



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**FÁBIO TRAMONTIN**

**RAFAEL SOUZA SOARES**

**MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO:  
A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE BPM NO SETOR DE RECURSOS  
HUMANOS DE UMA EMPRESA DE DIGITALIZAÇÃO E MICROFILMAGEM DE  
DOCUMENTOS**

Palhoça

2015

**FÁBIO TRAMONTIN**  
**RAFAEL SOUZA SOARES**

**MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO:  
A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE BPM NO SETOR DE RECURSOS  
HUMANOS DE UMA EMPRESA DE DIGITALIZAÇÃO E MICROFILMAGEM DE  
DOCUMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Sistemas de Informação da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Orientadora: Prof. <sup>a</sup> Daniella P. Vieira, MEng

Palhoça  
2015

**FÁBIO TRAMONTIN**  
**RAFAEL SOUZA SOARES**

**MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO:  
A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE BPM NO SETOR DE RECURSOS  
HUMANOS DE UMA EMPRESA DE DIGITALIZAÇÃO E MICROFILMAGEM DE  
DOCUMENTOS**

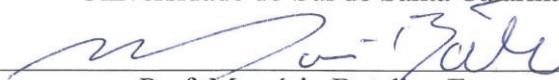
Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Sistemas de Informação da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 17 de junho de 2015.



---

Professora e orientadora Daniella P. Vieira, MEng.  
Universidade do Sul de Santa Catarina



---

Prof. Maurício Botelho, Esp.  
Universidade do Sul de Santa Catarina



---

Prof. Edson Orivaldo Lessa Junior, Esp.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedicamos este trabalho, aos nossos pais,  
familiares e amigos. Pessoas que sempre  
estiveram conosco.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao chegarmos ao final de mais uma etapa de nossas vidas, agradecer é o mínimo que poderíamos fazer para retribuir todo o apoio, colaboração e incentivo daqueles que estiveram ao nosso lado nos ajudando nessa longa caminhada.

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, não somente como universitários, mas por todos os momentos de nossas vidas.

Gostaríamos de agradecer a nossa orientadora, Professora Daniella P. Vieira - MEng, por ter aceitado nos orientar ao longo deste trabalho. Por conduzir e compartilhar os seus conhecimentos. Por toda sua dedicação e paciência. Se há méritos nesta dissertação, grande parte deve ser atribuído a ela.

Agradecemos a Organização por nos ter permitido efetuar os estudos, por sugerir as melhorias, e também a todos os funcionários envolvidos, por terem contribuído com o nosso levantamento de dados.

A todos os nossos professores, que durante o curso nos guiaram da melhor forma possível, com disciplina e seriedade, contribuindo com orientações acadêmicas e profissionais, nos preparando para uma nova fase de nossas vidas.

Aos nossos amigos de faculdade, que durante o período de graduação contribuíram dividindo seus conhecimentos. Ajudaram-nos tornando esse ciclo mais feliz. Sem eles isso seria impossível.

Agradecemos aos familiares e, especialmente, aos nossos pais, por todo o incentivo, por nos terem ensinado a importância dos estudos e proporcionado à chance de cursar Ensino Superior. Tudo o que somos hoje é devido a vocês.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.” (Cora Coralina).

## RESUMO

Toda organização deseja ser competitiva no mercado em que atua. Para isso acontecer, é preciso estar atentas às mudanças que ocorrem sempre renovando a forma de realizar suas atividades diárias e seus projetos de gestão para sempre produzirem melhores resultados. Baseado nisso, as empresas têm aderido às metodologias *Business Process Management* que, com seus conceitos e técnicas favorecem essas melhorias. Apoiado nessa metodologia, este trabalho apresenta uma modelagem de processos para um setor específico, Recursos Humanos, de uma empresa de digitalização e microfilmagem de documentos. Para essa modelagem se concretizar, foi realizado o levantamento dos processos através de entrevistas. Depois dessa fase, as tarefas executadas foram alinhadas e reduzidas conforme o necessário para poder propor um modelo. Após o novo modelo, alguns dos processos de negócio realizados pelo setor foram automatizados através de ferramentas específicas. Através dessa automatização foram desenvolvidos dois *softwares* para os processos de Arquivamento de Dados dos Colaboradores, e de Treinamento e Eventos. A finalidade desta dissertação foi utilizar os conceitos e técnicas do *Business Process Management* para propor um modelo de processos para o setor de uma organização e automatizar alguns de seus processos.

Palavras-chave: *Business Process Management*, BPM, Modelagem de Processos de Negócio.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Hierarquia dos Processos .....	21
Figura 2 – Ciclo de Vida dos Projetos .....	27
Figura 3 – Ciclo de BPM .....	28
Figura 4 – Realização do Trabalho .....	37
Figura 5 – Modelagem do Processo <i>as-is</i> .....	39
Figura 6 – Modelagem do Processo <i>to-be</i> .....	42
Figura 7 – Organograma da Organização .....	46
Figura 8 – Processo Admissão .....	46
Figura 9– Processo Treinamento e Desenvolvimento .....	47
Figura 10 – Processo Arquivamento de Documentos .....	47
Figura 11 – Recrutamento e Seleção .....	48
Figura 12 – Admissão .....	49
Figura 13 – Benefícios .....	50
Figura 14 – Folha de Pagamento .....	51
Figura 15 – Segurança no Trabalho .....	51
Figura 16 – Treinamento e Desenvolvimento .....	52
Figura 17 – Proposta de Contrato .....	52
Figura 18 – Desligamento .....	53
Figura 19 – Arquivamento de Documentos .....	53
Figura 20 – Relação com Sindicato .....	54
Figura 21 – Relação com a Contabilidade .....	54
Figura 22 – Relação com o Jurídico .....	55
Figura 23 – Pesquisa de Boas Práticas .....	55
Figura 24 – Organização de Comemorações .....	56
Figura 25 – Avertência a Colaboradores .....	56
Figura 26 – Reuniões de Alinhamento .....	57
Figura 27– Cadastro de Colaborador .....	58
Figura 28 – Registro de Treinamento e Eventos .....	59
Figura 29 – Formulário de Desligamento .....	60
Figura 30 – Tela Software Agenda de Treinamentos e Eventos .....	61

Figura 31 – Tela Software Arquivamento de Colaboradores .....	62
Figura 32 – Questionário de Teste Software Agenda de Treinamentos e Eventos .....	62
Figura 33 – Questionário de Teste Software Arquivamento de Colaboradores .....	63

## LISTA DE SIGLAS

BPD - *Business Process Diagram*  
BPM - *Business Process Management*  
BPMN – *Business Process Model and Notation*  
BPMS - *Business Process Management Suite/System*  
BRP - *Business Process Reengineering*  
CRM - *Customer Relationship Management*  
EA - *Enterprise Architect*  
ERP – *Enterprise Resource Planning*  
GPN – Gerenciamento de Processos de Negócio  
GQT – Gerenciamento da Qualidade Total  
IN – Instrução Normativa  
JAD – *Joint Application Design*  
JIT – *Just-in-Time*  
MPN – Modelo de Processos de Negócio  
RH – Recursos Humanos  
RP - Reengenharia de Processos  
RPN - Reengenharia de Processos de Negócio  
SCM – *Supply Chain Management*  
SOA - *Service-Oriented Architecture*  
TI - Tecnologia da Informação  
TQM - *Total Quality Management*  
UML – *Unified Modeling Language*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 PROBLEMÁTICA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	15
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA .....	16
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	18
2.1 PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	18
<b>2.1.1 Hierarquia dos Processos</b> .....	20
2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO .....	22
2.3 CICLO DE VIDA DA GESTÃO DE PROCESSOS .....	26
2.4 REENGENHARIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO .....	28
<b>2.4.1 O Início da Reengenharia de Processos de Negócio</b> .....	31
<b>2.4.2 Reengenharia de Processos de Negócio e a TI</b> .....	32
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA .....	35
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	36
3.3 PROPOSTA DO TRABALHO.....	37
3.4 VISÃO GERAL DO MÉTODO PROPOSTO.....	38
<b>3.4.1 Modelagem do Processo Atual (“AS-IS”)</b> .....	39
3.4.1.1 Descrição da Modelagem do Processo Atual (“AS-IS”).....	40
<b>3.4.2 Modelagem Para o Processo Desejado (“TO-BE”)</b> .....	42
3.4.2.1 Otimização Para o Processo Desejado (“TO-BE”).....	42
3.5 DELIMITAÇÕES .....	44
<b>4 DESENVOLVIMENTO PROPOSTO</b> .....	45
4.1 ORGANOGRAMA E DIAGRAMAS .....	46
4.2 MODELAGEM COM BPMN .....	47
4.3 VALIDAÇÃO DA PROPOSTA.....	57
4.4 CONCLUSÃO .....	63

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	64
5.1	TRABALHOS FUTUROS .....	64
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	65
	<b>APÊNDICES</b> .....	69
	<b>APÊNDICE A – CRONOGRAMA</b> .....	70
	<b>APÊNDICE B – PLANILHA DE LEVANTAMENTO DE PROCESSOS</b> .....	71

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas cada vez mais buscam por qualificação para poder enfrentar o mercado competitivo. Com a globalização esse cenário passou a ter níveis de exigência ainda maiores e para poder enfrentar a forte concorrência de um mercado nacional e ou mundial, as organizações precisam se adaptar a certas exigências, como por exemplo: qualidade, produtividade, redução de custos, preço, entre outras. As que conseguem passar por tal adaptação, passam a utilizar formas para melhor gerir suas atividades empresariais e a partir daí percebem a mudança da sua estrutura organizacional.

Segundo Hall (2004, p. 30):

[...] Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a própria sociedade [...].

Todas as empresas possuem atividades que, de alguma forma, se relacionam entre si e essas atividades ao serem realizadas geram um produto ou um serviço. Diante disso, Gonçalves (2000) afirma que não há maneira de uma organização oferecer um produto ou serviço, sem que um processo exista, e que esse processo seja constituído por atividades que se relacionam.

Cada organização tem como função cumprir seus processos de negócio. Os processos de negócio são uma série de passos que serão realizados para entregar um produto ou serviço. Para que tal objetivo se cumpra, as empresas têm despertado interesse na utilização de técnicas de gestão de processos. O uso da gestão de processos modifica a forma da sua estrutura tradicional, na qual cada setor de uma empresa trabalha de forma independente, para uma estrutura em que cada setor esteja interligado.

“O gerenciamento efetivo dos processos de negócio é importante, pois a eficácia e a eficiência precisam dirigir as decisões empresariais” (DÁVALOS, 2010, p. 18).

Dávalos (2010, p.19), afirma que:

São os processos de negócio que transformam estratégias em ações, que resultam em produtos ou serviços capazes de atender necessidades, agregar valor para as pessoas (clientes, funcionários, acionistas e sociedade), justificando a existência e a sobrevivência da organização.

Existem abordagens, como por exemplo, o BPM, que não apenas permitem esse tipo de gerenciamento, como também: identificam os problemas existentes e propõe melhorias nos processos de negócio realizados por uma determinada organização. Desta forma, com o uso de tecnologias e ferramentas voltadas para a automatização de processos definiu-se uma nova forma de se trabalhar com a gestão de processos de negócio.

No geral, as empresas devem ter os seus processos bem definidos para que possam alcançar seus objetivos e toda a área de TI deve estar alinhada ao processo de negócio para poder propor as melhorias adequadamente.

Visto como uma abordagem gerencial, o BPM supõe que os processos das organizações devem ser constantemente melhorados para ofertar valor agregado aos seus *stakeholders*.

O BPM foca na melhoria dos processos de negócio das organizações utilizando a tecnologia da informação. A tecnologia da informação proporciona, através de *softwares* específicos, uma forma de melhor gerir o negócio de uma organização.

O BPM tem como função desenvolver processos de negócio ágeis e proficientes com flexibilidade baseados em tecnologia e direcionado ao avanço contínuo dos processos e inovação.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

A empresa citada nessa dissertação oferece serviços de digitalização e microfilmagem de documentos. Essa organização apresenta os seguintes problemas:

- os setores não possuem uma modelagem de processos;
- as mesmas atividades são feitas de formas diferentes;
- necessidade de sistemas para automatizar os processos.

Desse modo, frente aos problemas citados anteriormente, as perguntas de pesquisa a serem respondidas são:

- quais as vantagens de aplicar as técnicas de BPM?
- como a tecnologia da informação ajuda nesse desenvolvimento?

## 1.2 OBJETIVOS

Nos dois próximos itens, 1.1.1 e 1.1.2, serão apresentados os objetivos Geral e Específico dessa dissertação, respectivamente.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é aplicar o BPM no setor de Recursos Humanos de uma organização, que trabalha com digitalização e microfilmagem de documentos, para modelar todos os processos existentes do setor e automatizar dois dos processos de negócio do setor. Treinamento e Desenvolvimento e de Arquivamento de Documentos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- realizar o levantamento dos processos do setor RH;
- modelar os processos de negócio do setor RH;
- automatizar os processos de negócio, Treinamento e Desenvolvimento e Arquivamento de Documentos, do setor RH;
- avaliar, através de um questionário, a automatização proposta para os processos do setor RH.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Os processos são as tarefas diárias realizadas em uma organização e é através de sua modelagem é que se torna possível desenvolver e conduzir de forma mais eficaz um determinado tipo de trabalho. São os processos de negócio que definem como uma empresa opera, e com a crescente competitividade do mercado de trabalho a necessidade de se obter uma vantagem faz com que as organizações busquem por técnicas como a do BPM.

“Para o profissional que atua na Gestão da Tecnologia da Informação, ao analisar uma organização, o seu olhar precisa assumir a visão de processos. Por isso, é bom que tenha em mente, desde já, que uma organização é tão efetiva quanto seus processos de negócio”. (DÁVALOS, 2010, p. 18).

A motivação para o desenvolvimento deste trabalho é utilizar os conceitos e técnicas do *Business Process Management* para modelar os processos do setor de RH. Dessa forma pretende-se obter uma visão de como os processos ocorrem dentro do setor e assim melhorar, padronizando-os, a forma com que são realizados.

### 1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

A estrutura desta monografia está dividida em cinco capítulos:

O capítulo 1 é a parte introdutória do trabalho. Contém uma breve descrição sobre a função das organizações em relação suas atividades. Apresenta também a problemática os objetivos e a justificativa de desenvolvimento desta dissertação.

O capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica, envolvendo: as definições para os processos de negócio, hierarquia dos processos, gerenciamento processos de negócio, o ciclo de vida da gestão de processos, reengenharia de processos de negócio.

O capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos, apresentando às etapas metodológicas, a caracterização do tipo de pesquisa, a coleta e análise de dados, a proposta do trabalho, visão geral do método proposto e delimitações.

O capítulo 4 apresenta o desenvolvimento proposto, o que foi realizado para fundamentar a proposta, organograma da organização, levantamento dos processos do setor

recursos humanos, diagramas de alguns processos e a modelagem BPMN de todo o processo de negócios desse setor, e a validação da proposta com a criação dos formulários e *softwares* para automatizar seus processos.

O capítulo 5 apresenta a parte final do trabalho onde é descrito a conclusão, as considerações finais e os trabalhos futuros para a empresa.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta conceitos teóricos a respeito do assunto em questão, estando dividido nos seguintes tópicos: Processos de Negócio, Hierarquia dos Processos, Gerenciamento de Processos de Negócio e O Ciclo de Vida da Gestão de Processos.

### 2.1 PROCESSOS DE NEGÓCIO

Para que se possa compreender o que é o BPM, precisa-se primeiro entender o que é o Processo de Negócio e qual a sua importância para a organização.

Para De Sordi (2008), são sequências de tarefas realizadas que visam concretizar os objetivos de uma organização, permitindo incorporar valor ao que o cliente acha melhor. Segundo Campos (2014, p.1), “O conceito de processos organizacionais, também chamado de processos de negócio, tornou-se um tema fundamental para as organizações modernas [...]”. Campos (2014, p.2), afirma que: “O processo é uma sequência de atividades com um objetivo específico. Isso quer dizer que, ao realizar todos os passos de um determinado processo, teremos um resultado”.

Para Gonçalves (2000), as atividades que são realizadas em uma organização estão juntas a um tipo de processo, porque todo produto final gerado, requer um processo de negócio. Os processos nas organizações, segundo Gonçalves (2000), podem ser classificados a partir dos setores ou departamentos de uma empresa.

Os processos de uma empresa não funcionam de forma independente, mas, sim, inter-relacionados (OLIVEIRA; 2007). Madison (2005) destaca a grande importância dos processos para uma empresa. O autor também afirma que a maior parte dos problemas existentes nas organizações provém dos processos e de uma estrutura mal elaborada. Ele destaca que, ao contrário do que se pensa, somente a menor parte dos problemas que acontecem estão relacionadas a pessoas.

De acordo com Krajewski *et al.* (2009), todo processo pode ter um ou mais objetivos específicos que venha a abranger inúmeras áreas dentro de uma organização para que possa ser executado.

Cada empresa deve saber como dividir o foco entre a qualidade de serviço oferecido e o consumidor, sendo assim, toda companhia precisa reavaliar seus negócios, a maneira de como administra e enxergar seus clientes e fornecedores, sabendo que se possa ter sucesso e o tempo é o principal agente. (OLIVEIRA; 2007).

Davenport (1994) fala que, para haver melhorias significativas nos resultados de uma organização, é preciso melhorar os processos, focando nos processos-chaves para que se possa obter vários benefícios de uma vez, como por exemplo, a otimização de tempo para se realizar uma determinada atividade.

