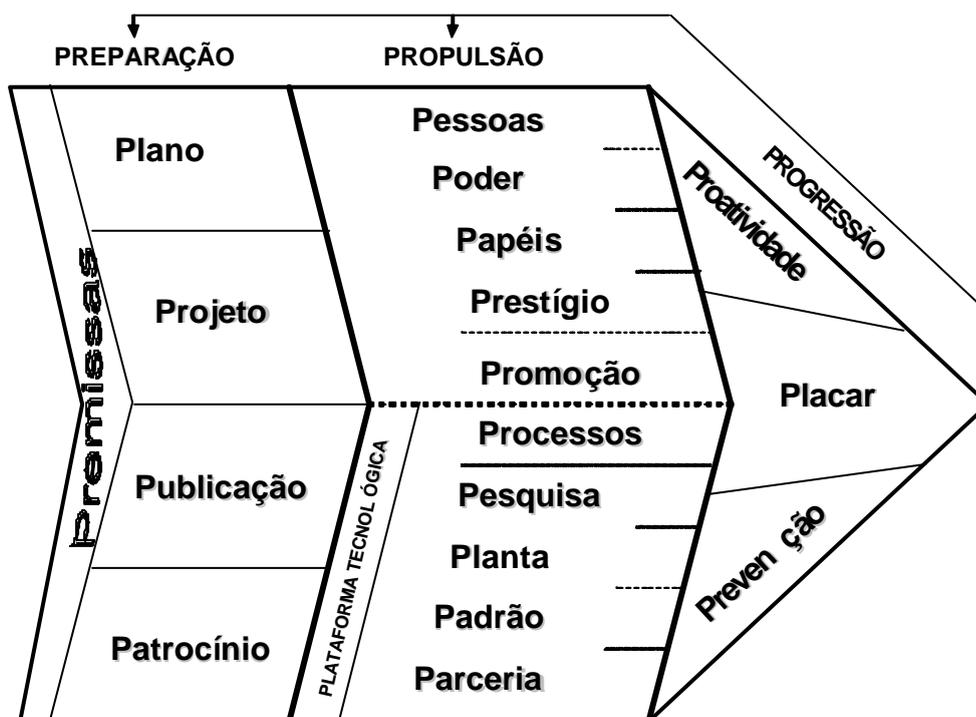


Figura 31 – Detalhamento da metodologia 3P
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

A proposta de desdobramento em três fases foi baseada, especificamente, nos estudos de Rummler e Brache (1994), com os níveis: organizacional, processos de trabalho e trabalho / executor.

Quanto aos estudos de Gonçalves (2000), estabelecendo estágios de evolução do modelo OPF ao OPP, optou-se por desenvolver uma metodologia que contemplasse a implantação de um maior número de elementos e de forma sistêmica. Procurou-se seguir também a experiência de Mello (2002), instituindo como primeiro passo a gestão estratégica da organização OPP.

Quanto à experiência de Santos, Cameira, Clemente e Clemente (2003), identificaram-se os passos de implantação, não somente de elementos estruturais, mas também de comportamentais.

Por fim, à luz da metodologia de Hammer (2001), definiram-se indicadores na fase III – Progressão, como mecanismo de medição de desempenho do SGOPP.

CAPÍTULO 7 VERIFICAÇÃO DE APLICABILIDADE

Este capítulo apresentará as técnicas utilizadas na sistemática de realização da aplicabilidade do Sistema de Gestão proposto SGOPP, associada da respectiva metodologia de implantação.

A organização geral do capítulo, segue a seguinte estrutura:

- sistemática de verificação de aplicabilidade do SGOPP e respectiva metodologia de implantação;
- verificação de aplicabilidade dos elementos norteadores do modelo de gestão OPP;
- verificação de aplicabilidade dos elementos componentes do modelo de gestão OPP e metodologia associada;
- considerações do capítulo.

7.1 Sistemática de verificação de aplicabilidade do SGOPP e respectiva metodologia de implantação

A sistemática de verificação de aplicabilidade será estruturada a partir do ciclo PDCA, difundido na década de 1950, por meio do TQM, metodologia conhecida como *Plan-Do-Check-Act*. A norma NBR ISO 9001 (2000, p. 4) traz uma explicação do conceito do ciclo PDCA, que pode ser descrito resumidamente como segue:

- *Plan* (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos e políticas da organização;
- *Do* (fazer): implementar os processos;
- *Check* (chechar): monitorizar e medir processos e produtos contra as políticas, objetivos e requisitos para o produto e relatar os resultados;
- *Act* (agir): tomar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

A seguir segue uma representação do ciclo PDCA, por meio da figura 32, a qual apresenta as etapas clássicas da referida metodologia.

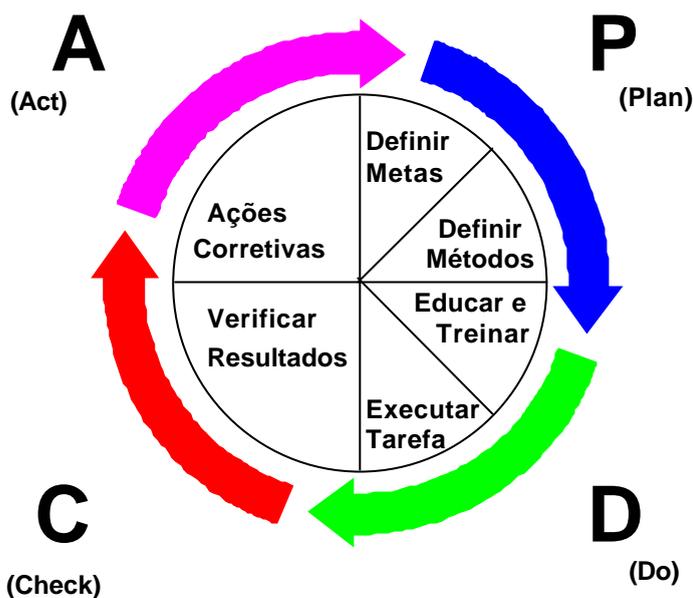


Figura 32 – Metodologia clássica do Ciclo PDCA
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Por meio dos conceitos do ciclo PDCA, representaram-se, na figura 33, as etapas necessárias para a realização da verificação de aplicabilidade do SGOPP e metodologia associada.

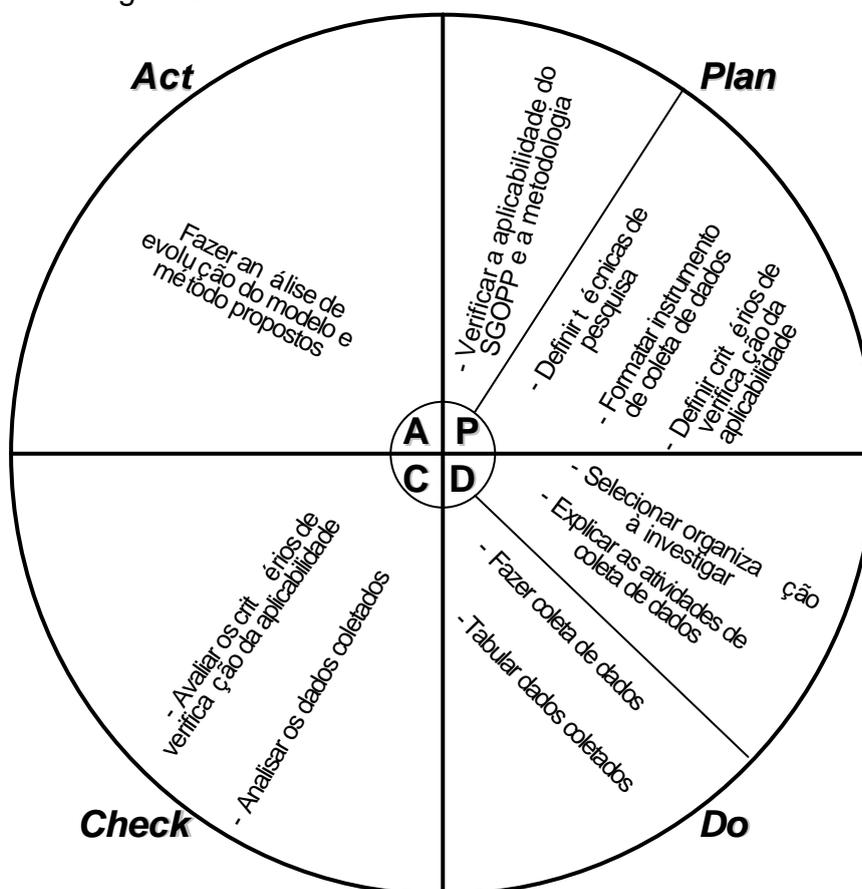


Figura 32 – Sistemática de verificação de aplicabilidade do SGOPP e metodologia associada
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

A etapa de planejamento (*plan*) é composta pela definição da meta, que é verificar a aplicabilidade do SGOPP e metodologia associada, a fim de constatar a validade ou não do modelo e método propostos. Também em relação ao planejamento, como definição do método, foram definidas as técnicas de pesquisa, elaborado um instrumento de coleta de dados e definido os critérios de verificação de sua aplicabilidade.

A técnica de pesquisa adotada foi a verificação de aplicabilidade, a qual se caracteriza como o processo de tornar aplicável um modelo, método ou prática, por meio de análise comparativa com referenciais. Esses referenciais precisam ser coerentes quanto ao escopo de análise, não necessariamente levando-se em consideração as experiências anteriores ou o contexto das organizações. As técnicas adotadas específicas à verificação de aplicabilidade são: a pesquisa não-estruturada, do tipo focalizada, e a análise documental.

A pesquisa não-estruturada do tipo focalizada será aplicada na coleta dos dados, que ocorrerá por meio de uma entrevista informal com os gestores do primeiro escalão da organização investigada, média de duas horas com cada um deles. Esta será conduzida por perguntas mistas, com o intuito de proporcionar maior liberdade de respostas aos informantes.

A entrevista, segundo Selltiz et al. (1987, p. 273), “é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

Quanto à elaboração de um instrumento de pesquisa para a coleta dos dados, estruturou-se um roteiro composto por três partes, conforme disposto em APÊNDICE C: parte I: perfil da organização investigada; parte II: elementos norteadores do SGOPP; parte III: elementos componentes do SGOPP.

A parte I, relativa ao perfil da organização, tem o objetivo de levantar dados sobre a caracterização da organização investigada, apenas para fins de contextualização, sem necessidade de avaliação frente à aplicabilidade do SGOPP, contemplando: segmento, regime administrativo, número de funcionários, número de clientes, número de concorrentes, localização geográfica, número de plantas, faturamento médio do último ano, breve histórico da organização e breve histórico da implantação do SGOPP. Já a parte II visa levantar dados sobre a aplicabilidade dos elementos norteadores propostos para o SGOPP, estando relacionada aos

norteadores, com os critérios de verificação e evidência de sua aplicabilidade na organização. E, na mesma linha, a parte III busca levantar os dados relacionados à aplicabilidade dos elementos componentes, respectivamente.

Quanto aos critérios de verificação de aplicabilidade, definiu-se como:

- Plenamente aplicável: representa que o norteador e o componente do SGOPP estão integralmente implantados na organização investigada. Para fins de representação simbólica nas respectivas figuras, utilizou-se a cor verde.
- Parcialmente aplicável: representa que há evidências do norteador e do componente do SGOPP na organização investigada, estando em processo de implantação. Para fins de representação simbólica nas respectivas figuras utilizou-se a cor laranja.
- Não-aplicável, mas poderá agregar valor: representa que não há evidências do norteador e do componente do SGOPP, entretanto, poderá integrar o escopo do modelo de gestão da organização investigada. Para fins de representação simbólica nas respectivas figuras, utilizou-se a cor vermelha.

A etapa de execução (*do*) é composta pela seleção da organização a investigar e explicação das atividades de coleta de dados, em alusão às atividades originais do ciclo PDCA educar e treinar. Como execução, propriamente dita, as atividades são: a realização da coleta de dados e a tabulação dos dados coletados.

Para a seleção da organização a investigar, optou-se pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Unidade Tubarão – SC, porque além do autor possuir autorização da Alta-direção para acesso aos dados e conhecer operacionalmente os processos da cadeia de valor, o sistema de gestão desse serviço está orientado pela abordagem de processos, preconizada pela norma NBR ISO 9001, versão 2000, e pela gestão por processos estabelecida pela FPNQ.

Para uma melhor compreensão da organização investigada, no APÊNDICE C, parte I, podem ser consultados os seguintes APÊNDICES:

- APÊNDICE D – Perfil da organização investigada, compreendendo a identificação do negócio, missão, visão, política e valores; produtos (bens e serviços); regime administrativo; número de funcionários, número de clientes; número de concorrentes, localização geográfica; número de plantas; faturamento; fornecedores e insumos; e relacionamento com a sociedade.
- APÊNDICE E – Breve histórico da organização pesquisada.

- APÊNDICE F – Histórico da implantação do modelo de gestão OPP.

Quanto à explicação das atividades de coleta de dados, o autor agendou uma reunião com a Alta-direção e com o Técnico responsável pelo fornecimento dos dados da organização investigada, apresentando os objetivos do instrumento de pesquisa e as questões do roteiro elaborado.

A realização da coleta de dados pertinentes à organização investigada ocorreu, em sua maioria, no ato da explicação das atividades de coleta de dados, com disponibilização das respectivas informações, diretamente ao autor, em forma de depoimentos e em forma documental.

A análise documental foi feita a partir da análise dos seguintes documentos:

- IC 01 – Documentação do Sistema de Gestão;
- IC 03 – Manutenção da Qualidade;
- IC 04 – Fichas de Avaliação dos Produtos de Educação e de STT;
- IC 05 – Pesquisas de Satisfação de Clientes;
- IC 06 – Comercialização e Desenvolvimento de Produtos;
- IC 07 – Educação;
- IC 08 – Serviços Técnicos e Tecnológicos;
- IC 11 – Análise Crítica do Desempenho Global;
- IC 12 – Compras;
- IC 16 – Estratégias e Planos;
- IC 23 – Informações Comparativas;
- Boletins Informativos: Educação e Tecnologia do Senai;
- Regulamento de Licitação e Contratos do Senai;
- Código de Conduta de *Benchmarking* do Senai;
- Manual de Gestão de Pessoas do Senai;
- Manual do Sistema de Gestão do Senai/SC.

Assim, a análise documental tanto favoreceu o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica quanto o de campo.

Para facilitar a identificação das informações de campo, relativas ao assunto que se procurou pesquisar, tornou-se necessário realizar:

- leitura preliminar do Manual da FPNQ (2005) e da norma NBR ISO 9001:00;

- leitura seletiva com o objetivo de identificar os principais eventos/atividades (internos e externos) ocorridos no período considerado para análise, tais como relatórios de auditorias internas e externas do sistema de gestão da qualidade do Senai, Unidade de Tubarão – SC.

A tabulação dos dados coletados foi organizada de forma descritiva e qualitativamente. O autor cruzou os dados entre as informações provindas das várias fontes da organização investigada, seguindo o roteiro de investigação disposto no APÊNDICE C.

A etapa de verificação (*check*) é composta pela análise dos dados coletados e avaliação dos critérios de verificação de aplicabilidade.

A análise dos dados coletados foi realizada co-relacionando os dados do modelo de gestão OPP da organização investigada com os conceitos dos elementos norteadores e componentes do sistema de gestão e metodologia proposta. A avaliação dos critérios de verificação de aplicabilidade ocorreu com a descrição de cada elemento em específico no campo atendimento aos elementos do SGOPP.

A etapa de agir corretivamente (*act*) é composta pela análise de evolução do modelo e método propostos. Nesse propósito, estabeleceram-se, ao término do levantamento de dados da organização investigada, como evidências de cada elemento em relação ao SGOPP, as descrições referentes às contribuições do SGOPP, proposto à organização investigada, e às respectivas contribuições do modelo OPP aplicado.

7.2 Verificação de aplicabilidade dos elementos norteadores do modelo de gestão OPP

Nesta etapa, foi identificada *in loco*, por meio da pesquisa de campo, a aplicabilidade dos elementos norteadores do modelo de gestão OPP da organização investigada, co-relacionando-a diretamente com os 08 (oito) norteadores proposto pelo SGOPP, descritos no capítulo 5.

O quadro 10, a seguir, relaciona o resultado dessa verificação, considerando os critérios de aplicabilidade estabelecidos no item 7.1.

Critérios	Não verificado, mas poderá agregar valor	Verificado parcialmente	Verificado efetivamente	Norteadores correspondentes na organização investigada
Norteadores do SGOPP				
Prisma do cliente				Foco no cliente e no mercado
Perspectiva horizontal				Agilidade e Inovação
Pensamento sistêmico				Visão sistêmica e aprendizado organizacional
Paradigma de processos				Abordagem por processos
Proprietário de processos				Liderança e constância de propósitos
Participação das pessoas				Valorização das pessoas
Perpetuação dos processos				
Performance				Orientação para resultados e gestão baseada em fatos
Outros norteadores				Visão de futuro, responsabilidade social

Quadro 10 - Co-relação entre o nível de verificação dos norteadores do SGOPP e os norteadores verificados na organização investigada
 Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

De acordo com as evidências encontradas, por meio da análise documental dos manuais e procedimentos pertinentes ao modelo de gestão OPP da organização investigada e com a observação *in loco*, constatou-se a aplicação efetiva, por meio da hachura em cinza no quadro 10, dos seguintes elementos norteadores do SGOPP: Prisma do cliente, Pensamento sistêmico, Paradigma de processos e Performance.

Com o *status* de parcialmente aplicado, detectaram-se os elementos norteadores: Perspectiva horizontal e Participação das pessoas.

Referente aos itens que não estão aplicados na organização, mas que poderão integrar-se ao escopo do modelo de gestão OPP investigado, identificaram-se os norteadores: Proprietário de processos e Perpetuação dos processos. Na avaliação inversa, também com esse *status*, os norteadores identificados na organização investigada foram: Visão de futuro e Responsabilidade social, mas não se diagnosticaram evidências objetivas de sua aplicação. Dessa forma, realizou-se uma análise mais aprofundada dos conceitos associados a esses dois norteadores, conforme segue.

Segundo os conceitos adotados na organização investigada, a Visão de futuro compreende os fatores que afetam o negócio e o mercado a curto e longo prazos, visando ao crescimento sustentado e ao aumento da probabilidade de êxito no alcance do desempenho desejado para a organização. Nesse sentido, a organização com visão de futuro planeja, pensa e aprende estrategicamente, obtendo sucesso sustentado e duradouro em suas atividades. À luz deste conceito, considerou-se a possibilidade de complementar os elementos do SGOPP, seguindo a idéia original de palavras iniciadas com a letra P, sem perder o sentido do termo, incluir o norteador Projeção.

Já o norteador Responsabilidade social considera o relacionamento ético e transparente da organização com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. Nesse propósito, o sucesso e os interesses de longo prazo da organização dependem de uma conduta ética nos negócios e do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados a seus produtos, processos e instalações. Essa superação significa proatividade e decorre da necessidade de antecipar expectativas da sociedade. Também com base nesse conceito propõe-se complementar os elementos do SGOPP com o norteador Plenitude.

Dessa forma, com a interação dos dois novos elementos norteadores Projeção e Plenitude, os norteadores que fundamentam os elementos componentes do SGOPP passam de 08 (oito) para 10 (dez).

7.3 Verificação de aplicabilidade dos elementos componentes do modelo de gestão OPP e metodologia associada

Nesta etapa, foi identificada a aplicabilidade dos elementos componentes do SGOPP, relacionando-os com a organização investigada, a partir dos dados coletados e tabulados.

Na seqüência, será descrita a verificação de aplicabilidade da gestão OPP, seguindo as fases de desdobramento da metodologia 3P, compreendidas como: Preparação, Propulsão e Progressão.

7.3.1 Fase I – Preparação: premissas das partes interessadas

A verificação de aplicabilidade da Preparação segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse componente.

7.3.1.1 Segmentação do mercado

O foco de atuação do SENAI/SC no mercado é atender às necessidades das Indústrias Catarinenses, por meio de Educação e Tecnologia, conforme está estabelecido nas suas diretrizes organizacionais.

Os clientes do SENAI/SC são agrupados em alunos (pessoa física) e empresas (pessoa jurídica), sendo que alunos são clientes exclusivamente do processo de Educação, enquanto as empresas são clientes tanto do processo de Educação quanto de Tecnologia.

Os critérios adotados para agrupar os clientes são:

- Empresa: porte, localização e ramo econômico;
- Alunos: faixa etária e formação educacional atual.

Além de agrupados, os clientes são segmentados por família de produtos de acordo com os processos relativos ao negócio. O mercado de atuação do SENAI/SC é segmentado por região, e a atuação das Unidades é alinhada ao segmento econômico predominante na região, sendo este o critério utilizado para a segmentação do mercado.

Os critérios utilizados para definição dos clientes-alvo são as características de cada família de produtos e os segmentos econômicos predominante na região. Nessa definição, são levados em consideração os atuais clientes, clientes potenciais e clientes da concorrência.

Os mercados potenciais são definidos quando um setor econômico começa a se desenvolver, caso venha se tornar representativo, e, então, são analisadas as

necessidades e a viabilidade de inclusão de uma estrutura que proporcione o atendimento do setor.

7.3.1.2 Foco nas partes interessadas

O SENAI identifica, analisa e monitora as necessidades, expectativas e preferências das partes interessadas e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a se antecipar e a desenvolver novos produtos e tecnologias, mediante pesquisas de mercado e de satisfação dos clientes.

As necessidades das partes interessadas são identificadas e analisadas por meio das seguintes práticas:

- pesquisa de demanda de mercado;
- contato com clientes referente à comercialização de produtos;
- registros de sugestões ou reclamação;
- avaliação de satisfação (SAvE);
- pesquisa de acompanhamento de egressos;
- conselhos de classe.

O atendimento aos requisitos dos clientes, objetivando o aumento da sua satisfação, é evidenciado nas propostas comerciais formalizadas, nas ações decorrentes das pesquisas realizadas e das fichas de avaliação da satisfação dos produtos (bens e serviços) do SENAI e, ainda, no atendimento da legislação e dos procedimentos internos estabelecidos.

Os requisitos do cliente são divulgados a toda a organização por meio de: reuniões, cartazes, correio eletrônico, mural da qualidade, entre outros.

7.3.1.3 Avaliação do nível de conhecimento dos clientes

O nível de conhecimento dos clientes em relação à marca SENAI e seus produtos são medidos, principalmente, por meio das Pesquisas de Demanda do Mercado, de Percepção da Marca e de Satisfação dos Clientes, conforme estabelecido na IC 05, sendo que as duas primeiras são aplicadas num intervalo máximo de dois anos e a última, anualmente.

As pesquisas são realizadas por empresa especializada e objetivam questionar o conhecimento dos clientes sobre a marca SENAI e os seus produtos. A avaliação dos níveis de conhecimento e a avaliação da imagem são realizadas mediante análise dos resultados dessas pesquisas pelo Comitê de Gestão da Unidade.

7.3.1.4 Relacionamento com clientes

O SENAI possui Instruções Corporativas (IC 04, IC 05, IC 06) que sistematizam o processo de relacionamento com os clientes, objetivando manter as atividades atuais e desenvolver novas oportunidades. O relacionamento é construído não apenas por meio de ações proativas, instigando avaliações ou solicitando informações direta ou indiretamente, mas também, tornando disponíveis canais de acesso, para facilitar, assim, a comunicação por iniciativa do cliente.

7.3.1.5 Canais de comunicação e relacionamento com clientes

Para o atendimento pronto e eficaz dos clientes, o SENAI implantou e diversos canais de comunicação e relacionamento.

Tais canais possibilitam aos clientes obter informações sobre produtos, marca, ações de melhorias, bem como realizar negociações de propostas e contratos, incluindo emendas, reclamações e sugestões e avaliação do nível de satisfação e insatisfação dos clientes.

Os principais canais de relacionamento com os clientes são:

- contato com clientes referente à comercialização de produtos;
- registros de sugestões ou reclamação;
- avaliação de satisfação (SAvE).

Além desses canais, são disponibilizados outros, relacionados a seguir:

- site institucional do SENAI/SC;
- SENAI ON-LINE (0800);
- balcão de atendimento;
- telefone, fax, endereço eletrônico;
- caixa de sugestões;
- reuniões do conselho regional do SENAI;

- reuniões do conselho técnico consultivo.

Os números de telefones e de fax e endereços eletrônicos são informados aos clientes por meio de vários mecanismos: propostas, apostilas de cursos, correspondências, boletins informativos.

Todas as reclamações e sugestões são formalizadas de modo a permitir a análise das informações e assegurar resposta ao cliente, rápida e eficaz. A análise e as ações implantadas são repassadas a todos os envolvidos, conforme estabelecido na IC 05.

7.3.1.6 Tratamento das reclamações e sugestões

O tratamento das sugestões e reclamações dos clientes está sistematizado de acordo com o padrão estabelecido na IC 05.

