

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**LIGIA TERESA GRINGS SCHAEFER**

**GESTÃO POR PROCESSOS COMO ALTERNATIVA DE DIFERENCIAÇÃO E  
AGREGAÇÃO DE VALOR AO ASSOCIADO EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**São Leopoldo**

**2015**

Ligia Teresa Grings Schaefer

**GESTÃO POR PROCESSOS COMO ALTERNATIVA DE DIFERENCIAÇÃO E  
AGREGAÇÃO DE VALOR AO ASSOCIADO EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Artigo apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título pelo MBA em  
Controladoria e Finanças da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. MS. Flávio da Cunha Nerva

São Leopoldo

2015

## GESTÃO POR PROCESSOS COMO ALTERNATIVA DE DIFERENCIAÇÃO E AGREGAÇÃO DE VALOR AO ASSOCIADO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Ligia Teresa Grings Schaefer\*

Flavio da Cunha Nerva\*\*

**Resumo:** A Gestão por Processos tem despertado interesse nas empresas, pois ela se apresenta como uma alternativa para organização e melhora dos processos, promovendo maior qualidade, redução nos custos e aumento na produtividade. A principal dificuldade das organizações reside na capacidade necessária para assimilar as mudanças efetivas na gestão diária dos processos e a capacidade de sustentar a geração de aprendizado sobre os processos da organização. Este ambiente é fortemente impactado pela forma que os processos estão projetados, desenhados e documentados, e favorecido por uma estrutura de gestão orientada para processos. Este trabalho se propõe a conceituar a Gestão por Processos em uma empresa, sua contribuição para a Gestão em uma Cooperativa de Crédito de Grande Porte, estabelecendo uma análise comparativa da estrutura de gestão orientada para Gestão por Processos e as estruturas de gestão adotadas na Cooperativa. Neste artigo serão analisadas as estruturas de gestão adotadas na Cooperativa sob a perspectiva de uma organização por processos, com o propósito de identificar oportunidades de adequações, o ambiente favorável a sua implementação, metodologia e indicadores de avaliação. Através de pesquisa aplicada a colaboradores concluiu-se que, num processo de evolução, a estrutura atual atende melhor a perspectiva, porém poderá ser favorecida com a indicação dos donos dos processos que tenham a visão ampla dos processos, desmistificando a segregação de comercial e administrativo.

**Palavras-chave:** Gestão por Processos. Cooperativa de Crédito. Estrutura de Gestão. Metodologia. Indicadores.

### 1 INTRODUÇÃO

A Pesquisa Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) de Tecnologia Bancária 2014 destaca a continuidade no crescimento do setor bancário, com crescimento de ativos em 13%, e a sequência de movimentos na busca pela melhoria na experiência dos clientes e conveniência, criando oportunidades de melhoria na eficiência, embora admita que ainda há muito espaço para avanços. O foco das instituições financeiras, a partir de transformações em suas agências de

---

\* Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio do Sinos.

\*\* Mestre em Administração, especialista em Administração Financeira, Gestão de Pessoas e Graduado em Tecnologia da Informação pela UNISINOS.

atendimento, tem evoluído de um foco transacional para um foco comercial e de relacionamento com os clientes, direcionando as transações para canais alternativos como Internet. As agências têm evoluído o seu papel para os clientes e para os Bancos, procurando:

- a) aumentar o valor para os clientes identificando suas necessidades e articulando as ofertas com os demais canais;
- b) reduzir os custos de servir com uma qualidade de atendimento consistente;
- c) melhorar a satisfação dos clientes, devido a um melhor atendimento de suas necessidades.

A Cooperativa de Crédito, pela sua natureza societária, é uma sociedade de pessoas que atua como empreendimento econômico coletivo para o atendimento das necessidades próprias dos seus associados: melhorar a satisfação de seus clientes é também agregar valor aos seus associados.

Neste artigo serão analisadas as estruturas de gestão adotadas pela Cooperativa à luz da Gestão por Processos, com o propósito de identificar a estrutura indicada para uma Cooperativa de Crédito de grande porte para implantação deste modelo, o ambiente favorável a sua implementação, metodologia indicada e indicadores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o objetivo de embasar a análise a ser feita na Cooperativa de Crédito, faz-se necessário discorrer sobre conceitos de Gestão por Processos, ambiente para sua implantação nas organizações, impactos na estrutura de gestão, metodologia e indicadores de processos. O referencial está baseado em diversos artigos e livros relacionados ao assunto.

### **2.1 Gestão por Processos**

Para falar em Gestão por Processos é preciso, inicialmente, conceituar processos e macroprocessos.

Processos para Almeida (2002, p. 27) é “o conjunto de recursos – humanos e materiais – dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, *independentemente* de relacionamento hierárquico” [grifo do autor]. É também, “a sequência de atividades que transforma insumos em produtos finais, ou serviços, de muito maior valor para o cliente final”. (ALMEIDA, 2002, p.27).

“[...] qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.” (GONÇALVES, 2000, p. 2, grifo do autor).

Consideremos, portanto, processo como uma sequência de atividades que, realizadas de forma organizada, estarão contribuindo para a agregação de valor a algum produto ou serviço a ser entregue a um cliente específico.

Os macroprocessos são dimensões de prestação de serviço de uma organização, são centros de resultado lógico e autônomo, de fronteira a fronteira, multidisciplinar e transfuncional, perpassam toda a organização horizontalmente, ou seja, várias unidades ou departamentos podem ser responsáveis pela execução de processos que integram um macroprocesso. (CARIBE, 2009, p. 8).

Conforme Caribe, 2009, os macroprocessos determinam como a organização pretende cumprir a sua missão e alcançar os seus objetivos. São perenes, porém podem sofrer inovações ou melhorias ao longo do tempo. Devem ser controlados por indicadores de desempenho que reflitam o que é importante para a organização e para o cliente, de forma mensurável e comparável. Devem ser decorrentes da gestão estratégica, da gestão operacional e das partes interessadas.

A Gestão por Processos pode ser entendida como o

Enfoque administrativo aplicado por uma Organização que busca a otimização e a melhoria da cadeia de processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto” (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP), 2003).

“Melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo e competitivo”. (PAIM et al. 2009, p. 25).

Alguns resultados e benefícios esperados com a Gestão por Processos, conforme Paim et al. (2009):

- a) uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho, com a construção de uma visão mais ampla e estratégica do negócio com o uso de modelos de gestão;
- b) melhoria no fluxo de informações;
- c) padronização dos processos a partir de sua descrição formal;
- d) melhoria da gestão organizacional a partir da associação de outros eixos importantes como indicadores de desempenho, projeto organizacional, competências, etc.;
- e) aumento da visão teórica e prática dos processos;
- f) redução de tempo e custos dos processos;
- g) redução no tempo de entrega do produto/serviço;
- h) aumento da satisfação do cliente;
- i) aumento da produtividade;
- j) redução de defeitos, entre outros.