Davenport (1994) afirma que há ao menos quatro razões para documentar os processos de uma organização antes de propor melhorias:

- entender os processos atuais ajuda a comunicação entre os gestores;
- nas grandes organizações é mais complicado passar para o próximo processo sem compreender o atual;
- reconhecer os problemas de um processo auxilia a prevenir os mesmos erros em processos futuros;
- para se mensurar o valor é necessário compreender o processo atual.

Processos de negócio são tarefas realizadas que têm como objetivo transformar entradas ou insumos (*inputs*) em bens ou serviços (*outputs*). (CRUZ; 2003).

Oliveira (2006) conceitua o processo como um conjunto de tarefas ordenadas e relacionadas entre si, com o objetivo de se chegar a um produto final que gere algum tipo de serviço. Segundo Chang (2006), do ponto de vista dos negócios, os processos são vistos como uma série de atividades estruturadas e normalizadas, que podem ser executadas tanto por pessoas como por máquinas, e que pode abranger vários departamentos de uma organização, com o objetivo de se conseguir alcançar um produto de negócio que tenha um valor para os clientes externos ou internos.

Chang (2006) também afirma que os processos de negócio devem possuir todas as suas etapas muito bem definidas. Sobre a necessidade das etapas dos processos de negócio estarem bem definidas, Burlton (2001), fala que elas podem ser lógicas ou ilógicas.

Todavia para o autor, é vantajoso padronizar todos os processos de uma empresa pois, a partir desse ponto, é que existe a possibilidade de medir os resultados. (CHANG; 2006).

Os processos de negócio servem como base para as decisões de uma organização e a sua eficiência passa pelas mãos daqueles que gerenciam essas decisões, logo, um mau

gerenciamento desses processos de negócio acarreta em problemas como produtividade baixa, altos custos e *feedback* inadequado.

Apesar das diferentes maneiras dos autores definirem o que são os processos de negócio e qual a sua importância para as organizações, pode-se concluir que eles são um conjunto de passos definidos, com uma sequência lógica, que se relacionam entre si. Tais processos envolvem pessoas, equipamentos, informações e técnicas para produzir bons resultados para uma empresa e ou um produto final com um valor agregado para os seus cliente ou para si próprio.

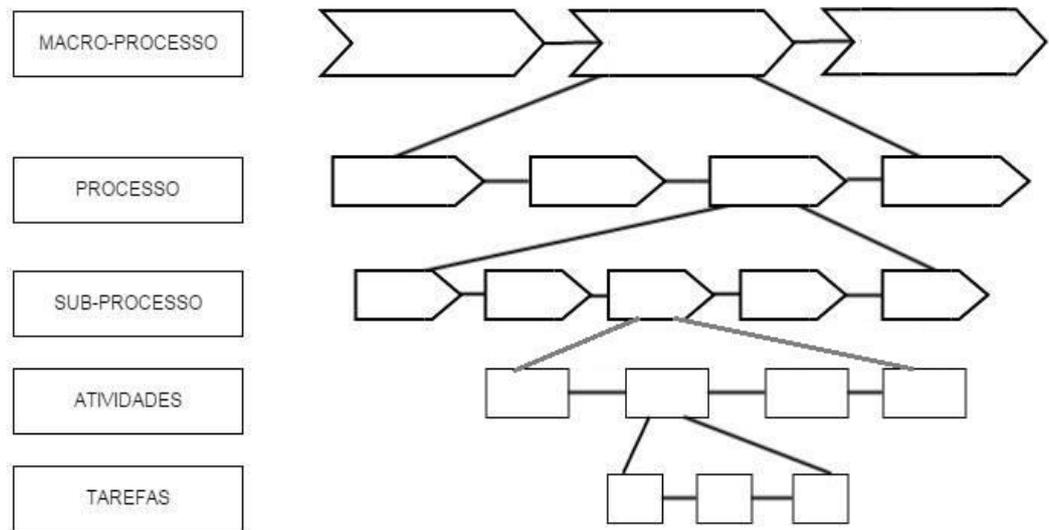
Processos de Negócio são uma série de atividades que envolvem pessoas e tarefas com a finalidade de se alcançar um determinado objetivo. Portanto, compreender como processos funcionam nas organizações e buscar fortalecer as vantagens ao adotá-los, aumenta a capacidade de competitividade para a empresa e agrega valores aos produtos e ou serviços a serem entregues aos *stakeholders*.

### **2.1.1 Hierarquia dos Processos**

Independentemente da área de negócio ou de seu porte, toda empresa pode ser caracterizada como um agregado de processos e atividades diárias a serem feitas.

Em uma organização, a hierarquia dos processos vai depender daquilo que se deseja analisar. Os macroprocessos contêm processos. Dentro dos processos existem subprocessos. Nos subprocessos encontram-se atividades, e nas atividades encontramos as tarefas a serem realizadas, como mostra a Figura 1 que nos mostra a hierarquia dos processos, a pouco falado

Figura 1 – Hierarquia dos Processos



Fonte: Autoria própria.

Analisando a Figura 1, percebe-se que os macroprocessos são divididos em processos, que são partes menores, que se dividem em subprocessos, partes ainda menores ou menos complexas e assim por diante até as tarefas.

A intenção dessa contínua subdivisão é para que as tarefas se tornem mais simples de entender e mapear por parte dos colaboradores de uma organização.

Davenport (1994) ressalta a importância de se dividir um processo complexo para melhor conduzir os responsáveis pela sua execução. Cruz (2004) afirma que, após identificados os Macroprocessos, pode-se escolher um processo que precisa ser melhorado.

Os processos de negócio nos mostram a forma de atuar de uma empresa. O trabalho feito em cima deles deve ser voltado para as necessidades dos clientes com o intuito de gerar algum tipo de valor. De tempos em tempos, eles devem ser analisados e melhorados para que se tenha sempre um serviço melhor.

Os processos gerenciais e organizacionais são para dar suporte às tomadas de decisões de uma empresa (GONÇALVES, 2000). Esses processos são internos e ajudam os processos de negócio, além de facilitá-los, para que a empresa possa alcançar seus objetivos.

## 2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

O Gerenciamento de Processos de Negócio (GPN) já desperta o interesse de algumas empresas há algum tempo. Esse interesse vem crescendo ainda mais, porque o GPN pode ser visto como uma forma das organizações alcançarem seus objetivos.

O BPM utiliza métodos de Gestão de Negócios que engloba vários conceitos, como por exemplo, o controle gerencial da organização.

“Modelos de Processos de Negócio são representações de uma organização real que servem como referência comum para todos os seus membros, sejam eles pessoas, sistemas ou recursos e formam uma infra-estrutura de comunicação” (DÁVALOS, 2010, p. 20).

Os MPN, para Dávalos (2010, p. 20 ), “[...] podem proporcionar uma visão geral sobre as operações, possibilitando análises, previsão de impactos das atividades, construção e documentação de sistemas complexos de *software*, identificação de pontos de melhorias, entre outros”.

Segundo Vernadat (1996, *apud* Dávalos, 2010, p. 20), “as empresas alcançam a excelência operacional quando se concentram em dois pontos essenciais: a otimização do modelo existente e a redefinição das operações existentes”.

A metodologia BPM inicia com a parte de desenho e implantação dos processos de negócio e estende-se até a área estratégica de uma organização, como por exemplo, o executivo e o administrativo, garantindo que haja compatibilidade com os objetivos de negócio da organização para garantir a satisfação dos clientes. (SMITH; FINGAR, 2006).

Smith e Fingar (2006), falam que o BPM está vivendo a terceira onda. A primeira onda refere-se a teoria de Frederick Taylor (a organização foca nas tarefas para aumentar a eficiência do nível operacional). A segunda onda refere-se a RPN, junto com os sistemas ERP, para a automatização dos processos de negócio. Por último, a terceira onda está voltada ao BPM e, o seu produto final, a satisfação do cliente.

Aalst *et al.* (2003) define o BPM como uma forma de apoio aos processos de negócios, que utilizam métodos, técnicas e *softwares* para projetar, divulgar, controlar e analisar processos operacionais que envolvam seres humanos, organizações, aplicações, documentos e outras fontes de informação.

“*Business Process Management*, BPM, não é “uma coisa” só, mas um conjunto de múltiplos elementos, conceitos e metodologias que existem há algum tempo com a finalidade de tratar de forma holística processos de negócio”. (CRUZ, 2008, p. 66).

Cruz (2008, p. 67) define o BPM como:

*Business Process Management* é o conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento que com eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização, visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

No livro BPM & BPMS, Cruz (2008, p. 67-68) cita o que significa o BPM para outras grupos e empresas, como por exemplo:

Gartner Group: “BPM define, torna possível e gerencia a troca de informações nas organizações através da visão semântica de um processo de negócio, envolvendo empregados, clientes, parceiros, aplicações e banco de dados”.

Computerworld:

BPM permite que clientes mapeiem graficamente processos de negócio, como o de emissão e retirada de faturas, transformem este mapa visual numa aplicação ou conjunto de aplicações e gerenciem a mudança no fluxo de trabalho (*Workflow*) até que as solicitações estejam concluídas.

*The American Productivity & Quality Center* (APQC): “*Business Process Management* é a abordagem gerencial que governa o fluxo de trabalho (*Workflow*) numa organização”.

CRMguru.com: “BPM é o gerenciamento de itens de trabalho num processo multi-etapas. Os itens são identificados e acompanhados à medida que eles passam de atividade em atividade e são processados quer por pessoas, quer por Tecnologias de Informação”.

*Business Process Trends*:

BPM é o alinhamento de processos com os objetivos estratégicos da organização. Projeto e implantação de arquiteturas de processos, estabelecimento de sistemas de mensuração que estejam alinhados com os objetivos da organização e a educação dos gerentes para que eles efetivamente gerenciem os processos.

Como o BPM possibilita as empresas aumentarem sua competitividade e alcançarem suas metas através das melhorias, gerenciamento e controle de seus processos de negócios, Barbieri (2001) fala que um dos principais aspectos que influenciam o nível de

competitividade de uma empresa é a velocidade com que ela consegue responder às novas demandas, oportunidades e ameaças do mercado.

Com a aplicação do BPM nas organizações, reformula-se toda a estrutura da organização, desde tarefas mais simples até as mais complexas. Suas ferramentas monitoraram o andamento dos processos de uma forma rápida, com baixo custo e fácil entendimento.

Smith e Fingar (2006), afirmam que através do BPM é possível modelar o processo existente de uma empresa, testá-lo, gerenciar as melhorias pretendidas pela organização e entregar os resultados obtidos com rapidez.

A Gestão de Processos, para (OLIVEIRA; 2007, p.58), pode ser definida como:

O conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

As pequenas, médias ou grandes empresas se concentram basicamente nos seus produtos e na alta produção, entretanto, com o crescimento do mercado associado ao desenvolvimento de novas tecnologias e a globalização, para se adquirir vantagem competitiva, elas passaram a focar em uma forma de melhor atender os clientes.

As empresas que já aderiram a essa prática conseguem identificar os pontos fortes do seu processo de gestão e, conseqüentemente, melhorar as tomadas de decisão.

Segundo Dávalos (2010, p. 21),

As mudanças tecnológicas tornaram possível imaginar maneiras de cumprir tarefas, radicalmente diferentes daquelas pelas quais eram executadas no passado. A Modelagem de Processos de Negócio - MPN possibilita descobrir os componentes essenciais e sensíveis em que as melhorias farão a diferença.

Dávalos (2010) levanta o questionamento de quais as propostas de modelagem de processos de negócio existem. Ele afirma que: “Existem atualmente diversas propostas direcionadas à MPN com princípios, etapas e uma grande quantidade de metodologias e ferramentas”. (DÁVALOS, 2010, p. 21). Para ele, se considerarmos a capacidade de captação de informações, as mais utilizadas são:

- Fluxogramas;
- Workflow;
- Metodologias de Definição Integrada;
- Linguagem de Modelagem Unificada - UML;

- Modelos de Simulação;
- Modelos de Relação entre Entidades;
- Notação para Modelagem de Processos de Negócio (BPMN);
- Arquiteturas de Negócios.

De Sordi (2008) ressalta que a gestão por processos de negócios possui uma administração focada no cliente final, criando uma forma de gerência para a tomada de decisão sobre as pessoas que participam de um determinado processo, para que assim seja possível diminuir os custos e torná-los mais produtivos e qualificados.

De acordo com Cruz (2000), nas organizações mais simples, os processos são desconsiderados, já que elas se baseiam no fato de os funcionários terem um foco reduzido, enquanto aos gerentes, um foco mais amplo. Por outro lado, quando os funcionários e gerentes passam a trabalhar com foco nos processos e não nas áreas da empresa é que a organização deixa o tradicionalismo estrutural e passa a seguir modelos processuais.

Para Vargas (2005), a principal vantagem do gerenciamento de processos é que ele não é voltado apenas para grandes projetos com um nível de complexidade e ou de custo elevados. Ele também pode ser utilizado em projetos menores, com nível de dificuldade e orçamento menores para organizações mais simples.

Os processos têm grande importância para as organizações, já que todas as suas tarefas são realizadas através deles. Para que se conheça os processos nas empresas, é necessário realizar uma análise para confirmar quais são os processos indispensáveis e quais são os processos suplementares, avaliando o seu serviço final do primeiro ao último contato com o seu cliente. (DREYFUSS, 1996).

Nas empresas são as pessoas que tomam decisões sobre as tarefas que podem ou devem ser feitas. Levando isso em consideração, (HAMMER; CHAMPY, 1994), falam que as atividades precisam ser estruturadas nas pessoas e nos processos.

Para Gonçalves,

O fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa sequência específica. Essa definição escrita deixa de fora os processos que não têm início e fim claros ou cujo fluxo não é bem definido. Às vezes, alguns desses processos têm impacto maior que os demais na própria viabilidade da empresa, como aqueles ligados à sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho do pessoal. (GONÇALVES, 2000, p.7).

Para Cruz (2008), existem definições bem abrangentes a respeito do BPM, mas independentemente da que se pretende escolher fica evidente que essa metodologia traz muitas responsabilidades.

Segundo Maximiano,

A essência da administração de um projeto é o planejamento e a execução das atividades de seu ciclo de vida, para que o produto seja fornecido ao final. A administração sistemática de um projeto começa com a elaboração de um plano, que conte, informações sobre o produto que se pretende alcançar e estimativas do prazo e do custo necessários para chegar até ele. (MAXIMIANO, 2002, p. 47).

Com o que foi dito anteriormente, associado ao avanço tecnológico e a globalização, percebe-se que a concorrência chegou a um patamar diferenciado em que, conhecer a própria empresa, entender os seus processos e combiná-los a novas estratégias é essencial para o sucesso.

O BPM pode ser usado para se compreender as estruturas organizacionais a partir das relações entre os processos. Esta técnica de gerenciamento, associada a uma infraestrutura tecnológica, consegue automatizar os processos de negócio através de *softwares* e responder, de forma veloz, às mudanças de comportamento dos consumidores e do mercado de trabalho. Quando inseridos em um modelo de processo, essas relações passam a ser a estrutura central do gerenciamento corporativo.

### 2.3 O CICLO DE VIDA DA GESTÃO DE PROCESSOS

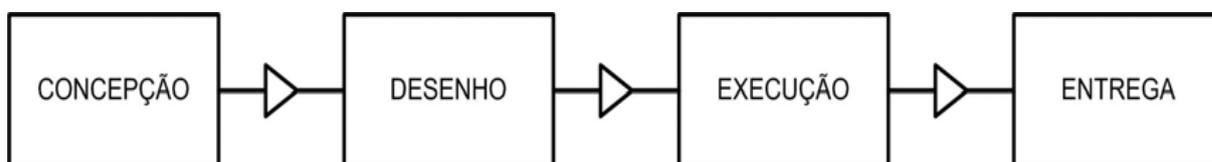
Um projeto quando começa a ser desenvolvido surge com base em uma ideia e avança para um plano e que para ser finalizado ele deve ser executado e concluído. (VARGAS, 2005).

Maximiano (2002) afirma que todos os projetos possuem fases diferentes, e como consequência possuem modelos diferentes de ciclo de vida. Todavia, todo modelo universal possui as seguintes etapas:

- concepção: aqui surge a ideia de um projeto com um modelo inicial desenvolvido a partir de um pedido feito por um cliente;
- desenho: a fase Desenho é onde a ideia transforma-se em desenho detalhado, com todas as especificações devidamente descritas para que o produto possa ser executado com perfeição;
- execução: na fase de Execução o produto é toma forma aos poucos até ser completamente finalizado;

- entrega: nesta etapa, o cliente do projeto realiza os teste sobre o produto para que este possa ser encerrado.

Figura 2 – Ciclo de Vida dos Projetos



Fonte: Adaptado de Maximiano (2002, p. 47).

O modelo do ciclo de vida do BPM, proposto por Baldam *et al.* (2009, *apud* Mariano; Müller, 2012, p. 7-8), é dividido em quatro etapas como é mostrado na Figura 3. Cada uma dessas etapas possui a seguinte explicação:

- **Planejamento do BPM:**

Nesta etapa são definidos quais são os processos mais importantes para a estratégia da organização, e levantados seus pontos fracos, ou seja, verificação de falha nos processos que causam danos à organização. É realizada a definição dos planos de ação para implantação e uma hierarquização dos processos que necessitam uma ação imediata (BALDAM *et al.*, 2009). Conforme Davenport (1994), antes de seguir para a implantação e o gerenciamento, é preciso alinhar o processo de negócio, de forma que este atenda aos objetivos estratégicos da empresa.