As reclamações e sugestões, formais e informais, são registradas no Relatório de Sugestão e Reclamação (RSR), proporcionando a análise das informações recebidas e assegurando resposta rápida e eficaz ao cliente. O resultado dessa análise pode gerar a tomada de ações corretivas e/ou preventivas, que são registradas e tratadas por meio dos Relatórios de Ações Corretivas/Preventivas, com o objetivo de assegurar que as sugestões sejam atendidas prontamente e os problemas solucionados eficazmente.

A resposta sobre o tratamento do RSR é dada ao cliente no prazo máximo de dois dias úteis. No caso de o cliente não ficar satisfeito com o tratamento realizado, a reclamação ou sugestão é encaminhada ao Comitê de Gestão da Unidade, para nova análise.

7.3.1.7 Acompanhamento das transações com clientes

O SENAI acompanha o desenvolvimento e a execução de seus produtos, levando em consideração as particularidades de cada grupo de clientes e de família de produtos. Os novos produtos são projetados e desenvolvidos, seguindo sistemática da IC 06 e IC 07, que considera os requisitos dos clientes, sua aprovação e validação.

As diferentes formas de acompanhamento das transações junto aos clientes atuais e novos clientes proporcionam uma realimentação rápida e eficaz aos grupos de clientes, a fim de evitar problemas de relacionamento com eles.

7.3.1.8 Satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes

A satisfação e a insatisfação dos clientes em relação aos produtos são avaliadas mediante aplicação das Fichas de Avaliação dos Produtos de Educação e de STT (IC 04) e pela Pesquisa de Satisfação de Cliente (IC 05).

As Fichas de Avaliação são aplicadas a todos os produtos oferecidos, cujos resultados são tabulados no software SavE, analisados posteriormente e, quando necessário, são tomadas as ações preventivas e corretivas, conforme forem aplicável.

A Pesquisa de Satisfação de Clientes é desenvolvida e aplicada periodicamente, com o objetivo de diagnosticar e monitorar o grau de satisfação dos clientes do SENAI-SC em relação aos produtos de EP e STT e identificar as necessidades (requisitos, expectativas e preferências) dos clientes atuais e potenciais.

Os fatores de satisfação e insatisfação são obtidos por meio da análise dos resultados da Pesquisa de Satisfação de Clientes (IC 05) e das Fichas de Avaliação dos Produtos (IC 04).

Quanto à insatisfação, semestralmente cada Unidade analisa o relatório Fatores de Insatisfação, gerado pelo *Software SAVÉ*, dando o devido tratamento ao documento. Esses fatores são identificados com base nos itens das Fichas de Avaliação da Satisfação que tiveram menor resultado.

Para a avaliação da fidelidade dos clientes do SENAI, são considerados alguns aspectos peculiares a uma instituição de ensino, portanto a fidelidade é avaliada sob a ótica da educação continuada e sob a ótica da recomendação dos clientes.

Na educação continuada, a interpretação de fidelidade dos clientes significa aumentar o tempo de permanência dos alunos nos cursos. Para o SENAI, maior é a fidelidade do aluno quanto maior for sua permanência em sala de aula, por isso, adotando a educação continuada, espera-se que o aluno após concluir um curso, inicie outro de escolaridade superior.

A recomendação dos serviços do SENAI pelas empresas é outra forma de avaliar a Fidelidade, pois, dependendo do produto, o cliente pode não ter a necessidade de nova compra.

7.3.1.9 Utilização das informações obtidas dos clientes

As informações obtidas dos clientes são analisadas e tratadas de forma individual para cada produto e, também, nas Reuniões de Análise Crítica do Desempenho Global e no Processo de Planejamento Estratégico. As análises dessas informações podem gerar ações corretivas, preventivas ou de melhoria, para eliminar as causas, reais ou potenciais, que possam interferir de forma negativa na satisfação e expectativas dos seus clientes. A idéia é contribuir para que o cliente tenha o seu grau de satisfação intensificado e possa recomendar o SENAI a outros clientes.

Adicionalmente, visando intensificar o grau de satisfação e de fidelidade dos clientes, são desenvolvidas parcerias estratégicas com os próprios clientes ou outras organizações para facilitar e melhorar a comercialização dos produtos, agregando valor ao cliente.

Para tornar os clientes fiéis à marca, aos produtos e à organização, o SENAI oferece produtos de qualidade que visam atender às necessidades dos clientes, a exemplo dos cursos, que proporcionam aos alunos novos conhecimentos à sua profissão, melhoria do seu desempenho profissional e aumento das chances no mercado de trabalho. O atendimento dessas necessidades é confirmado com os resultados da Pesquisa de Acompanhamento de Egressos.

7.3.1.10 Análise da verificação de aplicabilidade do elemento componente identificação das premissas das partes interessadas

O atendimento ao elemento componente premissas das partes interessadas, conforme visualizado na figura 34, está parcialmente aplicado na organização pesquisada, não sendo identificado, especialmente, o atendimento aos requisitos regulamentares aplicáveis ao segmento, conforme requerido na estrutura de elementos componentes do SGOPP.

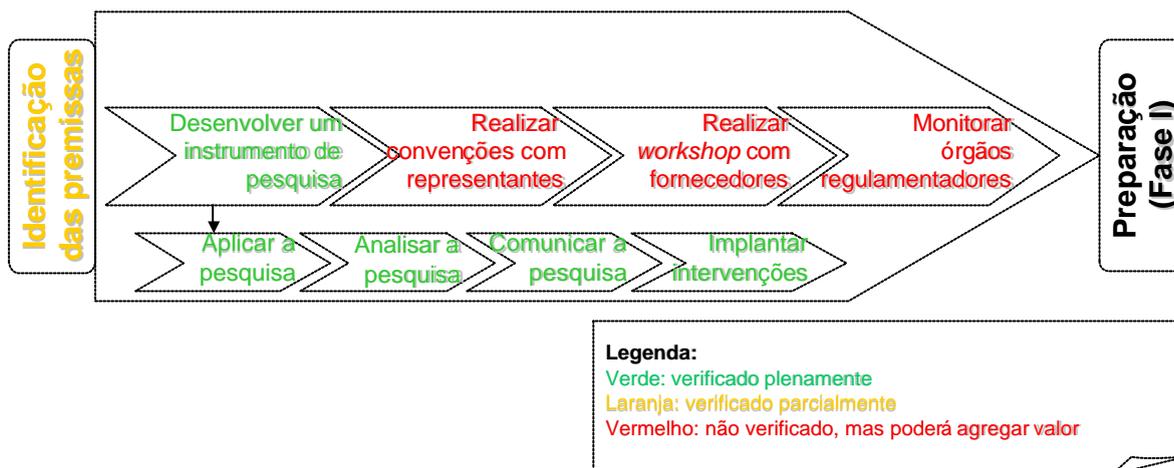


Figura 34 – Resultado da verificação de aplicabilidade do elemento premissas
 Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Sugere-se estabelecer na organização uma sistemática de levantamento e adequação aos requisitos regulamentares aplicáveis, tais como as Leis de Diretrizes e Bases da Educação, entre outras regulamentações específicas pertinentes.

A sistemática de gestão do relacionamento com os clientes poderá contribuir com a consolidação do SGOPE, especialmente no que tange à busca da fidelidade dos clientes, por meio de ações proativas e personalizadas às necessidades destes.

7.3.2 Fase I – Preparação: plano

A verificação de aplicabilidade do componente plano segue a ordem de identificação dos tópicos, diagnosticados na organização investigada, associados a esse elemento.

7.3.2.1 Diretrizes organizacionais

As diretrizes organizacionais do SENAI/SC, necessárias à promoção da cultura da excelência e ao atendimento das necessidades das partes interessadas, estão estabelecidas e disseminadas em todas as suas Unidades e mantidas atualizadas, mediante análise crítica do Sistema de Gestão e revisão periódica dos documentos. São elas:

-Negócio: soluções em Educação Profissional e Tecnologia.

-Missão: contribuir para o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento pleno e sustentável do País, por meio de Educação Profissional e Tecnologia.

-Visão: ser uma instituição de referência em Educação Profissional e Tecnologia.

-Política: atender às necessidades dos clientes em Educação Profissional e Tecnologia. Cumprir os requisitos regulamentares, num processo de melhoria contínua para a eficácia do sistema de gestão.

-Valores:

- Competência sustentada no conhecimento, nas habilidades e nos valores das pessoas, para o sucesso da Organização e de suas equipes.

- Foco no cliente, atendendo às suas necessidades, proporcionando-lhe vantagem competitiva.

- Comprometimento com a missão, visão, política, objetivos e demais diretrizes organizacionais, para o alcance dos resultados.

- Crescimento Pessoal e Profissional em um processo de aprendizado contínuo e compartilhado, favorecendo o bem-estar de todos.

- Qualidade na efetiva gestão organizacional, realizando, com eficácia, todas as ações para a satisfação das partes interessadas.

O cumprimento da Política da Qualidade, visando ao alcance dos objetivos da qualidade e ao atendimento aos requisitos: do cliente, do produto, regulamentares e regimentais, é efetivado mediante:

- desenvolvimento pessoal e profissional;

- foco no cliente e no mercado;

- avaliação e melhoria contínua dos processos;

- inovação de produtos e serviços;

- desenvolvimento de novas tecnologias.

As Diretrizes Organizacionais, incluindo a Política, são analisadas criticamente, anualmente, pelo Conselho de Gestão, a fim de verificar a manutenção de sua adequação, sendo revisadas quando necessário, visando à melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão. As Diretrizes Organizacionais são aprovadas com o consenso dos Diretores das Unidades em Reunião do Conselho de Gestão.

Os Diretores das Unidades são responsáveis pela comunicação, entendimento e implementação das Diretrizes Organizacionais em todos os níveis de suas respectivas Unidades.

7.3.2.2 Formulação das estratégias

O processo de Planejamento Estratégico do SENAI/SC está estabelecido nas seguintes etapas:

- a) alinhamento regional;
- b) análise dos ambientes externo e interno;
- c) avaliação estratégica;
- d) revisão do mapa e do painel de desempenho balanceado (BSC);
- e) elaboração do orçamento físico e financeiro;
- f) consolidação dos planos associados;
- g) comunicação às partes interessadas.

Todas essas etapas estão estabelecidas e especificadas na IC 16 – Estratégias e Planos.

O processo de formulação das estratégias, que tem como resultado a definição e/ou revisão dos objetivos estratégicos e das iniciativas estratégicas, inclui as três primeiras etapas.

7.3.2.3 Objetivos da qualidade ou estratégicos

Os objetivos da qualidade também denominados objetivos estratégicos, conforme definido pelo SENAI/SC, são mensuráveis e coerentes com a política e demais diretrizes organizacionais.

Os objetivos estratégicos estão estabelecidos no mapa estratégico corporativo e de cada unidade e no painel de desempenho balanceado do BSC (corporativo e das unidades), conforme critérios definidos na IC 16 – Estratégias e Planos. O mapa estratégico e o painel de desempenho balanceado são partes integrantes do plano de trabalho.

7.3.2.4 Planejamento do sistema de gestão ou estratégico

O planejamento do sistema de gestão consiste do Planejamento Estratégico do SENAI/SC, configurado no plano de trabalho do SENAI/SC e no plano de trabalho de cada unidade, conforme critérios definidos na IC 16. Esse planejamento estabelecido garante a satisfação dos requisitos do produto, bem como o atendimento aos objetivos estratégicos.

A integridade do Sistema de Gestão é assegurada pela realização das auditorias internas, pelo acompanhamento e pela revisão periódica dos referidos Planos.

A avaliação da execução do Plano de Trabalho é feita pela análise crítica do desempenho global, realizada segundo a metodologia do BSC (*Balanced Scorecard*), pelas visitas de acompanhamento do contrato de gestão e pelas auditorias internas.

Para cada objetivo, são estabelecidos indicadores de desempenho para permitir o monitoramento e gerenciamento do alcance do referido objetivo e são definidas metas que expressem resultados a serem atingidos no período planejado, visando à melhoria contínua. Para o alcance dessas metas, são determinadas iniciativas estratégicas e/ou ações, com respectivo prazo e responsável pela sua execução.

Para dar suporte à estrutura do Planejamento do Sistema de Gestão, o SENAI/SC estabeleceu o Mapeamento de seus principais processos com a seqüência e interação entre eles.

7.3.2.5 Provisão de recursos estratégicos

Os recursos necessários para o alcance dos objetivos e manutenção do Sistema de Gestão, visando à sua melhoria contínua e ao aumento da satisfação dos clientes, são previstos no Orçamento Anual do SENAI/SC, planejado com base nas ações estabelecidas no Plano de Trabalho das Unidades. A responsabilidade pela provisão de recursos corporativos é do Diretor Regional e para as Unidades é dos seus respectivos Diretores.

7.3.2.6 Análise de dados e informações

As necessidades de dados e informações do SENAI/SC são levantadas e gerenciadas a partir do processo de elaboração do Planejamento do SENAI/SC, conforme estabelecido na IC 16 – Estratégias e Planos, traduzido e implementado através do BSC, bem como, durante o monitoramento das respectivas metas.

A coleta dos dados é feita por diversos meios e/ou sistemas informatizados, tais como: *Softwares* MENTOR, ASSEMP, SAve, ERP e Pergamum.

Para monitorar o alcance dos objetivos estratégicos, o SENAI/SC define uma relação de Indicadores de Desempenho Corporativos que devem ser acompanhados e analisados por todas as suas Unidades.

Os dados desses indicadores são estruturados no Sistema ERP, que disponibiliza as informações necessárias para avaliar o desempenho global das Unidades do SENAI/SC, assim como a melhoria contínua e a eficácia do Sistema de Gestão. Durante o processo de análise dos indicadores e informações, conforme estabelece a IC 11, são incluídas informações de referenciais pertinentes ao processo e/ou produto considerado.

Essa análise abrange informações relativas a cinco perspectivas: a) Financeira e Social; b) Clientes, c) Educação; d) Processos internos; e) Pessoas e inovação. As informações sobre satisfação de clientes, conformidade com os requisitos do produto, avaliação dos processos e dos produtos, incluindo ações preventivas necessárias e fornecedores, estão inclusas nessas perspectivas.

As unidades podem definir também indicadores específicos, conforme os seus objetivos estratégicos, desde que os considerem de relevante importância para a sua gestão. Esses Indicadores devem ter controles similares aos indicadores corporativos, garantindo sua gestão.

7.3.2.7 Análise da verificação de aplicabilidade do elemento componente plano

O atendimento aos requisitos associados ao plano está plenamente aplicado, conforme requerido pelo SGOPP.

O SGOPP estabelece uma sistemática de revisão por meio da retroalimentação contínua do processo de planejamento estratégico, do ambiente interno e do ambiente externo.

O elemento referente à implantação do plano orçamentário, resultante do planejamento estratégico, poderá proporcionar a garantia de recursos financeiros às demandas estratégicas à organização OPP.

7.3.3 Fase I – Preparação: projeto

A verificação de aplicabilidade do componente projeto segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada e associados a esse componente.

7.3.3.1 Desdobramento em projetos ou planos de ação

As Estratégias do SENAI/SC e das suas Unidades são desdobradas em projetos ou planos de ação, registrados nos respectivos Planos de Trabalho.

O desdobramento das estratégias em planos de ação começa na quarta etapa do processo de Planejamento Estratégico, denominada: Revisão do Mapa e de Painel de Desempenho Balanceado.

De forma geral, essa etapa consiste no desdobramento dos objetivos estratégicos (estratégias) em iniciativas estratégicas, definindo-se indicadores, metas e padrões de desempenho. O final dessa fase culmina com o Painel de Desempenho Balanceado.

Após a etapa, são realizadas as seguintes ações: Elaboração do Orçamento Físico e Financeiro; Consolidação dos Planos Associados e a Comunicação às Partes Interessadas.

A sistemática para elaboração, revisão, aprovação e comunicação do Plano de Trabalho das Unidades, bem como, da revisão do Mapa Estratégico e do Painel de Desempenho Balanceado, está estabelecida na IC 16 – Estratégias e Planos.

A revisão do Plano de Trabalho das Unidades pode acontecer a qualquer momento, mas o período máximo não deve exceder a 01 (um) ano.

Os Planos de Trabalho das Unidades são negociados com a Alta-direção Regional e, após aprovação, é firmado um Contrato de Gestão com as Unidades de cada uma das 08 (oito) regiões de abrangência. Desse modo, ficam formalizadas as atribuições, responsabilidades e obrigações de ambas as partes.

7.3.3.2 Análise da verificação de aplicabilidade do elemento componente projeto

O atendimento aos requisitos associados ao projeto está parcialmente aplicado, conforme requerido pelo SGOPP.

Sugere-se que os projetos ou planos de ações formalizados sejam consolidados num escopo mais amplo, estabelecendo uma integração das várias iniciativas e permitindo uma avaliação consolidadora do compartilhamento dos recursos.

O desdobramento dos Planos de Ações ou Projetos, a partir da gestão estratégica da organização, estabelece um senso de priorização para cada uma das iniciativas estratégicas, possibilitando contribuir para a consolidação do SGOPP.

7.3.4 Fase I – Preparação: publicação

A verificação de aplicabilidade da publicação segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse elemento.

7.3.4.1 Comunicação interna

O processo para a comunicação interna está assegurado por intermédio dos Representantes da Alta-direção de cada Unidade. Os canais de comunicação pelos quais é transmitida a eficácia do Sistema de Gestão são: Reuniões do Conselho de Gestão e do Comitê de Gestão, Reuniões Internas, Correio Eletrônico, Mural da Qualidade, Boletins Informativos, entre outros.

7.3.4.2 Comunicação do plano de trabalho

O Plano de Trabalho do SENAI/SC e das Unidades são comunicados a todas as partes interessadas, conforme a pertinência do seu conteúdo para cada uma das partes interessadas.

Os mecanismos utilizados para fazer essa comunicação são: reuniões, distribuição do documento ou *folder*, quadros de aviso, publicações internas e externas.

7.3.4.3 Divulgação dos produtos, marcas e ações de melhorias

O SENAI/SC possui canais de comunicação pelos quais são divulgados aos clientes e ao mercado seus produtos, marcas e ações de melhoria, objetivando criar credibilidade, confiança e fortalecimento da imagem SENAI, associando-a a desenvolvimento técnico, econômico e social da comunidade onde está inserida.

As principais práticas utilizadas para divulgar os produtos, a marca SENAI e as ações de melhoria, são as seguintes:

- Impressos de divulgação de produtos: *folders* e prospectos, disponibilizados no balcão de atendimento das Unidades, feiras e eventos, ou são enviados pelo correio e distribuídos nas visitas aos clientes.

- Boletins informativos: Educação e Tecnologia e Notícias divulgam marca, produtos e ações desenvolvidas pelo SENAI/SC.

- Participação e promoção de eventos: objetiva estreitar o relacionamento com o mercado-alvo, além de servir como um instrumento de divulgação dos produtos, marcas e ações de melhoria.

- *Site* SENAI/SC: ferramenta de comunicação que possibilita aos clientes e ao mercado, acesso a informações relativas aos produtos, à marca e às ações de melhorias, além de outras informações tais como: diretrizes organizacionais, estrutura física, lançamentos, parcerias.

- Vídeo Institucional: visa intensificar o conhecimento pelos clientes da marca e dos produtos oferecidos pelo SENAI/SC, apresentado em eventos, reuniões e visitas, bem como a turmas novas de alunos.

- Campanhas de divulgação de cursos: a divulgação dos cursos Técnicos e Superiores de Tecnologia para o processo seletivo são feitas com o uso de *out doors*, *folders*, cartazes, jornais, rádio e televisão.

- Para padronizar o uso da sua marca, o SENAI/SC elaborou o Manual de Identidade Corporativa e o Manual de Feiras e Eventos. Nesses manuais, estão contemplados os logotipos, toda a parte de papelaria, os uniformes e os materiais diversos que devem ser empregados pelas Unidades.

7.3.4.4 Cooperação e comunicação

A estrutura matricial, a gestão por processos e a estrutura de cargos proporcionam a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes Núcleos e Unidades.

Para facilitar o desenvolvimento das atividades, promover a cooperação entre os núcleos e propiciar a comunicação com maior eficácia, o SENAI/SC conta com diversas ferramentas e práticas que visam disseminar informação a toda força de trabalho: rede interna, *intranet*, servidor de *e-mails* (próprio), sistema de ramais, utilização de murais, acesso à *internet*, comunicação formal, reuniões gerais, banco de competências e boletins informativos.

7.3.4.5 Análise da verificação de aplicabilidade do elemento componente publicação

Constatou-se que o elemento componente publicação está efetivamente aplicado na organização investigada, considerando não somente a comunicação da eficácia do sistema de gestão, mas também os meios de comunicação dos planos de trabalhos, oriundos da gestão estratégica, assim como a divulgação dos produtos, marcas e ações de melhorias.

Como estruturação da comunicação da eficácia do sistema de gestão, propõe-se a construção de um plano de *endomarketing*, contemplando a definição de informações, das partes interessadas, dos instrumentos e das freqüências de disseminação das informações. Também se propõe a inclusão da comunicação das políticas e dos objetivos da gestão, as premissas dos clientes, as premissas das partes interessadas e as performances dos processos e produtos.

Percebe-se a importância de ampliar a proposta de comunicação da eficácia do sistema de gestão OPP, considerando também os objetivos e planos de ações, oriundos das estratégias organizacionais, assim como a divulgação dos produtos (bens e serviços) ao mercado e meios para promover a cooperação entre os núcleos, inseridos na estrutura organizacional horizontal.

7.3.5 Fase I – Preparação: patrocínio

A verificação de aplicabilidade do componente patrocínio segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse componente.

7.3.5.1 Comprometimento da Alta-direção

O comprometimento da Alta-direção com o desenvolvimento do Sistema de Gestão e com a melhoria contínua de sua eficácia acontece mediante participação e interação dos Diretores da Direção Regional e das Unidades em diversas reuniões, tais como: Conselho Regional do SENAI; Conselho de Gestão; Conselho Técnico Consultivo; Comitê de Gestão; e em reuniões com as partes interessadas.

Partes interessadas:

- Direção Regional: Clientes, Força de Trabalho, FIESC, Conselho Regional do SENAI/SC, Departamento Nacional, Fornecedores e Sociedade;
- Unidades: Clientes, Força de Trabalho, Direção Regional (DR), Fornecedores e Sociedade;
- as principais decisões são tomadas através das deliberações do Conselho Regional e do Conselho de Gestão do SENAI/SC e nas reuniões do Comitê de Gestão das Unidades.
- a comunicação das principais decisões é feita por diversos meios: reuniões gerais com colaboradores, pela *Intranet* e na rede interna em que são disponibilizadas e enviadas as memórias das reuniões por *e-mail*, com a lista de divulgação;
- a implementação das principais decisões acontece com a atualização do Planejamento Estratégico e/ou através de Grupos Tarefas, Projetos Estratégicos e Planos de Ação específicos, todos com definição de responsabilidades, prazos e recursos.

7.3.5.2 Análise das evidências de aplicação do elemento componente publicação

O atendimento aos requisitos associados ao patrocínio está parcialmente aplicado, conforme requerido pelo SGOPP, por isso recomenda-se o

estabelecimento de instrumentos que formalizem o compromisso da Alta-direção, evidenciando o seu patrocínio, por meio de uma carta-compromisso do SGOPP e por exposição de lançamento do sistema de gestão aos *stakeholders*.

Constatou-se que há um compromisso formalizado da Alta-direção, para o desenvolvimento da eficácia do sistema de gestão, mediante a participação e interação dos Diretores da Direção Regional e das Unidades em diversas reuniões, tais como: Conselho Regional do SENAI; Conselho de Gestão; Conselho Técnico Consultivo; Comitê de Gestão; e em reuniões com as partes interessadas.

O estabelecimento de reuniões sistemáticas para o desenvolvimento e monitoramento da eficácia do sistema de gestão, com pautas de assuntos consultivos, técnicos e de gestão, contribui para a agilidade no processo de tomada de decisões do SGOPP.

