

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Análise do Desenvolvimento do Gerenciamento da Rotina
em Unidades Operacionais de uma Cooperativa
Agroindustrial**

Maria Carolina Pariz

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

Análise do Desenvolvimento do Gerenciamento da Rotina em
Unidades Operacionais de uma Cooperativa Agroindustrial

Maria Carolina Pariz

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de
Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da
Universidade Estadual de Maringá.

Orientador(a): Prof^(a). M.Sc. Syntia Lemos Cotrim

Maringá - Paraná
2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho desenvolvido aos meus pais, Edson e Ana Paula, e meus irmãos, Natália e Edson Henrique, que sempre acreditaram no meu potencial, me apoiaram e me motivaram a nunca desistir e a correr atrás dos meus sonhos. Dedico a toda a minha família e meus amigos, que tiveram paciência com os meus momentos de estresse, entenderam os meus sumiços, mas sempre estiveram e estarão ao meu lado para comemorar junto a mim as conquistas obtidas.

“Sua META é ser o melhor do mundo naquilo que você faz. Não existem alternativas. ” (CAMPOS, 2011)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais e meus irmãos pelo apoio e confiança depositados em mim, pelos mimos e risadas, pelos conselhos e críticas, mesmo que por telefone. Agradeço também a Juliana, que inicialmente me passou toda a base de conhecimento para a realização do projeto, e ao Guilherme, grande companheiro na execução do projeto dentro da cooperativa estudada. Agradeço a cooperativa por disponibilizar os documentos sobre a realização do projeto para publicação, e a minha orientadora, que por ter um perfil tão crítico quanto o meu, me fez enxergar onde eu poderia chegar, abrindo meus horizontes para a escolha dos caminhos a seguir após a conclusão do curso. Para finalizar, agradeço ao meu querido Daniel, pelo carinho e pela força que me passou em todos os momentos, estando sempre pronto para me ouvir e me aconselhar a não desistir, me fazendo rir, me motivando e comemorando junto a mim os sucessos obtidos.

RESUMO

O presente trabalho consiste na análise do desenvolvimento e implantação de um projeto de Gerenciamento da Rotina em um processo piloto nas Unidades Operacionais de uma Cooperativa Agroindustrial, a fim de propiciar ferramentas para que ocorra a gestão do mesmo, facilitando a identificação de possíveis problemas que atingem o resultado e a execução das atividades de rotina. A análise é composta pelo mapeamento do processo, criação e/ou revisão de indicadores de processo, ativação do Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia que permitem o monitoramento do desempenho dos processos em relação às metas. E também o levantamento de oportunidades de melhoria para definição de um plano de ação através da análise dos desvios encontrados, criando a possibilidade de se passar a trabalhar olhando para futuras ações e não para apenas as correções de erros.

Palavras-chave: Gerenciamento da Rotina; Modelagem de Processos; Indicadores de Processos; Melhoria Contínua

SUMÁRIO

1	Introdução.....	12
1.1	Justificativa.....	13
1.2	Definição e delimitação do problema.....	13
1.3	Objetivos.....	14
1.3.1	Objetivo geral.....	14
1.3.2	Objetivos específicos.....	14
1.4	Estrutura do Trabalho.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Gestão Organizacional.....	16
2.2	Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia.....	18
2.3	Gerenciamento da Rotina e as Ferramentas da Gestão da Qualidade.....	19
2.3.1	Ciclo PDCA.....	19
2.3.2	Análise SWOT.....	21
2.4	Modelagem de Processos.....	23
2.4.1	SIPOC (<i>Suppliers – Inputs – Process – Outputs – Customers</i>).....	25
2.5	Gestão de Desempenho.....	26
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	30
4	ESTUDO DE CASO.....	32
4.1	Caracterização da Empresa.....	32
4.2	Visão Geral da Cooperativa.....	33
4.2.1	Unidades operacionais.....	35
4.3	Contextualização.....	36
4.4	Análise da Implementação do Gerenciamento da Rotina.....	37
4.4.1	Etapa <i>Plan</i>	37
4.4.1.1	Descrição do processo.....	38
4.4.2	Etapa <i>Do</i>	40
4.4.2.1	Criação dos SIPOCs.....	40
4.4.2.2	Modelagem do processo.....	41
4.4.2.3	Análise SWOT.....	44
4.4.2.4	Definição do plano de ação.....	44
4.4.2.5	Criação de indicadores de processos.....	46
4.4.2.6	Padronização.....	47
4.4.2.7	Ativação do gerenciamento da rotina.....	48
4.4.3	Etapa <i>Control</i>	49
4.4.4	Etapa <i>Action</i>	49
4.5	Análises e Discussões do Projeto.....	49
4.5.1	Fatores de Sucesso.....	49

4.5.2	Dificuldades e Limitações.....	50
4.5.3	Trabalhos em Andamento.....	50
5	CONCLUSÃO.....	52
	REFERÊNCIAS	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: PDCA - Método de Gerenciamento de Processos.....	20
Figura 2: Método PDCA no Gerenciamento da Rotina.....	21
Figura 3: Exemplo de Análise SWOT aplicada a identificação de oportunidades para o desenvolvimento econômico e social do Vale do Paraíba Paulista.....	22
Figura 4: Elementos Básicos da Notação BPMN.....	24
Figura 5: Perspectiva do SIPOC.....	26
Figura 6: Detalhamento de etapas deste trabalho.....	31
Figura 7: Organograma Geral da Cooperativa.....	34
Figura 8: Cadeia de Interação entre os Processos das Unidades Operacionais.....	35
Figura 9: Abordagem de Gestão de Processos na Cooperativa.....	36
Figura 10: Marcos para a aplicação do Gerenciamento da Rotina do Dia-a-dia.....	38
Figura 11: Representação do Processo de Cadastro.....	39
Figura 12: SIPOC - Processo de Cadastro.....	40
Figura 13: Reunião de Discussão.....	42
Figura 14: Mapa Macro do Processo de Cadastro.....	43
Figura 15: Análise SWOT do Processo de Cadastro.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Significado das características das medidas de desempenho.....	28
Quadro 2: Lista de Oportunidades.....	45
Quadro 3: Sistema de Medição de Desempenho - Indicadores do Processo de Cadastro.....	47
Quadro 4: Lista de Documentos referentes ao Processo de Cadastro.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM: *Business Process Management*

BPMN: *Business Process Modeling Notation*

ITR: Instruções de Trabalho

LSS: *Lean Six Sigma*

PDCA: *Plan, Do, Check e Action.*

SIPOC: *Supplier, Input, Process, Output, Customer*

SWOT: *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*

TI: Tecnologia da Informação

1 INTRODUÇÃO

Segundo Silva *et al.* (2006), nos últimos anos, com o avanço da globalização, a competitividade avançou numa proporção muito elevada com a concorrência oferecendo, por muitas vezes, produtos com preços mais baixos, na mesma velocidade de entrega e com qualidade superior. Este novo cenário de competitividade fez com que as empresas procurassem uma maneira de melhorar seus processos, visando a otimização dos custos e tempos de processamento do produto e/ou serviço, concluindo-se que o desempenho do processo como um todo, abrangendo o fluxo de informações e de materiais, necessita ser analisado e melhorado com o foco no que o cliente requer, constantemente.

Segundo Pelissari (2007), a globalização e a instabilidade política e econômica ocasionaram a necessidade da constante mudança do mercado brasileiro e hoje todas as organizações necessitam se adequar a esta realidade, para fornecer produtos e serviços com maior qualidade e menores custos, buscando encantar e fidelizar seus clientes.

Foi desencadeada então, uma série de processos e instruções operacionais em diversas áreas das organizações pela disseminação do gerenciamento de processos, bem como a busca pela excelência e qualidade nos produtos e serviços. Estes processos podem contribuir para uma operação efetiva e otimizada. Mas a deficiência na visão sistêmica dos gestores, segundo Campos (2013), pode ocasionar a criação de processos desencontrados e desalinhados, criando uma burocracia lenta e prejudicial ao andamento das ações e entregas dos setores, resultando então em muitos processos que conflitam entre si e são incompatíveis com sistemas de tecnologia de informação usados nas organizações.

É neste contexto que a gestão da rotina do trabalho do dia-a-dia se apresenta como uma metodologia inicial adequada de melhoria contínua, pois de acordo com Campos (2004), introduz os conceitos de qualidade com foco na padronização dos processos para redução de anomalias crônicas ao mesmo tempo em que assegura os níveis de qualidade e produtividade através do cumprimento das metas definidas, focada nas reais necessidades dos clientes.

Visando melhorar as atividades do dia a dia e desenvolver o gerenciamento dos processos das Unidades Operacionais da cooperativa estudada, para aprimorar a prática dos valores confiabilidade, qualidade, equidade e pessoas, verificou-se a oportunidade de realizar o projeto de gerenciamento da rotina.

Com o desenvolvimento da gestão neste sentido, se torna simples e confiável o monitoramento do desempenho dos processos das Unidades através de indicadores adequados por se basear em

dados e fatos. Os benefícios desta prática são, entre outros, a antecipação à possíveis problemas e a identificação visual de sua causa raiz para resolução, além da padronização das práticas para realização dos processos.

Este trabalho analisa o desenvolvimento de um modelo de estudos em um processo piloto das unidades operacionais da cooperativa estudada, para a implantação da padronização deste, buscando possibilitar a identificação de oportunidades para a redução de custos e a melhoria da qualidade utilizando como suporte indicadores de desempenho de processo.

1.1 Justificativa

Neste ano de 2016, vive-se uma crise em diversas áreas atuantes do país e, com isso, a revisão do portfólio de processos, o redimensionamento de equipes e remodelagem das atividades fizeram-se necessários, por exigências de ajustes financeiros e remodelagem das estratégias de negócios. De acordo com Volpato (2011), com o mau entendimento dos processos ponta a ponta, a visão distorcida das necessidades, o desenvolvimento da organização e a falta de indicadores concretos que mensuram os resultados dos processos executados nas mesmas, conseqüentemente, gera-se desperdícios e a criação de áreas e sistemas desnecessários para “atender a demanda” do dia-a-dia.

Conforme dados internos da cooperativa estudada, com a extrema necessidade de se obter vantagens competitivas, como qualidade e velocidade, verificou-se a necessidade da implantação de um método de gerenciamento dos resultados obtidos, exigindo análise e, se necessário, a criação de planos de ação que reproduzam a melhoria contínua. Com isso, analisou-se a possibilidade do desenvolvimento de um projeto de gerenciamento da rotina do dia-a-dia, o qual permite que profissionais da base sejam capazes de resolver problemas pontuais, minimizando a sobrecarga de outras áreas, buscando garantir o alcance dos resultados esperados nos processos através da identificação, otimização e administração das principais atividades que compõem os processos, direcionando-os para a viabilização dos objetivos estratégicos definidos para o negócio.

1.2 Definição e delimitação do problema

Atualmente, a cooperativa em questão faz-se presente em diferentes municípios por meio de unidades operacionais. Na mesma, tem-se o setor de Gestão de Unidades, cujas

responsabilidades são passar as diretrizes para as Unidades Operacionais, dar suporte e analisar os resultados, além de realizar toda a gestão referente a pessoas e treinamentos necessários.

Para o desenvolvimento do projeto, optou-se por aplica-lo primeiramente em um processo piloto, selecionando, então, o processo de Cadastro que funciona como base para os outros processos, visto que este é a primeira etapa de relação com possíveis clientes e é considerado a porta para a entrada e construção de um banco de dados concreto, iniciando o contato direto com os cooperantes e cooperados.

A partir da seleção do processo de Cadastro para o desenvolvimento do projeto, verificou-se a necessidade da participação do departamento de Cooperativismo, responsável pelo acompanhamento, suporte e verificação do processo selecionado, integrando-o à equipe do projeto.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o desenvolvimento e aplicação do Gerenciamento da Rotina associado ao Ciclo PDCA de um processo piloto nas Unidades Operacionais.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, tem-se:

- Mapear o processo, ou seja, compreender, detalhar, melhorar e padronizar o processo piloto de “Cadastro” destacando sua importância nas Unidades Operacionais;
- Levantar oportunidades de melhorias e buscar meios de soluções aplicáveis, visando otimizar o processo;
- Revisar e criar indicadores de processo para controlar o desempenho do mesmo, mensurando os resultados;
- Ativar o Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia no processo de “Cadastro” para controle do projeto após implantação;
- Obter o passo a passo realizado no processo piloto para ser replicado aos outros processos das Unidades Operacionais.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado a partir de divisões em seções, sendo elas: Introdução, Referencial Teórico, Método de Pesquisa, Estudo de Caso, Análises e Discussões do Projeto, Conclusões, Referências e Apêndice.

Na Introdução, é apresentada uma definição breve dos objetivos que motivaram o desenvolvimento do trabalho, assim como os porquês de ser elaborado, qual o foco estabelecido quanto ao assunto tratado e a estrutura de desenvolvimento do trabalho. Estes pontos estão tratados dentro de subseções: Justificativa, Definição e delimitação do problema, Objetivos e Estrutura do trabalho.

No Referencial Teórico, é realizada a contextualização teórica do problema tratado e as investigações mais atuais sobre o assunto, criando uma estrutura de fundamentação para a pesquisa, através de uma análise comentada sobre o que as frentes julgadas relevantes que foram encontradas sobre o assunto.

No Método de Pesquisa é definida detalhadamente a estrutura de desenvolvimento do projeto, criando a diretriz para o desenvolvimento da pesquisa a ser realizada, através da estruturação dos procedimentos que devem ser seguidos e sua organização. Nesta seção, contém informações como o tipo de pesquisa, técnica para coleta de dados, forma de análise dos dados e sua caracterização.

Na seção Estudo de Caso apresenta todo o desenvolvimento do trabalho, toda a parte de levantamento e coleta de dados, todas as informações que são necessárias para a seção de Análises e Discussões do Projeto, pois nesta são realizadas todas as avaliações necessárias para o estabelecimento do resultado final atingido, o qual é detalhado e explicado na seção de Conclusões.

A seção Referências traz em si todo o material bibliográfico utilizado para a elaboração do trabalho. E, por fim, nos Apêndices, encontram-se todos os documentos elaborados pelo autor, finalizando assim o trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Organizacional

Segundo Paim *et al.* (2009), a gestão tradicional das organizações baseada em departamentos e funções tem sido deixada para trás devido ao crescimento da competitividade e a complexidade do mercado, dando lugar a gestão baseada na visão sistêmica e holística, visando o fluxo de processos com foco no alcance dos objetivos estratégicos da organização, olhando para os clientes, fornecedores, entradas e saídas.

Segundo Mattos (2011), a perspectiva departamental é reconhecida pelos processos bem estabelecidos, pessoas aperfeiçoadas, integração vertical e controle a partir de uma condição burocrática, não havendo comunicação interdepartamental, delongando o processo de decisão e vulnerável a erros quando há necessidade de interação entre dois ou mais. Sob a perspectiva por processos, Mattos (2011) explica a empresa com um aspecto de integração do negócio, onde todas as frentes são ponderadas e a utilização dos esforços são direcionadas para desenvolver diferenciais e/ou vantagens competitivas na organização, orientando os esforços aos clientes, para a otimização da qualidade final das entregas do processo.

De acordo com Shiba (1997) pode-se caracterizar a qualidade através de quatro perspectivas, que caracterizam os níveis de evolução desta:

- a) Adequação ao padrão - avalia se um produto ou processo obedecem aos padrões estabelecidos descritos em manuais;
- b) Adequação ao uso - é o meio de assegurar a satisfação das exigências de mercado;
- c) Adequação ao custo – representa alta qualidade e custo reduzido;
- d) Adequação a necessidade latente (ou desejo) – capacidade de inovar e satisfazer as necessidades do cliente antes que estes estejam conscientes delas.

Ballestero-Alvarez (2001) cita ainda um quinto foco ligado ao investidor, na qual a qualidade passa a ter uma interpretação muito mais ampla e global. Assim, a qualidade passa a ser inserida aos aspectos de planejamento e de gestão empresarial.

Carvalho e Paladini (2005) dizem que podem haver muitas perspectivas relacionadas à qualidade, no entanto sua definição precisa ser levada para a frente organizacional, ou seja, necessita ser “operacionalizado” na organização. Surge então a urgência de gerenciar o conjunto de atividades compatíveis à qualidade, para suprir qualquer enfoque.

Carvalho e Paladini (2005) ainda afirmam que a gestão da qualidade tem a incumbência de otimizar a eficácia e a eficiência de um processo. Para isto pode-se utilizar do método do

gerenciamento da rotina do dia-a-dia em áreas ou departamentos que influenciem na satisfação do cliente por meio do controle dos processos e da melhoria contínua.

De acordo com Volpato (2011), pode-se definir processos como uma sequência de ações, atividades, funções ou tarefas que agreguem valor a um produto ou serviço. Dentro de qualquer organização o trabalho executado compõe algum processo. Segundo Campos (2014) em uma organização, cada pessoa deve ser responsável pela execução de seu processo, pelos resultados deste processo e, conseqüentemente, itens de controle, sem os quais não é possível realizar a gestão, pois estes permitem medir o desempenho, a qualidade e o custo dos seus efeitos.

Cretella (2000), diz que processo é um grupo de atos que se desenvolvem ordenada, progressiva e dinamicamente, com objetivo específico, ou seja, é um conjunto de procedimentos sistematizados. Para Mendonça (2010) apenas uma função pode executar os processos, mas estes em sua maioria possuem características interfuncionais.

Os processos críticos são aqueles que agregam valor ao produto/serviço, ou seja, aqueles pelos quais devemos dar mais atenção, pois são esses os processos que os clientes enxergam e pelos quais eles pagam. O que não é considerado processo crítico é um desperdício, (VOLPATO *et al.*, 2011).

De acordo com Mendonça (2010), os processos podem ser realizados por somente uma função, mas em sua maioria tendem a assumir características interfuncionais, podendo-se concluir que um processo pode existir em um determinado departamento ou até ultrapassar esse limite, porém deverá ser executado de maneira controlada, a fim de ser monitorado de tal forma que venha agregar valor à organização, havendo, assim, necessidade de padronizar os processos como forma de diminuir as perdas, sejam elas financeiras ou intelectuais.

Para Freitas e Guareschi (2012), um processo pode existir em um determinado departamento ou até ultrapassar esse limite, porém deverá ser executado de maneira controlada, a fim de ser monitorado de tal forma que venha agregar valor à organização. Há uma necessidade de padronizar os processos como forma de diminuir as perdas, sejam elas financeiras ou intelectuais.

Em qualquer empresa, as tarefas realizadas pertencem à algum processo, Campos (2014) defende que, em uma empresa, todo colaborador deve ter autoridade sobre o seu processo, ser responsável pelos resultados e, conseqüentemente, pelos itens de controle, pois estes medem, a qualidade e o custo dos seus efeitos, disponibilizando informações para um bom gerenciamento. Quando se padroniza um processo reduz-se efetivamente as perdas, pois a padronização almeja

o máximo no desempenho das atividades, visto que a falta de padrões nos processos leva ao desperdício e falhas.