Em Gestão por Processos é preciso reconhecer o processo como várias atividades organizadas, no qual os responsáveis pela sua execução reconheçam as necessidades do início ao fim, estabelecendo, previamente, os resultados a serem obtidos com sua entrega. (GONÇALVES, 2000).

Ainda para Gonçalves, 2000, o desafio na Gestão por Processos consiste em romper as barreiras intrafuncionais (internos de um setor) e atuar na busca da sinergia dos processos interfuncionais (entre setores), integrando as diferentes áreas da organização num propósito de agregação de valor ao cliente final.

A implantação da Gestão por Processos requer dos envolvidos uma visão geral de todo o macroprocesso, entendimento de seu papel, reconhecimento dos impactos da execução de sua atividade nas etapas seguintes e sua contribuição no atingimento do resultado final. (GONÇALVES, 2000).

Gonçalves, 2000, revela que a organização de uma empresa sob a perspectiva de processos de negócio significa organizar a empresa sob a perspectiva do cliente externo: partindo de sua expectativa/desejo e terminando com a aquisição do produto/serviço pelo cliente, de preferência, superando suas expectativas. Em uma organização por processos, o cliente está no centro da estratégia e o foco da empresa é lhe agregar o maior valor, através de entregas mais rápidas, maior qualidade e custos menores. Este resultado é conquistado através de pessoas que compreendam o negócio, conheçam e assumam suas responsabilidades no processo e atuem em equipe.

Conforme Gonçalves (2000), para orientar a estrutura de gestão e o foco dos processos é importante que a organização busque segregar os seus processos em categorias básicas conforme segue:

- a) *processos de negócio (ou de cliente)*: são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido pelo cliente externo;
- b) *processos organizacionais ou de integração organizacional*: são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca do seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio; são imperceptíveis ao cliente, porém essenciais para a gestão efetiva do negócio;
- c) *processos gerenciais*: são aqueles que são de competência dos gerentes; compreendem controle e adequações no desempenho da organização, bem como análise de qualidade.

Conforme Caribe (2009), os indicadores são alternativas para avaliar o processo e devem sinalizar o que é importante para a organização em todos os seus níveis. Os indicadores de processos podem servir para medir:

- a) eficácia: qualidade
- b) custo
- c) atendimento: garantia de entrega; prazo, local e quantidade;
- d) moral: nível médio de satisfação das pessoas da organização;
- e) segurança: segurança física das pessoas e usuários em relação aos produtos/serviços;
- f) desempenho: consequências dos produtos/serviços em relação ao cliente e/ou sociedade. Fazer a coisa certa do jeito certo;
- g) eficiência: produtividade;
- h) efetividade: impacto;
- i) ética: cumprimento de normas, regulamento, leis e códigos de conduta.

## 2.2 Ambiente de Introdução nas Organizações

A busca pela qualidade e excelência dos processos de cada área, tem promovido, nas organizações, a especialização das áreas operacionais, através do desenvolvimento de suas competências e habilidades. Este processo, entretanto, soluciona gargalos e problemas localizados não implicando, necessariamente, nos reflexos esperados para o cliente final, pois muitos dos problemas residem na comunicação e sinergia entre as diferentes áreas que participam do processo total. Representam as *lacunas organizacionais*, foco dos principais desafios da organização. (DE SORDI, 2012).

De Sordi (2012) afirma que na busca por resultados mais efetivos sob a perspectiva do cliente, as organizações passaram a transcender o foco administrativo, a o agrupamento das atividades por áreas funcionais para a perspectiva de processos de negócio. Esta visão, necessariamente, direciona a estrutura organizacional da empresa para uma estrutura voltada para os processos de negócios, que busca, em seu contexto geral, atender e/ou superar as expectativas do cliente final, aumentando sua satisfação com relação ao produto/serviço entregue.

Conforme De Sordi (2012) é possível encontrar organizações geridas totalmente por processos de negócios, outras com modelos tradicionais por função e outras com modelo híbrido, parcialmente organizada por função e parte orientada por processos de negócio. A introdução da perspectiva de processo de negócio traz, também, para a organização, o desafio da adequação de sua estrutura administrativa e de gestão a este novo modelo.

A estrutura da Gestão por Processos pode ser definida como uma estrutura gerencial em que todos os integrantes do processo, desde o responsável aos executores, atuam de forma comprometida com o seu resultado, fazendo avaliações e redesenhos constantes com o propósito de melhorar os resultados. Este *time* passa a responder pela perspectiva de eficiência e eficácia do processo a partir das necessidades do cliente. (DE SORDI, 2012).

De Sordi (2012) entende que a gestão por processos está diretamente relacionada ao potencial para agregação de valor e alavancagem do negócio, tendo em vista alguns impactos administrativos importantes na sua implementação:

- a) pressupõe o mapeamento e documentação das principais atividades;
- b) estabelece foco no cliente estabelecendo conexões horizontais entre as atividades-chave;
- c) utiliza sistemas de informação e registra procedimentos para garantir a disciplina, consistência e melhoria contínua dos resultados;
- d) adota indicadores para mensurar o desempenho individual de cada processo, estabelece objetivos e níveis de entrega que incorporem os objetivos corporativos;
- e) utiliza método de melhoria contínua na solução dos problemas e agregação de benefícios adicionais;
- f) através de boas práticas busca alcançar altos índices de produtividade;
- g) emprega a mudança cultural, além de bons sistemas de informação e uma estrutura organizacional mais adequada.

As empresas orientadas para a Gestão por Processos priorizam o cliente final, através da valorização do trabalho em equipes, da cooperação e da responsabilidade individual no processo.

### **2.3 Estrutura de Gestão**

De Sordi (2012), menciona doze princípios essenciais na abordagem administrativa da gestão por processos:

- a) organização em torno de processos-chave multifuncionais, ao invés de tarefas ou funções;
- b) atua com donos ou gerentes de processos com responsabilidade integral sobre os processos-chave;
- c) o alicerce da estrutura organizacional e o seu desempenho é representado por times ao invés de indivíduos
- d) redução de níveis hierárquicos pela transferência de responsabilidade gerencial aos responsáveis pelos processos, os quais tem autonomia de decisões sobre as atividades do processo como um todo;
- e) atua de forma integrada com clientes e fornecedores;

- f) fortalece as políticas de recursos humanos, atuando na capacitação, motivação e empoderamento da gestão pelos responsáveis pelos processos;
- g) adota ferramentas de ti para alcançar melhor performance;
- h) promove o desenvolvimento de múltiplas competências, para que os operadores de processos estejam aptos a atuar em áreas multifuncionais;
- i) promove a multifuncionalidade, criatividade e flexibilidade frente aos novos desafios propostos pela organização;
- j) redesenha as funções das áreas para que trabalhem em parceria com os grupos de processos;
- k) desenvolve formas de avaliação dos objetivos de desempenho ao final do processo, através de indicadores que busquem atender os níveis esperados de cada processo;
- l) promove uma cultura organizacional mais transparente, colaborativa, que busca o desenvolvimento, através dos colaboradores, refletindo um ambiente de responsabilidade e bem estar.