7.3.6 Considerações sobre a verificação de aplicabilidade da fase I da metodologia 3P - Preparação

Conforme representado na figura 35, a Fase I, denominada de Preparação, metodologia 3P, está parcialmente aplicada na organização investigada. A saber:

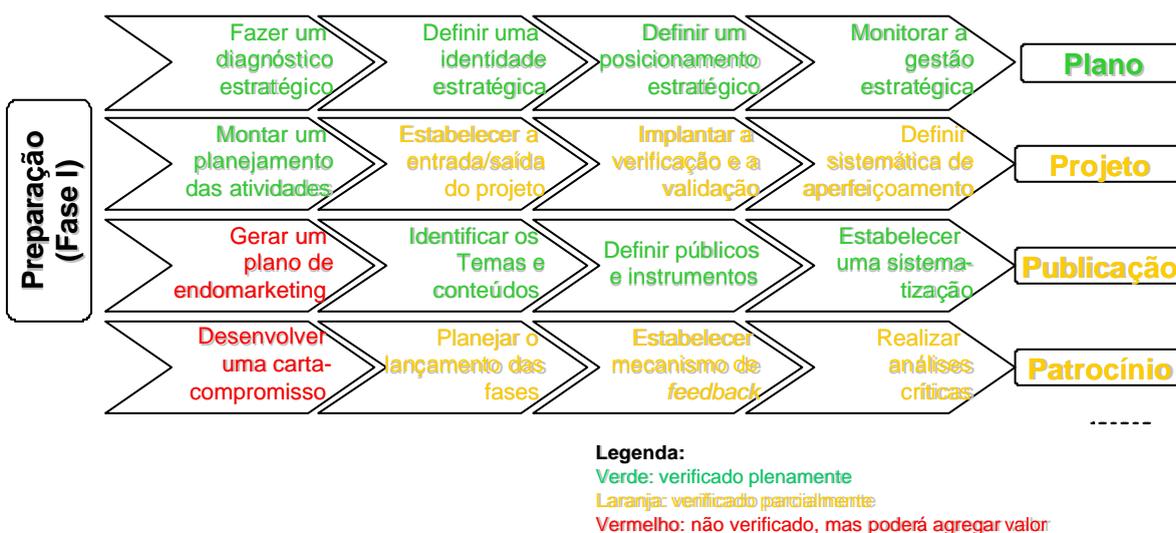


Figura 35 – Resultado da verificação de aplicabilidade da fase I
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Em síntese, as principais contribuições da organização investigada com o SGOPP são: a priorização de recursos, os planos ou projetos e as iniciativas de comunicações vinculadas à estratégia organizacional.

Já o SGOPP poderá contribuir com: geração de instrumentos sistematizados de comunicação, como mecanismos de reforço do comprometimento das pessoas na organização OPP; monitoramento dos requisitos regulamentares aplicáveis ao segmento; integração de todas as ações em um único projeto de transformação organizacional, cuja necessidade de geração de evidências explícitas compromete a Alta-direção, como patrocinadora não somente financeira da organização OPP.

7.3.7 Fase II – Propulsão: pessoas

A verificação de aplicabilidade do componente pessoas segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse componente.

7.3.7.1 Seleção e contratação de pessoas

A contratação de novos colaboradores é prevista no Plano Anual de Trabalho e o perfil dos cargos para as vagas em aberto estabelecido no PCS.

A divulgação das vagas para força de trabalho e para a comunidade é feita por meio de: jornais, rádio, anúncios em escolas e Universidades e em outros veículos de comunicação que possibilitem uma ampla divulgação.

O processo de seleção envolve, também, a formação de banca examinadora composta de, no mínimo, 03 (três) pessoas, preferencialmente os líderes das áreas requisitantes, além do responsável pela gestão de pessoas da Unidade. A banca examinadora tem a atribuição de conduzir todo o processo seletivo.

O recrutamento dos estagiários é realizado junto às Universidades, escolas em geral e em empresas especializadas na colocação deles. A seleção é feita por testes e entrevistas, sendo que a atuação do candidato deve estar diretamente ligada ao seu curso.

7.3.7.2 Necessidades de capacitação e desenvolvimento

As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas por meio do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), Corporativo e da Unidade, estabelecido no Manual de Gestão de Pessoas (MGP), e com base nessa identificação, os cursos de aperfeiçoamento são oferecidos anualmente.

7.3.7.3 Projeto da capacitação

Para garantir o alinhamento e o atendimento das estratégias e planos, o LNT Corporativo e das Unidades são elaborados após a revisão do Plano Estratégico do SENAI/SC e da finalização do processo de avaliação de desempenho por competências.

Com base no LNT Corporativo e das Unidades, é elaborado o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP Corporativo e PDP das Unidades), que representará os projetos de capacitação e de desenvolvimento da força de trabalho do SENAI/SC.

Os colaboradores admitidos durante o período de vigência do PDP podem ter sua capacitação tratada como treinamento não-programado, ou serem incluídos na revisão semestral do PDP.

7.3.7.4 Abordagem da cultura da excelência

A cultura da excelência é abordada a partir da integração dos novos colaboradores e estagiários quando são tratados os seguintes temas: sistema de gestão, procedimentos do sistema da qualidade, diretrizes e valores organizacionais, competências requeridas e Declaração de Propósitos.

Além disso, o PDP Corporativo e das Unidades contempla treinamentos específicos relacionados à cultura da excelência, tais como: formação de auditores internos, leitura e interpretação de normas ISO, atualização dos critérios de excelência do PNQ, seminários nacionais e internacionais em busca da excelência, capacitação gerencial em Programa 5S, treinamento sobre o sistema de gestão para todos os RD's, formação de examinadores da FPNQ.

7.3.7.5 Realização e avaliação da capacitação

A capacitação profissional das pessoas é realizada com o cumprimento dos treinamentos que compõem o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

O PDP da Unidade e Corporativo pode conter: Programas de Treinamento e Programas de Desenvolvimento, de acordo com os conceitos definidos no MGP.

Na avaliação dos treinamentos e desenvolvimento, são realizadas as seguintes etapas:

- avaliação do aprendizado: aplicada nos eventos do programa de treinamento e realizada pelo PDP Corporativo, organizado pelo SENAI/SC ou *in company*. A avaliação verifica o quanto de informações foi assimilado durante o processo de ensino e de aprendizagem. Essa avaliação pode ser feita com a aplicação de testes, exercícios, trabalhos ou questionários;
- avaliação da satisfação: visa conhecer a opinião dos participantes sobre o evento de capacitação nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho do docente e a qualidade dos recursos didáticos utilizados.
- verificação da eficácia do treinamento: averiguar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas e se os resultados obtidos contribuíram efetivamente para os objetivos do SENAI. A verificação da eficácia é aplicada para os eventos caracterizados como programa de treinamento e realizada, semestralmente, em reunião específica com o Facilitador do Núcleo e o participante do treinamento, sendo os dados registrados em forma de memória.

Para efeito de análise, os seguintes critérios podem ser considerados, quando aplicáveis: - avaliação do aprendizado; avaliação de satisfação; produtividade alcançada antes e depois do treinamento; resultado da avaliação de desempenho; clima de trabalho; relacionamento interpessoal; aplicação dos conhecimentos obtidos.

Para os treinamentos que não alcançarem os resultados esperados, isto é, não atingiram seu objetivo, são determinadas ações para melhoria do processo. O registro da verificação da eficácia de treinamento realizada pelas Unidades é encaminhado à UNIGP, semestralmente, para análise crítica corporativa.

7.3.7.6 Desenvolvimento pessoal e profissional

Para o desenvolvimento dos colaboradores no aspecto pessoal e profissional e a ascensão no plano de carreira, além dos programas de capacitação, o SENAI/SC possui um Programa de Auto-desenvolvimento.

O programa subsidia cursos de ensino médio, técnico, graduação e pós-graduação, com percentuais de bolsas de estudos que variam de 40 a 70%. O percentual de ressarcimento é definido com base na aplicação dos cursos à função do colaborador e aos objetivos estratégicos do SENAI/SC.

Para os estagiários, o SENAI/SC proporciona a participação deles em vários treinamentos desenvolvidos nas próprias Unidades, ligados à área técnica, de gestão ou comportamental, tais como: Treinamento sobre o Sistema de Gestão (PNQ/ISO); Curso de: Primeiros Socorros, Leitura e Interpretação de Normas, Eneagrama, Atendimento ao Público e de Informática.

7.3.7.7 Análise das evidências de aplicação do elemento componente pessoas

Constatou-se que o elemento componente pessoas está plenamente aplicado no SENAI/SC, segundo o modelo do SGOPP, especialmente no que tange a determinação do nível de desenvolvimento das competências, a partir da gestão estratégica.

Não há contribuições do modelo de SGOPP ao modelo do caso-pesquisa, em relação ao elemento Pessoas.

O elemento Pessoas, além de abordar a implantação das atividades básicas de RH, como Seleção, Contratação, Capacitação, Desenvolvimento Pessoal e Profissional, destaca-se na realização do processo de integração de novos colaboradores à organização, contemplando a disseminação da cultura da excelência e da gestão por processos, a partir dos ingressos.

7.3.8 Fase II – Propulsão: poder

A verificação de aplicabilidade do componente poder segue a ordem de identificação dos tópicos, diagnosticados na organização investigada, associados a esse elemento poder.

7.3.8.1 Responsabilidade e autoridade

Os responsáveis pelos principais processos e atividades do SENAI/SC são previamente definidos nas Reuniões do Conselho de Gestão e/ou do Comitê de Gestão, nos diversos documentos que compõem o Sistema de Gestão, e, especialmente, na Matriz de Responsabilidade.

7.3.8.2 Matriz de responsabilidade

Cada Unidade do SENAI/SC tem definido sua Matriz de Responsabilidade, que relaciona as responsabilidades da estrutura organizacional aos processos da Unidade ou aos requisitos da(s) Norma(s) aplicáveis ao Sistema na Unidade.

7.3.8.3 Conselho de gestão

O Conselho de gestão reúne-se ordinariamente a cada dois meses, podendo reunir-se extraordinariamente por convocação da Direção Regional, e constitui-se de:

- Diretor Regional do SENAI/SC;
- Diretor de Educação e Tecnologia do SENAI/SC;
- Diretor de Desenvolvimento Organizacional do SENAI/SC;
- Diretores das Unidades Regionais do SENAI/SC;
- Representante dos Núcleos da DR: NPP, NGO, NEDUC, NTEC, NRM, UNIGP;
- Representante da Direção – Corporativo.

São responsabilidades do Conselho de gestão:

- acompanhar e realinhar os Planos de Trabalho e Estratégico do SENAI/SC;
- avaliar e aprovar o Regulamento de Participação nos Resultados;

- acompanhar e avaliar o desempenho das Unidades do SENAI/SC, por meio de Indicadores de Desempenho do Contrato de Gestão;
- identificar e avaliar as necessidades de modernização e atualização do SENAI/SC;
- avaliar e aprovar a Análise Crítica do Desempenho Global Corporativo e do Sistema de Gestão do SENAI/SC;
- discutir e acompanhar a Gestão de Pessoas;
- discutir e acompanhar Alianças & Parcerias Estratégicas;
- discutir e aprovar as ferramentas de gestão para o SENAI/SC;
- discutir e incrementar a relação SENAI e Cliente;
- analisar criticamente e aprovar as diretrizes organizacionais, incluindo a Política.

7.3.8.4 Comitê de gestão

O Comitê de gestão reúne-se, periodicamente, a cada 03 (três) meses, para avaliar e planejar as ações do Sistema de Gestão da Unidade podendo reunir-se extraordinariamente sempre que houver necessidade. Sua constituição é formada por:

- Diretores da Unidade;
- Facilitadores dos Núcleos (definidos pela Direção);
- Representante da Direção (RD);
- Representante do(s) Curso(s) Superior(es) (para assuntos da educação);
- Coordenador Pedagógico (para assuntos da educação: a critério da Unidade).

São responsabilidades do Comitê de gestão:

O Comitê de Gestão tem as mesmas responsabilidades do Conselho de Gestão, pertinentes à sua Unidade, que variam de acordo com as atividades de cada Unidade, e mais as seguintes:

- realizar a Análise Crítica do Desempenho Global e do Sistema de Gestão da Unidade;
- verificar o atendimento aos requisitos de validação dos processos de produção e fornecimento de serviços;
- aprovar a proposta de orçamento anual e o plano de aplicação dos recursos destinados aos cursos;
- fixar o calendário acadêmico;

- fixar diretrizes e políticas de funcionamento dos estágios supervisionados, trabalhos de conclusão de curso, atividades acadêmicas complementares, empresa Júnior, conforme estabelecido nos projetos de cada curso;
- fixar normas complementares ao Regimento das Faculdades de Tecnologia do SENAI/SC relativas ao controle acadêmico e ao registro da atividade acadêmica dos cursos ministrados;
- cumprir processo de seleção de professores para a contratação pela Faculdade de Tecnologia do SENAI/SC;
- cumprir políticas de aperfeiçoamento e de avaliação de desempenho docente;
- deliberar sobre normas e instruções para o processo de avaliação dos cursos;
- manifestar-se sobre assuntos pertinentes que lhe sejam submetidos pela Direção ou pelas coordenações de curso;
- sugerir e aprovar medidas que visem ao desenvolvimento e aperfeiçoamento dos cursos.

7.3.8.5 Representante da direção (RD)

Para efeito corporativo, o Diretor Regional define seu RD, com responsabilidade e autoridade para: assegurar que os processos do sistema de gestão sejam estabelecidos, implementados e mantidos; relatar o desempenho do sistema de gestão ao Conselho de gestão, incluindo necessidade para melhoria; assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em todo o SENAI/SC.

Cada Unidade tem essa função do RD, atribuída a um colaborador indicado pelo Diretor, que possui, também, a responsabilidade de representar a Direção para a certificação de sua Unidade; garantir a operacionalização do sistema, relatando o desempenho deste ao Comitê de Gestão; planejar a auditoria interna; realizar análise crítica; e enviar os resultados ao RD Corporativo para o Conselho de Gestão.

7.3.8.6 Facilitador de núcleo

O Facilitador de Núcleo deve ter experiência mínima de 01 (um) ano de SENAI e possuir as seguintes competências:

- conhecimento do fluxo das atividades e domínio dos processos desenvolvidos em seu Núcleo de Trabalho;

- visão global da organização, estabelecendo as interfaces entre seu Núcleo e os demais Núcleos da Unidade;
- habilidades de negociação e liderança;
- relacionamento interpessoal e habilidade no trato com as pessoas.

O Facilitador de Núcleo deve exercer as seguintes atribuições:

- representar seu Núcleo de Trabalho, estabelecendo um elo de comunicação entre este Núcleo e a Direção e com os demais Núcleos da Unidade;
- responder pela gestão organizacional das atividades do seu Núcleo relacionadas às atividades de Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos;
- identificar e analisar, junto a seu Núcleo, as necessidades de nível técnico e comportamental, que possam facilitar o desenvolvimento e andamento das atividades diárias;
- manter uma postura constante de apoio, auxílio e ajuda junto aos colegas do Núcleo;
- buscar alternativas que possam facilitar a obtenção dos resultados esperados pela organização.

7.3.8.7 Coordenador de curso

A função do coordenador de curso é de gerenciar os assuntos pertinentes aos cursos sob sua responsabilidade, tais como:

- propor alterações curriculares junto às partes envolvidas;
- participar do conselho de classe/curso;
- elaborar cronograma/calendário do curso;
- orientar os alunos quanto à futura profissão e à sua relação com o mercado de trabalho.

7.3.8.8 Grupos-tarefa

Os Grupos-tarefa são constituídos para pesquisarem sobre aprimoramentos de processos e proporem ações de melhoria ao Sistema de Gestão do SENAI/SC, formados por colaboradores de diferentes Unidades e/ou Núcleos de Negócio que tenham familiaridade com o tema.

A solicitação para a constituição de um Grupo-tarefa, informando o seu objetivo, pode ser feita por qualquer colaborador. A solicitação deve ser feita, formalmente, ao Diretor Regional, que é quem autoriza a sua formação. A atividade a ser desenvolvida deve ser conciliada com a rotina de trabalho de cada participante do Grupo-tarefa, sendo este mesmo dissolvido quando seu objetivo for alcançado.

O Coordenador designado tem a responsabilidade de agendar e coordenar as reuniões de trabalho e informar, por escrito, ao Diretor Regional a conclusão das atividades do Grupo.

7.3.8.9 Análise das evidências de aplicação do elemento componente poder

Constatou-se que, com a estruturação da matriz de responsabilidade e autoridades, a organização investigada aplica efetivamente o elemento Poder, proposto pelo SGOPP.

A constituição de grupos informais e a promoção da sinergia das ações coletivas, por meio da implantação de equipes multifuncionais, conforme proposto pelo SGOPP, é aplicada pela organização investigada.

O estabelecimento das responsabilidades e autoridades de um Conselho de Gestão, Comitê de Gestão, Responsável pela Direção, Facilitador do Núcleo de Gestão e de Grupos-tarefas representa mecanismos de equilíbrio do poder, orientado para a agilidade do processo de tomada de decisão na organização OPP.

7.3.9 Fase II – Propulsão: papéis

A verificação de aplicabilidade do componente papéis a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse elemento.

7.3.9.1 Definição da estrutura organizacional

A Estrutura Organizacional do SENAI/SC está demonstrada nos Organogramas e identificada na estrutura organizacional do SENAI/SC, a seguir:

- Conselho nacional do SENAI: conselho formado pelo Presidente da Confederação Nacional da Indústria, dos Presidentes dos Conselhos Regionais do SENAI, do Representante das Comunicações e da Pesca, do Diretor do Departamento Nacional do SENAI, do Diretor de Ensino Industrial do Ministério da Educação e Cultura e do Representante do Ministério do Trabalho e Previdência Social;
- Departamento nacional do Senai: órgão de administração do SENAI com jurisdição em todo o País;
- Conselho regional do Senai: conselho formado pelo Presidente da Federação das Indústrias do Estado, dos Delegados das Atividades Industriais, das Categorias Econômicas das Comunicações e da Pesca, do Diretor do Departamento Regional do SENAI e de Representantes dos Ministérios do Trabalho / Previdência Social e Educação / Cultura;
- Departamento regional do Senai: entidade integrante do Sistema FIESC. É um Órgão de Administração com jurisdição nos Estados e nos Territórios em que houver Federação de Indústria, oficialmente reconhecida e filiada ao órgão superior da classe. O Departamento Regional é formado pela Unidade de Gestão (Direção Regional) e demais Unidades do SENAI/SC;
- Conselho de gestão: fórum estadual, consultivo, normativo, de assessoramento e de aprovação, cuja finalidade é deliberar sobre matéria relacionada com a gestão do SENAI/SC;
- Comitê de gestão: fórum local, consultivo, normativo, de assessoramento e de aprovação, cuja finalidade é deliberar sobre a gestão da Unidade, nas suas áreas de atuação;
- Conselho de educação do SENAI/SC: órgão consultivo, normativo e de assessoramento superior, cuja finalidade é deliberar sobre matéria relacionada à educação no SENAI/SC, na forma da legislação vigente. A constituição e a competência sobre esse assunto estão descritas no Regimento do Conselho de Educação;
- Núcleo de negócio: núcleo que centraliza as ações de planejamento e execução das atividades de Educação e de Serviços Técnicos e Tecnológicos, no respectivo setor empresarial;
- Conselho técnico consultivo: fórum opcional objetiva colaborar com a Direção da Unidade, assessorando-a quanto à identificação das necessidades da comunidade

empresarial, frente aos produtos oferecidos pelo SENAI/SC e oferecendo-lhe apoio para a constante melhoria de desempenho da Unidade a que ele está vinculado.

A Alta-direção do Departamento Regional do SENAI/SC é composta pela Diretoria Regional, formada pelo Diretor Regional, Diretor de Educação e Tecnologia e Diretor de Desenvolvimento Organizacional. A Alta-direção das Unidades do SENAI/SC é composta pelo Diretor da Unidade e ou Diretor Adjunto. São atribuições dos diretores:

- Diretor regional: coordena o Conselho de Gestão Corporativo e é responsável pelo Provimento dos Recursos Corporativos para o Sistema de Gestão do SENAI/SC, além disso, faz cumprir as diretrizes organizacionais do SENAI/SC e organiza, superintende e fiscaliza todos os processos da Unidade de Gestão (DR) e das demais Unidades do SENAI/SC;
- Diretor de educação e tecnologia: substitui o Diretor Regional, quando indicado, e atua estrategicamente na organização, norteando e assessorando a gestão das Unidades, quanto à Gestão dos Processos de Realização do Produto;
- Diretor de desenvolvimento organizacional: substitui o Diretor Regional, quando indicado e atua estrategicamente, norteando e assessorando a gestão das Unidades, quanto à Gestão dos Processos de Apoio e Organizacionais;
- Diretor de unidade: organiza e dirige todos os serviços da Unidade e responde pelo Contrato de Gestão da Unidade, pelo Plano de Trabalho e pelo Conselho Técnico Consultivo;
- Diretor adjunto: assessora o Diretor da Unidade na gestão desta e o substitui nas suas faltas e impedimentos.

A estrutura de cargos e salários está sistematizada no Plano de Cargos e Salários (PCS), onde estão definidos: o perfil, os requisitos, as atribuições e as responsabilidades de cada função e cargo. Os cargos são formados por várias funções com complexidade similar de atividades.

7.3.9.2 Análise das evidências de aplicação do elemento componente papéis

Constatou-se que o elemento papéis está plenamente aplicado, segundo o modelo do SGOPP.

Constatou-se a definição de níveis de autonomia com o estabelecimento dos Conselhos Nacional e Regional, de responsabilidades e autoridades do SGOPP, por meio do Organograma e do Plano de Cargos e Salários, da constituição de grupos informais e promoção da sinergia das ações coletivas, através de comitês e núcleos específicos.

A criação de Comitê de Gestão, Núcleo de Negócio e os Conselhos de Educação e Técnico Consultivo permitem sistematizar a análise do modelo de gestão OPP e estabelecer um foco de avaliação estruturada dos níveis de responsabilidades e autoridades sobre os processos da cadeia de valor.

7.3.10 Fase II – Propulsão: prestígio

A verificação de aplicabilidade do componente prestígio segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse elemento.

7.3.10.1 Avaliação do desempenho das pessoas

O SENAI/SC tem implementado o Sistema de Avaliação de Desempenho por Competências, com o objetivo de propiciar aos colaboradores a avaliação de seu desempenho profissional de forma a contribuir para o desenvolvimento de sua carreira e estimular a cultura da gestão por processos.

Na análise de desempenho por competências, são consideradas:

- competências genéricas: representam os comportamentos e atitudes esperadas de todos os colaboradores.
- competências específicas: representam as habilidades esperadas de cada colaborador, de acordo com a área de especialidade e ou função a ser exercida.

O Sistema de Avaliação de Desempenho por Competências é composto pelas seguintes etapas:

- auto-avaliação: etapa em que o colaborador preenche a ficha de avaliação da sua função, a qual contempla as competências genéricas e específicas;
- avaliação de consenso: o diretor ou facilitador, em conjunto com outros dois colaboradores, realizam a avaliação, seguindo os mesmos requisitos da auto-avaliação;
- *feedback*: após as etapas de auto-avaliação e avaliação de consenso, o superior imediato fornece um *feedback* ao colaborador sobre o seu desempenho.

O desempenho dos estagiários é verificado por ocasião da avaliação, realizada semestralmente, pelo seu supervisor conforme definido no programa de atividades a serem desenvolvidas por este profissional.

7.3.10.2 Análise das evidências de aplicação do elemento componente prestígio

Constatou-se que o elemento Prestígio está plenamente atendido na organização investigada, com a implantação de uma sistemática de avaliação de desempenho por competências.

A instituição de uma sistemática para o reconhecimento e valorização dos talentos da organização OPP pode ser desenvolvida por meio de avaliação de desempenho por competências, conforme instituída pela organização investigada.

A adaptação da avaliação de desempenho por competências genéricas e específicas, nas etapas de auto-avaliação, avaliação de consenso e *feedback*, poderão ser adaptadas para o reconhecimento e valorização dos talentos da organização OPP.

7.3.11 Fase II – Propulsão: promoção

A verificação de aplicabilidade do componente promoção segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse componente.

7.3.11.1 Remuneração, reconhecimento e incentivos

Os colaboradores são remunerados pelo sistema formal de cargos e salários (PCS). Ainda, a título de remuneração, o SENAI tem implantado o Programa de Participação nos Resultados, remunerando resultados acordados no Contrato de Gestão. Outra prática de reconhecimento e incentivo é atribuída ao subsídio ao auto-desenvolvimento. A prática visa ao crescimento profissional pela busca pessoal por maior competência, incentivando à participação em cursos de nível médio, superior e pós-graduação.

O reconhecimento é uma prática naturalmente adotada pelos dirigentes, destacando-se: reuniões para comemorar sucessos e metas alcançadas, brindar aniversariantes e integrar colaboradores e elogios, todos são práticas previstas no Plano de *Endomarketing*. Colaboradores que desenvolvem projetos ou implementam práticas bem sucedidas são reconhecidos com a divulgação de seus trabalhos em boletins internos, jornais, participação em treinamentos, feiras e eventos promovidos pelo SENAI.

Outras práticas de reconhecimento são os benefícios concedidos aos colaboradores pelo desenvolvimento e implantação de novas idéias e publicações no âmbito do Programa de Inovação, Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia (PIDTT).

O SENAI/SC tem implantado o Programa Mérito Profissional, cujo objetivo é homenagear os colaboradores com mais de dez anos de trabalho na Instituição. A homenagem é feita juntamente com a festa do dia do trabalho, quando destaca os colaboradores com 10, 15, 20, 25, 30 anos ou mais dedicados ao SENAI, com entrega de *bótons*, troféus e presentes.

7.3.11.2 Análise das evidências de aplicação do elemento componente promoção

Constatou-se que o elemento Promoção está plenamente atendido por meio do Plano de Cargos e Salários (PCS), pelo Programa de Participação nos Resultados (PPR) e pelo estabelecimento de Contratos de Gestão, conforme estabelecidos pelo SGOPP.