A partir dos objetivos definidos, a realização do projeto toma como base a metodologia de Gerenciamento da Rotina do Dia-a-dia, sendo desenvolvida e complementada por outras como Ciclo PDCA, Mapeamento de Processos e Sistema de Medição de Desempenho.

2.2 Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia

Segundo Marshall Junior e Cierco (2006) o gerenciamento da rotina do dia-a-dia é um método que sistematiza padrões de trabalho e busca eficiência organizacional, através da gestão de responsabilidade dos colaboradores, para evitar alterações ou mudanças que podem, conseqüentemente, comprometer os níveis de qualidade estabelecidos. No entanto, é necessário treinar e conscientizar todos os colaboradores envolvidos.

Campos (2006) enfatiza a relevância do gerenciamento da rotina do dia-a-dia a partir na definição de autoridade e da responsabilidade de cada colaborador no processo, na padronização da execução dos processos, no monitoramento dos resultados através de limites estabelecidos, num bom ambiente de trabalho, na máxima utilização do potencial mental das pessoas, nas ações corretivas sobre estes resultados e na busca contínua da perfeição.

Campos (2006) cita ainda que gerenciamento da rotina é a base para gerenciamento dos processos, devendo ser analisado com cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade e relaciona o nível de qualidade dos processos com o de qualidade de seu produto ou serviço. Para realizar tal método, requer-se a padronização dos processos a participação da equipe para otimizar continuamente a aplicação, o monitoramento e o controle dos processos.

Chiavenato (2011) diz que para se obter excelência em qualidade dos produtos e processos, a melhoria contínua e a qualidade total são abordagens incrementais, tendo como objetivo acrescentar valor continuamente. De acordo com Rotondaro (2001), muitas empresas possuem partes do trabalho que geram desperdícios, mas não conseguem identificar o que não agrega valor. Logo, acaba inibindo o fluxo de valor da empresa, a melhoria contínua e o alcance de resultados ótimos. Campos (2006) ressalta que, o gerenciamento da rotina do dia-a-dia é composto de ações e verificações para que distribuição de responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização.

Normalmente, este método é aplicado nos processos e rotinas. Segundo Carvalho e Paladini (2005) este é um projeto que pode ser desenvolvido em qualquer departamento de uma empresa,

buscando a plena satisfação do cliente através do controle sistemático e da melhoria contínua de cada parte do processo em base diária e progressiva.

Para Campos (2013), se as funções operacionais não funcionam bem, há grande dificuldade para que as funções gerenciais possam ser geridas de forma eficaz, e, para evitar fracassos em tomadas de decisões gerenciais, é fundamental que os problemas sejam verificados a partir de fatos e dados, além do *feeling* (CAMPOS (2014).

Segundo Lages *et al.* (2010), a implantação do gerenciamento da rotina do dia-a-dia visa melhorar a qualidade do processo através de ações de padronização e manutenção desses padrões, visando sempre a crescente satisfação dos clientes internos e externos.

De acordo com Campos (2013), pode-se interpretar gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia como as ações e verificações diárias realizadas, visando assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações designadas a cada indivíduo e a organização. Para o desenvolvimento do gerenciamento da rotina em processos pode-se executar, com a medição do desempenho, riscos e conformidades, a aplicação de análises críticas do processo e definição de planos de ação e padronização.

Campos (2014) cita também que não há um método rígido de melhoria do seu gerenciamento, este apenas se baseia na padronização dos processos críticos com a utilização ciclo PDCA (*plan, do, check, action*) com o suporte de outras ferramentas que se fizerem necessárias. O autor ainda menciona que na prática a situação brasileira relacionada à padronização não é boa, pois faltam educação e treinamento da maioria das pessoas que ocupam cargos de chefia, deixando-o como uma responsabilidade técnica, quando de fato é um encargo essencialmente gerencial. A padronização é a forma para atingir a competitividade em nível internacional, sendo uma das bases para o gerenciamento.

2.3 Gerenciamento da Rotina e as Ferramentas da Gestão da Qualidade

2.3.1 Ciclo PDCA

O método PDCA está difundido pelo mundo, atualmente. Definido como um método de gerenciamento de processos ou sistemas, normalmente empregando com o objetivo de Gerenciamento da Rotina e Melhoria Contínua de Processos.

Segundo Agostinetti (2006), o ciclo PDCA é um eficiente método de apresentar uma melhoria no processo, padronizando as informações do controle da qualidade, buscando evitar erros lógicos nas análises, além de facilitar o entendimento e a análise do processo.

Werkema (2006) descreve o ciclo PDCA como um método gerencial de tomada de decisões para a resolução de problemas organizacionais, indicando o caminho para o alcance das metas estipuladas.

Werkema (2006) ainda afirma que o PDCA é um método iterativo de melhoria contínua que torna o processo sistemático pois segue-se um conjunto de etapas padrão. Ele possui quatro etapas que estão descritas na Figura 1 conforme abaixo:

- **P** (Planejamento): em um ciclo completo, inclui: identificação do problema; investigação das causas raízes; proposição e planejamento de soluções;
- **D** (Execução): preparação (incluindo treinamento) e execução das tarefas de acordo com o planejado;
- **C** (Verificação): coleta de dados e comparação do resultado com a meta planejada;
- **A** (Ação Corretiva): atuação sobre os desvios observados para corrigi-los. Se necessário, replanejamento das ações de melhoria e reinício do PDCA.

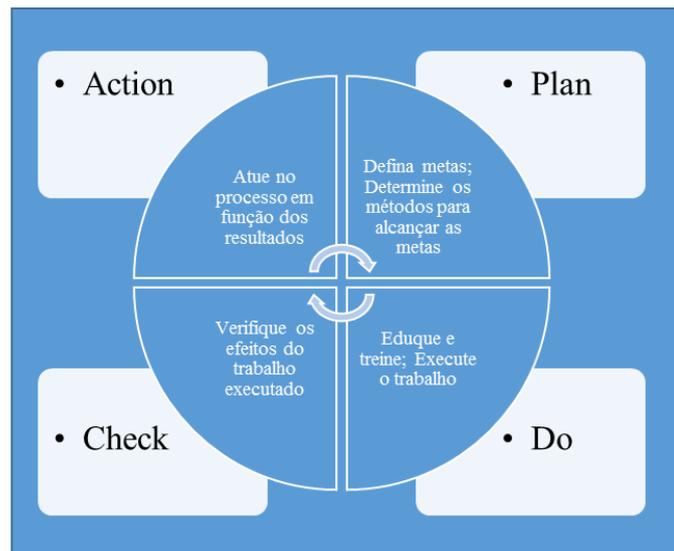


Figura 1: PDCA - Método de Gerenciamento de Processos

Fonte: Adaptação de CAMPOS (2014).

Complementando, de acordo com Campos (2014), a fase *Plan* consiste nas etapas de identificação do problema, observação, análise do processo e definição do plano de ação. A fase *Do* é a de ação, ou atuação de acordo com o plano de ação para bloquear as causas do problema. Na fase *Check*, é feita a verificação, ou seja, a confirmação da efetividade do plano de ação para ver se o bloqueio foi efetivo. Já na fase *Action* existem duas etapas, a de padronização e a de conclusão. Na etapa de padronização, caso o bloqueio tenha sido efetivo, é feita a eliminação definitiva das causas para que o problema não reapareça, senão deve-se voltar na etapa observação da fase *Plan*.

Segundo Tamiozzo (2014), o PDCA é uma importante ferramenta para gestão e medida de desempenho da organização, além de que por meio dela as organizações em geral, têm a possibilidade de implementar programas e planos para capacitação de pessoas, a fim de que essas possam desempenhar suas funções cotidianas com qualidade e entendimento, visando a melhoria contínua, através do seu comprometimento com as análises de informações, sempre em busca da excelência.

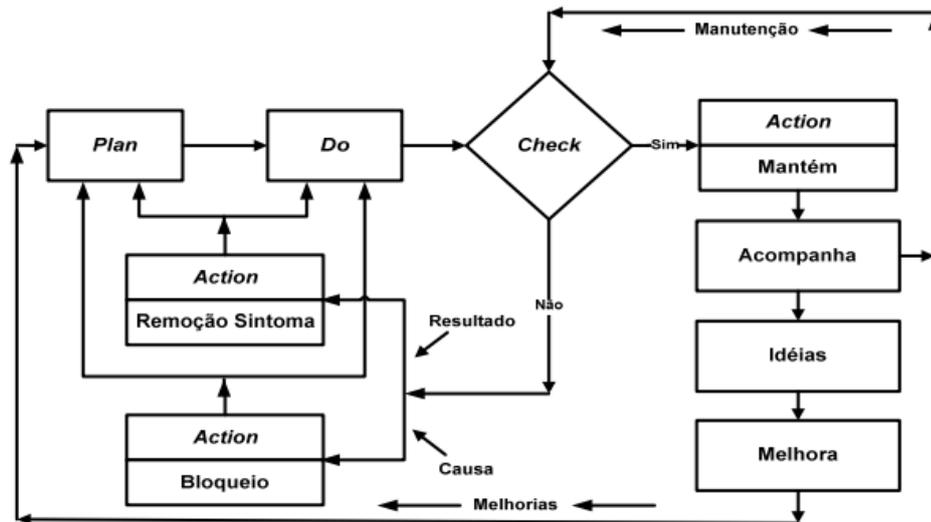


Figura 2: Método PDCA no Gerenciamento da Rotina

Fonte: Adaptado de Campos, 2014

A Figura 2 contém os quatro macros do ciclo PDCA. Inicia-se pela fase de planejamento (*plan*) e segue para a implantação (*do*). Caso os objetivos não sejam atingidos na fase de verificação (*check*) é feita então a remoção do sintoma e procurado a causa raiz da anomalia. Desta forma evita-se a ocorrência repetida do mesmo problema, retornando o ciclo. No momento que a verificação (*check*) identificar que não existem anomalias, pode-se optar por manter o procedimento atual.

Campos (2014) considera como princípio básico da definição de controle é que para otimizar é preciso saber como manter a diretriz de controle. Sendo assim, o Ciclo PDCA de controle pode ser utilizado para otimizar as diretrizes de controle de um processo. Este método é utilizado na execução de padrões e intervenção na causa dos desvios.

2.3.2 Análise SWOT

De acordo com Andrade *et al.* (2008), a sigla SWOT, representa as palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Esta técnica de

análise permite levantar no ambiente interno os pontos fortes e fracos e analisar as oportunidades e as ameaças que compõe o ambiente externo. Segundo Serra, Torres e Torres (2004), esta ferramenta permite selecionar uma estratégia adequada para o atingimento de objetivos pré-determinados, partindo de uma crítica análise do ambiente que envolve e compõe a organização.

Pontos Fracos			Pontos Fortes		
a	Malha Viária	2	a	História	2
b	Topografia	1	b	Localização	3
c	Custo Operacional	2	c	Indústria	1
d	Propaganda	3	d	População	2
e	Incentivos fiscais	3	e	Recursos	2
Ameaças			Oportunidades		
a	Flutuações Políticas	2	a	Turismo	2
b	Orçamentos	3	b	Comércio	2
c	Infra-estrutura	2	c	Logística	3
d	Cidades Vizinhas	2	d	Educação	3
e	Êxodo Populacional	1	e	Tecnologia	2

Figura 3: Exemplo de Análise SWOT aplicada a identificação de oportunidades para o desenvolvimento econômico e social do Vale do Paraíba Paulista

Fonte: Adaptado de Andrade (2008)

Segundo Johnson *et al.* (2007), a análise SWOT condensa os pontos principais, internos e externos, das empresas e sua aptidão estratégica para persuadir tendências gerando impactos no crescimento estratégico. A técnica tem como objetivo assinalar se o nível das forças e fraquezas presentes são consideráveis e suficientes para suportar as ameaças ou reunir oportunidades no âmbito empresarial.

De acordo com Appio *et al.* (2009) uma força é algo positivo, é uma característica da empresa que aumenta a sua competitividade. Uma fraqueza é algo que está faltando na empresa, algo negativo, que a faça ficar em desvantagem em relação aos seus concorrentes. Por meio desta análise, pode-se fazer uma investigação das forças e fraquezas do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do meio envolvente. Quando os pontos fortes superam os pontos fracos a empresa torna-se competitiva.

Andrade *et al.* (2008) diz que a relação entre os ambientes interno e externo, visualizados na análise SWOT, o nível de competitividade da organização frente ao mercado. A análise do levantamento de dados, assim como a visualização de pontos consideráveis mostram os pontos que podem se tornar decisivos para o estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento.

Galvão *et al.* (2015), cita que a estratégia começa com a discussão de questões relacionadas com ameaças, oportunidades, riscos e preocupações, o que pode ser obtido com a Análise SWOT. A partir da mesma, planos e objetivos podem ser desenhados de modo a atingir os seus resultados esperados.

2.4 Modelagem de Processos

Segundo Torres (2002), um importante ponto nas empresas para auxílio para entendimento de seus processos e tomada de decisões mais assertivas é a modelagem de seus processos que permite descrever, entender, analisar e, até mesmo, monitorar os processos existentes nas organizações. De acordo com Galdamez *et al.* (2016), conhecer os processos produtivos e ter seu fluxo mapeado são práticas fundamentais, assim como suas realizar atualizações, para que a identificação de oportunidades de melhoria possa acontecer.

O BPM CBOK® (2009) diz que a modelagem de processos é representar um conjunto de atividades ou tarefas para representação de um processo existente ou que será projetado. A modelagem é executada analisando o processo ponta a ponta. Pode-se utilizar termos de diagrama de processo, mapa de processo e modelo de processo como forma de sinônimo, mas estes três tipos têm diferentes objetivos e aplicações. O diagrama representa os principais elementos de um fluxo de processo, omitindo detalhes que não possuem necessidade de ser retratado. O mapeamento tem maior precisão que o diagrama, agregando maior detalhe a outros elementos, como atores, eventos, resultados, entre outros. Já a modelagem mostra a representação que pode ser utilizada para representar o desempenho do que está sendo modelado, ou seja, maior precisão e detalhe do processo.

Segundo Volpato (2011), conhecer todos os processos do sistema, modela-los e propor formas para melhorá-los, eliminando atividades que não agregam valor, otimizando as que agregam e reduzindo as atividades que agregam valor ao negócio, é a base para a redução de desperdícios em geral. De acordo com Salgado *et al.* (2009), a análise das operações que constituem o processo analisado é de fundamental importância para a análise, percepção e redução de desperdícios, ou seja, realizar a observação do processo tendo como foco as práticas que agregam de valor é essencial.

De acordo com Zago (2014), a modelagem de processos é representação abstrata da prática do processo estudado, apresentando a sequência lógica das atividades, estabelecendo a visão do processo, ou seja, é o sequenciamento gráfico das atividades, delineado através da visão gerencial e operacional de cada tarefa, buscando demonstrá-lo e padroniza-lo de acordo com a

missão da empresa. Porém, nunca uma representação de processos será exatamente igual à realidade, pois “[...] todos apenas a representam, de um modo que parecerá mais adequado ou menos adequado, de acordo com o contexto, os atores e as finalidades da modelagem.” (BALDAM *et al.* 2007).

Leal, Pinho e Corrêa (2005) explicam que modelar processos é identificar, documentar, analisar e desenvolver um processo de melhoria. Cita, também, que o modelo é a representação visual dos processos de trabalho mostrando como inputs, outputs e tarefas estão ligados entre si, e proporciona um novo pensamento de como o trabalho é realizado, possibilitando destacar os principais pontos das áreas onde alterações teriam impacto para a melhoria do processo atual. Segundo Volpato *et al.* (2011), mapear possibilita perceber as fontes do desperdício, através de uma linguagem comum para lidar com processos de manufatura e serviços, convertendo as decisões sobre os fluxos visíveis, para que se possa debater-las, agregando conceitos e técnicas enxutas e mostrando a relação entre o fluxo de informação e o fluxo de material.

Entre diversas técnicas existentes para se modelar processos, utilizou-se das técnicas do SIPOC e BPMN. BPMN é uma forma de representação padrão para modelagem de processos. Piechnicki, Baran e Piechnicki (2012) de forma semelhante à Braconi e Oliveira (2009), explicam que a BPMN é uma notação clara e de compreensão fácil por todos os envolvidos nos processos, desde responsáveis técnicos a gestores.

A notação BPMN é formada por um conjunto de elementos, mas para facilitar o entendimento pode-se utilizar apenas os básicos. Alguns dos elementos básicos são as atividades, os eventos, gateways, conectores e raiais, conforme mostrado na Figura 4.

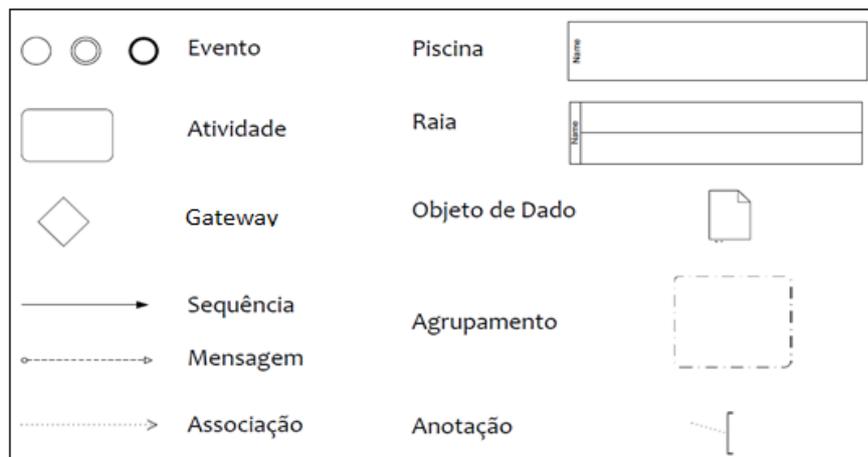


Figura 4: Elementos Básicos da Notação BPMN

Fonte: Adaptado do Software Bizagi Versão 3.1

De acordo com Silver (2009), devido a simplicidade nas formas de representação, a notação BPMN tornou-se um padrão para modelagem de processos de negócio, possibilitando a rápida compreensão e a facilitação da comunicação com os responsáveis pela tecnologia de informação da empresa para automatização dos processos modelados.

2.4.1 SIPOC (*Suppliers – Inputs – Process – Outputs – Customers*)

De acordo com o guia BPM CBOK® (2009), o modelo SIPOC é definido como uma forma de documentação de processo empregado na metodologia *Six Sigma*. Para esta técnica, não há nenhum padrão ou notações específicas ou uma tabela com os elementos SIPOC.