Uma empresa orientada por processos não, necessariamente, precisa refletir no seu organograma esta estrutura. As áreas funcionais podem permanecer, pois muitas vezes as pessoas participam de vários processos de forma simultânea. A medida que os *responsáveis por processos* vão assumindo cada vez mais a responsabilidade pela estruturação e funcionamento do processo, os gestores de áreas funcionais passarão a se focar cada vez mais na capacitação e treinamento de sua equipe. (GONÇALVES, 2000).

Um estrutura convencional de organização, que atua com áreas funcionais, promove a especialização de suas equipes focando-as essencialmente na atividade sob sua responsabilidade. As maiores incidências de erros e perdas de tempo do processo acontecem na passagem do processo de uma área para outra. Na visão horizontal, promovida pela gestão por processos, a visão do colaborador passa a ser pelo processo, de forma mais ampla, o que permite uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais. Faz com que os colaboradores passem a desenvolver um sentimento de *propriedade de processo*. (GONÇALVES, 2000).

Conforme Gonçalves (2000, p. 13),

A essência da gestão por processos é a coordenação das atividades realizadas na empresa (Gonçalves, 1997a), em especial, aquelas executadas por diversas equipes por diferentes áreas. O funcionamento adequado da empresa depende exatamente da competência com que esta organização é executada.

## 2.4 Premissas e Implantação da Metodologia

A implementação da Gestão por processos impacta fundamentalmente na mudança da percepção dos resultados pelos gestores que passa a ser baseada no processo como um todo e no desempenho coletivo e não mais em resultados individuais. Para alinhar esta convicção e entendimento, propõe-se alguns passos indicados por Lacerda et al. (2000), adaptados das metodologias de Harrington em 1988 e de Oliveira em 2006:

- a) promover o comprometimento da cúpula administrativa, que reflete sua personalidade na companhia;
- b) definir uma liderança para o gerenciamento do processo; buscar o comprometimento de todos os envolvidos nos processos;
- c) definir uma equipe que será responsável pela implementação do projeto;
- d) estabelecer e comunicar as metas esperadas para todos os envolvidos nos processos
- e) revisar a estratégia organizacional de modo a que a gestão por processos e a padronização das ações esteja alinhada com a estratégia.

Lacerda et al. (2000) baseado em Macadar, Saccol e Soares em 1999, menciona que a metodologia para implantação da gestão por processos deve respeitar etapas sequenciais importantes para o acultramento e os bons resultados desta forma de organização: mapeamento, análise, implementação e manutenção de processos. Partindo dos pontos críticos na empresa, o envolvimento das pessoas no processo, utilizando a metodologia de mapeamento *in loco* e a elaboração do respectivo fluxograma promove um engajamento maior dos envolvidos e percepção da amplitude do processo. Na sequência devem ser avaliados os pontos críticos, oportunidades de melhorias e elaboração nos indicadores de desempenho, que deverão ser monitorados no ciclo de revisão contínua e melhoria do processo. Após a definição das adequações, o processo deverá ser implementado, promovendo a devida capacitação e comprometimento das pessoas. Como última etapa, na

manutenção, deverá haver o efetivo acompanhamento dos indicadores propostos e sua evolução e, através da sua reavaliação, promover a melhoria contínua dos processos.

## 2.5 Estágios de Evolução

De acordo com Gonçalves (2000), a forma de estruturação e condução dos processos na organização, podem ser identificados vários estágios de evolução na direção de uma organização e gestão por processos. Normalmente a empresa acaba evoluindo sua condução dos processos a partir das necessidades identificadas no dia a dia, sem, necessariamente, correlacionar esta evolução a um estágio no processo de migração para uma gestão por processos.

O Quadro 1 descreve as diferentes etapas de evolução que uma empresa pode passar rumo a organização por processos, as principais características de cada etapa e os resultados alcançáveis em cada etapa:

Quadro 1 – Estágios da Evolução para a organização por processos

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

Fonte: Gonçalves (2000, p. 14).

## 3 MATERIAL E MÉTODO

A metodologia empregada é um estudo de caso, através de análise de dados coletados mediante pesquisa não aleatória. O trabalho foi desenvolvido com o auxílio de referencial bibliográfico. Aplicada pesquisa quanto a percepção da

estrutura de gestão a gestores e colaboradores da Superintendência Regional, (SUREG) e Unidades de Atendimento (UA). Após os dados foram compilados por Perfil de respondente e aplicados a teoria.

## **4 RESULTADOS**

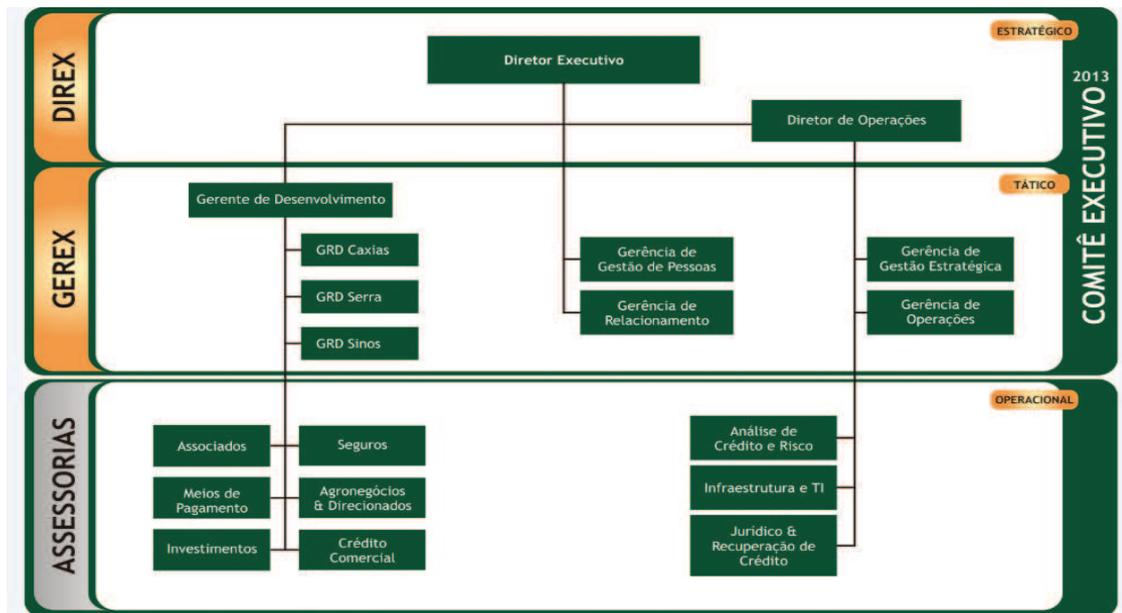
Sob a perspectiva do mapa estratégico (Anexo A) da Cooperativa ora analisada, espelhado em sua missão, é possível perceber e entender a proposta de agregação de valor ao seu associado (cliente) sob a forma de oferta de produtos e serviços financeiros que lhe agreguem renda, contribuam para seu desenvolvimento e melhora de sua qualidade de vida. Seus direcionadores estratégicos visam oferecer um atendimento diferenciado a seus associados, através da oferta de soluções financeiras que superem a sua expectativa, com gestão de eficiência e qualidade que garantam resultados e crescimento sustentável para a Cooperativa. Este direcionamento deverá espelhar a construção e categorização dos macroprocessos da entidade e, se favorecido pela sua estrutura de gestão, possibilitará resultados ainda melhores sob a perspectiva de processos.