A adequação de uma sistemática de remuneração funcional para os cargos e funções do SGOPP, a definição de contratos de gestão, a partir do Placar, para as

equipes multifuncionais dos vários processos e a implantação de um mecanismo de controle e acompanhamento estão contempladas pelo modelo de gestão por processos da organização investigada.

Além da implantação de um Programa de Participação nos Resultados, o auto-desenvolvimento, o PIDTT, para o fomento de novas idéias e publicações e o Mérito Profissional, que reconhece o tempo de empresa dos trabalhadores, são alternativas de instrumentos para a consolidação do SGOPP.

7.3.12 Considerações da verificação de aplicabilidade da fase II da metodologia 3P: ênfase nos elementos componentes comportamentais

Conforme representado na figura 36, a Fase II da metodologia 3P, com ênfase nos elementos componentes comportamentais, denominada de Propulsão, está plenamente aplicada, na organização investigada.

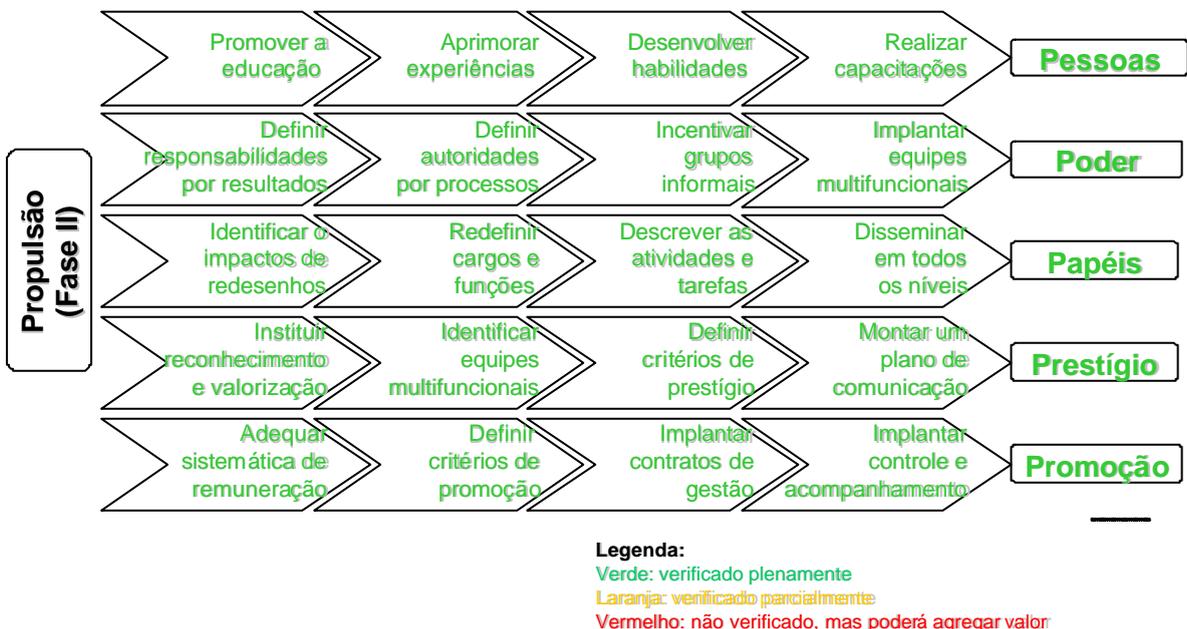


Figura 36 – Resultado da verificação de aplicabilidade da fase II: ênfase nos elementos componentes comportamentais
 Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Em síntese, os elementos mínimos requeridos pelo SGOPP estão plenamente aplicados na organização investigada, conforme representação em verde na figura

36, gerando como principais contribuições da organização investigada: a instituição de um plano de desenvolvimento das competências, o fortalecimento dos grupos informais por meio de comitês, conselhos e núcleos, promovendo a multifuncionalidade, a avaliação de desempenho por competências e a instituição do PIDTT.

7.3.13 Fase II – Propulsão: processos

A verificação de aplicabilidade do componente processos segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse componente.

7.3.13.1 Definição de macroprocessos

Os macroprocessos do SENAI/SC estão classificados em duas categorias: 1) Processos de Apoio à Gestão (organizacionais e administrativos); 2) Processos Relativos ao Negócio (apoio ao Negócio e à Produção e Execução do Produto).

São considerados como Apoio à Gestão: Planejamento, Liderança, Gestão de Pessoas, Relacionamento com Mercado, Relacionamento com Sociedade, Gestão da Qualidade, Tecnologia da Informação, Contabilidade, Controladoria, Financeiro, Patrimônio, Arrecadação, Aquisição, Engenharia, Apoio Logístico, Protocolo e Assessoria Jurídica.

Estão estabelecidos como apoio ao negócio: Secretaria Escolar, Biblioteca Escolar e Coordenação Pedagógica. Quanto aos Processos de Produção e Execução do Produto, são considerados os processos de Educação e de Serviços Técnicos e Tecnológicos.

Na figura 37, estão representados os macroprocessos do SENAI/SC:

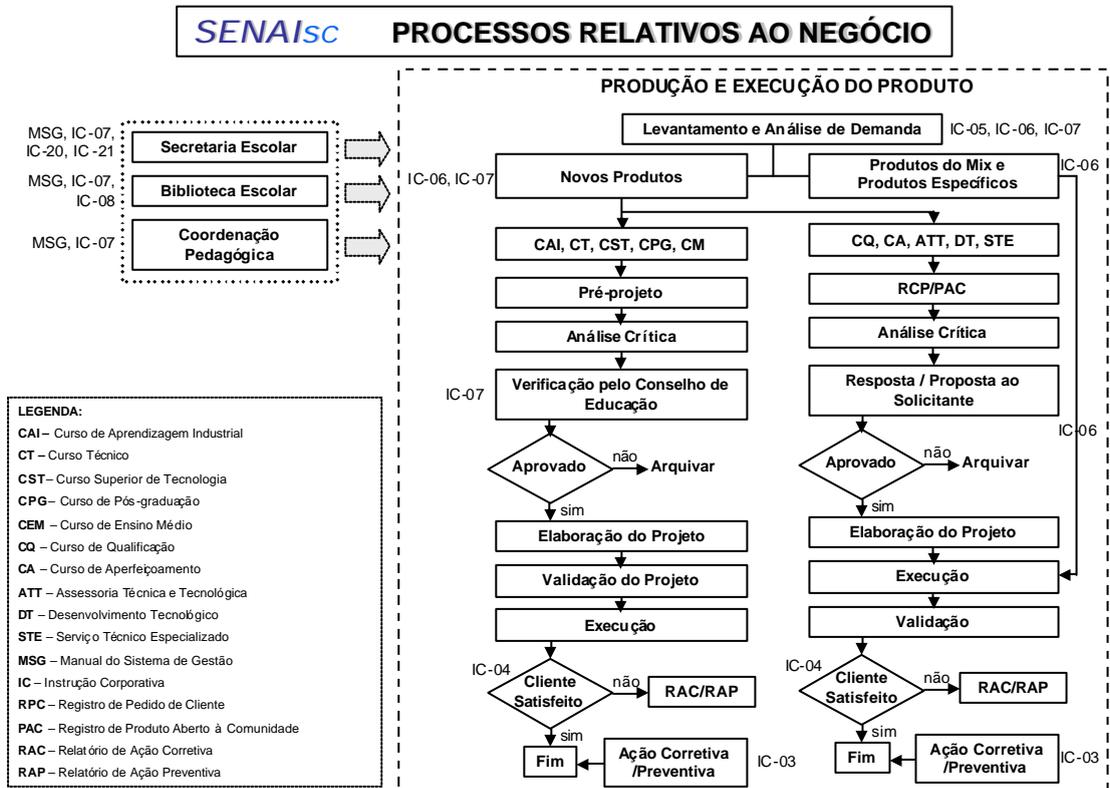
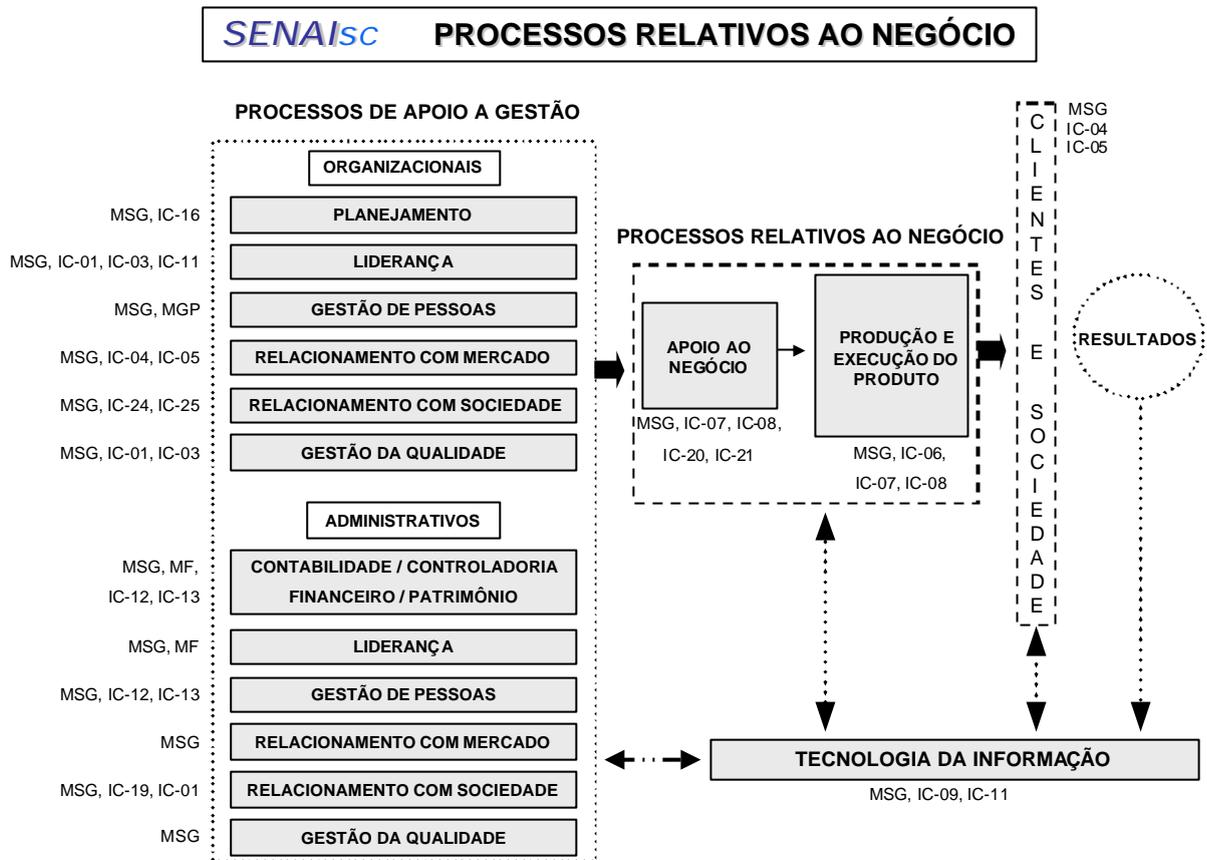


Figura 37 – Macroprocessos do Senai/SC
 Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

No âmbito do modelo do PNQ, o SENAI/SC considera como processos relativos ao produto os processos de Apoio ao Negócio e de Produção e Execução do Produto e, como processos de apoio, que dão suporte direto aos processos relativos ao produto, os seguintes processos: Aquisição, Financeiro, Apoio, Relações com o Mercado e Tecnologia da Informação.

7.3.13.2 Desdobramento dos processos

Os macroprocessos do SENAI/SC estão classificados em duas categorias:

- processos de apoio à gestão: organizacionais e administrativos;
- processos relativos ao negócio: apoio ao negócio e à produção e execução do produto.

São considerados Processos de Apoio à Gestão: Planejamento, Liderança, Gestão de Pessoas, Relacionamento com Mercado, Relacionamento com Sociedade, Gestão da Qualidade, Tecnologia da Informação (organizacionais), Contabilidade, Controladoria, Financeiro, Patrimônio, Arrecadação, Aquisição, Engenharia, Apoio Logístico, Protocolo e Assessoria Jurídica (administrativos).

Todos os processos necessários para o Sistema de Gestão do SENAI/SC estão descritos nos respectivos critérios.

7.3.13.3 Gestão de processos relativos ao produto

No âmbito do modelo do PNQ, o SENAI/SC considera como processos relativos ao produto os processos de Apoio ao Negócio e os de Produção e Execução do Produto.

São considerados Processos de Apoio ao Negócio: Secretaria Escolar, Biblioteca Escolar e Coordenação Pedagógica.

Os processos relativos à Produção e Execução dos Produtos do SENAI/SC estão estruturados em: Educação e Serviços Técnicos e Tecnológicos.

O processo de Educação abrange: Educação Profissional (EP) e Educação Escolar. Em Educação Profissional, os principais produtos são: Cursos e Programas de Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores (Aprendizagem Industrial, Qualificação, Aperfeiçoamento); Cursos de Educação Profissional Técnica de Nível

Médio; Cursos de Educação Profissional Tecnológica de Graduação (Curso Superior de Tecnologia); Educação Profissional Tecnológica de Pós-Graduação *lato sensu* (Curso de Pós-Graduação). Em Educação Escolar, o principal produto é o Curso de Ensino Médio (articulado com Educação Profissional).

O processo de Serviços Técnicos e Tecnológicos (STT) está classificado em 03 três Linhas de Serviço, que são:

- ATT: Assessoria Técnica e Tecnológica: Assessoria e Consultoria em Gestão Empresarial e Processo Produtivo;
- DT: Desenvolvimento Tecnológico Pesquisa Aplicada e Serviços de Incubação de Empresas de Base Tecnológica;
- STE: Serviços Técnicos Especializados: Serviços Laboratoriais e Serviços Operacionais.

7.3.13.4 Planejamento da realização do produto

O planejamento e a execução dos processos necessários para a realização dos produtos do SENAI/SC relativos à Educação Profissional (EP) e aos Serviços Técnicos e Tecnológicos (STT) estão definidos e estabelecidos nas Instruções Corporativas: IC 07 e IC 08, respectivamente, e têm por objetivo garantir o desenvolvimento e a execução desses processos, de forma a atender plenamente às necessidades, expectativas e preferências dos clientes.

O planejamento e a execução do processo e dos Serviços de Incubação de Empresas de Base Tecnológica estão estabelecidos em Procedimento específico das Unidades que desenvolvem tal processo.

7.3.13.5 Educação profissional e serviços técnicos e tecnológicos

A responsabilidade pela definição das principais diretrizes em relação aos processos de Educação Profissional e de Serviços Técnicos e Tecnológicos, a serem cumpridas pelas Unidades, é da Direção Regional. O Núcleo Educação e o Núcleo Tecnologia são responsáveis pela orientação e apoio às Unidades na implantação dos processos de EP e STT, respectivamente.

Quando os produtos de Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos forem realizados em parceria com outras instituições a

operacionalização do processo deve ser realizada de acordo com as condições e práticas previstas em termos de convênio no qual deve constar a atribuição de cada instituição.

7.3.13.6 Ensino médio

A proposta pedagógica do Ensino médio do SENAI/SC é de uma articulação com a Educação Profissional. É oferecido um programa gratuito de iniciação profissional, no primeiro ano, que permite ao aluno conhecer o mercado de trabalho e ter maior facilidade na escolha do curso técnico que poderá realizar, simultaneamente ao Ensino Médio, a partir do segundo ano. Como os cursos técnicos, o Ensino Médio está focado em um currículo por competências e conta com projetos integradores contextualizados.

7.3.13.7 Serviços de incubação de empresas de base tecnológica

O processo de Serviços Incubação de Empresas de Base Tecnológica consiste, basicamente, na operacionalização de processos de aquisição e contratação de consultorias, seleção, acompanhamento e avaliação das empresas residentes, fornecendo serviços de infra-estrutura, apoio operacional e suporte estratégico empresarial.

O Núcleo Tecnologia da Direção Regional é responsável pela orientação nos Serviços de Incubação de Empresas de Base Tecnológica, fazendo a interface entre as Unidades onde ocorrem os processos de incubação e o IEL/SC. O IEL é o proponente dos projetos e realiza a coordenação do Projeto Pégaso, junto ao BID, que prevê a implantação de três Incubadoras de Base Tecnológica no Estado de Santa Catarina.

Quando surgem as necessidades específicas, as Unidades fazem o repasse destas ao Núcleo Tecnologia para negociação junto ao IEL/SC, e posterior operacionalização. A atuação do Núcleo Tecnologia permite que a Direção do SENAI/SC acompanhe as ações que estão sendo desencadeadas no âmbito do referido Projeto.

Todos os documentos desse projeto são arquivados no IEL/SC, fazendo a prestação de contas e apresentando relatórios periódicos.

7.3.13.8 Determinação de requisitos relacionados ao produto

Os requisitos relacionados ao produto, especificados e não declarados pelo cliente, regulamentares e regimentais, e outros definidos pelo SENAI/SC, podem ser identificados nos documentos legais pertinentes, nos registros de pedidos de clientes, nas propostas comerciais, nas pesquisas realizadas, nas Instruções Corporativas e em outros documentos específicos.

7.3.13.9 Análise crítica dos requisitos do produto

A análise crítica dos requisitos do produto de Serviços Técnicos e Tecnológicos (STT) e dos Cursos de Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores (Qualificação e Aperfeiçoamento) é realizada pelas Unidades, antes da aceitação da proposta ou contrato do cliente, para verificar se todos os requisitos do contrato ou do pedido, previamente manifestados, serão assegurados pelo SENAI/SC. As Unidades mantêm registros dos resultados dessa análise crítica e das ações resultantes.

Para os seguintes produtos de Educação: Aprendizagem Industrial, Ensino Médio, Educação Profissional Técnica de Nível Médio, Especialização Técnica, Seqüencial, Educação Profissional Tecnológica de Graduação e Pós-Graduação, a análise crítica dos requisitos do produto é realizada pelo Núcleo Educação da DR e pelo Conselho de Educação do SENAI/SC.

A sistemática para análise crítica dos requisitos do produto está estabelecida nas Instruções Corporativas: Comercialização e Desenvolvimento do Produto (IC 06) e Educação (IC 07).

7.3.13.10 Projeto e desenvolvimento

O processo de projeto e desenvolvimento de novos produtos está definido e implementado nas seguintes Instruções Corporativas: IC 06 (Comercialização e Desenvolvimento do Produto) e na IC 07 (Educação), que estabelecem sistemática para:

- a) planejamento e controle do projeto e desenvolvimento do produto;
- b) entradas relativas aos requisitos do produto;

- c) saídas que possibilitem a verificação em relação às entradas;
- d) análises críticas a serem realizadas pelas pessoas envolvidas, nos estágios planejados;
- e) verificação, a fim de assegurar que as saídas atendam aos requisitos de entrada;
- f) validação para assegurar que o produto atenda aos requisitos especificados e / ou regulamentares;
- g) controle de eventuais alterações do projeto e desenvolvimento do produto.

7.3.13.11 Controle de produção e fornecimento de serviço

O controle de produção e fornecimento de serviço do SENAI/SC está sistematizado nas Instruções Corporativas: Educação (IC 07) e Serviços Técnicos e Tecnológicos (IC 08) e, quando necessário, em Procedimentos específicos das Unidades. Os registros desses processos são feitos pelos *softwares* ASSEMP e MENTOR e outros.

7.3.13.12 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço

A validação dos processos de produção e fornecimento de serviços é realizada mediante a verificação do atendimento aos seguintes requisitos estabelecidos:

- qualificação do docente / consultor;
- infra-estrutura;
- cumprimento do plano político pedagógico (para EP);
- cumprimento do cronograma de consultoria (para STT);
- análise de resultados de programas interlaboratoriais (para STT, serviços laboratoriais).

A validação é realizada durante as Reuniões Pedagógicas, Reuniões do Conselho de Educação do SENAI, Reuniões dos Núcleos de Negócios e Reuniões do Comitê de Gestão.

Além das práticas já descritas, os processos de EP são validados, também, através do Credenciamento e da Autorização do Ministério da Educação e do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina e pelo Sistema de Avaliação da Qualidade do Produto.

7.3.13.13 Identificação e rastreabilidade

As Unidades do SENAI/SC fazem a identificação e rastreabilidade do produto, quando exigido por lei e quando apropriado, garantindo:

- efetiva identificação do produto ao longo do processo produtivo;
- identificação da situação do produto;
- controle e registro da identificação do produto, principalmente nas atividades de educação profissional que, exigem um rígido controle dos registros escolares.

Para a rastreabilidade de Educação Profissional é utilizado o *software* MENTOR (IC 07) e para a rastreabilidade de Serviços Técnicos e Tecnológicos, o *software* utilizado é o ASSEMP (IC 08).

As Unidades que possuem laboratórios de calibração e ensaio têm procedimentos específicos para garantir a rastreabilidade.

7.3.13.14 Propriedade do cliente

Para o SENAI, é considerado propriedade do cliente:

- material e equipamento de propriedade do cliente, que é agregado ao produto fornecido pelo SENAI/SC;
- propriedade intelectual, como todas as informações e conhecimentos do cliente, que são compartilhados com o SENAI/SC para a execução do produto.

O SENAI/SC protege a propriedade do cliente, incluindo a propriedade intelectual, mediante Contrato ou Proposta Comercial, conforme estabelece a IC 06, que torna explícito o compromisso do SENAI/SC com o uso adequado da propriedade, com a confidencialidade das informações e com a proteção do cliente.

Se qualquer propriedade do cliente for perdida, danificada ou considerada inadequada para uso, o fato será informado ao cliente por meio de correspondência formal, sendo mantidos os registros dessas correspondências.

7.3.13.15 Preservação do produto

As Unidades do SENAI/SC garantem a preservação dos seus produtos durante o processo interno e a entrega no destino proposto. O processo de preservação inclui: identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção dos produtos e suas partes constituintes, de acordo com os requisitos do cliente.

No SENAI, a preservação do produto se aplica às partes constituintes do produto, uma vez que seus produtos (EP e STT) são considerados intangíveis, resultados da transmissão do conhecimento. As partes constituintes dizem respeito aos certificados, apostilas, material didático, material de expediente.

7.3.13.16 Controle de dispositivos de medição e monitoramento

O controle dos dispositivos de medição e monitoramento dos processos e produtos de Educação Profissional e de Serviços Técnicos e Tecnológicos é realizado mediante:

- a) acompanhamento das práticas de monitoramento, definidas na IC 07 e na IC 08;
- b) revisão periódica das fichas de avaliação, conforme IC 04;
- c) validação dos *softwares* ASSEMP, MENTOR e SAveE, realizada anualmente sob responsabilidade da DR. Essa validação é atestada pelo fornecedor do *software* e aprovada por um representante do Fórum de TI;
- d) formulários de avaliação da qualidade do produto, um instrumento validado continuamente pelos Núcleos Educação e Tecnologia da DR.

Para as Unidades que possuem Laboratórios credenciados pelo INMETRO, de acordo com a ISO 17025:02, deve ser realizado o controle definido em procedimento específico.

7.3.13.17 Medição e monitoramento de processos

Os Processos de Educação são monitorados mediante realização das seguintes práticas previstas na IC 07:

- a) avaliação da qualidade de produto – processo de EP;

- b) avaliação de satisfação de cliente, para os serviços de EP;
- c) acompanhamento do estágio ou trabalho de conclusão de curso (TCC);
- d) reuniões de conselho de curso para a graduação;
- e) reuniões pedagógicas;
- f) reuniões de conselho de classe ou de consenso;
- g) monitoramento da execução do plano de ensino-aprendizagem;
- h) registros no diário de classe;
- i) controle e arquivamento dos registros escolares e da documentação de docentes;
- j) pesquisa de acompanhamento de egressos;
- k) auto-avaliação institucional para curso de graduação e pós-graduação.

Os Processos de serviços técnicos e tecnológicos (STT) são monitorados mediante realização das seguintes práticas previstas na IC 08:

- a) controle da produção mensal de STT;
- b) verificação da execução dos produtos conforme proposta comercial.
- c) avaliação da satisfação dos clientes – para os serviços de ATT;
- d) avaliação da qualidade do produto – processo de STT.

Para o monitoramento dos processos de EP e STT, são utilizados os *softwares* corporativos: MENTOR e ASSEMP, respectivamente.

Além dessas práticas, os processos internos são monitorados, também, mediante realização de auditorias internas, análise crítica do Comitê de Gestão, revisão periódica da documentação e pelos indicadores de desempenho associados aos processos, conforme IC 11.

Quando os resultados planejados não são alcançados, as Unidades efetuam correções e executam, se necessário, ações corretivas ou preventivas, assegurando a conformidade do produto e a melhoria contínua dos seus processos.

7.3.13.18 Medição e monitoramento de produto

Os produtos do SENAI/SC são monitorados e analisados, por meio das seguintes práticas:

- a) avaliação da satisfação dos clientes em relação aos produtos, durante e/ou no final do processo da realização dos produtos de educação e de serviços técnicos e tecnológicos, conforme prática estabelecida na IC 04;
- b) avaliação da qualidade do produto de EP e STT, conforme prática estabelecida na IC 07 e IC 08, respectivamente;
- c) sistema de acompanhamento de egressos (SAE).

