

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Vilma Moura dos Santos

**Gestão por Processos em uma empresa de plano de saúde: uma estratégia
para aumentar a competitividade empresarial**

**Fortaleza - Ceará
2006**

Vilma Moura dos Santos

**Gestão por Processos em uma empresa de plano de saúde: uma estratégia
para aumentar a competitividade empresarial**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização da Universidade Federal do Ceará - UFC, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Fernando Ribeiro de Melo Nunes

Fortaleza – Ceará
2006

VILMA MOURA DOS SANTOS

**Gestão por Processos em uma empresa de plano de saúde: uma estratégia para
aumentar a competitividade empresarial**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do CETREDE - Centro de Treinamento e Desenvolvimento, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Data da aprovação: ____/____/____

Prof. Fernando Menezes Xavier
Coordenador do Curso

Prof. Fernando Ribeiro de Melo Nunes
Prof. Orientador

Nota: _____

Vilma Moura dos Santos
Aluna

Dedico este trabalho a minha família, a quem por diversas vezes deixei de dar atenção, priorizando a realização da monografia. Foi fundamental o apoio e a compreensão de todos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me presentear com o dom da vida e ter me dado forças para percorrer esse caminho.

Aos meus pais que, com muito sacrifício, criaram seus dez filhos, enfatizando sempre a importância da educação na vida de cada um.

Ao meu esposo José, ao meu filho Éverton, a minha irmã Rosivânia e a toda minha família, todos que com certeza torcem pelo meu sucesso, e por saber que posso contar com cada um.

Ao professor Fernando, meu orientador neste projeto, pois as suas sugestões foram muito importantes na concepção deste trabalho, principalmente quando tive dúvidas sobre o tema a ser pesquisado.

Aos amigos do curso de especialização, pelos momentos que passamos juntos nos doze meses de aula no Cetrede, e por acreditar que aprendemos muito um com o outro.

À administração da Camed que subsidiou parcialmente os custos do curso de especialização, acreditando na qualificação de seus funcionários.

Aos amigos da Camed, que me auxiliaram com material para pesquisa e com palavras de apoio, agradeço por vocês fazerem parte da minha vida.

À Coordenadora do Projeto de Revisão de Processos da Camed, aos Gerentes e Funcionários que contribuíram participando das entrevistas para coleta de dados. As informações foram fundamentais para compreensão da Gestão de Processos da empresa.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigada.

RESUMO

Esta monografia tem por objetivo conhecer como a Gestão por Processos contribui como estratégia para aumentar a competitividade de uma empresa do ramo de planos de saúde. O presente estudo de caso foi realizado na sede da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Nordeste do Brasil – Camed, na Cidade de Fortaleza-CE. A Camed atua em toda a Região Nordeste, no Norte de Minas Gerais, tendo também representações nas Cidades de Belo Horizonte - MG, São Paulo e Rio de Janeiro, sendo considerado o terceiro maior plano de saúde do Ceará, com aproximadamente 120.000 usuários. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre a importância da Gestão por Processos dentro de uma visão estratégica, as principais diferenças entre uma empresa estruturada por funções e estruturada por processos e também quais os fatores que influenciam no sucesso empresarial, confrontando a teoria com a prática. Por meio de análise dos documentos disponibilizados pela empresa, dentre os quais o Planejamento Estratégico, e entrevistas com a coordenadora do Projeto de Revisão de Processos, gerentes e colaboradores que tiveram seus processos revisados, foi possível avaliar como a empresa está se estruturando para atender as necessidades e desafios do mercado empresarial. Os resultados obtidos nesta pesquisa demonstraram que diante da sua estrutura organizacional, dividida entre departamentos e cargos hierárquicos (diretoria, superintendências, gerências e coordenações), a empresa está organizada numa estrutura funcional, trabalhando com Gestão de Processos e não Gestão por Processos, sendo que as suas ações estão sempre voltadas para a satisfação do cliente. Verificou-se ainda que não existe uma fórmula ideal de estrutura organizacional, tudo vai depender da situação na qual a empresa se encontra, sua cultura, seus valores. Percebeu-se na Gestão por Processos fatores como velocidade, flexibilidade, integração e estímulo à criatividade, que são fundamentais para que uma empresa consiga maior competitividade no mercado empresarial. Outro fator importante é a participação dos colaboradores nas mudanças que ocorrem nas empresas, o envolvimento desse público é vital para o sucesso do negócio.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Planejamento Estratégico, Reengenharia.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

FIGURA 1 – Contexto onde a estratégia competitiva é formulada.....	22
FIGURA 2 – Etapas do planejamento estratégico.....	25
FIGURA 3 – Envolvimento dos processos com o planejamento estratégico.....	34
FIGURA 4 – Estrutura funcional de uma organização.....	38
FIGURA 5 – Esquema de organização por processos.....	41
FIGURA 6 – Mapa de processos de semicondutores da Texas Instruments.....	46
FIGURA 7 – Símbolos mais utilizados em um fluxograma.....	49
GRÁFICO 1 – Distribuição percentual das operadoras em atividade por modalidade-jun/06.....	53
QUADRO 1 – Reengenharia: palavras-chave	28
QUADRO 2 – Tipos de processos.....	32
QUADRO 3 – Vantagens e desvantagens da estrutura funcional	37
QUADRO 4 – Os estágios da evolução para organização por processos.....	43

LISTA DE SIGLAS

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

CAMED – Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Nordeste do Brasil

CAPEF – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Nordeste do Brasil

MS – Ministério da Saúde

UNIDAS – União Nacional das Instituições de Autogestão em Saúde

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Cenário.....	11
1.2 Problema.....	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Objetivo geral.....	16
1.5 Objetivos específicos.....	16
1.6 Metodologia.....	17
1.7 Estrutura do trabalho.....	19
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO POR PROCESSOS.....	21
2.1 O que é estratégia?.....	21
2.2 Planejamento estratégico.....	23
2.3 Gestão por processos.....	25
2.4 O que é processo?.....	30
2.5 Tipos de processos.....	31
2.6 Elementos e objetivos de um processo.....	35
2.7 Estrutura funcional x estrutura por processos.....	36
2.8 Mapeamento de processos.....	44
2.9 Fluxogramas.....	48
3. ESTUDO DE CASO	51
3.1 O mercado de planos de saúde no Brasil.....	51
3.2 A empresa Camed.....	54
3.3. Redesenho de processos da Camed.....	59
4. ANÁLISE E PROPOSIÇÕES.....	61
4.1 Análise do atual redesenho de processos da Camed.....	61
4.2 Comparativo entre teoria e prática na gestão por processos.....	63
4.3 Sugestões para melhoria de processos.....	64

5. CONCLUSÃO.....	66
REFERÊNCIAS.....	68
ANEXOS.....	71

1. INTRODUÇÃO

1.1 Cenário

O ambiente empresarial vem passando por diversas mudanças, principalmente por causa da crescente globalização da economia e pelo surgimento de novas tecnologias. As empresas buscam, atualmente, se destacar não somente pela eficiência em seus serviços e produtos, mas buscando a eficácia e efetividade em suas ações.

As organizações não vão conseguir sobreviver sem um diferencial competitivo, pois o consumidor está cada vez mais exigente, pois tem a seu alcance um leque de opções para satisfazer as suas necessidades. A elaboração de produtos e a prestação de serviços têm que ser realizados do jeito certo, no menor espaço de tempo e sempre buscando a excelência.

As empresas descobriram que não podem mais ficar olhando somente para dentro da organização sem efetivamente agregar valor ao cliente, é importante que tenha uma efetiva compreensão do modo como realiza seu trabalho e é fundamental que conheça o ponto de vista do cliente.

Diante disso, a empresa Camed – Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Nordeste do Brasil, objeto de estudo de caso deste trabalho de pesquisa, tendo como objetivo estratégico uma grande mudança no seu ramo de negócios, em 1998, decidiu redesenhar seus processos, com a finalidade de tornar a empresa mais ágil e alavancar resultados financeiros favoráveis, por meio do aumento de sua carteira de clientes.

A Camed - Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Nordeste do Brasil foi fundada em 2/2/1979, como um benefício a ser oferecido aos funcionários do BNB para prestar assistência médica, odontológica e hospitalar e servir como instrumento de política de recursos humanos para atração e manutenção de quadros profissionais qualificados na época.

Durante 20 anos a Camed teve como principais clientes somente os funcionários de suas patrocinadoras: do Banco do Nordeste do Brasil - BNB, da própria Camed e da Capef - Caixa de Previdência dos Funcionários do BNB, inscritos na condição de associados com seus respectivos dependentes: pais, cônjuges, filhos e netos.

No ano de 1997, como forma de ampliar as receitas financeiras, a Camed passou a receber clientes oriundos do mercado, ou seja, que não tinham vínculo direto com os funcionários das instituições patrocinadoras. Deu início, então, de forma tímida, o seu ingresso no mercado de planos de saúde.

As caixas de assistências no Brasil não sofriam nenhuma regulamentação, uma vez que tinham tão somente o papel de complementar a saúde pública no país. Em 1998, iniciou-se o processo de regulação das empresas que ofertavam assistência complementar de saúde com a aprovação da Lei de Planos de Saúde - 9656/98 e, posteriormente, da Lei 9961/00, que criou a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS.

A partir dessa regulação, as caixas de assistências e seguradoras de assistência à saúde passaram a ser denominadas de Operadoras de Planos de Saúde e cada plano (produto) que era comercializado necessitou obter um registro de funcionamento junto a ANS e ter a garantia mínima de cobertura assistencial, levando em consideração o Plano Referência e o rol de procedimentos instituídos pelo órgão regulador.

A Camed recebeu o registro na ANS sob o número 38569-7 e para se adaptar as exigências do mercado de planos de saúde e conquistar novos clientes criou uma nova marca que traduzisse toda a sua história, principalmente, quanto aos aspectos de segurança, proteção e tranquilidade.

A partir de então, a Camed vem atuando nesse mercado em duas frentes: com a carteira de clientes de seus patrocinadores e com os clientes de mercado. A sua atuação geográfica para os clientes originados das patrocinadoras é em todo o Brasil e para os clientes de mercado está voltada para a Região Nordeste.

A Camed percebeu que não conseguiria crescer sem uma revisão de seus processos internos, pois tinha necessidade de mais agilidade, de se tornar mais competitiva.

Com o redesenho de seus processos, de acordo com os padrões da reengenharia, alguns foram extintos, outros fundidos e novos processos criados. Realizaram-se demissões e também novas contratações de colaboradores.

Com relação ao clima organizacional, houve uma avaliação de perfil profissional de todo o corpo funcional, pois as pessoas deviam estar adequadas para exercer determinadas tarefas, fato que causou uma grande apreensão junto aos seus colaboradores. Foi um momento de grandes mudanças, tanto de estrutura física, como organizacional e comportamental. Como empresa de autogestão, a Camed proporcionava um ambiente estável, porém com a entrada para o mercado, as estratégias montadas estavam “mexendo” com as pessoas.

Alguns anos se passaram, outras administrações assumiram o controle da empresa, outras estratégias foram criadas para alavancar os negócios. Em decorrência da grande expansão no mercado, como forma de melhor absorver o crescimento, em 2004 a Camed decidiu iniciar a revisão dos seus processos, não como um *downsizing*, mas como uma necessidade de melhoria contínua.

Foi criado um grupo de trabalho que, em conjunto com o gerente do processo e outros colaboradores responsáveis pelas atividades de cada processo, receberam a incumbência de verificar tarefas, pessoas, estrutura física e a necessidade da existência da área, de acordo com as estratégias da empresa.

Os integrantes do grupo não se afastaram de suas funções, estão compatibilizando o trabalho com as suas demais obrigações. A previsão é que seja concluído em 2007.

Investimentos estão sendo realizados para se efetivar a revisão desses processos, tais como: aquisição de novos equipamentos, contratação de pessoal, criação de novos cargos e funções, onerando assim os custos administrativos.

Pretende-se com esse trabalho de pesquisa entender como acontece na Camed a gestão por processos e quais os reais ganhos para a empresa e para o cliente.

1.2 Problema

Compreende-se que no contexto atual das organizações é imprescindível que as ações estratégicas das empresas estejam voltadas para o cliente; o foco deve estar centrado em atender da melhor forma possível as suas necessidades, surpreendê-lo inclusive.

Administrar visando sempre o cliente é uma condição preponderante na gestão por processos. Entende-se que existe uma complexidade nesse modelo de gestão, implica necessariamente em mudança de cultura empresarial, comportamento humano e atitude, assim como, muita força de vontade por parte de suas lideranças.

A gestão por processos centra todos os esforços na satisfação do cliente, porém se não for devidamente acompanhada, torna-se somente mais uma mudança que está na moda. As pessoas que compõem os processos precisam entender as mudanças, de modo a participar ativamente do que está acontecendo na organização. O gerenciamento de processos gera mudanças difíceis de serem implementadas, porque afeta as pessoas da organização.

No mundo corporativo, muitas vezes, mudar significa questão de sobrevivência, por isso o autor deste estudo estabelece o seguinte problema de pesquisa: como a gestão por processos pode contribuir para aumentar a competitividade de uma empresa do ramo de planos de saúde?

1.3 Justificativa

No cenário atual, parece incontestável que as empresas precisam oferecer produtos e serviços de excelência para seus clientes, num contexto em que a concorrência está cada vez mais acirrada. Necessita-se de organizações com estrutura e processos eficazes.

A gestão por processos realizada de forma eficaz melhora a capacidade de uma organização de antecipar, gerir e responder às mudanças no mercado e maximizar as

oportunidades empresariais. Realizada adequadamente pode também reduzir as insuficiências e os erros resultantes de uma redundância de informações e ações empresariais.

A busca contínua pela melhoria do desempenho da organização deve fazer com que os gestores se preocupem constantemente em aperfeiçoar os processos, reduzindo as chances de “burocratizar” a rotina, evitando re-trabalhos, desperdícios e redução de lucros.

De acordo com estudos feitos pela Camed para compor a documentação de um dos projetos do Planejamento Estratégico 2006, o Produto Interno Bruto - PIB do Brasil em 2004, apresentou o melhor resultado da década, a renda *per capita* registrou crescimento em 3,7%, e o ano de 2005 foi bastante favorável para a economia brasileira como um todo.

No entanto, o desempenho do setor de planos de saúde só ficou estável graças a melhoria registrada no segmento de planos odontológicos. A quantidade de operadoras de planos de saúde, em 2005, caiu 3,5% em comparação com 2004, aumentando o índice de desemprego nesse setor.

As principais seguradoras estão desistindo de oferecer planos de saúde individuais, pressionadas entre o controle de reajustes das mensalidades pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS e os custos médicos crescentes, viram suas margens de lucro desabarem. Então, decidiram concentrar esforços no mercado corporativo, cuja negociação acontece diretamente entre as operadoras e as empresas clientes.

Paradoxalmente, esse posicionamento estratégico surge como uma grande oportunidade de exploração de fatia de mercado de planos individuais e familiares por outros planos.

No Ceará, destacam-se três grandes operadoras de plano de saúde, que atendem tanto ao público individual como coletivo. Conforme divulgado no *site* da ANS, posição de dez/05, existem 376 operadoras de planos de saúde em todo o Estado, sendo 2.095 em todo Brasil. O total de usuários de plano de saúde no Ceará importa em 1.135.654, enquanto que em todo Brasil tem-se 42.452.067 usuários.

A Camed aparece como a terceira maior empresa do Ceará do setor, contando com aproximadamente 120.000 clientes, tendo como público alvo as classes sociais “A”, “B” e “C”, sendo que seus principais concorrentes atendem das classes sociais “A” a “E”. Segundo pesquisa publicada no Anuário do Ceará (2006, p. 586), a marca Camed aparece em 4º lugar, dentre as marcas de plano de saúde mais lembradas (*top of mind*).

O tema desta pesquisa, Gestão por Processos em uma empresa de Plano de Saúde: uma estratégia para aumentar a competitividade empresarial, vislumbra conhecer estratégias que as empresas de planos de saúde estão implementando para enfrentar a concorrência, bem como sugerir melhorias na condução dessas mudanças, principalmente por se tratar de um ramo de negócio em que o governo está cada vez mais impositivo, determinando índice de aumento de mensalidades, incompatíveis com a elevação dos custos.

1.4 Objetivo Geral

Analisar como a Gestão por Processos está contribuindo para aumentar a competitividade da Camed, que vem adotando essa metodologia de trabalho, inclusive vivenciando atualmente uma revisão de seus processos.

1.5 Objetivos específicos

1. Conhecer o método de Gestão por Processos;
2. Analisar o cenário do Sistema de Saúde no Brasil e a regulamentação dos planos de saúde e como isso está afetando o desempenho da Camed;
3. Avaliar como a empresa está se estruturando para atender as mudanças e desafios do mercado empresarial;
4. Avaliar os impactos positivos e negativos na Gestão por Processos.

1.6 Metodologia

O estudo foi realizado na sede da Camed, situada na Av. Santos Dumont, 782, Centro, Fortaleza-CE. O grupo Camed é composto por 4 (quatro) empresas citadas abaixo, sendo que os seus serviços administrativos são realizados e/ou controlados pela Camed Saúde.

- a) Camed Saúde: empresa de planos de saúde de autogestão, que atende exclusivamente aos funcionários do Banco do Nordeste do Brasil – BNB, da Capef e da própria Camed;
- b) Camed Vida: operadora de planos de saúde que atende ao mercado em geral;
- c) Camed Corretora de Seguros: empresa de corretagem de seguros em geral; e
- d) Creche Paulo VI: creche-escola que inicialmente foi criada para atender aos filhos dos funcionários do BNB, porém atualmente é aberta para o mercado.

Este trabalho de pesquisa considerou as empresas Camed Saúde e Camed Vida como uma só empresa, visto que foi analisado o ramo de negócios de plano de saúde. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e estudo de caso como métodos de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica, segundo VIEIRA e MATOS (2002, p. 40): “é realizada a partir de um levantamento de material com dados já analisados, e publicados por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, página de *Web sites*, sobre o tema que desejamos conhecer”. O interesse por esse tipo de pesquisa deu-se pela necessidade de aprofundamento no tema a partir de fontes secundárias.

Segundo Gil (1991 apud EVANGELISTA, 2000, p. 5), não existem regras fixas para a realização de pesquisas bibliográficas. Apesar disso, e da ampla variedade de enfoques e estilos de trabalho, algumas fases são muito importantes: determinação de objetivos; elaboração do plano de trabalho; identificação das fontes; localização das fontes e obtenção do material; tomada de apontamentos; elaboração de fichas de leitura, conclusões e redação do trabalho.

VIEIRA e MATOS (2002, p. 45 e 46) sobre estudo de caso, assegura que “utilizamos esse procedimento ao selecionarmos apenas um objeto de pesquisa, obtendo grande quantidade de informações sobre o caso escolhido e, conseqüentemente, aprofundando seus aspectos”.

Yin (1989 apud SENTANIN, 2004, p. 8) cita que estudo de caso é “um estudo empírico que investiga um fenômeno dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

São necessárias algumas habilidades no estudo de caso, o pesquisador necessita conhecer amplamente o assunto, habilidade para formular questões, assim como para ouvir e interpretar.

A prática de pesquisa bibliográfica foi orientada por alguns procedimentos, dentre eles, levantamentos em acervo local. As bibliotecas visitadas foram: a da Universidade Federal do Ceará, da Universidade de Fortaleza – UNIFOR, da Faculdades Integradas do Ceará – FIC, da Faculdade Christus e Biblioteca Pública Menezes Pimentel. Foram consultadas também as livrarias Livro Técnico, Nobel e Siciliano.

Assim, por meio de livros, periódicos, revistas, dissertações, *sites*, foi possível identificar as propostas dos vários modelos de gerenciamentos de processos, bem como compreender mais o mundo dinâmico das organizações empresariais.

Dentre os temas considerados mais relevantes destacam-se: a reengenharia de processos, como forma radical de promover mudanças na empresa; a importância da melhoria contínua nas atividades empresariais e das estratégias voltadas para o cliente; e o planejamento como forma de controlar o desempenho estratégico da empresa.

Por meio de análise de documentos e relatórios disponibilizados pela empresa, tais como, relatório de gestão dos anos de 2004 e 2005, plano de negócios para os anos de 2007/2009 da Camed Vida, Planejamento Estratégico de 2004 a 2006 da Camed Saúde, dentre outros, foi possível conhecer as estratégias da Camed para obter maior desempenho e satisfação de seus clientes.

Destaca-se também que no estudo de caso foram realizadas entrevistas com os participantes do grupo de revisão de processos, dentre eles, a coordenadora do projeto, gerentes e colaboradores que tiveram o seu processo revisado, a fim de se obter além da literatura consultada, informações de cunho prático sobre essa atividade. As entrevistas foram estruturadas com perguntas livres, de acordo com os questionários constantes nos Anexos 3, 4 e 5.

1.7 Estrutura do trabalho

O Capítulo 1 apresenta a introdução desta monografia, contendo a contextualização do tema (cenário, justificativa e problema), objetivos, metodologia e estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 faz-se uma revisão bibliográfica sobre a importância do planejamento estratégico e dos processos para o alcance dos objetivos empresariais; as principais diferenças entre as empresas estruturadas por funções e por processos; como transcorre a mudança de estruturas verticais para horizontais e os passos necessários para o alcance dos objetivos estratégicos através da gestão por processos.

No Capítulo 3 realiza-se o estudo de caso, com a finalidade de se avaliar a Gestão por Processos em uma empresa de plano de saúde, sua estrutura organizacional e redesenho de processos, como estratégias de competitividade no mercado empresarial. Analisa-se também o cenário econômico dos planos de saúde, já que a empresa Camed se enquadra nesse contexto.

O Capítulo 4 faz uma análise do caso sob a ótica da fundamentação teórica, confrontando as teorias apresentadas no Capítulo 2 com o estudo de caso citado no Capítulo 3, assim como proposições a respeito da Gestão por Processos, inclusive com sugestões de melhorias.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões finais sobre este trabalho de pesquisa, verifica-se se os objetivos propostos na gestão de processos foram atingidos e destacando os fatores essenciais para uma metodologia de gestão tornar uma empresa competitiva.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO POR PROCESSOS

Este Capítulo trata de uma revisão de literatura sobre planejamento estratégico e sua importância para a organização, como forma de implantar medidas que venham a aumentar o nível de competitividade da empresa. Trata também da conceituação de Gestão por Processos, da diferenciação entre essa metodologia e a de gestão por funções. Destaca ainda a interligação dos processos com o planejamento estratégico, e sua importância na busca de alavancar o desempenho empresarial.

2.1 O que é Estratégia?

Desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar ou pescar para poder sobreviver, a estratégia sempre esteve presente como um plano antecipado do que fazer para ser bem sucedido. O termo estratégia vem dos antigos gregos (*strategos*) para designar a arte militar (CHIAVENATO, 2005, p. 472).

Ao longo do tempo, as empresas utilizaram os conceitos militares de estratégia adaptando às necessidades das organizações, por meio de ações que visavam atingir o sucesso empresarial. Estratégia pode ser conceituada como direção ou destino, ou como um conjunto de linhas mestras para lidar com uma situação.

Kaplan e Norton (2004 apud SENTANIN, 2004, p.14), destacam a importância da estratégia para uma organização, não como um processo isolado, mas uma das etapas de um processo contínuo, lógico, que movimenta toda a organização, desde o alto nível gerencial até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo essas metas (PORTER, 1998, p. 15).

A Figura 1 demonstra que a formulação de uma estratégia competitiva envolve quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso. Esses fatores devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver metas e políticas realistas e possíveis de realizar.



Figura 1 – Contexto onde a Estratégia Competitiva é formulada
Fonte: PORTER, 1998, p. 17

PORTER (1998, p. 17), define esses fatores da seguinte forma:

1. Pontos fortes e pontos fracos da empresa: são o seu perfil de ativo e as qualificações em relação a concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante;
2. Valores pessoais da organização: são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida;
3. Ameaças e oportunidades: definem o meio competitivo, com seus riscos competentes e recompensas potenciais;
4. Expectativas da Sociedade: refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros.

Quando se fala em estratégia, fala-se também em tática, o que significa que ambas são diferentes. Conforme TAVARES (1991, p.166), a estratégia é global e afeta a organização, enquanto a tática refere-se a parte ou partes da organização, como suas áreas funcionais; a estratégia abrange um tempo relativamente maior, enquanto as táticas são parceladas em períodos menores.

A estratégia tem um alcance mais amplo que a tática, estabelece as alternativas face aos objetivos globais, enquanto a tática refere-se a definição, quantificação e mobilização dos meios. De forma geral, é o conjunto de táticas que formará uma estratégia.

É essencial para a formulação das estratégias e atingimento de metas que se tenha um planejamento eficiente. LACOMBE e HEILBORN (2003, p.162) argumentam que

Planejamento pode ser visto como: (a) a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como (b) a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos. Ele engloba decisões, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa. Planejar é portanto, antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.

O início e a implementação do processo de planejamento pressupõem a adoção de um conjunto de ações indispensáveis ao seu êxito. Surge então a necessidade da formulação do planejamento estratégico.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico prevê a organização de tarefas de suma importância para manter a eficiência operacional da empresa, orientando as pessoas para um futuro melhor. A empresa se mobiliza para atingir seus objetivos, através de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Segundo CHIAVENATO (2004, p.204),

O Planejamento Estratégico procura responder a três questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. ...Se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. Começa com a construção do consenso sobre o futuro que se deseja; é a visão que descreve o mundo em um estado ideal. A partir daí examinam-se as condições externas do ambiente e as condições internas da organização.

Planejamento estratégico é o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão (TAVARES, 1991, p. 68).

O planejamento estratégico tem as seguintes funções principais:

- a) proporcionar maior interação entre a organização e seu meio ambiente;
- b) definir a “direção”, os objetivos e as linhas de ação mais oportunas e adequadas;
- c) coordenar e otimizar a alocação de recursos;
- d) estabelecer mecanismos de avaliação e controle voltados para a eficácia, eficiência e efetividade da organização.

O planejamento estratégico é composto de dois subsistemas, conforme discrimina TAVARES (1991, p. 69): o Diretivo - subsistema de organização do processo decisório, que define os fundamentos e a essência da ação coletiva - e o Técnico - subsistema de apoio ao sistema decisório, que procura viabilizar os fins pela alocação e adequação dos meios.

O planejamento estratégico tem uma relação mais direta com os dirigentes que trabalham na cúpula das empresas e, por isso, muitas vezes não é entendido pelos níveis hierárquicos mais baixo. Porém, para ter sucesso, é necessário que todos estejam da empresa tenham pleno conhecimento do seu teor, e se engajem na obtenção dos resultados pretendidos.

O planejamento consiste em pensar na ação antes, durante e depois de sua realização.

A Figura 2 identifica as etapas para a consecução de um Planejamento Estratégico.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

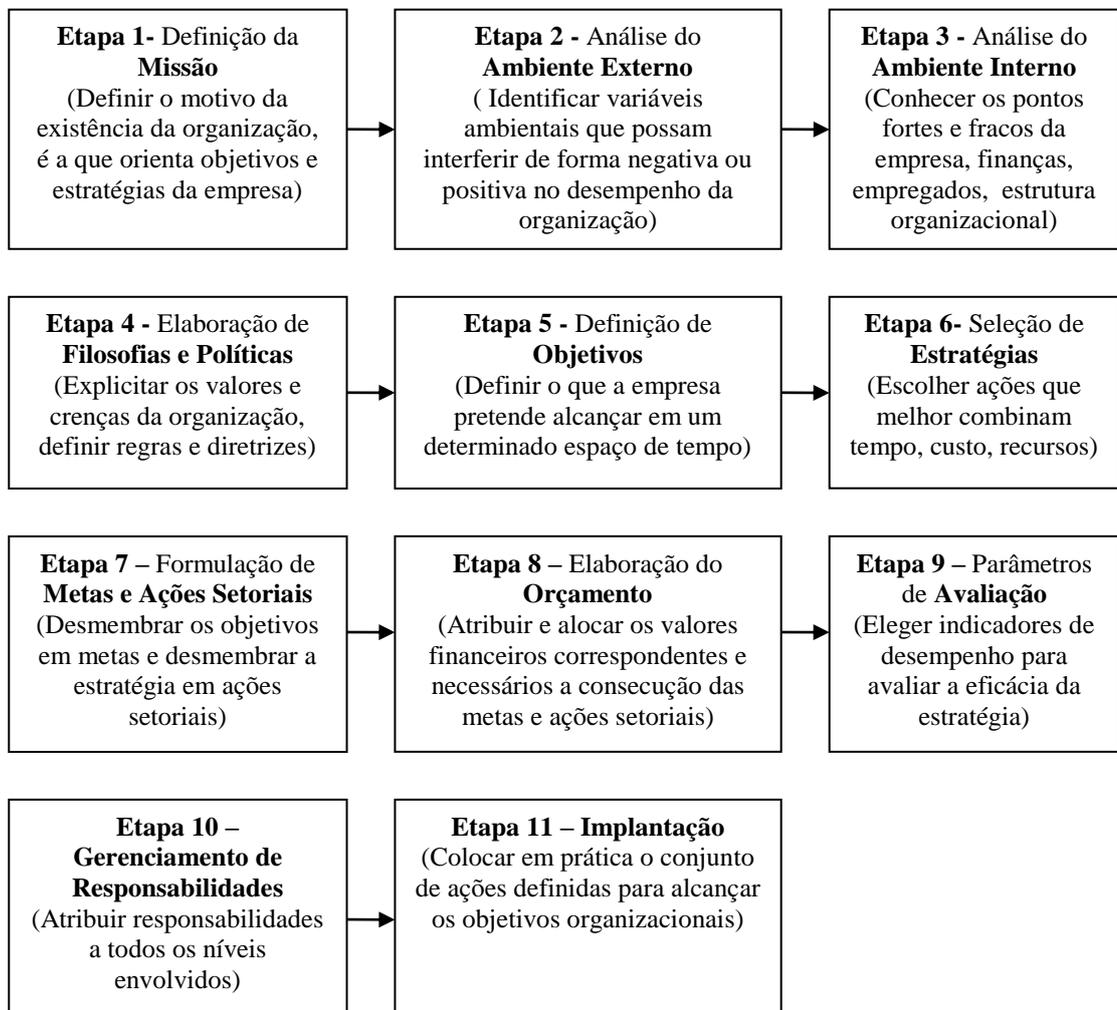


Figura 2: Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: própria autora

2.3 Gestão por Processos

A estrutura das organizações manteve-se basicamente a mesma durante várias décadas ao longo do século XX. Trata-se da herança da Revolução Industrial inglesa, em que o mais importante era produzir, pois tínhamos uma demanda maior que a oferta de produtos e serviços.

Ansoff (1988 apud SENTANIN, 2004, p. 11) cita que:

Até a década de 1950, a evolução industrial foi seqüencial. Constituída por uma sucessão de períodos: de orientação para produção, de orientação para o *marketing*. À medida que os períodos se sucediam, a atenção e as prioridades de administração se deslocavam, correspondentemente de uma preocupação central para outra. Porém, na década de 1970 as prioridades não mais se substituíam, ao contrário, prioridades novas se sobrepujam as anteriores.

A partir dos anos 70, o mundo começou a sofrer um processo de mudanças radicais, totais e permanentes. O ambiente antes seguro, tornou-se muitas vezes instável, requerendo de seus administradores estratégias de competitividade, a fim de atender às características desses novos tempos.

Uma nova realidade começou a mostrar os seus amplos contornos – a globalização da economia – e trouxe novos conceitos, como qualidade total, produtividade, competitividade, como formas de sobrevivência empresarial (CHIAVENATO, 2005, p.33). Tornou-se importante não somente ter eficácia (fazer as coisas certas) e eficiência (da melhor forma possível), mas é fundamental ter efetividade, pois é necessário saber se o objetivo foi atingido.

De nada adianta tanto esforço, se o resultado não agregar valor para a empresa. Isso somente pode ser atingido mediante uma visão estratégica, pois verificará as necessidades atuais e futuras da organização.

Ostroff e Smith (1992 apud SENTAMIN, 2004, p.14), destacam que, para vencer os competidores nesse mercado dinâmico, as empresas devem possuir algumas características como: visão de liderança, força de trabalho auto-gerenciada, dedicação aos clientes, qualidade total e melhoria e inovação contínuas.

Segundo CURY (2006, p. 315),

...a organização contemporânea deve ser enfocada numa perspectiva horizontal, como correm os processos, e não numa abordagem vertical, como uma hierarquia de funções, como sempre vimos fazendo, desde os primórdios da revolução

industrial. Somente uma abordagem horizontal possibilitará a efetiva compreensão do modo como uma empresa realiza seu trabalho, voltada para a plena satisfação do cliente.

A abordagem sistemática da idéia de processo, dentro dos estudos organizacionais, teve início com o sucesso da obra *Reengenharia*, de Hammer & Champet(1994), acompanhado por dezenas de outros autores, como Davenport, Harrington, Ballé, dentre outros (Cury, 2006, p. 312).

A reengenharia empresarial significa começar do novo, começar do zero. Romper com as tradições, esquecer como o trabalho era realizado; abandonar os procedimentos consagrados em uma empresa e criar novos. É como se fosse ter uma folha de papel em branco para ser preenchida.

Segundo HAMMER & CHAMPY (1994, p.22), a reengenharia propriamente dita é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como: custos, qualidade, atendimento e velocidade. Defendem que a reengenharia difere de outros métodos de análise e mudança organizacional, tais como: *downsizing*, deshierarquização, automação ou qualidade total.

Segundo os autores, a técnica de *downsizing* prevê a redução da capacidade, compatibilizando a organização com diminuição da demanda. Significa fazer menos com menos. A reengenharia, ao contrário, se propõe a fazer mais com menos. A deshierarquização ou nivelamento de uma organização se preocupa com os problemas relativos a estrutura, enquanto que a reengenharia diz respeito aos processos.

Com relação a automação, embora a reengenharia sirva-se da tecnologia na busca de sua metas, jamais pode ser confundida com a simples implantação de meios tecnológicos. Não adianta comprar equipamentos, mudar sistemas, se os processos continuarem da mesma forma.

Apesar da qualidade total reconhecer a importância dos processos e trabalhar por mudanças, difere da reengenharia no sentido de introduzir mudanças graduais por meio de melhorias contínuas, enquanto a reengenharia visa mudanças radicais, drásticas, substituindo

antigos processos por novos. O quadro I destaca quatro palavras-chave que conduzem a exata compreensão das características da reengenharia.

REENGENHARIA	
<i>PALAVRA-CHAVE</i>	<i>CARACTERÍSTICAS</i>
FUNDAMENTAL	As empresas precisam formular as questões mais básicas para o seu funcionamento: <i>Por que fazemos o que fazemos? E por que fazemos dessa forma?</i>
RADICAL	Significa ir à raiz das coisas: não introduzir mudanças superficiais ou conviver com o que já existe.
DRÁSTICA	A reengenharia não pretende melhoria marginais ou em pequena quantidade. Foi idealizada para empresas que queiram dar saltos de 1.000 %.
PROCESSOS	A ferramenta se preocupa com os processos organizacionais, porque sobre eles repousa sua finalidade.

Quadro 1: Reengenharia: palavras-chave
Fonte: Adaptado de ARAÚJO (2001, p. 241 e 242)

Segundo CHIAVENATTO (2004, p.328), as principais metas de mudanças relacionadas a reengenharia, são:

- a) redirecionar a operação para melhorá-la;
- b) reduzir os custos de: mão-de-obra; de informação; de materiais e de suprimentos; administrativos e de capital;
- c) melhorar a qualidade;
- d) aumentar a receita;
- e) incrementar a orientação para o cliente.

Após um período áureo de popularidade durante a década de 1990, a reengenharia vem passando por um processo de duras críticas quanto as suas propostas de reformulação radical. Davenport (1994, apud ARAÚJO, 2001, p. 247), acredita que são três os fatores que contribuem para eventuais falhas da reengenharia:

1. barreiras culturais ou estruturais: um organização que tenha sua forma de trabalhar extremamente verticalizada, e que esteja acostumada a dividir tarefas com ênfase no individual, terá muitas dificuldades para implementar a reengenharia com sucesso;
2. barreiras comportamentais: é natural que as pessoas de uma organização reajam mal a um processo que propõe mudanças radicais na forma de se trabalhar. Isso pode ser entendido como uma ameaça a seus empregos. Pode ser também vista como perda de poder;
3. barreiras educacionais: os novos processos introduzidos pela reengenharia, envolvem a aquisição de novos conhecimentos, e freqüentemente isso leva mais tempo que o planejamento do processo e sua implantação.

O que se observa é que a reengenharia considera como peças importantes para o funcionamento de uma empresa: a) o mercado, ou seja o cliente, que diz o que quer e precisa ter seus desejos satisfeitos; b) a técnica, para fazê-lo, particularmente no tocante a tecnologia da informação; e c) a edificação de uma estrutura organizacional condizente com as motivações mercadológicas (clientes) e tecnológicas.

LOBOS (1994, intr.) questiona:

E as pessoas, nisso tudo? Afinal de contas, elas existem na organização. E, via de regra organizam-se por funções (e não por processos), desconhecem (e temem) a tecnologia de informação e mal conseguem identificar os anseios de seus clientes internos (quanto mais dos externos). Uma abordagem empresarial que se define como “fundamental”, “radical” e “dramática”, ao que parece, considera as pessoas como entidades analíticas e não sentimentais.

Uma organização que deseja a reengenharia como forma de obter maior competitividade não pode acreditar que somente reformulando a forma de trabalho vai alcançar os objetivos traçados. Uma empresa é constituída por pessoas, ignorá-las no projeto é sinal de incompetência. Segundo ARAÚJO (2001, p. 237),

Apesar de muito criticada, a reengenharia é, a nosso ver, uma ferramenta válida para gerentes, consultores e profissionais de administração em geral, à medida que seus pressupostos alertam a empresa quanto à essencialidade de uma abordagem racional e

analítica sobre a verdadeira unidade capaz de agregar valor real para o cliente: o processo de trabalho.

2.4 O que é Processo?

A palavra Processo é originária do latim “*processu*”, que significa o ato de proceder, de ir por diante; a maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas, método, técnica (FERREIRA, 1999, p.1641). O tipo de processo que está sendo abordado neste trabalho de pesquisa refere-se ao negócio empresarial.

Um processo de negócio é um conjunto de atividades relacionado com o objetivo essencial da sua organização: entregar um produto ou um serviço ao cliente. Os processos de negócio são avaliados do ponto de vista do cliente, dos colaboradores e dos investidores.

Processo empresarial é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente (HAMMER & CHAMPY, 1994).

Cury (2006, p. 311) define um processo como:

uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor. Portanto, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando, em princípio, deve integrar um processo.

O processo de trabalho pode ser visto como a essência da empresa. Não somente a maior parte do trabalho é feita através de processos, mas um dos principais pontos que mais diferencia é a característica de seus processos de trabalho (MORRIS e BRANDON, 1994, p. 45).

Processo empresarial é um conjunto de ações relacionadas entre si que produzem um ou mais resultados com a finalidade comum de propiciar uma vantagem competitiva a empresa. (MORRIS, 1994, apud LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 481).

Um processo é a transformação de um conjunto de entradas – como atividades, tarefas, métodos e operações - em saídas que satisfaçam às necessidades e expectativas do cliente, na forma de resultados, como produtos, informação, ou serviços (ASHKENAS e al., 2002 apud CHIAVENATO, 2005, p. 326).

Uma gestão orientada a processos, permite compreender como de fato produtos e serviços são criados na organização, à medida que mostra claramente os problemas, “gargalos” e ineficiências que em uma organização tradicional seriam mais difíceis de identificar.

2.5 Tipos de Processos

Segundo Rummler e Brache (1974 apud CURY, 2006, p. 311), embora existam muitas classificações de processos, de diferentes perspectivas, identificam três tipos de processos:

1. processos de clientes (ou de negócios): que confecciona um produto ou serviço para cliente externo da organização. Podem ser divididos em processos industriais de manufatura e processos industriais de serviços;
2. processos administrativos ou organizacionais: fabricam produtos que são invisíveis para os clientes externos, sendo, porém essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios. São os processos que dão apoio a área de produção, e também, as áreas administrativas de qualquer empresa. São conhecidas como atividade meio, que tanto podem ser permanentes como temporárias;
3. processos de gerenciamento: incluem as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios.

Com relação a capacidade de agregar valor, os processos podem ser divididos em primários (atividades que geram valor ao cliente) e de suporte (atividades que apóiam o

funcionamento dos processos primários). Os do tipo organizacionais / administrativos e de gerenciamento, como suporte, são considerados processos de informação e decisão.

No Quadro 2, inserido abaixo, citam-se as características e exemplos de processos dentro das organizações.

	PROCESSOS DE CLIENTES (ou de negócios)	PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	PROCESSO DE GERENCIAMENTO
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Ligados a essência do funcionamento da organização; • Típicos da empresa em que operam; • Variam de organização para organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos; • São essenciais para a gestão efetiva dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ações realizadas pelos gerentes para dar suporte aos demais processos de negócios.
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas; • Desenvolvimento de Produtos; • Distribuição; • Cobrança; • Atendimento de pedidos; • Atendimento de garantias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico; • Orçamento empresarial; • Recrutamento e seleção • Compras; • Treinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixação de metas; • Avaliação do resultado da empresa; • Alocação de recursos.
	Processos Primários	Processos de Suporte	

Quadro 2 – Tipos de Processos
Fonte: Gonçalves (2000b, p.13).

Os processos industriais são de grande importância para a alavancagem dos negócios, pois dizem respeito ao objetivo fim da empresa, porém não se podem menosprezar os processos administrativos, sob pena de não haver o envolvimento necessário de todos os colaboradores da empresa, prejudicando assim os seus resultados. Segundo Gonçalves (2000b, p. 10),

A análise dos processos nas empresas implica a identificação das diversas dimensões desse processo: fluxo (volume por unidade de tempo), seqüências das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.

A Gestão por Processos permite compreender como de fato produtos e serviços são criados na organização, à medida que mostra claramente os problemas, “gargalos” e

ineficiências que em uma organização tradicional seriam mais difíceis de identificar. A Gestão de Processos ajuda as organizações em:

- reduzir tempos de ciclos dos processos e diminuir custos;
- melhorar a eficiência e eficácia interna, bem como a qualidade do trabalho desenvolvido;
- aumentar a satisfação dos Clientes, Colaboradores e Investidores.

Hammer (1998 apud Gonçalves 2000b, p. 11) comenta que:

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de propriedade do processo.

No contexto da administração estratégica insere-se a organização por processos. A mudança para uma empresa por processos deve estar ligada com uma iniciativa estratégica. Para criar novos processos que suportarão um negócio, novo ou já existente, é necessário contextualizá-lo. Para isso, é preciso conhecer bem: a) os objetivos do negócio; b) os resultados esperados do negócio; e c) quais são os fatores críticos do sucesso do negócio.

Um negócio, segundo CRUZ (2003, p. 46), é uma reunião de três elementos: pessoas, processos e tecnologia da informação, com a finalidade de atender às expectativas dos clientes. Os três elementos devem necessariamente agregar valor aos insumos que forem usados para produzir bens ou serviços.

Pode-se afirmar que, os processos de uma empresa vão do planejamento estratégico até o pós-venda, entendendo-se que na reavaliação dos processos fica mais fácil a organização verificar seu posicionamento no mercado.

Os processos devem estar ligados ao plano estratégico do negócio, direta ou indiretamente. Processos sem ligação com o planejamento estratégico não tem razão de

continuar existindo, pois são consumidores de recursos usados de forma desorganizada dos demais processos. A organização precisa avaliar seus processos essenciais, para verificar quais os que claramente agregam valor às suas competências.

A Figura 3 mostra como os processos de negócios estão ligados aos objetivos por meio do plano operacional, das metas e do plano estratégico de negócio.

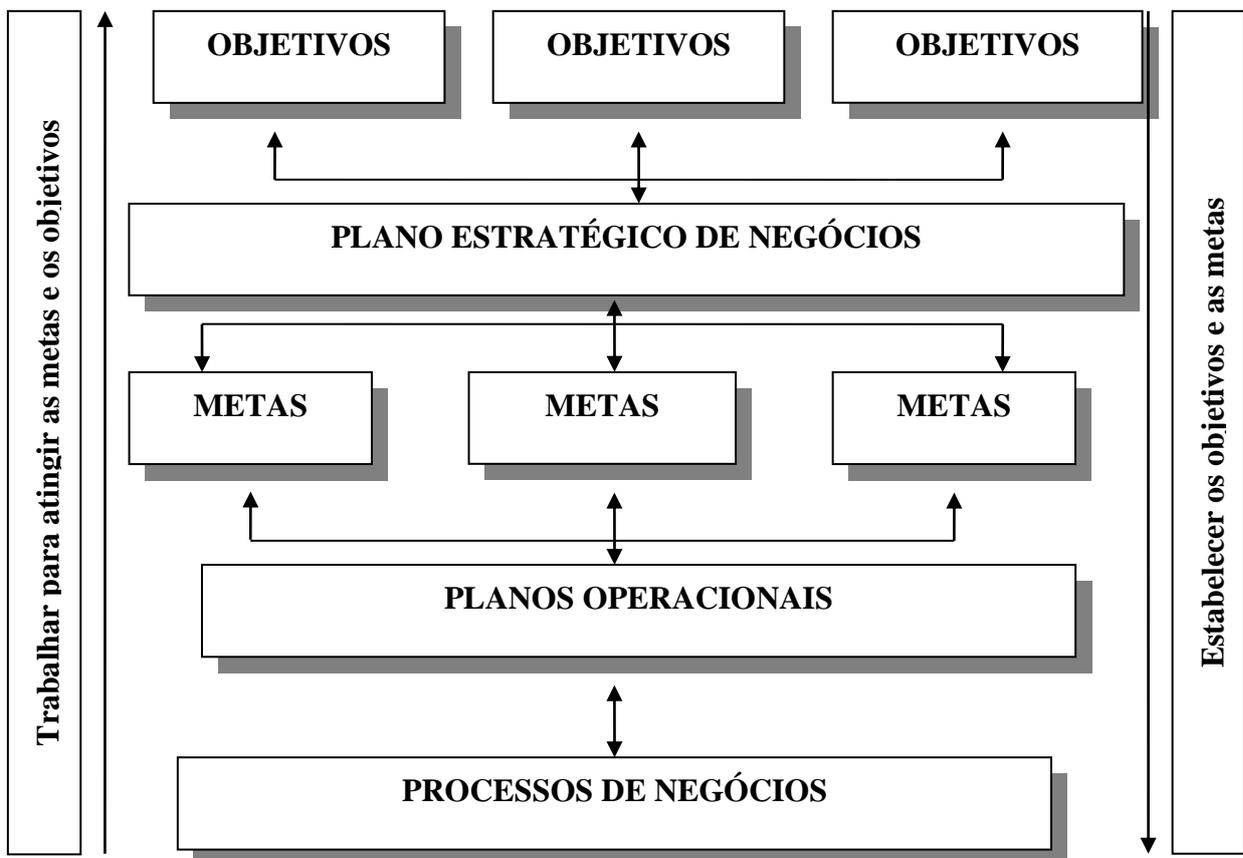


Figura 3 : Envolvimento dos Processos com o Planejamento Estratégico
Fonte: Cruz (2003, p.48)

A busca contínua pela melhoria do desempenho da organização deve fazer com que os gestores se preocupem constantemente em melhorar os processos, com foco nas necessidades da clientela, reduzindo as chances de “burocratizar” a rotina e evitar re-trabalhos ou desperdícios.

2.6 Elementos e objetivos de um processo

CRUZ (1997, p. 85), destaca que todo processo é composto de elementos e objetivos. Os elementos são: insumos, recursos, atividades, informações e tempo.

Os insumos são os conjuntos de fatores que entram na produção de bens ou serviços, tais como: matérias-primas, luz, água, gás, horas trabalhadas. Os insumos são divididos em dois tipos: aqueles que entram produção de forma direta e os que entram na produção de forma indireta.

Os recursos são elementos que dão suporte a produção, como capital, mão-de-obra, equipamentos, instalações etc. São fatores que determinam a capacidade de produzir determinado bem ou serviço.

As atividades são as menores partes de qualquer processo. Contém dois tipos de informação: um diz respeito a identificação e o outro a procedimentos. A identificação é referente a forma da atividade, diz o que deve ser realizado, e porque a atividade existe. Com relação a procedimentos, diz qual é a mecânica da atividade, como deve ser realizada.

As informações definem o processo, dando-lhe a forma e a natureza de sua existência. O tempo é um componente fundamental de todo e qualquer processo. Coloca o processo dentro de uma perspectiva prática, diz quando fazer o que tem que ser feito, para que o bem ou o serviço seja produzido.

Os objetivos dos processos são as metas e os clientes. As metas são objetivos mensuráveis. O que produzir, em quais quantidades, com qual qualidade e em quanto tempo. Os clientes são o principal objetivo de qualquer processo.

Existem os clientes internos e os externos. Os internos são todos aqueles que desempenham atividades dentro da própria empresa. Os externos são aqueles que vão comprar e receber os bens ou serviços produzidos pela empresa..

2.7 Estrutura funcional x estrutura por processos

Existem várias formas de estruturas organizacionais dentro das empresas, o tipo mais comum é o modo de estrutura funcional ou departamentalização funcional.

A departamentalização funcional é o agrupamento de atividades baseado no uso de habilidades, conhecimentos e recursos similares. Na estrutura funcional, as unidades organizacionais – como divisões e departamentos – são formadas de acordo com a principal função especializada ou técnica (CHIAVENATTO, 2004, p. 317).

Nas organizações que adotam esse tipo de estrutura têm-se comumente as seguintes áreas: produção, comercialização e finanças. Podendo ainda contar com outras áreas, tais como: administração, recursos humanos, informática etc.

Ainda segundo CHIAVENATTO (2004, p. 317),

A ênfase é colocada na especialidade da unidade, ou seja, nas atribuições funcionais de cada departamento. Trata-se de uma abordagem eminentemente voltada para si mesma. É como se a organização estivesse sempre olhando seu umbigo, sem prestar atenção ao que acontece ao seu redor.

Uma das características importantes das estruturas funcionais é que existe somente um grande centro de resultados que é a própria empresa, isto é, só se apuram lucros ou prejuízos dentro do sistema contábil para o conjunto da empresa. Ocasionalmente podem existir mecanismos extra-contábeis para apurar custos e receitas de unidades operacionais.

Existem muitos modelos de estruturas funcionais, depende do grau de importância que se deseja dar a determinada função. Como todo modelo de estruturação organizacional, o modelo funcional apresenta vantagens e desvantagens.

O Quadro 3 apresenta as vantagens e desvantagens observadas por LACOMBE e HEILBORN (2003, p. 386), a seguir:

ESTRUTURA FUNCIONAL	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>1. Facilita a especialização profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tende a melhorar a produtividade: facilita o treinamento e a atualização, e atende a aumentar a produtividade. • Tende a desenvolver ótimos especialistas. Aumenta a competitividade (nas pequenas empresas que têm poucas linhas de produção, visto que aumenta em termos de escala) ; <p>2. Facilita a coordenação dentro da função</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilita a uniformidade de técnicas e procedimentos dentro da função. <p>3. Favorece a redução de custos: Não existe de duplicidade de órgãos com a mesma atividade funcional e tem-se alta produtividade devido a especialização.</p> <p>4. Proporciona flexibilidade para aumento e redução de pessoal: Os profissionais podem substituir uns aos outros com mais facilidade, quando pertencentes ao mesmo órgão.</p>	<p>1. A coordenação das diversas funções é feita no topo, tornando mais difícil o fluxo de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificulta a descentralização; • Atrasa as decisões que envolvem coordenação entre funções; • Dificulta a coordenação entre as funções <p>2. Facilita a estreiteza da visão, o que dificulta que o analista faça uma análise crítica do ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada administrador é um especialista dedicado a sua função; • Dificulta a visão sistêmica dos negócios da organização; • Dificulta a preparação de administradores para o topo. <p>3. Dificulta a avaliação dos resultados de cada unidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • É difícil comparar o desempenho de uma unidade com o de outra que tenha função diferente; • O lucro só é apurado para o conjunto da organização.

Quadro 3: Vantagens e Desvantagens da Estrutura Funcional
 Fonte: Adaptado de LACOMBE e HEILBORN (2003, p. 386 e 387)

A Figura 4 mostra como normalmente é apresentado o organograma de uma empresa que utiliza a estrutura funcional, considerando as quatro funções básicas: finanças, produção, marketing e recursos humanos.

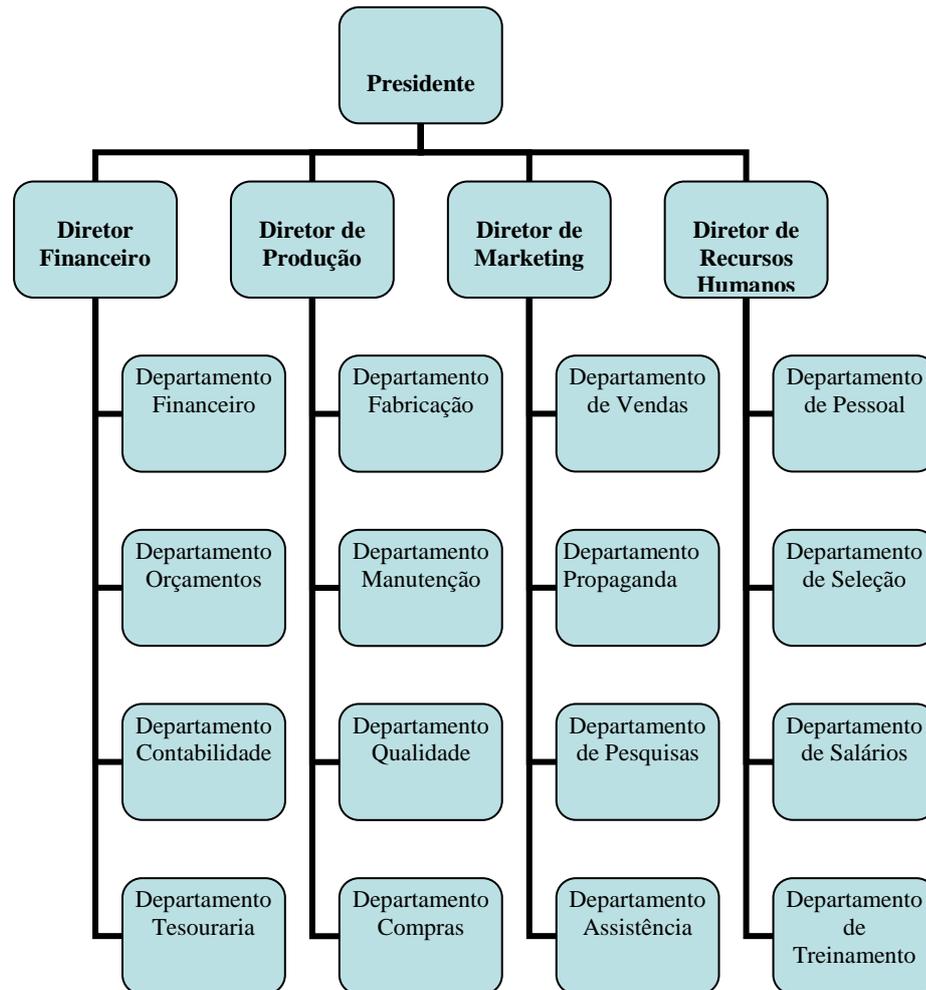


Figura 4: Estrutura Funcional de uma organização
 Fonte: CHIAVENATTO (2004, p.317)

As estruturas organizacionais convencionais apresentam algumas características indesejáveis que comprometem o desempenho das empresas: elas priorizam as funções (áreas verticais) em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas, pois adotam o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, o que leva à hiperespecialização.

Nessa situação, as empresas têm estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, repletas de caixinhas que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho. Em cada caixinha predominam atividades padronizadas, controladas por vários níveis de chefia, cuja função principal é garantir o cumprimento das normas.

Nota-se que a estrutura funcional tem maiores chances de sucesso perante a administração de empresas de pequeno porte. Nas organizações de grande porte o fluxo lento

de informações e a grande centralização de decisões podem comprometer o desempenho da empresa.

Atualmente, as empresas estão adotando estruturas horizontais (ou sistêmicas). Nessa nova estrutura as funções são superadas em importância pelos processos empresariais. Esse nome advém do fato de a maioria dos processos fluir na horizontal, e não na vertical, como as funções (CURY, 2006, p. 320 e 322).

Os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. CHIAVENATTO (2004, p.326) cita que: cada unidade organizacional é uma etapa no desenvolvimento do trabalho. O importante é desenvolver o processo da melhor maneira, para obter aumento de eficiência, qualidade e redução de custos.

Segundo Hammer(1998 apud GONÇALVES, 2000b, p. 11),

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor.

A empresa organizada por processos apresenta as seguintes vantagens (CHIAVENATTO, 2004, p. 326 e 327):

- focalização no processo: a estrutura por processo segue o fluxo natural do trabalho dentro da organização. A seqüência do processo facilita o trabalho dentro das organizações;
- cadeia de valor: cada unidade tem um fornecedor e um cliente em cada uma de suas pontas. O intercâmbio é horizontal, formando uma verdadeira cadeia de valor. Existe uma preocupação interna de prestar um serviço melhor para unidade seguinte, que se traduz em uma preocupação externa de prestar um serviço melhor ao cliente;
- custos operacionais baixos: as pessoas trabalham focalizadas no andamento do processo em um conjunto de departamentos.

Uma das características mais importantes dos processos é a inter-funcionalidade. Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os de negócio) atravessa as fronteiras das áreas funcionais (GONÇALVES, 2000a, p. 13). A visão horizontal é uma forma de identificar e aperfeiçoar essas interfaces.

A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos; os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para o local em que é necessária, sem o filtro da hierarquia (Stewart, 1992 apud GONÇALVES, 2000b, p. 16). As organizações estruturadas por tarefas precisam ser redesenhadas para poder funcionar por processos.

A essência da gestão por processo é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes e áreas. O funcionamento adequado da empresa e dos processos depende exatamente da competência com que essa coordenação é executada.

Nas organizações erigidas com base no processo, a responsabilidade pelas atividades/tarefas coordenadas, que criam valor para o cliente, fica nas mãos do *proprietário do processo*. Nas modelagens de processos, não existem gerentes de departamentos ou mesmo departamentos (CURY, 2006, p. 335).

Ainda segundo Cury, esses proprietários de processo focalizam os processos, e não as pessoas. Para conduzir as pessoas surge a figura do *treinador (= colt)*, cuja área de eficácia é manter habilidades e desenvolver talentos dentro da empresa. Portanto, devem existir treinadores para o grupo de engenharia, de marketing, de produção, de suprimentos etc.

Os treinadores são responsáveis pelos treinamentos dos “centros de excelência”; unidades em que ficam as pessoas que detêm as necessárias habilidades que a empresa necessita. Nas organizações por processo, o trabalho é realizado nas “equipes de processo”, ou seja, o desenvolvimento de produtos em equipe própria, atendimento ao cliente por outra equipe etc.

A Figura 5 retrata o esquema de uma “Organização por Processos”.

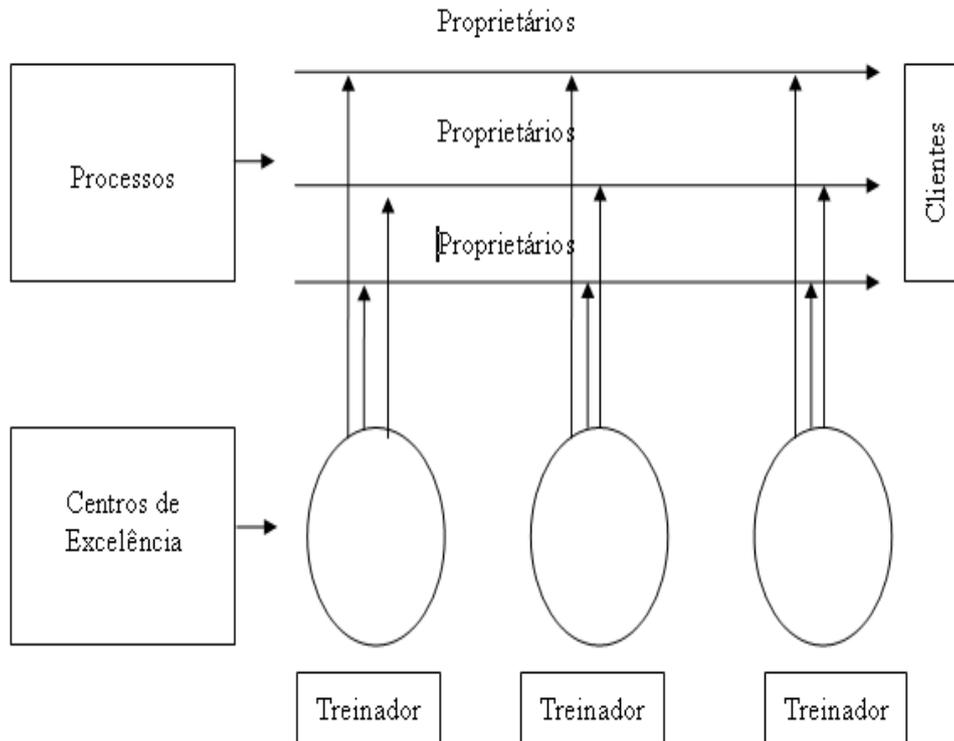


Figura 5: Esquema de organização por processos
 Fonte: Hummer, 1997, adaptado por CURY, 2006, p. 336.

Analisando a Figura acima, verifica-se que:

- as setas horizontais ao alto, são os processos da empresa, cada qual com seu proprietário, direcionados à produção de valor para os clientes;
- as formas ovais, na parte inferior, são os centros de excelência, as incubadoras onde as pessoas são desenvolvidas e continuamente renovadas;
- as setas verticais, de baixo para cima, representam a alocação de pessoal dos centros de excelência para as equipes de processo.

A responsabilidade pelo alcance dos resultados está nas mãos do profissional individual. Tanto o proprietário do processo quanto o treinador são recursos destinados a

ajudar o indivíduo a cumprir essa meta e não controladores com agenda própria (CURY, 2006, p. 337).

A organização de uma empresa por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processos operando efetivamente de forma ortogonal/horizontal (GONÇALVES, 2000b, p.11).

Muitas vezes, a gestão das empresas ocorre de acordo com as idéias e os procedimentos antigos, típicos das organizações funcionais, mesmo quando elas estão querendo se organizar por processos.

CHIAVENATTO (2004, p.327), destaca algumas limitações da estrutura baseada em processos, citadas a seguir:

- coordenação interdepartamental falha: a interdependência seqüencial é a base desse sistema, porém, a coordenação e a comunicação entre os departamentos é precária;
- fragmentação: cada departamento executa uma fração do processo. Cada gerente tem autoridade limitada e circunscrita de tomar decisões;
- indefinição da responsabilidade geral: a fragmentação torna difícil a responsabilidade pelos resultados globais.

Segundo GONÇALVES (2000b, p.13), existem vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos.

O Quadro 4 descreve as várias etapas em que as empresas podem se encontrar em relação à organização por processos e apresenta algumas das características básicas dessas etapas tanto do ponto de vista do funcionamento das empresas como dos limites que é possível atingir em cada uma delas em termos de negócios.

	Etapas				
	A	B	C	D	E
Onde estamos	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos.	Melhoramos os processos essenciais.	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <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 métricas são definidas para os processos.
Até onde dá para 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 4: Os estágios da evolução para a organização por processos
Fonte: GONÇALVES (2000b, p. 14)

Embora sejam mais conhecidos os casos de sucesso do que de insucesso com relação a implantação de gestão por processos, destacamos abaixo alguns fatores críticos que não podem ser negligenciados durante a sua implantação em qualquer corporação:

- fazer a gestão sem a automação: é comum ver iniciativas que negligenciam nas suas análises de melhorias dos processos a possibilidade de utilização de uma solução para automação dos processos;

- fazer a automação sem a gestão: deve-se primeiro mapear como o processo deve ser executado e gerenciado para então se partir para a automação;
- não fazer a implantação com a visão do todo: é importante que se tenha a visão de todo o portfólio de processos da empresa, o que inclui os processos de negócio da cadeia de valor e também os processos de apoio ou suporte;
- falta de priorização de processos e melhorias: seguindo uma análise de custo-benefício, define-se onde os recursos serão gastos inicialmente. Outras melhorias podem ser planejadas para médio e longo prazos, conforme necessidade e possibilidade;
- pouco ou nenhum envolvimento dos usuários / papéis: quanto maior for o envolvimento das pessoas que participam do processo desde o início dos trabalhos até a implantação das melhorias, maior a chance de sucesso;
- pouca sinergia com as iniciativas de tecnologia da informação existentes: é imprescindível que a área de tecnologia seja totalmente envolvida nos projetos de gestão de processos, contribuindo tanto na análise dos processos como principalmente na viabilização da implantação de melhoria;
- falta de alinhamento com a estratégia corporativa: de nada valerá todo o esforço da gestão de processos se ela não contribuir para a melhoria do negócio. A melhor forma de garantir que isto ocorra é definir indicadores de desempenho (e respectivas metas) para os processos totalmente alinhados com os indicadores estratégicos da empresa.

2.8 Mapeamento de Processos

A análise de processos é hoje utilizada pelas modernas ferramentas de gestão e por essa razão convém aos gerentes internalizá-la em toda sua plenitude, pois sua utilização é

certa, qualquer que seja a abordagem que esteja sendo dada a um determinado estudo organizacional (ARAÚJO, 2001, p. 80).

O método de mapeamento produz um mapa de alto nível que apresenta as principais atividades ou etapas e sua direção, do início até o fim. Em geral, ele evita os detalhes e concentra-se na apresentação de uma descrição gráfica e compreensível de um processo.

O mapeamento de um processo fornece uma base para a fase do "redesenho" e para a visualização das mudanças, conforme Adair e Murray (1996 apud EVANGELISTA, 2000, p.15), e permite que todos que participam do processo ou são por ele afetados possam visualizar os principais elementos que o compõem.

O objetivo do mapeamento é definir claramente como funciona o processo: quem faz o quê e quando. Os processos variam dentro da empresa devido a uma variedade de fatores: pessoas diferentes com aptidões distintas a trabalhar sob instruções de diferentes gestores com fornecedores diferentes.

Para que se tenha um mapeamento eficiente dos processos, Andersen (1999 apud KINTSCHNER, 2004, p. 63) afirma que:

Se devem descobrir as diretrizes da organização e somente depois identificar pessoas, proprietários, clientes e funcionários que são afetados pelos processos de negócios e que mantenham expectativas quanto aos produtos e serviços entregues pela empresa através dos processos de negócios que produzem estes produtos, serviços e suporte.

A Figura 6 mostra o exemplo de um mapa de processo de alto nível (ligeiramente simplificado) da atividade de semicondutores da Texas Instruments.

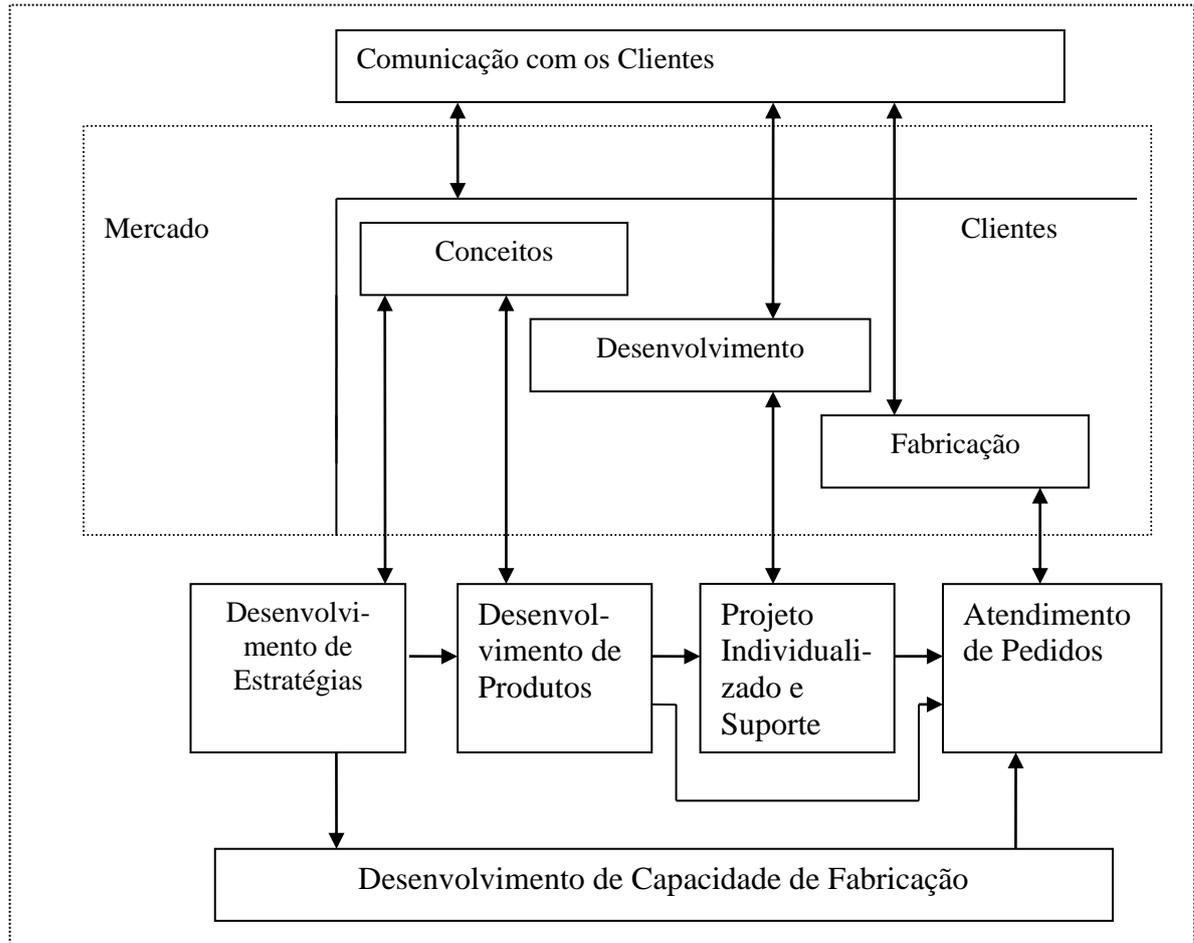


Figura 6: Mapa de processos de semicondutores da Texas Instruments
 Fonte: HAMMER e CHAMPLY(1994, p. 99)

Segundo CURY (2006), p. 322, um mapa de processos possui quatro características principais:

1. tem simplicidade, em comparação com o organograma, por mostrar um quadro claro e completo do trabalho;
2. inclui um elemento quase nunca representado no organograma da empresa: o cliente;
3. inclui também não clientes em sua visão dos processos, nesse caso, os clientes potenciais do mercado;
4. reflete o reconhecimento de que os clientes também têm seus próprios processos.

Ainda segundo HAMMER & CHAMPLY (1994, p. 98), no quadro acima se destacam os seguintes processos:

- desenvolvimento de estratégias: converte as necessidades do mercado em uma estratégia empresarial, que identifica os mercados a serem atendidos e os produtos e serviços a serem oferecidos;
- desenvolvimento de produto: usa essa saída como entrada, a fim de gerar projetos de novos produtos;
- projeto individualizado e suporte: cria os denominados projetos “qualificados” como suas saídas, usando projetos normais de produtos e necessidades de clientes como entradas;
- desenvolvimento de capacidade de fabricação: toma uma estratégia como entrada e produz uma fábrica como saída;
- comunicação com clientes: usa como entradas as perguntas e consultas dos clientes;
- atendimento de pedido: é o resultado final da empresa, convertendo um pedido, o projeto de um produto e uma fábrica em um produto que é entregue nas mãos dos clientes.

Uma vez identificados e mapeados os processos, decidir quais precisam ser reformulados e em que ordem devem ser atacados não é uma parte trivial da reengenharia. Nenhuma empresa consegue reformular simultaneamente todos os seus processos de alto nível (HAMMER & CHAMPLY, 1994, p. 101).

Normalmente as organizações escolhem três critérios para fazer essa escolha: a) o grau de disfunção (que processos são mais problemáticos?); b) a importância: os processos que exercem mais impactos sobre os clientes da empresa; e c) exequibilidade: os processos mais suscetíveis de ser redefinidos com sucesso.

Os mapas de processos, quando metodologicamente consistentes, refletem o funcionamento de um processo, ou de uma organização em seus diversos níveis. Para dar

suporte a análise dos processos, o fluxograma torna-se um meio eficaz para solução de problemas.

2.9 Fluxogramas

O fluxograma é um gráfico universal, que representa o fluxo ou a seqüência normal de qualquer trabalho, produto ou documento. Os símbolos utilizados no fluxograma têm por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação (CURY, 2006, p. 340)

Devido a representação gráfica, o fluxograma facilita, consideravelmente, a visualização das diversas etapas que compõem um determinado processo, permitindo a identificação daqueles pontos que merecem atenção especial por parte da equipe de melhoria.

O fluxograma, de maneira geral, procura apresentar o processo passo a passo, ação por ação. Toda ocorrência num determinado processamento deve merecer o registro na folha do fluxograma (ARAÚJO, 2001, p. 64).

Harrington (1993 apud CURY, 2006, p. 341), assim se expressa sobre os fluxogramas:

1. a elaboração do fluxograma é uma ferramenta inestimável para entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais;
2. os fluxogramas têm uma função básica: documentar um processo para que se possa identificar as áreas que precisam ser aperfeiçoadas;
3. a elaboração de um fluxograma cria uma disciplina mental. Comparar um fluxograma com as atividades do processo real irá destacar aquelas áreas em que as regras ou políticas não são claras;

4. bons fluxogramas facilitam as comunicações entre as áreas problemáticas, em função de sua capacidade de esclarecer casos complexos.

A Figura 7 demonstra os símbolos mais utilizados na elaboração de um fluxograma, com seu respectivo significado.

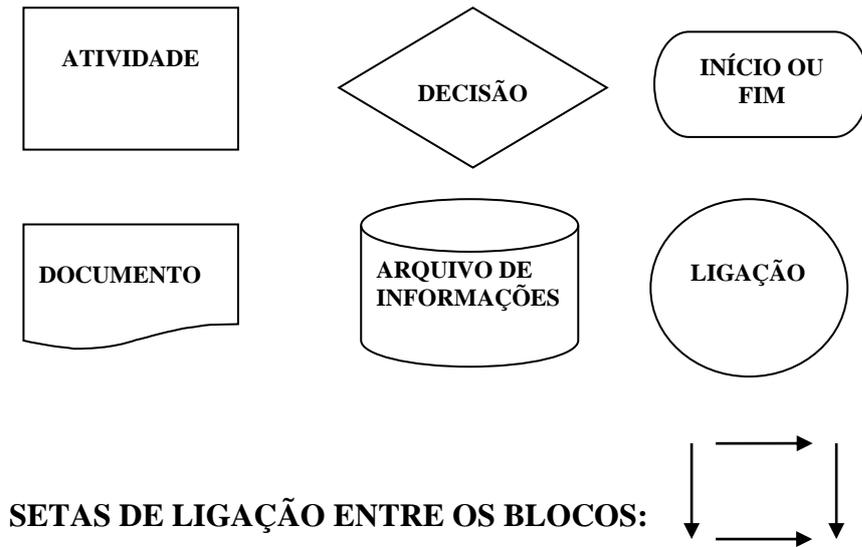


Figura 7: Símbolos mais utilizados em um fluxograma
 Fonte: Adaptado de CURY (2006, p. 347 e 348)

Existem vários tipos de fluxogramas, porém será comentado o fluxograma administrativo ou de rotinas de trabalho. Esse tipo, conforme CURY(2006, p. 345) permite que qualquer trabalho, por mais complexo que seja, possa ser subdividido em elementos simples.

Ainda segundo CURY (idem, ibidem), o fluxograma administrativo, destarte, é grande valia na pesquisa de fluxo de trabalho, visando sua racionalização, permitindo identificar falhas na distribuição de encargos, *layouts* e formulários inadequados.

Sempre que o fluxo justificar, é plausível a utilização de outros símbolos, menos conhecidos. Nesses casos, deve-se elaborar uma legenda no final do fluxograma, esclarecendo a significação dos símbolos utilizados.

No Anexo 1, consta um modelo de fluxograma utilizado para detalhar uma atividade referente a pigmentação de tinta, utilizado por uma empresa do ramo de comercialização de tintas e vernizes.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 O mercado de planos de saúde no Brasil

O sistema supletivo de saúde surgiu no Brasil com atendimento médico-hospitalar, formado em São Paulo, em 1956, quando uma empresa de porte expressivo desativou seu serviço de saúde e contratou um grupo de médicos para dar assistência aos seus funcionários, mediante um pré-pagamento fixo, conforme divulgado no *site* Bibliomed Corporativo.

No início dos anos 60, porém, é que surgiu e desenvolveu-se a partir do ABC, cidades da região metropolitana de São Paulo. Médicos se organizaram em grupos para preencher o vazio deixado pelo Estado que já demonstrava sua incapacidade em acompanhar o novo momento, caracterizado pela queda na qualidade do atendimento médico-hospitalar oferecido pelo setor público, longas filas de espera e superlotação dos hospitais.

Os altos custos da medicina, crescentes até mesmo pela explosão do desenvolvimento tecnológico, também influenciaram, diminuindo a procura pelo atendimento particular, então, ainda, comum. Foi a partir dessa realidade da saúde no Brasil que surgiram as empresas de plano de saúde oferecendo serviços próprios e credenciados e uma estrutura de atendimento que incluía médicos contratados e conveniados, serviços auxiliares de diagnóstico e tratamento especializado.

No *site* da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, órgão que regulamenta o setor de planos de saúde, consta que o setor de planos privados de assistência à saúde envolve mais de 40 milhões de vínculos de beneficiários, dos quais aproximadamente 84% a planos de assistência médica com ou sem odontologia e 16% a planos exclusivamente odontológicos, além de cerca de 2.095 empresas operadoras e milhares de prestadores de serviços – entre médicos, dentistas e outros profissionais de saúde – em hospitais, laboratórios, clínicas e consultórios.

Com relação à cobertura da população por município, dos cerca de 5.500 municípios do país, 72% apresentam menos de 5% de cobertura e 3% não possuem beneficiários de planos privados de assistência à saúde. Os municípios com maior atividade econômica concentram as maiores taxas de cobertura e estão situados principalmente na Região Sudeste, em especial no estado de São Paulo.

As operadoras são classificadas, conforme seu estatuto jurídico, nas seguintes modalidades:

- autogestão: entidades que operam serviços de assistência à saúde destinados, exclusivamente, a empregados ativos, aposentados, pensionistas ou ex-empregados, de uma ou mais empresas ou, ainda, a participantes e dependentes de associações de pessoas físicas ou jurídicas, fundações, sindicatos, entidades de classes profissionais ou assemelhados e seus dependentes;
- cooperativa médica: sociedades sem fins lucrativos, constituídas conforme o disposto na Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971;
- cooperativa odontológica: sociedades sem fins lucrativos, constituídas conforme o disposto na Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que operam exclusivamente Planos Odontológicos;
- filantropia: entidades sem fins lucrativos que operam planos privados de assistência à saúde, certificadas como entidade filantrópica junto ao Conselho Nacional de Assistência Social, CNAS, e declaradas de utilidade pública junto ao Ministério da Justiça ou junto aos órgãos dos governos estaduais e municipais;
- administradora: empresas que administram planos de assistência à saúde financiados por outra operadora, não assumem o risco decorrente da operação desses planos, não possuem rede própria, credenciada ou referenciada de serviços médico hospitalares ou odontológicos e não possuem beneficiários;

- seguradora especializada em saúde: sociedades seguradoras autorizadas a operar planos de saúde, desde que estejam constituídas como seguradoras especializadas nesse seguro, devendo seu estatuto social vedar a atuação em quaisquer outros ramos ou modalidades;
- medicina de grupo: demais empresas ou entidades que operam Planos Privados de Assistência à Saúde;
- odontologia de grupo: demais empresas ou entidades que operam, exclusivamente, planos odontológicos.

Segundo estatística da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), no tocante a segmentação por operadora, tem-se o predomínio do segmento de medicina de grupo, com 33% do mercado, seguido da odontologia de grupo, que domina 21% do mercado. As cooperativas médicas lideram nas receitas, com 37,1% do total, seguida medicina de grupo, que movimentou 31,6% nos recursos financeiros mobilizados. As operadoras de plano de saúde movimentaram em 2005, mais de R\$ 34 bilhões.

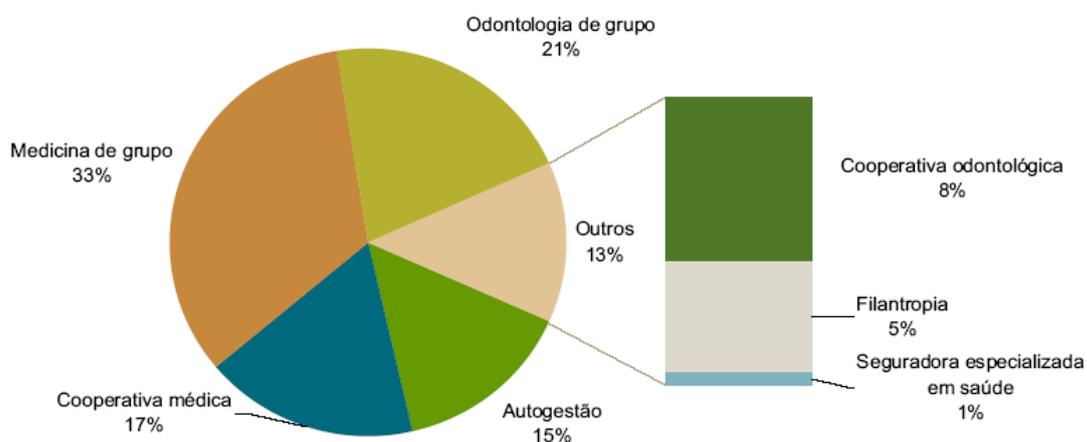


Gráfico 1: Distribuição percentual das operadoras em atividade por modalidade – jun/06
Fonte: Cadastro de operadoras ANS – MS – 06/2006

Os planos são apresentados quanto à forma de sua contratação em:

- individual ou familiar: contrato assinado entre um indivíduo e uma operadora de planos de saúde para assistência à saúde do titular do plano (individual) ou do titular e de seus dependentes (familiar);

- coletivo: contrato assinado entre uma pessoa jurídica e uma operadora de planos de saúde para assistência à saúde da massa de empregados/funcionários, ativos/inativos, ou de sindicalizados / associados da pessoa jurídica contratante.

Segundo informação da UNIDAS (União Nacional das Instituições de Autogestão em Saúde), 2005, p. 83 todo mercado de saúde suplementar passa por um momento de transição importante, face aos dispositivos da Lei 9656/98, suas constantes alterações e às posições adotadas pela ANS.

Ainda segundo a UNIDAS, em função da dificuldade de consenso de reajuste dos planos individuais e a incerteza relativa a migração dos planos firmados antes de 1998, as operadoras de planos de saúde têm deixado de oferecer planos individuais, centrando suas atividades em planos empresariais, cujos contratos têm livre negociação entre as partes.

Na saúde supletiva, vários fatores contribuem para o contínuo aumento das despesas, diminuindo o lucro das operadoras, comprometendo em alguns casos a própria sobrevivência da empresa. Dentre os mais comuns podemos citar: o indiscriminado uso da tecnologia, gerador de novos exames (que incentiva os usuários a querer sempre o mais moderno); o reajuste de tabela de honorários médicos; e as constantes ações judiciais movidas pelos usuários, sendo beneficiados pela justiça na maioria das vezes, mesmo que reclamando de procedimentos não constantes em contratos.

Reconhecendo que devem montar estratégias para contornar esses problemas, as operadoras de plano de saúde estão voltando suas ações para práticas de prevenção da doença e promoção da saúde. Essas ações contribuem inclusive para a qualidade de vida dos usuários e da assistência prestada, conseqüentemente reduzindo o custo assistencial.

3.2 A empresa Camed

Em atividade desde 1979, a Camed - Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Nordeste do Brasil, oferece assistência médico/hospitalar, odontológica e afins, atendendo, a um público de aproximadamente 120.000 clientes, por meio de rede credenciada

com, aproximadamente, 6.000 prestadores. A Camed atua em toda a região Nordeste, norte de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo, através da rede credenciada e de convênios previamente selecionados de acordo com os critérios de qualidade adotados pela empresa.

Foi fundada com o objetivo de prestar assistência à saúde, exclusivamente aos funcionários ativos e aposentados do Banco do Nordeste, Camed e Capef e seus dependentes, em regime de Autogestão. Após 20 anos de experiência na prestação de serviços de assistência médica para um público restrito, a Camed decidiu ampliar seus serviços nessa área para o mercado do Nordeste, visando manter e ampliar, nos próximos anos, sua base de sustentação empresarial.

O conceito maior do Plano de Saúde Camed é o – relacionamento – ou seja, a construção de uma relação produtiva e permanente com os clientes, com o mercado e com a sociedade. O desafio é criar um conjunto de serviços e benefícios agregados, atrativos para novos clientes e manutenção de fidelidade à empresa, pelo resto de suas vidas. Essa visão não é responsabilidade apenas de uma área da empresa, e sim, uma atribuição de toda a organização.

A integração entre os processos de atendimento ao cliente, negociação com parceiros, desenvolvimento de novos serviços, capacitação de pessoal, disponibilização da tecnologia da informação e de novos sistemas, gestão financeira, comercialização e vendas, promoção à saúde e comunicação, são determinantes para a sustentação do novo conceito e da nova imagem da Camed no mercado aberto de planos de saúde.

A construção da nova imagem de mercado da Camed exige um exercício contínuo de diálogo coerente e planejado com todos os seus públicos. A força desta imagem está diretamente relacionada com a consistência de seus atos, com a coerência entre o seu discurso e a sua ação. Envolve muito mais do que estratégias mercadológicas ou de marketing; envolve sobretudo, posturas e atitudes empresariais, consciência social e planejamento estratégico.

A gestão estratégica da Camed é oriunda do BNB – maior patrocinador - e seu organograma (Anexo II) contempla os seguintes níveis de administração:

- Conselho Fiscal – composto por associados eleitos (período de 2 anos);
- Presidente – indicado pelo BNB (período de até 4 anos);
- Diretor Executivo – indicado pelo BNB (período de até 4 anos);
- Diretores Eleitos – escolhidos pelos associados (período de 4 anos);
- Superintendentes – funcionários da própria Camed (indicação da Presidência);
- Gerentes - funcionários da própria Camed (indicação do Diretor Executivo);
- Coordenadores - funcionários da própria Camed (indicação dos Superintendentes);
- Funcionários.

A missão da Camed é “ Contribuir para a qualidade de vida de seus clientes, por meio de ações de promoção da saúde, primando pela ética e excelência dos serviços”. Atualmente possui mais de 500 colaboradores, lotados na sede - cidade de Fortaleza - e nas principais cidades do território brasileiro.

Atualmente, o ingresso a Camed acontece da seguinte forma:

- funcionários e dependentes das patrocinadoras: por meio área de recursos humanos quando da admissão do funcionário;
- clientes de mercado (plano individual): por intermédio da comercialização das concessionárias de vendas, localizadas nas cidades de Feira de Santana-BA, Fortaleza-CE, Recife-PE e Salvador-BA;
- clientes de mercado (plano empresarial): por intermédio da comercialização da equipe própria de vendas.

Seus principais produtos, observadas todas as exigências do órgão regulador (ANS), são:

- Para os funcionários/dependentes das patrocinadoras:

- Planos Natural e Família: os usuários pagam cotas e mensalidades de acordo com a tabela em vigor;

- Para os clientes de mercado:

- Plano Empresarial: o plano de saúde é um instrumento de política de RH das empresas que, na maioria das vezes, auxilia na manutenção e retenção de talentos. Com base nesse conceito, a Camed criou um produto flexível, customizado de acordo com as necessidades dos seus clientes. O Plano Empresarial é construído sob medida, para que a empresa possa ter um produto que atenda com satisfação e qualidade aos seus funcionários, mas que caiba confortavelmente no orçamento, seja uma pequena, média ou grande corporação.

- Planos Individuais:

Excelence - um plano para quem deseja cobertura integral para consultas médicas, exames laboratoriais e radiológicos, tratamentos e procedimentos ambulatoriais, cobertura para internações hospitalares, e que já vem com plano odontológico incluso. Também oferece módulo opcional para procedimentos obstétricos e acomodação em apartamento ou enfermaria;

Medic - um plano para quem busca cobertura para consultas médicas, exames laboratoriais e radiológicos, tratamentos e procedimentos ambulatoriais e internações hospitalares. Disponibiliza ainda um módulo opcional para procedimentos obstétricos e acomodação em apartamento ou enfermaria.

- Saúde 24 Horas: serviço de urgência e emergência que objetiva evitar que o estado de saúde do paciente se agrave por espera de pronto-atendimento, desestimulando deslocamentos desnecessários à rede hospitalar quando a situação pode ser resolvida no próprio domicílio ou por telefone. Com o Saúde 24 Horas, seus clientes têm acesso, com ligação telefônica

gratuita, aos seguintes serviços: aconselhamento médico por telefone, atendimento médico pré-hospitalar, resgate aero-terrestre, remoção inter-hospitalar.

Para atender as necessidades de saúde de seus clientes, a Camed possui médicos, clínicas, laboratórios, odontólogos e hospitais credenciados em quase todo o território brasileiro, totalizando, aproximadamente, 6 mil prestadores de serviços.

Criar diferenciais para os produtos, fortalecer a imagem institucional e criar valor aos serviços prestados pela CAMED, tornando-os indispensáveis aos beneficiários conquistados, visando garantir a sua fidelidade é o grande desafio. Atualmente a Camed possui a seguinte estrutura de relacionamento com os seus clientes:

- Lojas de Relacionamentos nas praças de Fortaleza, Recife e Salvador – cidades onde está concentrado um maior volume de clientes;
- Representações Camed nas maiores cidades;
- Serviço de Atendimento ao Cliente, por telefone, 24 horas, durante toda a semana, por meio de 0800, 0300, 4004 (ligação de longa distância com preço de ligação local) e número local;
- *Site e E-mail* institucional;
- Edição de Jornal (impresso e eletrônico) para os clientes das patrocinadoras;
- *Software* para gerenciar as demandas dos clientes;
- Flexibilidade na utilização dos serviços podendo os clientes usarem o recurso de solicitar a autorização diretamente na rede credenciada, por telefone, e nas dependências das lojas/representações;
- Sistema corporativo para a guarda das informações cadastrais e de utilização de serviços de cada segmento de cliente.

No âmbito externo, a Camed expandiu o projeto Conectividade, que consiste na autorização de serviços via cartão magnético, proporcionando uma maior agilidade no atendimento ao cliente. No tocante a parceria com prestadores de serviços, foi promovida uma campanha de cadastramento de endereço eletrônico, no intuito de agilizar a comunicação com esse público.

No âmbito interno, desde o ano de 2004 a Camed está revisando seus processos internos, mediante instalação de grupo de trabalho, com a finalidade de otimização de tarefas, ajustando espaço físico, redimensionamento de equipes, visando agregar maior agilidade na realização dos processos.

Com o objetivo de fortalecer competências em suas diversas áreas, a empresa estabeleceu política de incentivo à participação de funcionários em cursos de especialização em áreas tais como: administração, contábeis, finanças e tecnologia.

3.3 Redesenho de Processos da Camed

Em 1998, no auge da propagação da reengenharia defendida por Michael Hammer, a Camed deu início ao seu primeiro redesenho de processos, a exemplo dos seus patrocinadores, o BNB e Capef, que à época já tinham passado por essa reestruturação organizacional.

O redesenho de processos contou com o apoio do BNB, inclusive cedendo profissionais para coordenar as atividades. A Camed indicou alguns funcionários, que foram afastados das suas funções habituais para se dedicar exclusivamente ao processo.

A empresa passou por um momento muito complicado em termos de clima organizacional, pois seu quadro funcional já tinha conhecimento dos resultados do redesenho do BNB e Capef, em que aconteceu o perfilamento de funcionário (conhecimento, habilidade e atitudes), para ver se estava adequado aos novos processos; fusão e extinção de departamentos e funções comissionadas; demissões e novas contratações. Tudo isso também acabou acontecendo dentro da Camed, após a conclusão dos trabalhos da equipe de redesenho.

Os pontos positivos do redesenho é que as pessoas compreenderam a mensagem da empresa e ficaram mais atentos para a realidade do mercado empresarial, em que precisa ter mais competitividade e agilidade para sobreviver, dando muita ênfase à capacitação. Dessa forma, os colaboradores viram a necessidade de aumentar o seu conhecimento para acompanhar a dinâmica da empresa.

Sob nova administração, em 2004, a Camed resolveu revisar seus processos, visto que a empresa cresceu nos últimos anos, não comportando mais a estrutura atual, assim como necessitava de otimização, maior velocidade e qualidade na execução das atividades.

Desde então, foram redesenhados 8 (oito) processos, sendo que para o ano de 2007 está prevista ainda a revisão de 4(quatro) processos que ainda não foram contemplados com esse trabalho.

4. ANÁLISE E PROPOSIÇÕES

4.1 Análise do atual Redesenho de Processos da Camed

As informações colhidas durante entrevistas com pessoas que participaram de revisão de processos, tais como: a coordenadora (Anexo 3), gerentes intermediários (Anexo 4) e colaboradores (Anexo 5) que tiveram seus processos revisados, subsidiaram as exposições abaixo:

- a) além da coordenadora, que tem a função de gerente de célula (ver organograma no Anexo 2), participaram da equipe outras pessoas com experiência nos macro processos da empresa e que estivessem lotadas em diversas áreas, bem como o gerente e alguns colaboradores do processo a ser revisado. Toda a equipe compatibilizou suas atividades habituais com a revisão de processos;
- b) o perfil necessário para compor essa equipe é: ter senso crítico, organização, capacidade de síntese e algum conhecimento em modelagem de processos;
- c) a ordem de revisão dos processos é sinalizado pela diretoria da Camed, de acordo com as dificuldades enfrentadas pela área.
- d) os resultados esperados são: eliminação / redução de re-trabalho, implantação de pontos de controle, otimização, maior velocidade e qualidade na execução das atividades;
- e) a metodologia utilizada foi: participação dos colaboradores para informar como acontecia a atividade; mapeamento do processo com sugestões de melhorias; confecção de fluxogramas; e manualização de atividades. Considerou-se também o aprendizado e entendimento da equipe, customizando alguns procedimentos para atender ao negócio da empresa e às características do negócio;

- f) as maiores dificuldades enfrentadas foram associadas às pessoas, com resistência às mudanças; a adoção de perfilamento da equipe, a partir das novas exigências para execução do processo redesenhado; e processo de definição das equipes;
- g) apesar da preocupação dos colaboradores com a sua situação dentro da empresa, o que de fato vem ocorrendo é: a adequação de cargos de colaboradores, permitindo promoção e conseqüente aumento de salário; disponibilidade de colaboradores para atuarem em outras unidades, uma vez que os processos estão ficando mais enxutos; necessidade de contratação de novos colaboradores para atuarem nos processos mais complexos; e não aconteceram demissões;
- h) os benefícios percebidos após redesenho de processos, dentre outros, são: melhoria e qualidade na organização dos processos; visão crítica de como e porque realiza-se cada etapa; manualização das atividades; alocação das atividades nos processos corretos, otimizando o tempo de resposta dessas atividades;
- i) como pontos positivos desse redesenho, percebidos pelos colaboradores, podemos citar: oxigenação das equipes com a entrada de novos colaboradores, através de rodízios ou novas admissões; cuidado com o bem-estar físico dos colaboradores, com adequação de espaços, móveis e equipamentos; e adequação salarial de alguns colaboradores, que tiveram seu cargo alterado. O fato de um colaborador do processo participar desse redesenho proporcionou mais credibilidade aos trabalhos;
- j) pontos a serem trabalhados: ampliar a divulgação do desenrolar das atividades durante o processo da revisão junto aos demais membros da equipe que está com o processo sendo redesenhado. Os colaboradores devem ser estimulados a participar mais da revisão do processo, inclusive contribuir com sugestões;
- l) atualmente, o acompanhamento dos resultados é realizado pelo gerente da célula que foi redesenhada, porém a Camed está estruturando uma área de Desenvolvimento Organizacional que vai centralizar as revisões de processos e esses acompanhamentos.

4.2 Comparativo entre teoria e prática na gestão por processos

Analisando os processos da Camed, verificaram-se algumas práticas compatíveis com as teorias da revisão de literatura sobre o assunto gestão por processos:

- a) a gestão e redesenho de processos estão inseridos nas ações estratégicas da empresa;
- b) existe uma inter-funcionalidade entre diversos processos, visto que alguns casos um depende da informação do outro;
- c) alguns passos da metodologia para redesenho de processos sugeridas por diversos autores, foram contemplados, visto que se verificou como os processos aconteciam, foram mapeados, elaborados fluxogramas e também o manual de realização passo a passo da atividade;
- d) os benefícios percebidos pela equipe de redesenho e de colaboradores da Camed, tais como: entendimento de “para que”, “por que” e “para quem” estão desempenhando as suas atividades; oportunidade de melhorias na execução das tarefas; exclusão de atividades que não agregam valor para o cliente; implantação de pontos de controles, dentre outros, condiz com o resultado esperado em uma gestão por processos;
- e) existe uma grande preocupação da empresa com relação a satisfação do cliente, sempre buscando otimização de processos, investimento em capacitação de pessoal, estrutura física e inovações tecnológicas, para melhor atender as necessidades de seus usuários.

Analisando o organograma da empresa, verifica-se que apesar das mudanças pelas quais foi submetida, a sua organização está coerente com estrutura funcional, em que estão alocados os departamentos e os cargos hierárquicos, tais como: presidente, diretor, superintendente, gerente e coordenador, modelo esse não contemplado na gestão por processos.

Apesar da constante preocupação da empresa com seus processos, e de estarem alinhados com o seu planejamento estratégico, esses são avaliados pontualmente, caracterizando uma gestão de processos e não uma gestão por processos.

Faz-se necessário ressaltar que uma gestão por processos, não se faz apenas com mudança de estrutura, é necessário que as pessoas estejam preparadas para assumir novos comportamentos em relação as novas práticas da organização, de modo que todos tenham consciência do seu papel dentro da empresa.

4.3 Sugestões para melhoria de processos

Tomando como base o relato dos entrevistados compreende-se que o processo de comunicação deve ser repensado, pois é de fundamental importância na gestão de processos, principalmente para contextualizar junto aos colaboradores porque devemos rever o processo, quais os impactos na organização, nas áreas de afinidades ou na própria unidade. Quando a comunicação acontece de forma clara e transparente são minimizadas diversas barreiras para implantação de mudanças.

Outro fator que deve ser bastante considerado é a participação do colaborador na construção do novo processo. Isso valoriza, permite que ele compre a idéia e seja um facilitador da proposta, além de compreender outras variáveis como a necessidade de perfilamento e a credibilidade.

Na revisão atual dos processos da Camed, constatou-se que o tempo para conclusão do trabalho está muito extenso, citamos um exemplo: o primeiro processo redesenhado foi em 2004, e a última revisão prevista para esse ano foi concluída em set/06, nesse lapso de tempo já se passaram mais de dois anos, provavelmente esse primeiro processo redesenhado já está necessitando ser reavaliado. Acredita-se que a maior causa desse problema é o tempo destinado a esse trabalho, visto que é compatibilizado com outras atividades.

Ressalta-se também a necessidade de uma estrutura de tecnologia da informação para operacionalizar as diversas alterações propostas pela revisão de processos, pois mesmo depois de mapeadas e com sugestões de automatização, algumas atividades continuam sendo executadas com as ferramentas utilizadas antes do processo de revisão.

5. CONCLUSÃO

Com base na literatura pesquisada, conclui-se que a Gestão por Processos provoca grandes mudanças na empresa, tanto estrutural, quanto comportamental, especialmente nas pessoas diretamente envolvidas. Adicione-se a isso, a cultura tradicional da empresa brasileira, com suas gerências autoritárias e centralizadoras, e sua tecnologia da informação ainda incipiente, que emperram as decisões, dificultando na agilidade da organização, ou seja, causando perda de competitividade no mercado.

No objetivo geral deste trabalho de pesquisa procurou-se conhecer como a Gestão por Processos está contribuindo para aumentar a competitividade da Camed, porém, no decorrer da pesquisa verificou-se que a empresa está organizada numa estrutura funcional, administrada por meio de Gestão de Processos e não, Gestão por Processos. Nota-se que a Gestão de Processos implantada vem proporcionando maior competitividade a organização, pois está viabilizando mais agilidade nas decisões, alocando atividades onde podem ser melhor realizadas, assim como priorizando ações voltadas para satisfazer a necessidade de seus clientes.

Nos objetivos específicos pretendeu-se conhecer o método de Gestão por Processos e seus impactos; bem como o cenário do Sistema de Saúde Suplementar no Brasil e o desempenho da Camed diante dessa questão. Percebe-se na Gestão por Processos uma maior facilidade para agrupar fatores considerados essenciais para o sucesso de uma empresa, tais como: velocidade, entendida como a rapidez na resposta ao cliente; flexibilidade; integração; e inovação, alinhados com a tecnologia da informação, pois isso tanto influencia a forma de realizar o trabalho como a maneira de gerenciá-lo.

Com relação a Saúde Suplementar no Brasil, verificou-se que os planos de saúde vivenciam grandes problemas, tais como: índice de reajuste de planos definidos pela ANS (órgão regulador) e incompatíveis com os elevados custos dos serviços de saúde; as novidades tecnológicas que incentivam o uso indiscriminado de exames; e reajustes de tabelas de profissionais médicos. Apesar disso, a Camed consegue manter resultados financeiros favoráveis.

Outro objetivo específico é avaliar como a empresa está se estruturando para atender as mudanças e desafios do mercado. Nesse caso, verificou-se que a Camed está fazendo grandes investimentos na qualidade do atendimento aos seus clientes; na organização de seus processos; em tecnologia da informação e na capacitação de seu quadro de colaboradores.

Entre outras, essas estratégias vêm proporcionando a Camed maiores condições de competitividade no mercado empresarial, cuidando de um bem precioso que é a saúde.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR – ANS. **Caderno de informações da saúde suplementar**: edição set/06. Disponível em <<http://www.ans.gov.br>> Acesso em 17/11/2006.

ARAÚJO, Luis César G. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMED. **Relatório Anual**. Fortaleza: Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Nordeste do Brasil, 2005.

CAMPOS, Fábio; LEAL, Jocélio. **Anuário do Ceará 2006**. Fortaleza: O POVO S. A., 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias da informação**. São Paulo: Atlas, 1997.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev . e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. rev . e ampl. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

EVANGELISTA, Solange Maria da S. **O gerenciamento de processos:** uma avaliação à luz dos modelos de mudança organizacional. 2000. 129 p. Dissertação (Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas). Universidade de Santa Catarina.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI:** o dicionário da língua portuguesa – 3. ed. ver. Ampl. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima (2000a). **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, José Ernesto Lima (2000b). **Processo, que processo?** RAE -Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.4, p. 8 -19, out./dez. 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia:** revolucionando a empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LACOMBE, Francisco.; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LOBOS, Júlio. **Reengenharia!** apesar das pessoas? São Paulo: Instituto da Qualidade, 1994.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. **Reengenharia:** reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTER, Michael P. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise da indústria e da concorrência. 16ª. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SENTANIN, Odemilson Fernando. **Gestão por processos em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento:** objetivo estratégico de um modelo de gestão. 2004. 159 p. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

TAVARES, Mauro Calista. **Planejamento Estratégico:** a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

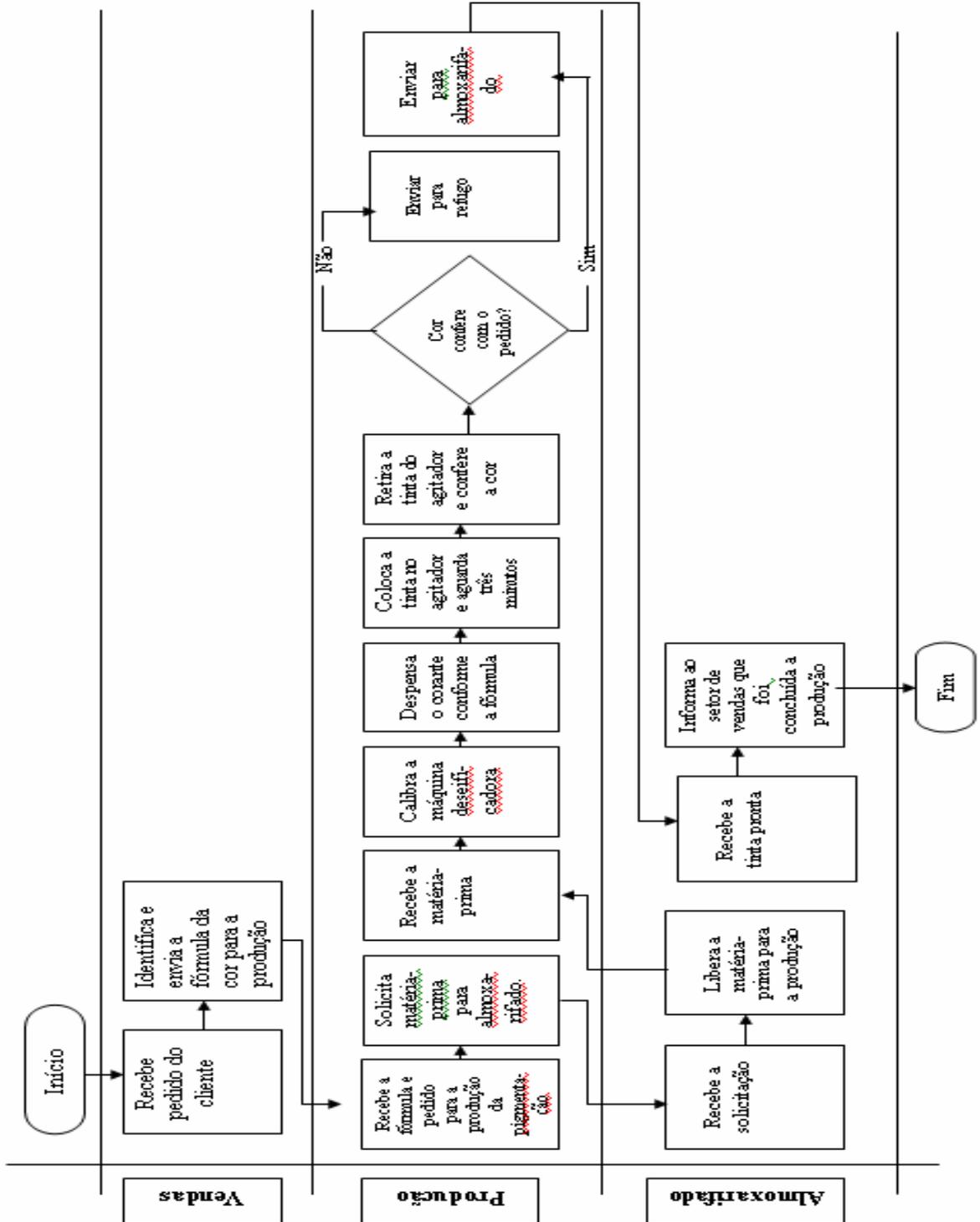
UNIDAS - VÁRIOS COLABORADORES: **Autogestão em Saúde no Brasil: 1980-2005:** História da organização e consolidação do setor. São Paulo: Unidas – União Nacional das Instituições de Autogestão em Saúde, 2005.

VIEIRA, Sofia Lerche; MATOS, Kelma Socorro Lopes de. **Pesquisa educacional:** o prazer de conhecer. 2ª edição. Fortaleza: Ed. Demócrito Rocha: UECE, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1 – MODELO DE FLUXOGRAMA

PIGMENTAÇÃO DE TINTA



ANEXO 3

Roteiro de entrevista com a Coordenadora de Revisão de Processos da Camed

1. Identificação:

Nome:

Formação:

Nível de escolaridade:

Função:

Tempo de empresa:

- 2. Como surgiu a demanda de revisão de processos?**
- 3. Qual a sua experiência em revisão de processos?**
- 4. A empresa forneceu algum treinamento sobre o assunto?**
- 5. Como foi composta a equipe para a revisão de processos?**
- 6. Qual o perfil necessário para o profissional que vai revisar processos?**
- 7. Quais os resultados esperados?**
- 8. Como foi definida a priorização para que os processos fossem redesenhados?**
- 9. Qual a metodologia aplicada à revisão de processos?**
- 10. Qual o tipo de processo mais difícil de redesenhar?**
- 11. Quais as maiores dificuldades enfrentadas?**
- 12. Como foi a reação dos gerentes?**
- 13. Como foi a reação dos colaboradores?**
- 14. Quais os pontos positivos e negativos em redesenhar processos?**
- 15. Existe um acompanhamento após redefinição do processo?**
- 16. Como medir se os resultados foram alcançados?**
- 17. Houve limitação de orçamento?**

ANEXO 4

Roteiro de entrevista com um gerente que teve o seu processo redesenhado

1. Identificação:

Nome:

Formação:

Nível de escolaridade:

Função:

Tempo de empresa:

- 2. Como você reagiu ao saber que o seu processo iria ser redesenhado?**
- 3. Como os colaboradores da Célula reagiram?**
- 4. Quais os benefícios percebidos com a revisão de processos?**
- 5. Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas?**
- 6. No início do processo de revisão os resultados esperados foram amplamente divulgados?**
- 7. Todos os processos foram mapeados?**
- 8. Houve perfilamento da equipe?**
- 9. Houve demissão ou rodízio?**
- 10. Como acontece o acompanhamento após a etapa de revisão de processos?**

ANEXO 5

Roteiro de entrevista com colaboradores que tiveram o seu processo redesenhado

1. Identificação:

Nome:

Formação:

Nível de escolaridade:

Cargo:

Tempo de empresa:

- 2. Como você reagiu ao saber que o seu processo iria ser redesenhado?**
- 3. Como os outros colaboradores da Célula reagiram?**
- 4. Quais os benefícios percebidos com a revisão de processos?**
- 5. Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas?**
- 6. No início do processo de revisão os resultados esperados foram amplamente divulgados?**
- 7. Como você participou dessa revisão?**
- 8. A metodologia utilizada foi eficaz?**
- 9. Qual a sua percepção sobre o alcance dos resultados esperados? Foram atingidos?**
- 10. Quais os pontos positivos e negativos da revisão de processos?**
- 11. Como está sendo acompanhado o processo após a sua revisão?**