Com uma gestão de visão altamente estratégica e inovadora, a direção da Cooperativa vem buscando adaptar sua estrutura na Superintendência Regional, cerne das decisões e direcionamentos da Cooperativa, de modo a organizá-la sob a perspectiva do cliente externo, na expectativa de superar as suas expectativas, como estratégia de diferenciação no mercado.

### **4.1 Contextualização das Estruturas Adotadas**

Até 2013 a Cooperativa adotava na Superintendência Regional uma estrutura que refletia Assessorias de Negócios de modo a contemplar os principais produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa, com estrutura de visão comercial e operacional, além das Assessorias/áreas de apoio e direção.

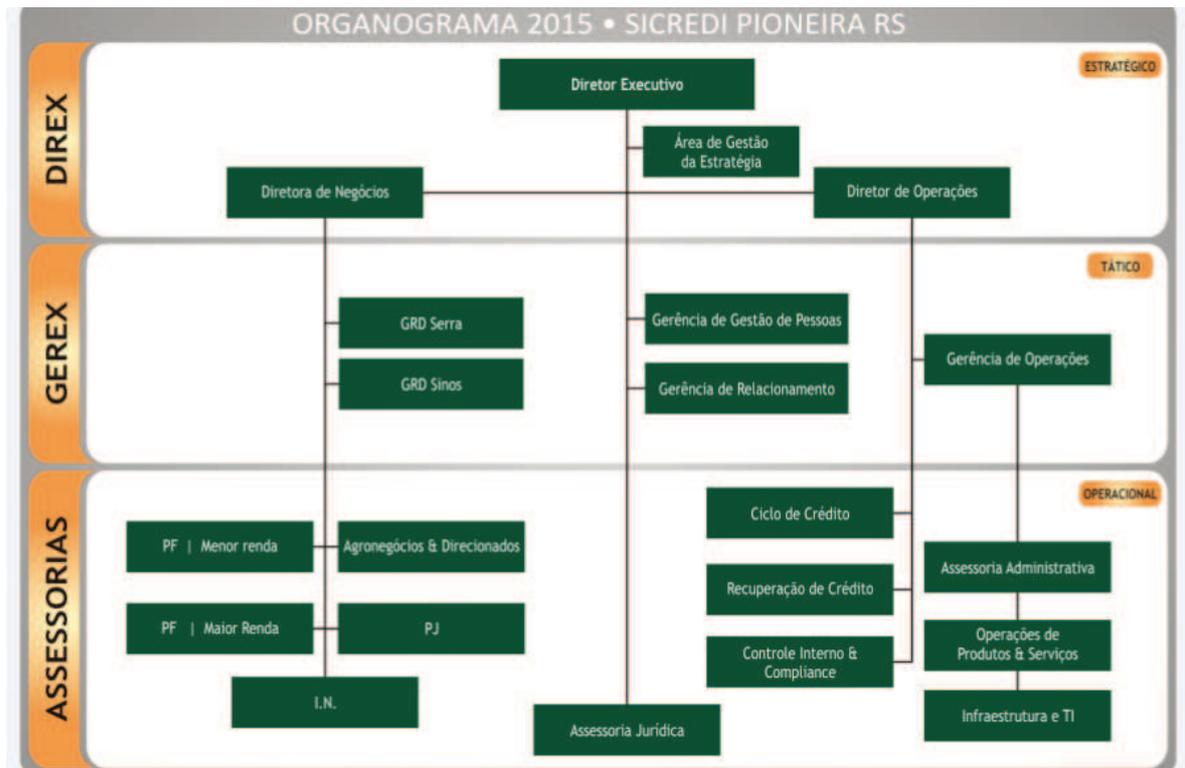
Quadro 2 - Organograma SUREG 2013



Fonte: SICREDI Pioneira RS (2013).

Percebendo uma necessidade de potencializar a produtividade comercial, promover uma maior proximidade com o associado e, ao mesmo tempo, criar uma estrutura única para o processo operacional com vistas a eficiência, em 2014 a Cooperativa transformou as Assessorias de Negócios em Assessores de Segmento, sem equipes, direcionou todo o processo operacional dos produtos e serviços para a Assessoria de Operações de Produtos & Serviços, nova área criada, e instalou a Inteligência de Negócios, com o propósito de fazer movimentar a máquina comercial, implantando a Gestão Comercial. Apenas a Assessoria do Ciclo do Crédito permaneceu com toda a estrutura do processo. Surge, então, uma nova estrutura de gestão.

Quadro 3 – Organograma SUREG 2014/2015



Fonte: SICREDI Pioneira RS (2014).

## 4.2 Pesquisa e Perfil dos Respondentes

Para análise e avaliação destas estruturas, foi realizada uma pesquisa com 50 colaboradores com perfis e lotações diferentes, onde foram obtidas 40 respostas.

A pesquisa buscou, através de 19 questões elaboradas a partir dos aspectos característicos de uma Gestão voltada a processos, identificar junto aos respondentes quais os aspectos atendidos em cada estrutura e também aquelas ainda não atendidas integralmente, sinalizando oportunidades de adequações na estrutura. Também, ao final da pesquisa, foi inserida pergunta aberta, com resposta facultativa, referente sugestões de mudanças frente a estrutura atual, com propósito de colher percepções mais pontuais sobre a análise. Do perfil do público selecionado identificamos 25 colaboradores de perfil SUREG, que estão lotados na Superintendência Regional e que, efetivamente, integram as estruturas analisadas, compreendendo cargos de Diretores, gestores e colaboradores de áreas, e 25 colaboradores de perfil UA, que estão lotados nas Unidades de Atendimento, que percebem o reflexo da estrutura – clientes internos, porém não vivenciam a estrutura, compreendendo cargos de Gerentes de Unidades,

Gerentes Administrativos Financeiros, Gestores de Negócios Pessoa Jurídica e Pessoa Física e assistentes da área comercial e administrativa.

A pesquisa para o perfil SUREG foi aplicada nos dias 09 e 10 de setembro e foram obtidas 21 respostas, já a pesquisa para o perfil UA foi aplicada entre os dias 11 a 16 de setembro e foram obtidas 19 respostas.

### 4.3 Análise e Discussão dos Resultados

A análise das respostas e a interpretação dos dados foi atribuída conforme perfil do público respondente e se deu a partir da análise de cada pergunta conforme exemplo do quadro 4:

Quadro 4 – Análise de resposta da pesquisa

			1- Discordo	2-	3- Nem discordo	4-	5- Concordo	Total
			Totalmente	Discordo	nem concordo	Concordo	Plenamente	
Apresenta melhor fluxo de informações entre todas as etapas do processo	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	1		6	12	2	21
			5%	0%	29%	57%	10%	
	Estrutura Atual	1	10	6	3	1	21	
		5%	48%	29%	14%	5%		
			1- Discordo	2-	3- Nem discordo	4-	5- Concordo	Total
			Totalmente	Discordo	nem concordo	Concordo	Plenamente	
Público Perfil UA	Estrutura anterior	1	6	3	8	1	19	
		5%	32%	16%	42%	5%		
	Estrutura Atual	0	3	1	9	6	19	
		0%	16%	5%	47%	32%		

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta análise constata-se que os respondentes com perfil SUREG entendem que a estrutura anterior apresentava melhor fluxo de informações entre as etapas do processo com 67%, cujo percentual caiu para 19% na avaliação da estrutura atual. No registro de uma das respostas abertas ao final da pesquisa - *“Atualmente a estrutura negocial está muito ‘separada’ do operacional. A minha sugestão é que tenha algum ‘ponto’ de interação entre ambos, onde negocial e operacional possam se conversar e trocar opiniões”* – é possível exemplificar esta percepção. Já na percepção dos respondentes de Perfil UA entendem que atualmente o fluxo de informações é melhor, com 79% de concordância.

O quadro 5 apresenta o resultado da pesquisa sob a ótica dos dois perfis respondentes:

Quadro 5 – Resultado da pesquisa

<b>Análise</b>	<b>Público Perfil UA</b>	<b>Público Perfil SUREG</b>
Proporciona visão mais ampla e estratégica do negócio	<i>Estrutura atual</i>	<i>Estrutura atual</i>
Apresenta melhor fluxo de informações entre todas as etapas do processo	Estrutura atual	Estrutura anterior
Foco na formalização e padronização dos processos	<i>Estrutura atual</i>	<i>Estrutura atual</i>
Adota indicadores de Desempenho; objetivos e níveis de entrega para cada processo	<i>Estrutura atual</i>	<i>Estrutura atual</i> <sup>1</sup>
Possui competências definidas por processos	<i>Estrutura atual</i>	<i>Estrutura atual</i> <sup>2</sup>
Aumenta a visão teórica e prática dos processos	<i>Estrutura atual</i>	<i>Estrutura atual</i>
Promove redução de tempo e custos de processos	Estrutura atual	Nem uma nem outra
Reflete maior agilidade na entrega do produto/serviço ao cliente	<i>Estrutura atual</i>	<i>Estrutura atual</i>
Aumenta a satisfação do cliente	Estrutura atual <sup>3</sup>	Nem uma nem outra
Aumenta a produtividade do processo de negócio	<i>Estrutura atual</i>	<i>Estrutura atual</i>
Reduz a incidência de erros no processo	Estrutura atual	Nem uma nem outra
Atua com foco no cliente estabelecendo conexões entre as diversas áreas de atividades do processo	Estrutura atual	Estrutura anterior
Utiliza sistemas de informação e registra procedimentos para garantir a disciplina, consistência e melhoria contínua dos resultados	<i>Estrutura atual</i>	<i>Estrutura atual</i> <sup>11</sup>
Utiliza método de melhoria contínua na solução dos problemas e agregação de benefícios adicionais	Estrutura atual	Nem uma nem outra
Busca melhorar a produtividade através da disseminação de boas práticas	<i>Estrutura atual</i>	<i>Estrutura atual</i>
Prioriza o cliente final	<i>Estrutura atual</i>	<i>Estrutura atual</i>
Valoriza o trabalho em equipe, cooperação e responsabilidade individual	<i>Estrutura atual</i>	<i>Estrutura atual</i>
Opera por meio de donos de processos que assumem a responsabilidade integral sobre os processos-chave	Estrutura atual	Estrutura anterior
Promove a multifuncionalidade do colaborador (generalista), sua criatividade e flexibilidade às mudanças necessárias	Estrutura atual	Estrutura atual

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: <sup>1</sup> Com percentual de 48% de concordância e 38% de neutralidade sinalizando que oportunidade de identificar/ampliar estes indicadores. Já no Perfil UA o percentual de concordância sobe para 95%, sinalizando que seus indicadores estão muito bem formalizados.

- <sup>2</sup> Com percentual de 39% de concordância e 33% de neutralidade sinaliza que junto ao Perfil SUREG estas competências ainda não estão claramente definidas, enquanto no Perfil UA, esta concordância passa a 79%.
- <sup>3</sup> Embora com percentual de 58% de concordância, apresenta índice de 37% de neutralidade, que somada a neutralidade do Perfil SUREG sinaliza oportunidade de olhar sobre este aspecto.
- <sup>11</sup> Embora com percentual de 43% de concordância, possui 33% de neutralidade o que somado ao percentual de discordância sinalizada oportunidade para implementação de sistemas de controle e formalização da melhoria contínua dos resultados. Sob a percepção do perfil UA esta concordância passa a 95%, considerando a ferramenta de Gestão Comercial.

Analisando os resultados da pesquisa, é possível constatar que para os respondentes Perfil UA a estrutura atual atende melhor sob todos os aspectos, enquanto para os respondentes Perfil SUREG a estrutura anterior atendia melhor sob os aspectos de fluxo de informações sobre todas as etapas do processo; foco no cliente com conexão entre as diversas áreas de atividades do processo e a conotação de donos de processos com responsabilidade sobre os processos-chave.

O perfil SUREG também sinaliza alguns aspectos que não são atendidos de forma consensual em nenhuma das estruturas: promoção de redução de tempo, custos e erros dos processos; aumento da satisfação do cliente e utilização de método de melhoria contínua na solução de problemas e agregação de benefícios adicionais ao processo.

Percebe-se que não é consenso entre os entrevistados que o modelo atual atenda de forma integral a visão do macroprocesso de negócios, pois apresenta de forma segregada a visão comercial e a visão operacional, com fortes características de estrutura funcional fechada e limitada aos procedimentos de sua responsabilidade.

Nas respostas abertas, especialmente dos respondentes perfil SUREG, é possível colher algumas percepções sobre a falta de um responsável pela visão do todo: *"Vejo que em uma estrutura na qual o operacional esteja junto com o negócio há menos incidência de erros, pois há mais fluxo de informações e maior entendimento sobre o todo (ex.: ciclo do crédito)"; "Reavaliar a estrutura anterior, onde as assessorias eram segmentadas por P&S, permitindo que houvesse um "dono do processo" o que com a estrutura atual não temos".* Atualmente todos buscam fazer o seu melhor mas se identificam as famosas *lacunas organizacionais* mencionadas pelo De Sordi (2012), que são preenchidas mais por percepção pró ativa dos colaboradores que pela atribuição de responsabilidade na estrutura.

Nas respostas abertas, foi reforçada a importância dos Assessores por Segmento, buscando um olhar especial para atender as particularidades de cada segmento de associados e com isto aumentar o valor a ele agregado, porém sinalizado que poderia haver uma reorganização em torno da visão ampla do processo, promoção de maior integração e olhar multifuncional, favorecido com a indicação dos responsáveis por processo. De forma especial, foi apontada a necessidade da análise do processo dos seguros que sinaliza oportunidades de melhorias sob a visão ampla do produto, que na estrutura atual não estaria atendendo.

Sob o olhar de estágio na evolução da organização por processos, através da pesquisa, é possível concluir que a Cooperativa identifica seus processos de negócios, embora não de forma padronizada; concentra seus esforços e ainda raciocina de forma funcional. Os retornos da resposta aberta indicam que os processos são trabalhados sob a perspectiva comercial e administrativa – negócio e operacional, o que não traduz a perspectiva por processo de negócio. *“Maior proximidade das áreas comerciais e administrativas, para uma visão única do processo, visando a satisfação do ‘cliente’ e eficiência do processo”*. Investe em revisão, mapeamento e melhoria dos processos, porém não sistematizados, o que gera ganhos pontuais e, por vezes, temporários. Atua especialmente nos processos essenciais e na redução de atividades que não agreguem valor. Não adota indicadores por processo. Estes se concentram em desempenho comercial, não por processo: *“Aumento de desenvolvimento de indicadores de desempenho para que todos os colaboradores conheçam os números (transparência)”*.

## **5 CONCLUSÃO**

Analisando os resultados da pesquisa, permite-se concluir que sob a maioria dos aspectos da abordagem de uma gestão por processos, adapta-se melhor a estrutura adotada atualmente, embora sob alguns a estrutura antiga atendia melhor a proposta, sugerindo que houve uma evolução no estágio da organização por processos.

Ainda há espaço para evoluir no foco para redução de custos e erros, otimização do processo e indicadores por processo, que atualmente estão voltados para o volume de vendas e não, especificamente para a avaliação do processo de

negócio em si. Esta mudança de foco virá ao encontro de agregar maior valor ao cliente, sob o ponto de vista de aproximar os indicadores do processo ao atendimento das suas expectativas quanto ao produto. Ainda se observa ausência de métodos e sistemas de formalização do acompanhamento, registro dos processos e prática da sua melhoria contínua que, embora já presente mas de forma assistemática, eventual e de conotação mais reativa, evoluindo para um processo formal e padronizado assegurará resultados mais consistentes, proativos e duradouros para a Cooperativa.

Diante dos dados levantados e analisados é possível concluir que a Cooperativa, diante do posicionamento e atuação frente a seus processos prioritários, pode ser enquadrada como estágio C, frente a uma estrutura por organização de processos.

A estrutura de gestão atual implementada na Cooperativa através das Assessorias por segmento busca aproximar a estrutura de negócio sob a perspectiva do cliente final, e a segregação da Assessoria de Operações promove a intensificação da padronização e formalização dos processos operacionais. Para avançar na organização por processos e ampliar os benefícios da visão ampla dos processos de negócios sob a perspectiva do cliente, sugere-se a nomeação de “donos de processos”, como responsáveis pela gestão ampla do processos sob sua competência, respondendo pelos indicadores de qualidade, eficiência e eficácia do mesmo. Esta proposição remete a identificação da pessoa chave frente a cada processo de negócio, que deverá atuar como “regente” frente a toda a sua cadeia de valor.

Para assegurar um avanço no estágio da organização por processos e obtenção de resultados ainda mais efetivos com o modelo, considerando que o sucesso de toda mudança está alicerçada no conhecimento e no acultramento prévio, propõe-se uma metodologia que contemple os seguintes passos:

- a) apresentação e aprovação do modelo pela Diretoria;
- b) definição dos responsáveis pelos processos essenciais de negócio;
- c) alinhamento com as principais partes envolvidas;
- d) comunicação e acultramento do Conceito de Processos de Negócio;
- e) elaboração do fluxograma de mapeamento de processos;
- f) elaboração do regulamento da Gestão por Processos;
- g) capacitação dos responsáveis pela condução do processo;
- h) realização de um piloto de mapeamento de processos *in loco*.

- i) avaliação dos pontos críticos e análise de melhorias, com acompanhamento de indicadores;
- j) capacitação das pessoas e implementação;
- k) monitoramento contínuo e ajustes necessários para melhoria contínua.

Traçando um paralelo entre a missão, os princípios de gestão da Cooperativa e os resultados a serem alcançados através de uma organização por processos que, sob a perspectiva do cliente, visa entregar produtos e serviços que superem as suas expectativas, gerando resultados de eficiência, eficácia e crescimento sustentável, atribui-se este modelo como uma importante e adequada alternativa de gestão diferenciada para a Cooperativa e modelo agregador de valor para seu associado.

#### **MANAGEMENT PROCEDURES AS DIFFERENTIATION OF ALTERNATIVE AND VALUE AGGREGATION ASSOCIATED WITH ON A CREDIT COOPERATIVE**

**Abstract:** The Process Management has aroused interest in the companies because it presents itself as an alternative to organization and improvement of processes, promoting higher quality, reduced costs and increased productivity. The main difficulty lies in the organizations capacity to assimilate the effective changes in the daily management of processes and the ability to sustain the generation of learning about the organization's processes. This environment is strongly affected by the way that processes are engineered, designed and documented, and favored by a management structure oriented processes. This paper aims to conceptualize Process Management in a company, its contribution to the management on a big Credit Cooperative, establishing a comparative analysis-oriented management framework for Business Process Management and the management structures adopted in the Cooperative. This article will analyze the management structures adopted in the Cooperative from the perspective of an organization by processes, in order to identify opportunities for adjustments, the favorable environment for its implementation, methodology and evaluation indicators. Through research applied to employees was concluded that, in a process of evolution, the current structure best serves the prospect, but may be favored indicating the process owners who have a broad view of the processes, demystifying the separation of commercial and administrative.

**Keywords:** Process Management. Credit Cooperative. Structure Management. Methodology. Indicators.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Léo G. **Gestão de Processos e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002, 137 p.

CARIBE, Rita de Cássia do Vale. Sistemas de indicadores: uma introdução. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, V. 6, n. 2, p. 1-23, jan./jun. 2009 – ISSN: 1678-765X. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1986/2107>>. Acesso em 10 set 2015.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014. Análise Strategy&. [S.L.] Disponível em <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%20E1ria%202014.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2015.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19. jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que Processo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902000000400002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000400002.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2015.

LACERDA, Daniel Pacheco et al. **Gestão por processos**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

SICREDI PIONEIRA RS. **Organograma SUREG**: 2013. Nova Petrópolis, 2013. Documento de uso interno.

SICREDI PIONEIRA RS. **Organograma SUREG**: 2014. Nova Petrópolis, 2014. Documento de uso interno.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP). **Gestão de processos**. São Paulo, set. 2003. Disponível em: <[http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE B -Gestao\\_Processos\\_UNICAMP.pdf](http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE B -Gestao_Processos_UNICAMP.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2015.

## APÊNDICE A – RESPOSTAS SUBJETIVAS

### Perfil UA

1	O formato da estrutura está muito bem definido. Eu apenas aproximaria a área de IN das UA's fazendo reuniões mais frequentes com as equipes afim de parimorar e difundir conhecimento desta área com os gerentes e assistentes de negócios.
2	Entendo que a estrutura atual como um adequado processo para os produtos e serviços, contudo seria interessantes um canal rápido e direto para suporte das unidades no fechamento de negócios.
3	Reavaliar processos na UA. Após PRPO alguns processos "se perderam" e as UA's adaptaram a sua necessidade não sabendo se está correto ou não.
4	A atual estrutura está de acordo.
5	Penso que a área de Seguros ficou prejudicada. Talvez um serviço de Corretora na Pioneira nos traria mais negócios neste segmento.
6	Migração do suporte de seguros ( no que tange a sinistros) a uma espécie de corretor. E sistema de cobrança para uma área a parte da Unidade de Atendimento (centralizadora da SUREG, não Central).
7	Entendo que a Cooperativa precisa de algum especialista em Seguros que atenda tanto operacional quanto negocial( no mesmo molde anterior) pois sentimos carência em relação a este produto.

### Perfil SUREG

1	Acredito que a estrutura atual está boa, porém deveria haver mais ligação entre a parte operacional e negocial do processo.
2	Sem mudanças na estrutura, mas P&S precisa rever processos internos
3	Unificar a área operacional, visto que alguns processos acabam sendo feitos por duas áreas/assessorias diferentes. Isso pode auxiliar na agilidade das entregas e dos processos.
4	Atualmente a estrutura negocial está muito "separada" do operacional. A minha sugestão é que tenha algum "ponto" de interação entre ambos, onde negocial e operacional possam se conservar e trocar opiniões.
5	Voltar a separar áreas por produtos, porém de estratégia do produto, mas manter os assessores por segmento, ao menos alta renda.
6	Aumento de desenvolvimento de indicadores de desempenho para que todos os colaboradores conheçam os números (transparência).
7	Vejo que em uma estrutura na qual o operacional esteja junto com o negócio há menos incidência de erros, pois há mais fluxo de informações e maior entendimento sobre o todo (ex.: ciclo do crédito).
8	Alguns processos estão centralizados em apenas uma ou duas pessoas. A descentralização traria mais eficiência e retornos mais rápidos.
9	Acredito que nenhuma estrutura atenda 100% as necessidades da empresa. Porém, entendo que criar os "líderes de processos" em paralelo a estrutura funcional atual seja a melhor maneira de termos o mesmo bem alinhado. A desvantagem disso é o aumento constante de reuniões e afins, visto pessoas de assessorias diferentes.
10	Pensando na agilidade de entrega de resposta/solução ao associado, se a etapa negocial e de procedimentos operacionais estiverem juntas (fisicamente), o produto final é melhor, mais robusto. Por consequência, perceberíamos um maior envolvimento com as entregas e satisfação do associado e do público interno.
11	Manter os assessores por segmento mas voltar a ter estruturas como as do ciclo do crédito, onde é possível que uma área tenha a visão do processo como um todo. Tanto do processo de negócio como do processo operação.
12	Reavaliar a estrutura anterior, onde as assessorias eram segmentadas por P&S, permitindo que houvesse um "dono do processo" o que com a estrutura atual não temos
13	Vejo que o caminho que estamos seguindo através da criação da área de processo contribuirá para aproximar as assessorias que hoje estão gerindo o mesmo produto sob otica comercial e operacional fazendo com que todos estejam inserido no processo que passa a ser único para todos.
14	Maior proximidade das áreas comerciais e administrativas, para uma visão única do processo, visando a satisfação do "cliente" e eficiência do processo.
15	Criação do escritório de processos; estabelecimento de responsáveis por processos, independente de nível hierárquico.
16	Centralizar todas as ferramentas de trabalho internas numa área específica de "inteligência de dados" para subsidiar todas as outras áreas. Assim cada área pode focar-se nas responsabilidades e não no passado, compilando dados; precisamos uma área de insumos para toda a Cooperativa, não só para o negócio (comercial; teremos mais foco! "Big Dados"! Ótimo projeto! Parabéns! Colheremos bons frutos!
17	Mais de uma pessoa responsável e conhecedora de um processo.

## APÊNDICE B – RESULTADO DA PESQUISA

Análise			1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Nem discordo nem concordo	4- Concordo	5- Concordo Plenamente	Total
Proporciona visão mais ampla e estratégica do negócio	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	1	5	6	7	2	21
			5%	24%	29%	33%	10%	
		Estrutura Atual		7	3	8	3	21
			0%	33%	14%	38%	14%	
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	0	6	7	6	0	19
			0%	32%	37%	32%	0%	
		Estrutura Atual	0	0	1	13	5	19
			0%	0%	5%	68%	26%	
Apresenta melhor fluxo de informações entre todas as etapas do processo	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	1		6	12	2	21
			5%	0%	29%	57%	10%	
		Estrutura Atual	1	10	6	3	1	21
			5%	48%	29%	14%	5%	
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	1	6	3	8	1	19
			5%	32%	16%	42%	5%	
		Estrutura Atual	0	3	1	9	6	19
			0%	16%	5%	47%	32%	
Foco na formalização e padronização dos processos	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior		6	9	6		21
			0%	29%	43%	29%	0%	
		Estrutura Atual		4	4	11	2	21
			0%	19%	19%	52%	10%	
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	1	5	3	9	1	19
			5%	26%	16%	47%	5%	
		Estrutura Atual	0	2	1	11	5	19
			0%	11%	5%	58%	26%	
Adota indicadores de desempenho; objetivos e níveis de entrega para cada processo	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	2	5	9	4	1	21
			10%	24%	43%	19%	5%	
		Estrutura Atual		3	8	7	3	21
			0%	14%	38%	33%	14%	
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	0	7	8	4	0	19
			0%	37%	42%	21%	0%	
		Estrutura Atual	0	0	1	15	3	19
			0%	0%	5%	79%	16%	