Os registros desse monitoramento são mantidos como evidência da conformidade com os critérios de aceitação, bem como da responsabilidade pela liberação do produto realizado. As atividades de inspeção dos produtos estão estabelecidas nas seguintes Instruções Corporativas: IC 03, IC 04, IC 07 e IC 12.

7.3.13.19 Controle de produto não-conforme

A sistemática para assegurar que o produto que não esteja conforme com os requisitos seja identificado e controlado, evitando seu uso ou entrega não intencional está, estabelecida na Instrução Corporativa: Manutenção da Qualidade (IC 03). O produto não-conforme, quando for corrigido, deve ser reverificado para demonstrar a conformidade com os requisitos.

As não-conformidades detectadas nos produtos de EP e STT realizadas pelo SENAI/SC, durante o processo de realização ou após a sua conclusão, depois disso são registradas no Relatório de Ação Corretiva (RAC) para o devido tratamento, conforme estabelecido na IC 03.

Os produtos ou serviços adquiridos pelo SENAI/SC que não estiverem de acordo com as especificações são considerados produtos não-conformes e são registrados no RAC, para o devido tratamento, conforme estabelecido na IC 03 e IC 12.

7.3.13.20 Definição dos processos de apoio

Os principais processos de apoio necessários para o desenvolvimento das atividades das Unidades estão definidos, implementados e sistematizados nos respectivos Manuais Corporativos, Instruções Corporativas e em Procedimentos específicos.

O SENAI/SC estabeleceu como Processos de Apoio, que dão suporte direto aos processos relativos ao produto, os seguintes: Aquisição, Financeiro, Apoio, Relações com o Mercado e Tecnologia da Informação.

A definição de novos processos de apoio ou mesmo adequações nos processos existentes ocorre durante as diversas reuniões realizadas pelo SENAI e pelas Unidades, tais como: Conselho Regional, Conselho de Gestão, Comitê de Gestão; Conselho de Educação; Reuniões Pedagógicas; Reunião de Conselho de Classe e Reuniões Gerais de trabalho entre os núcleos.

Além disso, os novos processos de apoio podem ser identificados por meio da análise crítica do sistema de gestão pela criação/revisão periódica da documentação, nas auditorias internas, pelos relatórios de sugestão e reclamação, por exigências legais e projetos de novos produtos.

Definida essa necessidade, são estabelecidos os padrões de trabalho e as práticas a serem desenvolvidas, envolvendo os Colaboradores (Núcleos), responsáveis pelo novo processo e apoio.

Em cada Núcleo, é definido um Facilitador, responsável pelo gerenciamento de todos os processos relativos ao Núcleo.

A gestão dos processos é feita utilizando-se ferramentas que monitoram o desempenho destes, apoiando implementações de novas alternativas e visando à melhoria constante do trabalho. Entre as ferramentas de gerenciamento, destacam-se:

- reuniões do sistema de liderança;
- auditorias internas do sistema de gestão;
- análise de RAC's e RAP's;
- análises críticas realizadas;
- constituição de grupos-tarefa.

Além dessas práticas, muitas informações referentes aos processos de apoio são gerenciadas por *softwares* específicos, tais como:

- Sistema ERP – Módulos de Aquisição, Controle Contábil, Financeiro e Orçamentário;
- Banco de Dados de Fornecedores – NAQ;
- Sistema de Avaliação e Estatística – SAVÉ.

7.3.13.21 Gestão de processos relativos aos fornecedores

A gestão do processo de fornecedores é realizada por meio do *software* Cadastro de Fornecedores, sistematizada na Instrução Corporativa: Compras – IC 12 e no Regulamento de Licitações & Contratos do SENAI.

A gestão desse processo é controlada pelo Núcleo Aquisição da DR e, nas Unidades, pelo setor de compras, Núcleo Apoio Administrativo.

O processo de aquisição assegura que o produto adquirido esteja conforme os requisitos especificados sistematizados na IC 12. Nos procedimentos da aquisição estão estabelecidos os critérios de seleção e avaliação dos fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produtos de acordo com os requisitos do SENAI. São mantidos os registros dos resultados das avaliações e de ações de controle e acompanhamento.

As informações de aquisição, detalhadas em seus documentos, descrevem o produto a ser adquirido. O SENAI/SC assegura a adequação dos requisitos de aquisição especificados antes de sua comunicação aos fornecedores, mediante análise prévia pelo responsável do Núcleo solicitante e/ou Núcleo Apoio Administrativo das Unidades.

As atividades de inspeção dos produtos adquiridos pelo SENAI/SC, visando ao atendimento dos requisitos de aquisição especificados, estão estabelecidas na IC 12.

Quando o SENAI/SC ou seu cliente pretendem executar a verificação nas instalações do fornecedor nesse caso, o SENAI especifica, nos documentos de aquisição, as atividades de verificação pretendidas e o método de liberação do produto.

7.3.13.22 Gestão econômico-financeira

As Normas e Procedimentos Financeiros do SENAI/SC estão definidos no Manual Financeiro e em Instruções Corporativas que estabelecem as diretrizes para a gestão e operacionalização das atividades financeiras e administrativas, de forma a garantir a máxima exatidão e segurança na movimentação dos recursos financeiros necessários à manutenção e ao desenvolvimento de suas atividades.

As estratégias, os planos de ação e os processos são suportados financeiramente mediante elaboração de orçamento, com a participação de todas as Unidades. O *software* ERP fornece os dados financeiros necessários ao gerenciamento das ações propostas no planejamento estratégico.

7.3.13.23 Análise das evidências de aplicação do elemento componente processos

Constatou-se que o elemento Processos foi plenamente aplicado com o desdobramento dos macroprocessos de apoio à gestão e os relativos ao negócio, que contemplam sua cadeia de valor.

As atividades de modelagem e simulação de processos, conforme estabelecido no SGOPP, são instrumentos de gestão de processos que poderão auxiliar na análise do escopo de intervenção e do desempenho dos processos da organização investigada, especialmente, com o incremento de sistemas informatizados integrados.

As atividades de mapeamento, redesenho, determinação e controles de gestão de processos foram realizados com o desdobramento em macroprocessos de Apoio à Gestão (Organizacionais e Administrativos) e os relativos ao negócio (Apoio ao Negócio e à Produção e Execução do Produto), o que poderá orientar a definição sobre a classificação dos processos no SGOPP.

7.3.14 Fase II – Propulsão: pesquisa

A verificação de aplicabilidade do componente pesquisa segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse elemento.

7.3.14.1 Identificação das informações comparativas

As necessidades de informações comparativas são identificadas a partir do processo de planejamento estratégico. A seleção e a priorização dessas informações comparativas são vinculadas às estratégias do SENAI/SC, traduzidas em: alcance de objetivos estratégicos; comparação do desempenho para definição

de metas; e tratamento de oportunidades de melhoria, resultantes do processo de avaliação da gestão e do produto.

As informações comparativas priorizadas são registradas no Plano Anual de Comparação, que integra o Plano de Trabalho da Unidade. Na análise crítica do desempenho global, é realizada a avaliação comparativa dos indicadores de desempenho e dos processos e práticas, que passaram pelo *benchmarking*, cujo resultado é incorporado ao processo de planejamento do próximo período.

7.3.14.2 Identificação dos referenciais pertinentes

Com as informações comparativas necessárias, identificadas e priorizadas, são definidas as organizações consideradas como referenciais pertinentes, de acordo com o tipo de referencial, para os quais são estabelecidos os critérios utilizados para definir a pertinência das organizações, bem como aquelas escolhidas para comparação dentro e fora do ramo de atuação do SENAI/SC.

A sistemática para identificação dos referenciais pertinentes está estabelecida na IC 23 Informações Comparativas.

7.3.14.3 Obtenção das informações comparativas

A obtenção das informações comparativas pertinentes nas Unidades é realizada parte pela DR (indicadores corporativos disponibilizados no Sistema ERP), parte pelas Unidades, por intermédio de cartas assinadas pelo Diretor da Unidade, oficializando a solicitação dessas informações.

Outras formas de obtenção de dados são: contatos telefônicos, *e-mails*, *sites*, relatórios de empresas premiadas pelo PNQ, publicações, participação em eventos e pesquisas. Para obter as informações, também são realizadas visitas às organizações consideradas referenciais para se avaliarem as práticas de gestão, assim como, para obter padrões de trabalho e resultados de indicadores.

O SENAI/SC tem implementado o Programa de *Benchmarking*, que visa promover ações focadas na obtenção de referenciais comparativos *benchmarks* em processos e práticas de gestão, vislumbrando a adoção de melhores práticas ao seu modelo de gestão.

A integridade e a atualização das informações comparativas são asseguradas pela utilização das seguintes práticas: uso de fontes de comprovada fidedignidade para o caso de informações de publicações e relatórios; aplicação de metodologias comprovadas na amostragem e entrevistas para o caso de pesquisas; formalização do contato com a entidade referencial por meio de uma carta, assinada pelo Diretor, expondo os motivos da comparação (*benchmarking* ou comparação de dados de indicadores), para os casos de visitas e correspondências.

Para orientar os estudos de *benchmarking*, intensificar sua eficácia, demonstrar profissionalismo e proteger as partes interessadas, o SENAI/SC possui um Código de Conduta de *Benchmarking*, no qual constam os seguintes princípios: Legalidade, Troca, Confidencialidade, Uso, Contato, Preparação, Conclusão, Compreensão e Ação.

7.3.14.4 Análise das evidências de aplicação do elemento componente pesquisa

Constatou-se que o elemento pesquisa foi plenamente aplicado no SENAI/SC, por meio da implantação do Programa de Gestão de Informações Comparativas, contemplando: a identificação das informações comparativas, a identificação dos referenciais pertinentes e a obtenção das informações comparativas.

O SGOOP estabelece a necessidade do uso de pesquisas de boas práticas e referenciais de gestão, para a orientação do redesenho da cadeia de valor das organizações, o que poderá direcionar o foco de investigação da organização analisada.

O critério de identificação das necessidades de informações comparativas, a partir das estratégias organizacionais, assegura que o sistema de gestão mantenha alinhada a gestão tático-operacional com as diretrizes de longo prazo. O Programa de *Benchmarking* estabelecido possui definido alternativos meios de obtenção de informações comparativas, regras para a integridade e atualização contínua destas. Para balizar essa sistemática, possui o Programa um Código de Conduta de *Benchmarking*, orientado por princípios.

7.3.15 Fase II – Propulsão: planta

A verificação de aplicabilidade do componente planta segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse elemento.

7.3.15.1 Organização do trabalho e estrutura de cargos

Para definir e implantar a organização do trabalho e a estrutura de cargos de forma a promover: flexibilidade em relação às características do negócio e das pessoas, resposta rápida, aprendizado e oportunidades para que as pessoas desenvolvam iniciativa, criatividade, inovação e todo o seu potencial individual e em equipe, o SENAI/SC organiza sua gestão de forma participativa e mantém uma estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos.

No SENAI/SC, o trabalho é organizado por intermédio de uma estrutura matricial constituída por áreas de atuação e núcleos de negócios, que interagem através de um modelo de gestão OPP. A organização do trabalho está estruturada, também, pelos Conselhos de Gestão e de Educação, Grupos-tarefa Comitês de Gestão e pela participação dos colaboradores no Banco de Idéias e no Programa de Inovação, Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia.

A estrutura orientada por processos permite um alto grau de autonomia e interação das pessoas que compõem a força de trabalho nas atividades exercidas pela organização. Os Núcleos, que compõem a estrutura matricial, responsáveis pelos principais processos e atividades, são definidos nos documentos que organizam o Sistema de Gestão, especialmente, na Matriz de Responsabilidades.

7.3.15.2 Análise das evidências de aplicação do elemento componente planta

Constatou-se que o elemento Planta foi parcialmente aplicado na organização investigada, devido à utilização da estrutura organizacional matricial.

O SGOPP pressupõe avaliar a possibilidade de aplicação de *downsizing* na estrutura organizacional, de redefinição de arquiteturas de relacionamentos e do redesenho da estrutura organizacional sob a ótica horizontal.

As iniciativas desenvolvidas, referentes ao elemento planta na organização investigada, estão plenamente previstas no SGOPP.

7.3.16 Fase II – Propulsão: padrão

A verificação de aplicabilidade do componente padrão segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse elemento.

7.3.16.1 Principais padrões de trabalho

Os padrões de trabalho que orientam a execução das práticas de gestão do SENAI/SC estão estabelecidos no Manual do Sistema de Gestão, Manuais Corporativos, Instruções Corporativas, Procedimentos das Unidades e em outros documentos internos.

O processo de elaboração, aprovação, revisão e implantação dos padrões de trabalho estão estabelecidos na IC 01.

Os padrões de trabalho são estabelecidos com base em alguns critérios, dentre eles:

- atender a um requisito normativo (ISO, PNQ, etc.);
- atender a alguma exigência da legislação pertinente;
- ser relevante para o negócio e/ou estratégias;
- possibilitar a aplicação das práticas de gestão de forma eficaz e com continuidade.

A estrutura da documentação que rege o Sistema de Gestão do SENAI/SC, para assegurar que todas as atividades sejam executadas conforme o estabelecido, está assim definido:

Documentos corporativos

- Diretrizes Organizacionais;
- Manual do Sistema de Gestão (MSG);
- Manual de Gestão de Pessoas (MGP);
- Manual Financeiro (MF);

- Instruções Corporativas (IC).

Documentos das unidades:

- Procedimentos (PR);
- Registros.

7.3.16.2 Controle de documento

O SENAI/SC tem estabelecido, na Instrução Corporativa: IC 01 (Documentação do Sistema de Gestão), os critérios de controle necessários para a documentação normativa do seu Sistema de Gestão, bem como os critérios de identificação e controle dos documentos de origem externa.

7.3.16.3 Controle de registros

O SENAI/SC tem estabelecido, na Instrução Corporativa: IC 01 (Documentação do Sistema de Gestão), os critérios de controle necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros do Sistema de Gestão.

A sistemática de controle prevê que os registros sejam mantidos legíveis, identificáveis e recuperáveis para demonstrar a evidência da conformidade com os requisitos e da operação eficaz dos processos do Sistema de Gestão.

7.3.16.4 Análise das evidências de aplicação do elemento componente padrão

Constatou-se que o elemento Padrão está parcialmente atendido no SENAI/SC, com a implantação dos documentos Manual do Sistema de Gestão, Manuais Corporativos, Instruções Corporativas, Procedimentos das Unidades e em outros documentos internos, formalizando critérios para os controles de procedimentos e registros, entretanto, não se aplicando apropriadamente para processos horizontais.

O SGOPP pressupõe que instrumentos de normatização de processos horizontalizados, sejam instituídos, a fim de gerir o conhecimento, por meio do aporte de capital intelectual. Nesse sentido, faz-se relevante priorizar para fins de

padronização, os processos que já tenham sido estudados e reorientados para os clientes.

A definição de critérios, para o estabelecimento de padrões, poderá direcionar os recursos de suporte e gestão da organização OPP.

7.3.17 Fase II – Propulsão: elemento componente parcerias

7.3.17.1 Análise das evidências de aplicação do elemento componente parcerias

Constatou-se que o elemento parcerias não está aplicado na organização investigada.

O SGOPP pressupõe o estabelecimento de políticas de parcerias, considerando a integração física e tecnológica e permitindo o alcance de benefícios mútuos nas relações e, conseqüentemente, a eficácia dos processos horizontalizados. Nesse propósito, determina-se a necessidade de identificação dos fornecedores que fornecem produtos (bens ou serviços) que impactam na qualidade final, redesenho da cadeia logística de abastecimento e adequação da plataforma tecnológica para a integração efetiva.

Não são evidenciadas políticas e diretrizes explícitas em relação aos parceiros da organização investigada.

7.3.18 Fase II – Propulsão: plataforma tecnológica

Esta verificação de aplicabilidade do componente plataforma tecnológica segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associado a esse elemento.

7.3.18.1 Informações sistematizadas

As informações sistematizadas do SENAI/SC são classificadas em estratégicas e operacionais.

As informações estratégicas estão definidas no Painel de Desempenho do BSC, na forma de indicadores de desempenho, objetivos e iniciativas estratégicas.

As necessidades dessas informações são identificadas durante o ciclo anual de Planejamento Estratégico, sendo associadas aos objetivos estratégicos, que são traduzidos em indicadores de desempenho (com dados estruturados para gerar informações) e em iniciativas estratégicas desdobradas em ações para apoiar a execução dos principais processos, a medida do desempenho e a tomada de decisões, visando ao alcance dos objetivos traçados no Mapa Estratégico do BSC.

São consideradas informações operacionais aquelas informações relativas ao desenvolvimento de projetos, produtos e processos, incluindo os documentos do sistema de gestão: Manuais, IC's e Procedimentos. As necessidades dessas informações são identificadas a partir do desenvolvimento dos projetos, dos produtos e dos processos.

As necessidades de informações corporativas são identificadas nas seguintes reuniões: Conselho de Gestão, RD's, Fóruns de Aprendizado, Grupos-tarefa, Análise Crítica do Sistema de Gestão.

Esses encontros permitem identificar necessidades de informações do Sistema de Gestão, que descrevem a execução das atividades e estão disponibilizadas em Manuais e IC's.

7.3.18.2 Sistemas de informação

O SENAI/SC utiliza diversos sistemas de informação (*softwares*) para atender às necessidades de informações sistematizadas, tais como:

- Asemp – Controle de Produção em STT;
- Mentor – Controle da Administração Escolar;
- SAve – Avaliação da Satisfação e Insatisfação dos Clientes;
- ERP – Controle Financeiro / Administrativo e Recursos Humanos;
- Pergamum – Gestão da Biblioteca;
- ABC3 – Gestão de Custos;
- WebAdmin – Administração dos conteúdos via WEB (*Site, Intranet, Portal do Fornecedor, Portal do Aluno*);
- Banco de Recursos Didáticos – Publicação de recursos produzidos.

Além dos sistemas informatizados (*softwares*), há também as informações do Sistema de Gestão, consolidadas em documentos sistematizados: Manuais, ICs e Procedimentos da Unidade.

A definição sobre a utilização de Sistemas de Informação Corporativos é realizada em reuniões do Conselho de Gestão, após estudos realizados por grupos-tarefa e/ou pelos Fóruns de Aprendizado.

A sistemática corporativa utilizada para desenvolvimento dos *softwares* está estabelecida no Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação.

A implantação dos *softwares* ocorre com o acompanhamento do Fórum de TI, no caso de *softwares* corporativos, e com o acompanhamento do responsável pelo desenvolvimento do Sistema nas Unidades. Para esse trabalho, são realizados treinamentos, visando à capacitação dos colaboradores na utilização das novas ferramentas de trabalho.

A atualização dos *softwares* ocorre sempre que há necessidade de revisão nos padrões estabelecidos (Manuais, IC's e Procedimentos), identificada por meio de avaliação realizada pelos Fóruns de Tecnologia da Informação e de Informação e Conhecimento.

7.3.18.3 Disponibilização das informações

As informações necessárias são colocadas à disposição dos usuários por intermédio de diversos canais: reuniões regulares, murais e quadros de avisos, rede de computador, e-mail; *internet*; rede corporativa do Sistema FIESC, *Intranet*.

Além dos canais citados, são utilizados para a disseminação de informação os seguintes mecanismos: jornal de circulação interna, quadros com diretrizes, pastas com os documentos do Sistema de Gestão distribuídas em pontos estratégicos da Unidade, com cópias devidamente controladas, entre outros.

7.3.18.4 Integridade, atualização e confidencialidade

Para assegurar a integridade, atualização e a confidencialidade das informações armazenadas e disponibilizadas, são adotados mecanismos, de acordo com os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade (NBR ISO 9001:00), sistematizados na IC 01 – Documentação do Sistema de Gestão.

Os principais mecanismos para garantir a integridade, atualização e confidencialidade das informações são:

- senha de uso pessoal e intransferível para acesso à rede local e Internet, sendo que cada usuário recebe uma conta (*login* e senha);
- senha de uso pessoal e intransferível para acesso à *Intranet*, sendo que cada colaborador recebe, na admissão, uma conta (*login* e senha) criada automaticamente, a partir do ERP, bem como instruções de como utilizá-la;
- senhas para os demais sistemas de informação, tais como: ERP, ASSEMP, MENTOR;
- rede interna estratificada por VLANs, que possibilitam separar a rede interna em segmentos menores.

Quanto à atualização das informações armazenadas e disponibilizadas, são definidos responsáveis pelas atividades realizadas para cada um dos principais *softwares* e dos canais de divulgação.

Para assegurar a segurança das informações e a continuidade dos serviços, são realizados na DR, pela UNITI, *backup's* diários das informações críticas e de controle. Esses *backup's* são separados por servidor e armazenados em cofres à prova de incêndio. A responsabilidade pela verificação da prática de *backup* está estabelecida na Matriz de Registros de cada Unidade. Além do *backup* no próprio servidor, os *backup's* são realizados em outras mídias, tais como: CDs, Fitas ou Discos Rígidos externos, também mantidos nos cofres à prova de incêndio nas Unidades ou levados para local externo. Para evitar interrupções por falta de energia elétrica, os servidores estão ligados em um *Nobreak*, responsável por manter por mais algum tempo esses equipamentos em atividade.

Na IC 01, está definida a sistemática para: elaboração, análise, aprovação e distribuição de todos os documentos relativos ao Sistema de Gestão, garantindo a integridade e disponibilidade da documentação física, por intermédio de regras para codificação de documentos, identificação de documentos obsoletos e cancelados e regras para distribuição, com respectivo controle de cópias.

7.3.18.4 Análise das evidências de aplicação do elemento componente plataforma tecnológica

Constatou-se que o elemento Plataforma Tecnológica está plenamente aplicado na organização investigada, por meio da gestão das informações, desdobradas em sistemas informatizados, sistemas de informações, disponibilidade de informações em sua integridade, atualização e confidencialidade.

O SGOPP pressupõe que o estabelecimento do elemento Plataforma Tecnológica visa à integração e à adequação dos sistemas de informações a partir dos processos horizontalizados, no ambiente interno e externo à organização, resultando na eficácia do SGOPP.

A organização investigada apresenta as informações sistematizadas classificadas em estratégicas, operacionais e corporativas, permitindo alinhar os diferentes níveis hierárquicos e os processos envolvidos. Há sistemas de informação específicos para atender às necessidades de informações sistematizadas e também para informações do sistema de gestão, em meios físicos apropriados.

7.3.19 Considerações da verificação de aplicabilidade da Fase II da Metodologia 3P – ênfase nos componentes estruturais

Em síntese, as principais contribuições da organização investigada com o SGOPP são: a classificação dos macroprocessos organizacionais, a instituição de um programa de *benchmarking*, o estabelecimento de critérios para padronização dos processos e uma classificação das informações, para priorização das tecnologias da informação.

Por sua vez, o SGOPP poderá contribuir com: a sistematização de atividades de modelagens e simulações para o redesenho de processos, e a necessidade de alinhamento à OPP das iniciativas de pesquisa das melhores práticas organizacionais, da padronização e da aplicação da plataforma tecnológica.

Conforme representado na figura 38, a Fase II da metodologia 3P, denominada de Propulsão, com ênfase nos elementos componentes estruturais, demonstra-se como parcialmente aplicada na organização investigada.

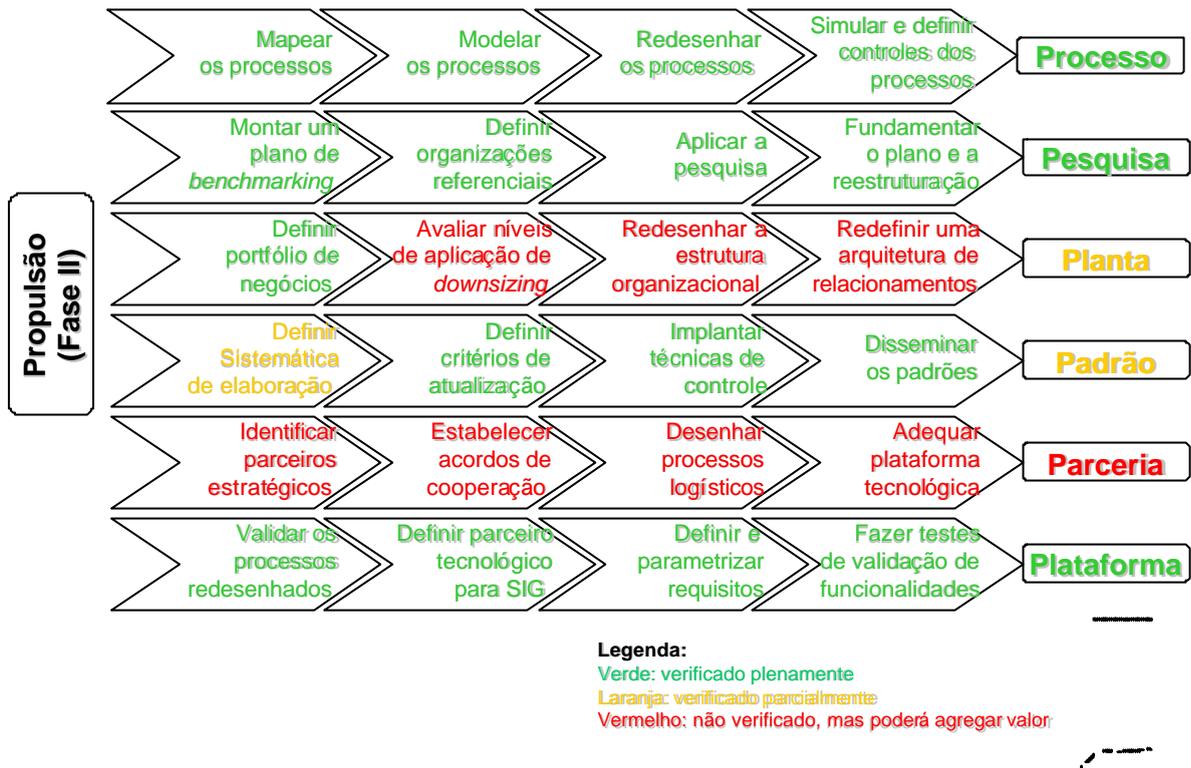


Figura 38 – Resultado da verificação de aplicabilidade da fase II: ênfase nos elementos componentes estruturais
 Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Também se identificou que alguns elementos componentes são exclusivos do SGOPP, conforme representado em vermelho na figura 38, todavia, constatou-se que, com a implantação efetiva dos elementos Planta e Parcerias, estes poderão agregar valor à organização investigada.

