



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RAQUEL DA SILVA SOUSA

**UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA BPM EM UMA EMPRESA
DE SERVIÇOS: um estudo de caso na Corretora Seguros
BRB**

Brasília – DF

2011

RAQUEL DA SILVA SOUSA

**UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA BPM EM UMA EMPRESA
DE SERVIÇOS: um estudo de caso na Corretora Seguros
BRB**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: MSc, Olinda
Maria Gomes Lesses

Brasília – DF

2011

Sousa, Raquel da Silva.

Utilização da metodologia BPM em uma empresa de serviços:
um estudo de caso na Corretora de seguros BRB/ Raquel da Silva
Sousa. – Brasília, 2011.

66 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Olinda Maria Gomes Lesses,
Departamento de Administração.

1. Serviços. 2. Cadeia de valor. 3. Metodologia *Business
Process Management*. I. Título.

RAQUEL DA SILVA SOUSA

**UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA BPM EM UMA EMPRESA
DE SERVIÇOS: um estudo de caso na Corretora Seguros
BRB**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Raquel da Silva Sousa

MSc. Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Orientador

Dr. Alexandre Maduro de Abre
Professor-Examinador

MSc. Karla Ines Leitão Lundgren
Professor-Examinador

Brasília 12 de Dezembro de 2011

Dedico este trabalho a meus pais que sempre me apoiaram e investiram em minha educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora pelo apoio, ao Marcos pela paciência, a Sarah, Gabriela e Nicolle pela ajuda em todos os momentos que precisei. A Márcia Nementela e Polyane Lange que fizeram com que este trabalho fosse possível e ao Sandro que viabilizou e me apresentou todas as possibilidades.

Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é
alguém que acredite que ele possa ser realizado.

Roberto Shinyashiki

RESUMO

O estudo se propôs a pesquisar como a metodologia BPM gera valor em uma empresa de serviços no processo de folha de pagamento da corretora de seguros BRB. Hoje as empresas de serviços são importantes agentes do crescimento econômico mundial (NEGRI; KUBOTA, 2006). A inovação é um dos elementos essenciais para se buscar a melhoria da competitividade (PIRES; MARCONDES, 2004) e a metodologia Business Process Management – BPM se apresenta como um grande aliado na busca por melhorias e inovações. Segundo McKay e Radnor (1998) a metodologia BPM exige que as empresas se concentrem em como criar e entregar valor para os clientes.

Zairi (1997) relata que a gestão de processos por meio da metodologia BPM busca reforçar continuamente todas as atividades, através da introdução de melhores práticas, para garantir que os padrões internos de desempenho sejam competitivamente aceitáveis.

Palavras-chave: Processo. Serviço. Geração de valor. BPM.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentual de empregos no setor de serviços em noções industrializadas, 1980-1999.	10
Tabela 2: Variáveis de serviços avaliadas nos momentos T0 e T1.....	37
Tabela 3: Formação acadêmica dos funcionários.....	38
Tabela 4: Categoria – Inovação.....	38
Tabela 5: Categoria – Geração de Valor.....	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	05
1.1 Contextualização do Assunto	06
1.2 Formulação do problema.....	06
1.3 Objetivo Geral.....	07
1.4 Objetivos específicos	07
1.4 Justificativa	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	09
2.1 Serviços	09
2.2 Inovação em serviços	15
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	21
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	21
3.2 Caracterização da organização, setor ou área	233
3.3 População e amostra.....	233
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa	233
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	24
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICES.....	46
ANEXOS	53

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços tem crescido continuamente na economia mundial. Hoje as empresas de serviços são importantes agentes do crescimento econômico mundial (NEGRI; KUBOTA, 2006). Diante dessa situação, a comunidade acadêmica e os profissionais das diversas áreas do conhecimento começaram a voltar suas atenções para as especificidades da gestão de serviços. A busca de melhoria da qualidade, tão comum em empresas industriais, passou a ser prioridade também nas organizações prestadoras de serviços, (SANTOS; FACHIN; VARVAKIS, 2003). Pires e Marchetti (1997) acreditam que o setor terciário tem realizado mudanças significativas no processo de atendimento aos clientes, com novos e emergentes canais de acesso como a Internet e as centrais de atendimento, que afetam as estratégias de relacionamento com os clientes.

A inovação é um dos elementos essenciais para se buscar a melhoria da competitividade (PIRES; MARCONDES, 2004) e a metodologia Business Process Management – BPM se apresenta como um grande aliado na busca por melhorias e inovações. Nesse contexto, a gestão dos processos passa a ter importante papel no desenvolvimento das empresas de serviços. O número de empresas que estão adotando a metodologia de gestão por processos tem crescido significativamente nos últimos anos (RABECHINI; CARVALHO; LAURINDO, 2002). O presente estudo se propõe a estudar a implementação de uma técnica de melhoria contínua dentro do processo de folha de pagamento da corretora de seguros BRB.

1.1 Contextualização

O estudo se propõe a analisar se a metodologia BPM gera valor para o processo e conseqüentemente se gera alguma inovação, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) a inovação em serviço pode vir em uma mudança de um serviço já existente. Porter (1990) relata que para criar valor na cadeia produtiva a empresa precisa definir as atividades de valor relevantes para a organização.

Segundo Lee e Dale (1998) os modelos de negócios de excelência como auto-avaliação e implantação de políticas entre outras metodologias como BPM, ajudam as empresas a identificar pontos de melhoria. O uso crescente dos processos na linguagem de negócios sugere que a maioria das organizações têm adotado a abordagem baseada em processos para gerenciar suas operações (ZAIRI, 1997)

1.2 Formulação do problema

Na era do conhecimento, o setor terciário tem se apresentado como um dos grandes propulsores da economia. As empresas se superam a cada dia com inovações que mudam a forma como determinado serviço é percebido, o que gera valor não apenas para o cliente bem como para a sociedade. Schumpeter (1997) acredita que o processo de inovação modifica a composição dos gastos e cria necessidades de consumo que antes não existiam. Tornando possível um processo evolucionário associado com uma competição qualitativa, o que permite o desenvolvimento econômico.

De acordo com Ganesi e Corrêa (1996) o serviço está diretamente ligado à vivência do usuário, pois este participa de todo o processo de produção. Para Santos (2000), os serviços são caracterizados pela intangibilidade, simultaneidade (entre produção e consumo) e interação com o cliente/usuário. As empresas estão em busca constante da diferenciação. Segundo Albuquerque (1992), o entendimento e monitoramento dos ambientes interno e externo à empresa, e as interações entre eles, pode trazer uma vantagem competitiva.

A participação do usuário no desenvolvimento do serviço ressalta a importância da gestão dos processos de serviços. Diante dessa realidade surge uma problemática, como otimizar os processos (rotinas) produtivos dessas empresas por meio da implantação da metodologia Business Process Management – BPM, gerando valor para o cliente em uma empresa bancária do Distrito Federal – Corretora de seguros BRB?

1.3 Objetivo Geral

Analisar como a metodologia BPM gera valor em uma empresa de serviços: Corretora de seguros BRB analisando a implementação da metodologia BPM aplicado no processo de folha de pagamento da corretora.

1.4 Objetivos Específicos

- Apresentar a metodologia BPM;
- Entender como acontecem as etapas de implementação da metodologia BPM no processo da folha de pagamento da corretora de seguros BRB;
- Identificar se há geração de valor com a implementação da metodologia BPM no processo escolhido para os clientes internos e para a empresa.

1.5 Justificativa

Rabechini, Carvalho e Laurindo (2002) acreditam que uma das tarefas mais difíceis para uma empresa é identificar as competências necessárias a serem construídas para ganhar e manter uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação. Contudo, para eles a capacidade de inovação e a de gestão do conhecimento são habilidades relevantes no cenário competitivo. As empresas inovadoras são fundamentais no desenvolvimento econômico das nações mais competitivas, tanto em função de sua maior rentabilidade, quanto devido à natureza dos empregos que geram, estes demandam maior qualificação, e em contrapartida possuem melhor remuneração (PORTER, 1990).

No cenário competitivo atual, a sobrevivência depende da interação com o cliente, no que tange ao atendimento ideal e o posicionamento adequado da empresa no mercado, frente a seus concorrentes. Diante dessa realidade as organizações precisam buscar constantemente por inovações, seja em seus produtos, seja seus processos ou em seus serviços. A inovação passou a ser elemento crucial para a vantagem competitiva, o que garante a captura de parcelas de mercado, bem como da manutenção de clientes ávidos por novidades e, portanto, retornos de investimento às empresas (RABECHINI; CARVALHO; LAURINDO, 2002).

Zairi (1997) relata que a gestão de processos por meio da metodologia BPM busca reforçar continuamente todas as atividades, através da introdução de melhores prática, para garantir que os padrões internos de desempenho sejam competitivamente aceitáveis.

Para McKay e Radnor (1998) a metodologia BPM exige que as empresas se concentrem em como criar e entregar valor para os clientes. Cada decisão e ação é identificado para revelar os processos pelos quais as necessidades dos clientes serão atendidas e os farão satisfeitos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Serviços

Os serviços vêm crescendo cada vez mais desde a década de 50 (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Segundo Bernardes e Andreassi (2007) o setor representa hoje mais de 70% da riqueza e emprego na maioria dos países desenvolvidos. O desenvolvimento econômico dos países depende da eficiência com que as empresas atendem a demanda de serviços da sociedade e de como podem impulsionar as inovações no mercado (NEGRI; KUBOTA, 2006).

2.1.1 Definição de serviços

Para entendermos de fato o que é um serviço precisamos conhecer seus elementos e suas características. Segundo Correia e Caon (2002) a ótica pela qual se entende produtos e serviços passou por diversas fases ao longo dos tempos. Até a década de 60 todos os esforços estavam lançados para as operações fabris, um campo onde os estudos científicos já haviam evoluído muito, a exemplo dos princípios da administração científica de Taylor de 1911 que por meio de técnicas e princípios visam à otimização do trabalho realizado pelo operário a fim de aumentar a eficiência da produção. Apenas na metade do século vinte se começou a pensar em técnicas para aumentar a eficiência dos serviços, pois até então eles não possuíam força significativa na economia. Em 1950 o setor de serviços Norte Americano empregava 50% da força de trabalho do país (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Tabela 1: Percentual de empregos no setor de serviços em noções industrializadas, 1980-1999.