	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Nem discordo nem concordo	4- Concordo	5- Concordo Plenamente	Total
Possui competências definidas por processos	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	4	5	6	5	1	21
			19%	24%	29%	24%	5%	
	Público Perfil UA	Estrutura Atual		6	7	6	2	21
			0%	29%	33%	29%	10%	
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	2	8	3	6	0	19
			11%	42%	16%	32%	0%	
Estrutura Atual		0	1	3	11	4	19	
		0%	5%	16%	58%	21%		
Aumenta a visão teórica e prática dos processos	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	3	2	5	9	2	21
			14%	10%	24%	43%	10%	
	Público Perfil UA	Estrutura Atual		5	4	9	3	21
			0%	24%	19%	43%	14%	
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	0	7	3	9	0	19
			0%	37%	16%	47%	0%	
Estrutura Atual		0	2	0	12	5	19	
		0%	11%	0%	63%	26%		
Promove redução de tempo e custos de processos	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	1	4	10	6		21
			5%	19%	48%	29%	0%	
	Público Perfil UA	Estrutura Atual		4	9	4	4	21
			0%	19%	43%	19%	19%	
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	1	6	6	6	0	19
			5%	32%	32%	32%	0%	
Estrutura Atual		0	1	3	11	4	19	
		0%	5%	16%	58%	21%		
Reflete maior agilidade na entrega do produto/serviço ao cliente	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior		3	11	7		21
			0%	14%	52%	33%	0%	
	Público Perfil UA	Estrutura Atual	2	3	5	9	2	21
			10%	14%	24%	43%	10%	
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	0	4	3	12	0	19
			0%	21%	16%	63%	0%	
Estrutura Atual		0	2	2	10	5	19	
		0%	11%	11%	53%	26%		

			1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Nem discordo nem concordo	4- Concordo	5- Concordo Plenamente	Total	
Aumenta a satisfação do cliente	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior		2	14	5		21	
			0%	10%	67%	24%	0%		
	Estrutura Atual			2	13	4	2	21	
			0%	10%	62%	19%	10%		
	Público Perfil UA	Estrutura anterior		0	3	10	6	0	19
				0%	16%	53%	32%	0%	
Estrutura Atual			0	1	7	8	3	19	
			0%	5%	37%	42%	16%		
Aumenta a produtividade do processo de negócio	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior		3	10	7	1	21	
			0%	14%	48%	33%	5%		
	Estrutura Atual			3	5	7	6	21	
			0%	14%	24%	33%	29%		
	Público Perfil UA	Estrutura anterior		0	9	6	4	0	19
				0%	47%	32%	21%	0%	
Estrutura Atual			0	1	0	15	3	19	
			0%	5%	0%	79%	16%		
Reduz a incidência de erros no processo	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	1	6	7	5	2	21	
			5%	29%	33%	24%	10%		
	Estrutura Atual		1	7	5	4	4	21	
			5%	33%	24%	19%	19%		
	Público Perfil UA	Estrutura anterior		0	6	5	7	1	19
				0%	32%	26%	37%	5%	
Estrutura Atual			0	1	2	11	5	19	
			0%	5%	11%	58%	26%		
Atua com foco no cliente estabelecendo conexões entre as diversas áreas de atividades do processo	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	1	6	4	7	3	21	
			5%	29%	19%	33%	14%		
	Estrutura Atual			6	7	5	3	21	
			0%	29%	33%	24%	14%		
	Público Perfil UA	Estrutura anterior		0	6	8	5	0	19
				0%	32%	42%	26%	0%	
Estrutura Atual			0	2	1	10	6	19	
			0%	11%	5%	53%	32%		

			1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Nem discordo nem concordo	4- Concordo	5- Concordo Plenamente	Total
Utiliza sistemas de informação e registra procedimentos para garantir a disciplina, consistência e melhoria contínua dos resultados	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	1	8	9	3		21
			5%	38%	43%	14%	0%	
	Estrutura Atual		5	7	4	5		21
			0%	24%	33%	19%	24%	
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	1	7	5	6	0	19
			5%	37%	26%	32%	0%	
Estrutura Atual		0	0	1	11	7	19	
		0%	0%	5%	58%	37%		
Utiliza método de melhoria contínua na solução dos problemas e agregação de benefícios adicionais	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior		7	8	6		21
			0%	33%	38%	29%	0%	
	Estrutura Atual		1	11	6	3		21
			0%	5%	52%	29%	14%	
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	0	6	4	9	0	19
			0%	32%	21%	47%	0%	
Estrutura Atual		0	1	1	11	6	19	
		0%	5%	5%	58%	32%		
Busca melhorar a produtividade através da disseminação de boas práticas	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	1	8	7	4	1	21
			5%	38%	33%	19%	5%	
	Estrutura Atual		4	2	12	3		21
			0%	19%	10%	57%	14%	
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	1	6	4	8	0	19
			5%	32%	21%	42%	0%	
Estrutura Atual		0	0	2	10	7	19	
		0%	0%	11%	53%	37%		
Prioriza o cliente final	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	1	2	5	12	1	21
			5%	10%	24%	57%	5%	
	Estrutura Atual		2	4	10	5		21
			0%	10%	19%	48%	24%	
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	0	3	6	10	0	19
			0%	16%	32%	53%	0%	
Estrutura Atual		0	2	1	11	5	19	
		0%	11%	5%	58%	26%		

			1- Discordo	2-	3- Nem	4-	5- Concordo	Total	
			Totalmente	Discordo	discordo nem	Concordo	Plenamente		
Valoriza ao trabalho em equipe, cooperação e responsabilidade individual	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior		3	9	8	1	21	
			0%	14%	43%	38%	5%		
		Estrutura Atual	2	2	6	8	3	21	
			10%	10%	29%	38%	14%		
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	0	3	2	12	2	19	
			0%	16%	11%	63%	11%		
		Estrutura Atual	0	1	0	13	5	19	
			0%	5%	0%	68%	26%		
	Opera por meio de donos de processos que assumem a responsabilidade integral sobre os processos chave	Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	1	6	6	4	4	21
				5%	29%	29%	19%	19%	
Estrutura Atual			3	9	2	5	2	21	
			14%	43%	10%	24%	10%		
Público Perfil UA		Estrutura anterior	0	6	3	10	0	19	
			0%	32%	16%	53%	0%		
		Estrutura Atual	0	0	2	8	9	19	
			0%	0%	11%	42%	47%		
Promove a multifuncionalidade do colaborador ( generalista), sua criatividade e flexibilidade às mudanças necessárias		Público Perfil SUREG	Estrutura anterior	2	10	4	5		21
				10%	48%	19%	24%	0%	
	Estrutura Atual		1	1	6	10	3	21	
			5%	5%	29%	48%	14%		
	Público Perfil UA	Estrutura anterior	2	10	2	4	1	19	
			11%	53%	11%	21%	5%		
		Estrutura Atual	0	0	0	13	6	19	
			0%	0%	0%	68%	32%		

ANEXO A – MAPA ESTRATÉGICO