7.3.20 Fase III – Progressão: placar

A verificação de aplicabilidade do componente placar segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse elemento.

7.3.20.1 Planejamento da medição do desempenho

A sistemática para o planejamento da medição do desempenho está estabelecida na IC 11 (Análise Crítica do Desempenho Global).

Para monitorar o desempenho global em relação às estratégias, o SENAI/SC planeja e estabelece um sistema de medição do desempenho utilizando a metodologia do BSC, que traduz na forma de Mapa Estratégico o caminho a ser percorrido para alcançar a visão de futuro, ou seja, contém os objetivos que representam a tradução das estratégias que a organização pretende empreender para realizar sua visão.

Associados aos objetivos estratégicos, são definidos indicadores de desempenho que monitoram o alcance de tais objetivos (da estratégia), sendo denominados de indicadores estratégicos, o que assegura a relação entre estratégia e o sistema de medição.

O gerenciamento das operações, em todos os níveis, ocorre pelo alinhamento dos objetivos estratégicos corporativos (DR) e dos objetivos estratégicos das Unidades, planejados durante o processo de construção do *balanced scorecard*, por ocasião do ciclo anual de planejamento estratégico, quando o SENAI/SC e Unidades definem e gerenciam indicadores estratégicos e operacionais.

A classificação do sistema de indicadores é definida com base na metodologia do BSC e no processo de Planejamento Estratégico, seguindo dois critérios quanto:

- a) ao uso e finalidade: estratégicos e operacionais;
- b) às perspectivas: financeira e social, clientes, educação, processos internos e pessoas e inovação.

Tais indicadores se desdobram por Núcleos de Negócio e por áreas de atuação: Educação e Serviços Técnicos e Tecnológicos.

7.3.20.2 Análise das evidências de aplicação do elemento componente placar

Constatou-se que o elemento placar está plenamente aplicado, por meio da metodologia do BSC, com as perspectivas Financeira e Social, Clientes, Educação, Processos Internos e Pessoas e Inovação, contemplando as finalidades estratégicas e operacionais da organização.

O SGOPP estabelece que o elemento placar defina o rumo e o propósito da organização, em todos os níveis hierárquicos, possibilitando reforçar o espírito coletivo para o atingimento dos resultados e o compartilhamento dos recursos e benefícios, conforme preconizado pelo BSC.

O modelo investigado apresenta uma sistemática para o planejamento da medição do desempenho estabelecida em procedimento próprio. Foram estabelecidos indicadores estratégicos à perspectiva social e vinculados à cadeia de valor, educação, sendo estes desdobrados por núcleos de negócios e por áreas de atuação.

7.3.21 Fase III – Progressão: prevenção

Esta verificação de aplicabilidade do componente prevenção segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse elemento.

7.3.21.1 Métodos globais de controle

Os principais métodos globais de controle para verificação do cumprimento dos padrões de trabalho são:

- auditoria interna e externa da NBR ISO 9001:2000, realizadas anualmente: as internas são feitas por auditores capacitados de outras Unidades do SENAI/SC; as externas são realizadas pelo Organismo Certificador;
- auditoria interna: o planejamento para execução das auditorias internas periódicas, a fim de se verificar a conformidade do Sistema de Gestão, sua manutenção e implementação eficaz, está sistematizado na Instrução Corporativa Manutenção da Qualidade – IC 03.

Na IC 03, são definidos: a) critérios e escopo da auditoria; b) seleção de auditores; c) responsabilidades e requisitos para execução das auditorias, relato dos resultados e manutenção dos registros.

O Programa de Auditoria é planejado, considerando a situação e a importância dos processos e Unidades a serem auditados, bem como, os resultados das auditorias anteriores, e seguem a seguinte sistemática:

- avaliação interna e externa dos critérios do PNQ, realizadas anualmente: as avaliações internas são conduzidas por um grupo de avaliadores capacitados, de

diversas Unidades do SENAI/SC; as avaliações externas são realizadas por empresa especializada e selecionada pela DR;

- análise crítica do sistema de gestão: realizada anualmente pelo Comitê de Gestão;
- análise crítica do desempenho global: realizada semestralmente pelo Comitê de Gestão.

7.3.21.2 Ação corretiva

A IC 03 (Manutenção da Qualidade) estabelece a sistemática da implementação de ações corretivas para eliminar a causa das não-conformidades, a fim de evitar sua nova ocorrência. Essas ações corretivas, definidas e implementadas bem como a verificação da sua eficácia, são registradas no Relatório de Ação Corretiva (RAC).

7.3.21.3 Ação preventiva

A IC 03 (Manutenção da Qualidade) estabelece a sistemática da implementação de ações preventivas, apropriadas ao impacto dos problemas potenciais, para eliminar as causas de não-conformidades potenciais a fim de evitar a sua ocorrência. Essas ações preventivas, definidas e implementadas bem como a verificação da sua eficácia, são registradas no Relatório de Ação Preventiva (RAP).

7.3.21.4 Análise crítica do desempenho global

A análise crítica do desempenho global do SENAI/SC e das suas Unidades é realizada semestralmente, ou em intervalos menores, utilizando-se a metodologia do BSC.

A análise crítica do desempenho global do SENAI/SC é feita pelo Comitê de Gestão da DR, sendo aprovada e validada pelo Conselho de Gestão. Já a Análise Crítica do Desempenho Global das Unidades é feita pelo seu respectivo Comitê de Gestão. O desempenho da Unidade é acompanhado e avaliado por meio de Indicadores do Contrato de Gestão e do Mapa Estratégico do BSC, de acordo com o estabelecido na IC 11, análise crítica do desempenho global.

A Alta-direção avalia os objetivos estratégicos e as relações de causa e efeito entre os indicadores durante as reuniões de análise crítica no Conselho de Gestão ou nos Comitês de Gestão, nas Unidades.

Além da análise crítica do desempenho global, o Sistema de Gestão do SENAI/SC é analisado criticamente pela Diretoria Regional, em reunião de Análise Crítica do Comitê de Gestão da DR.

O Sistema de Gestão das Unidades é analisado criticamente em reunião de Análise Crítica, realizada anualmente, pelo seu respectivo Comitê de Gestão.

Dados de entrada da reunião de Análise Crítica:

O escopo da Análise Crítica do Sistema de Gestão consiste em avaliações abrangentes, englobando as seguintes fontes de informações:

- a) atendimento à política da qualidade;
- b) análise das diretrizes organizacionais;
- c) objetivos da qualidade;
- d) resultados das auditorias internas e externas;
- e) realimentação de clientes;
- f) desempenho de processo e conformidade de produto;
- g) situação das ações preventivas e corretivas;
- h) acompanhamento das ações de análises críticas anteriores;
- i) mudanças que possam afetar o sistema de gestão;
- j) recomendações para melhoria;
- k) avaliações do programa 5S's; acompanhamento das ações planejadas do PPRA e do PCMSO, acompanhamento dos treinamentos previstos no PDP e avaliação da qualidade do produto.

Dados de saída da reunião de Análise Crítica:

Na Análise Crítica do Sistema de Gestão, são registradas as decisões e ações relacionadas:

- a) à melhoria da eficácia do SG e de seus processos;
- b) à melhoria do Produto em relação aos requisitos do cliente;
- c) à necessidades de recursos.

As reuniões de análise crítica são registradas em Memorial e comunicadas internamente, via correio eletrônico, mural da qualidade, quadro de avisos.

7.3.21.5 Análise das evidências de aplicação do elemento componente prevenção

Constatou-se que o elemento Prevenção está plenamente aplicado no SENAI/SC, por meio da implantação dos métodos globais de controle, auditorias internas e pela sistematização de ações corretivas e preventivas.

O SGOPP estabelece a implantação de auditorias de gestão por processos, que, dentre outras ferramentas, permite instrumentalizar as lideranças dos processos horizontalizados às intervenções proativas e sistematizadas.

O estabelecimento de métodos globais de controle para verificação do cumprimento dos padrões de trabalho contempla a realização de auditorias internas e externas da NBR ISO 9001:00, avaliações internas e externas do PNQ, análise crítica do sistema de gestão e análise crítica do desempenho global.

7.3.22 Fase III – Progressão: proatividade

A verificação de aplicabilidade do componente proatividade segue a ordem de identificação dos tópicos diagnosticados na organização investigada, associados a esse elemento.

7.3.22.1 Métodos globais de aprendizado

Os métodos globais de aprendizado utilizados para realizar avaliações gerais das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho são:

- avaliação do relatório da auditoria interna e externa da ISO 9001:2000: os relatórios são avaliados pelo NGO da DR e pelo Comitê de Gestão de cada Unidade. Para as não-conformidades detectadas, são estabelecidas ações corretivas e, para as observações apontadas pelos auditores, é elaborado um plano de ação, visando à melhoria das práticas de gestão e/ou padrões de trabalho;
- análise do relatório de avaliação interna e externa do PNQ: os relatórios com as oportunidades de melhorias são analisados pelo NGO da DR e pelo Comitê de

Gestão de cada Unidade, sendo estabelecido um plano de ação para aprimorar as práticas de gestão e/ou padrões de trabalho;

- grupos-tarefa: constituídos conforme descrito neste levantamento;
- fóruns de aprendizado – são formados por colaboradores da DR e Unidades com competência no tema do fórum, cujo objetivo é avaliar os temas proativamente e, propor melhorias e/ou inovações nas principais práticas de gestão e conseqüentemente nos respectivos padrões de trabalho, pertinentes a esses temas, que podem ser: Liderança, Planejamento, Clientes e Mercado, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos de Produção, Processos de Apoio e Tecnologia de Informação.

7.3.22.2 Melhoria contínua

A melhoria contínua para a eficácia do Sistema de Gestão do SENAI/SC é concretizada mediante:

- análise crítica anual da política da qualidade, acompanhamento dos objetivos da qualidade;
- resultados das auditorias, análise dos dados e informações, implementação de ações corretivas e preventivas;
- revisão periódica da documentação;
- análise crítica do sistema de gestão e do BSC;
- constituição de grupos-tarefas, cujas práticas estão estabelecidas nas respectivas Instruções Corporativas: IC 01, IC 03, IC 11, IC 16 e no MSG.

7.3.22.3 Análise das evidências de aplicação do elemento componente proatividade

Constatou-se que o elemento proatividade está plenamente aplicado, por meio da implantação dos métodos de aprendizado e da sistematização de melhorias contínuas.

O SGOPP estabelece a implantação da gestão de arquivos físicos e virtuais para a retenção do capital intelectual e compartilhamento do conhecimento organizacional, a qual segue conforme preconizam os requisitos da NBR ISO 9001 (2000), implantada pela organização investigada.

Os métodos globais de aprendizado, compreendendo a avaliação do relatório das auditorias da NBR ISO 9001:00 e das avaliações do PNQ, dos grupos-tarefa e dos fóruns de aprendizado, são mecanismos de geração da proatividade dos donos dos processos da organização OPP.

7.3.23 Considerações da verificação de aplicabilidade da Fase III da Metodologia 3P - progressão

Conforme representado na figura 39, a Fase III da metodologia 3P, denominada de progressão, está aplicada plenamente na organização investigada.

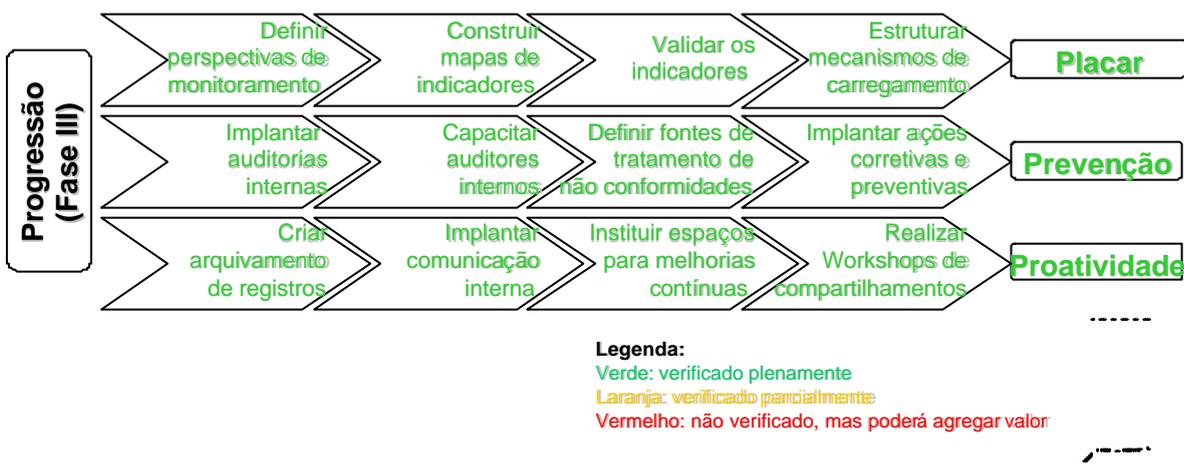


Figura 39 – Resultado da verificação de aplicabilidade da fase III
 Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Em síntese, a principal contribuição do SGOPP à organização investigada é a implantação de um gerenciamento de arquivos físicos e virtuais, como mecanismo de retenção do capital intelectual, assim a organização investigada poderá contribuir com o SGOPP, por meio da implantação dos métodos globais de aprendizado.

7.4 Considerações do capítulo

As etapas planejadas sobre a verificação de aplicabilidade do SGOPP e sua metodologia associada foram realizadas conforme descrito nos itens 7.2 e 7.3.

Na figura 40, está representada uma visão geral da verificação de aplicabilidade do sistema de gestão OPP e metodologia proposta, na organização investigada.

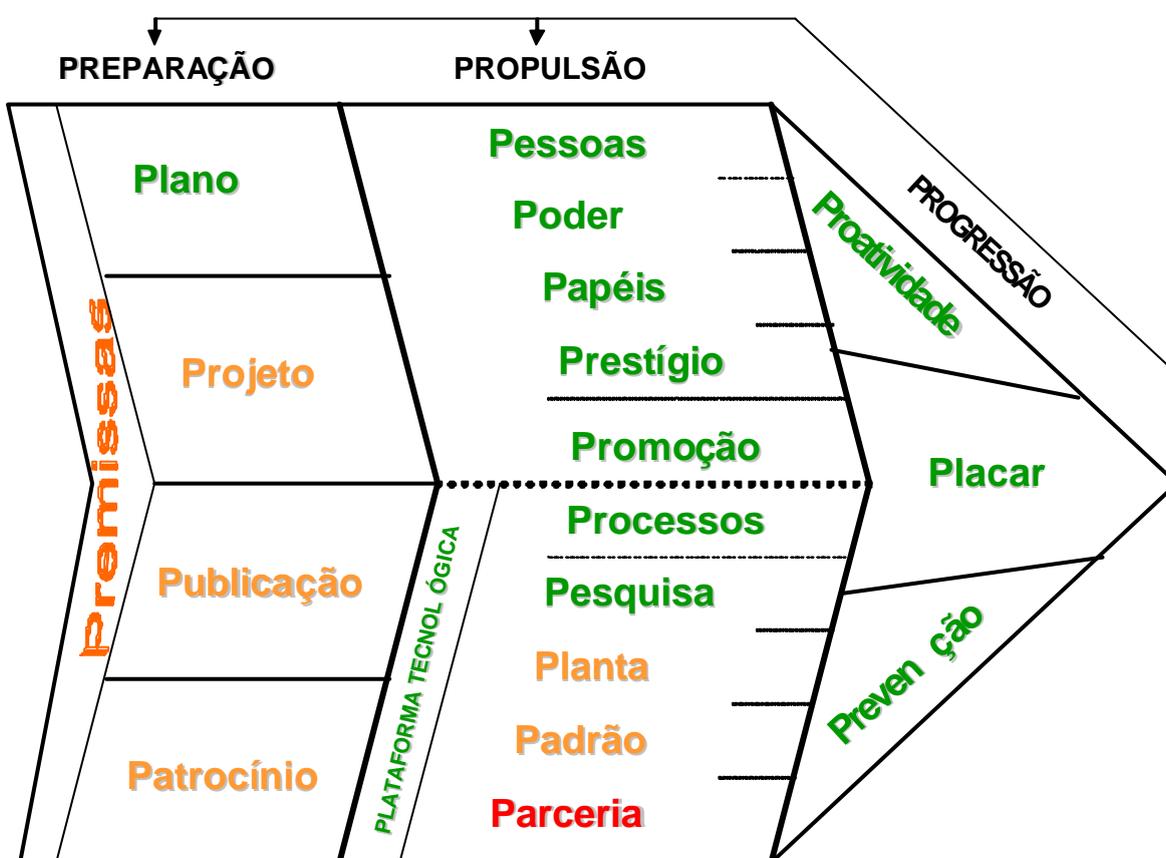


Figura 40 – Síntese geral da verificação de aplicabilidade
Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Os elementos destacados em verde simbolizam a verificação de aplicabilidade efetiva e, em laranja, compreendem a verificação de aplicabilidade parcial. Dessa forma, percebe-se a predominância das cores verde e amarela, resultando na confirmação da aplicabilidade dos elementos norteadores e componentes do SGOPP.

Quanto à verificação de aplicabilidade dos elementos norteadores do SGOPP, em síntese constatou-se sua aplicação efetiva nos seguintes elementos norteadores:

Prisma do cliente, Pensamento sistêmico, Paradigma de processos e Performance. Com o *status* de parcialmente aplicado detectaram-se os elementos norteadores: Perspectiva Horizontal e Participação das Pessoas.

Referente aos elementos norteadores que não estão aplicados na organização investigada, mas que poderão integrar-se ao escopo de se modelo de gestão, identificaram-se os norteadores: Proprietário de processos e Perpetuação dos processos. Por outro lado, também com esse *status*, não se diagnosticou evidências objetivas de aplicação dos norteadores identificados na organização investigada: Visão de futuro e Responsabilidade social.

Dessa forma, propôs-se após uma análise mais aprofundada de seus conceitos, que esses dois norteadores interem o rol de norteadores do SGOPP com mais dois novos elementos norteadores: Projeção, em consonância com a visão de futuro, e Plenitude, em acordo com a responsabilidade social.

Quanto à verificação de aplicabilidade dos elementos componentes, em síntese, constatou-se a aplicação efetiva do escopo proposto pelo SGOPP.

Como resultando da análise de evolução do modelo proposto, poderá ser agregado aos elementos componentes estruturadores: Produto, implicando no estabelecimento de ações de inovação; análise de portfólio e prestação de serviços que maximizem valor ao negócio, como evidenciado na organização investigada.

Quanto à verificação de aplicabilidade da metodologia 3P, para a implantação do SGOPP, conforme representado na figura 40, constatou-se a efetividade das 03 (três) fases: Preparação, Propulsão e Progressão.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Esta etapa final está estruturada pelas considerações finais, incluindo o atendimento aos objetivos, problemas da Tese e respectivas contribuições científicas, assim como as recomendações para trabalhos futuros.

8.1 Considerações finais

Ao analisar as considerações finais da pesquisa sobre Sistema de Gestão Orientada Por Processos (SGOPP) argumenta-se que este trabalho fornece respostas satisfatórias aos objetivos propostos, conforme se descreverá a seguir.

Os estudos e as discussões realizadas apontam que os modelos organizacionais tradicionais orientados por funções (OPF) não conseguem responder à dinâmica das necessidades das partes interessadas, sendo a adequação da orientação estrutural uma das mais complexas transformações que as organizações poderão, no futuro, estar enfrentando. Os sistemas de gestão empresariais de vanguarda admitem, portanto, que o paradigma da horizontalização organizacional alcança resultados mais eficazes e sustentáveis.

Esta pesquisa toma como base os estudos já existentes de sistemas de gestão OPP, discutidos nos capítulos 2 e 3, e, em especial, os modelos de gestão OPP da norma NBR ISO 9001, versão 2000, e da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), cujas lógicas de construções estão estruturadas por princípios ou fundamentos e por requisitos ou critérios de excelência da gestão.

Como resultado dos estudos do capítulo 5, a proposta do SGOPP foi arquitetada por elementos norteadores que balizam componentes constituintes, para fins do modelo de gestão proposto, assim definidos: mobilizadores, comportamentais, estruturadores e avaliativos. Em sincronia com o agrupamento desses elementos, foi desenvolvida a metodologia 3P para implantação do SGOPP, compreendida pelas fases de: Preparação, Propulsão e Progressão.

O cumprimento do objetivo geral da pesquisa exige o atendimento aos 06 (seis) objetivos específicos propostos, relacionados no quadro 11, com a síntese dos resultados alcançados na pesquisa.

Objetivos específicos	Síntese dos resultados alcançados
? identificar os conceitos de gestão por processos, com ênfase para as divergências e convergências entre as organizações OPF e a OPP;	✍ Identificação das características, pontos fortes, fracos, aspectos convergentes e divergentes das organizações OPF e OPP;
? identificar as metodologias atuais de transformação das organizações OPF para uma OPP;	✍ Foram investigadas as metodologias e respectivas etapas e atividades de Rummler e Brache (1994), Gonçalves (2000), Hammer (2001), Mello (2002) e Santos, Cameira, Clemente e Clemente (2003);
? identificar propostas de norteadores e componentes de um sistema de gestão OPP;	✍ Foram identificadas e analisadas as propostas de norteadores de Develin (1995) e Ballé (1997), Hammer (2001), NBR ISO 9001 (2000) e FPNQ (2005) e os componentes de Rummler e Brache (1994), Gonçalves e Dreyfuss (1995) e Costa e Caulliraux (1995), Sancovschi (1999), Hammer (2001), NBR ISO 9001 (2000) e FPNQ (2005).

continua

continuação

<p>? propor a constituição de um SGOPP, identificando seus norteadores e componentes;</p>	<p>⚡ Foi proposto o SGOPP estruturado pelos elementos norteadores: prisma do cliente, perspectiva horizontal, pensamento sistêmico, participação das pessoas, paradigma de processos, performance, proprietário de processos, perpetuação dos processos; e pelos elementos componentes: planejamento, projeto, publicação, patrocínio, pessoas, poder, papéis, prestígio, promoção, processo, pesquisa, planta, padrão, parcerias, plataforma, placar, prevenção e proatividade;</p>
<p>? desenvolver uma metodologia para a implementação do SGOPP;</p>	<p>⚡ Foi proposta uma metodologia de implantação do SGOPP, composta por 3 (três) fases: Preparação, Propulsão e Progressão.</p>
<p>? desenvolver uma verificação de aplicabilidade do SGOPP.</p>	<p>⚡ A verificação de aplicabilidade do SGOPP foi realizada analisando-se uma organização selecionada, gerenciada por um modelo de gestão OPP, o que permitiu uma análise do SGOPP e metodologia associada, para identificação das contribuições recíprocas entre os dois sistemas de gestão.</p>

Quadro 11 – Relação entre os objetivos específicos e os resultados alcançados

Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

Resultante da análise de evolução do modelo proposto de gestão OPP, o escopo dos elementos do SGOPP foi ampliado, a partir das contribuições da organização investigada. Os elementos norteadores passaram de 08 (oito) para 10 (dez), agregando-se a Projeção e Plenitude. Também aos elementos componentes, em específico, os estruturais, foi agregado Produto, passando de 05 (cinco) para 06 (seis) componentes, no geral considerando-se todas as dimensões dos elementos componentes, aumentou de 18 (dezoito) para 19 (dezenove) componentes. Nesse sentido, percebeu-se que os elementos sugeridos suportam o modelo proposto e não se contrapõem com a prática organizacional.