Para Andrade *et al.* (2012), a técnica do SIPOC deve tornar mais simples e visual a sequência de processos por todos os envolvidos da empresa com o projeto. Para isto, é necessário encontrar as entradas, as saídas, as especificações de cada etapa e o fluxo de cada processo. Com essas informações se torna possível a otimização nos processos por meio de melhorias e a obtenção de um maior nível de qualidade.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (2014) diz que a metodologia do SIPOC procura ter o foco voltado para o cliente, clarificando e definindo as suas necessidades e deve ser utilizado na seleção dos projetos de melhoria. Seus elementos são:

- *Suppliers (S)* - Fornecedores: quem ou o que dispõe o insumo para o processo;
- *Inputs (I)* - Entradas: são os próprios insumos, propriamente dito, como informações, os documentos, os serviços, os pedidos, ou seja, tudo que é concedido ao processo;
- *Process (P)* - Processos: são as principais etapas do que formam o processo em questão;
- *Outputs (O)* - Saídas: são os produtos do processo e os resultados das ações realizadas;
- *Customers (C)* - Clientes: para quem são destinados os resultados gerados no processo.

Na Figura 5 pode-se observar que o SIPOC permite definir o alcance do processo do início ao fim, especificando o fornecedor e o cliente com suas exigências, permitindo visualizar graficamente a sequência dos passos do processo ponta-a-ponta.

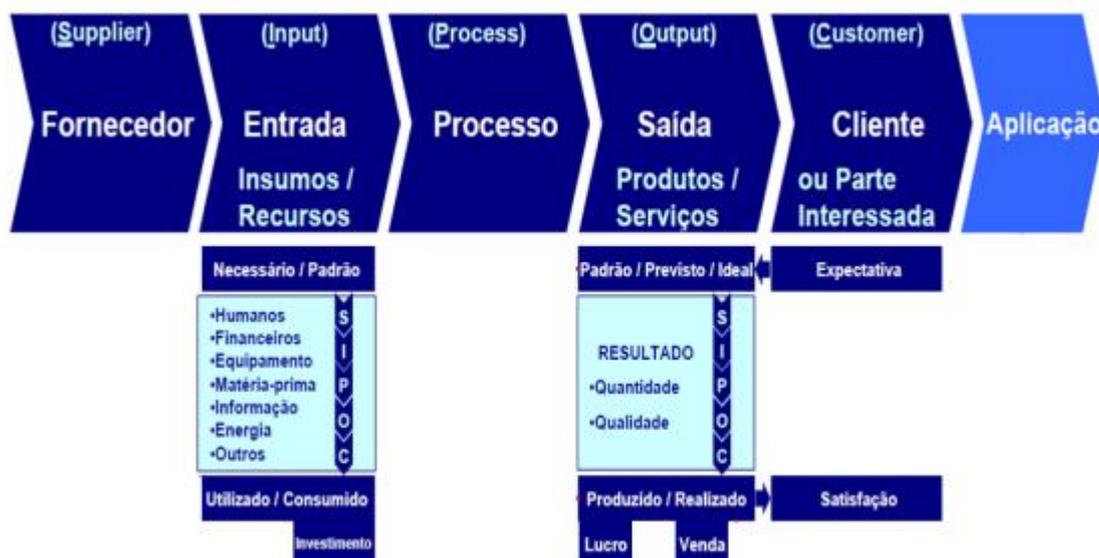


Figura 5: Perspectiva do SIPOC

Fonte: Adaptação apresentação produzida pela Coordenação de Qualidade Total – CQ.G. (Diretoria de Gestão Corporativa – DG (2008))

2.5 Gestão de Desempenho

Para monitorar e avaliar um processo recomenda-se a utilização de esquemas de controle, buscando otimizá-lo e assegurar um funcionamento adequado, promovendo o desenvolvimento de estratégias a partir do planejado e auxiliando no atingimento das metas organizacionais (CERTO e PETER, 2005).

Van der Bij e Van Ekert (1999), explicam que a interligação entre o controle da produção e de qualidade são características que intensificam a competitividade das organizações frente ao mercado, demandando atenção gerencial.

Barbosa e Musetti (2011) enfatizam que o propósito da gestão de desempenho é avaliar a eficiência e a eficácia de uma intervenção, através de métricas que possibilitam a visualização do desempenho do sistema estudado. Carpinetti, Galdamez e Gerolamo (2008) citam que a utilização de sistemas de medição de desempenho evoluiu pela visualização de seu potencial nas organizações como ponto principal de geração de informações significativas para a tomada de decisões gerenciais.

De acordo com Nappi e Rozenfeld (2015) com a rápida mudança das demandas dos clientes, as organizações precisam se tornar mais sensíveis ao cliente e as necessidades de criação de valor sustentável do mercado. Assim, se torna necessário o acesso a informações de desempenho preciso sobre o seu negócio, as quais precisam ser integradas e acessíveis, apoiando a melhoria do desempenho de uma organização e seus processos de negócios. Assim, um sistema de

medição do desempenho é uma parte vital do sistema de gestão de uma empresa, formado por um conjunto de indicadores utilizados para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de seus processos e de suas ações.

Segundo Braz *et al.* (2011), os sistemas de medição de desempenho são compostos de alguns aspectos principais, sendo estes a confiabilidade das informações concebidas, a estrutura de causa e efeito e a influência na cultura organizacional, relacionada ao fator humano, focando em abordagens no nível estratégico.

Para Caldeira (2012), os indicadores são ferramentas de monitoramento de performance de processos e devem mostrar o nível das realizações da organização, para realizar comparações com as metas pré-estabelecidas, para tratamento dos desvios e do nível de desempenho.

Ainda para Caldeira (2012), um bom indicador deve possuir algumas características, tais como:

- Utilidade dos indicadores para a gestão: se o resultado se torna uma informação que agrega para tomada de decisão;
- Confiabilidade de dados: para que as conclusões que se possam retirar da análise dos indicadores não sejam comprometidas;
- Esforço aceitável para análise: situações em que o custo de obtenção da informação é superior ao próprio valor agregado que ela traz não são aconselháveis;
- Simplicidade de análise: a correta e rápida interpretação dos resultados é fundamental para a tomada de decisão;
- Simplicidade de cálculo: quanto mais simples for a métrica de cálculo do indicador, mais rápido e seguro será a apuração do resultado;
- Fonte de dados interna: os dados que alimentam o indicador estejam disponíveis em base de dados internas da organização;
- Cálculo automático: ter indicadores alimentados automaticamente, sem a intervenção humana, torna mais ágil e confiante o processo de monitoramento do indicador;
- Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia: deve ser possível auditar os dados e identificar erros;
- Estabelecimento da frequência de monitoração: a frequência deve ser igual ou superior à necessária para o monitoramento estabelecido pela empresa;
- Possibilidade de calcular em momentos extraordinários: fácil acesso aos dados para fornecer a resposta necessária ao gestor;
- Protegido de efeitos externos: identificação e compreensão dos efeitos externos que podem alterar a empresa;

- Não gera efeitos traiçoeiros: simplicidade para não afetar as entregas dos processos que estão sendo mensurados;
- Possibilidade de benchmarking: possibilidade da comparação de desempenhos;
- Atualizado: flexíveis para alterações conforme a necessidade;
- Meta estabelecida: premissa para analisar o desempenho do processo medido. Permite nos orientar e responsabilizar pelos resultados. E, segundo Campos (2014) é constituída de três partes: objetivo, valor e prazo.

Sanjika e Bezuidenhout (2015) enfatizam que a principal ferramenta que compõe um sistema de gerenciamento de desempenho são os indicadores. Segundo Reiman e Pietikäinen (2012), medições quantitativas ou qualitativas com o propósito de criar informações de um ponto específico ou disfunção que necessita estudos pode ser definido com um indicador.

Braz *et al.*, (2011) indicam as características que determinam indicadores de desempenho, as quais podem ser observadas no Quadro 1, com suas respectivas descrições.

Atributo	Descrição
Nome	Explicar o que a medida significa e por que é importante, sem ambiguidades
Objetivo/ Propósito	O motivo da medição deve estar bem definido
Escopo	As áreas de negócios que as medições abrangem
Metas	Objetivos que a organização pretende atingir
Fórmula de cálculo	Fórmula para verificação do desempenho
Unidade de medida	Unidade de medida utilizada
Frequência de medição	Relacionado com assiduidade de coleta e armazenamento de dados.
Frequência de revisão	Periodicidade de revisão das medições
Fonte de dados	Fonte dos dados utilizada para o cálculo da medida, devendo ser bem consistente.
Responsável pela medição	Quem realizará a coleta e preenchimento dos dados
Responsável pela ação	Quem será responsável por definir e cobrar o plano de ação, se necessário
Responsável pelos dados	Quem será responsável por executar as ações
<i>Drivers</i>	Fatores com influência no desempenho

Quadro 1: Significado das características das medidas de desempenho

Fonte: Adaptado de Braz *et al.*, (2011).

Uma das maneiras de se perfilar o controle e o monitoramento da qualidade de um processo, citado por Aleksander e Armand (2013), é a partir da gestão de desempenho, alinhar-se a estratégia organizacional, através da avaliação dos objetivos estratégicos realizados pelos gestores, clareando o porquê, o que e com que frequência as metas estabelecidas serão mensuradas, definindo o meio de medição.

Segundo Volpato *et al.* (2011), quando o ciclo PDCA é colocado como base como ferramenta gerencial aplicada a melhoria contínua, o fator mais importante do mesmo é a checagem, pois implementar aquilo que foi planejado, normalmente é factível, mas é no “checar” que surgem as maiores dificuldades e indefinições. Isto porque a checagem está na utilização sistematizada dos indicadores para medição de desempenho, o que ainda pode não ter sido alcançado.

Indicadores de desempenho, devem ser utilizados para proporcionar a empresa uma avaliação e mensuração de problemas e desvios que possam estar ocorrendo em seus processos, facilitando assim, a atuação e correção de erros para que os problemas possam ser diagnosticados e a performance possa ser melhorada.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Gil (2008), as pesquisas que possuem como foco a descrição de características de um determinado processo e o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas de coleta e levantamento de dados, são classificadas como pesquisas descritivas.

A pesquisa desenvolvida neste trabalho envolve verdades e interesses locais com objetivo de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas e pode ser caracterizada, quanto a sua natureza, como uma pesquisa de natureza aplicada, pois tem como foco produzir entendimentos para aplicação prática, orientada a solucionar problemas pré-determinados, de acordo com (KAUARK *et al.*, 2010).

Quanto à abordagem da pesquisa, a mesma é identificada como qualitativa, pois é considerado que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números, e segundo Gil (2008), não utiliza de métodos e técnicas estatísticas, o processo e seu significado são os focos principais da abordagem, considerando fenômenos, ou seja, contemplando um âmbito particular e subjetivo.

Com relação aos objetivos, segundo Yin (2015), o estudo é exploratório, e o procedimento técnico abordado, estudo de casos, reproduzindo uma forma de explorar um ponto empírico através de um grupo de procedimentos pré-determinados, e segundo Gil (2008), envolve um estudo profundo do objetivo que permitirá conhecimento em determinadas ferramentas.

O emprego do estudo se deu mediante a implantação da metodologia de Gerenciamento da Rotina, complementado pelas metodologias de Modelagem de Processos e Sistema de Medição de Desempenho no processo selecionado. O projeto aplica suas etapas de desenvolvimento alinhadas ao Ciclo PDCA, discriminado como um método de gestão que representa o caminho a ser seguido para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização, (WERKEMA, 2006).

As estabelecidas etapas estabelecidas para o desenvolvimento do trabalho foram:

- Revisão e arquitetura do processo a partir de levantamento de informações com os envolvidos para o mapeamento do mesmo;
- Criação e revisão de indicadores de processo através da teoria de gestão de desempenho;
- Ativação da metodologia de Gerenciamento da Rotina segundo a lógica do ciclo PDCA, através de treinamentos para desenvolvimento do rito de acompanhamento de indicadores;
- Levantamento de melhorias no processo a partir da análise do mapeamento e reuniões de discussões com os envolvidos para identificar oportunidades de melhorias de desempenho.

As etapas são compostas de fases que podem ser observadas na Figura 6. Todas estas etapas são desenvolvidas frente ao ciclo PDCA e se encontram detalhadas a seguir, para definição do melhor método de gestão para o processo piloto estudado.

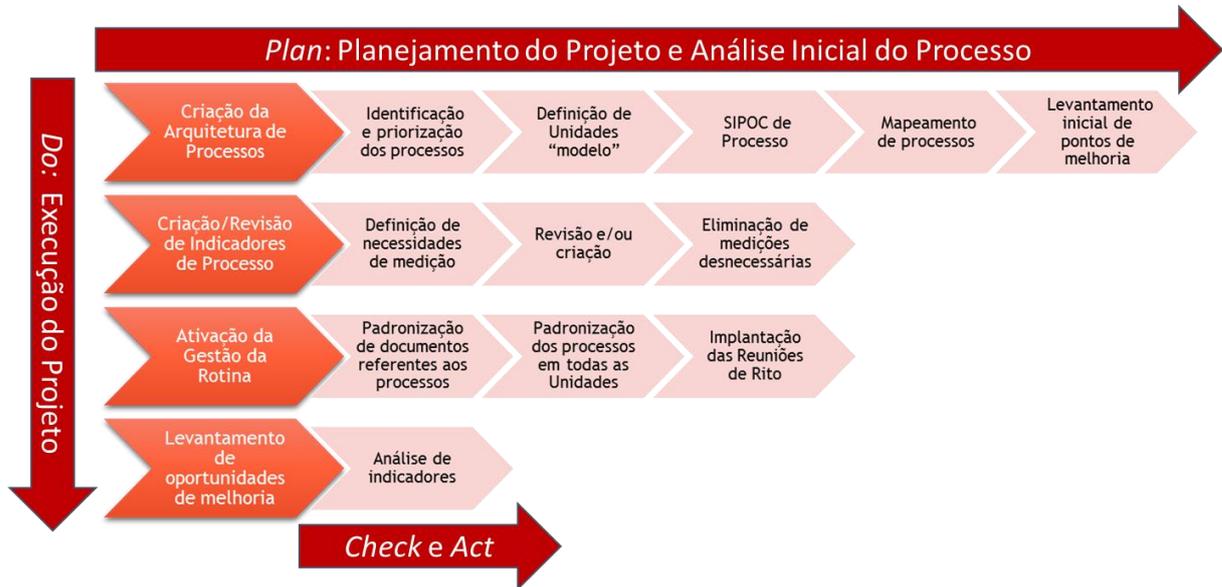


Figura 6: Detalhamento de etapas deste trabalho
 Fonte: (Elaborado pela autora, 2016)

Na etapa de criação e arquitetura de processos, abrangeu a identificação os subprocessos que compõem o processo piloto a partir de uma seleção aleatória de unidades para a construção de mapeamentos dos processos, identificando as normas, pessoas, entradas, saídas e sistemas, obtendo como produtos os mapas funcionais dos processos e uma ferramenta que reúne as suas principais informações (SIPOC), além de um levantamento inicial de oportunidades de melhoria.

A etapa de criação/revisão de indicadores de processos englobou a definição de indicadores para os processos, bem como o sistema de medição, incluindo métrica, esforço para a medição e tempo de atualização dos dados para gestão de desempenho, tendo como produto a eliminação de medições desnecessárias e a padronização das realmente necessárias.

A etapa de ativação da gestão da rotina englobou a padronização dos processos por meio de ITRs (Instruções de Trabalho) e a divulgação e aplicação de treinamento para padronização do trabalho em todas as unidades, a implantação do monitoramento dos indicadores, o levantamento de ações corretivas e preventivas e a ativação do rito de Gerenciamento da Rotina.

Na etapa de levantamento de oportunidades de melhoria, abrangeu o levantamento com os envolvidos e a análise das variações dos indicadores e características dos processos e outros aspectos gerais, possibilitando dados suficientes para a gestão de desempenho.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso apresentado aborda o desenvolvimento do projeto de Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia do processo de cadastro, através da aplicação de ferramentas para estudo, modelagem e controle de um dos processos-chave da mesma.

4.1 Caracterização da Empresa

A cooperativa estudada, situada na cidade de Maringá, no estado do Paraná, foi fundada em 27 de março de 1963, reunindo um grupo de 46 produtores de café com objetivo de organizar a produção regional, receber e beneficiar o produto. Com o tempo, a cooperativa diversificou os seus negócios e cresceu, contando hoje com 63 unidades operacionais espalhadas pelo norte e noroeste do Paraná, oeste paulista e sudoeste do Mato Grosso do Sul, e com 12,5 mil associados que atuam com a produção de soja, milho, trigo, café e laranja.

A cooperativa tem como missão “Atender o cooperado, assegurando a perpetuação da Cooperativa com sustentabilidade” e como visão “Crescer com rentabilidade”. Seus valores definidos são rentabilidade, qualidade, confiabilidade, ética, transparência, equidade, responsabilidade socioambiental e pessoas, os quais devem ser praticados em todas as unidades pertencentes a Cooperativa.

Esta ainda busca organizar a produção, oferecendo insumos e assistência técnica agropecuária, transferir conhecimento e tecnologia, oferecer assessoria comercial e estabelecer parâmetros de mercado, disponibilizando infraestrutura localizada estrategicamente, durante o ano inteiro. Armazena e comercializa a produção com absoluta segurança, agrega valores e estabiliza preços agrícolas via industrialização, buscando permanentemente a viabilização econômica dos cooperados e da região e representando politicamente os produtores. Exerce também suas atividades com responsabilidade social, retornando os resultados, que permanecem na região.

A qualidade é uma política prioritária na Cooperativa, definida pela administração como uma marca e também um importante diferencial no relacionamento com os cooperados e o mercado. Investimentos constantes, para isso, são realizados, entre os quais o treinamento do quadro de colaboradores e eventos direcionados. A qualidade influencia no crescimento e na prosperidade das organizações, pois cada vez mais se consolida como importante fator na sustentação econômica de qualquer processo.

Na Cooperativa, a melhoria contínua é realizada por meio de *Kaizens* (que podem ser de nível 1 ou de nível 2), projetos de *Lean Six Sigma* e *Design for Lean Six Sigma*. Tem-se também o método de Gerenciamento da Rotina, cujo grande objetivo é criar a cultura de acompanhamento dos indicadores pela engenharia de processos e/ou pelos responsáveis (supervisores, encarregados, etc).

Conta ainda com a certificação de qualidade ISO 9001, e estabelece que todos os colaboradores pertencentes as mesmas devem se comprometer com o alcance dos resultados e captação da satisfação de cooperados e clientes através da Política de Qualidade, buscando a evolução e melhorias nos processos e nos produtos.

O aperfeiçoamento da cooperativa é realizado através do planejamento estratégico, que é divulgado aos seus colaboradores. O atual planejamento estratégico da empresa projeta um ritmo de expansão de 15% ao ano, ajustando seu foco em atividades "core", visando um crescimento sustentável e de qualidade, para que se atinja a meta de duplicar seu tamanho até 2020.

4.2 Visão Geral da Cooperativa

A Cooperativa segue uma linha de divisão de suas atuações, sendo ela “Negócios” e “Gestão e Operações”, como pode ser observado organograma geral da cooperativa, a Figura 7. Existem quatro superintendências: de Grãos e Insumos, de Varejo, Café e Fios, de Operações e Administrativa e Financeira. O projeto foi desenvolvido nas Unidades Operacionais, conforme demarcado em vermelho na Figura 7.

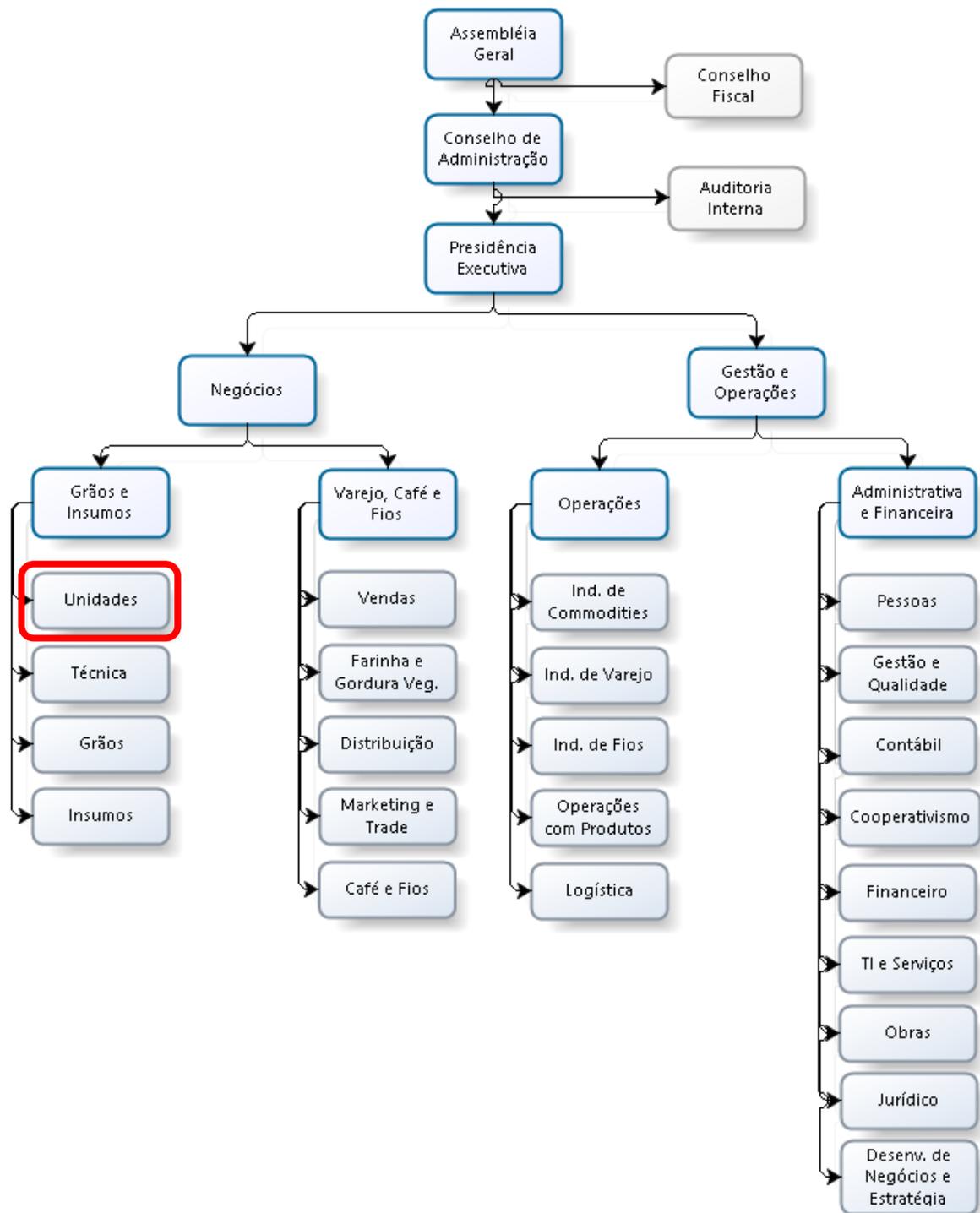


Figura 7: Organograma Geral da Cooperativa

Fonte: Cooperativa Agroindustrial (2016)

4.2.1 Unidades operacionais

As unidades operacionais da cooperativa são localizadas em diferentes cidades em três estados com o intuito de fomentar novos cooperados, disponibilizando o serviço de recebimento dos grãos produzidos e oferta de produtos e insumos agrícolas para clientes.

A mesma é composta por processos que são geridos pela área de Gestão de Unidades na Administração Central localizada em Maringá, onde também fica centrado o suporte dos processos em questão. O Quadro de processos que compõem as Unidades Operacionais pode ser visualizado na Cadeia de Interação dos Processos na Figura 8.

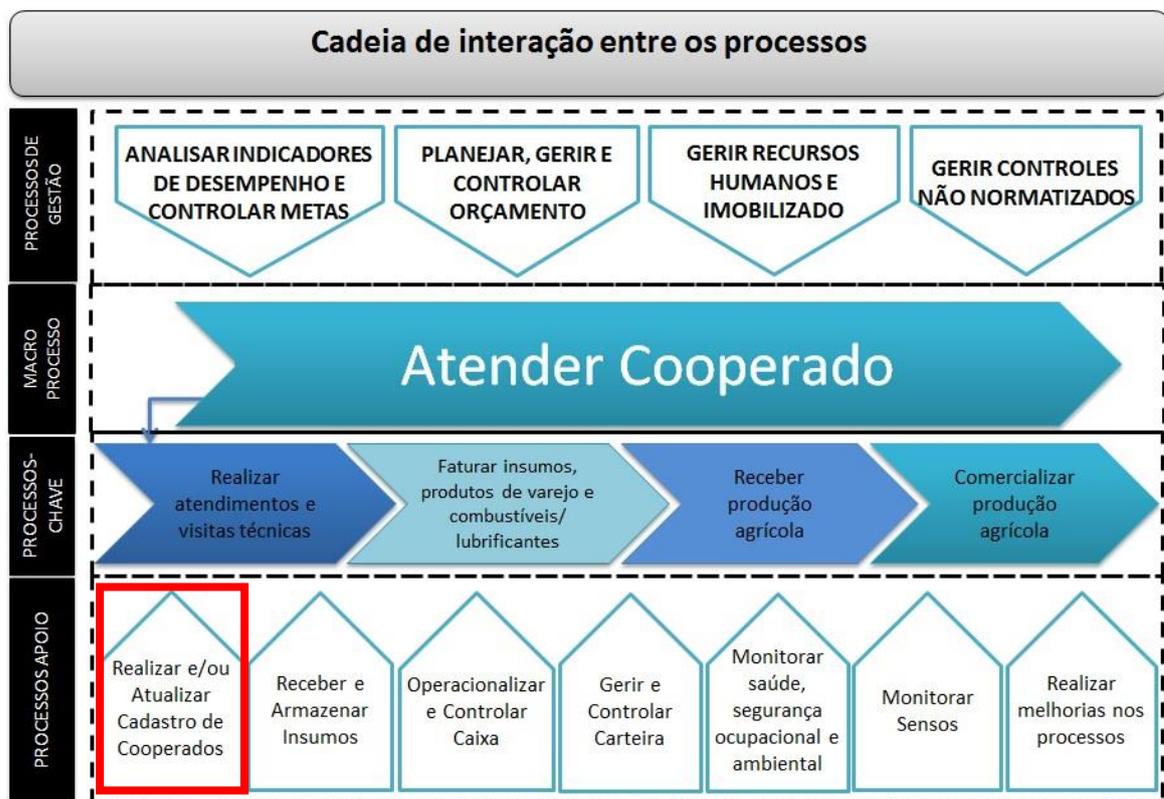


Figura 8: Cadeia de Interação entre os Processos das Unidades Operacionais

Fonte: (Elaborado pela autora, 2016).

A partir deste quadro, foram discutidos a importância e o grau de impacto do mesmo frente ao cliente e a abertura da área responsável pelo suporte do mesmo para a seleção do processo piloto, chegando ao processo do Cadastro, demarcado em vermelho na Figura 8, pertencente ao processo Atender Cooperado, que está incluso no macroprocesso Promover Relacionamento com Cooperados na Cadeia de Valor, o qual é considerado um processo de negócio para a cooperativa.

4.3 Contextualização

Observar a organização pelos seus processos possibilita estabelecer um foco centrado nas atividades de trabalho, possibilitando uma maneira mais efetiva de se enxergar a cadeia de valor, ao invés de olhar para a estrutura, funções ou departamentos. Para isso, foi implantada na organização a Gestão de Processos, buscando impulsionar o desdobramento da estratégia, a melhoria contínua, a governança corporativa e o gerenciamento da rotina, como pode ser observado na demarcação da Figura 9.

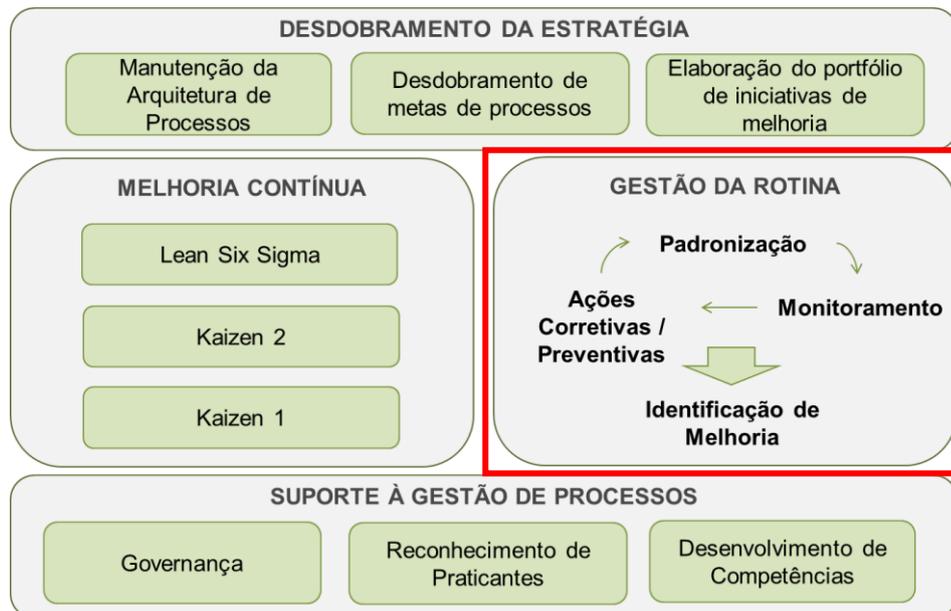


Figura 9: Abordagem de Gestão de Processos na Cooperativa

Fonte: Cooperativa, 2016.

- Desdobramento da estratégia: engloba projetos de manutenção e arquitetura de processos, desdobramento das metas destes e elaboração do portfólio de iniciativas de melhorias, as quais podem ser trabalhadas tanto internamente pelas áreas, quanto com o auxílio do Escritório de Processos.
- Melhoria Contínua: programa que estabelece aliança entre os programas de melhorias que são trabalhados dentro da cooperativa, alinhando projetos *Lean Six Sigma*, *Kaizens* de nível 2 e *Kaizens* 1, sendo que o último está inserido no dia-a-dia de todo e qualquer colaborador da cooperativa. O programa de melhoria contínua, em qualquer de suas frentes, premia os seus destaques anualmente.
- Governança Corporativa: conjunto é boas práticas para a direção, monitoramento e incentivo da empresa, transformando princípios básicos em recomendações objetivas,

contribuindo para o bem comum. Deve ser reconhecida pelos colaboradores para o desenvolvimento de competências.

- Gerenciamento da Rotina: desenvolvimento do costume de gerenciar os resultados, através da análise e estabelecimento de planos de ação para atingir resultados, impulsionando a melhoria contínua e a Garantia da Qualidade.

A partir desta abordagem, estabeleceu o plano de desenvolvimento do Gerenciamento da Rotina nas unidades operacionais através dos estudos realizados pelo Escritório de Processos da cooperativa, partindo do processo piloto, e posteriormente replicado aos outros que serão trabalhados.

4.4 Análise da Implementação do Gerenciamento da Rotina

O gerenciamento da rotina traz como objetivos principais a modelagem do processo, a padronização de boas práticas e a gestão do desempenho dos processos estudados no dia-a-dia, levando em consideração os fornecedores, as entradas, as saídas e os clientes do processo estudado, visto que o aumento da satisfação de clientes internos e externos é essencial para o aumento da produtividade e a garantia de processos estáveis, buscando alavancar e eficiência e a eficácia profissional, através de controles simples e visuais.

Para o desenvolvimento e implantação do projeto de Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia no processo de Cadastro das Unidades Operacionais da cooperativa, levando em consideração a busca pela melhoria contínua, utilizou-se da lógica do ciclo PDCA, considerando as fases de planejamento do projeto, análise e aplicação de melhorias, desenvolvimento de indicadores de monitoramento e levantamento de oportunidades de melhorias.

4.4.1 Etapa *Plan*

Na etapa *Plan*, inicialmente, foram definidos os principais marcos para a realização do projeto, de acordo com a abordagem do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, considerando a análise e modelagem do processo, a criação de planos de melhoria e padronização, e a gestão do desempenho, como podem ser visualizados na Figura 10. Também foi realizada uma pesquisa sobre o processo de cadastro através de reuniões, conversas informais e alinhamento com o departamento de cooperativismo, departamento de unidades e responsáveis e especialistas do processo.



Figura 10: Marcos para a aplicação do Gerenciamento da Rotina do Dia-a-dia

Fonte: (Elaborado pela autora, 2016)

1. **Modelagem de Processo:** identificação dos subprocessos do processo priorizado para que sejam feitos os mapeamentos, identificando pessoas, entradas e saídas, tendo como produtos os mapas funcionais dos processos e uma ferramenta que reúne as suas principais informações (SIPOC), além de um levantamento inicial de oportunidades de melhoria.
2. **Criação e/ou revisão de indicadores de processo:** definição dos indicadores para os processos, bem como o sistema de medição, incluindo métrica, esforço para a medição e tempo de atualização dos dados.
3. **Ativação do Gerenciamento da Rotina:** nesta etapa ocorre a padronização dos processos por meio de ITRs, a divulgação e treinamento para padronização do trabalho em todas as unidades, o monitoramento dos indicadores, o levantamento de ações corretivas e preventivas e a ativação do Rito de Gestão da Rotina.
4. **Levantamento de oportunidades de melhorias:** ocorre durante as etapas anteriores e com a análise dos indicadores de processo, onde são observadas as variações, características e outros aspectos gerais, buscando levantar possíveis projetos de LSS ou *Kaizen* 1 e 2.

4.4.1.1 Descrição do processo

O processo de cadastro é a porta de entrada de dados para a cooperativa. É responsável por reter informações de diferentes tipos, possibilitando a criação de um banco de dados rico e confiável, visto que o mesmo é utilizado como base para muitas tomadas de decisão estratégicas na cooperativa.

A confiabilidade das informações recebidas é de extrema importância, pois sobre todas as informações que o cadastro fornece, são traçadas projeções como as estimativas de recebimento e as estratégias de faturamento, além de ser o fator decisivo para a liberação de crédito para o produtor que se encontra na unidade.

As informações cadastradas também permitem gerar os benefícios cabíveis aos produtores, como agendamento de visitas técnicas, participação nos resultados, compra de insumos, entrega e fixação de safra, além de todos os benefícios ofertados àqueles que se tornam cooperados.

O processo de cadastro é realizado em cada unidade operacional e, como suporte, tem disponível o auxílio do departamento de Cooperativismo localizado na Administração Central da cooperativa. Os tipos de documentos necessários dependem diretamente do tipo de cadastro que o produtor pretende fazer, conforme estabelecido internamente:

- Não-cooperado: pessoas físicas e jurídicas que não se dedicam a atividade agropecuária. Para estes, está liberada a venda de produtos à vista e a prazo, exceto os que exigem receituário agrônomico;
- Cooperante: pessoas físicas e jurídicas que se dedicam a atividade agropecuária e que poderão se associar a cooperativa, para estes está liberada a venda de produtos à vista e a prazo, mas com limite de venda;
- Cooperado: Nível máximo de aliança com a cooperativa, pessoas físicas e jurídicas que se dedicam a atividade agropecuária, está liberada a venda de produtos à vista e a prazo, permite a entrega de produção agrícola desde que uma propriedade esteja ativa no cadastro.

O processo de cadastro se divide em sete subprocessos, os quais serão detalhados com o mapa de processos nas etapas a seguir. Os subprocessos identificados foram: Abertura de Cadastro; Inativação de Cooperante e Não-Cooperado; Renovação de Cadastro; Admissão de Cooperado; Demissão de Cooperado; Eliminação/ Exclusão de Cooperado; e Falecimento de Cooperado.

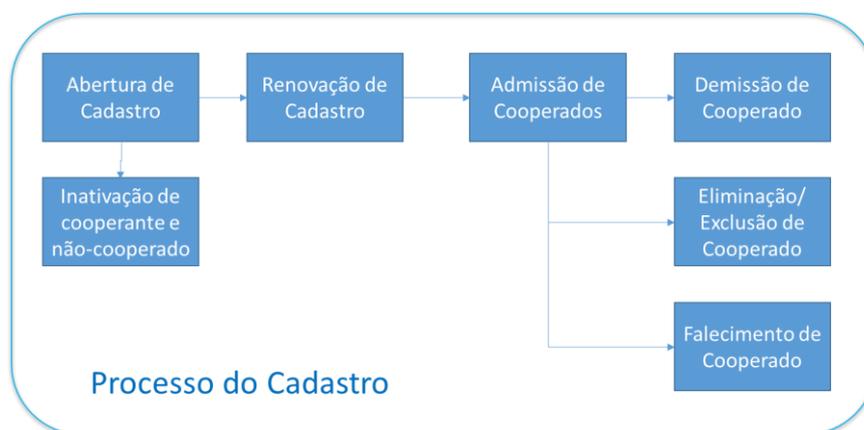


Figura 11: Representação do Processo de Cadastro

Fonte: (Elaborado pela autora, 2016)

O processo segue a linha de raciocínio apresentada da Figura 11, pode iniciar na abertura de cadastro de um cooperante ou não-cooperado e logo finalizar na inativação do mesmo depois de um determinado período, ou pode seguir pela renovação e posteriormente a admissão do cadastro como um cooperado, caso solicitado, finalizando em uma das três opções demonstradas.

4.4.2 Etapa Do

A etapa *Do* procedeu com a execução dos quatro marcos, apresentados anteriormente, do gerenciamento da rotina do dia-a-dia, através de reuniões de discussão para alinhamento e alguns participantes de unidades operacionais sorteadas, como especialistas do processo.

4.4.2.1 Criação dos SIPOCs

Para a criação dos SIPOCs foram realizadas duas reuniões, com o departamento de Cooperativismo, atual responsável pelo suporte desses processos às unidades, uma para construção e outra para revisão e validação destes. O SIPOC permitiu visualizar o processo e todos os envolvidos de maneira macro, com os principais pontos identificados.

Na Figura 12, encontra-se o SIPOC do processo do cadastro, com todas suas entradas, saídas, fornecedores e clientes, identificando na coluna *Process* os subprocessos definidos.