País	1980	1987	1993	1999
Estados Unidos	67,1	71,0	74,3	80,4
Canadá	67,1	70,8	74,8	73,9
Japão	54,5	58,1	59,9	72,4
França	56,9	63,6	66,4	70,8
Israel	63,3	66,0	68,0	70,7
Itália	48,7	57,7	60,2	61,1
China	13,1	17,8	21,2	26,4

Fonte: FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2005, ed.4 p.32)

Porém, conforme a atenção foi sendo direcionada também para os serviços, ficou visível que apesar de haver similaridade entre as operações realizadas nas fábricas, os serviços possuem características próprias, distintas das trabalhadas até o momento na indústria (CORREIA; CAON, 2002). E, desde então, vários autores apresentaram definições distintas sobre o que é de fato um serviço. Kotler (1982) definiu serviço como um ato ou fornecimento que uma parte pode oferecer a outra, que é fundamentalmente intangível e não resulta na propriedade de algo. Essa mesma linha é seguida por Stanton (1986) que acredita que um serviço é o fornecimento da satisfação do cliente, e que não necessariamente está ligado à venda de um produto ou de outro serviço.

Diferentemente dos autores citados acima a definição de serviço apresentada por Palmer e Cole (1995) possui uma análise mais abrangente. Para eles, o serviço representa a produção de um benefício intangível ou um elemento significativo que está inserido em um produto tangível. Essa visão aceita que os serviços e produtos possuem uma linha incomum. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) mostram o serviço como um conjunto de benefícios explícitos ou não realizados em uma atividade de suporte ou na utilização de bens facilitadores. Castelli (1994) afirma que o conjunto de ações que faz o produto chegar ao consumidor é caracterizado serviço, e este pode ainda estar presente como um bem tangível quanto em um bem intangível.

Markland, Vickery e Davis (1998) ampliam a definição do serviço quando afirmam que é uma atividade econômica que produz uma utilidade de lugar, tempo, forma ou uma percepção para o cliente.

Percebe na literatura que os bens e serviços estão intimamente ligados:

uma vez que mesmo as empresas que produzem bens (produtos tangíveis) carregam uma parcela de serviços em suas áreas de apoio, tais como assistência técnica, pós venda, atendimento ao cliente entre outras. Neste contexto, Zarifian (2001a) afirma que existe entre o setor industrial e o setor de serviços uma evolução convergente, uma vez que o setor industrial descobre e incorpora a noção de serviço e o setor de serviços industrializa seus modos de funcionamento (Mello et al., 2010, p. 06).

Lovelock e Wright (2006) definem serviços como atividades oferecidas ao consumidor que são realizadas por meio de uma mudança desejada. Entendidos como atividades econômicas, eles fornecem benefícios e geram valor para o consumidor.

Segundo Mello et al. (2010) os serviços e os bens tangíveis estão ligados, pois muitas vezes grande parcela da qualidade de um serviço prestado ao consumidor vem da parcela tangível que pode ser mais importante do que a parte intangível deste serviço, ou o inverso. Corrêa e Caon (2002) compartilham da mesma visão, quando afirmam que hoje devido à alta competitividade entre as empresas, estas procuram oferecer um “pacote de valor” a seus clientes, o que faz do serviço um conjunto de parcelas intangíveis e parcelas tangíveis (bens físicos).

2.1.2 Características dos serviços

O serviço é composto por cinco características, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), sendo elas: instalações de apoio – representadas por recursos físicos que são necessários à prestação do serviço; bens facilitadores – material adquirido ou fornecido ao cliente; informações – dados dos clientes para registros ou dados

passados a eles; serviços explícitos – benefícios que são percebidos imediatamente pelo consumidor e, serviços implícitos – benefícios psicológicos que o cliente não percebe imediatamente.

A participação do cliente no processo dos serviços representa uma das características essenciais que diferenciam as operações de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2005), a simultaneidade ocorre porque para os autores os serviços são criados ao mesmo tempo em que são consumidos e isto traz um dos fundamentos principais da administração de serviços, não ter estoques. Para eles um dos maiores problemas encontrados na manufatura é a conciliação da curva básica da economia, oferta x demanda. Porém, uma das maiores dificuldades nos serviços é o tempo de espera do cliente, a capacidade de resposta que a empresa apresenta ao consumidor. Outro problema apontado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) é a falta de intervalos para realização do controle de qualidade. Segundo eles, o produto tem tempo para ser inspecionado antes de ir para o consumidor, enquanto o serviço precisa de outros indicadores para garantir a qualidade.

Mello et al. (2010) também apontam esta característica. Porém, para eles, a simultaneidade não permite esconder defeitos ou falhas da qualidade, pois existe alta visibilidade pelo cliente no processo de transformação. Diferentemente do pensamento de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), eles acreditam que os serviços possuem estoques, pois a atividade tangível do serviço traz o mesmo caráter das atividades de produção fabril e, portanto podem ser estocadas.

Para Corrêa e Caon (2002) apesar dos serviços não possuírem estoque, eles também sofrem com a gestão da capacidade e da demanda, uma vez que a demanda passa por sazonalidades. Outro ponto levantado é o fato de que as operações de serviços também precisam lidar com a deficiência em proporcionar ao consumidor uma garantia de qualidade, o que pode ser alcançada com o controle do processo total do serviço prestado.

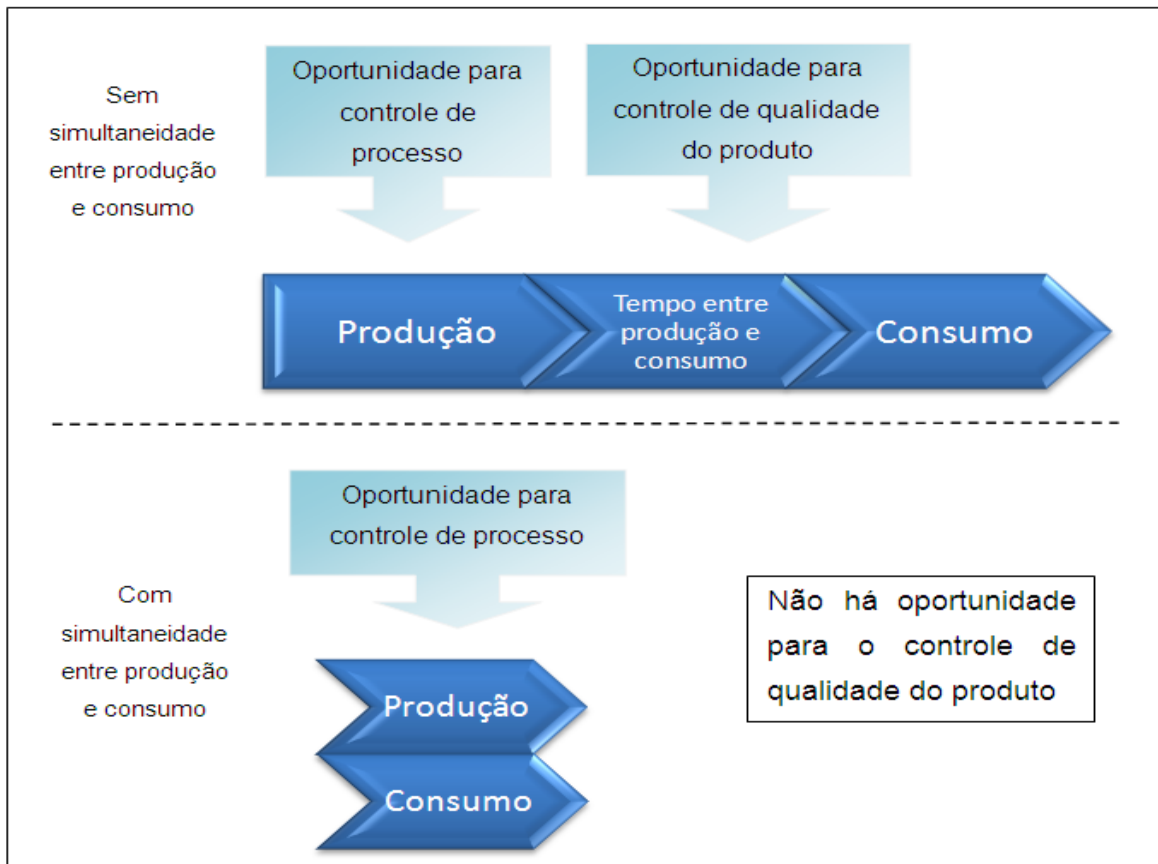


Figura 1 Implicações para a lógica de controle de qualidade da simultaneidade produção-consumo

Fonte: Corrêa e Caon (2002 p. 57)

A alta variação do resultado do serviço é outra característica, de acordo com Mello et al. (2010). Estas variações ocorrem justamente pela participação do consumidor no processo, pois cada indivíduo possui uma necessidade, essas variam de acordo com o cliente, o que dificulta a padronização. Corrêa e Caon (2002) afirmam, ainda, que com o aumento de serviços prestados distantes do consumidor, pela internet, telefone entre outros, vem diminuindo a participação do cliente na prestação do serviço. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) apontam este movimento como uma iniciativa das instituições para tirar o consumidor do processo, os autores citam o exemplo dos bancos, no qual o cliente é incentivado a não ir ao banco, fazendo tudo pela internet ou telefone. Porém Corrêa e Caon (2002) deixam claro que o cliente não precisa estar fisicamente na empresa para estabelecer algum tipo de contato com o processo. O que para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) é essencial já que estes contatos geram aproximação com o cliente, ajuda a construir relações de

longo prazo, possibilita conhecer o cliente e conseqüentemente origina vantagem competitiva para empresa.

Essa análise está muito interligada com a idéia de que apesar de não estar presente em todos os momentos do processo o indivíduo terá ou não uma impressão favorável, vivenciará uma experiência com duração e intensidade que variam (CORRÊA; CAON, 2002). Eles apresentam quatorze aspectos que são considerados importantes para o consumidor na hora de avaliar o serviço, são eles: acesso, velocidade do atendimento (tempo total do início ao fim do atendimento), consistência, competência, atendimento, flexibilidade, segurança, custo, integridade, comunicação, limpeza, conforto, qualidade dos bens e estética. Os autores ressaltam as peculiaridades que cada cliente possui o que significa que estes itens são considerados de maneiras distintas para cada indivíduo, ou serviço prestado. Por exemplo, os itens mais importantes em um banco provavelmente seriam segurança, consistência, acesso e velocidade, enquanto em uma livraria talvez os itens mais relevantes sejam estética, custo, atendimento e velocidade.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) também relatam que os consumidores utilizam a avaliação de critérios para escolher um serviço, para eles, além da variação entre as empresas os clientes passam por fases, o consumidor pode ou não escolher um serviço baseado nas necessidades e desejos momentâneos. Isso quer dizer que apesar dele não ter escolhido um serviço hoje, amanhã ele pode optar por este mesmo serviço.

Para Corrêa e Caon (2002) quanto maior o grau de satisfação do cliente, maiores são as chances deste cliente criar um laço de fidelização com a empresa e essa conseguir retê-lo, futuramente ele vai utilizar esse ou outros serviços. Segundo estes autores a retenção de clientes gera maior lucratividade para a empresa.

O mercado econômico caracteriza-se hoje por viver em aceleradas e constantes mudanças, seja em tecnologias seja em configurações organizacionais, e a capacidade de gerar e absorver inovações tem se colocado como ponto crucial para que uma empresa se torne competitiva (LEMOS, 1999). Paiva, Barbosa e Ribeiro (2009) afirmam que a evolução das relações mercadológicas exige das empresas a função básica de atrair e conquistar a lealdade do cliente, pois estes quesitos se tornaram determinante para o sucesso dos fornecedores de bens e serviços. Corrêa e Caon (2002) apontam que é impossível uma empresa se manter competitiva no

mercado se mantendo estática, as empresas precisam realizar melhorias, mudanças nos processos e produtos a fim de conseguir visibilidade no mercado.

2.2 Inovação em serviços

Inovação pode ser entendida de diversas formas de acordo com cada autor vamos entender a partir de agora o que é de fato inovação e como ela ocorre.

2.2.1 Características da inovação

Mello et al. (2010), aponta o processo de inovação como fortalecedor da competitividade entre as organizações, pois estas buscam melhorias em seus produtos e serviços proporcionando vantagens para o consumidor, como preços mais baratos, produtos de maior qualidade e maior agilidade.

A inovação é uma combinação de recursos que permitem gerar: novos produtos novos processos, novos mercados, novas formas de organização ou a descoberta de novas fontes de matéria-prima (SCHUMPETER, 1997). De acordo com Lemos (1999) as inovações podem ser radicais ou incrementais. A inovação radical acontece quando há o desenvolvimento e introdução de um novo produto no mercado ou a criação de um novo processo, uma nova forma de organizar a produção. Para Schumpeter (1997) este tipo de inovação pode representar uma ruptura com a estrutura atual, além de alterar o padrão tecnológico, criando um novo e dando origem a novas indústrias, setores e mercados. Além de significarem uma vantagem competitiva para a empresa e aumento de qualidade em produtos já existentes, pois estes vão ser aprimorados para não ficarem para trás. Um exemplo de inovação radical é a fibra ótica, que causou impacto na economia e na sociedade como um todo e alterou o perfil da economia mundial. As inovações de caráter incremental, referem-se à implementação de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa. Neste caso não ocorre mudanças relevantes na estrutura industrial (FREEMAN, 1988 apud

LEMOS, 1999). Normalmente estas inovações não são percebidas pelo cliente, são benefícios internos como aumento da produtividade, redução de custos ou o uso de uma nova matéria prima que barateia o processo produtivo ou melhora a qualidade do produto (LEMOS, 1999).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) apresentam a inovação como o processo de criar algo. Eles acreditam que a inovação em serviço pode vir em uma mudança de um serviço já existente ou um novo produto. Diversamente dos autores citados eles percebem as inovações radicais como uma oferta que não existia. As inovações incrementais são melhorias implantadas no processo ou mesmo no produto. Lemos (1999) caracteriza o processo de inovação como algo descontínuo e irregular, com picos de inovação, influenciando diversos setores da economia em determinados períodos, que causam instabilidade, pois nenhuma empresa tem certeza de que o processo de inovação trará resultados. Para eles a inovação só ocorre quando ela é capaz de gerar valor. Os picos a que Lemos (1999) se referiu foram chamados por Freeman e Soete (1997) como ondas de mudanças tecnológicas. Estes períodos são caracterizados por inovações radicais que mudam os mercados e contribuem não apenas para a empresa bem como para outros setores da economia. O processo de inovação e difusão precisa contar com mecanismos particulares de troca de conhecimentos (LEMOS, 1999).

Apesar do pouco tempo de estudos, a inovação em serviços já possui diversas abordagens. Vargas e Zawislak (2006) apresentam as principais perspectivas apresentadas pela literatura: a tecnicista, a baseada nos serviços, e a integradora. Segundo eles a abordagem tecnicista representa a maioria dos estudos empíricos realizados sobre inovações em serviços atualmente, ela acredita que as inovações tecnológicas desenvolvidas no setor de produção de bens de capitais se difundem para o setor de serviços, criando uma onda de inovações. Já a abordagem baseada nos serviços busca ressaltar modalidades de inovação exclusivas do setor de serviços como a inovação ad hoc, ou contingencial que é o resultado de um processo de resolução de problemas realizada pelo cliente em conjunto com o prestador de serviços. Esta abordagem acredita que a relação usuário-produtor possibilita o processo de inovação na elaboração de um serviço. A abordagem integradora se propõe a tratar inovação como uma teoria única, posto que apesar de suas peculiaridades elas possuam uma linha comum. Os autores Palmer e Cole (1995) apresentado por (Mello et al., 2010) também compartilham deste pensamento, como

já relatado acima. O que diferencia é o grau de relação do usuário com a indústria ou o serviço. Vargas e Zawislak (2006) ainda discorrem sobre os modelos de inovação linear e sistêmico. O modelo linear acredita que o processo de inovação só ocorre com investimentos em pesquisa e desenvolvimento, diretamente ligado ao conhecimento formal, codificado e explícito. Enquanto o modelo sistêmico vê o processo de inovação como um processo essencialmente interativo, fruto da aprendizagem coletiva (KEEBLE e WILKINSON, 1999 apud VARGAS e ZAWISLAK, 2006). Um sistema de inovação é determinado pelos agentes que atuam no processo de inovação, incluindo regras, normas e cultura da empresa (LUNDVALL, 1998).

2.3 Gestão de processos

A gestão de processos é um modelo de excelência, auto-avaliação que ajuda as empresas a identificar áreas de melhoria e a definir e comunicar objetivos e estratégias (LEE; DALE, 1998).

2.3.1 Histórico da administração de processos

A administração científica trouxe os primeiros estudos sobre o conjunto de atividades realizadas na empresa, na qual os esforços se concentravam na melhoria da produção dos funcionários. Baseado na especialização extrema, focava a eliminação de tempo não utilizado na produção para a troca de ferramenta. Porém o excesso de especialização cria a necessidade de maior controle, pois gera um aumento na complexidade da operação como um todo (PAIM et al., 2009).

O Sistema Toyota de Produção – STP seguiu o mesmo foco da administração científica, na produção fabril, embora seguisse bases diferente segundo (PAIM et al., 2009) propunha mudar a forma como o processo era conduzido para evitar perdas.

Diferente dos modelos mostrados até agora a reengenharia segundo Oliveira (2009) realiza uma reestruturação de impacto nos processos estratégicos e organizacionais com a finalidade de otimizar o valor agregado, analisa os processos, sistemas fluxos

estrutura organizacional comprometimento do funcionário com objetivo de aumentar a produtividade e melhorar a qualidade.

No entanto para Paim et al. (2009) acreditam que a reengenharia é a total ruptura da organização com o passado, onde não se aproveita nada e recomeça toda a estrutura e processos de trabalho do zero. Outro modelo é o Controle da Qualidade Total – TQC:

O TQC tem um papel histórico na lógica da evolução da Teoria de Processos. As técnicas de melhorias baseadas em processos foram amplamente difundidas através de práticas como o Controle Estatístico de Processo Paim et al (2009).

2.3.2 Características de processos

Processo é um conjunto de atividades seqüenciais que possuem relação lógica entre si com a finalidade de realizar um objetivo atendendo as necessidades do cliente externo ou interno (OLIVEIRA, 2009).

Moreira (1994) afirma que processo é o conjunto de atividades ligadas entre si, que ocorrem normalmente na empresa, transformando insumos a fim de criar um resultado esperado. Para Oliveira (2009) as duas premissas básicas na administração de processos: a melhoria dos negócios, a fim de consolidar a empresa com uma vantagem competitiva real sustentável e duradoura e o desenvolvimento de novos produtos, serviços e negócios. Hammer e Champy (1994) também acreditam que processos são conjuntos de atividades que produzem um resultado e precisam gerar valor para o cliente. Os autores Antunes (2006) e Garvin (1998) definem processos como um conjunto de atividades que passam por um fluxo ou transformação.

Os processos apresentam algumas características: são dinâmicos, respondem as mudanças do mercado e às variações de demanda; grandes e complexos envolvem todos os fluxos do início ao fim; possuem duração longa em alguns casos; normalmente são automatizados com objetivo de agilizar e muitas vezes são difíceis de visualizar, pois normalmente o passo a passo do fluxo fica na cabeça dos funcionários que realizam as atividades (SMITH; FINGAR, 2003 apud PAIM et al.,

2009). Todo processo possui um nível de maturidade, são eles: Ad Hoc – onde não existe uma estrutura no processo, ele é iniciado raramente; repetitivos – são realizados diariamente, porém não são documentados estão no conhecimento tácito dos funcionários; normatizados – esses processos são realizados freqüentemente e estão documentados; mensurados – processos que estão documentados e possuem controles gerenciais, para determinar o seu desempenho; geridos – esses processos além de mensurados passam por melhorias de acordo com seu desempenho, com um ciclo de melhorias constantes (PAIM et al., 2009).

Para Goldratt (1991) um processo precisa responder três respostas para gerar valor na gestão dos processos; o que mudar? Para onde mudar? E como efetuar a mudança? Oliveira (2009) acredita que o problema das empresas quando realizam a gestão dos processos é que elas colocam o foco na redução de custos, enquanto na verdade deveriam olhar para o aumento do lucro, tentar entender quais são os gargalos e restrições que impedem que o lucro aumente. Paim et al. (2009) classificam os processos em; incapaz, não consegue entregar o resultado esperado; capaz caso a caso, tem capacidade de entregar no prazo dentro de um limite; capaz para organização como um todo, possui integração com os outros processos consegue entregar o esperado; capaz de aumentar o valor entregue continuamente: possui capacidade de progressão do valor ao longo do tempo, com ações que permitam inovações.

2.3.3 Metodologia Business Process Management (BPM)

A metodologia BPM é uma disciplina de gerenciamento e um conjunto de tecnologias que dá suporte à gestão de processos. Elas são compostas por tecnologias de fluxo de trabalho, gerenciamento de documentos e conteúdos, gerenciamento de regras de negócios, gerenciamento de desempenho e lógica com objetivo de gerar valor para o cliente, seja este interno seja externo (BPM CBOK, 2009). Esta técnica ganhou força no início do século 21. Suas normas e regras são regidas pela Association of Business Process Management Professionals – ABPMP (Associação internacional de profissionais de gerenciamento de processos de

negócios). A metodologia é guiada atualmente pela ABPMP, porém cada empresa modela de acordo com suas necessidades.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente estudo se propõe alcançar seus objetivos por meio da metodologia de estudo de caso como modalidade de pesquisa. De acordo com Ventura (2007), o estudo de caso é escolha de um objeto de estudo definido de acordo com um interesse em casos individuais. Segundo ela, investiga um caso específico, bem delimitado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Conforme Richardson et al (1999) as pesquisas podem ser caracterizadas em três grandes grupos quanto a seus objetivos: a) Descritiva, com o propósito de descrever aspectos de uma população ou analisar certas características relacionadas a ela; b) Explicativa, que visa explicar características de determinada população; c) Exploratória, quando a pesquisa sobre certo tema ainda é incipiente, ou seja, encontra-se no início. Com base nessa classificação a pesquisa pode ser caracterizada como exploratória e descritiva, com aplicação de estudo de caso. Ela se caracteriza como exploratória por não haver muitos estudos ligando o contexto dos serviços a metodologia BPM, e descritiva porque tem por objetivo verificar características relacionadas à metodologia BPM no contexto de empresas de serviços. Conforme Yin (2001) o estudo de caso tem se tornado um meio comum em pesquisas da psicologia, sociologia, ciência política trabalho social e também na administração. O estudo de caso é justificável em algumas circunstâncias, são elas: quando o caso representa um teste crucial ou teoria existente; um caso típico ou representativo; quando o caso serve a um propósito; uma circunstância rara ou exclusiva; quando é revelador ou longitudinal. (YIN, 2001).

Tendo em vista a necessidade de se analisar um contexto específico e o caráter exploratório do estudo, a estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso, ou seja, investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo e o contexto

ainda não está claramente definido (YIN, 2001). O presente estudo considera que o caso da Corretora de seguros BRB abrange duas das circunstâncias citadas por Yin (2001), a primeira é ser uma circunstância rara ou exclusiva, e a segunda é o fato de que o caso tem um propósito revelador.

O estudo irá analisar três aspectos que segundo Corrêa e Caon (2002) são considerados importantes para se avaliar o serviço: velocidade do atendimento – tempo total do início ao fim do atendimento; segurança – o quão seguro é o serviço prestado, considerando a peculiaridade deste caso, as informações são confiáveis, não a falhas; e custo – o valor para realizar o processo.

Para MAZOTTI e GEWANDSZNAJDER (2002) as pesquisas qualitativas têm características multimetodológicas, ou seja, se utilizam de diversos procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Segundo eles a entrevista e análise de documentos são os mais utilizados.

Com base nestes critérios, foi selecionado o caso de uma empresa do setor de serviços nacional: Corretora de seguros BRB, ela desenvolve soluções especializadas. O estudo analisou o processo da folha de pagamento em dois momentos: o momento T0, quando o processo ainda não havia passado pela implementação da metodologia BPM, e o momento T1 após o processo ter sido submetido à metodologia e passado por três ciclos. Uma vez selecionado o caso, foram levantados dados do projeto de implementação da metodologia e feitas entrevistas conduzidas por um roteiro semi-estruturado com perguntas abertas com a finalidade de entender a opinião dos entrevistados em relação aos aspectos de cada pergunta, o que permitiu ao respondente expor as idéias que achar necessárias para embasar as respostas das perguntas, assim como sugerido por Roesch (2006).

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A empresa escolhida para o estudo de caso é do setor de seguros, possui mais de vinte anos no mercado e conta com aproximadamente 200 funcionários. A Corretora Seguros BRB tem como objetivo atender seus clientes com excelência e oferecer segurança para sua família e a proteção de seus bens materiais.

A corretora oferece produtos e serviços para empresas cuidando da proteção de seu patrimônio, o bem-estar de seus funcionários com a oferta de planos de saúde e odontológico.

A Corretora comercializa seguros de todos os ramos, planos de capitalização, previdência privada e planos de saúde e odontológico. A Corretora de seguros BRB possui uma extensa rede de agências e postos de atendimento ao alcance de seus clientes, correntistas ou não do BRB.

3.3 População e amostra

Considerando que o universo da pesquisa compreendeu os colaboradores da corretora de seguros BRB da área de gestão de pessoas. A área que foi o foco do estudo conta com 9 funcionários. As entrevistas foram realizadas com o gestor e 8 funcionários da área de gestão de pessoas, 3 funcionários trabalham diretamente com o processo de folha de pagamento e 6 funcionários são clientes internos do processo.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Gil (1999) destaca a importância de analisar as fontes documentais, pois para ele interrogar as pessoas acerca de um determinado assunto, ou seja, entrevistá-las não é o bastante para detectar as mudanças. Considerando esta prerrogativa o

instrumento de pesquisa foi realizado com a análise de documentos disponibilizados pela empresa, e baseado no referencial teóricos foi montado um roteiro de entrevista semi estruturado que foi aplicado para os colaboradores do processo e para os clientes internos deste processo. Apêndice A.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a realização do estudo foi selecionado um processo que já havia passado pela implementação da metodologia BPM e já realizou mais de um ciclo do processo com a nova metodologia, pois este processo já apresentava resultados que poderiam ser analisados. O processo em questão tem importância crucial para a organização: o processo de folha de pagamento. Foi realizado o mapeamento do momento T0, quando o processo ainda não havia passado pela implementação da metodologia, por meio de entrevistas com os atuantes no processo. E a análise do mapeamento do momento T1, foi disponibilizado pela empresa. Também foram realizadas entrevistas com a gerente, a equipe que atua no processo de folha de pagamento e os clientes internos do processo, atuantes na área de gestão de pessoas. A gerente e equipe que atua no processo participaram de entrevistas, cujo roteiro foi dividido, basicamente, em três seções: informações gerais sobre o processo, dados e documentos sobre a realidade anterior do processo, como problemas e a situação atual, quais foram os ganhos e mudanças. A primeira seção do roteiro, informações gerais, contém questões que visam caracterizar a função do entrevistado, sua experiência, capacitação e a área de atuação e como ele percebe a importância do processo dentro da organização.

Na seção seguinte são apresentadas as questões sobre como o processo era conduzido anteriormente, tempo de duração e problemas apresentados. Na última seção estão as questões referentes ao processo atual, mudanças e melhorias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como o estudo foi realizado por meio de análise documental e entrevistas, vamos apresentar os resultados em cada uma das técnicas de pesquisa realizadas, explanando primeiramente os dados documentais da Corretora de seguros BRB.

4.1 Metodologia BPM utilizada na Corretora de seguros BRB.

Apresentaremos a metodologia utilizada na Corretora de seguros BRB desenvolvida pela Elo Group, empresa de consultoria que realizou o projeto na empresa foco do estudo. A metodologia segue cinco passos para alcançar a melhoria constante e inovação, proporcionando assim a geração de valor para o cliente, conforme apresentado na figura 2.



Figura 2 Representação da Metodologia BPM
Fonte: Elo Group (2011)

O primeiro passo é detalhar e validar o escopo dos processos que fazem parte de determinado projeto de melhoria e inovação, identificando, para cada um dos processos: interface com outros processos, subprocessos ou etapas (subdivisões do processo); unidades organizacionais que atuam nesse processo; sistemas de informação; suas entradas (insumos) e saídas (produtos), bem como leis, regulamentos, normativos e outros fatores que por ventura representem diretrizes ou restrições aplicáveis ao processo. Construir uma visão de futuro motivante para cada processo do projeto de melhoria e inovação. Essa visão de futuro deve representar a forma como a organização deveria funcionar nos próximos anos, sendo descrita por meio dos ganhos esperados e das melhorias desejadas. Mobilizar os stakeholders, executores, fornecedores e clientes (internos ou externos à organização), bem como as áreas de negócio e de suporte, para contribuírem com a visão de futuro dos processos.

O segundo passo é entender o funcionamento do processo a partir do desenho de fluxogramas que ilustrem como as rotinas de trabalho são realizadas atualmente. O nível de detalhamento da situação atual deve ser alinhada à visão de futuro, otimizando o tempo de execução do projeto de melhoria e inovação. Entender os problemas e dificuldades que limitem a concretização da visão de futuro do processo. A modelagem da situação atual é uma importante ferramenta para diagnosticar os problemas que devem ser atacados de forma que a visão de futuro possa ser efetivamente concretizada; Mensurar a situação atual dos processos alinhada aos ganhos esperados que foram identificados na visão do futuro. Todos os tipos de evidências sobre o desempenho do processo, tais como resultados de indicadores de desempenho, métricas, ocorrências, etc. devem ser coletadas de forma a possibilitar a criação de uma base de dados a ser utilizada tanto na estimativa dos ganhos esperados bem como na apuração dos ganhos reais.

O terceiro passo é o detalhamento das oportunidades de melhoria identificadas na visão de futuro e na modelagem do processo. Estas melhorias devem atuar diretamente nas causas que limitam a visão de futuro do processo e restringem os ganhos esperados. Estimar a expectativa de ganhos a partir das informações coletadas na mensuração da situação atual. Desta forma, o valor do projeto de melhoria e inovação será baseado na relação entre os ganhos (financeiros, clientes,

peças e processos), os custos (investimentos e custos recorrentes) e resistência a mudança (esforço político, operacional e cultural) necessários à implementação das oportunidades. É necessário priorizar as oportunidades de melhoria usando múltiplas dimensões como esforço/custo, ganhos, riscos e tempo para apoiar uma melhor decisão. A decisão de priorização deve estar vinculada a um horizonte temporal para sua execução e a uma prioridade específica.

A quarta etapa da metodologia é o redesenho dos processos analisados incorporando todas as oportunidades de melhorias priorizadas. O redesenho do processo geralmente detalha as melhorias propostas em atividades e tarefas que ilustram como o trabalho deverá ser realizado a partir daquele momento. É importante realizar uma análise do impacto da mudança proposta identificando todo tipo de resistência à mudança que possa afetar o sucesso da implementação e execução do novo processo.

A última etapa é o acompanhamento da execução dos planos de ação, incluindo treinamentos, desenvolvimento de sistemas de informação, revisão de políticas e todos os esforços para implementar as mudanças propostas. Estas iniciativas devem ser monitoradas por meio de reuniões periódicas, relatórios resumidos à gestão e reuniões extraordinárias para lidar com questões emergenciais.

4.2 Apresentação dos resultados

O estudo se propôs a analisar se houve ou não geração de valor para o processo de folha de pagamento da corretora de seguros BRB, segundo Miles e Huberman (1994) os resultados da análise dos materiais da pesquisa devem estar baseados no referencial teórico que permeia o estudo e nas perguntas da pesquisa, para eles estas informações precisam ser separadas por códigos ou categorias para dar um sentido as informações descritivas complicadas na pesquisa (MILES E HUBERMAN, 1994). Foi selecionada com base no referencial teórico três aspectos segundo Corrêa e Caon (2002) : velocidade do atendimento – tempo total do início ao fim do atendimento; segurança – o quão seguro é o serviço prestado, considerando a

peculiaridade deste caso, as informações são confiáveis, não a falhas; e custo – o valor para realizar o processo.

A Corretora de seguros BRB realiza o pagamento dos funcionários com antecedência, o que significa que ao contrário da maioria das empresas ela paga com 10 dias de antecedência. O pagamento é realizado todo dia 20 ou dia útil anterior. O processo da folha de pagamento começa no primeiro dia útil de todo mês e termina no último dia útil de todo mês. Posto estas considerações iniciais iremos apresentar o mapeamento do momento T0, conforme Figura 3.

1.1 ATUALIZAR a quantidade de dias úteis no mês no RM Labore – Sistema utilizado pela corretora para fazer a folha de pagamento.

1.2 EXPORTAR informações de vendas no NX Saga – sistema de vendas da corretora. Nesta etapa os dados são exportados do sistema e lançados manualmente em planilha Excel. Como a venda é registrada por CPF do Cliente o RH precisa procurar o CPF no sistema de vendas e depois localizar a data da venda, pois um cliente pode ter comprado mais de um produto em diferentes momentos. E a comissão deve ser paga apenas referente ao mês específico, portanto é preciso tomar muito cuidado para não lançar uma comissão que na verdade já foi paga em um mês anterior.

1.3 CALCULAR valores de comissões e atingimento de meta em planilha MS Excel

1.4 ENCAMINHAR prévia dos valores de comissionamento a cada consultor e respectivo superior, até o dia 10 de cada mês.

1.5.1 APROVAR valores de comissionamento de cada consultor (Coordenador)

1.5.2 APROVAR valores de comissionamento de cada consultor (Supervisor). Os vendedores não tinham data exata para realizar a devolutiva, por este motivo muitos deles enviavam os apontamentos para correção bem próximo ao dia 20 o que gerava retrabalho e correria para entregar a folha a tempo.

1.6 ATUALIZAR Planilha com os comissionamentos, caso esteja divergente da prévia. Como cada vendedor entregava em um dia o RH realizava as correções conforme chegava a demanda, por este motivo muitas vezes a planilha de comissão estava pronta e chegava algum colaborador pedindo para realizar correções.

1.7 ENCAMINHAR planilha com a lotação dos consultores de venda. Cada Consultor trabalha em um setor diferente, e as vezes eles são remanejados, por exemplo, um consultor/vendedor passa três meses no setor de seguro de vida e depois é realocado para o setor de plano de saúde. Estes dados são importantes por que cada produto tem um valor e uma comissão diferente sobre a venda.

1.8 ENCAMINHAR planilha com as metas atualizadas por operador

1.9 ENCAMINHAR relação das pessoas que tiveram as propostas de seguro de vida em grupo aprovadas, esta etapa é importante para realizar os descontos, pois o colaborador paga um percentual do seguro de vida, e este percentual varia de acordo com a faixa salarial.

1.10 ENCAMINHAR comprovantes do auxílio creche e/ou Auxílio educação. Toda mãe com filhos até sete anos de idade recebe este benefício que de acordo com o número de horas trabalhadas, como por exemplo 6 ou 8 horas diárias. As funcionárias devem entregar o comprovante todos os meses no RH. Este era outro documento que não possuía data específica para entrega, o que fazia com que as pessoas sempre entregassem em cima da hora.

1.11 ATUALIZAR informações de lotação dos consultores encaminhada pela GEVEN (Gerência de Vendas) em MS Excel (planilha Excel).

1.12 REGISTRAR valor dos proventos de comissionamento em cada consultor em MS Excel. Esta etapa era preciso conferir duas a três vezes.

1.13 REGISTRAR os valores dos auxílios encaminhados pelos empregados em MS Excel.

1.14 ARQUIVAR recibo de pagamento do auxílio efetuado pelo empregado na sua pasta da FOPAG (folha de pagamento) do mês

1.15 REGISTRAR crédito dos auxílios encaminhados pelos empregados na folha no RM Labore – sistema que gera a folha de pagamento.

1.16 REVISAR os descontos da participação do colaborador nos VA e VT. Esta etapa deve ser realizada considerando a quantidade de dias úteis do mês e a carga horária de cada trabalhador.

1.17 CADASTRAR no RM Labore os novos empréstimos realizados no mês que deverão ser descontados. Os funcionários têm o direito de realizar empréstimos junto ao Banco com desconto em folha.

1.18 REGISTRAR em MS Excel as informações do plano de saúde a serem descontadas da FOPAG (Folha de pagamento). Cada colaborador tem um desconto diferente devido ao número de dependentes.

1.19 ATUALIZAR descontos dos colaboradores conforme a remuneração variável no MS Excel. Esta etapa é importante para conferir se há erros. Exemplo, o vale transporte e refeição que muda de acordo com o mês.

1.20 REGISTRAR descontos do colaborador conforme a remuneração variável no RM Labore.

1.21 IMPORTAR as informações do ponto eletrônico cadastradas. Nesta etapa é impresso todos os registros da máquina de ponto biométrico.

1.22 ATUALIZAR as informações das horas extras aprovadas por email. A política da empresa é que seus funcionários não realizem hora extra, porém caso seja necessário o gestor deve enviar um email aprovando a hora extra. E apenas serão consideradas para pagamento as hora extras aprovadas previamente.

2. CADASTRAR as informações no RM Labore. Nesta etapa o RH lança todas as informações já consolidadas nas planilhas em excel e lança uma a uma dentro do sistema.

2.1 GERAR Relatório por evento para conferência separada no RM Labore, após lançar todas as informações, retira-se um relatório e confere se há alguma inconsistência. Caso haja alguma inconsistência passa-se para o 2.2.

2.2 CORRIGIR valor incorreto no RM Labore para o batimento dos cálculos.

2.3 GERAR Prévia da Folha de Pagamento de Empregados no RM Labore.

2.4 ENTREGAR Prévia da Folha de Pagamento de Empregados para conferência entrega-se a prévia para os funcionários.

2.5 CORRIGIR inconsistências encontradas na Folha de Pagamento.

3.2 APROVAR o crédito da Folha de Pagamento, para ser enviada ao Banco e creditada nas contas dos funcionários.

3.3 ENVIAR arquivo de crédito para o Banco

3.4 DISTRIBUIR contracheques dos funcionários

3.5 ARQUIVAR comprovantes do pagamento dos salários na Pasta da FOPAG do mês

3.6 GERAR Folha analítica da FOPAG – folha de pagamento para comparar o líquido salarial com o valor pago.

3.7 VERIFICAR no RM Labore a origem do erro, caso haja erros a correção e o crédito são realizados no mesmo mês.

Devido ao grande retrabalho e ao fato dos colaboradores entregarem os documentos e apontamentos de correções sem uma data delimitada a equipe responsável pelo processo da folha de pagamento constantemente precisava realizar hora extra, inclusive aos finais de semana, por exemplo, quando o pagamento caia em uma segunda feira. O percentual de correções que tinha de ser realizado mensalmente era de 7,5%.

Com isso o número de horas extras pagas ao funcionários que trabalhavam no processo de folha de pagamento também era auto, principalmente devido a necessidade de realizar as tarefas em alguns domingos, afim de conseguir entregar a folha no prazo para pagamento dos salários.

Figura 3 – Fluxograma do processo Folha de pagamento momento T0

Mapeamento do momento T1, conforme Figura 4.

1.1 ATUALIZAR a quantidade de dias úteis no mês no RM Labore – Sistema utilizado pela corretora para fazer a folha de pagamento.

1.2 EXPORTAR informações de vendas no NX Saga – sistema de vendas da corretora. Nesta etapa os dados são exportados do sistema e lançados manualmente em planilha Excel. O sistemas prendeu a busca por CPF e por mês o que facilitou e diminuiu o trabalho.

1.3 CALCULAR valores de comissões e atingimento de meta em planilha MS Excel

1.4 ENCAMINHAR prévia dos valores de comissionamento a cada consultor e respectivo superior, até o dia 8 de cada mês.

1.5.1 APROVAR valores de comissionamento de cada consultor (Coordenador)

1.5.2 APROVAR valores de comissionamento de cada consultor (Supervisor). Os vendedores tem até o dia 10 para enviar os apontamentos de correções.

1.6 ATUALIZAR Planilha com os comissionamentos, caso esteja divergente da prévia. Como as verificações diminuíram as correções são mais fáceis e os erros também diminuíram.

1.7 ENCAMINHAR planilha com a lotação dos consultores de venda. Cada Consultor trabalha em um setor diferente, e as vezes eles são remanejados, por exemplo, um consultor/vendedor passa três meses no setor de seguro de vida e depois é realocado para o setor de plano de saúde. Estes dados são importantes por que cada produto tem um valor e uma comissão diferente sobre a venda.

1.8 ENCAMINHAR planilha com as metas atualizadas por operador.

1.9 ENCAMINHAR relação das pessoas que tiveram as propostas de seguro de vida em grupo aprovadas, esta etapa é importante para realizar os descontos, pois o colaborador paga um percentual do seguro de vida, e este percentual varia de acordo com a faixa salarial. Até o dia 10 de cada mês

1.10 ENCAMINHAR comprovantes do auxílio creche e/ou Auxílio educação. Toda mãe com filhos até sete anos de idade recebe este benefício que de acordo com o número de horas trabalhadas, como por exemplo 6 ou 8 horas diárias. Deve ser entregue até o dia 10 de cada mês ou dia útil anterior. Caso contrario a correção ficará para o mês seguinte.

1.11 ATUALIZAR informações de lotação dos consultores encaminhada pela GEVEN (Gerência de Vendas) no RM Labore.

1.12 REGISTRAR valor dos proventos de comissionamento em cada consultor no RM Labore.

1.13 REGISTRAR os valores dos auxílios encaminhados pelos empregados em MS Excel.

1.14 ARQUIVAR recibo de pagamento do auxílio efetuado pelo empregado na sua pasta da FOPAG (folha de pagamento) do mês

1.15 REGISTRAR crédito dos auxílios encaminhados pelos empregados na folha no RM Labore – sistema que gera a folha de pagamento.

1.16 REVISAR os descontos da participação do colaborador nos VA e VT. Esta etapa deve ser realizada considerando a quantidade de dias úteis do mês e a carga horária de cada trabalhador.

1.17 CADASTRAR no RM Labore os novos empréstimos realizados no mês que deverão ser descontados. Os funcionários têm o direito de realizar empréstimos junto ao Banco com desconto em folha.

1.18 REGISTRAR no RM Labore as informações do plano de saúde a serem descontadas da FOPAG (Folha de pagamento). Cada colaborador tem um desconto diferente devido ao número de dependentes.

1.19 ATUALIZAR descontos dos colaboradores conforme a remuneração variável no MS Excel. Esta etapa é importante para conferir se há erros. Exemplo, o vale transporte e refeição que muda de acordo com o mês.

1.20 REGISTRAR descontos do colaborador conforme a remuneração variável no RM Labore.

1.21 IMPORTAR as informações do ponto eletrônico cadastradas no sistema que possui ligação com a máquina eletrônica de ponto.

1.22 ATUALIZAR as informações das horas extras aprovadas no RM Chronus – sistema de controle de horas para a leitura no RM Labore. Agora o solicitante aprovador faz o pedido pelo sistema RM Chronus e a aprovador aprova também pelo sistema. Depois basta exportar o relatório.

2.1 GERAR Relatório por evento para conferência separada no RM Labore, após lançar todas as informações, retira-se um relatório e confere se há alguma inconsistência. Caso haja alguma inconsistência passa-se para o 2.2.

2.2 CORRIGIR valor incorreto no RM Labore para o batimento dos cálculos.

- 2.3 GERAR** Prévia da Folha de Pagamento de Empregados no RM Labore.
- 2.4 ENTREGAR** Prévia da Folha de Pagamento de Empregados para conferência entrega-se a prévia para os funcionários.
- 2.5 CORRIGIR** inconsistências encontradas na Folha de Pagamento.
- 3.2 APROVAR** o crédito da Folha de Pagamento, para ser enviada ao Banco e creditada nas contas dos funcionários.
- 3.3 ENVIAR** arquivo de crédito para o Banco
- 3.4 DISTRIBUIR** contracheques dos funcionários
- 3.5 ARQUIVAR** comprovantes do pagamento dos salários na Pasta da FOPAG do mês
- 3.6 GERAR** Folha analítica da FOPAG – folha de pagamento para comparar o líquido salarial com o valor pago.
- 3.7 VERIFICAR** no RM Labore a origem do erro, caso haja erros a correção e o crédito são realizados no mesmo mês.

No momento T0 era necessário registrar todos os meses o vale alimentação e o auxílio creche/ educação, já no momento T1, basta cadastrar uma vez que o sistema computa e o pessoal do RH só precisa verificar se esta correto sem a necessidade de lançar a cada exercício. A folha de pagamento é disponibilizada agora pela intranet, o que poupou tempo e dinheiro do setor.

Figura 4 – Fluxograma do processo Folha de pagamento momento T1

A Corretora de seguros BRB realizava grande parte do processo da folha de pagamento de forma manual. A área de gestão de pessoas possuía um software que não estava utilizando sua capacidade máxima. Com a implementação da metodologia BPM a consultoria Elo Group detectou que boa parte do processo poderia ser automatizado o que geraria mais agilidade e maior controle de falhas no processo. De acordo com Lemos (1999) o processo de inovação e difusão precisa contar com mecanismos particulares de troca de conhecimentos.

Tabela 2: Variáveis de serviços avaliadas nos momentos T0 e T1.

Variável Analisada	% Redução	Observações
Tempo (início ao fim do processo)	8,5%	<ul style="list-style-type: none"> Como todos os documentos necessários para realizar os cálculos e lançamentos chega até o dia 10, o RH agora dispõe de tempo para realizar todas as tarefas, antes a folha era fechada no dia 19 ou até mesmo no dia 20, hoje o RH já consegue fechar a folha com 2 ou até 3 dias de antecedência. O sistema de vendas NX saga fechou as vendas do mês específico com o CPF do cliente o que reduziu bastante o tempo que o RH levava para calcular as comissões, no momento T0 eles levavam 5 dias, no momento T1 passaram a levar 3 dias.
Custo (início ao fim do processo)	1,68%	<ul style="list-style-type: none"> Com a alteração no processo o RH não tem mais a necessidade de realizar hora extra para conseguir fechar a folha de ponto. Como boa parte do processo foi automatizado reduziu a necessidade de um estagiário.
Segurança (início ao fim do processo)	87%	<ul style="list-style-type: none"> Com a alteração do processo, os cadastros e conferências manuais diminuíram. O percentual de correção realizado pelo RH no momento T0 era de 7,5% e no momento T1 é de 1%. A informação se tornou mais segura e confiável.

Dados da pesquisa.

A implementação da metodologia BPM proporcionou agilidade para o processo.

O novo processo irá gerar uma economia total de custos de 20,27% ao ano para a corretora de seguros BRB.

Os 9 funcionários da área de gestão de pessoas trabalham na empresa a pelo menos 3 anos, a formação acadêmica destes está entre Administração, psicologia, pedagogia, biologia e contabilidade.

Tabela 3: Formação acadêmica dos funcionários

Administração	4
Psicologia	2
Pedagogia	1
Biologia	1
Contabilidade	1

Fonte: Corretora de seguros BRB, 2011.

Com relação a categoria inovação os entrevistados relataram quatro aspectos que segundo Lemos (1999) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) podem ser considerados inovação ou que podem resultar em inovações: automatização, mudança no processo, melhoria no processo e troca de conhecimentos.

Tabela 4: Categoria – Inovação.

Conteúdos abordados	Frequência de respostas
Automatização	9
Mudança no processo	5
Melhorias no processo	9
Troca de conhecimentos	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os entrevistados citaram a automatização e a melhoria no processo, como pode ser observado nos trechos abaixo:

[...] Antes levávamos muito mais tempo para conseguirmos cumprir o prazo e enviar a folha a tempo o sistema facilitou muito [...]

[...] A metodologia é ótima, analisar o que fazemos nos fez perceber que muitas coisas podiam ser aprimoradas. Antes entregar os contracheques de forma manual era muito trabalhoso, agora é muito mais simples e fácil o colaborador quer ver é fácil basta entrar na intranet. Os lançamentos do plano de saúde então levavam uma semana com o sistema basta puxar tudo que já está lá ele calcula e pronto [...]

[...] As reuniões que tivemos para pensar no processo foram muito boas, realizamos diversas mudanças que tornou os resultados mais precisos, os erros com a implantação do sistema diminuíram [...]

Na categoria geração os entrevistados destacaram três aspectos: agilidade, diminuição de falhas e maior controle e conhecimento

Tabela 5: Categoria – Geração de Valor.

Conteúdos abordados	Frequência de respostas
Agilidade	9
Diminuição de falhas	5
Maior controle e conhecimento	7

Fonte: Dados da pesquisa.

A agilidade o controle e maior conhecimento foram os termos mais citados nas entrevistas:

[...] O processo novo, quero dizer da forma como foi estruturado fez com que tirássemos algumas atividades que levavam tempo e que podiam ser feitas pelo sistema [...]

[...] Muitas coisas antes tinham de ser lançadas na mão agora é só colocar no sistema e ele gera todas as informações, isso reduziu bastante o tempo [...]

[...] Melhorou muito porque hoje eu tenho mais conhecimento sobre todas as etapas do processo não apenas do meu trabalho, conhecendo o todo agente tem maior controle e sabe exatamente onde precisa ter mais atenção ou não [...]

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Segundo os três aspectos escolhidos, sugeridos por Corrêa e Caon (2002) são considerados importantes para se avaliar o serviço: velocidade do atendimento – tempo total do início ao fim do atendimento, o estudo provou que a metodologia possibilitou a redução de tempo em 8,5%; segurança – o estudo apontou que houve uma redução de mais de 80% no número de falhas nas informações as tornando mais confiáveis e precisas; e custo, com a redução de horas extras e a diminuição de trabalhos operacionais o setor pode realizar uma economia no processo de 1,68% ao mês.

A automatização pode ser considerada uma inovação incremental, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) as inovações incrementais são melhorias implantadas no processo ou mesmo no produto. A metodologia BPM implementada na corretora de seguros BRB realizou modificações no processo, na forma como eles realizavam as atividades reduzindo tempo e custos da operação.

Zairi (1997) relata que a gestão de processos por meio da metodologia BPM busca reforçar continuamente todas as atividades, através da introdução de melhores prática, para garantir que os padrões internos de desempenho sejam competitivamente aceitáveis. Estas atividades foram realizadas por meio das reuniões para a discussão do processo e instigar os funcionários a buscar melhorias, pensando no seu cliente, que neste caso são todos os funcionários da corretora, o estudo prova que este objetivo foi alcançado pois o processo reduziu o tempo e os erros que o processo apresentava.

Para McKay e Radnor (1998) a metodologia BPM exige que as empresas se concentrem em como criar e entregar valor para os clientes. Cada decisão e ação são identificadas para revelar os processos pelos quais as necessidades dos clientes serão atendidas e os farão satisfeitos.

Diante destas prerrogativas e análises o estudo de caso apresentado provou que a metodologia gerou valor para este processo em específico da folha de pagamento da corretora de seguros BRB.

Implicações acadêmicas

- A pesquisa comprovou que a metodologia gera valor para a empresa e abre caminho para outros estudos. Zairi (1997) afirma que a gestão de processos por meio da metodologia BPM procura estimular a busca e introdução de melhores práticas.

Implicação gerencial

- Considerando que segundo Zairi (1997) a maioria das organizações têm adotado a abordagem baseada em processos para gerenciar suas operações, diante disto o presente estudo vêm auxiliar os gestores na tomada de decisão, quanto a validade de uma metodologia que trará possibilidades de inovação e melhorias pra o negócio.

Limitações

- O estudo deveria ter sido realizado com um tempo maior, e o tempo disponível dos funcionários da empresa era limitado devido as obrigações do dia a dia.

Pesquisas futuras

- O estudo ficaria mais completo se fosse realizado em todas as áreas da empresa considerando todos os clientes do processo.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.. Competitividade e recursos humanos. **Rev. Adm. da USP**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-28, 1992.

BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. **Inovações em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BPM CBOK Guia. **Guia para o gerenciamento de processos de negócios: Corpo comum de conhecimento**. 2 ed. Chicago: Association of Business Process Management Professionals, 2009.

CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1994.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

Elo Group. **Sistema de melhoria e inovação organizacional: execução de projetos de melhoria e inovação**. Rio de Janeiro: Elo Group, 2011.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços Operações, estratégia e tecnologia de informação**. Bookman, 2005.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. Cambridge: MIT. Press, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas.1999

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLDRATT, E. M. **A corrida pela vantagem competitiva**. São Paulo: C. Fulmann, 1992.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEE, R. G.; DALE, B. G. **Business Process Management Journal**, MCB University Press, 1463-7154, v. 4 n. 3, p. 214-225, 1998.

LE MOS, C. in LASTRES, H.M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro Campus, 1999.

LOVELOCK, C. H. **Classifying services do gain strategic marketing insights. Managing Services – Marketing, Operations and Human Resources**. 2 ed. New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1992.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARKLAND, R. E.; VICKERY, F. E.; DAVIS, C. E.. **Operations management concepts in manufacturing and services**. Ed: South-Western College Publishing. 1998

MCKAY, A.; RADNOR, Z. **International Journal of Operations & Production Management**, MCB University Press, 0144-3577, v. 18 n. 9/10, p. 924-936, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. London: Sage, 1994.

MAZOTTI, A; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais - Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2002

MELLO, S. C. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J, B.. **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

NEGRI, J. A. e KUBOTA, L. C. **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006.

NORMANN, R. **Administração de Serviços – Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços**. São Paulo: Editora Atlas, 1993

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos metodologia e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Rio de Janeiro: Bookman, 2009.

PAIVA, J. C. N.; BARBOSA, F. V.; RIBEIRO, Á. H. P. Proposta de escala para mensurar o valor percebido no varejo bancário brasileiro. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 13, n. 2, jun. 2009 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552009000200009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 24 maio 2011. doi: 10.1590/S1415-6552009000200009.

PALMER, A.; COLE, C. **Services marketing: principles and practices**. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

PIRES, M. G; MARCONDES, R. C. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 8, n. spe, 2004 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552004000500005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 24 maio 2011. doi: 10.1590/S1415-6552004000500005.

PIRES, P. J.; MARCHETTI, R. Z.. O perfil dos usuários de caixa-automáticos em agências bancárias na cidade de Curitiba. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 1, n. 3, dez. 1997 . Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 24 maio 2011. doi: 10.1590/S1415-65551997000300004.

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Editora Campus, Rio de Janeiro 1990;

RABECHINI, JR. R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Rev. Produção**. São Paulo: v.2, n.2, p.28 - 41, 2002.

RICHARDSON, R. J.; et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH , S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, L. C.; FACHIN, G. R. B.; VARVAKIS, G. Gerenciamento de processos de serviço em bibliotecas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94, maio/ago, 2003.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1997.

SIMÃO, A.; MACIEIRA, A.; TRAPP, C.; CRUZ, G.; JESUS, L.; TAKADA, L. **A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira**. Elo Group, 2011.

STANTON, W. I. **Fundamentals of Marketing**. McGraw-Hill, Singapura, 1986.

VARGAS, E. R. de; ZAWISLAK, P. A. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, mar. 2006 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 24 maio 2011. doi: 10.1590/S1415-65552006000100008.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, v.20, n.5, p.383 – 386, set/out, 2007.

VERGARA, S. C. **Análise de Conteúdo**. In: **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p.15-24.

Zairi, M. **Business Process Management Journal**, MCB University Press, 1355-2503, v. 3, n. 1, p. 64-80, 1997.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2

ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philipe. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro entrevista semi estruturado

Meu nome é Raquel Sousa, sou estudante de graduação do curso de administração de empresas. Estou realizando meu trabalho de conclusão de curso sobre

Os dados coletados terão finalidade acadêmica e serão tratados de forma agregada, mantendo-se o anonimato de pessoas e equipes consultadas. Ou seja, seu nome não será mencionado no trabalho. Esse é o nosso compromisso ético: não associar percepções, julgamentos e opiniões a respeito do que lhe será perguntado com nomes de pessoas. Não existem respostas certas ou erradas. O que importa é a percepção de cada entrevistado a respeito do que será perguntado.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO UTILIZADO JUNTO AOS COLABORADORES DA CORRETORA DE SEGUROS BRB

ROTEIRO DE ENTREVISTA (Colaboradores)

1. Qual sua formação inicial?
2. Há quanto tempo trabalha na empresa?
3. Quais eram as maiores dificuldades ou problemas enfrentados no processo?
4. Como se deu a implementação da metodologia?
5. Quais as dificuldades encontradas na implementação?
6. Quais melhorias a metodologia proporcionou para o processo?
7. Quais melhorias a metodologia proporcionou no trabalho que você realiza?

Apêndice B – Tabela Percentual de automatização do processo de folha de pagamento da Corretora de seguros BRB

Variável	Variação %	Observações e Premissas
Cálculo das Horas Extras	80%	Controle atual 100% manual. O RH controla as aprovações de horas extras e faz o cálculo em planilhas
Cálculo das Comissões	30%	Observando as melhorias observadas no Projeto de Vendas
Distribuição do contracheque para cada colaborador	90%	Considera-se 10% pois o espelho do contracheque é disponibilizado via intranet
Consolidação do BRB Saúde	80%	
Registro de Empréstimo	85%	

Fonte: Corretora de seguros BRB, 2011.

Apêndice C – Tabela de Reduções obtidas no processo com a implementação da metodologia BPM

Variável Analisada	% Redução em tempo	Observações e Premissas
Tempo de fechamento do valor das comissões (min)	8%	Medição do tempo de início do cálculo, desde a exportação do NX Saga ao lançamento no RM Labore
Tempo de registro do auxílio creche e educação no RM Labore (min)	100%	Com a alteração do processo, somente será necessária a importação e não mais a correção da matrícula e dos códigos de contribuição
Tempo de registro de empréstimos (min)	83%	Com a alteração do processo, esse cadastro é feito somente no momento da solicitação do empréstimo, devendo o RH registrar somente no pagamento da primeira parcela
Tempo de registro BRB Saúde (min)	94%	Com a alteração do processo, registro se tornou automático
Tempo de Cálculo e Lançamento das Horas Extras (min)	42%	O cálculo e registro das horas extras será automático no sistema
Tempo de entrega de contracheques aos colaboradores respectivamente (min)	100%	Com a alteração do processo a distribuição será automática.

Fonte: Corretora de seguros BRB, 2011.

Apêndice D – Plano de implementação do processo de folha de pagamento

Frente de Atuação
Atividade
Parametrizar RM Chronus para o controle e cálculo das horas extras
Definir requisitos de parametrização do RM Chronus e abrir demanda junto à Implanta Brasil
Parametrizar o RM Chromus conforme requisitos demandados
Validar parametrização e relatórios de horas extras
Implementar controle e cálculo das horas extras via RM Chronus
Parametrizar BI para gerar Relatório de Comissões com os percentuais por tipo de venda
Definir requisitos de parametrização do BI e abrir demanda na GETEC
Parametrizar o BI conforme requisitos demandados
Validar parametrização e relatórios de comissões
Implementar uso de Relatórios de Comissões via BI
Parametrizar Multiseguros para atualizar os percentuais de cada tipo de produto
Definir requisitos de parametrização do Multiseguros e abrir demanda na GETEC
Parametrizar o Multiseguros conforme requisitos demandados
Validar parametrização e relatórios de percentuais de produtos
Parametrizar Multiseguros para gerar relatório de prévia de comissão por colaborador em arquivos individuais
Definir requisitos de parametrização do Multiseguros e abrir demanda na GETEC
Parametrizar o Multiseguros conforme requisitos demandados
Validar parametrização e relatórios prévio de comissão por colaborador
Iniciar utilização de prévia de comissão emitidos via Multiseguros

Parametrizar a ferramenta contra-cheque da intranet da Corretora Seguros BRB para disponibilizar contra-cheque válido virtualmente**Definir requisitos de parametrização da ferramenta contra-cheque e abrir demanda na GETEC****Parametrizar o Multiseguros conforme requisitos demandados****Validar parametrização e a disponibilização do contra-cheque na internet****Comunicar a disponibilização do contra-cheque na internet para os funcionários da Corretora****Utilizar efetivamente os relatórios por centro de custo (alimentação, férias, BRB Saúde, VR e Seguros) fornecidos pelo RM Labore****Definir requisitos de parametrização do RM Labore e abrir demanda na GETEC****Parametrizar o RM Labore conforme requisitos demandados****Validar parametrização e o envio de informações do RM Labore para o RM Fluxos**

Fonte: Corretora de seguros BRB, 2011.

Apêndice E – Tabela de riscos do projeto na área de gestão de pessoas

RISCO	COMPONENTE DE RISCO	MACROPROCESSO	PROCESSO	SUBPROCESSO
LEGAL	Erro na base de cálculos de encargos trabalhistas	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Pagamento de Encargos Trabalhistas
LEGAL	Erro em apuração de encargos trabalhistas	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Pagamento de Encargos Trabalhistas
OPERACIONAL	Falha no cálculo das horas extras e encargos relacionados	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Gerar e Pagar Folha de Pagamento
OPERACIONAL	Ausência de assinatura do Termo de Auxílio Creche	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Gerir Benefícios
OPERACIONAL	Erro no controle das férias dos empregados	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Férias
SISTEMA	Erro no Relatório de Comissões do BI	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Gerar e Pagar Folha de Pagamento
OPERACIONAL	Ausência da aprovação do comissionamento pelo superior do consultor/operador	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Gerar e Pagar Folha de Pagamento
OPERACIONAL	Falha na digitação do reembolso do auxílio educação	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Gerar e Pagar Folha de Pagamento
OPERACIONAL	Falha na atualização dos dias úteis de cada mês para formalização da Folha de Pagamento	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Gerar e Pagar Folha de Pagamento
OPERACIONAL	Falha no depósito da pensão alimentícia para o favorecido	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Gestão de Benefícios
LEGAL	Falha de adequação ao ACT	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Gerar e Pagar Folha de Pagamento
LEGAL	Falha na atualização dos impostos	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Pagar Encargos Trabalhistas
LEGAL	Falha na atualização das normas trabalhistas e previdenciárias	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Pagar Encargos Trabalhistas
OPERACIONAL	Falha no cadastramento do novo colaborador	Gerir Pessoas	Administrar Pessoas	Contratação de novos colaboradores

Fonte: Corretora de seguros BRB, 2011.