Em âmbito geral, como resultado da análise da verificação de aplicabilidade, constatou-se que os elementos propostos, a partir dos estudos dos autores

discutidos no capítulo 4, são reais e podem balizar e estruturar organizações para o incremento de sua competitividade.

Quanto à metodologia proposta, denominada 3P, para a implantação do SGOPP, verificou-se sua aplicabilidade como propiciadora da transformação da organização OPF em OPP, desta forma apoiando a horizontalização da gestão e buscando maximizar a satisfação das partes interessadas. Também é possível afirmar sobre a metodologia 3P, que esta é plenamente aderente ao modelo de gestão OPP, em especial, sobre o alinhamento aos elementos constituintes.

A sistemática de verificação de aplicabilidade adotada para esta pesquisa, orientada a partir do ciclo PDCA, permitiu validar o SGOPP e metodologia associada de implantação, identificando-se a pertinência dos elementos norteadores e componentes, sendo estes capazes de absorver ajustes e complementos num processo contínuo de aprendizagem.

A pesquisa mostrou-se, então, relevante à Engenharia de Produção, pois associa a lógica de construção dos modelos de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), conforme preconizado pela norma NBR ISO 9001 (2000) e pela Excelência da Gestão, difundida pela FPNQ (2005), justificando esta Tese de Doutorado, que expandiu os conceitos existentes de gerenciamento OPP.

A pesquisa também se mostrou interdisciplinar, envolvendo várias áreas de conhecimento, tais como: gestão estratégica, gestão da qualidade, gestão de pessoas, entre outras disciplinas. Outra característica é que a gestão da qualidade e a gestão por processos são complementares e têm um papel estratégico à organização, devendo ser tratadas, de preferência, sob uma única gestão na estrutura organizacional.

Dentro do contexto da competitividade, o SGOPP preenche, portanto, uma lacuna existente dos modelos de Sistemas de Gestão Orientados Por Funções (SGOPF). Observou-se, ainda, que os modelos de sistemas de gestão OPF não são capazes de corresponder, continuamente, às dinâmicas do mercado, sendo estas organizações direcionadas quando as demandas são maiores que as ofertas, como no período das escolas clássicas científicas de administração.

Baseadas por essa premissa, as organizações OPF se norteiam genericamente pelo foco na organização, em detrimento a premissas das partes interessadas, perspectiva vertical em contraponto à horizontalização, fragmentação do conhecimento, paradigma da departamentalização, conceito tradicional de chefe de

divisão, concentração das decisões na Alta-direção, limitação dos processos intra-organizacionais e medição de resultados meramente financeiros.

Nesse contexto, concorda-se com Gonçalves (1997) para quem as empresas do futuro deixarão de enxergar processo apenas na área industrial e serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais, centrando seus esforços em seus clientes. Também nessa linha, Santos, Cardoso e Caulliraux (2000) sustentam que a gestão tradicionalmente funcional das organizações orientadas, comumente, de forma verticalizada, departamentalizada e, por vezes, desintegrada, pode ser mudada para uma gestão orientada no sentido da agregação de valor que ocorre pela horizontalização das organizações.

No que tange a constituição dos elementos de um sistema de gestão, a constatação de que, independente de suas ênfases, se faz necessário estabelecer e disseminar os norteadores que balizam os respectivos componentes do modelo organizacional caracteriza as organizações OPF, cuja preocupação predominante com a internalização dos elementos componentes não permite que os atores compreendam o sentido das ações, propostos por meio dos elementos norteadores.

Os elementos norteadores e componentes que integram o sistema de gestão proposto, são elementos que, há tempo, estão presentes nas organizações, todavia não eram considerados associados e interdependentes, como num modelo de SGOPP.

O SGOPP é mais do que técnica, instrumento ou ferramenta, mas um modelo de gestão podendo ser aplicável em qualquer tipo de organização: micro, pequena, média, grande, pública ou privada, cujo cenário de competição requeira dinamismo, flexibilidade e inovação contínua de seu *portfólio* de produtos (bens e serviços).

No contexto da implantação da metodologia do SGOPP, uma vez estabelecidos e difundidos os elementos norteadores e respectivos componentes, torna-se essencial o trabalho disciplinado dos gestores responsáveis por liderar a transformação organizacional de OPF para OPP. Esse processo disciplinar requer da organização ações de âmbito comportamental e, nesse sentido, um amplo desenvolvimento das competências técnicas, funcionais e comportamentais, que estão fora do escopo desta Tese.

A sistematização da disciplina em atender aos norteadores e respectivos componentes gera o hábito de pensar e trabalhar por processos, requerendo, então, um tempo de assimilação, compreensão e mudança de atitude, inicialmente das

lideranças e, aos poucos, atingindo todos os níveis, incluindo as redes de relacionamento externas. O hábito da OPP direciona naturalmente a ênfase na eficácia e, conseqüentemente, nos processos que produzem os resultados, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional com foco nos processos e na formação de uma cultura que os sustente, ou seja, na cultura da OPP.

O SGOPP é, de fato um modelo organizacional sistêmico e voltado para o direcionamento horizontal das empresas às partes interessadas, permitindo fornecer soluções de produtos (bens e serviços) mais aderentes, ágeis e de maneira contínua, corroborando-se com as idéias de Hammer (2002), ao defender que a OPP fornece um tema unificado às iniciativas direcionadas a melhorar o desempenho organizacional.

A combinação dos elementos norteadores e componentes do SGOPP, associada à metodologia de implantação, contribui, portanto, para que as organizações sejam mais competitivas, em cenários de alta concorrência e de intensa dinâmica, frente às organizações OPF.

Logo, uma organização gerenciada com a visão por processos é, antes de tudo, uma organização consciente das necessidades de suas partes interessadas e de seus objetivos de negócio, sendo, então a SGOPP uma das melhores estratégias para ganhar flexibilidade e agilidade nos negócios, possibilitando o alcance do sucesso nas organizações. Nesse sentido, recomenda-se não adotar o SGOPP como um mero modismo, mas implantar os seus elementos constituintes, gradativamente.

8.2 Recomendações para trabalhos futuros

Com base nos resultados obtidos e considerando a necessidade de contribuições do trabalho realizado, julga-se fundamental a realização de futuras pesquisas no campo da gestão por processos. Nesse sentido, apresentam-se como sugestões para a condução de próximas investigações:

- incrementar, na metodologia de implantação do SGOPP, as bases da Gestão do Conhecimento, identificando-se, em cada fase e subfases, as estratégias de retenção do capital intelectual;

- estudar os aspectos humano-comportamentais da mudança da Gestão OPF para a OPP, procurando identificar as competências essenciais das lideranças, necessárias para a condução da transformação organizacional;
- ampliar a horizontalização dos processos à cadeia de abastecimento, a fim de investigar a dinamização dos processos compartilhados com outras organizações, buscando a redução de custos e, com isso, a elevação da qualidade, da agilização das operações e da supereficiência organizacional.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, C. B., MURRAY, B. A. **Resolução total dos processos**. Tradução Carmem Youssef. São Paulo: Nobel, 1996.
- AMBONI, N. **O caso Cecrisa S.A.:** uma aprendizagem que deu certo. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:** sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000. p. 26.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:** sistema de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2000. p. 21.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 17025 –** requisitos gerais para competência de laboratório de metrologia e ensaios. Rio de Janeiro: ABNT, 2005. p. 22.
- BALLÉ, M. **Reorganizando sua empresa:** um kit de ação para reengenharia. Tradução Renato Zanei. Rio de Janeiro: Infobook, 1997.
- BENTO, K. C. L., MARCINIUK, M. S., FONTANA, R. M., SHMEIL, M. A. H., BURNETT, R. C. **O Processo de negócio gerenciado**. II Congresso Brasileiro de Computação – CBComp. Curitiba: Engenharia de Software, 2002.
- BRADLEY, S., NOLAN, R. **Sense & respond:** capturing value in the network era. Boston: HBS Press, 1998.
- CAMEIRA, R. F., CAULLIRAUX, H. M. **Engenharia de processos de negócios:** considerações metodológicas com vistas à análise e integração de processos. Grupo de Produção Integrada/COPPE-EE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000. Disponível na Internet em: <www.gpi.ufrj.br/artigos.htm>, Acesso em 13 set. 2004.
- CAMEIRA, R. F., CAULLIRAUX, H. M. **A consolidação da visão por processos na engenharia de produção e possíveis desdobramentos**. Rio de Janeiro: Grupo de Produção Integrada, COPPE-EE/UFRJ, 2003. Disponível em: <www.gpi.ufrj.br/artigos.htm>. Acesso em: 13 set. 2004.
- COSTA, L. S. S., CAULLIRAUX, H. M. **Manufatura integrada por computador:** sistemas integrados de produção: estratégia, organização, tecnologia e recursos humanos. Rio de Janeiro: Campus: SENAI: COPPE/UFRJ, 1995.
- CRUZ, T. **Reengenharia na prática:** metodologia do projeto com formulários. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

CURRAN, T., LADD, A. **Sap R/3 business blueprint**: understanding enterprise supply chain management. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, New Jersey, 1999.

DALLA VALENTINA, L. V. O. **Desenvolvimento de um modelo integrado de reengenharia de processos com melhoria contínua para o redesenho de processos**. Tese (Doutorado) – PPGEF, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Tradução Waltensir Dutra. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEVELIN, N. **Gerenciamento de processos**. Tradução Sônia Sá B. Mello. São Paulo: IMAM, 1995.

DENTON, D. K. **Organização horizontal**: além da satisfação total do cliente. Tradução Outras Palavras; Revisão técnica: Neiva A. A. Moura. São Paulo: IMAM, 1995.

DUN, Cheril L.; WINDLE, Shawn. Business process management (BPM): the third wave (book). *Journal of Information System*. v. 18. n. 1. p. 128-130. Spring 2004.

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S., Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FVG, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GONÇALVES, J. E. L., DREYFUSS, C. **Reengenharia das empresas**: passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 1-19, out./dez. 2000.

GROVER, V., KETTINGER, W. R. **Process think**: winning perspectives for business change in the information age. Idea Group Inc. 2000. ISBN: 1-87828968-3.

GUNASEKARAN, A.; KOBU, B. Modelling and analysis of business process reengineering. **Business Process Reengineering**. v. 40, n. 11, p. 2521-2546, nov. 2002.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Tradução Ivo Korytowski. 22. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

HAMMER, M. **Além da reengenharia**: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, M. **A agenda**: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HARMON, Paul. From saving money to realizing new opportunities. **Business Process Trends**, v. 2, n. 18, oct. 2004.

HARMON, Paul e WOLF, Célia. Business process trends in 2005. **Business Process Trends**. v. 2. n. 22, dec. 2004.

HARMON, Paul. Getting senior executives involved in BPM. **Business Process Trends**. v. 4. n. 15, set. 2006.

HARMON, Paul. Value chains vs process silos. **Business Process Trends**. v. 4. n. 2, jan. 2006.

HEHN, H. F. **Peopleware**: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP). São Paulo: Gente, 1999.

HENGST, Marielle Den; VREEDE, Gert-Jan De. Collaborative business engineering: a decade of lessons from the field. **Journal of Management Information Systems**. v. 20. n. 4. p. 85-113, spring 2004.

IN-SAN, Hwang; CHUNG-LI, Chou. A systematic approach to optimizing business process beyond ISO 9000: a Taiwanese case study. **International Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 349-360, sept. 2004.

JUAN, Y.-C.; OU-YANG, C. Systematic approach for the gap analysis of business process. **Taylor & Francis Group**. v. 42. n. 7. p. 1325-1364, apr. 2004.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LUCCA, G. **Uma ferramenta computacional para gestão por processo**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) – PPGE, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MANGANELLI, R. L., KLEIN, M. M. **Manual de reengenharia**: um guia, passo a passo, para a transformação da sua empresa. Tradução Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MELLO, Alexandre Magno V. Modelagem, análise e redesenho de processos de negócio. In: Seminário e workshop, 8, 2002, São Paulo. **Handbook**. São Paulo: Process Renewal Group/ Expertise, 2002.

MOREIRA, D. A. **Reengenharia**: dinâmica para a mudança. São Paulo: Pioneira, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PAPER, David; CHANG, Ruey-Dang. The state of business process reengineering: a search for success factors. **Total Quality Management**. v. 16, n. 1, p. 121-133, jan. 2005.

PEREIRA, M. I., SANTOS, S. A. **Modelo de gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira, 2001.

PINTON, D. H. Gestão de processos com resultados efetivos. **Revista IMES**, v. 15, n. 43, mai/ago 1998.

PORCIDEZ, L. M. **Metodologia de modelagem de processos em recursos humanos**: uma avaliação e sugestão de melhoria. Dissertação (Mestrado) - PPGEF, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PREFI, T. **Gestão da qualidade orientada para o processo (pQMS)**: aplicado às linhas de produção na Mercedes-Benz. Apostila do evento: Gestão da Qualidade Total – CentroSul – Centro de Eventos de Florianópolis. Florianópolis: Fraunhofer Institut, 1998.

RICHARDSON, R. J. et all. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RUMMLER, G. A., BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. Tradução Kátia Aparecida Roque; Revisão Técnica Alan Melo de Albuquerque. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: FPNQ, 2005. 61 p.

SANCOVSCHI, M. Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 64-77, abr./jun. 1999.

SANTOS, R. P. C. **Engenharia de processos**: conceitos e prática. Rio de Janeiro: Coppe-EE/ UFRJ, 2001.

SANTOS, R. P. C. **Engenharia de processos**: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos. Tese (Doutorado) - COPPE/Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.

SANTOS, R. P. C., CAMEIRA, R. F., CLEMENTE, A. A., CLEMENTE, R. G. **Engenharia de processos de negócios**: aplicações e metodologias. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

SANTOS, Maurício A.; COSSI, Luis Fernando L.. Qualidade total e gestão por processos – aliados estratégicos. **Processmind**. v. 8. n. 11, nov. 2004.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.

SILVA, E. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2ª ed. Ver. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SPECTOR, B. A. Horizontalismo: revolução que coloca o cliente no centro do negócio. **Excelência Gerencial suplemento da Revista Empresas & Tendências**. N. 17, set./1995.

SPECTOR, B. A. **Como criar e administrar empresas horizontais**: lições práticas e valiosas para garantir mudanças bem-sucedidas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

VARVAKIS, G. J. et al. **Gerenciamento de processos**. Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental, Florianópolis: PPGE/UFSC, 1998.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação (Mestrado) – PPGE/Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

APENDICE A – Pesquisa de artigos relacionados à OPP

Temas	(ano)	Área de Concentração
<i>The state of business process reengineering: a search for success factors</i>	2005	Este artigo faz uma análise do estágio da reestruturação dos processos de negócios, incluindo uma ampla pesquisa dos fatores críticos de sucessos.
<i>A Systematic approach to optimizing business process beyond ISO9000: A Taiwanese Case Study.</i>	2004	Este artigo aborda como os processos de negócios podem ser otimizados, numa organização certificada pelas normas ISO 9000. Neste propósito está mais direcionada para as técnicas da GP.
<i>Collaborative business engineering: a decade of lessons from the field.</i>	2004	Esta pesquisa traz um rico levantamento de ferramentas de modelagem de processos de negócios, ou seja, com ênfase instrumental.
<i>Business process management (BPM): the third wave (book).</i>	2004	Este artigo apresenta o BPM como a terceira onda tecnológica, evolutiva dos sistemas informatizados da era mecanicista, voltadas para a máxima eficiência e da era da reengenharia, resultando em larga aplicação de ERPs. Essa nova onda estaria focada na reorientação da organização para os clientes.
<i>Systematic approach for the gap analysis of business processes</i>	2004	Este artigo apresenta uma sistemática de análise de oportunidades de melhorias, por meio da realização de <i>benchmarking</i> .
<i>Modelling and analysis of business process reengineering.</i>	2002	Este artigo apresenta um estudo de modelagem, análise e ferramentas usadas para a BPR, bem como um guia para a seleção de ferramentas apropriadas.

Fonte: www.unisul.br/bu/ebsco (2006).

Temas	(ano)	Área de Concentração
Gestão do portfólio de processos	2006	Este artigo direciona seu foco para o estabelecimento de critérios de priorização para a intervenção.
<i>Value chains vs process silos</i>	2006	Este artigo aborda como melhorar a performance e a eficiência de toda a cadeia de valor do negócio.
<i>Getting senior executives involved in BPM</i>	2006	Este artigo o autor comenta sobre os principais motivadores para se garantir que um programa de gestão por processos seja implantado com sucesso.
Business process trend in 2005	2004	Este artigo faz uma análise do mercado de gestão por processos no últimos anos e indicam a tendência de crescimento da adoção por parte das organizações de ferramentas e metodologias de análise, automação e medição de seus processos de negócios.
Qualidade total e gestão por processos: aliados estratégicos	2004	Este artigo avalia a abordagem da gestão por processos, estabelecidos pela norma NBR ISO 9001 – versão 2000, relacionando-a com outros sistemas de gestão orientados por processos, concluindo sobre a sua complementaridade.
<i>From saving money to realizing new opportunities</i>	2004	Este artigo apresenta como a gestão por processos nas organizações auxilia tanto nos momentos de dificuldade quanto na época de prosperidade, a partir de um conhecimento e monitoramento contínuo do negócio.

Fonte: www.processmind.com.br (2006).

APENDICE B – Pesquisa de teses e dissertações sobre temas relacionados à OPP

Fonte	Título/Autor	Síntese	Interface com a Tese
Grupo de Produção Integrada / 2003 COPPE & POLI / UFRJ / www.gpi.ufri.br	A consolidação da Visão Por Processos na Engenharia de Produção e Possíveis Desdobramentos. Autores: Cameira, R. E., Caulliriaux, H. M.	O artigo trata da aplicação da visão por processos à engenharia de produção, sendo dividido em três estágios, sendo que no segundo aborda-se mais especificamente sobre desdobramentos da aplicação da visão por processos.	Os autores deram maior ênfase a integração tecnológica, utilizando-se da proposta de Rummler e Brache (1992) para conceituar a visão funcional e a visão processual.
II Congresso Brasileiro de Computação - CBComp 2002, Engenharia do Software – PUCPR.	O processo de Negócio Gerenciado Autores: Bento, K. C. L., Marciniuk, M. S., Fontana, R. M., Shmeil, M. A. H., Burnett, R. C.	O artigo trata do monitoramento dos processos de negócios e apresenta um exemplo de como este propósito pode ser concretizado, a fim de buscar soluções para problemas com desperdícios em diversos setores, visando redução de custos e melhoria contínua dos processos da organização.	O autor aborda os conceitos de processos, as três dimensões da realidade: referências, operação e infraestrutura, o processo gerenciado e o processo de gestão de processos.
Revista IMES – ano XV – Nº 43 – Maio / Agosto/ 1998.	Gestão de processos com resultados efetivos Autor: Pinton, D. H.	O artigo trata da importância da gestão de processos nas discussões estratégicas, contudo numa visão mais ampla e consciente que a reengenharia.	O autor aborda a importância de se romper com o raciocínio tradicional da ênfase nas funções, em detrimento dos processos e respectivos resultados.
Revista Empresas & Tendências, suplemento Excelência Gerencial, edição nº 17, 30/09/ 1995.	Horizontalismo, revolução que coloca o cliente no centro do seu negócio. Autor: Spector, B. A.	O artigo trata da abordagem de seis suposições que formam o conceito de horizontalismo, tendo como estudo de caso a prestação de serviços da Xerox.	O autor aborda a importância da atenção ao valor especificado pelo cliente, reação da Alta-direção, funcionários da linha de frente qualificados, equipe eclética, melhoria contínua e autonomia aos empregados.
RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40 – n. 1 – p. 6-19, jan./mar. 2000.	As Empresas são Grandes Coleções de Processos. Autor: Gonçalves, J. E. L.	O artigo traz quadros organizados de definições e aplicações para o conceito de processo empresarial, incluindo os conceitos de redesenhos de processos, organização por processos, gestão por processos e geração de valor.	O autor traz um espectro dos principais modelos de processos, exemplos de processos não fabris, as características distintas entre processos de serviços e de manufatura, classificação geral de processos, assim como a estrutura organizacional por processos e o impacto tecnológico.

<p>RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40 – n. 4 – Out./Dez. 2000.</p>	<p>Processo, Que Processo.</p> <p>Autor: Gonçalves, J. E. L.</p>	<p>O artigo resume as diferenças entre as organizações tradicionais e as estruturadas por processos, mostra os principais estágios em que as empresas podem estar no seu caminho em direção a organizações por processos e como identificar em qual deles a empresa está.</p>	<p>O autor aborda o conceito de processo do ponto de vista do cliente, aponta à deficiência da estrutura baseada nos organogramas funcionais, destaca a função dos <i>process owner</i>, a necessidade de redefinir o sistema de medição baseado em processos horizontais, assim como os estágios da evolução para a organização por processos.</p>
<p>Grupo de Produção Integrada, COPPE & POLI/UFRJ, 2000. Disponível na Internet em: www.gpi.ufrj.br</p>	<p>Engenharia de Processos de Negócios: considerações metodológicas com vistas à análise e integração de processos.</p> <p>Autores: Cameira, R. F., Caulliriaux, H. M.</p>	<p>O artigo está baseado no conceito de Engenharia de Processos de Negócios, como uma técnica muito útil quando se deseja entender e mapear uma organização, permitindo compreender as cadeias de valores existentes.</p>	<p>O autor destaca os pontos relevantes de modelagem de processos, a diferença entre a visão funcional e a visão processual, graus de agregação, assim como o sentido da modelagem <i>top down</i> e <i>botton up</i>.</p>
<p>Centro Tecnológico, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.</p>	<p>A Inserção dos Processos no Projeto de Organizações: uma argumentação conceitual e prática.</p> <p>Autores: Santos, R. P. C., Cardoso, V. C., Caulliriaux, H. M.</p>	<p>O artigo apresenta a associação intrínseca entre processos e a organização, apontando que estratégia, competências, estrutura organizacional e indicadores de desempenho devem estar alinhados com os processos.</p>	<p>O autor discute os principais conceitos de processos e organizações, a transição do modelo funcional para o processual, assim como um novo projeto para a implantação do aprimoramento organizacional contínuo.</p>
<p>Dissertação submetida Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia. Florianópolis: PPGEF, agosto de 2001.</p>	<p>Uma Ferramenta Computacional para Gestão por Processo: um estudo de caso.</p> <p>Autor: Lucca, G.</p>	<p>A Dissertação apresenta uma ferramenta computacional de apoio à aplicação do gerenciamento de processos, cujo objetivo é facilitar a utilização da metodologia de GP, através de uma modelagem de processos orientada a objetos.</p>	<p>O autor explora os conceitos da melhoria contínua dos processos através da medição de desempenho e as metodologias de GP de Harrington e do GAV. O desenvolvimento geral está focado no sistema de gerenciamento de processos orientado a objetos.</p>
<p>Dissertação submetida a Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre</p>	<p>Metodologia de Modelagem de Processos em Recursos Humanos: uma avaliação e sugestão de</p>	<p>A Dissertação apresenta uma avaliação e uma proposta de melhoria de uma metodologia de modelagem de processos em recursos humanos.</p>	<p>A autora organizou os conceitos de processos e de termos associados a este, assim como identificou algumas metodologias de GP, tais como: APE, GAV, EAP,</p>

em Engenharia. Florianópolis: PPGEP, 2003.	melhoria. Autor: Porcidez, L. M.		IBM, MOO e RAD.
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGEP/UFSC, Florianópolis, 2000.	Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado organizacional. Autor: Villela, C. S. S.	A Dissertação propõe-se a analisar a aplicação de um conjunto de técnicas e ferramentas adequadas à reestruturação dos processos de uma organização prestadora de serviços da região da Grande Florianópolis – SC.	A autora desenvolveu sua pesquisa-ação contemplando os elementos organizacionais e a decisão de sua estrutura (horizontal), por meio do: entendimento, mapeamento, coordenação e reestruturação dos processos.
Dissertação (Mestrado pela Universidade Federal Fluminense – Engenharia Civil) Banco de Teses da CAPES	Aplicação dos princípios de gestão por processos a empresas de construção civil Autor: Soares, C. A. P.	A dissertação apresenta 3 idéias básicas, sendo que a primeira apresentação de um modelo de macroprocessos, a segunda um sistema de medição e a terceira uma proposta de indicadores de qualidade e produtividade.	O autor identificou pré-requisitos para a formação de uma rede de processos, associou a proposta do BSC e TQC a abordagem de processos e concluiu com um roteiro para a implementação da Gestão Por Processos.
Dissertação (Mestrado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – Engenharia) Banco de Teses da CAPES	Gestão por processos de negócios para o alcance de altos índices de desempenho empresarial: uma reflexão teórica Autora: Souza, C. C. R.	A dissertação apresenta uma análise do ambiente de negócios das atuais empresas, estabelecendo uma ferramenta metodológica para a reestruturação organizacional, denominada gestão por processos de negócios.	A autora fundamentou sua metodologia a partir de Rummler e Brache, com os projetos de mudanças nos níveis de desempenho empresarial: da organização, de processos e de trabalho / executor.
Dissertação (Mestrado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – Engenharia) Banco de Teses da CAPES	Uma jornada de melhoria de resultados através da transformação do negócio, do modelo funcional / vertical para organização por processos. Autor: Lopes, P. P. P.	A dissertação apresenta uma proposta de substituição do antigo modelo funcional, herdado das organizações militares e religiosas pela organização por processos.	O autor desenvolveu sua metodologia na empresa Gráfica e Editora JB, do Sistema JB. Foram considerados alguns dos principais elementos da gestão por processos, tais como a definição de donos de processos, equipes autônomas e revisão da estrutura organizacional.
Tese apresentada à COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro: Coppe/ UFRJ, 2002.	Engenharia de Processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos.	A Tese analisa os referenciais teóricos-conceituais, os instrumentos, as aplicações e casos com o objetivo de chegar a uma síntese sobre a estrutura, os conhecimentos	O autor explora os referenciais conceituais e estruturais da Engenharia de Processos, detalha sobre os objetivos, princípios, métodos, níveis, ato, critério, limite e ferramentas de

	Autor: Santos, R. P. C.	necessários, as falhas e os resultados da Engenharia de Processos.	modelagem, apresenta ainda aplicações e casos.
Tese (Doutorado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – Engenharia) Banco de Teses da CAPES	A influência das tecnologias de informação e da estrutura por processos na determinação da competição de uma empresa moderna Autor: Sima, A. F.	A Tese apresenta um resgate histórico a partir da reengenharia de processos, discutindo sobre apesar da reorganização dos processos, as organizações permanecem orientadas por funções. Também são apresentados os conceitos de Manufatura Integrada por Computador, assim como os conceitos de Organização Orientada Por Processos.	O autor partindo-se da perspectiva histórica, analisa cenários de organizações orientadas por processos e discute como estes conceitos podem ajudar as empresas na busca pelas vantagens desejadas, como implementá-los e mantê-los.