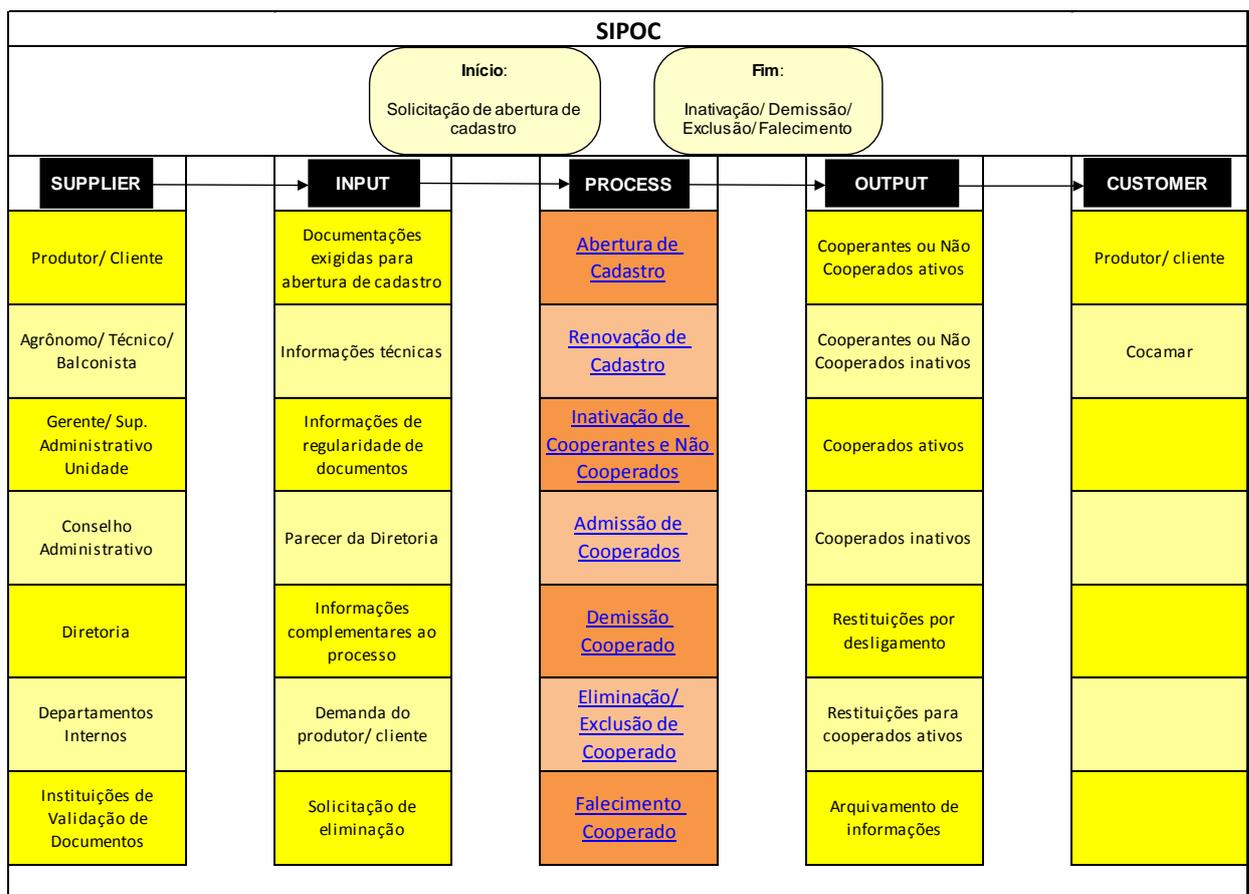


Figura 12: SIPOC - Processo de Cadastro

Fonte: (Elaborado pela autora, 2016)

Os SIPOCs dos subprocessos foram construídos entre a equipe e validados com os especialistas e estão ilustrados nos seguintes apêndices:

- Subprocesso Abertura de Cadastro: Apêndice A.
- Subprocesso Renovação de Cadastro: Apêndice A.
- Subprocesso Inativação de Cooperante e Não-Cooperado: Apêndice B.
- Subprocesso Admissão de Cooperado: Apêndice B.
- Subprocesso Demissão de Cooperado: Apêndice C.
- Subprocesso Eliminação/ Exclusão de Cooperado: Apêndice D.
- Subprocesso Falecimento do Cooperado: Apêndice E.

4.4.2.2 Modelagem do processo

A partir da criação dos SIPOCs, foram realizadas visitas em algumas unidades selecionadas aleatoriamente para levantamento de informações mais detalhadas sobre a execução do projeto no dia-a-dia e para a visualização da execução do mesmo. O desenho do mapa do processo de como o mesmo ocorre atualmente, a partir das informações levantadas, foi criado através da metodologia BPMN.

O mapa foi discutido e revisado pela equipe de desenvolvimento do projeto e validado em reuniões de discussão com a participação de supervisores e responsáveis por este processo nas unidades, como pode ser visualizado na Figura 13. Estas reuniões permitiram o levantamento de diferentes pontos de vista.



Figura 13: Reunião de Discussão do Processo

Fonte: Cooperativa, 2016

O mapa macro do processo pode ser visualizado na Figura 14. Os mapas detalhados dos subprocessos do Cadastro, foram desenhados utilizando a ferramenta Bizagi e encontra-se nos seguintes apêndices:

- Subprocesso Abertura de Cadastro: Apêndice F.
- Subprocesso Renovação de Cadastro: Apêndice G.
- Subprocesso Inativação de Cooperante e Não-Cooperado: Apêndice H.
- Subprocesso Admissão de Cooperado: Apêndice I.
- Subprocesso Demissão de Cooperado: Apêndice J.
- Subprocesso Eliminação/ Exclusão de Cooperado: Apêndice K.
- Subprocesso Falecimento do Cooperado: Apêndice L.

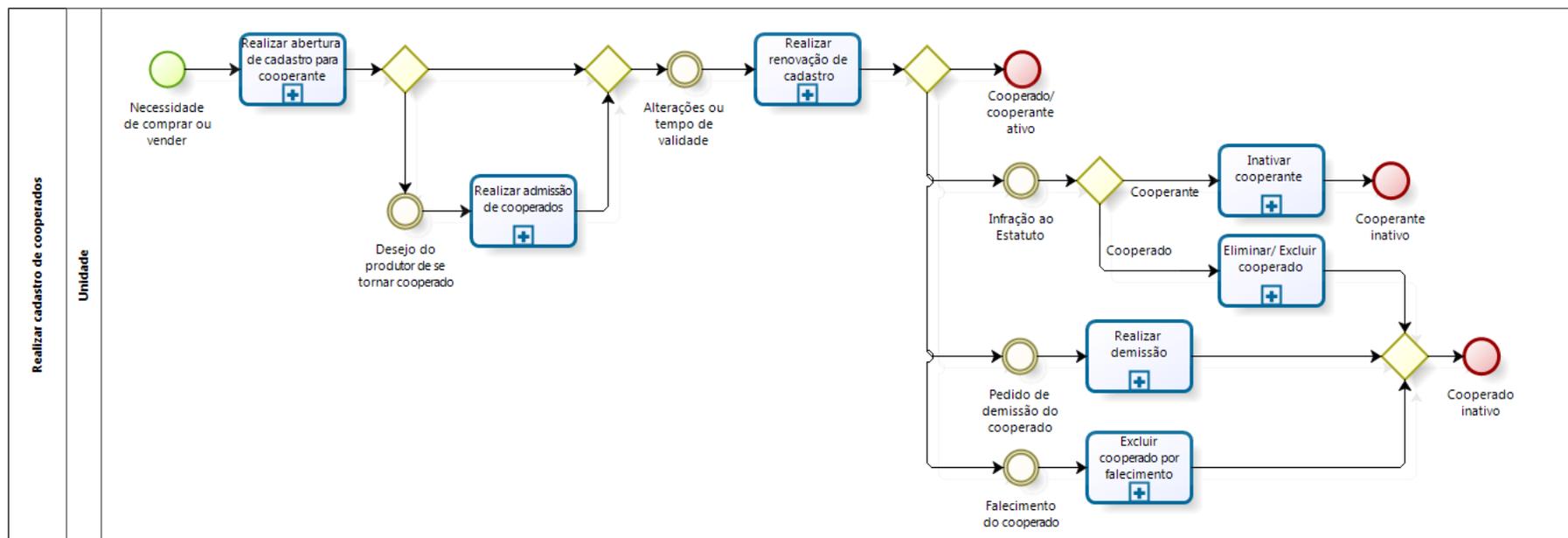


Figura 14: Mapa Macro do Processo de Cadastro

Fonte: (Elaborado pela autora, 2016)

4.4.2.3 Análise SWOT

A partir dos diferentes pontos de vista observados nas reuniões realizadas para levantamento de informações, observação da execução do processo, mapeamentos, alinhamento com as unidades, foi desenvolvida uma análise SWOT compilando todas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas comentadas e levantadas. A análise SWOT pode ser observada na Figura 15.

ANÁLISE EXTERNA		ANÁLISE INTERNA	
Oportunidades	Ameaças	Forças	Fraquezas
Realizar análise de campos realmente necessários	Campos implicam na utilização de várias áreas	Possui todos os dados necessários para qualquer tipo de necessidade	Muitos campos
Realizar atualização geral dos cadastros	Falta de apoio de outros colaboradores não designados para o cadastro	Processo consolidado na cooperativa	Muitas janelas para avançar no preenchimento
Aderir a novas tecnologias para o sistema CAP	Limitação de recursos financeiros e humanos	Principal banco de dados na cooperativa	Muitos dados técnicos para serem inseridos pela responsável
Simplificar e mudar a apresentação dos dados para que fique mais "amigável"	Falta de apoio dos stakeholders	É interligado a vários sistemas	
Treinar melhor os responsáveis sobre os documentos e dados a serem inseridos no cadastro			
Análise de documentos e dados ser realizada pelas áreas que utilizam e entendem os mesmos			
Informações técnicas serem inseridas pela área técnica			

Figura 15: Análise SWOT do Processo de Cadastro

Fonte: (Elaborado pela autora, 2016)

Esta análise buscou englobar todos os pontos principais levantados pelos colaboradores envolvidos no processo, pelas áreas impactadas com as informações geradas pelo processo e pela área que deve gerenciar este processo, buscando alcançar um melhor detalhamento das principais considerações do envolvidos, sendo possível identificar restrições e assim, levantar oportunidades de melhorias e critérios para a posterior otimização do processo.

4.4.2.4 Definição do plano de ação

Com as oportunidades de melhorias identificadas no mapeamento do processo e na execução da análise SWOT, estas foram unificadas para o tratamento em um *Kaizen*, com realização em parceria com o Departamento de TI (Tecnologia da Informação), para que sejam eliminadas atividades que não agregavam valor ao processo, tornando-o mais ágil e fácil. As oportunidades de melhorias podem ser visualizadas no Quadro 2.

Oportunidades	
1	Cadastro para "não produtores" donos de terras que querem apenas comprar algum produto. Verificar possibilidade de não ser necessário a criação da pasta e todo o processo normal de cadastro
2	Atualização de dados técnicos ocorre somente quando acontece algum barramento no faturamento. Agrônomos precisam ser envolvidos - Verificar possíveis melhorias no relatório de visita dos agrônomos
3	Colocar webcan nos micros do Cadastro, para registrar foto dos cooperados e procuradores.
4	Disseminar aplicação para consulta de foto, escaneamento da assinatura do cooperado e procuradores
5	Integralização de capital é realizada hoje somente em dinheiro. Verificar o porquê e outras possibilidades
6	Não existe uma maneira de tornar obrigatório o cadastro de todas as propriedades do produtor (ArcGis)
7	Digitalização de documentos e automatização do processo: Cartas/ documentos/ fichas via sistema: assinatura digital do gerente e digitalização da assinatura do cooperado e documentos. Inserir no sistema, Cooperativismo avalia e envia à secretaria, que possui um módulo exclusivo para impressão, para que seja levado à reunião do Conselho. Arquivamento na pasta do cooperado somente da ficha e procurações
8	Entender o porquê da necessidade de aprovação pelo Conselho quando da eliminação por falecimento
9	Estudar possibilidade de estipular um prazo para entrar em contato com a família após a morte de um cooperado, para avisar sobre os trâmites necessários para regularização e recebimento dos benefícios
10	Estudar a real necessidade das validações pelo Jurídico
11	Na época de captação de safra, para cadastros novos que o produtor queira entregar e fixar para o rateio, o mesmo tem a opção de "fixar e perder o rateio" ou esperar a reunião do Conselho para poder fixar como cooperado. A ideia seria de gerar o número de cooperado para o produtor realizar a entrega e fixação como cooperado, e depois disso se encaminha a documentação para formalização do processo com o Conselho
12	No cadastro "cap_municipio", incluir o campo área de atuação (CAP - 04 - 003)
13	No cap - 40 - 001 não habilitar o campo área de atuação e registrar conforme indicador do município
14	Melhorar a estrutura da área de cadastro dos dados no Portal. Hoje possui muitas telas e preenchimento de dados duplicado, o que gera retrabalho de preenchimento (Safra e tecnologia na mesma tela, por exemplo)
15	Melhorar campo telefone na aplicação. Colocar mensagem quando não for cadastrado nenhum telefone.
16	Deixar campo "sexo" vazio. Hoje puxa o sexo masculino e pode haver erro de preenchimento
17	Existência de problemas para a interpretar matrículas das propriedades. Levantar treinamentos possíveis
18	Puxar CPFs do Grupo Familiar ao fazer uma Procuração; campo de consulta informações propriedade; puxar informações do CNPJ automaticamente assim como acontece no CAD
19	Assinatura eletrônica: mudança no processo de assinatura. Assinatura do agrônomo e do gerente passam a ser feitas eletronicamente. Agrônomo, ao assinar, seleciona a cultura e tecnologia e assina eletronicamente
20	Realização de consulta de dados: Serasa pode ser o primeiro fator questionado para barrar o cadastro?
21	Cooperante ao abrir cadastro: trancar a venda a prazo automaticamente
22	Autorização de retirada logo no momento do cadastro: evitar transtornos em relação a falta de pessoas
23	Verificar possibilidade do cooperado atualizar seus próprios dados com uma certa periodicidade no Portal

Quadro 2: Lista de Oportunidades

Fonte: (Elaborado pela autora, 2016)

O *Kaizen* deve se aprofundar ainda mais na concepção das oportunidades de melhoria a partir de reuniões críticas com as áreas envolvidas nas mesmas e com a visão de sistemas, a qual é proporcionada pela TI, julgando a necessidade e a viabilidade das mesmas. Estas ações serão tratadas em um segundo plano para que o andamento do projeto não fique comprometido aguardando a finalização das mesmas.

4.4.2.5 Criação de indicadores de processos

Visando estabelecer uma forma de controlar e o monitorar o desempenho do processo foram definidos indicadores alinhados com a estratégia organizacional, avaliando os objetivos estratégicos dos departamentos envolvidos com o processo do cadastro, identificando os principais pontos que necessitavam de controle e o porquê deste, além da frequência que as medições deveriam ser realizadas, as metas ou limites estabelecidos e o meio ou fórmula de cálculo para a medição.

Para a melhoria contínua, o fator mais importante do mesmo é a checagem, pois é nesta fase que surgem as maiores dificuldades e indefinições, pois para a checagem verifica-se os indicadores para medição de desempenho, estabelecendo as metas que devem ser alcançadas.

Para a definição dos indicadores, a equipe se reuniu com o departamento de Cooperativismo e o departamento de Unidades e verificou o que, sob o ponto de vista destas áreas, é de extrema importância ser medido para serem atingidas a alta confiabilidade de informações para a tomada de decisões e a alta qualidade e performance na execução deste processo.

Chegou-se então, a quatro indicadores de desempenho, os quais estão representados no Quadro 3, sendo que os indicadores 1 e 2, “% de defasagem no mapeamento das áreas” e “% de cadastros vencidos” respectivamente, representam a qualidade das informações inseridas no cadastro frente as atualizações, o indicador 3: “% de cartas enviadas com erros” representa a performance do processo na unidade e o indicador 4, “% de propriedades ativas logo após a ativação do cooperado” traz a confiabilidade da execução do processo na unidade.

Estes indicadores serão atualizados mensalmente pelo departamento de Cooperativismo, o qual tem como responsabilidade monitorá-los para, a partir da análise dos resultados alcançados, ser criado um ranking entre as unidades. Este deve ser repassado por e-mail para todas as unidades, sendo criadas não-conformidades para as que não estiverem com desempenho aceitável e estas não-conformidades deverão ser tratadas através da definição de ações de melhorias, onde as unidades deverão se reportar ao departamento de Unidades e de Cooperativismo.

Ressalta-se que a partir do acompanhamento dos indicadores, ocorrências, falhas, não conformidades e juntamente com a análise crítica, devem surgir novas ideias e oportunidades que irão originar melhorias incrementais, as quais podem ser tratadas de forma imediata, assim como ações de correção e prevenção que devem ser implementadas no surgimento de problemas e riscos detectados, além de potenciais projetos de transformação.

INDICADOR 1		INDICADOR 2	
1. O que queremos medir?		1. O que queremos medir?	
% de defasagem no mapeamento das áreas		% de cadastros vencidos	
2. Com que frequência devemos medir?		2. Com que frequência devemos medir?	
Mensalmente		Mensalmente	
3. Como iremos medir?		3. Como iremos medir?	
Área registrada no sistema/ Área do satélite		N° de cadastros vencidos/ N° total de cadastros com vencimento no mês	
4. Para que iremos usar as medidas?		4. Para que iremos usar as medidas?	
Permite manter atualizada as áreas pertencentes a área de atuação da cooperativa, além de mostrar a possibilidade de expansão		Efetividade de atualização do cadastro realizado nas unidades, visto que os cadastros são bases para tomada de decisões estratégicas	
5. Qual é a meta ou limite aceitável?		5. Qual é a meta ou limite aceitável?	
Meta: 0%; Limite Superior: 3%		Meta: 0%	
INDICADOR 3		INDICADOR 4	
1. O que queremos medir?		1. O que queremos medir?	
% de cartas enviadas com erro		% de propriedades ativadas logo após ativação do cooperado	
2. Com que frequência devemos medir?		2. Com que frequência devemos medir?	
Mensalmente		Mensalmente	
3. Como iremos medir?		3. Como iremos medir?	
N° cartas com erro/ N° total de cartas		Qtde 10 dias após a ativação / Qtde no dia da ativação	
4. Para que iremos usar as medidas?		4. Para que iremos usar as medidas?	
Mensurar a efetividade na estruturação das cartas de admissão e da documentação de apoio		Verificar se está sendo burlada a taxa de integralização que é proporcional a área cadastrada no momento da admissão	
5. Qual é a meta ou limite aceitável?		5. Qual é a meta ou limite aceitável?	
Meta: 0%		Limite: Menor ou igual a 50%	

Quadro 3: Sistema de Medição de Desempenho - Indicadores do Processo de Cadastro

Fonte: (Elaborado pela autora, 2016)

4.4.2.6 Padronização

Como as alterações serão realizadas no projeto *Kaizen*, a atualização das ITRs e procedimentos se dará a partir da conclusão do mesmo, sendo embutido como a última fase do *Kaizen*. No entanto, no projeto de gerenciamento da rotina do dia-a-dia foi estabelecido o responsável por realizar as alterações devidas nos documentos e informar a todos os envolvidos, neste caso o departamento de Cooperativismo. Foram levantados, também, a lista de documentação que deverá ser atualizada, a qual pode ser observada no Quadro 4.

Todas as Diretrizes do Processo	ATO-0034 DIRETRIZES PARA MOVIMENTAÇÃO DO QUADRO SOCIAL
Abertura de Cadastro	PRO/COE-0001 - PROCEDIMENTO PARA ELABORAÇÃO DA FICHA CADASTRAL DE AGROPECUARISTAS
Renovação (atualização) de Cadastro	PRO/COE-0002 - PROCEDIMENTO PARA RENOVAÇÃO CADASTRAL DE AGROPECUARISTAS
Passo a passo das telas do cadastro	ITR/COE-0007 - INSTRUÇÃO PARA CADASTRAMENTO DE AGROPECUARISTAS NA WEB
Admissão de Novos Cooperados	PRO/COE-0003 - PROCEDIMENTO PARA ADMISSÃO E REINTEGRAÇÃO DE COOPERADOS NO QUADRO SOCIAL
Demissão de Cooperados	PRO/COE-0004 - PROCEDIMENTO PARA DEMISSÃO DE COOPERADOS DO QUADRO SOCIAL
Eliminação/Exclusão de Cooperados	PRO/COE-0005 - PROCEDIMENTO PARA ELIMINAÇÃO/EXCLUSÃO DE COOPERADOS DO QUADRO SOCIAL
Restituição de Capital por Idade	PRO/COE-0006 - PROCEDIMENTO PARA RESTITUIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL PARA COOPERADOS ACIMA DE 65 ANOS
Falecimento de Cooperados	PRO/COE-0007 - PROCEDIMENTO PARA EXCLUSÃO POR FALECIMENTO DE COOPERADOS
Emissão das cartas ao Conselho	ITR/COE-0004- INSTRUÇÃO PARA EMISSÃO DAS CARTAS PARA O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Procurações	PRO/COE-0008 - PROCEDIMENTO PARA EMISSÃO DE PROCURAÇÕES NO SISTEMA CAP

Quadro 4: Lista de Documentos referentes ao Processo de Cadastro

Fonte: (Elaborado pela autora, 2016)

Os treinamentos para a padronização de todas as melhorias tratadas serão aplicados após a formalização da atualização das documentações com a conclusão das solicitações enviadas à TI. Os treinamentos deverão ser aplicados a todos os supervisores e os responsáveis pelo cadastro de todas as unidades operacionais, com o acompanhamento e suporte do departamento de Cooperativismo e o departamento de Unidades.

O treinamento de tratamento de não-conformidades frente aos indicadores de desempenho foi realizado via *Skype*, com todos os supervisores e gerentes das unidades, enfatizando a importância do atingimento das metas estabelecidas e a necessidade de se ter informações atualizadas e confiáveis.

4.4.2.7 Ativação do gerenciamento da rotina

A implantação das Reuniões de Rito foi realizada com o intuito de criar o hábito de acompanhamento e rápidas discussões sobre os resultados atingidos pelos indicadores do processo desenvolvidos, visando traçar planos de ação para atingir o melhor desempenho.

Para a ativação do gerenciamento da rotina, foi necessário engajar os colaboradores envolvidos no processo através de treinamentos e palestras que buscavam esclarecer a importância e a necessidade de possuir estes dados atualizados, mostrando que podemos transformar a organização a partir de melhorias pontuais em seu dia a dia de trabalho, e que estas melhorias podem ser identificadas através dos indicadores de processo para monitoramento dos resultados.

A ativação do gerenciamento da rotina se consolidou com a implantação do rito de acompanhamento dos indicadores de processo realizado mensalmente e repassado para todas as unidades, permitindo que todos fiquem atualizados sobre o desempenho de seu processo, e assim, ajude a construir ações para melhoria.

O trabalho se prolonga nas etapas *Control* e *Action* com o acompanhamento contínuo dos indicadores para a evolução dos resultados do setor, as quais não devem ter um fim.

4.4.3 Etapa *Control*

A etapa *Control* foi iniciada após a implantação do Rito. Nesta etapa é executada a mensuração dos indicadores de desempenho definidos e a checagem de seus resultados e seus desvios, através dos dados atualizados conforme periodicidade definida.

Essa verificação permite identificar pontos de melhoria através dos desvios visualizados, controlar o processo a partir dos limites pré-definidos e verificar a eficácia do andamento do rito implantado. Esta etapa pertence diretamente ao Departamento de Unidades que é responsável por acompanhar o desempenho das unidades operacionais.

Desta etapa pode surgir a oportunidade de realizar novas melhorias no processo ou de agir em pontos específicos que estão causando variações não-aceitáveis, gerando *Kaizens* a serem trabalhados pelos envolvidos.

4.4.4 Etapa *Action*

Todas as necessidades de atuação no processo, oportunidades de melhoria, desvios identificados e os *Kaizens* demandados se enquadram na etapa *Action*, atuando corretivamente no processo, visando buscar maior e melhor desempenho e qualidade de serviço. Esta etapa deve ser iniciada sempre que necessário para se obter a melhoria contínua do processo, dos departamentos envolvidos e da organização como um todo.

4.5 Análises e Discussões do Projeto

4.5.1 Fatores de sucesso

A aplicação das metodologias Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia e Sistema de Medição de Desempenho contribuíram para o alcance de um resultado positivo e perceptível

por todos os colaboradores das unidades e dos departamentos envolvidos. A estruturação das etapas desenvolvidas para o alcance dos objetivos específicos foi bastante assertiva, possuindo um sequenciamento lógico entre etapas, possibilitando que todos os envolvidos acompanhassem de maneira clara o andamento do projeto, contribuindo para o mesmo.

O empenho da equipe e o apoio da superintendência da cooperativa foi um fato importante que impulsionou o desenvolvimento do projeto, pois despertou o interesse das unidades operacionais de cooperar e contribuir positivamente para a execução do projeto e as melhorias pontuadas.

O comparecimento e a participação da equipe nas reuniões de alinhamento e de discussão permitiram a troca de conhecimentos de diferentes áreas e pontos de vistas, cruzando visões para atingir conclusões plausíveis.

4.5.2 Dificuldades e limitações

A literatura sobre Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia é muito limitada, não sendo possível enriquecer o referencial teórico sobre este assunto, visto que, mesmo sendo uma ferramenta de otimização e auxílio a gestão das atividades realizadas no dia-a-dia, ainda não é muito conhecida e difundida. Sua utilização é bastante realizada nas empresas, mas existem poucas publicações sobre os fundamentos da mesma.

O projeto foi desenvolvido e aplicado inicialmente no processo de Cadastro, tratado como piloto, pois é um projeto amplo, que necessitava de informações estruturadas, de tratativas isoladas e do empenho e da disponibilidade de muitas pessoas, pois o trabalho estava diretamente ligado a outros departamentos e as unidades operacionais, a disponibilidade de agenda dos mesmos consequentemente impactou no andamento do projeto, o que acarretou o atraso no planejamento e assim, a necessidade de tratar as oportunidades de melhorias foi direcionada a em um projeto *Kaizen 2*, que absorveu um dos marcos do Gerenciamento da Rotina, a padronização e treinamentos.

O atraso no cronograma não afetou o atingimento do objetivo do projeto e sua eficácia, apenas o tempo de duração do mesmo.

4.5.3 Trabalhos em andamento

O *Kaizen 2* de tratamento de oportunidades segue em andamento, com o objetivo de levantar todos os requisitos e os empecilhos para o desenvolvimento e a aplicação das melhorias, através

de uma análise crítica com as áreas envolvidas. Sua última etapa será de atualização das documentações apresentadas durante a implantação do gerenciamento da rotina do dia-a-dia, e os treinamentos que deverão ser aplicados à todas as unidades operacionais.

Este *Kaizen* permitirá implantar todas as oportunidades de melhorias levantadas e pontuadas pelos especialistas no processo, e se forem classificadas como viáveis após o alinhamento com as demais áreas envolvidas, pode-se obter resultados mais palpáveis para impulsionar os envolvidos a sempre buscarem a melhoria contínua de seus processos e de suas atividades diárias.

5. CONCLUSÃO

É de fundamental importância, para uma boa gestão dos processos, que os resultados sejam mensurados, analisados e traduzidos em planos de ação para melhorar cada vez mais o desempenho destes, pois se um gestor que não consegue medir o desempenho de seus processos, também não é capaz de geri-lo, não havendo maneiras de melhorar o seu desempenho.

O projeto permitiu que o processo de cadastro fosse compreendido, mapeado e detalhado em subprocessos. Suas melhorias foram levantadas e pontuadas, através da busca por soluções aplicáveis e que permitissem agilizar e otimizar o processo. Estas oportunidades de melhorias estão em andamento sendo tratadas em paralelo em um projeto Kaizen. Estas melhorias após implantadas deverão ser padronizadas por meio de ITRs e procedimentos e divulgadas por meio de treinamentos.

Foram criados quatro indicadores de processo buscando estabelecer controles para mensurar o desempenho dos resultados atingidos na execução do processo no dia-a-dia e permitindo detectar ocorrências, falhas e/ou não conformidades. O Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia foi ativado por meio do estabelecimento de Reuniões de Rito, as quais contam com o engajamento dos colaboradores para acompanhar e discutir os resultados atingidos através da interpretação dos indicadores, visando traçar planos de ação para atingir o melhor desempenho no processo de Cadastro.

A partir da aplicação deste projeto no processo piloto de Cadastro, foi possível obter a estrutura do projeto realizado, o qual pode e deve ser replicado em projetos futuros, mesmo com adaptações quando necessárias, para o tratamento de outros processos de responsabilidade das Unidades Operacionais.

Segundo do departamento de Unidades, a implantação do gerenciamento da rotina do dia-a-dia trouxe diversos benefícios para a cultura organizacional da cooperativa, dentre os quais pode-se destacar o monitoramento do desempenho dos processos em relação às metas e a análise de pontos de melhoria a partir dos desvios encontrados. Dessa forma, é possível passar a se trabalhar olhando para frente e deixar de olhar apenas pelo retrovisor.

De acordo com o gerente do departamento de Cooperativismo, o gerenciamento da rotina do dia-a-dia foi um meio de garantir os resultados traçados e esperados pela área, além de possibilitar o acompanhamento, controle e padronização do processo realizado, considerando três dimensões principais, as áreas funcionais, os clientes e o processo através de cinco elementos básicos indicadores, informações, ideias, análises e planos de ação, auxiliando na

busca da melhoria dos resultados, com foco em melhoria contínua, tratamento de eventos pontuais e trabalho planejado.

Com isso, pode-se concluir que os objetivos foram alcançados através da execução das etapas definidas e do envolvimento e dedicação da equipe formada para o projeto. O projeto piloto foi desenvolvido e as etapas validas, as quais deverão ser replicadas a todos os outros processos das Unidades Operacionais, no sequenciamento deste trabalho.

Os resultados atingidos pelo projeto mostram que a associação entre os métodos do ciclo PDCA e do Gerenciamento da Rotina foi eficaz, sendo possível perceber o quanto o Gerenciamento da Rotina é necessário para entender o processo e suas variáveis e como o ciclo PDCA é um método gerencial de inúmeros benefícios para a implantação do Gerenciamento da Rotina, possibilitando o direcionamento da análise e da tratativa de oportunidades de melhoria com foco na melhoria contínua.

Por fim, recomenda-se a replicação da metodologia e da estruturação desenvolvida para este projeto a todos os processos mostrados na Cadeia de Interação de Processos, representada na Figura 8, apresentada anteriormente, para estabelecer o acompanhamento e o controle dos processos executados nas unidades operacionais, provendo melhorias aos mesmos.

REFERÊNCIAS

AGOSTINETTO, J. S. **Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho:** o caso de uma empresa de autopeças. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006. <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde.../Juliana_Silva_Agostinetto-VF.pdf> acessado em 16/05/2016.

ALEKSANDER, J.; ARMAND, F. **Instruments and methods for the integration of company's strategic goals and key performance indicators.** Kybernetes, Vol. 42 Iss: 6, pp.928 – 942, 2013.

ANDRADE, G. E. V.; MARRA, B. A.; LEAL, F.; MELLO, C. H. P. **Análise da aplicação conjunta das técnicas SIPOC, fluxograma e FTA em uma empresa de médio porte.** XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bento Gonçalves, 2012.

ANDRADE, J. C.; OLIVEIRA, V. M.; MOTA, H. C. M.; LOPES, E. M.; FONTÃO, H. **Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social.** XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, São Paulo, 2008.

APPIO, J.; SCHARMACH, A. L. R.; SILVA, A. K. L.; CARVALHO, L. C.; SAMPAIO, C. A. C. **Análise SWOT como Diferencial Competitivo:** Um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.3, 2009.

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H. **Gerenciamento de Processos de Negócios.** 2. ed. São Paulo: Editora Érica LTDA, 2007. 240 p.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Administração da qualidade e produtividade:** abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBOSA, D. H.; MUSETTI, M. A. **The use of performance measurement system in logistics change process: Proposal of a guide.** International Journal of Productivity and Performance Management, v. 60, n. 4, p. 339-359, 2011.

BRACONI, J.; OLIVEIRA, S. B. **Business Process Modeling Notation (BPMN).** Editora Atlas, São Paulo, 2009.

BRAZ, R. G. F., SCAVARDA, L. F., & MARTINS, R. A. **Reviewing and improving performance measurement systems: An action research.** International Journal of Production Economics, 133(2), 2011.

CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores da Gestão.** 8. ed. Coimbra: Conjuntura Actual Editora SA, 2012.

CAMPOS, V. F.. **Daily Work Routine Management** 1. ed. Nova Lima/MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2006.

CAMPOS, V. F. **Qualidade Total: padronização de empresas.** 2. ed. Minas Gerais, Editora Falconi, 2014

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 9. ed Minas Gerais, Editora Falconi, 2014.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

CARPINETTI, L. C. R.; GALDÁMEZ, E.V.C.; GEROLAMO, M. C. **A measurement system for managing performance of industrial clusters: a conceptual model and research cases.** International Journal of Productivity and Performance Management, v. 57, n. 5, p. 405-419, 2008.

CARVALHO, M. M; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Elsevier, Rio de Janeiro, 2005.

CERTO, S. C. & PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. Ed. Editora Pearson, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COCAMAR, Copyright © 2011. Disponível em <<http://www.cocamar.com.br/>>. Acesso em 14/05/16.

CRETELLA J. J. **Curso de direito administrativo**. Revista Forense. Rio de Janeiro, 2000.

FREITAS, S. L.; GUARESCHI, H. M. **A Padronização de Processos no Serviço Público através do uso de manuais, a viabilidade do manual de eventos das UTFPR**. Revista Organização Sistêmica, vol.2 n.1. Francisco Beltrão: Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2012.

GALDAMEZ, E. V. C. ; COTRIM, S.L. ; GALVAO, E. M. ; CURSE, J. S. ; LEAL, G. C. L. ; BAIIOCHI, S. F. **Melhoria da Produtividade por meio do Mapeamento de Processo e Balanceamento da Produção: Impacto em uma Indústria de Vassouras PET**. Revista SODEBRAS, v. 11, p. 154-159, 2016.

GALVÃO, E. M.; COTRIM, S.L.; LEAL, G. C. L.; ARAGAO, F. V. **Sales Performance Management: a strategic initiative to the growth of micro and small enterprises**. In: XXI ICIEOM- International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2015, Aveiro. Engineering Systems and Networks: the way ahead for industrial engineering and operations management, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA. **As organizações como um sistema**, 2014 Disponível em: <http://www.ifba.edu.br/professores/antoniocloaldo/001%20SLIDES/1S%C3%8DNTSE_GR_SIPOC.pdf> . Acesso em: 15/05/2016.

JOHNSON, G; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7 ed. Bookman, Porto Alegre. 2007.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: Um guia prático**. Editora Via Litterarum, Itabuna, 2010.

LAGES, P. G.; ZVIRTES, L.; BITTENCOURT, E.; ARAUJO, N. G. A. **Implantação do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia em uma Empresa do Setor Moteleiro**. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 11f. São Paulo, 2010.

LEAL, F.; PINHO, A. F.; CORRÊA, C. E. S. **Análise Comparativa de técnicas de mapeamento de processo aplicadas a uma célula de manufatura**. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, 2005. 12 f. Bauru 2005.

MARSHALL I. J.; CIERCO, A. A. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MATTOS, M. E. **Processos Organizacionais**. São Paulo: Editora Sol. Universidade Paulista, 2011. Disponível em <http://www.unipvirtual.com.br/material/2011/bacharelado/proc_organizacionais/unid_1.pdf> Acesso em 03/06/2014

MENDONÇA, R. R. S. **Processos Administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2010.

NAPPI, V.; ROZENFELD H. **The Incorporation of Sustainability Indicators into a Performance Measurement System**. Assembly Technology and Factory Management/Technische Universität Berlin, 2015

PAIM, R. CAULLIRAUX, H.; CARDOSO, V.; CLEMENTE, R. **Gestão por processos: Pensar, Agir e Aprender**. São Paulo: Bookman, 2009. 328 p

PELLISSARI, A. S. **Managemental competence: a study in small companies of confections**. Revista eletrônica adm. vol.17 no.1 Porto Alegre Jan./Apr. 2011

PIECHNICKI, F.; BARAN, L. R.; PIECHNICKI, A. S. **Proposta de modelagem de um processo de manutenção industrial baseada no padrão BPMN e na norma ISA-95**. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, RS. 2012.

REIMAN, T.; PIETIKAINEN, E.; **Leading indicators of system safety – monitoring and driving the organizational safety potential**, Safety Science, Vol. 50 No. 10, pp. 1993-2000; 2012.

ROTONDARO, R. G. **Gerenciamento por Processos**. Apostila do curso Gestão por Processos, Fundação Carlos Alberto Vanzolini, São Paulo, 2001.

SALGADO, E. G.; MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; ALMEIDA, D. A. **Análise Da Aplicação Do Mapeamento Do Fluxo De Valor Na Identificação De Desperdícios Do Processo De Desenvolvimento De Produtos**. Gestão e Produção, São Carlos, v.16, n.3, p. 344-356, Sept. 2009.

SANJIKA, T. M.; BEZUIDENHOUT, C. N. **Driving factors-based approach for identifying performance indicators in sugarcane supply and processing systems**. British Food Journal, v. 117, n. 6; 2015.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SHIBA, S. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Bookman, Porto Alegre, 1997.

SILVA, P. R.; BARBOSA R. J.; MICHEL, M. **A importância da qualidade dos produtos para manter a competitividade das organizações**. Revista Científica Eletrônica de Administração. Ano VI – Número 10. 2006.

SILVER, B. **BPMN Method & Style**. Cody-Cassidy Press, 2009.

TAMIOZZO, M. A. G. **Gestão da Qualidade em uma Indústria do ramo Metalomecânico de Maringá – PR**. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2010. Disponível em: < <http://dep.uem.br/tcc/arquivos/TG-EP-59-14.pdf> > Acesso em 14/06/2016.

TORRES, J. B. **Um modelo dinâmico de apoio a gestão organizacional baseado na Modelagem de Processos utilizando componentes de software.** Florianópolis, 2002.

VAN DER BIJ, H.; VAN EKERT, J. HW. **Interaction between production control and quality control.** International Journal of Operations & Production Management, v. 19, n. 7, p. 674-690, 1999.

VOLPATO, F. B. **Mapeamento de Processos:** Um estudo de caso em uma Indústria de Produção de Fios Singelos. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 14f. Belo Horizonte, 2011.

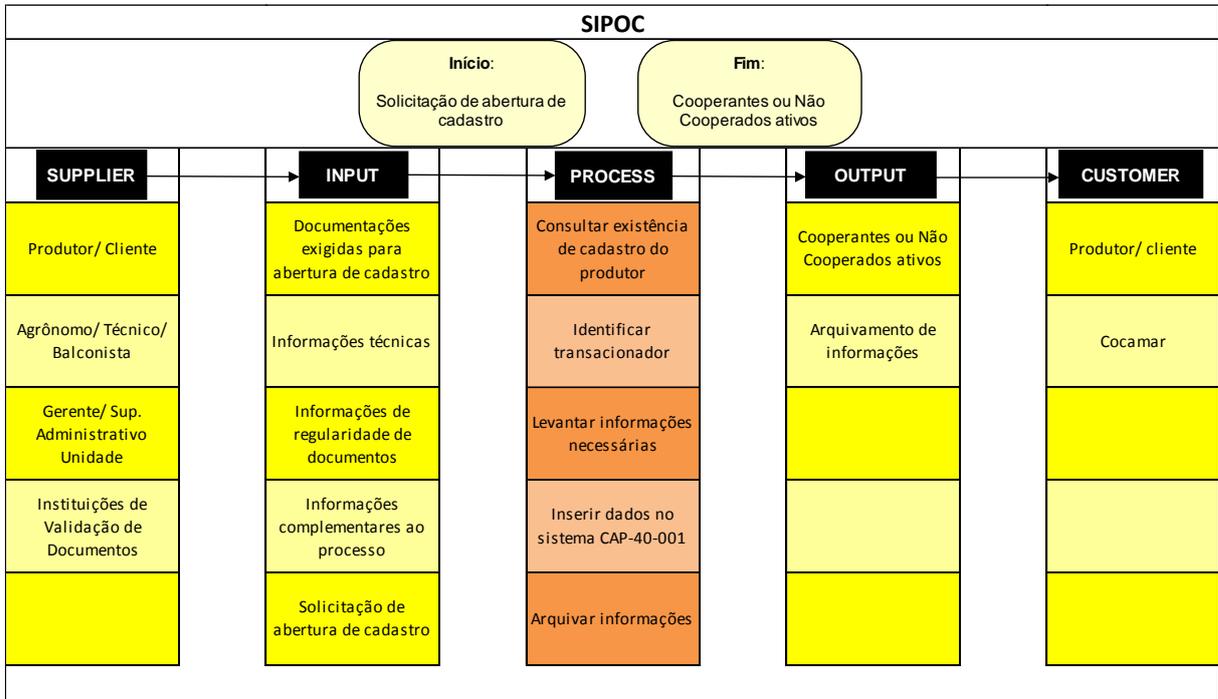
WERKEMA, C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Editora Werkema, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

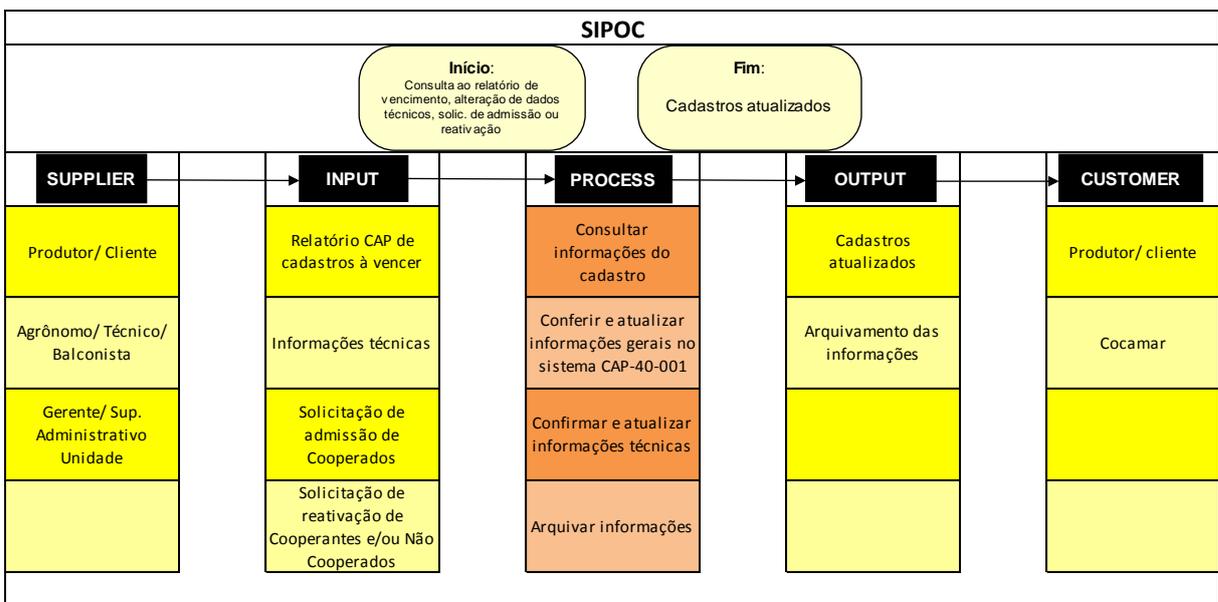
ZAGO, G. B. **Eventos Kaizen:** Melhoria de Processos em uma Área Administrativa. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2014. Disponível em: < <http://dep.uem.br/tcc/arquivos/TG-EP-32-14.pdf>> Acesso em 13/06/2016.

APÊNDICE A

SIPOC SUBPROCESSO ABERTURA DE CADASTRO

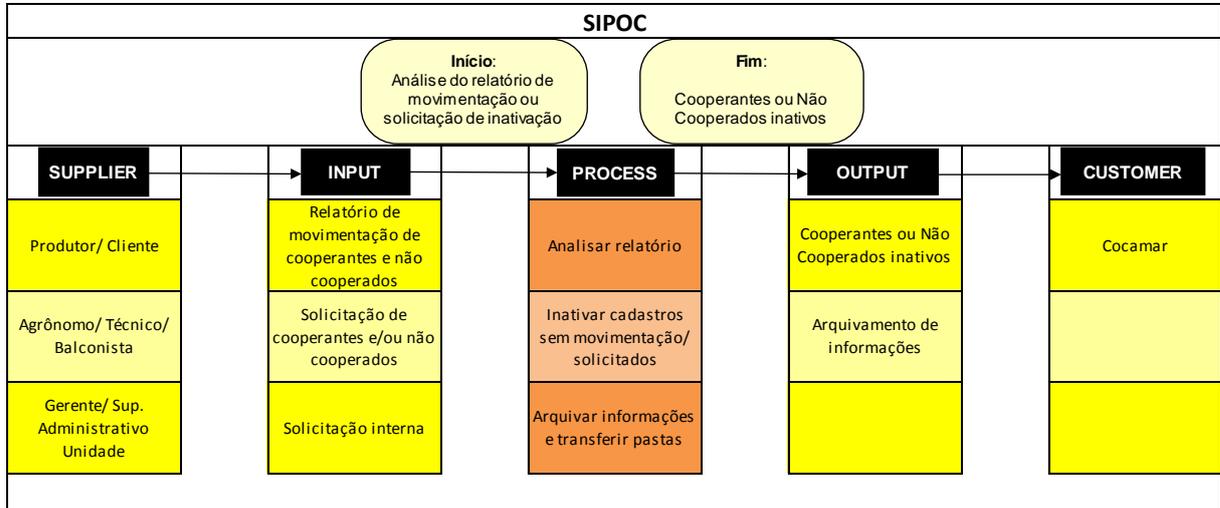


SIPOC SUBPROCESSO RENOVAÇÃO DE CADASTRO

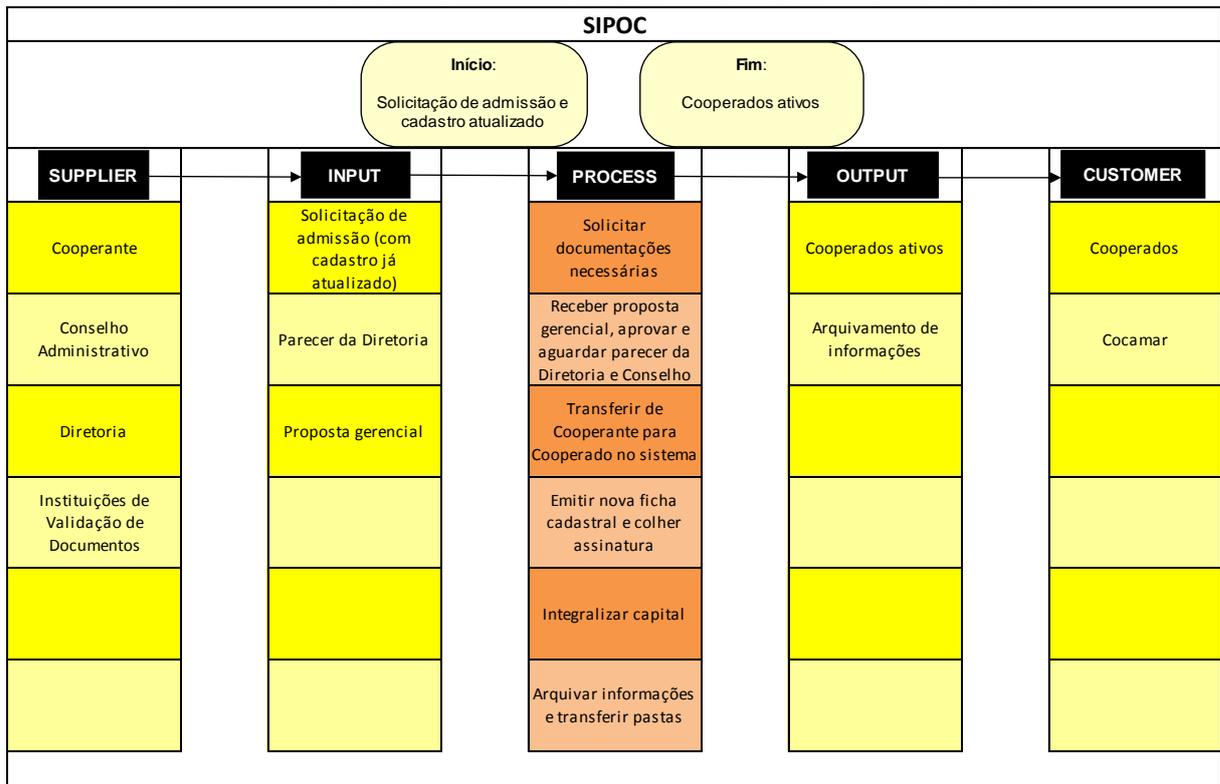


APÊNDICE B

SIPOC SUBPROCESSO INATIVAÇÃO DE COOPERANTE E NÃO COOPERADO

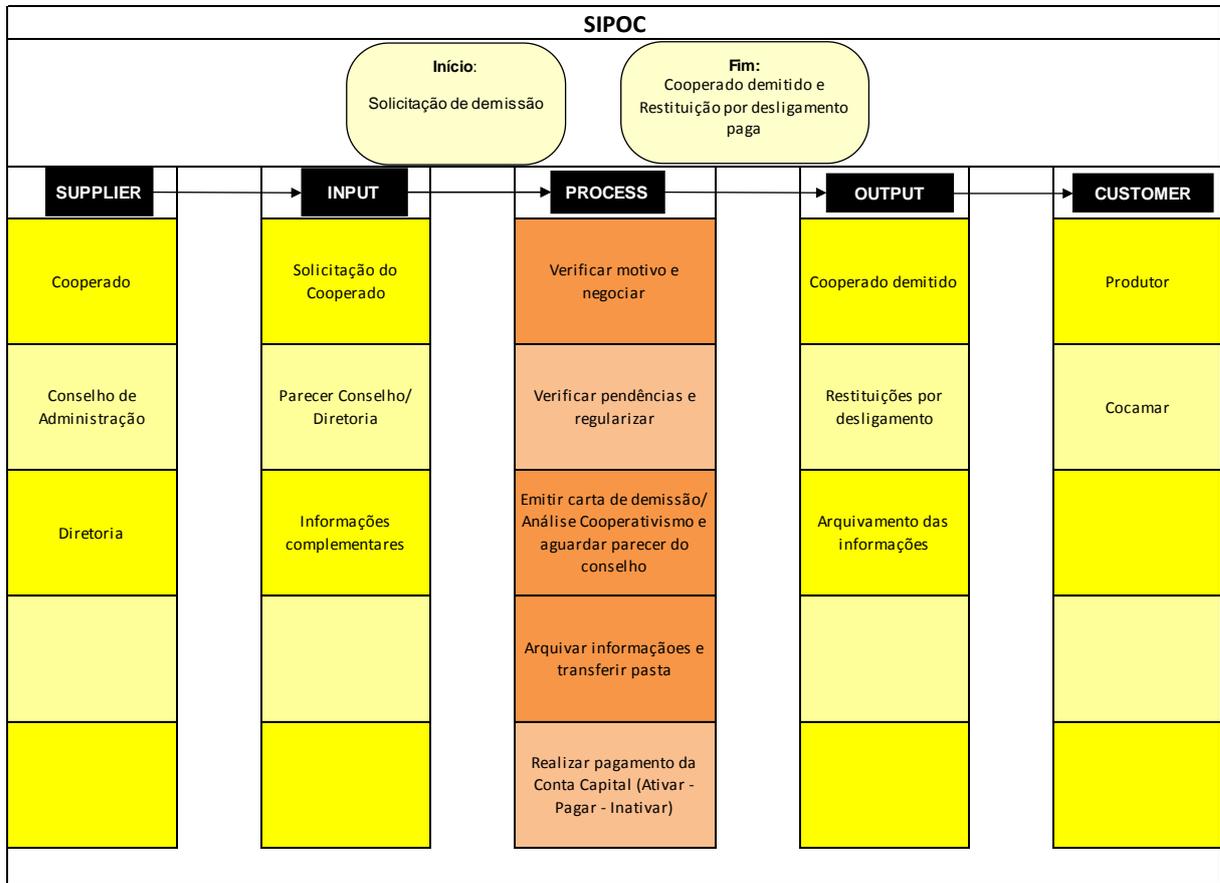


SIPOC SUBPROCESSO ADMISSÃO DE COOPERADO



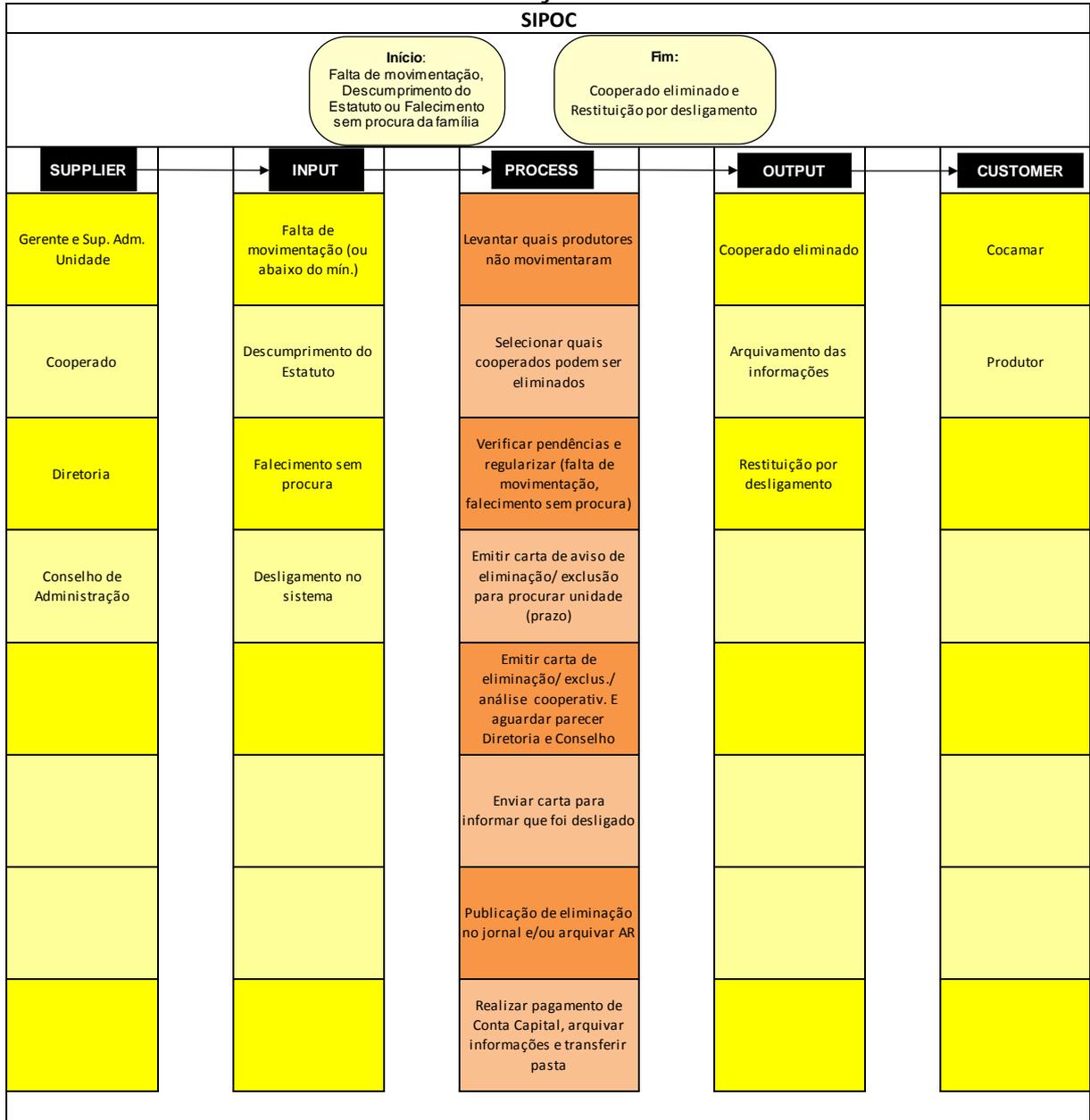
APÊNDICE C

SIPOC SUBPROCESSO DEMISSÃO DE COOPERADO



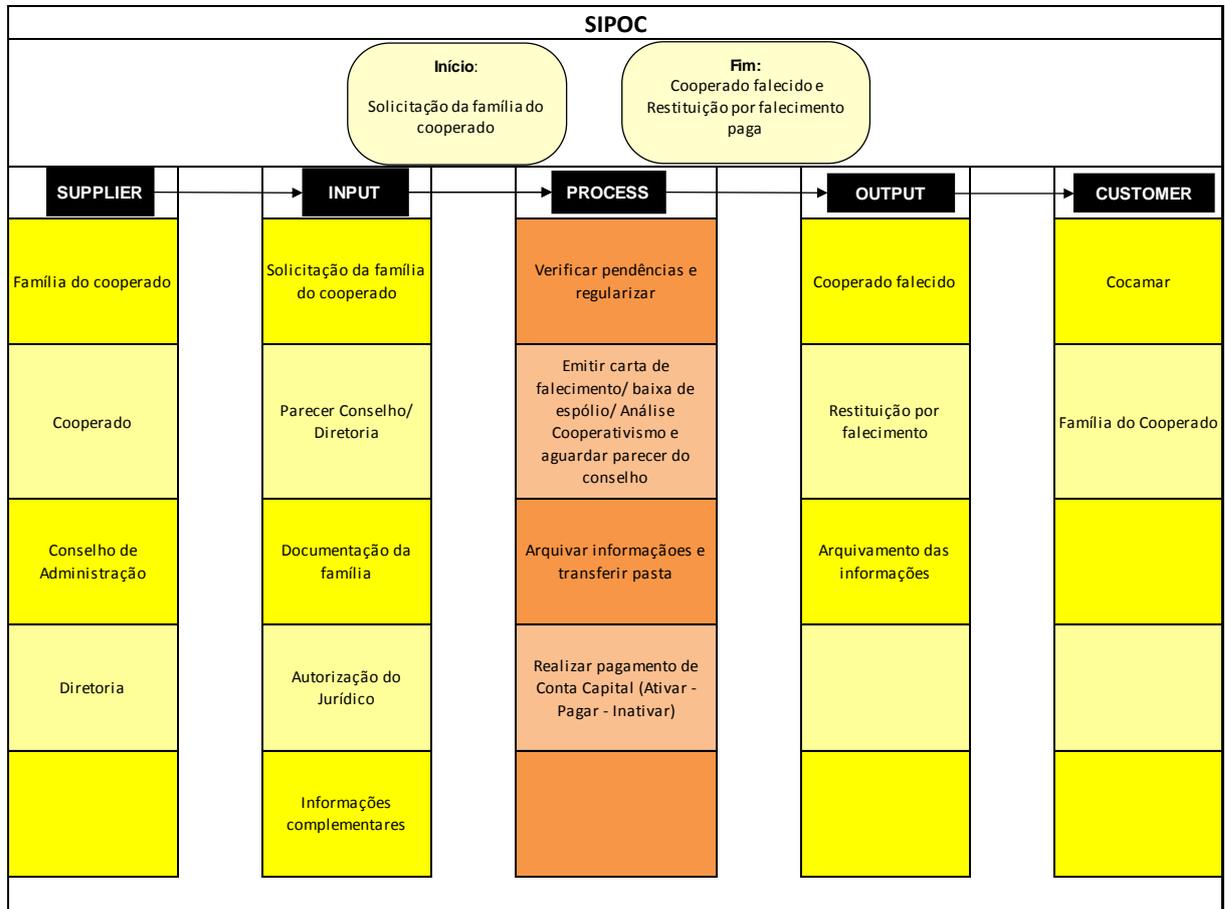
APÊNDICE D

SIPOC SUBPROCESSO ELIMINAÇÃO/EXCLUSÃO DE COOPERADO



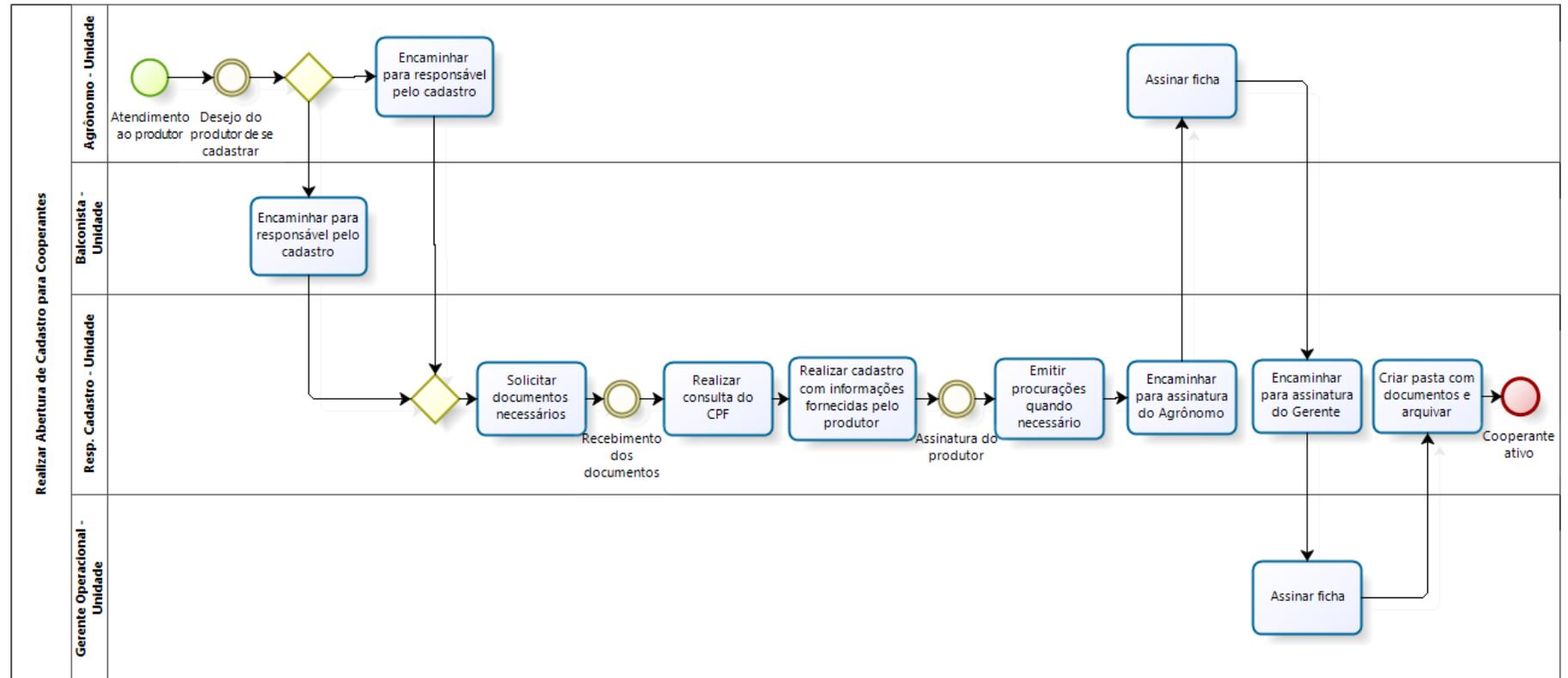
APÊNDICE E

SIPOC SUBPROCESSO FALECIMENTO DE COOPERADO



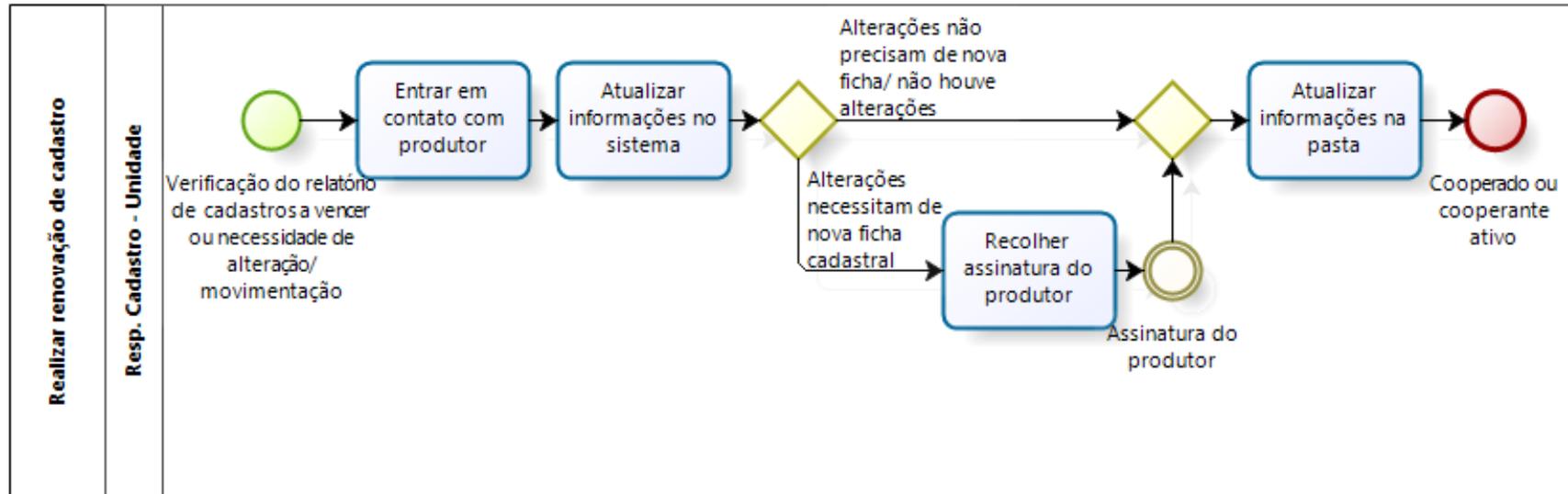
APÊNDICE F

MAPA SUBPROCESSO ABERTURA DE CADASTRO



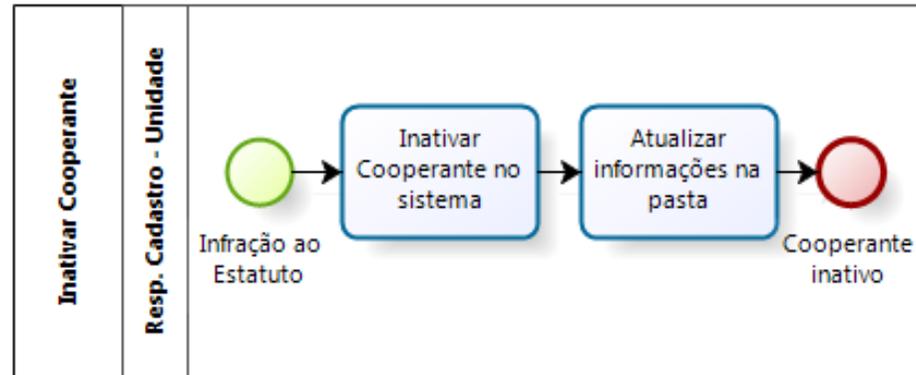
APÊNDICE G

MAPA SUBPROCESSO RENOVAÇÃO DE CADASTRO



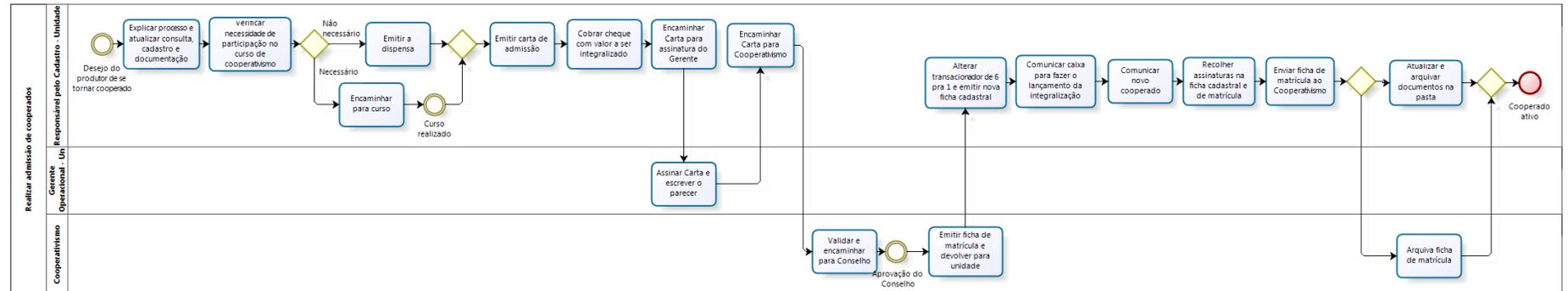
APÊNDICE H

MAPA SUBPROCESSO INATIVAÇÃO DE COOPERANTE E NÃO COOPERADO



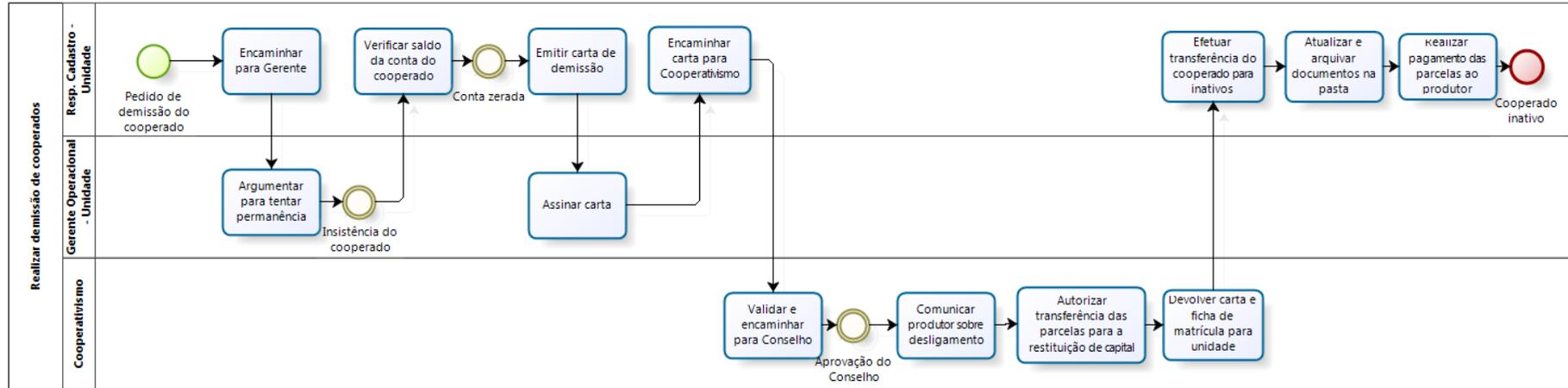
APÊNDICE I

MAPA SUBPROCESSO ADMISSÃO DE COOPERADO



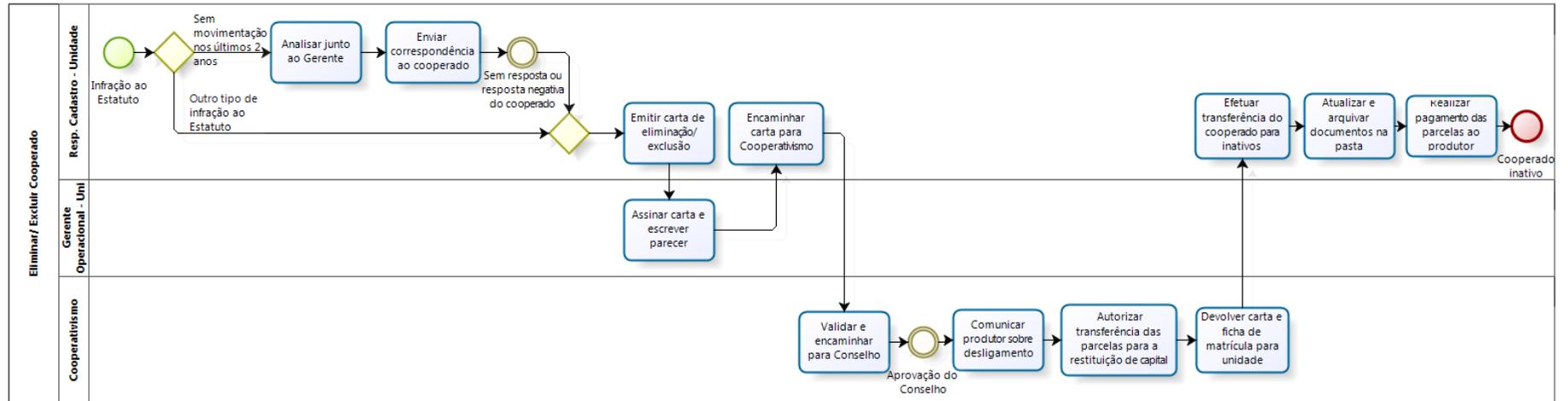
APÊNDICE J

MAPA SUBPROCESSO DEMISSÃO DE COOPERADO



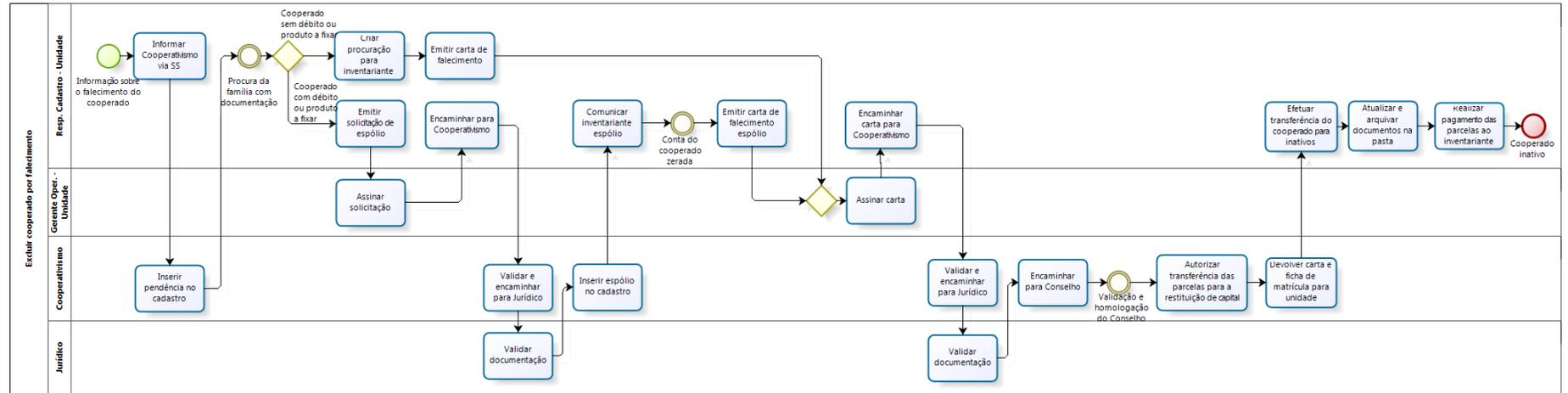
APÊNDICE K

MAPA SUBPROCESSO ELIMINAÇÃO/EXCLUSÃO DE COOPERADO



APÊNDICE L

MAPA SUBPROCESSO FALECIMENTO DE COOPERADO



Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900
Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196