Apêndice F – Tabela de indicadores do processo da folha de pagamento

Processo	Indicador	Unidade	Δ tempo	Ideal	Fórmula
Folha de Pagamento	Consistência dos cálculos de Comissões de Vendas	%	Após a realização do pagamento	<input type="checkbox"/>	(Quantidade de Colaboradores com comissão com inconsistência / Total de colaboradores que recebem comissão)*100
Folha de Pagamento	Tempo de consolidação da Folha de Pagamento	Dias úteis	Após a realização do pagamento	<input type="checkbox"/>	(Data de consolidação da primeira informação de folha - Data de Geração da Folha de Pagamento Final)
Folha de Pagamento	Percentual de correção da prévia da Folha de Pagamento	%	Após a geração da prévia da Folha de Pagamento	<input type="checkbox"/>	(Quantidade de Colaboradores com erros na Folha / Total de colaboradores que compõe a Folha)*100

Fonte: Corretora de seguros BRB, 2011.

Anexo A – Entrevistas

ROTEIRO DE ENTREVISTA (1 Colaborador)

1. Qual sua formação inicial?
Administração
2. Há quanto tempo trabalha na empresa?
Trabalho no BRB a uns 9 anos mas na corretora a 5
3. Quais eram as maiores dificuldades ou problemas enfrentados no processo?
O retrabalho, bom não tinha muitas, apenas algumas vezes agente mandava informação e não batia então tínhamos que rever.
4. Como se deu a implementação da metodologia?
Participamos de reuniões para discutir o processo e pensar como seria a melhor maneira de executá-lo, pensar nos riscos.
5. Quais as dificuldades encontradas na implementação?
Com certeza foi a equipe entrar em consenso em relação a algumas atividades, mas aos poucos agente foi analisando as situações e entramos em acordo
6. Quais melhorias a metodologia proporcionou para o processo?
Tempo, sem dúvida. Agilizou o processo,
7. Quais melhorias a metodologia proporcionou no trabalho que você realiza?
Acho que foi o sistema, o processo novo, quero dizer da forma como foi estruturado fez com que tirássemos algumas atividades que levavam tempo e que podiam ser feitas pelo sistema, isso melhorou muito porque reduziu o trabalho que era dispendioso.

ROTEIRO DE ENTREVISTA (2 Colaborador)

1. Qual sua formação inicial?

Biologia

2. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Há 18 anos, na corretora a 7 anos

3. Quais eram as maiores dificuldades ou problemas enfrentados no processo?

Ter que fazer toda a correção dos códigos de contribuição e das matrículas

4. Como se deu a implementação da metodologia?

Nós tivemos que analisar as atividades que realizávamos e discutir possíveis melhorias, foi muito importante pois tivemos a noção total do processo e não só do nosso pedacinho.

5. Quais as dificuldades encontradas na implementação?

Acho que não teve nenhuma eu não senti dificuldades de fato, para mim foi bem tranquilo.

6. Quais melhorias a metodologia proporcionou para o processo?

Aprimorou as atividades, conseguimos reduzir o tempo e o controle e claro a diminuição de erros

7. Quais melhorias a metodologia proporcionou no trabalho que você realiza?

As mesmas que falei antes, não perco tanto tempo corrigindo os erros, isso para mim foi excelente.

ROTEIRO DE ENTREVISTA (3 Colaborador)

1. Qual sua formação inicial?
Pedagogia
2. Há quanto tempo trabalha na empresa?
Faz 4 anos que trabalho aqui.
3. Quais eram as maiores dificuldades ou problemas enfrentados no processo?
Os erros que tinham de ser refeitos e o tempo perdido para conferir tudo
4. Como se deu a implementação da metodologia?
Bom fizemos reuniões para estudar as atividades, realizamos mudanças, criamos indicadores e definimos os riscos que poderiam ter na implementação
5. Quais as dificuldades encontradas na implementação?
Não teve nenhuma dificuldade de fato, talvez na hora de definir os riscos e algumas etapas do processo.
6. Quais melhorias a metodologia proporcionou para o processo?
Trouxe mais tecnologia, o contracheque na intranet está sendo ótimo tivemos uma resposta muito boa dos funcionários, eles adoraram.
7. Quais melhorias a metodologia proporcionou no trabalho que você realiza?
Tempo e o retrabalho é menor, hoje conseguimos fazer o processo tranquilos sem ficar com o tempo corrido.

ROTEIRO DE ENTREVISTA (4 Colaborador)

1. Qual sua formação inicial?
Administração
2. Há quanto tempo trabalha na empresa?
Já faz uns 10 anos
3. Quais eram as maiores dificuldades ou problemas enfrentados no processo?
Para mim calcular as horas extras porque antes do sistema não eram automáticas, agora não está bem melhor.
4. Como se deu a implementação da metodologia?
Nós fizemos reuniões para discutir as atividades e propor melhorias.
5. Quais as dificuldades encontradas na implementação?
Para mim foi me acostumar com o sistema e com todas as mudanças
6. Quais melhorias a metodologia proporcionou para o processo?
O tempo porque muitas coisas antes tinham de ser lançadas na mão agora é só colocar no sistema e ele gera todas as informações, isso reduziu bastante o tempo
7. Quais melhorias a metodologia proporcionou no trabalho que você realiza
Isso que eu já falei antes, o tempo diminuiu e as tarefas ficaram mais simples

ROTEIRO DE ENTREVISTA (5 Colaborador)

1. Qual sua formação inicial?

Psicologia

2. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Há 6 anos

3. Quais eram as maiores dificuldades ou problemas enfrentados no processo?

Ter que trabalhar com a informação mais de uma vez, o retrabalho era o pior.

4. Como se deu a implementação da metodologia?

Nós fizemos alguns workshops, tivemos algumas reuniões o que foi muito importante para conhecermos o trabalho de todo mundo e o processo todo

5. Quais as dificuldades encontradas na implementação?

Tivemos muitas mudanças se acostumar a todas elas principalmente o acompanhamento de indicadores não foi tão fácil no começo

6. Quais melhorias a metodologia proporcionou para o processo?

Tivemos muitas melhorias com o sistema a principal foi a redução de erros e a agilidade que ele proporcionou

7. Quais melhorias a metodologia proporcionou no trabalho que você realiza

Para mim o fato de pegar as informações em um só lugar e não precisar refazer foi o que mais contribuiu.

ROTEIRO DE ENTREVISTA (6 Colaborador)

1. Qual sua formação inicial?
Administração
2. Há quanto tempo trabalha na empresa?
Tem 13 anos que trabalho na companhia
3. Quais eram as maiores dificuldades ou problemas enfrentados no processo?
O prazo, antes levávamos muito mais tempo para conseguirmos cumprir o prazo e enviar a folha a tempo o sistema facilitou muito nosso trabalho
4. Como se deu a implementação da metodologia?
O que foi muito bom para nós foi os workshops pois aprendemos muito e entendemos mais nosso próprio trabalho como um todo, o que meu trabalho contribui para o cara da mesa ao lado.
5. Quais as dificuldades encontradas na implementação?
As divergências de opinião e todas as mudanças, demorei um pouco para me acostumar
6. Quais melhorias a metodologia proporcionou para o processo?
A agora tem muito mais agilidade
7. Quais melhorias a metodologia proporcionou no trabalho que você realiza
O prazo também.

ROTEIRO DE ENTREVISTA (7 Colaborador)

1. Qual sua formação inicial?

Psicologia

2. Há quanto tempo trabalha na empresa?

A tem uns 4 anos

3. Quais eram as maiores dificuldades ou problemas enfrentados no processo?

Algumas atividades levavam muito tempo eram demoradas de mais por serem realizadas manualmente.

4. Como se deu a implementação da metodologia?

Foi tranqüila o sistema é bem fácil, as reuniões foram muito boas, eu aprendi muito, tive mais consciência do meu trabalho

5. Quais as dificuldades encontradas na implementação?

Não senti nenhuma dificuldade acredito que não teve

6. Quais melhorias a metodologia proporcionou para o processo?

O controle, temos um controle bem melhor agora e a redução de tempo com o sistema também contribuiu muito

7. Quais melhorias a metodologia proporcionou no trabalho que você realiza

A meu trabalho melhorou muito porque hoje eu tenho mais conhecimento sobre todas as etapas do processo não apenas do meu trabalho, conhecendo o todo agente tem maior controle e sabe exatamente onde precisa ter mais atenção ou não.

ROTEIRO DE ENTREVISTA (8 Colaborador)

1. Qual sua formação inicial?

Administração

2. Há quanto tempo trabalha na empresa?

4 anos

3. Quais eram as maiores dificuldades ou problemas enfrentados no processo?

Bom nós tínhamos algumas atividades que eram muito demoradas e penosas digamos assim, e agora com o sistema está bem mais tranqüilo.

4. Como se deu a implementação da metodologia?

As reuniões que tivemos para pensar no processo foram muito boas, realizamos diversas mudanças que tornou os resultados mais precisos, os erros com a implantação do sistema diminuíram

5. Quais as dificuldades encontradas na implementação?

Eu não senti muitas dificuldades acho que se tem alguma são os indicadores pois não estamos habituados com isto, mas depois que nos acostumarmos acho que vai ficar mais fácil

6. Quais melhorias a metodologia proporcionou para o processo?

A o sistema com certeza, melhorou o trabalho de todo mundo e outra coisa que foi muito legal foi o contracheque que antes era entregue manualmente agora fica na intranet o funcionário pode lá e ver na hora que quiser

7. Quais melhorias a metodologia proporcionou no trabalho que você realiza?

O Sistema também agora levo menos tempo realizando uma atividade

ROTEIRO DE ENTREVISTA (9 Colaborador)

1. Qual sua formação inicial?
Sou Contadora
2. Há quanto tempo trabalha na empresa?
Trabalho no BRB a 7 anos
3. Quais eram as maiores dificuldades ou problemas enfrentados no processo?
As atividades eram muito trabalhosas levava muito tempo
4. Como se deu a implementação da metodologia?
Tivemos reuniões para analisar o processo e pensar em melhorias
5. Quais as dificuldades encontradas na implementação?
Para mim foi os indicadores
6. Quais melhorias a metodologia proporcionou para o processo?
A metodologia é ótima, analisar o que fazemos nos fez perceber que muitas coisas podiam ser aprimoradas. Antes entregar os contracheques de forma manual era muito trabalhoso, agora é muito mais simples e fácil o colaborador quer ver é fácil basta entrar na intranet. Os lançamentos do plano de saúde então levavam uma semana com o sistema basta puxar tudo que já está lá ele calcula e pronto
7. Quais melhorias a metodologia proporcionou no trabalho que você realiza