- **Modelagem e otimização de processos:**

A modelagem de processos é a fase mais visível do BPM. Esta fase engloba atividades que permitem obter informações sobre o processo atual (*As Is*) e sobre o modelo de processo futuro (*To Be*). Para isso, é necessário compreender e documentar os processos e coletar informações como custo, recursos e tempo necessários para a sua realização (BALDAM *et al.*, 2009).

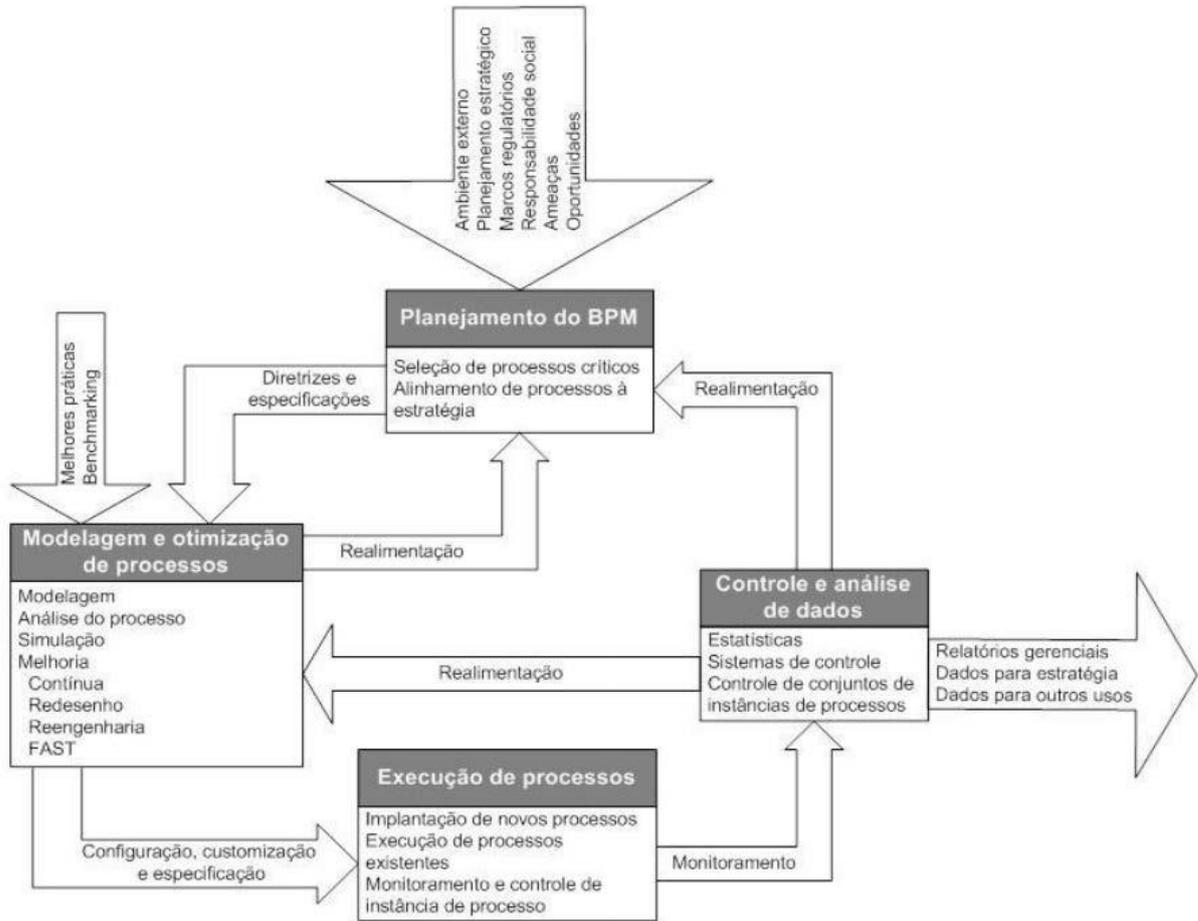
- **Execução de processos:**

São atividades que garantirão a implementação e a execução dos processos. São atividades dessa fase: a implantação dos planos de transferência de tecnologia, treinamentos, ajustes de equipamentos, métodos e, se necessários, *softwares*. O acompanhamento dos processos implantados, monitoria e controle da execução de instâncias de processo, também, são realizados nessa etapa.

- **Controle e análise de dados:**

O ideal é que o controle esteja presente durante todas as etapas da aplicação do BPM, desde o planejamento até a análise pós-conclusão da execução. Nessa etapa, é importante o uso de indicadores, gerando informações que posteriormente realimentarão as atividades de otimização e planejamento (BALDAM *et al.*, 2009). A etapa será responsável pela realimentação do processo de aplicação do BPM, pois informa o andamento de cada critério necessário para a qualidade da operação.

Figura 3 – Ciclo de BPM



Fonte: Adaptado de Baldam *et al.* (2009)

É de grande importância compreender o ciclo de vida dos processos para que se possa obter êxito, porque todas as etapas e todos os eventos seguem uma lógica. Por esse motivo cada uma dessas etapas precisam ser bem planejadas e administradas.

## 2.4 REENGENHARIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Dávalos (2010, p. 24) fala que a Reengenharia de Processos de Negócios “busca melhorias radicais e não meramente contínuas. Ela escalona os esforços do *Just-in-Time* (JIT) e do Gerenciamento de Qualidade Total (GQT) para tornar a orientação do processo como uma ferramenta estratégica e uma capacidade essencial da empresa”.

Segundo Stair e Reynolds (2002), a RPN pode ser vista como o redesenho de processos, envolvendo: a readequação dos processos empresariais, as estruturas organizacionais, os sistemas de informação e os valores de organização, com o objetivo de provocar uma reviravolta nos resultados do negócio.

A Reengenharia de Processos de Negócio é uma novidade que proporciona para as empresas mudanças drásticas e essenciais, modificando a base das suas atividades. (DAVENPORT, 1994).

Seguindo a afirmação de Davenport (1994), a respeito de mudanças drásticas, Barros (1997, p.13) fala que “a reengenharia é uma estratégia de mudanças drásticas, que objetivam tornar mais competitiva a empresa através de um gerenciamento mais eficaz de suas operações e processos e do redirecionamento de sua postura estratégica”.

Após essas mudanças ocorrerem, pode haver uma substituição dos processos feitos de forma manual por processos automatizados que podem agregar valor e favorecer o cliente final. Já os processos que não forem reaproveitados podem ser substituídos ou descartados (BARROS, 1997).

De acordo com Hammer e Champy (1993, *apud* Sancovski, 1999, p. 65), “A reengenharia de processos é repensar fundamentalmente e reestruturar radicalmente os processos empresariais para alcançar melhorias drásticas em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”.

Segundo Johnansson *et al.* (1995), a Reengenharia de Processos de Negócio possui uma abordagem ordenada que tem como finalidade melhorar de forma radical os principais processos de uma organização.

Hammer (1990) e Hammer e Champy (1993), *apud* (Sancovski, 1999, p. 66) listam princípios resultantes da constatação de diferentes processos revistos pela RP que apresentam características ordenadas independente das organizações a elas pertencem. São eles:

- vários serviços são unificados;
- as atividades dos trabalhadores são planejadas e executadas por eles;
- a ordem natural no desempenho das etapas de um processo é respeitada;
- os processos têm múltiplas versões;
- o trabalho é realizado onde faz mais sentido;

- as verificações e os controles são reduzidos;
- as reconciliações são minimizadas;
- gerentes e equipes de caso proporcionam um único ponto de contato entre organizações e clientes;
- operações centralizadas ou descentralizadas híbridas prevalecem.

De acordo com Morris e Brandon (1994), a Reengenharia de Processos de Negócio é aderida por uma empresa quando esta procura obter metas importantes para seu êxito diante do mercado. Redução de custos, aumento na receita, melhoria de qualidade de produtos e serviços são exemplos do que se busca alcançar.

Barros (1997, p.14) afirma que:

A Reengenharia aumenta a produtividade em uma empresa, diminui seus custos, reduz o número de funcionários e o tempo de processamento das operações. Assim, a empresa incrementa sua produtividade, que se reflete na excelência de seus serviços e produtos e na alavanca de seus negócios.

A RPN adota modificações em três níveis: operacional, gestão de processos e gestão de negócios (BARROS, 1997, p. 14).

- Nível operacional: “[...] são introduzidas mudanças significativas quanto à realização do trabalho. As pessoas passam a trabalhar em equipes multifuncionais e eliminam-se os sistemas de controle e as relações hierárquicas. Algumas tarefas são eliminadas e muitos processos são simplificados”.
- Nível de gestão de processos: “as mudanças são mais profundas, pois ocorrem inovações geradas pelos usos e aplicações da tecnologia de informação”.
- Nível de gestão de negócios: “a empresa incorpora ao seu ambiente todos os seus clientes e fornecedores. Rompem-se as suas fronteiras e materializa-se o conceito de empresa única: a empresa que integra seus clientes e fornecedores aos seus processos agregadores de valor” .

Davenport (1994) enfatiza que a reengenharia de processos de negócio defende estratégias de:

- satisfação do cliente: através da redução do tempo do processamento do pedido e a melhoria da qualidade dos serviços e/ou produtos;
- redução dos custos: reduzir os preços dos serviços e/ou produtos excluindo atividades que sobrecarreguem o valor deles;
- inovação de produtos: oferecer novos produtos reduzindo o tempo de desenvolvimento.

“O impulso para a melhoria do desempenho operacional tem sido preocupação constante deste século. A RPN é a resposta para a enorme complexidade e especialização trazidas pelo desenvolvimento das grandes organizações [...]”. (DÁVALOS, 2010, p. 24).

“A RPN concentra-se em processos de negócios importantes e utiliza técnicas específicas dentro da “caixa de ferramentas” do JIT e do GQT como um capacitador, enquanto alarga a visão do processo”. (DÁVALOS, 2010, p. 24).

Para Barros (1997, p. 2) “[...] a Reengenharia do Processo do Negócio resume-se a uma simples técnica que busca redução de custos com aumento de qualidade e produtividade através de uma forma radical”.

A RPN assemelha-se ao Controle de Qualidade Total se comparado aos objetivos, no entanto, para que possa ser considerada como um modelo de gestão, a complexidade de idéias é diferente. (BARROS, 1997).

Basicamente a Reengenharia de Processos de Negócio representa uma mudança completa nos processos de uma organização. Essa mudança tem como objetivo fazer com que a empresa alcance os seus objetivos, minimizando os custos e aumentando a qualidade, e que o serviço ou produto final seja satisfatório aos colaboradores.

#### **2.4.1 O Início da Reengenharia de Processos de Negócio**

A RPN teve seu início em meados do século XX. Com o término da Segunda Guerra Mundial, as escassez de diversos produtos somado aos problemas financeiros de alguns países, fez com que as empresas do lugares mais afetados repensassem nas suas estratégias de produção focando em assegurar o suprimento. Como exemplo disso as

empresas japonesas direcionaram seus esforços na excelência dos processos, focando na melhoria da qualidade e na redução dos custos. (DÁVALOS, 2010).

Dávalos (2010), diz que essa forma de trabalho foi aprendida pelas empresas ocidentais sob o nome de produção *Just-In-Time* e Gerenciamento da Qualidade Total, que usava o princípio de continuar fazendo o que já era feito só que melhor.

Para Barros (1997, p. 4), os japoneses, “A principio desenvolveram o processo de produção enxuta e, em seguida, aperfeiçoaram o método de Controle de Qualidade Total criado pelos americanos”.

Com o passar do tempo as organizações foram evoluindo. Diversos métodos e procedimentos foram criados com os seguintes objetivos: aperfeiçoar todas as atividades executadas dentro de uma empresa e aumentar a competitividade das empresas.

No início dos anos 90, os americanos Michael Hammer e James Champy criam o conceito de Reengenharia. Esse conceito que ainda é utilizado baseava-se na reinvenção, novidade, reestruturação e na mudança radical da estrutura organizacional das empresas, com o foco nos processos. Eles enfatizavam a mudança radical, matendo o foco nos processos, com o objetivo de reduzir os custos e o tempo das atividades, para assim aumentar a efetividade dos processos efetuados. Todavia, esse conceito traz algumas implicações, como por exemplo, o enxugamento no quadro de funcionários. Obviamente isso acontece porque um dos propósitos da Reengenharia é a redução dos custos.

#### **2.4.2 Reengenharia de Processos de Negócio e a TI**

A TI domina os processos de negócio e devido a sua utilização, traz mudanças para as pessoas e na maneira delas trabalharem. A Tecnologia da Informação se reinventa constantemente e, para Gonçalves (1995), ela terá uma função diferenciada, mais ligada à parte estratégica de cada empresa. Para o autor, a TI assume a seguinte postura:

- instrumento para a renovação dos Processos de Negócio;
- intermediário para viabilizar novos produtos e serviços;
- item para flexibilizar ambiente, organização e pessoas.

Gonçalves (1995) resume a relação entre a Reengenharia de Processos de Negócio e a Tecnologia da Informação em:

- processos de Negócio: a TI interfere na execução e no controle dos processos;
- melhorias: além de melhorar os processos existentes a TI possibilita se chegar a um processo completamente novo melhor que o anterior;
- redesenho: a TI possibilita a criação de novos modelos;
- reconceituação: novos conceitos são definidos.

Dávalos (2010, p. 25), afirma que: “[...] os pesquisadores enfatizaram os aspectos radicais da RPN e a importância da Tecnologia de Informação (TI) como facilitador para a criação de novos processos”.

Para a Reengenharia de Processos acontecer, a utilização da TI é indispensável, pois é ela fornece apoio aos processos de negócio.

Assim como o conceito de processos, a TI e suas ferramentas estão presentes em grande parte das empresas. Hoje o uso dessas ferramentas não se restringe somente a grandes empresas, esse fenômeno é possível devido à popularização dos computadores. O uso de *softwares* nas organizações varia desde ferramentas de escritório, como editores de texto e planilhas, até grandes sistemas integrados que controlam os processos administrativos. Esses vários aplicativos podem ser úteis em diferentes etapas do BPM.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que direcionam este estudo de caso. A pesquisa teve um caráter exploratório-descritivo e qualitativo, é apontada a técnica utilizada para a coleta e análise de dados, depois a arquitetura da solução e as delimitações da pesquisa. A empresa selecionada deverá ter interesse na utilização da modelagem de processos no setor de recursos humanos como diferencial para suas mudanças estratégicas.

A modelagem de processos de negócio é uma técnica para compreensão dos processos de uma empresa e apresenta um mapa que simula o mundo real, por meio de representação de pessoas, materiais de trabalho e distribuição de tarefas. É uma forte ferramenta gerencial para captação de melhorias e visualização de restrições e gargalos. A modelagem de processos tanto é uma das exigências da ISO 9000 para a gestão da qualidade e garantia (OULD, 1995), como também é uma das questões chave na implementação da grande maioria dos sistemas de informação, sistemas de gerenciamento de *workflow*, ERP e *e-business*.

O êxito da modelagem de processos de negócio depende da seleção correta de métodos de modelagem disponíveis, técnicas ou análises de fluxo de processo. São muitas as técnicas ou análises usadas nesta área, pode-se ser utilizar de várias técnicas para implantar o modelo de processos de negócio. É normal a utilização de um conjunto de ferramentas que permite o uso de técnicas diferentes, baseado nos dados disponíveis para o desenvolvimento do modelo e relativo ao propósito da modelagem.

O projeto apresentado então é baseado num estudo qualitativo. De acordo com Martins (2008, p. 11), uma avaliação qualitativa “[...] é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, em que predominam mensurações”. A estratégia utilizada, estudo de caso, pode ser descrita como:

[...] uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema de pesquisa - o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa. (MARTINS, 2008, p. XI).

De acordo com Goldenberg (2000, p. 33-34),

O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística.

Adiante, apresenta-se a abordagem sobre tipo de pesquisa, coleta e análise de dados, proposto da solução e delimitações do projeto.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Seguindo por referência os critérios apresentados por Silva & Menezes (2005), este estudo de caso será classificado baseado nos: seus objetivos, sua natureza, abordagem do problema e aos procedimentos técnicos adotados.

Esta pesquisa tem caráter científico e tem o objetivo de averiguar a veracidade de fatos ou fenômenos. Para Gil (2010), isso possibilita examinar resultados por meio de métodos científicos.

Para se elaborar uma pesquisa, é necessário saber como proceder para captar as informações necessárias através do processo investigatório. Antes de iniciar qualquer atividade exploratória, é fundamental que determine o objetivo da pesquisa, o que se pretende validar, a população e a amostra que será pesquisada e qual o procedimento a utilizar para obter as informações necessárias para validar ou não o objeto da pesquisa.

O universo desse estudo tem por apreciação uma empresa de digitalização e microfilmagem de documentos. É uma empresa de gerenciamento eletrônico de documentos, buscando soluções que possibilitam, de forma rápida e precisa, agilidade na execução das atividades operacionais e nas tomadas de decisões. Pioneira no Estado de Santa Catarina, a empresa está, desde 1993, no mercado de trabalho.

Serão capturados e modelados os processos de negócio do setor de RH da empresa, procurando demonstrar uma maneira diferente, e melhor, de realizá-los. A empresa

em questão deverá ter interesse na utilização da modelagem de processos como diferencial para suas mudanças estratégicas.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Por referir-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com uma abordagem descritiva conclusiva, os dados são analisados sob o ponto de vista da análise descritiva, buscando-se, ao final, estabelecer conclusões alusivas aos objetivos estabelecidos.

Minayo (2002, p. 69) destaca três finalidades para a fase de análise de uma pesquisa: Estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte.

Lakatos e Marconi (2002) descrevem que a coleta de dados é uma etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos onde os procedimentos para a realização da coleta de dados variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação.

Este estudo utilizou-se das técnicas de observação, procurando analisar os processos como eles ocorrem e descrevendo-os na metodologia *Business Process Management*, entrevista apurando-se através do que interage com as diversas etapas dos processos qual a melhor maneira de realizar o processo.

Quanto à análise dos dados, segundo Lakatos e Marconi (2002), é o núcleo central da pesquisa e foi elaborada com base na interpretação, verificando as relações entre as variáveis dos processos verificados a fim de ampliar o conhecimento sobre os fenômenos estudados, procurando-se o verdadeiro significado de como são realizadas as atividades dos processos de negócio na empresa de digitalização e microfilmagem de documentos em relação aos objetivos propostos e ao tema estudado.

Uma das técnicas usadas na avaliação da metodologia foi a entrevista com os participantes que realizam os processos de negócio. A entrevista é o encontro entre duas

peças, onde o objetivo principal é capturar do entrevistado informações sobre um determinado problema ou tema. (LAKATOS & MARCONI, 1991).

De acordo com a investigação proposta, durante a etapa de validação da metodologia de modelagem do processo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os atores envolvidos, com o intuito de levantar aspectos qualitativos quanto à adequação da metodologia ao processo utilizado, como, exemplo de validação.

O acesso aos gestores da empresa em questão será feito através de contato direto pelos participantes do grupo de trabalho. Os gestores que vão ser entrevistados serão identificados a partir da definição da empresa e da caracterização do caso a ser estudado. Vai ser estudado um caso de mudança estratégica no qual tenha sido implantada a modelagem BPM. O caso será escolhido em conjunto com a empresa.

A coleta de dados será elaborada através de entrevistas realizadas na empresa. Estas entrevistas serão realizadas com os atores do setor de recursos humanos e capturadas para uma planilha.

### 3.3 PROPOSTA DO TRABALHO

Apresentar a proposta de um método de arquitetura da solução para realizar a captação dos processos realizadas no setor de RH da empresa, obter os diagramas e assim propor uma modelagem BPMN. Considera os levantamentos fundamentais para identificação de processos de negócio e possibilitar a sugestão de um modelo de processos de negócio ideal. Será o modelo aplicado na empresa feita o estudo de caso. Abaixo, a Figura 4 mostra como foi realizado o trabalho.



Fonte: Autoria própria.

A modelagem de processos de negócio só favorece a integração dos processos internos de uma organização, proporcionando: mais facilidade para visualizar e entender os processos, melhorar a comunicação com os parceiros e clientes, aumentar a competitividade. (DA SILVA; PEREIRA).

Krajewski (2009, p. 15) fala que "Os processos devem ser analisados para facilitar pontos de melhoria e conseguir atingir as metas da estratégia da empresa".

Elaborar um modelo ideal das atividades do processo e definir a simplificação dos processos, eliminando atividades que não agregam valor e, ao mesmo tempo, melhorar as que agregam, é uma ação fundamental na redefinição dos processos.

Krajewski (2009, p.15) define que "O método implantado está em padrão com os aspectos estratégicos do projeto de processo que são a identificação de oportunidade, definição do escopo, documentação do processo, avaliação de desempenho, projeção de novo processo e a implantação de mudanças".

O método se baseia nas atividades-chave do mapeamento de processos de negócio, que Davenport (1994) esclareceu, como, mapear e mensurar o processo atual com base nos objetivos do processo em questão e fazer comparações para avaliá-lo, baseado nos níveis dos atributos do processo novo, verificar problemas ou deficiências, de acordo nas comparações realizadas, propor melhorias para o processo atual, analisar e avaliar as tecnologias utilizadas, tanto da informação, quanto da organização, que poderão continuar sendo utilizadas.

O método sugerido considera os levantamentos fundamentais para captação de processos de negócios e concede a proposta de uma situação futura otimizada.

### 3.4 VISÃO GERAL DO MÉTODO PROPOSTO

"A modelagem de processos é uma área que estuda os métodos necessários para descrever os processos de negócio das empresas. O resultado final é um modelo, um mapa ou uma representação que descreve como é o processo de negócio". (ROZENFELD *et al.*, 2006). Por isso, a modelagem se apresenta com uma ferramenta fundamental para BPM, criando modelos de como efetuar trabalhos e auxiliando o gerenciamento destes.

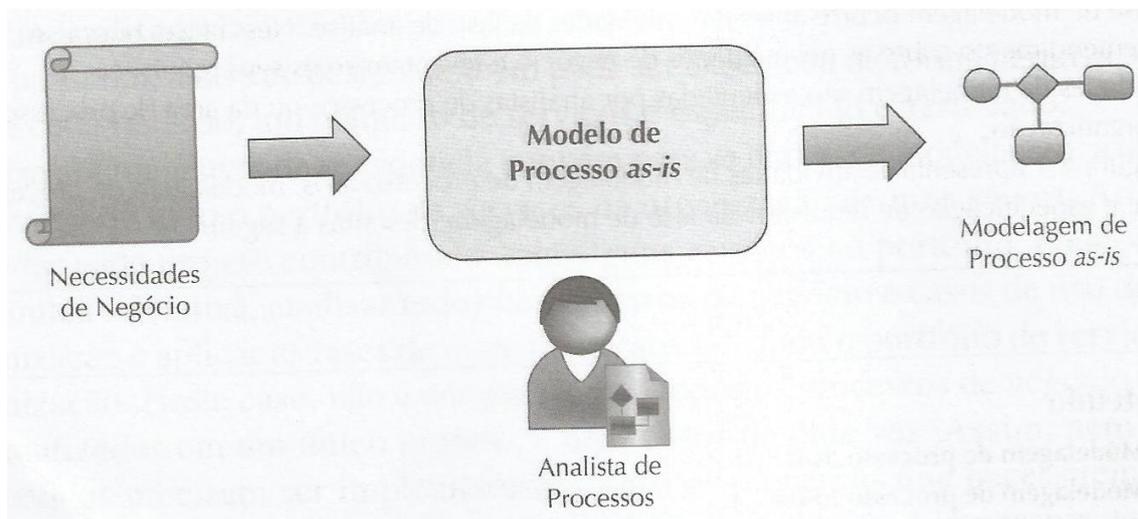
O método proposto foi formulado com base em algumas técnicas utilizadas por alguns autores. Para este trabalho foram utilizados as modelagens:

- Modelagem do Processo Atual ("AS-IS");
- Modelagem Para o Processo Desejado ("TO-BE").

### 3.4.1 Modelagem do Processo Atual ("AS-IS")

Na modelagem do processo *as-is*, de acordo com a Figura 5, “[...] é levantado o estado atual dos processos de negócio envolvidos no projeto, baseado nas necessidades de negócio” (FUGITA; HIRAMA, 2012, p. 59).

Figura 5 – Modelagem de processo *as-is*.



Fonte: Adaptado de Fugita e Hiramama (2012).

A seguir, segue algumas características da modelagem do processo atual:

- identificar a estrutura organizacional;
- realizar entrevistas para detalhar todos os processos de negócio no setor de RH;
- preparar a modelagem;
- elaborar os Diagramas de Processo de Negócio;

- validar o modelo “AS-IS” obtido;

#### 3.4.1.1 Descrição da Modelagem do Processo Atual (“AS-IS”)

Aprontar a modelagem significa reunir os documentos que regulamentam os processos e todos os artigos elaborados na etapa anterior. Dessa maneira, é possível ter uma visão geral do negócio da empresa, identificar os processos que devem ser modelados e os setores da organização envolvidos, no caso deste trabalho o escolhido é o setor de RH.

De acordo com Inazawa (2009, p. 34), através deste tipo de modelagem:

[...] é possível entender o processo existente na organização e identificar suas falhas. Espera-se, desta forma, obter métricas suficientes a fim de estabelecer uma base na fase seguinte da análise e desempenho do processo atual, que permita identificar as melhorias proporcionadas pelo estado futuro, assim como uma documentação dos prós e contras e do desempenho do processo.

Na etapa de coleta dos dados do processo, foram levantadas as tarefas que constituem o processo, o inter-relacionamento e sequenciamento dessas tarefas, as regras de negócio e de roteamento e os dados do processo. Foi elaborado um esboço dos diagramas de processo de negócio (*Business Process Diagram – BPD*).

Inazawa (2009, p. 34) afirma que “Na modelagem do estado atual do processo, vários tipos de interações entre os envolvidos no processo podem existir, incluindo atividades de colaboração e reuniões”. O mesmo autor afirma também que “Diversas técnicas podem ser utilizadas na modelagem de processos atual: técnica de entrevistas, *brainstorm*, JAD, métodos simplificados de modelagem com papel, entre outras”.

Para esta modelagem, foram reunidas todas as informações levantadas, criando a documentação “As Is” do processo. O objetivo é documentar as informações de uma forma clara, de maneira a facilitar o completo entendimento do processo. É necessário a partir disso o uso de uma ferramenta de TI para auxiliar a construção dos diagramas de processo de negócio. Para elaborar essa documentação, faz-se uso da notação BPMN como apoio para a construção de diagramas BPD, do tipo *Swimlane*.

A notação BPMN fornece uma representação bastante simples e fácil de ser observada, mas, também, representa processos de negócio com um elevado grau de dificuldade.

A técnica de modelagem com *Swimlanes* ordena os elementos do processo em um diagrama composto por um conjunto de raias (horizontais ou verticais). Em cada raia são inseridos os vários elementos que correspondem a um determinado ator do processo.

A ideia de ordenar os elementos em *Swimlanes* é provar o relacionamento entre elementos de raias diferentes de uma maneira simples de identificar e, também, de ajudar a solucionar gargalos e redundâncias no uso de um recurso. *Swimlanes* são nomeadas no lado esquerdo (se horizontais) ou acima (se verticais) do diagrama de processo. Na maior parte dos casos, as raias são combinadas a departamentos, grupos dentro de departamentos e pessoas.

Neste trabalho, foi utilizado o *software* Bizagi Modeler, por apresentar as seguintes características:

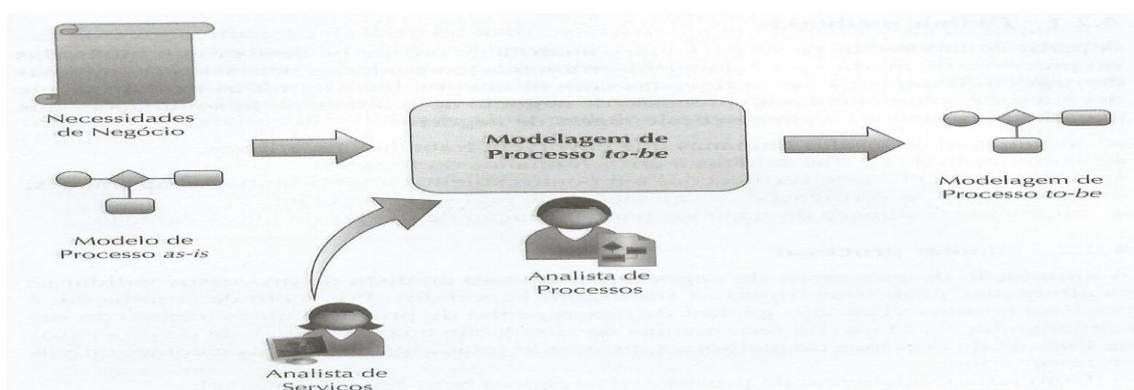
- é um *software* gratuito;
- possui versão em português;
- curso BPMN embutido;
- acompanhamento Gráfico *OnLine*;
- suporte a exportação dos diagramas nos formatos compatíveis com o *Microsoft Word* e PDF

A validação do modelo obtido foca assegurar, a partir da relação com os envolvidos no processo modelado, a consistência do modelo criado, com intuito de trabalhar com um modelo o mais próximo possível do real. Vai ser utilizado o modelo obtido anteriormente e, para que aconteça a validação do modelo, é necessário a impressão do mesmo e fixá-lo em um ambiente que traga clareza ao autor. Durante a aprovação da modelagem, vários critérios devem ser checados, tais como, padronização, organização, clareza, nível de detalhamento, representação de todos os elementos do fluxo e nível de proximidade do mundo real.

### 3.4.2 Modelagem Para o Processo Desejado ("TO-BE")

Diferentemente do modelo de processo *AS-IS*, utilizado para representar o estado atual de um processo de negócio, o modelo de processo *TO-BE* é utilizado para representar o estado futuro, ou seja, irá corresponder o modelo desejado para um determinado processo de negócio (FUGITA; HIRAMA, 2012).

Figura 6 – Modelagem de processo *to-be*.



Fonte: Adaptado de Fugita e Hiramã (2012).

A seguir, segue algumas características da modelagem do processo desejado:

- analisar o modelo do processo atual e definir as características do processo desejado;
- modelar o processo desejado;
- validar o modelo “*TO-BE*” obtido;

#### 3.4.2.1 Otimização Para o Processo Desejado (“*TO-BE*”)

A etapa de analisar o modelo do processo atual e definir as características do processo desejado vai depender do objetivo da empresa. Se for somente identificar e documentar o processo atual da organização, não é relevante fazer alterações no modelo, agora, se o objetivo está voltado em melhorar o processo, alterações no modelo devem ser feitas com base na análise de desempenho, custo, tempo, redundância e gargalos. Assim com

as melhorias identificadas na etapa de levantamento de processo e também a análise do modelo obtido, serão esclarecidas as novas características do processo.

A remoção de aprovações agiliza o processo, pois autoriza os funcionários a concluir as suas ações de uma forma mais apropriada. Erros em *loops* reproduzem condições nas quais o processo acaba a voltar pelo mesmo circuito várias vezes até que as condições restritivas sejam validadas. Demoras, retrabalhos e tarefas manuais precisam ser reduzidas ou, se possível, eliminadas. Situações nas quais diagramas estão incompletos (por exemplo, ações imprecisas e decisões sem resposta) devem ser identificadas e corrigidas.

Outro ponto a que se deve dar atenção é ao tempo de execução do ciclo. Para as ações individuais, devem-se identificar aquelas que solicitam mais tempo, pois nessas o efeito de uma otimização pode ser maior. O tempo total do ciclo para o processo, atividades e tarefas também devem ser revisados, para determinar se uma medida de sucesso, baseado no tempo, pode ser adotada de fato. O caminho crítico do ciclo deve ser revisado, a fim de identificar onde se encontra a probabilidade de ocorrer restrições e gargalos.

Então, a seleção da ideia a ser utilizada na criação do novo processo deve estar fundamentada em alguns aspectos, como: o impacto que a mesma ocasionará ao novo processo e a facilidade na adaptação do processo à ideia. Por fim, a partir da avaliação das ideias criadas e do relacionamento destas com o processo, o novo processo estará concluído, sendo fundamental a construção do modelo ideal segundo o ambiente fixado pela organização.

A elaboração do modelo ideal do processo é a etapa quando as melhorias propostas, analisadas e aprovadas nas fases anteriores são incluídas ao diagrama do processo atual (“*AS-IS*”), criando um novo processo (“*TO-BE*”). A elaboração do modelo do novo processo segue as mesmas ideias iniciais adotadas na etapa de elaboração do modelo *AS-IS*. Utiliza a notação BPMN para representação e o *software* Bizagi Modeler para construção do modelo.

Após a elaboração do modelo do novo processo, este deve ser impresso e sofrer uma validação junto aos autores da modelagem.

O propósito dessa etapa de modelagem é atingir um modelo de negócio ideal, a partir da identificação dos processos através da modelagem do estado atual, que esteja de acordo com os objetivos da organização tais como a redução de tempo e das tarefas não necessárias.

### 3.5 DELIMITAÇÕES

A amostra desta pesquisa está limitada ao setor de recursos humanos. Os conceitos levantados e conhecimentos reunidos partem da aplicação das funções diárias dos envolvidos, como é evidenciado no estudo de caso. Esta pesquisa poderá servir de modelo para outras empresa com o setor de recursos humanos. Segundo Lakatos e Marconi (1991), ao se delimitar uma pesquisa se estabelece uma fronteira para a investigação.

Referente aos processos de negócio do setor de RH da empresa de digitalização e microfilmagem de documentos é considerada a IN 121, que descreve o respectivo processo, assim, como faz uso aos conhecimentos dos respectivos autores do trabalho de conclusão de curso, o qual possui inteiro conhecimento dos processos de negócio na respectiva empresa.

É importante ressaltar que a análise deste projeto consolida um estudo de caso e, portanto, os resultados alcançados serão restritos ao setor de RH desta empresa, podendo usar, como base, o modelo para outras empresas com setor de RH, contanto que sejam feitas adaptações às vivências destas.

#### 4 DESENVOLVIMENTO PROPOSTO

Para a implantação da metodologia proposta, foi desenhada a estrutura organizacional, bem como uma visão geral dos processos por alguns diagramas e o organograma da organização. Os diagramas de Ericsson e Penker simples foram construídos através do *software Enterprise Architect* (EA). O EA foi desenvolvido pela SPARX SYSTEM. É uma ferramenta utilizada para criação e atualização de diagramas. Amplo para a visualização, análise, modelagem, testes e manutenção de sistemas, *softwares*, processos e arquiteturas. O arquivo do modelo do *Enterprise Architect* (.eap) tem sua estrutura de organização interna dividida em: projeto, pastas e modelos, ou seja, se trata de uma ferramenta com recursos que ajudam a gerenciar as informações.

Para uma visão mais detalhada do trabalho, foi utilizado a modelagem com BPMN com a ferramenta *Bizagi Process Modeler*. Ele é o modelador gráfico de processos muito reconhecido e utilizado no mercado, onde o processo de negócio é modelado e especificado com a notação BPMN. É um *software* gratuito e é específica para modelar processos. Tem as principais estruturas, como: objetos de fluxo, conectores, artefatos e raias. O *Bizagi*, também assim conhecido, permite exportar os gráficos para imagem, arquivo PDF, arquivo do Microsoft Visio e Word, XPDF e XML.

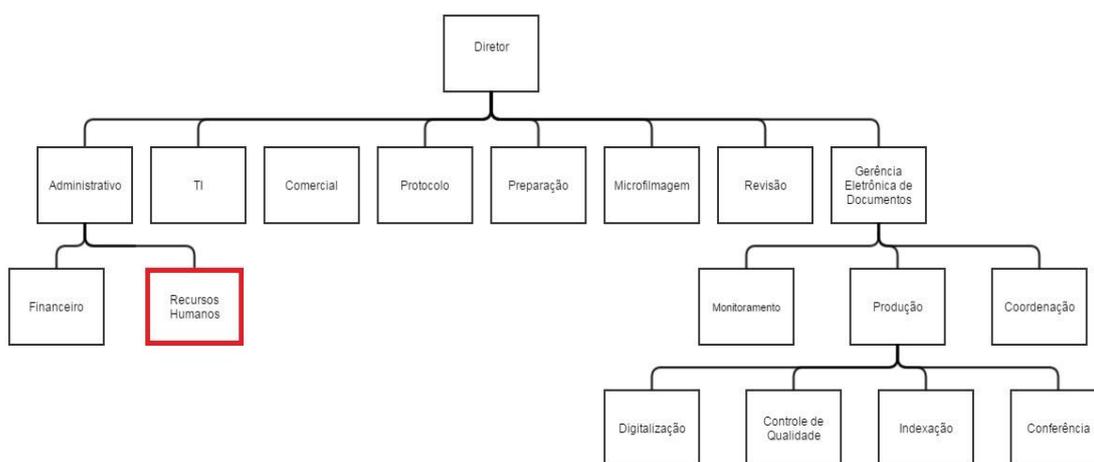
Foram elaborados alguns formulários no Microsoft Word para algumas atividades dos processos. Para o desenvolvimento dos *softwares* foi utilizado à linguagem de programação orientada a objetos *Java Swing* e o *Eclipse*. Ele é uma ferramenta *IDE* (*integrated development environment*). Possui seu código livre. Compreende vários tipos de linguagem e que aceita a instalação de *plugins* para emular o desenvolvimento da plataforma.

No apêndice é apresentada a Planilha de Levantamento dos Processos que foi elaborada para a captura e análise de processos do setor de RH.

#### 4.1 ORGANOGRAMA E DIAGRAMAS

A Figura 7 mostra o organograma da empresa. Através dele podemos entender como é a estrutura atual da organização. O organograma representa a hierarquia e como a estrutura administrativa da organização foi distribuída.

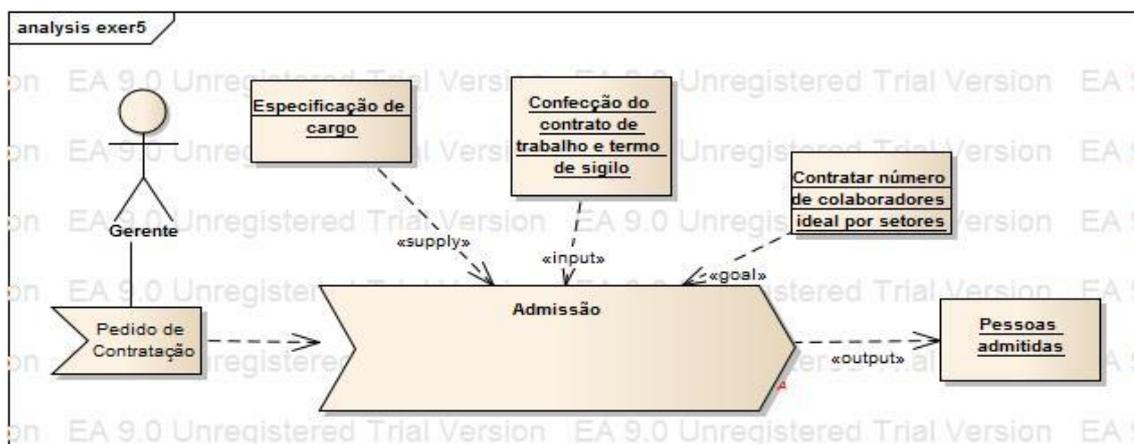
Figura 7 – Organograma da Organização



Fonte: Autoria Própria.

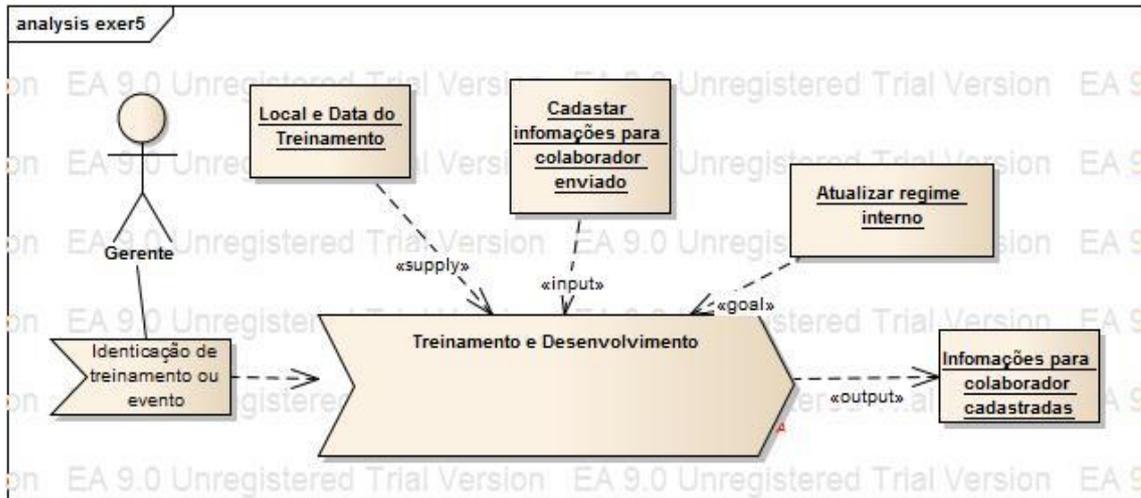
As Figuras 8, 9 e 10, Admissão, Treinamento e Desenvolvimento e Arquivamento de Documentos, nos mostra, respectivamente, os diagramas baseado no modelo de Ericsson e Penker. Para estes dois autores, o diagrama nos fornece entradas, saídas e metas.

Figura 8 – Processo Admissão



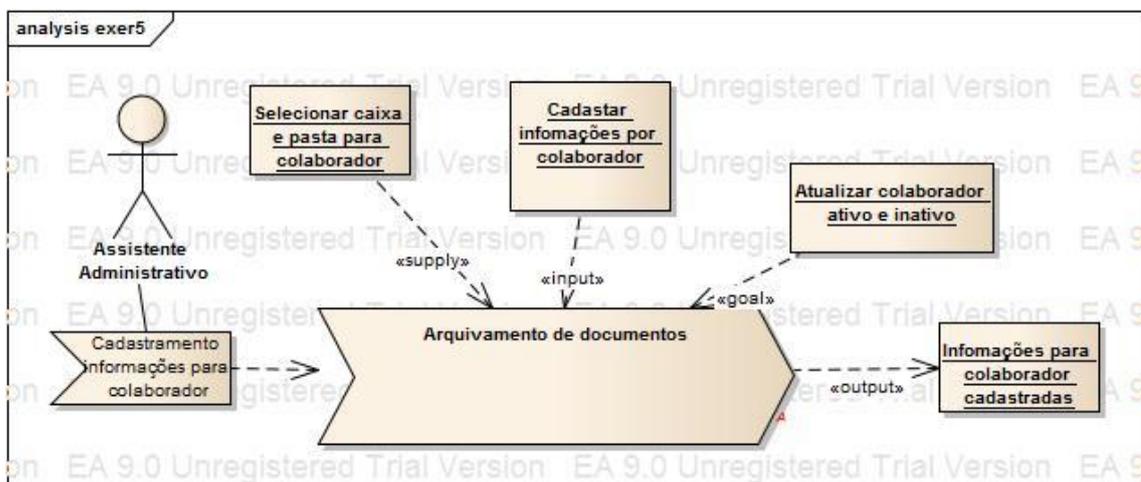
Fonte: Autoria própria.

Figura 9 – Processo Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Autoria própria.

Figura 10 – Processo Arquivamento de Documentos



Fonte: Autoria própria.

## 4.2 MODELAGEM COM BPMN

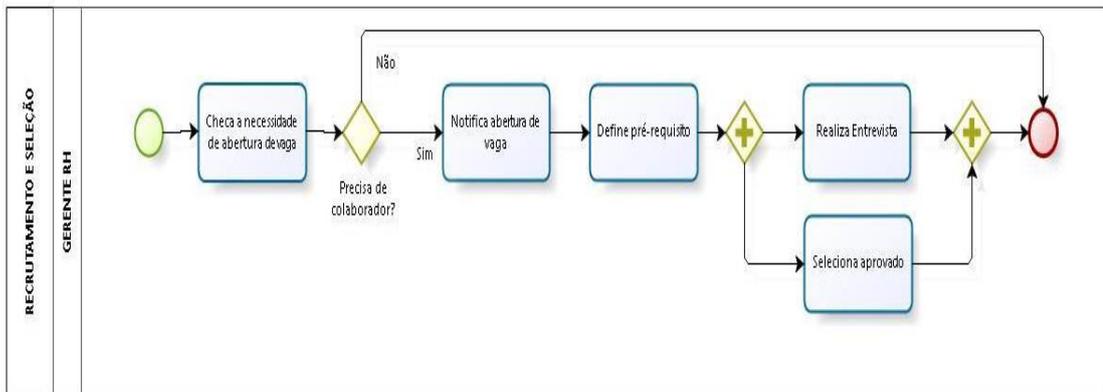
Neste capítulo será apresentado o detalhamento dos processos do setor de RH da empresa em questão. Foi utilizada uma notação gráfica para representação dos processos de negócios a BPMN. A notação BPMN é rica em elementos de representação, o que torna possível modelar os mais complexos processos, é muito intuitiva, pois se assemelha ao

tradicional fluxograma. O seu objetivo principal é ser facilmente entendido por pessoas, de modo a favorecer a elucidação dos processos de negócios modelados na notação.

O processo é representado por um conjunto de atores (entidades, áreas ou papéis de negócio) que devem realizar determinadas atividades (retângulo com cantos arredondados). Estes atores e atividades estão representados em um retângulo (pool) identificados à esquerda com nome do ator e a direita por um conjunto de atividades em notação específica. O início e o fim de atividades de um participante são representados por eventos (círculos) distintos. Uma atividade está ligada à outra por uma sequência de fluxos (linha cheia com seta). Uma atividade pode se comunicar com a outra atividade de outro participante (pools diferentes) através do fluxo de mensagens (linha tracejada sem seta).

A Figura 11 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Recrutamento e Seleção.

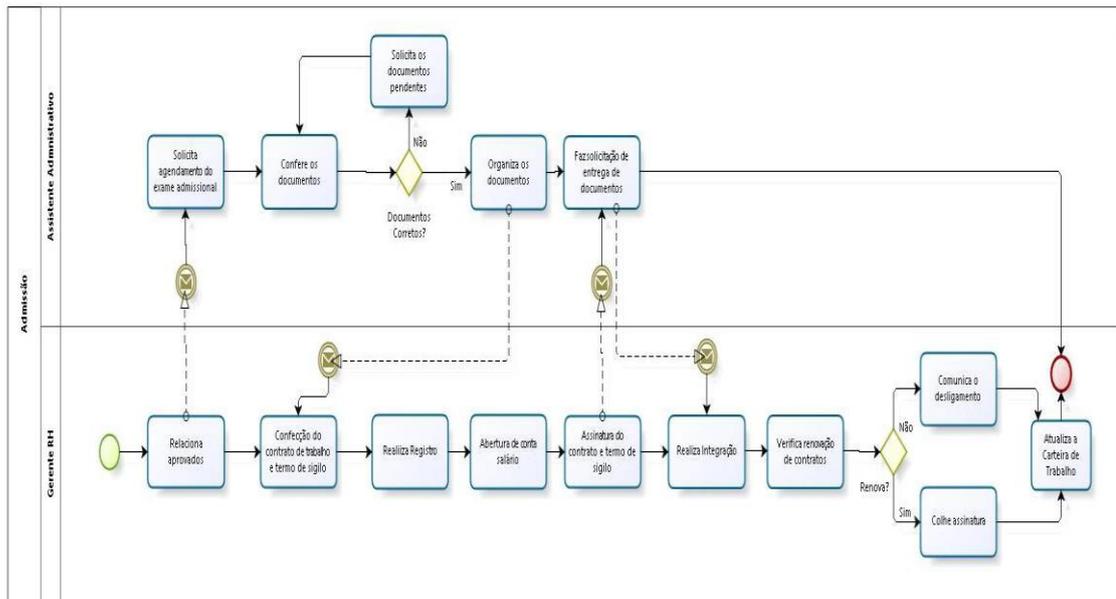
Figura 11 – Recrutamento e Seleção



Fonte: Autoria própria.

A Figura 12 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Admissão.

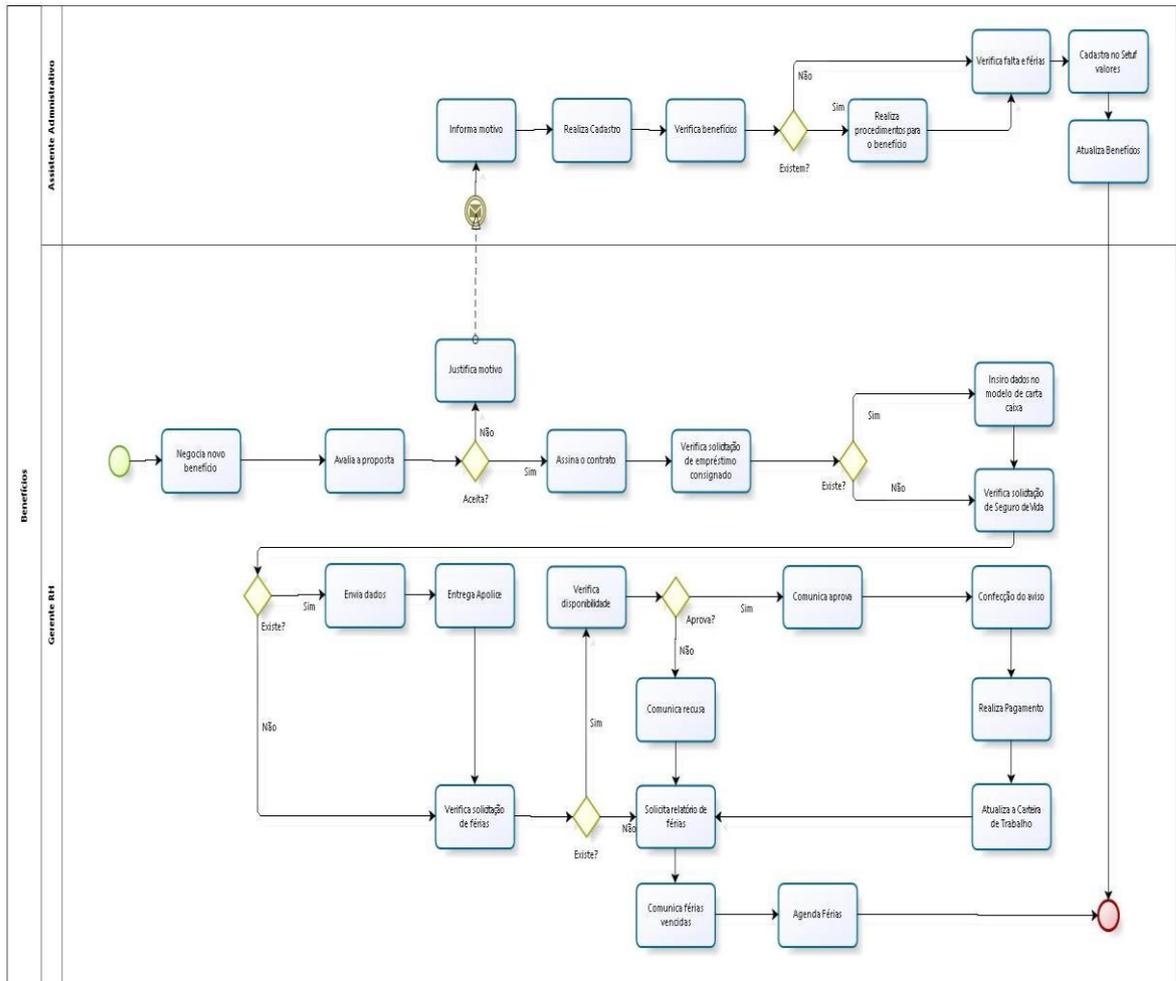
Figura 12 – Admissão



Fonte: Autoria própria.

A Figura 13 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios dos Benefícios.

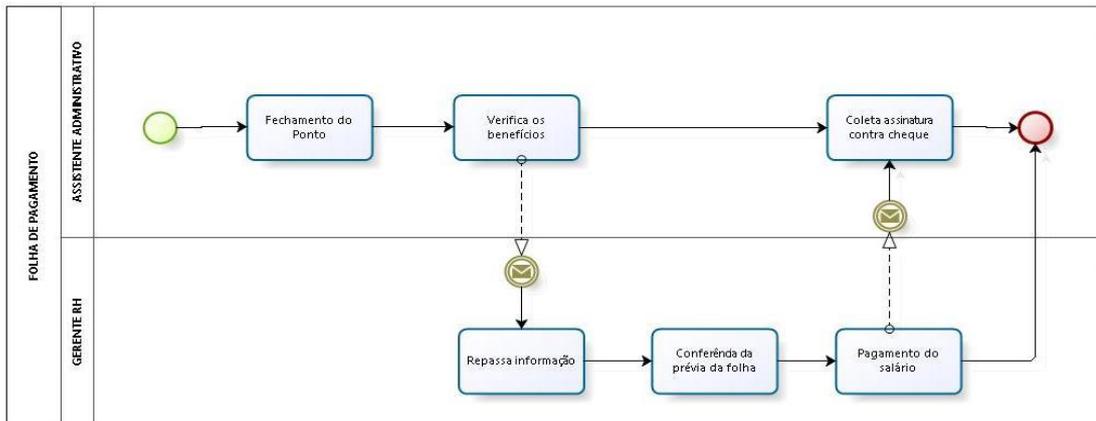
Figura 13 – Benefícios



Fonte: Autoria própria.

A Figura 14 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Folha de Pagamento.

Figura 14 – Folha de Pagamento

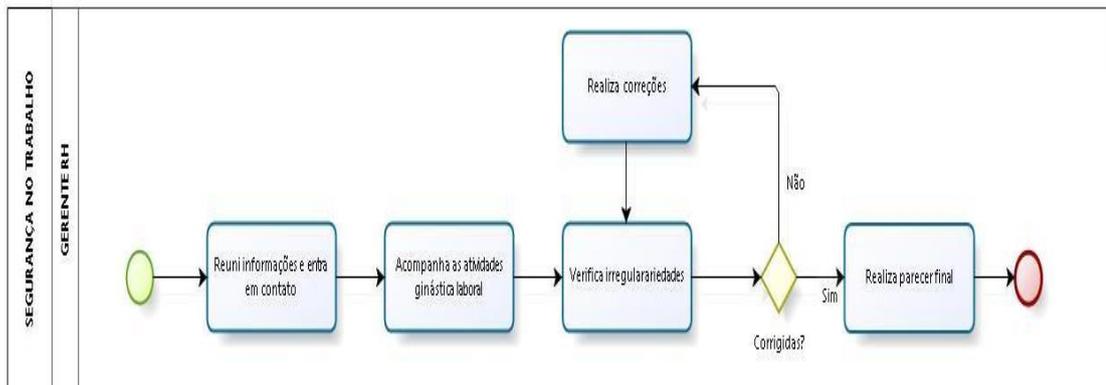


Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Autoria própria.

A Figura 15 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Segurança no Trabalho.

Figura 15 – Segurança no Trabalho

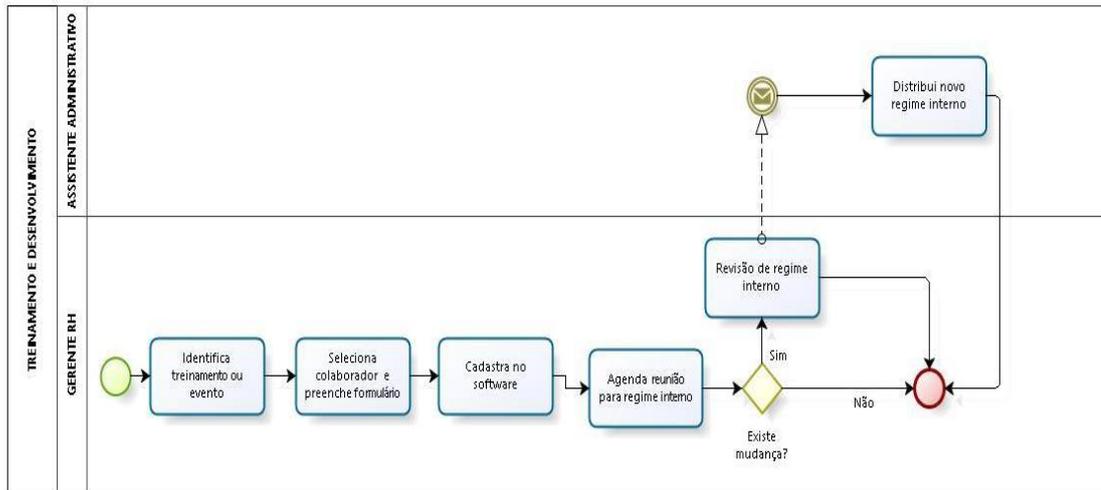


Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Autoria própria.

A Figura 16 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Treinamento e Desenvolvimento.

Figura 16 – Treinamento e Desenvolvimento

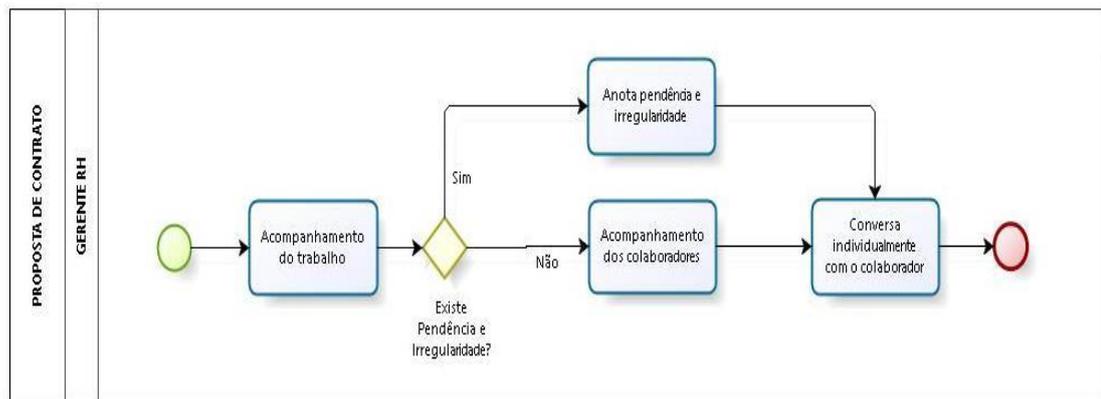


Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Autoria própria.

A Figura 17 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Proposta de Contrato.

Figura 17 – Proposta de Contrato

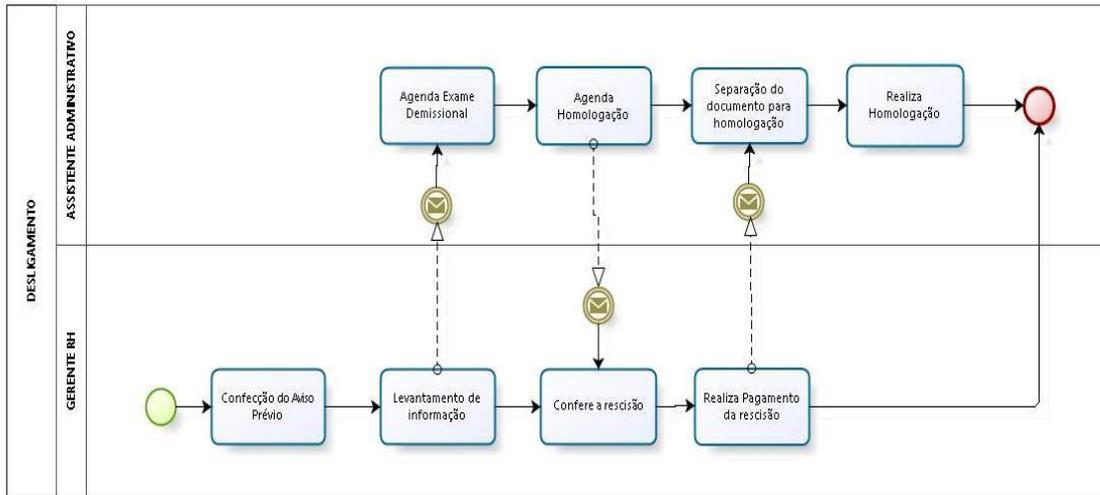


Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Autoria própria.

A Figura 18 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Desligamento.

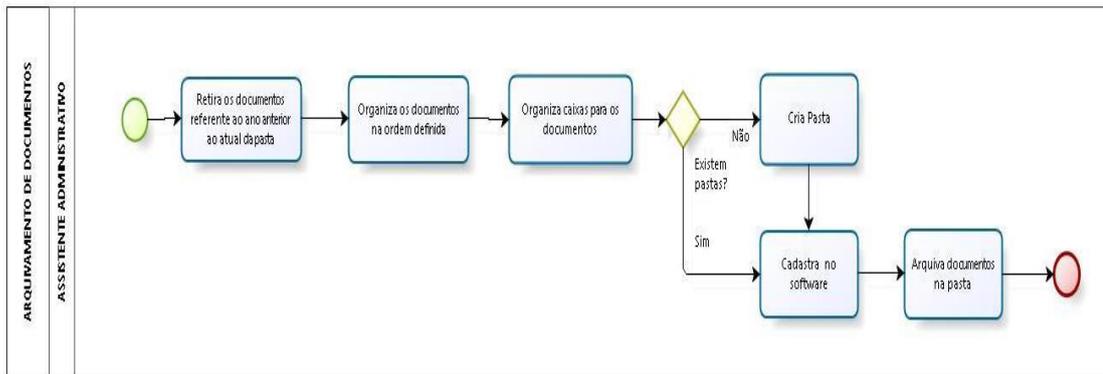
Figura 18 – Desligamento



Fonte: Autoria própria.

A Figura 19 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Arquivamento de Documentos.

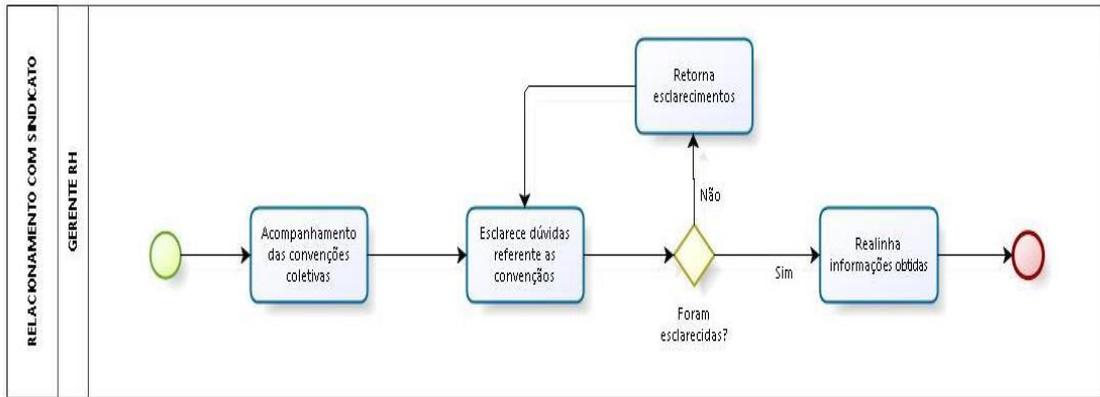
Figura 19 – Arquivamento de Documentos



Fonte: Autoria própria.

A Figura 20 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Relacionamento com Sindicato.

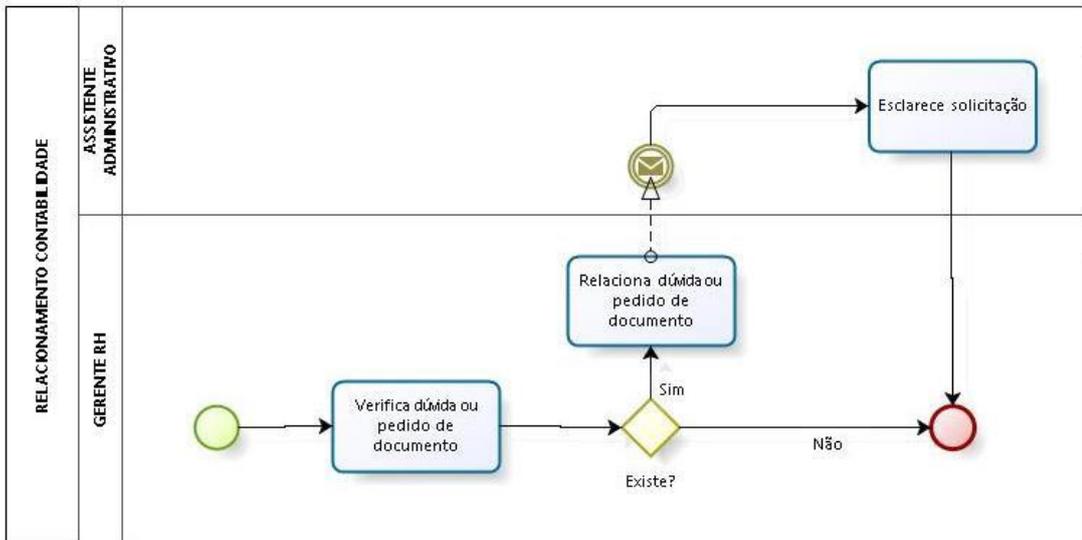
Figura 20 – Relacionamento com Sindicato



Fonte: Autoria própria.

A Figura 21 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Relacionamento com a Contabilidade.

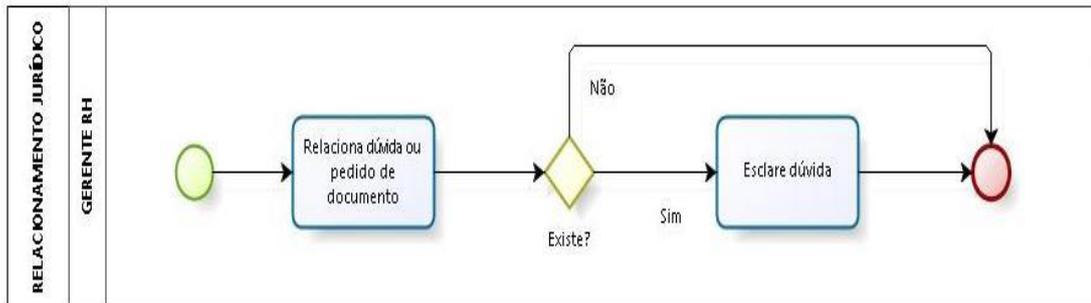
Figura 21 – Relacionamento Contabilidade



Fonte: Autoria própria.

A Figura 22 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Relacionamento com o Jurídico.

Figura 22 – Relacionamento Jurídico

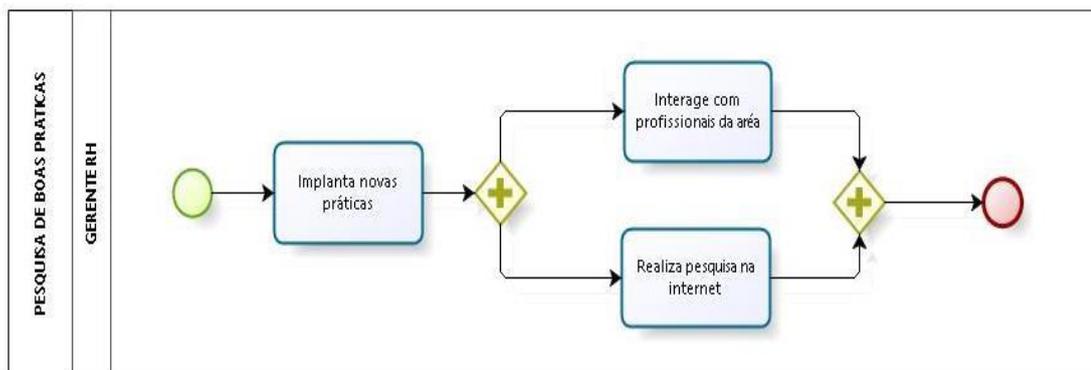


Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Autoria própria.

A Figura 23 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Pesquisa de Boas Práticas.

Figura 23 – Pesquisa de Boas Práticas

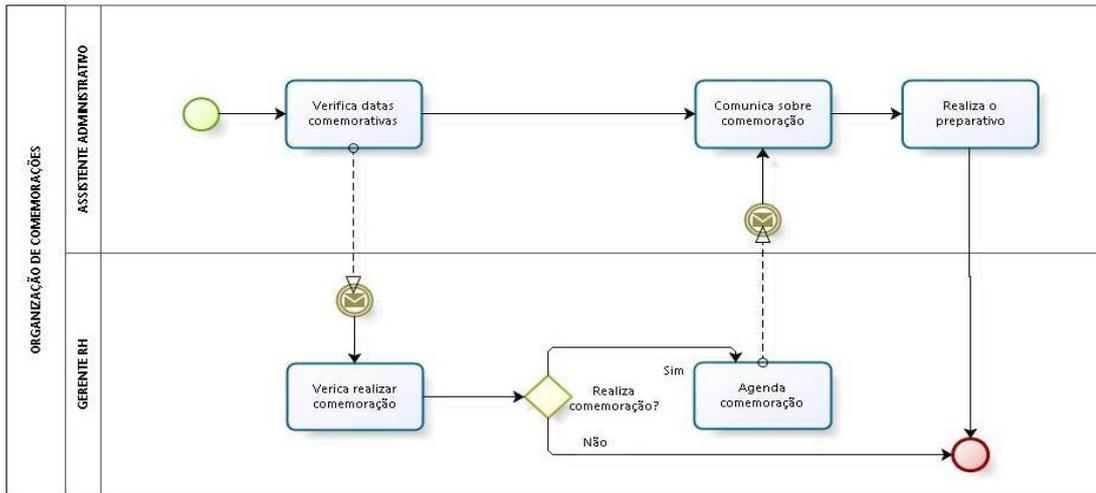


Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Autoria própria.

A Figura 24 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Organização de Comemorações.

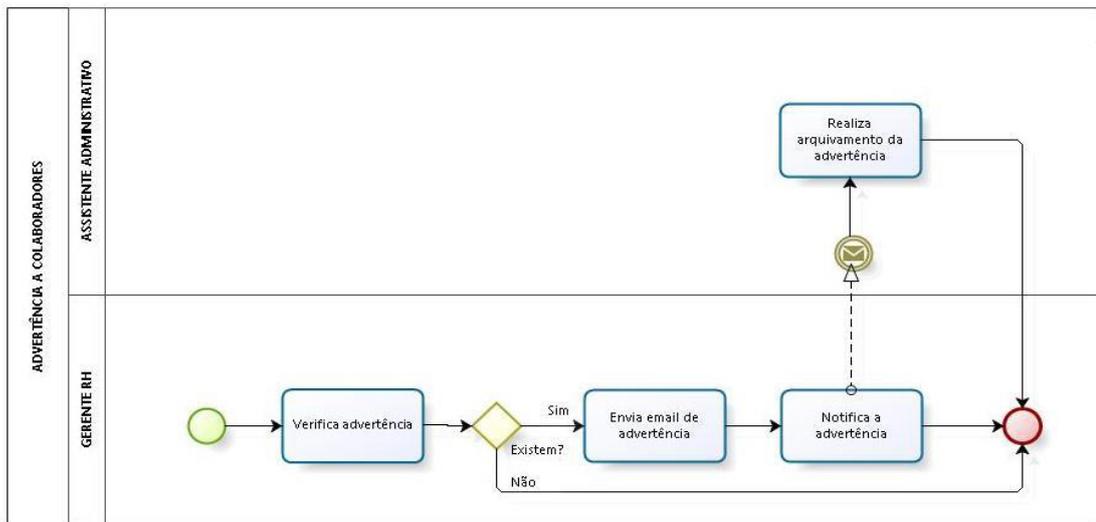
Figura 24 – Organização de Comemorações



Fonte: Autoria própria.

A Figura 25 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Advertência a Colaboradores:

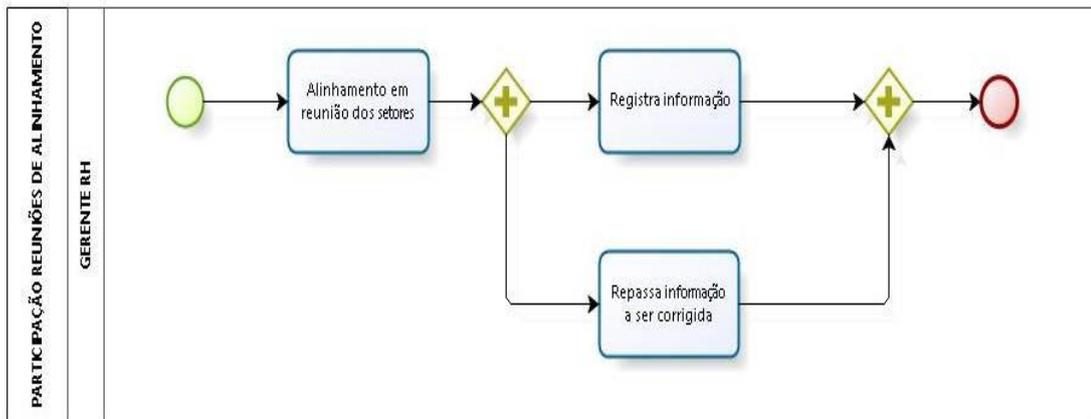
Figura 25 – Advertência a Colaboradores



Fonte: Autoria própria.

A Figura 26 apresenta a modelagem utilizando a notação BPMN do processo de negócios de Reuniões de Alinhamento.

Figura 26 – Participação Reuniões de Alinhamento



Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Autoria própria.

Todas essas figuras de representação da modelagem com BPMN são referentes ao processo futuro, ou seja, o processo desejado (*TO-BE*).

#### 4.3 VALIDAÇÃO DA PROPOSTA

Para validar a proposta foram elaborados alguns formulários que são fundamentais para realização de algumas tarefas dos processos de exclusividade dos recursos humanos, como por exemplo, o de Cadastro de Colaborador. Foram automatizados o processo de Treinamento e Desenvolvimento e Arquivamento de Colaboradores com um software proposto para cada um dos processos.

A Figura 27 mostra o formulário elaborado para uma atividade do processo dos Benefícios. Após aprovado a contratação do colaborador, o mesmo vai precisar preencher a ficha de cadastro das suas informações. Serão necessários documentos do novo colaborador para realizar o preenchimento da ficha.

Figura 27 – Cadastro de Colaborador

Cadastro de Colaborador			
INFORMAÇÕES EMPRESA			
Data de Início:		Matricula:	
Setor:		Horário:	
Função:		Salário:	
Utiliza Vale Transporte: <input type="checkbox"/> SIM - Qual? _____ <input type="checkbox"/> NAO			
INFORMAÇÕES FUNCIONARIO			
Nome Completo:			
Data de Nascimento:		Estado Civil:	
Local de Nascimento:		RG:	
Data de expedição (RG):		Orgão Emissor e UF (RG):	
CPF:		PIS:	
CTPS:		Titulo de Eleitor:	
Carteira de Habilitação:		Categoria:	
Endereço:			Nº
Complemento:		CEP:	
Bairro:		Município:	UF:
Fone Residencial:		Celular:	Celular2:
E-mail:			
Nome Cónjuge:			
Nome do Pai:			
Nome da Mãe:			
Escolaridade:			
Filhos menores de 14 anos? <input type="checkbox"/> sim. Quantos? _____ <input type="checkbox"/> não			
Tem outro emprego? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não			
Alérgico: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não. Se sim a que: _____			
Cursos:			
Informações Adicionais:			

Fonte: Autoria própria.

A Figura 28 é um formulário para o processo de Treinamento e Eventos. O colaborador preenche o formulário para que possa agendar sua participação em treinamentos ou eventos internos e externos. Também é colhida sua assinatura para confirmar a ciência do treinamento ou evento.

Figura 28 – Registro de Treinamento e Eventos

Registro de Treinamento e Evento			
Título do Evento:			
Objetivo:		Tipo de Evento:	
<input type="checkbox"/> Informativo <input type="checkbox"/> Aplicação		<input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo	
Período:		Duração:	Horário:
Endereço:		Estado:	Local:
Motivo do Treinamento			
Conteúdo Programático			
Nome do Colaborador	Cargo	Setor	Assinatura
Instrutor (a)			

Fonte: Autoria própria.

A Figura 29 é o formulário utilizado para a entrevista de desligamento. O colaborador responderá um questionário no seu desligamento da empresa. Serão realizadas perguntas simples e de fácil entendimento para o colaborador em questão.

Figura 29 – Formulário de Desligamento

**Entrevista de Desligamento**

Nome: \_\_\_\_\_  
 Função: \_\_\_\_\_  
 Data de admissão: \_\_\_\_\_ Data de Demissão: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Setor: \_\_\_\_\_  
 Gerente do setor: \_\_\_\_\_  
 Data da Entrevista: \_\_\_\_\_

Motivo do Desligamento:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Você trabalharia na empresa novamente? Por quê?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

O que você comentaria como contribuição para o processo de melhoria da empresa?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Agora faça uma avaliação da empresa em relação aos aspectos abaixo.  
 E - Excelente O - Ótimo B - Bom RE - Regular R - Ruim

- Relacionamento Interpessoal ( )
- Recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física para trabalhar) ( )
- Valores e normas da empresa ( )
- Planejamento, organização e metas estabelecidas ( )
- Seu Gerente do setor ( )
- Da direção da empresa ( )

- Oportunidades de treinamento e de crescimento ( )
- Seu salário e Benefícios oferecidos ( )
- Sua atividade ( )

Comentários:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Parecer do Entrevistador:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

O Colaborador poderá ser recontratado pela empresa em outro momento: sim \_\_\_ não \_\_\_ Por quê:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Responsável pela Entrevista

\_\_\_\_\_  
 Gerente RH

Fonte: Autoria própria.

A Figura 30 nos mostra a tela do *software* desenvolvido para automatizar o processo de Treinamentos e Desenvolvimento. O preenchimento das informações inclui campos como: nome, data de início e de fim do evento, cidade, entre outros. Os dados são gravados na tabela em ordem crescente de datas e tudo que é digitado é gravado em letra maiúscula na mesma. Existe a possibilidade de gravar dados, apagar dados, limpar todos os dados das tabelas e alterar os dados. O *software* salva as informações em um arquivo de texto.

Figura 30 – Tela Software Agenda de Treinamentos e Eventos

AGENDA DE TREINAMENTOS E EVENTOS

NOME:

DATA INÍCIO:

EVENTO:

CIDADE:

NÚMERO DE CONTATO:

MATRÍCULA:

DATA FIM:

LOCAL:

ESTADO:

GRAVAR LIMPAR APAGAR SALVAR SAIR

NOME	MATRÍCULA	DATA INÍCIO	DATA FIM	EVENTO	LOCAL	CIDADE	ESTADO	NÚMERO DE CONTATO
CARLOS		789/01/08/2015	05/08/2015	FERIRA TECNOLÓGICA	SENAC	FLORIANÓPOLIS	SC	(48) 3224.1823
ROBERTO		234/01/08/2015	05/08/2015	PALESTRA GESTÃO EMPRESARIAL	SENAI	PALHOÇA	SC	(48) - 3242.6714

Atenção

Arquivo agenda.txt salvo.

OK

Fonte: Autoria própria.

A Figura 31 apresenta a tela do *software* utilizado para automatizar o processo de Arquivamento dos Documentos dos colaboradores e a situação deles dentro da organização, matrícula ativa ou inativa (colaborador trabalha ou não na empresa), assim como outros campos, como, por exemplo: ano, caixa e pasta. Os dados são gravados na tabela por ordem alfabética de nomes, tudo que é digitado é gravado em letras maiúsculas na mesma. Existe a possibilidade de gravar dados, apagar dados, limpar todos os dados das tabelas e alterar os dados. O software grava e salva as informações em um arquivo de texto.

Figura 31 – Tela Software Arquivamento de Colaboradores

ARQUIVAMENTO DE COLABORADORES

NOME:  MATRÍCULA:   
 ATIVO  ANO:   
 PASTA:  CAIXA:

GRAVAR LIMPAR APAGAR SALVAR SAIR

NOME	MATRÍCULA	ANO	CAIXA	PASTA	ATIVO
ANDRE	123	2010	32	45	<input checked="" type="checkbox"/>
BIANCA	896	2012	36	53	<input checked="" type="checkbox"/>
CARLOS	789	2011	26	32	<input checked="" type="checkbox"/>
ROBERTO	234	2008	25	52	<input checked="" type="checkbox"/>

Atencao

Arquivo arquivamento.txt salvo.

OK

Fonte: Autoria própria.

Na Figura 32 é o questionário respondido pelo assistente administrativo da organização a respeito do *software* para o agendamento dos treinamentos e eventos.

Figura 32 – Questionário de Teste: Treinamento e Eventos

Pontue o nível do primeiro contato com o programa  
1(Excelente) 2(Muito Bom) 3(Bom) 4(Regular) 5(Ruim)

Pontue o nível de visualização de interface do programa  
1(Excelente) 2(Muito Bom) 3(Bom) 4(Regular) 5(Ruim)

Pontue o nível de validação dos campos apresentados para preenchimento  
1(Excelente) 2(Muito Bom) 3(Bom) 4(Regular) 5(Ruim)

Pontue o nível do programa ao atendimento da necessidades  
1(Excelente) 2(Muito Bom) 3(Bom) 4(Regular) 5(Ruim)

Pontue o nível de usabilidade do programa  
1(Excelente) 2(Muito Bom) 3(Bom) 4(Regular) 5(Ruim)

Pontue o nível a agilidade que o programa proporcionou  
1(Excelente) 2(Muito Bom) 3(Bom) 4(Regular) 5(Ruim)

Pontue o nível de visualização dos dados inseridos na tabela  
1(Excelente) 2(Muito Bom) 3(Bom) 4(Regular) 5(Ruim)

Pontue o nível de satisfação com o programa  
1(Excelente) 2(Muito Bom) 3(Bom) 4(Regular) 5(Ruim)

Fonte: Autoria própria.

A Figura 33 mostra o questionário respondido pela assistente administrativo da organização a respeito do *software* de arquivamento de colaboradores.

Figura 33 – Questionário de Teste: Arquivamento de Dados dos Colaboradores

Pontue o nível do primeiro contato com o programa	<input checked="" type="radio"/> 1(Excelente)	<input type="radio"/> 2(Muito Bom)	<input type="radio"/> 3(Bom)	<input type="radio"/> 4(Regular)	<input type="radio"/> 5(Ruim)
Pontue o nível de visualização de interface do programa	<input type="radio"/> 1(Excelente)	<input checked="" type="radio"/> 2(Muito Bom)	<input type="radio"/> 3(Bom)	<input type="radio"/> 4(Regular)	<input type="radio"/> 5(Ruim)
Pontue o nível de validação dos campos apresentados para preenchimento	<input type="radio"/> 1(Excelente)	<input checked="" type="radio"/> 2(Muito Bom)	<input type="radio"/> 3(Bom)	<input type="radio"/> 4(Regular)	<input type="radio"/> 5(Ruim)
Pontue o nível do programa ao atendimento da necessidades	<input checked="" type="radio"/> 1(Excelente)	<input type="radio"/> 2(Muito Bom)	<input type="radio"/> 3(Bom)	<input type="radio"/> 4(Regular)	<input type="radio"/> 5(Ruim)
Pontue o nível de usabilidade do programa	<input checked="" type="radio"/> 1(Excelente)	<input type="radio"/> 2(Muito Bom)	<input type="radio"/> 3(Bom)	<input type="radio"/> 4(Regular)	<input type="radio"/> 5(Ruim)
Pontue o nível a agilidade que o programa proporcionou	<input checked="" type="radio"/> 1(Excelente)	<input type="radio"/> 2(Muito Bom)	<input type="radio"/> 3(Bom)	<input type="radio"/> 4(Regular)	<input type="radio"/> 5(Ruim)
Pontue o nível de visualização dos dados inseridos na tabela	<input checked="" type="radio"/> 1(Excelente)	<input type="radio"/> 2(Muito Bom)	<input type="radio"/> 3(Bom)	<input type="radio"/> 4(Regular)	<input type="radio"/> 5(Ruim)
Pontue o nível de satisfação com o programa	<input type="radio"/> 1(Excelente)	<input type="radio"/> 2(Muito Bom)	<input type="radio"/> 3(Bom)	<input type="radio"/> 4(Regular)	<input type="radio"/> 5(Ruim)

Fonte: Autoria própria.

#### 4.4 CONCLUSÃO

De acordo com os questionários de testes de softwares respondidos e com conversas com a gerente de recursos humanos, todos os objetivos foram alcançados com alto grau de satisfação. Onde as perguntas de pesquisa foram elucidadas e respondidas, as vantagens de usar o BPM alavancaram melhorias na realização dos processos de negócio e através do modelo ideal com notação BPMN os processos estão prontos para serem automatizados, e o uso da TI favoreceu para a elaboração da modelagem com notação BPMN, onde facilitou o entendimento dessa notação e também ajudou no desenvolvimento e implantação dos softwares propostos. O setor de recursos humanos agora tem um modelo ideal de realizar seus processos de negócio, têm seus formulários necessários e foram automatizados alguns dos processos em questão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo dos conceitos do BPM, este trabalho demonstrou a grande importância dessa metodologia utilizada para as melhorias estratégica e também para a agregação de valores para as organizações. Associado a esses conceitos, a TI e as suas ferramentas específicas ajudam as empresas a se tornarem mais competitivas dentro um mercado que está em constante crescimento.

Com a modelagem com notação BPMN ideal e automatização de alguns dos processos, o setor de RH está alinhado para que os seus atores de processo conheçam o setor e consigam realizar as atividades da maneira proposta. A automatização foi muito eficaz, pois o setor não possui nenhum software para desempenhar as atividades que ocorrem nos processos do RH.

A elaboração da planilha de Levantamento de Processos é eficaz para capturar e analisar os processos de negócios dos outros setores da empresa que podemos observar na estrutura organizacional da empresa.

### 5.1 TRABALHOS FUTUROS

Como trabalho futuro pretende-se modelar outros setores da empresa e automatizá-los, além de empregar sistemas de TI com suporte aos negócios, tais como: ERP, CRM e SCM, para integrar todos os dados e processos da organização possibilitando controlar suas operações, para gerenciar informações sobre relacionamento com seus clientes e para gerenciar interações com parceiros, fornecedores e consumidores, respectivamente.

Para que se possa desenvolver essa infraestrutura será necessária utilizar o *Service-Oriented Architecture*. Esta arquitetura de *software* tem como objetivo disponibilizar suas funcionalidades na forma de serviço. É a tecnologia que torna possível, além do reuso de aplicações, acessar informações diversas disponíveis em vários computadores interligados a rede de internet. O SOA e o BPM estão interligados, porque esta arquitetura de serviços apresenta uma visão mais próximas dos negócios das organizações.

## REFERÊNCIAS

AALST, W. M. P. van der; HOFSTEDE, A. H. M. ter; WESKE, M. **Business Process Management: A Survey**, 2003.

BARBIERI, C. **BI – Business Intelligence: Modelagem e Tecnologia**. Axcel Books. 2001.

BARROS, Leanne Cresta de. **A Reengenharia Como Uma Nova Forma De Gestão Na Produção Industrial**. UNICAMP – São Paulo. 1997.

BURLTON, Roger T. **Business Process Management: Profiting From Process**. Indianapolis. Sams, 2001.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Brasport. 2014.

CHANG, James F. **Business Process Management Systems: Strategy and Implementations**. Auerbach Publications. 2006

CRUZ, T. **Workflow: A Tecnologia que vai Revolucionar Processos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas. 2000.

CRUZ, T. **Sistemas métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRUZ, T. **Workflow II: a tecnologia que revolucionou processos**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda., 2004.

CRUZ, T. **BPM & BMPS: Business Process Management & Business Process Management System**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DA SILVA, Fernanda P. C.; PEREIRA, Néocles A. **Modelagem de processos de negócios na implementação de ERPs nacionais em PMEs**. Produção. São Paulo, v. 16, n. 2, p. 341-352, Maio/Ago. 2006.

DÁVALOS, Ricardo Villaroel. **Modelagem de Processos: livro didático**. 4ª. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2010.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DREYFUSS, C. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

FUGITA, Henrique Shoiti; HIRAMA, Kenchi. **SOA**: modelagem, análise e design. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: Como fazer uma pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Reengenharia das Empresas**: Passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.1, p.6-19, Jan./Mar. 2000a

HALL, Richard H. **Organizações**: Estruturas, processos e resultados. Tradutor Roberto Galman. Revisão técnica Guilherme Maximiano, São Paulo: PEARSON, 2004.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

INAZAWA, Rafael Rayato. **A Aplicação do BPM para Automação de Processos de Negócio nas Organizações** - Estudo de Caso: Projeto New\_RCMS. São Paulo, 2009.

JOHANSSON, H. J., MCHUGH, P., PEDLEBURY, A. J. e WHELLER III, W. A. 1995. **Processos de Negócios**: como criar sinergia entre a estratégia de mercado e a excelência operacional. São Paulo: Pioneira.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

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

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de Pesquisa**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MADISON, Dan. **Process Mapping, Process Improvement and Process Management: a practical guide to enhancing work and information workflow**. California: Paton Press LCC, 2005.

MARIANO, Isadora C.; MÜLLER, Cláudio J. **Melhoria de Processos pelo BPM: Aplicação no Setor Público**. Rio Grande do Sul. UFRGS: 2012.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio C. **Administração de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, Maria C. de Souza. (org) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORRIS, D. & BRANDON, J. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RAFAEL, Carlos. **As TGAs e a Reengenharia: características e interpretações desta abordagem**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/as-tgas-e-a-reengenharia-caracteristicas-e-implicacoes-desta-abordagem/4925/>>. Acesso em: 04 de maio de 2015.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L. da; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALISE, R. K. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos** - Uma referência para a melhoria do processo. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANCOVSCHI, Moacir. **Reengenharia de Processos e Controle Interno**: Uma Avaliação Comparativa. RAE – Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. 1999.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave**. Meghan-Kiffer Press, 2006.

STAIR, Ralph M.; REYNOLD, George W. Sistemas de Informação nas Organizações. **Princípios de sistemas de informação**: Uma nova abordagem gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos**: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. 5ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

## **APÊNDICES**



## APÊNDICE B – PLANILHA DE LEVANTAMENTO DE PROCESSOS

Setor	Item	Descrição	Objetivo	Como ocorre	Problemas
Recursos Humanos	1	Recrutamento e Seleção			
	1.1	Abertura da Vagas	Para suprir necessidade dos departamentos	1. Solicitação da vaga pelo gerente 2.Discussão com o mesmo dos pré-requisitos 3.Preenchimento do documento de abertura de vaga 4.Enviar á W.A. da vaga	
	1.2	Entrevistas	Para conhecer os candidatos ás vagas	1. Agendar a entrevista com a W.A. 2.Entrevista pessoal com o candidato.	
	1.3	Seleção dos Aprovados	Selecionar os melhores candidatos	1. Comparar os pré-requisitos da vaga com o currículo do entrevistado e anotações feitas na entrevista.	
	2	Admissão			
	2.1	Comunico á W.A. os aprovados	Processo burocrático de admissão	Enviar um e-mail á W.A. com os aprovados	

	2.2	Solicitação de agendamento dos exames admissionais	Processo burocrático de admissão	Enviar um e-mail para a assistente administrativa com o nome e as funções dos novos colaboradores	
	2.3	Conferência dos documentos	Processo burocrático de admissão	Conferir os documentos entregues pelos novos colaboradores com os solicitados	
	2.4	Confeção dos contratos de trabalho e termo de sigilo	Processo burocrático de admissão	Inserir os dados do novo colaborador no modelo de contrato e termo de sigilo e imprimir.	
	2.5	Registro na CTPS	Processo burocrático de admissão	Inserir os dados no modelo de etiqueta de registro, imprimir e colar na CTPS	
	2.6	Abertura de conta salário	Processo burocrático de admissão	Inserir os dados do novo colaborador na planilha de abertura de contas, conferir e enviar ao responsável da Caixa. Após o retorno com o número da conta e cadastrar os dados no sistema da Caixa.	
	2.7	Assinatura dos documentos	Processo burocrático de admissão	Chamar o colaborador para assinatura do contrato e termo.	
	2.8	Envio à contabilidade dos documentos	Processo burocrático de admissão	Redigir um e-mail e anexar os documentos digitalizados.	
	2.9	Integração	Para "ambientalizar" o novo colaborador	1. Recepcionar os novos colaboradores e encaminhá-los à sala de reuniões 2. Apresentação do Vídeo Institucional 3. Apresentação de Integração 4. Esclarecer de dúvidas 5. Tour pela empresa e apresentação aos demais departamentos 6. Encaminhar ao setor de trabalho.	
	2.10	Fim da Experiência	Processo burocrático de admissão	1. Verificar a data que vence em 45 dias 2. Questionar o gerente do departamento se o colaborador irá continuar 3. Chamar o colaborador para assinatura da renovação 4. Antes de completar os 90 dias, questionar o gerente da área se há interesse em desligar o colaborador 5. Atualizar a CTPS.	
	3	Benefícios			
	3.1	Negociação de novos benefícios	Para disponibilizar um novo benefício aos colaboradores.	Entrar em contato com o fornecedor solicitando proposta 2. Avaliação da proposta 3. Aprovação Diretoria/ Financeiro 4. Assinatura do Contrato	
	3.2	Cadastro dos colaboradores	.		
	3.2.1	Empréstimo Consignado	Para disponibilizar o benefício ao colaborador.	1. Após solicitação do colaborador inserir os dados no modelo de carta à Caixa	

				2.Após colaborador ir á Caixa, trás o contrato assinado eu informar á contabilidade o novo desconto.	
	3.2.2	Saúde Aemflo	Para disponibilizar o benefício ao colaborador.	1. Receber a solicitação do benefício pelo colaborador 2. Encaminhar um e-mail para a assistente administrativa cadastrar.	
	3.2.3	Seguro de Vida	Para disponibilizar o benefício ao colaborador.	1. Escrever um e-mail com os dados do colaborador a seguradora 2.Entregar a apólice ao colaborador.	
	3.2.4	Ticket Alimentação / Refeição	Para disponibilizar o benefício ao colaborador.	1. Inserir os dados na planilha do Ticket Alimentação 2.Cadastrar os dados no sistema SupTicket 3.Entrega do cartão ao colaborador	
	3.2.5	Uniodonto	Para disponibilizar o benefício ao colaborador.	1. Receber a solicitação do benefício pelo colaborador 2. Encaminhar um e-mail para a assistente administrativa cadastrar 3. Entrega do cartão ao colaborador	
	3.2.6	Unimed/ Agemed	Para disponibilizar o benefício ao colaborador.	1. Receber a solicitação do benefício pelo colaborador 2. Encaminhar um e-mail para a assistente administrativa cadastrar 3. Entrega do cartão ao colaborador	
	3.2.7	Vale Transporte	Para disponibilizar o benefício ao colaborador.	1. Cadastrar o colaborador no sistema do setuf 2.Incluo os dados na planilha 3.Confeccionar o termo de entrega 4. Entregar o cartão ao colaborador.	
	3.3	Pedido dos benefícios			
	3.3.1	Ticket Alimentação / Refeição	Para disponibilizar o benefício ao colaborador.	1. Conferir se houve alguma falta do colaborador no mês anterior ou se estará de férias 2. Ajusto os dias úteis do mês na planilha "Vale Alimentação - 2014" 3. Atualizo os valores na planilha "Ticket2" 4. Importar a planilha acima no sistema SUPTicket 5.Gero o pedido 6. Envio o arquivo com o pedido á Aemflo 7.Encaminhar o boleto á Pâmela.	
	3.3.2	Vale Transporte	Para disponibilizar o benefício ao colaborador.	1. Conferir se houve alguma falta do colaborador no mês anterior ou se estará de férias 2. Ajusto os dias úteis do mês na planilha "Vale Transporte - 2014" 3. Entrar no sistema Setuf e cadastro os valores de cada colaborador 4.Encaminhar o boleto á	

				Financeiro 5. Salvar o relatório analítico.	
	3.4	Férias			
	3.4.1	Solicitação do colaborador	Para atender a solicitação do colaborador	1. Recebo o colaborador 2. Anoto o período solicitado.	
	3.4.2	Aprovação do gerente	Para não agendar dois colaboradores no mesmo período	1. Encaminhar um e-mail ao gerente do colaborador com o período 2. Dar o retorno ao colaborador. 3. Agendamento na planilha "RH Colaboradores" na aba "Férias"	
	3.4.3	Confecção do Aviso	Processo burocrático	1. Após aprovação do gerente, encaminhar e-mail a contabilidade para confecção do aviso 2. Assinatura do colaborador.	
	3.4.4	Pagamento das férias	Processo burocrático	1. Informar ao financeiro o valor das férias 2. Cadastro no sistema Caixa Programado 3. Imprimir o comprovante 4. Recolher assinatura do colaborador no recibo.	
	3.4.5	Atualização da CTPS	Processo burocrático	1. Solicitar á CTPS ao colaborador 2. Atualizar a CTPS.	
	3.4.6	Acompanhamento férias vencidas	Para não deixar passar o prazo máximo de gozo das férias	1. Solicitar a contabilidade o relatório de férias 2. Informar os colaboradores que possuem férias vencidas.	
	4	Folha de Pagamento			
	4.1	Fechamento do Ponto	Para obter as informações para folha de pagamento	1. Após a assistente administrativa imprimir os pontos, conferir os mesmos 2. Anotar as faltas 3. Anexo os atestados 4. Assinar os pontos 5. Chamar os colaboradores com "problemas" para conversar 5. Entregar para a assistente administrativa para coletar assinatura 6. Inserir as informações na planilha Folha de Pagamento.	
	4.2	Verificação dos benefícios	Para obter as informações para folha de pagamento	1. Entre nos respectivos sites dos benefícios para coletar os extratos 2. Anotar as alterações e desconto á serem feitos. 3. Inserir as informações na planilha Folha de Pagamento.	
	4.3	Repassar informações á contabilidade	Para fechamento da folha de pagamento	1. Unificar todas as alterações num e-mail e encaminhá á contabilidade.	
	4.4	Conferência da prévia da folha	Para garantir que as alterações foram realizadas	1. Conferir o resumo da folha enviada pela contabilidade com a planilha Folha de	

			corretamente	Pagamento 2. Enviar as correções á contabilidade.	
	4.5	Pagamento dos salários	Realizar o crédito na conta dos colaboradores.	1. Cadastrar os pagamentos individualmente para cada colaborador 2. Conferir juntamente com a Pâmela os valores lançados 3. Gerar o arquivo de remessa 4. Enviar o arquivo.	
	4.6	Coletar assinaturas contra cheques	Processo burocrático	1. Separar os contra cheques por departamento e turno 2. Entregar nos respectivos setores 3. Tirar possíveis dúvidas.	
	5	Segurança no Trabalho			
	5.1	Relacionamento com empresa responsável	Para tirar dúvidas, solicitar algum documento.	1. Enviar um e-mail ou telefone com a situação.	
	5.2	Ginástica Laboral	Acompanhar as atividades que estão sendo desenvolvidas e se os colaboradores estão participando.	Conversar pessoalmente com a Cíntia.	
	5.3	PCMSO e PPRA	Manter os documentos atualizados conforme as normas técnicas.	1. Agendamento da reunião inicial 2. Reunião para vistoria em todos os departamentos da empresa 3. Recebimento dos laudos e orientações 4. Correção das irregularidades.	
	6	Treinamento e Desenvolvimento			
	6.1	Identificação de Treinamentos	Para desenvolver os colaboradores	1. Avaliar os cursos recebidos por e-mail ou outros meios 2. Propor ao colaborador 3. Fazer a inscrição.	
	6.2	Regimento Interno	Para manter o regimento atualizado	1. Agendamento da reunião 2. Reunião para discussão de inclusões e/ou exclusão de itens 3. Revisão 4. Impressão 5. Distribuição aos colaboradores.	
	7	Preposta Contrato de Terceirização Tractebel			
	7.1	Acompanhamento do trabalho	Para conhecer a satisfação do cliente quanto as colaboradoras.	1. Questionar sobre a execução dos serviços 2. Questiono sobre possível demanda de serviço 3. Questionar sobre a postura das colaboradoras 4. Anotar as "irregularidades" 5. Resolver as pendências 6. Retornar ao preposto da Tractebel.	
	7.2	Acompanhamento dos colaboradores	Para estar ciente do que está ocorrendo no posto de trabalho.	1. Questionar sobre a execução dos serviços 2. Questionar sobre as demandas existentes 3. Questionar sobre os benefícios oferecidos 4. Conversar individualmente com cada uma.	

	8	Desligamento			
	8.1	Confecção do Aviso Prévio	Porque o colaborador pediu demissão ou o gerente da área solicitou a dispensa.	1. Enviar um e-mail a contabilidade com o nome do colaborador e a data. E se o aviso será indenizado ou trabalhado.	
	8.2	Levantamento das informações	Para informar a contabilidade as informações da rescisão	1. Fechar o ponto do período 2. Levantar os benefícios utilizados 3. Informar á contabilidade.	
	8.3	Agendamento Exame Demissional	Processo burocrático	1. Enviar um e-mail para a assistente administrativa com o nome do colaborador e a função.	
	8.4	Agendamento Homologação no Sindicato	Para homologar a rescisão junto ao sindicato	1. Enviar um e-mail para a assistente administrativa com o nome do colaborador e a função.	
	8.5	Conferência da rescisão	Para evitar o pagamento incorreto	1. Conferir as informações passadas com os valores da rescisão 2. Conferir os dados do colaborador	
	8.6	Pagamento da rescisão	Processo burocrático	1. Informar ao financeiro o valor da rescisão 2. Cadastrar no caixa programado o pagamento 3. Imprimir o comprovante.	
	8.7	Separação dos documentos para homologação	Processo burocrático	1. Conferir os documentos com o check-list	
	8.8	Homologação no sindicato	Processo burocrático	1. Ir ao sindicato no dia agendado 2. Assinar a documentação 3. Entregar para a assistente administrativa para fazer o arquivamento 4. Inserir as informações do colaborador na planilha Desligados.	
	9	Arquivamento dos documentos do ano do colaborador na caixa do arquivo.	Liberar espaço no arquivo do R.H.	1. Orientar a assistente administrativa para retirar os documentos referente ao ano anterior da pasta dos colaboradores 2. Organizar os documentos conforme a ordem já definida dos documentos 3. Solicitar ao departamento de Arquivo as caixas referente aos funcionários 4. Intercalar os documentos dentro das pastas já existentes 5. Quando não existe pasta, criar e inserir na planilha.	
	10	Relacionamento com Sindicato			
	10.1	Acompanhamento das convenções coletivas	Para estar "por dentro" das negociações entre o sindicato patronal e o	1. Entrar no site e acompanhar as informações.	

			dos colaboradores.		
	10.2	Dúvidas referente á convenção	Para não realizar nenhum procedimento fora da legalidade.	1. Ligar para o sindicato e faço os questionamentos.	
	11	Relacionamento com a Contabilidade	Para tirar dúvidas, solicitar algum documento.	1. Enviar um e-mail ou telefone com a situação.	
	12	Relacionamento com Jurídico	Para tirar dúvidas ou solicitar algum documento ou revisão.	1. Enviar um e-mail ou telefone com a situação.	
	13	Pesquisa de boas práticas para implantação	Para se atualizar, se manter informada e encontrar novas práticas á serem aplicadas.	1. Pesquisar na internet, conversa com profissionais da área.	
	14	Organização de Comemorações			
	15	Advertência dos Colaboradores		1. Receber a solicitação do gestor 2. Solicito á contabilidade a advertência 3. Encaminhar á gerência para entregar ao colaborador 4. Entregar para a assistente administrativa arquivar.	
	16	Participação nas Reuniões de Alinhamento	Alinhar as ideias, problemas, ações e sugestões de melhorias para a empresa.	Todos na sala de reuniões, cada gerente relata os ocorridos do seu setor e o que deve ser repassado aos demais. Assim são tomadas as devidas providências.	