APENDICE C – Instrumento orientativo para coleta de dados

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Curso de Doutorado em Engenharia de Produção

Tema: Sistema de Gestão Orientada Por Processos – SGOPP

Autor: Luciano Rodrigues Marcelino

Professor Orientador: Gregório Varvakis Rados, PhD.

Instrumento de Pesquisa Aplicada

Introdução

Este questionário tem o objetivo de verificar a aplicabilidade do **Sistema de Gestão Orientada Por Processos – SGOPP**, na busca da maximização da competitividade organizacional, considerando os seguintes elementos:

- a pertinência de **norteadores**, como balizadores do SGOPP;
- a efetividade de **componentes**, que materializam o SGOPP.

Conceituação

O **Sistema de Gestão Orientada Por Processos – SGOPP** é um sistema de gestão empresarial, indicado às organizações inseridas em ambientes competitivos, onde requeira uma efetiva adequação e convergência de seus recursos, flexibilidade estrutural, percepção dos desejos e necessidades dos clientes e uma compreensão sistêmica de todos os norteadores e componentes da organização.

Os elementos **Norteadores** são os balizadores do SGOPP, os quais norteiam todas as ações e provêm um sentido para a internalização dos componentes, ou seja, é alma da organização. Os **componentes** estabelecem os requisitos do SGOPP, com um enfoque sistêmico, pautada na geração de evidências objetivas, direcionadas pelos norteadores.

Parte I – Perfil da Organização

1) Segmento:

2) Regime Administrativo:

- Filantrópico;
- Sem fins lucrativo;
- Com fins lucrativo.

3) Número de funcionários:

- Funcionários < 100;
- 101 < Funcionários < 200;
- 201 < Funcionários < 500;
- Funcionários > 501.

4) Número de clientes:

- clientes < 10;
- 11 < clientes < 50;
- clientes > 51.

5) Número de concorrentes:

- clientes < 10;
- 11 < clientes < 50;
- clientes > 51.

6) Localização geográfica da Instituição:

- Sudeste
- sul
- Nordeste
- Centro Oeste
- Norte

7) Número de plantas:

- Plantas < 3;
- 3 < Plantas < 5;
- Plantas > 6.

8) Faturamento:

- F < R\$ 10 milhões;
- 11 < F < 20 milhões;
- 21 < F < 50 milhões;
- 51 < F < 100 milhões;
- F > 101 milhões.

9) Breve histórico da organização:

10) Breve histórico da implantação do SGOPP:

Parte II – Norteadores do SGOPP

Aponte o nível de aplicabilidade dos norteadores a seguir:

Norteadores	Critérios	Não aplicado	Em aplicação	Aplicado efetivamente	Evidências
	Prisma do Cliente: a organização deve desenvolver, produzir e oferecer valor ao cliente, a partir de suas necessidades implícitas e explícitas, oferecendo-lhe os benefícios que lhe satisfaçam suas expectativas de qualidade, logística e serviços associados, por um preço justo.				
	Perspectiva Horizontal: conscientização de que as estruturas por processos são mais eficazes para a geração de valor para o cliente, resultando no incremento da capacidade da organização de se antecipar ou responder de forma mais rápida às mudanças de cenários e às necessidades dos clientes e das demais partes interessada.				
	Pensamento sistêmico: internalização de como cada indivíduo agrega valor à organização, ao cliente e à sociedade. A visão sistêmica pressupõe que as pessoas da organização compreendam seu papel individual e coletivo, as inter-relações entre os elementos que compõe a organização, bem como a importância da integração desta com o ambiente externo.				
	Paradigma de Processos : compreensão de que a gestão OPP e um processo evolutivo, por meio de melhorias contínuas, bem como dos aprendizados das melhores práticas internas ou externas à organização. É a difusão do pensar e agir horizontalmente na organização.				
	Proprietário de Processos: a consolidação de um SGOPP requer liderança transformacional, desenvolvendo um ambiente apropriado à autonomia. É o comprometimento com os valores e				

objetivos estratégicos da organização e a capacidade de construir e manter um sistema de gestão que estimule as pessoas a compartilhar um propósito comum, por meio do aprendizado contínuo.				
Participação das pessoas: compreensão das necessidades de desenvolvimento intelectual, profissional e moral do ser humano, por meio do exercício de seu trabalho, num ambiente de participação, respeito, bem-estar, aprimoramento das competências e incentivo à criatividade, inovação, qualidade e a produtividade.				
Perpetuação dos Processos: o redesenho da cadeia de valor da organização, deve considerar as competências organizacionais e as atividades finalísticas envolvidas, visando a otimização e a modernização, perpetuando-se aos clientes e fornecedores, numa relação de benefícios mútuos.				
Performance: o senso de resultados requer a quebra de paradigma por parte das lideranças, a fim de convergir os esforços e recursos para o alcance dos objetivos financeiros e não-financeiros e de maneira harmônica às necessidades de todas as partes interessadas.				

Parte III – Componentes do SGOPP

Componentes	Critérios	Não aplicado	Em aplicação	Aplicado efetivamente	Evidências
Componentes de Mobilização: objetiva motivar, comprometer, adequar e desenvolver as pessoas da organização, preparando-as continuamente com técnicas, habilidades, conhecimentos, atitudes e pensamentos com base no paradigma de organização gerenciada horizontalmente.					
- Planejamento					
- Projeto					

- Publicação				
- Patrocínio				
Componentes Comportamentais: objetiva motivar, comprometer, adequar e desenvolver as pessoas da organização, preparando-as continuamente com técnicas, habilidades, conhecimentos, atitudes e pensamentos com base no paradigma de organização gerenciada horizontalmente.				
- Pessoas				
- Poder				
- Papéis				
- Prestígio				
- Promoção				
Componentes Estruturais: objetiva instrumentalizar os gestores para a mudança, formando os elementos tangíveis da organização OPP.				
- Pesquisa				
- Planta				
- Padrão				
- Parcerias				
- Plataforma Tecnológica				
Componentes avaliativos: objetiva prover a organização de mecanismos de acompanhamento da gestão horizontal, bem como de instrumentos de intervenção proativa pelos gestores de processos.				
- Placar				
- Prevenção				
- Proatividade				

APENDICE D – Perfil da organização investigada

Negócio: Soluções em Educação Profissional e Tecnologia.

Missão: contribuir para o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento pleno e sustentável do país, por meio da Educação Profissional e Tecnologia.

Visão: ser uma instituição de referência em Educação Profissional e Tecnologia.

Política: atender as necessidades dos clientes em Educação Profissional e Tecnologia. Cumprir os requisitos regulamentares, num processo de melhoria contínua para a eficácia do sistema de gestão.

Valores: -competência; - foco no cliente; - comprometimento; - crescimento pessoal e profissional; - qualidade.

Produtos (bens e Serviços):

- a. Educação Profissional – EP: nos níveis básico, técnico e tecnológico; e Educação Escolar, no nível: básico (ensino médio) e superior (pós-graduação *lato sensu*). Os cursos podem ser realizados de forma presencial e a distância (EAD), bem como, *in company*. Em Educação Profissional os principais produtos são: Cursos de Aprendizagem Industrial, Cursos Técnicos, Cursos Superiores de Tecnologia (próprios e em parceria com Universidades), Cursos de Qualificação e Cursos de Aperfeiçoamento. Em Educação Escolar os principais produtos são: Ensino Médio articulado com Cursos Técnicos e Cursos de Pós-graduação *lato sensu* (próprios e em parceria com Universidades).
- b. Tecnologia: incluem todos os Serviços Técnicos Tecnológicos – STT, que estão classificados em Linhas de Serviços. Os principais produtos por linhas de serviços são:

- i. Assessoria Técnica e Tecnológica – ATT: Assessoria e Consultoria em Gestão Empresarial, Processo Produtivo, Meio Ambiente e Educação;
- ii. Desenvolvimento Tecnológico – DT: Pesquisa Aplicada, Desenvolvimento Experimental, Design e Serviços de Incubação de Empresas de Base Tecnológica;
- iii. Serviços Técnicos Especializados – STE: Serviços Laboratoriais e Serviços Operacionais;
- iv. Informação Tecnológica – IT: Elaboração e Disseminação de Informações (Serviços de Documentação) e Eventos Técnicos.

Regime Administrativo: sem fins lucrativos

Número de funcionários: entre 101 a 200 funcionários

Número de clientes: maior que 51

A atuação do SENAI/SC no mercado está voltada para o setor secundário da economia, nos ramos econômicos industriais e está baseada em dois tipos principais de clientes: **Alunos** (pessoas físicas) e **Empresas** (pessoas jurídicas). Tal classificação determina formas diferentes de relacionamento, sendo definidas necessidades distintas nos grupos de clientes quanto a Educação e STT.

Os **principais clientes** do SENAI/SC são as indústrias em geral, sindicatos, instituições públicas e privadas, e alunos de cursos regulares ou treinamentos.

Os produtos que o SENAI/SC comumente busca parceiros para a sua realização são: cursos superiores de tecnologia, cursos de pós-graduação e STT.

Número de concorrentes: entre 11 a 50

Em Santa Catarina, mercado prioritário de atuação do SENAI/SC é destaca-se que não existe uma organização concorrente com as características do SENAI/SC,

ou seja, com atuação prioritária no ramo industrial, elevado grau de diversidade dos produtos e com grande capilaridade (presente nas principais cidades).

Desse modo, a análise da concorrência e a obtenção de informações comparativas dos concorrentes se tornam difícil. Portanto, os concorrentes são percebidos somente quando se estratifica o mercado por família de produtos.

Há situações também que é necessário considerar a região geográfica de abrangência como, por exemplo, para os cursos de Ensino Médio, cujos principais concorrentes são as Escolas particulares da região. Por ser específico, o monitoramento das ações desses concorrentes é realizado somente pelas Unidades.

Os concorrentes do SENAI/SC são organizações privadas, organizações públicas e muitas vezes organizações sem fins lucrativos, inclusive aquelas pertencentes ao Sistema S (Senai, Sesi, Senac, Senar). Por vezes também algumas destas organizações são concorrentes para determinados produtos, mas são parceiros para realização de outros. Cabe ser destacado também que, a concorrência está presente no mercado de atuação das Unidades com intensidades diferenciadas, ou seja, nas Unidades localizadas em cidades com maior desenvolvimento econômico e industrial a concorrência é atuante, porém, nas Unidades de pequenas cidades praticamente não há concorrência.

Localização geográfica: região sul de Santa Catarina

Número de plantas: até 3

Faturamento anual: até 10 milhões

Fornecedores e insumos

Para atender o mercado sobre o qual o SENAI/SC está focado, várias forças são alocadas e alinhadas num equilíbrio de recursos internos e externos.

As **particularidades e limitações** no relacionamento com os fornecedores estão vinculadas ao cumprimento das normas estabelecidas no Regulamento de Licitações e Contratos do SENAI, definidos para cumprir a lei de licitações.

As principais **necessidades dos fornecedores** identificadas nos contatos e relacionamentos são: conhecimento da legislação (licitação), retorno rápido da sua

participação nos processos licitatórios, contratos firmados com médio prazo e apoio no seu desenvolvimento.

Relacionamento com a sociedade

As principais comunidades que o SENAI/SC se relaciona são aquelas que estão circunvizinhas às suas Unidades, como por exemplo, creches, associações filantrópicas, escolas, associação de moradores, entre outros.

Cabe destacar que, os produtos do SENAI/SC não apresentam características que causem impacto significativo ao ecossistema. No entanto, a preocupação com a preservação do meio ambiente é uma constante. Prova disso são os esforços para identificar os aspectos e tratar os possíveis impactos sócio-ambientais que os produtos e processos das Unidades podem causar.

Os principais impactos negativos potenciais com os produtos, processos e instalações do SENAI/SC são sobras de óleos, fluídos e cavacos, sobras de papel, plásticos, metal e cartuchos de impressora vazios.

As principais **necessidades da sociedade** são: desenvolvimento de ações sociais de interesse comunitário, investimentos em Educação, atendimento aos requisitos regulamentares e tornar mínimos os impactos sociais e ambientais.

Relacionamento com outras partes interessadas

Considerando a atuação do SENAI/SC no ramo de educação e de serviços técnicos e tecnológicos destinado ao setor industrial, e considerando ser uma instituição sem fins lucrativos, suas partes interessadas são: **Clientes, Força de Trabalho, Fornecedores, Sociedade, FIESC, Conselho Regional do SENAI/SC e Departamento Nacional.**

APENDICE E - Breve histórico da organização investigada

O SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, organizado e administrado pela CNI – Confederação Nacional da Indústria, foi criado pelo Decreto-lei número 4048, de 22 de janeiro de 1942, sendo uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos. Está ligada ao conjunto de Federações de Indústrias dos diversos Estados, sendo que cada Estado tem seu Departamento Regional – DR, os quais estão vinculados ao DN – Departamento Nacional.

Este sistema federativo permite que os DRs busquem seu caminho próprio, onde o DN não executa processos de apoio aos DR's. Entretanto, uma parcela de arrecadação da receita compulsória do SENAI/SC é feita pelo DN e algumas diretrizes estratégicas são repassadas ao DR de Santa Catarina.

O SENAI é uma instituição de ensino profissional que tem 63 anos de atividades e desde o seu nascimento realiza treinamentos e programas educacionais para o desenvolvimento industrial. O decorrer de sua história acompanha e espelha a história da indústria brasileira, desde as primeiras iniciativas de formação de uma indústria de base, até hoje, quando necessidades da indústria de ponta e de alta tecnologia se apresentam. Com mais de 700 Unidades distribuídas pelo País, atende as diversas cadeias produtivas, com suas peculiaridades e diferenças.

A receita bruta global do SENAI/SC é composta pela receita de serviços, obtida com a comercialização dos seus produtos, e pela receita das contribuições compulsórias, provenientes do recolhimento feito pelas indústrias de 1% sobre o valor da sua folha de pagamento. No exercício de 2004, a receita de serviços representou 50% e a receita compulsória 46% da receita bruta global.

O SENAI - TB iniciou suas atividades no município de Tubarão junto a Rede Ferroviária Federal S.A., em 1950.

Em 1979 firmou convênio com a FEESC e instalou o Centro de Treinamento no Centro Tecnológico – CENTEC, onde permaneceu até 1986.

Em 1987 foi firmado convênio de comodato com a Companhia Siderúrgica Nacional – CSN e transferiu-se para a Escola Industrial, no antigo distrito de Capivari de Baixo.

Em 1996 o SENAI, em parceria com a Prefeitura Municipal, inaugurou o Centro de Educação e Tecnologia de Tubarão.

Em meados do ano de 2002, o SENAI de Tubarão inaugurou sua sede própria localizada no centro de Tubarão.

Atualmente, mantém em funcionamento, uma unidade de extensão, o CET de Capivari de Baixo, para ampliar o atendimento da região da AMUREL que compreende os municípios de: Armazém, Braço do Norte, Capivari de Baixo, Grão Pará, Gravatal, Jaguaruna, Imaruí, Imbituba, Laguna, Pedras Grandes, Rio Fortuna, Sangão, Santa Rosa de Lima, São Ludgero, São Martinho, Orleans, Treze de Maio e Tubarão.

APENDICE F - Histórico da implantação do modelo de gestão OPP na organização investigada

O SENAI/SC tem um histórico marcado por realizações na sua gestão, desde meados da década de 90 com a criação de grupos de melhoria até os dias de hoje com a adoção sistemática do modelo de excelência do PNQ, que preconiza o modelo de gestão OPP, com modernas ferramentas de gestão. No quadro 8, estão apresentados os fatos mais relevantes da sua jornada em busca da horizontalização organizacional, por meio da aplicação dos critérios de excelência do desempenho e da competitividade.

Destaca-se que, atualmente o Sistema de Gestão está implantado com base nos Critérios de Excelência do PNQ, adequado e integrado aos Requisitos da NBR ISO 9001:2000, sendo que todas as Unidades são avaliadas, desde 2001, quanto à implementação do modelo PNQ por meio de auditorias internas. Essa busca incessante pela melhoria da qualidade dos produtos e práticas de gestão, gera refinamentos nas práticas existentes e também a implantação de práticas inovadoras, constituindo-se em aprendizado organizacional.

Ano	Evolução do Modelo de Gestão
1993	Implantação do Programa da Qualidade por meio da Portaria 021, com a criação de um grupo de trabalho pelo Diretor Regional.
1994	Implantação de diversas ferramentas da Qualidade: TQC, MASP, Programa 5S, entre outras.
1995	Credenciamento, pelo INMETRO, do Laboratório de Produtos Cerâmicos Acabados (LPCA) da Unidade de Criciúma/CTCMAT, com base no ISO/IEC Guia 25.
1996	<ul style="list-style-type: none"> - Foi deflagrado o processo de certificação NBR/ISO 9002, com a constituição do Conselho da Qualidade, objetivando avaliar e homologar o plano de implantação do Sistema da Qualidade NBR/EN ISO 9002, acompanhar o cumprimento do plano, aprovar e alocar recursos e zelar pelo cumprimento da Política da Qualidade, ações de TQC, CENATEC's e Sistema da Qualidade. - Implantação de um Sistema de Avaliação, desenvolvido pelo DN, alinhado aos CE do PNQ. Este Sistema de Avaliação atribui o Título de Centro Nacional de Tecnologia – CENATEC (para os Centros Tecnológicos) e o Título de Centro Modelo de Educação Profissional – CEMEP (para os Centros de Educação Profissional) a toda Unidade que alcançar determinados valores mínimos de pontuação. - Recebimento do título CENATEC, concedido pelo DN, para a Unidade de Florianópolis/CTAI. - Agrupamento das Unidades dos SENAI/SC em 8 Regiões do Estado, com planejamento e foco de ação regional.
1997	<ul style="list-style-type: none"> - Certificação na Norma NBR ISO 9002 das seguintes Unidades: Direção Regional, Rio do Sul e Caçador. - Implantação de forma pioneira do PPR - Programa de Participação nos Resultados.

1998	<ul style="list-style-type: none"> - Credenciamento, pelo INMETRO, do Laboratório de Metrologia Elétrica (LAMTE), da Unidade de Florianópolis/CTAI, com base no ISO/IEC Guia 25. - Recebimento do título CENATEC, concedido pelo DN, para a Unidade de Chapecó. - Recebimento do título CEMEP, concedido pelo DN, para as Unidades de: Luzerna, Rio do Sul, São José e Tijucas. - Certificação pela Norma NBR ISO 9001 de mais 07 Unidades do SENAI/SC: Blumenau, Brusque, Chapecó, Criciúma/CTCmat, Florianópolis/CTAI, Jaraguá do Sul e Timbó. Destaca-se o pioneirismo desta certificação, pois o SENAI/SC foi o primeiro a obtê-la no Sistema CNI. - Realização de Contrato de Gestão entre a Direção Regional e as Unidades do SENAI/SC.
1999	<ul style="list-style-type: none"> - Credenciamento, pelo INMETRO, do Laboratório Físico, da Unidade de Brusque, com base no ISO/IEC Guia 25. - Recebimento do título CENATEC, concedido pelo DN, para as Unidades de Joinville e São Bento do Sul. - Recebimento do título CEMEP, concedido pelo DN, para as Unidades de: Brusque, Caçador; Jaraguá do Sul e Lages. - Certificação na Norma NBR ISO 9001 das seguintes Unidades: Itajaí, Joinville, São José, Tijucas. - Credenciamento do Lab. de Análises de Alimentos (LANAL - Microbiologia), da Unidade de Chapecó, pelo Ministério da Agricultura. - Conquista do SENAI/SC do Prêmio Banas Qualidade, promovido pela Revista Banas Qualidade, baseado nos "Primeiros Passos Para a Excelência 1999" da FPNQ. Para essa conquista foi elaborado o primeiro Relatório da Gestão do SENAI/SC (corporativo).
2000	<ul style="list-style-type: none"> - O Sistema da Qualidade do SENAI/SC passou por um processo de reestruturação, transformando-se num Sistema de Gestão, tendo como maior benefício foi a simplificação e racionalização de processos e documentação. Adicionalmente, procedeu-se uma alteração da Estrutura Organizacional: Nas Unidades, as Áreas e os Grupos foram transformados em Núcleos de Negócios. - Recebimento do título CENATEC, concedido pelo DN, para a Unidade de Blumenau, totalizando 05 Unidades. - Recebimento do título CEMEP, concedido pelo DN, para a Unidade de Itajaí, totalizando 09 Unidades. - Criação do Conselho de Educação do SENAI/SC com o objetivo de tratar questões educacionais, bem como, de analisar, deliberar e aprovar a implantação dos cursos, visando a melhoria do processo educacional.
2001	<ul style="list-style-type: none"> - Início do Processo de Estruturação das Unidades para o modelo do PNQ com a realização de auditorias internas e externas em todas as Unidades, utilizando os critérios do documento Primeiros Passos para a Excelência ou uma adaptação dos mesmos, conforme mecanismos definidos no Contrato de Gestão. - Implantação de forma pioneira no Sistema SENAI do ERP – <i>Enterprise Resource Planning</i>, BSC – <i>Balanced Scorecard</i>, Responsabilidade Social e Universidade Corporativa.
2002	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação do Fórum de Aprendizado de Planejamento, para avaliar e refletir sobre as práticas e os padrões deste tema visando adotar melhorias. Adequação dos novos cursos regulares à metodologia de Educação por Competência. - Sistema de Avaliação por Competência aplicada na Gestão de Pessoas. - O SENAI/SC, novamente de forma pioneira, passou pela Recertificação da Norma ISO 9001, já na versão 2000, tornando-se a primeira entidade do Sistema CNI a fazer a adequação. Hoje possui 14 Unidades certificadas pela Norma NRB ISO 9001:2000.
2003	<ul style="list-style-type: none"> - Credenciamento do Laboratório de Análises de Alimentos (LANAL), setor de Microbiologia, da Unidade de Chapecó, pela ANVISA/REBLAS, com base na Norma ISO 17.025. Credenciamento do LANAL como provedor de ensaio de proficiência em alimentos pela ANVISA/REBLAS, com base na Norma da ABNT ISO/IEC Guia 43-1. - Início da implantação de Sistema de Custos pelo método ABC. - Adequação do sistema de gestão ao porte das Unidades, classificando-as em três níveis

	(A,B e C), com os objetivos: Tornar os processos mais ágeis e com foco nos resultados e Atender de forma proporcional e flexível às necessidades das Unidades.
2004	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de mais 08 Fóruns de Aprendizado, que utilizam na íntegra os CE do PNQ. - Implantação do Programa de <i>Benchmarking</i>. - Implantação do Sistema de Custos ABC em mais 04 Unidades. - O SENAI/SC recebeu os seguintes reconhecimentos da Revista Exame e do <i>Great Place to Work Institute</i>: Classificado entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, entre as 50 melhores empresas para as mulheres trabalharem e entre as 50 melhores empresas para os executivos trabalharem, ficando neste último item na 11ª posição. - Primeira candidatura ao PNQ 2004 e conquista do reconhecimento de Finalista, pela FNPQ.
2005	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do Sistema de Custos ABC em todas as Unidades do SENAI/SC. - O SENAI/SC recebeu, em relação aos dados de 2004, o reconhecimento do <i>Great Place to Work Institute</i> por estar classificado entre as 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina.