

A análise de processos de negócios sob o olhar do profissional de secretariado executivo

Gabriela Troian dos Santos*, Marcia Michele Schuster**, Simone Pradella***

Resumo

As organizações estão mudando sua forma de trabalho e cada vez mais têm buscado melhorar os procedimentos. A gestão de processos de negócios está se tornando uma forte aliada nesse sentido, permitindo que as organizações tenham suas atividades mais definidas. Desse modo, minimizam falhas, antes frequentes na realização das atividades. Com essa mudança na forma de se encarar o trabalho, que está cada vez mais focado na execução dos projetos, é necessário o envolvimento de um profissional que possua um perfil multidisciplinar, com capacidade de percepção e que contribua para a realização das atividades. O artigo trata da aplicação da automação de processos no setor de turismo de uma prestadora de serviços, os recursos utilizados para o alcance de benefício, como agilidade e segurança na realização dos seus procedimentos, através da análise do profissional de secretariado executivo.

Palavras-chave: Análise. Gestão de processos. Organizações.

Introdução

A necessidade de unir tempo, lucratividade e redução de custos tem levado muitas empresas a buscarem novos meios de gerir as suas atividades de trabalho. A gestão de processos tem se tornado um aliado nessa questão. Atualmente muitas empresas buscam profissionais analistas que saibam e consigam organizar ou melhorar os procedimentos existentes numa organização, porém, nem todas as empresas compreendem a amplitude de um passo como esse.

Organizar processos vai muito além da redução de custos e de tempo de trabalho, a atividade está ligada à cultura organizacional, à aceitação das transformações que ocorrem durante e após a implantação desse tipo de gestão. Outra questão está ligada ao saber analisar e entender os tipos de gestão de negócios existentes, já que não há um padrão a ser seguido, mas, sim, uma adaptação de estudos e conceitos existentes que são capazes de ser inseridos em uma organização.

* Secretária executiva, Universidade de Santa Cruz do Sul. E-mail: troian.gabi@gmail.com

** Secretária executiva, Universidade de Santa Cruz do Sul. E-mail: mschuster@hotmail.com

*** Docente do Secretariado Executivo, Universidade de Santa Cruz do Sul. E-mail: simonepr@unisc.br

Na busca pelo aperfeiçoamento organizacional, as empresas têm procurado profissionais que se utilizem desse recurso, seja para serem inseridos na organização como forma de melhoria contínua, seja como analistas capazes de apontar e aplicar os métodos que se enquadram em cada caso.

Sendo parte fundamental no mundo corporativo, e apesar de ainda não ter sido efetivamente descoberto pelo mercado de trabalho, o profissional de secretariado executivo se insere nesse contexto, pois a sua área de atuação envolve gestão, empreendedorismo, consultoria e assessoria executiva, o que lhe dá grande possibilidade de explorar seus conhecimentos nessa área. Esse profissional está cada vez mais à frente dos processos de gestão e seu perfil é amplamente qualificado, o que o coloca à frente de outros profissionais que não compreendem tantas qualificações no seu ramo de atuação.

Nessa perspectiva, o objetivo deste artigo é descrever a forma de utilização da gestão de processos, através do estudo de caso de aplicação da técnica em uma empresa de transporte de passageiros e turismo da região central do Rio Grande do Sul. Mostrar ainda o papel fundamental exercido pelo profissional de secretariado executivo como idealizador e aplicador do projeto.

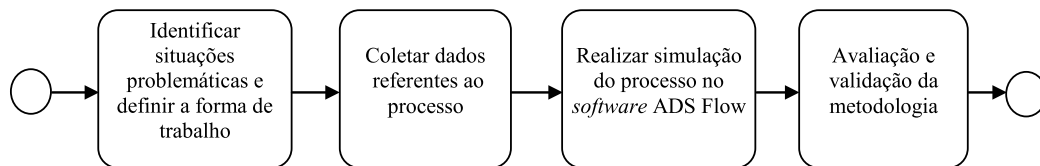
Metodologia

O estudo foi realizado com base na metodologia pesquisa-ação, que é um tipo de pesquisa participante. Como o próprio nome já diz, a pesquisa-ação procura unir a pesquisa à ação ou à prática, isto é, busca desenvolver o conhecimento e a compreensão como parte da prática. É, portanto, uma maneira de se fazer pesquisa em situações em que também se é uma pessoa da prática e se deseja melhorar a compreensão desta. Na pesquisa-ação descreve-se a situação-problema “com base em verbalizações dos diferentes autores em suas linguagens próprias” (THIOLLENT, 1997, p. 34) – e de intervenção – os conhecimentos derivados das inferências são inseridos na elaboração de estratégias ou ações.

Conforme Cervo e Bervian (2002, p. 64), “o interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam-no a investigar a realidade sob os mais diversificados aspectos e dimensões”.

Fases da pesquisa-ação

Thiollent (1997) destaca que se pode dividir o processo de pesquisa-ação em quatro principais etapas: fase exploratória, fase principal, fase de ação e fase de avaliação, conforme Figura 1.



Fonte: Autor, 2012.

Figura 1 - Fluxograma das fases da realização do trabalho

Na fase exploratória da pesquisa-ação foi avaliada a situação problemática e definida a forma de trabalho para a evolução da pesquisa no setor de turismo, visando trazer eficiência, agilidade, qualidade e segurança aos clientes internos e externos. Dessa forma, foram realizadas reuniões e entrevistas individuais com todos os setores envolvidos no processo, com o objetivo de facilitar o diagnóstico dos problemas e a definição das etapas que deveriam ser desenvolvidas, e também foi realizada a pesquisa bibliográfica das metodologias de análise e redesenho de processos.

Na segunda fase (fase principal) foram colhidos os dados referentes aos processos, entre os quais o tempo de execução das atividades, regras do negócio e exceções, atividades e procedimentos, permitindo, assim, maior conhecimento das informações.

Já na terceira fase (fase de ação) dedicou-se à prática do que se pretende melhorar, momento em que foram criadas as tabelas com a descrição das atividades, num total de oito, uma referente a cada atividade. Essas compreendiam o cadastro de viagem, a confirmação da viagem pelo cliente, o agendamento da viagem com o setor de escala, a confirmação da documentação da viagem pelo setor de tráfego, a obtenção da licença de viagem, a prestação de contas das despesas de viagem, a análise financeira e o arquivamento. Somente então deu-se início à elaboração do fluxo das atividades na ferramenta *Bizagi Process Modeler*, que possibilitou o entendimento do fluxo das atividades.

A automação do processo de turismo foi implantada na ferramenta ADSflow e compreendeu as seguintes fases:

- cadastro de todos os usuários envolvidos no processo;
- definição dos papéis funcionais de cada usuário que identifica a responsabilidade de cada um na realização das atividades;
- cadastro dos atributos que devem aparecer em cada tela durante a execução do programa;
- cadastro das atividades e subsequente elaboração de fluxograma completo do processo que possibilitou o início dos testes para validação da ferramenta.

Na última fase, denominada fase de avaliação, foi então realizada a validação da metodologia junto aos usuários do processo.

Referencial teórico

As contribuições teóricas para a estruturação deste artigo estão divididas em três etapas. A primeira está relacionada à gestão de processos, encadeando os assuntos selecionados de acordo com o eixo que rege a pesquisa. Na segunda, inicialmente são apresentados e discutidos alguns conceitos que podem assumir os termos tecnologia e inovação tecnológica, bem como a sua importância para as empresas no contexto atual. Na terceira, por sua vez, são apresentados alguns resultados e discussões que embasaram a evolução do artigo e elaborados argumentos sobre o referencial teórico analisado, envolvendo a delimitação das contribuições da literatura ao

estudo, destacados com a finalidade de representar as considerações conclusivas do presente artigo.

Gestão de processos

Os processos fazem parte da rotina diária das pessoas, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal, o que faz com que quanto mais organizadas estiverem, melhor e mais eficiente será o gerenciamento das atividades que se tem de fazer, possibilitando alcançar melhores resultados.

As organizações realizam seus propósitos por meio de processos de negócios, que são compostos por atividades que em conjunto atingem um objetivo. Uma organização orientada por processos é consciente das necessidades de seus clientes e de seus objetivos de negócio, pois a gestão de processos exige o conhecimento das competências funcionais para que essas se alinhem, a fim de que atendam às necessidades e metas do negócio. Esses objetivos devem considerar as expectativas de todas as partes interessadas. Os administradores devem planejar os resultados almejados e divulgar seus planos, estabelecendo objetivos e metas para os processos e estes devem ser avaliados por indicadores que permitam determinar em que grau os objetivos foram atingidos e os recursos envolvidos para alcançar tais resultados. Assim, cada processo será guiado por objetivos estabelecidos a partir de uma visão global do negócio.

A gestão de processos ou BPM (*Business Process Manager*) é uma evolução das fases anteriores, a primeira iniciada

em 1920 com a teoria administrativa de Frederick Taylor, conhecida como métodos e procedimentos, baseada na elaboração de manuais para orientação de trabalhos. A segunda, surgida na década de 1990, com uso de sistemas de gestão organizacional – implantação de ERP (*Enterprise Resource Planing*), conhecida como reengenharia.

O BPM (*Business Process Manager*) habilita as companhias e seus colaboradores ao aperfeiçoamento dos seus processos de negócios, tornando-os ágeis, e a cadeia de valor pode ser melhorada constantemente. O BPM está associado ao uso de ferramentas e aplicações para documentar, desenvolver, implementar, monitorar e otimizar tipos de automação que integram sistemas e pessoas. A modelagem das organizações é de extrema importância para haver interação intra e interorganizacional.

O BPM está relacionado aos principais aspectos da operação do negócio. Sendo assim, agrega valor para alavancar o negócio, o que ocorre em razão das características existentes para a aplicação da gestão de processos, ou seja, a implementação da gestão de processos requer atividades mapeadas e documentadas. Dessa forma, além de criar foco no cliente, utiliza-se de sistemas de informação e documenta os procedimentos a fim de dar consistência e continuidade de resultados de qualidade, permite a aplicação da melhoria continua para solução de problemas e a geração de benefícios.

Uma orientação por processos permite que a organização busque a integração entre processos, pessoas e a tecnologia, pois torna possível o controle dos pro-

cessos e proporciona iniciativas e ações que busquem integração, colaboração e automação, unindo os elementos que formam uma organização criando valor.



Fonte: Cruz (2003).

Figura 2 - Elementos que formam uma organização

Para que haja a interação entre as partes envolvidas e para que se agregue valor ao processo, é necessário que as organizações adotem uma visão horizontal, ou seja, baseada na divisão de responsabilidades, comunicação e troca de informações. As estruturas baseadas em processos permitem uma visão dinâmica no que concerne à forma pela qual a empresa produz valor, eis que esse modelo tem por base a forma de como o trabalho é feito e não as capacidades específicas.

Com relação às vantagens da estrutura por processos sobre as estruturas funcionais, há que se destacar que, com relação às dimensões de medidas, aquelas relacionadas ao desempenho implicam melhorias constantes; com relação à abordagem por processos, essa visa atender ao cliente, seja ela interna ou ex-

terna, já a organização funcional orienta funcionários para o chefe e não para o cliente; por fim, no que diz respeito aos processos, esses possuem responsáveis bem definidos, enquanto na estrutura funcional a falta deste pode causar problemas de desempenho.

A escolha quanto ao tipo de processo a seguir deve passar por uma análise detalhada, ainda, devem ser levadas em conta as mudanças que acontecerão e como as pessoas irão reagir, bem como o tipo de impacto que causará. As empresas que conseguirem se adaptar a essas mudanças serão portadoras de um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.

Aplicação da gestão de processos

O ponto de partida para a aplicação da automação de processo de negócios é a modelagem dos processos, que parte do desenvolvimento de diagramas capazes de auxiliar no vislumbre dos processos existentes dentro da organização. Esses modelos de diagramas serão desenvolvidos de acordo com o tipo de empresa que se está analisando, buscando melhorar a forma de realização das tarefas dentro da organização. Pode-se dizer ainda que a modelagem de processos atua como um conjunto de atividades que deve ser seguido para a criação de um ou mais modelos com objetivo de representação, comunicação e análise, projeto ou síntese, tomada de decisão, ou controle, ou seja, modelar os processos existentes na organização significa formalizar os procedimentos para que se tornem parte do

conhecimento que deve ser transmitido aos seus usuários.

A partir da aplicação da modelagem, inicia-se o mapeamento dos processos. É nessa fase que serão expostos e analisados os caminhos percorridos por todos os processos existentes na organização. É a etapa mais importante da aplicação de gestão de processos, uma vez que é por intermédio dela que será possível identificar as falhas e aplicar as melhorias nos procedimentos realizados pela organização. Além disso, possibilita o entendimento claro dos processos de negócios, permitindo criar melhorias que atendam aos clientes e melhorem o desempenho do negócio.

Realizar o mapeamento dos processos possibilita focar e detalhar o processo de negócio em seus elementos mais importantes, ou seja, nos elementos que influenciam em seu comportamento atual. Esse tipo de orientação auxilia ainda na redução das distâncias existentes entre as operações, o que reflete no tempo e no espaço de execução.

A aplicação da automação de processos de negócios também está ligada ao uso de ferramentas e aplicações para documentar, desenvolver, implementar, monitorar e otimizar os processos de negócios, integrando sistemas e pessoas. Para Cruz (2003), é necessário que os processos integrem: lógica, clientes, pessoas, fornecedores, funcionários e toda e qualquer forma que possa se envolver no processo, sendo necessário que esses elementos estejam interligados para que se alcance o objetivo desejado.

O estudo das relações entre as pessoas que estão envolvidas nos processos também é importante, já que são os re-

ursos humanos as principais peças do sucesso do que se está implementando. Os procedimentos devem estar muito bem definidos, de modo que as pessoas se integrem a eles. Uma vez estabelecida essa interação, não haverá resistência ou ocorrência de erros durante a execução dos processos.

Na etapa de aplicação da automação de processos, ainda é importante se estabelecer o que conhecemos como visão de processos. A criação de uma visão de processo é uma maneira de agregar estratégia à organização em uma visão futura, ou seja, projetar a empresa para uma nova fase. Esse tipo de visão leva a que observemos a organização como única, sintética em todos os elementos que a compõe e que estão relacionados a visões parciais, abrangendo suas estratégias, atividades, recursos e organização. Estabelecer esse tipo de visão serve como suporte de decisão quanto à aplicação de melhorias ou implementações de *softwares*. Isso significa empenhar-se em melhorar, inovar ou criar novos recursos para melhor gerir os processos.

Implementando a gestão de processos: análise

Dentro da prestadora de serviços intitulada de SCS, o departamento analisado foi o setor de turismo, o qual complementa as atividades dessa empresa. Os processos analisados foram: cadastro da viagem, verificação de disponibilidade para locação de ônibus e agendamento com setor de escala, confirmação da documentação com o setor de tráfego, licença de viagem e a prestação de contas.

O profissional de secretariado executivo teve como ponto de partida o mapeamento dos procedimentos realizados em cada uma dessas atividades. Para tanto, foi preciso entrevistar cada um dos envolvidos no processo. Essa é parte fundamental nesse processo, pois somente quem executa as atividades sabe exatamente onde estão e como são as amarras para se chegar ao objetivo.

Com base nas informações obtidas através do uso do macrofluxo dos processos foi possível desenvolver a descrição das atividades de cada uma das partes analisadas. Para Cruz (2003), o macrofluxo é importante para que se possa entender com mais facilidade os processos a serem analisados ou modelados.

A utilização de ferramentas como essa tem por objetivo melhor entender o funcionamento e a importância de cada uma das tarefas executadas dentro do processo de negócio, permitindo conhecer o processo do início ao fim. Nesse momento dedica-se a encontrar quais são as entradas e saídas e definindo o seu tipo, se são lógicas ou físicas. É nessa fase que se estabelecem os tempos e rotas, as regras de negócio e principalmente se define o objetivo da existência do processo. Por meio dessa análise, é possível apontar as falhas existentes no processo que se está modelando.

Dentre as falhas encontradas, os pontos relevantes estão na comunicação interna, que é feita com uso do telefone ou com o funcionário, tendo que se deslocar de um setor para outro. Não há registros das solicitações feitas e a empresa não tem seus formulários padronizados.

A falta de registros dos procedimentos pode gerar alguns problemas à organização, como falha nas confirmações com clientes, ou seja, não há certeza quanto à realização de determinada tarefa, ou ainda, não há um responsável pela sua realização, portanto, não existe controle sobre o que está sendo ou o que foi feito. A ausência de registros pode ainda gerar trabalhos duplos, ou seja, a mesma atividade pode ser realizada por pessoas diferentes, já que não existe ocorrência do que foi efetuado.

A padronização dos formulários é uma forma de identificação da empresa, os formulários, documentos, ou qualquer outro tipo de comunicação que saia ou circule na empresa deve manter um padrão. Isso, mais do que dar boa aparência, faz com que a empresa seja reconhecida pela preocupação em oferecer uma boa imagem aos seus clientes, sejam internos, sejam externos, e auxilia ainda na identificação da organização, evitando quaisquer dúvidas quanto à origem dos documentos envolvidos.

Implementando a gestão de processos: prática

Uma vez destacados os pontos a serem melhorados, faz-se pertinente estudar os métodos de aplicação.

Informar os envolvidos no processo sobre as possíveis mudanças que poderão acontecer é um passo fundamental para que a técnica funcione, uma vez que, por vezes, as mudanças podem gerar algum tipo de resistência nas pessoas que estão envolvidas na implementação do processo.

Para tanto, é necessário compreender quais são as características da cultura organizacional da empresa, se essa é forte, com valores essenciais que são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Se há um comprometimento maior por parte dos membros, o que conseqüentemente gera a aceitação geral do novo mais facilmente e não há a preocupação em se desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários, pois a assimilação se dá à medida que aceitam a cultura organizacional da empresa.

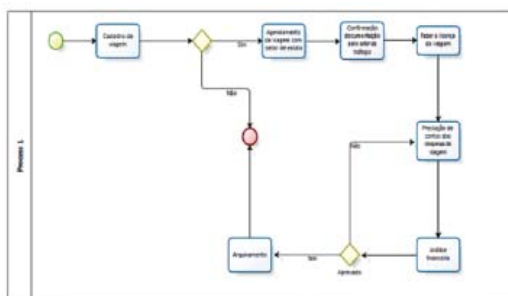
A maioria das operações envolve interdependências entre elementos ou partes separadas de um processo. São necessárias, então, interações humanas, que são a base da gestão de processos.

Para tanto, as pessoas envolvidas foram capacitadas. O treinamento se define por um processo de desenvolvimento profissional e pessoal para o desempenho de ações e que levem a execução de uma determinada atividade. Dessa forma, o primeiro passo foi fazer um levantamento das necessidades do treinamento, pois as pessoas envolvidas ainda não tinham trabalhado com a ferramenta *ADSflow*, que foi utilizada para modelar os processos.

O treinamento conceitual e prático foi elaborado para os colaboradores envolvidos no projeto, usuários-chave e alguns outros usuários envolvidos que objetivou mostrar e esclarecer o funcionamento da ferramenta e principalmente nivelar o conhecimento.

No intuito de facilitar o treinamento, foi desenvolvida uma apostila com linguagem simples e de fácil compreensão, composta por figuras e por explicações

básicas das funções da ferramenta utilizada, além da descrição do papel funcional de cada indivíduo, das tarefas que compõem a atividade, das regras de negócio e das exceções e do tempo de ciclo para esta ser resolvida. Após isso, é possível seguir para o próximo estágio e completar o fluxo das atividades do processo, como se pode visualizar na Figura 2.



Fonte: Schuster, 2010.

Figura 3 - Modelagem do fluxo das atividades

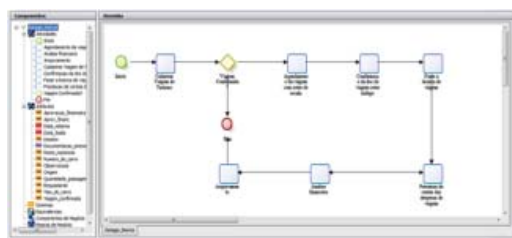
O objetivo da implantação da automação de processos, muito mais do que torná-los compreensíveis, ágeis e práticos, é guiar o usuário, dando-lhe a certeza de início e final do trabalho, para não haver desvios do que há para fazer, alcançando, assim, as metas ou objetivos traçados, gerando conforto e melhoria contínua nos processos realizados.

Automação de processo

A tecnologia de *workflow* / BPMS (*Business Process Manager Sistem*) tem por objetivo reduzir o tempo da realização de atividades entre pessoas ou setores e atender as necessidades relativas ao encaminhamento de documentos visando à consistência de informações

por meio de formulários eletrônicos e a atualização da base de dados. Segundo Paim (2009), os BPMS possibilitam que as organizações modelem, disponibilizem e gerenciem processos críticos para sua missão, que podem estar distribuídos entre múltiplos aplicativos da empresa, departamentos corporativos e parceiros de negócio.

Os BPMS podem originar resultados consideráveis para as organizações que os adotam, além de permitir que o fluxo do processo de negócio “corra” ao longo da organização atravessando as fronteiras departamentais. Como podemos visualizar na Figura 3, que mostra as atividades do início ao fim.



Fonte: Schuster, 2010.

Figura 4 - Fluxograma do processo

A tecnologia nos permite gerenciar de forma pró-ativa qualquer processo de negócio, contribuindo para a gestão organizacional, facilitando a comunicação e a integração das pessoas de todos os setores, ajudando o planejamento, a organização, a liderança e o controle do que é feito na empresa, e dando flexibilidade e agilidade para mudanças do contexto do ambiente de negócio. Isso se dá por garantir o acompanhamento de todas as atividades realizadas de forma constante, gerando um aumento na produtividade.

Dessa forma, cabe destacar também, com base no lecionado por Paim (2009), que qualquer BPMS, instalado e customizado, deve ser capaz de:

- a) captar, identificar e modelar os processos críticos e necessários à gestão do negócio;
- b) entender, aceitar e operar o esquema de identificação, o sequenciamento e a interação desses processos;
- c) tornar possível a integração do sistema de gestão de processos com o ambiente de TI;
- d) aceitar o conjunto de critérios e métodos adotados pela organização, visando assegurar a efetividade da operação e o monitoramento desses processos;
- e) fornecer no tempo e na hora certa, informações sobre esses processos;
- f) possibilitar o monitoramento de atividades e o funcionamento e desempenho dos processos;
- g) fornecer ferramentas para análise da estrutura atual, simulação e otimização de processos;
- h) fornecer recursos e facilidades para a implementação de ações, para a obtenção de resultados planejados e à melhoria contínua desses processos.

Em síntese, a orientação por processos é definida como um modelo que prioriza a gestão organizacional, baseando-se na ideia de que os processos devem apoiar a coordenação do trabalho.

Resultados e discussões

Em termos de evolução, pode-se dizer que o projeto foi dividido em três fases.

A primeira está relacionada ao estudo do caso, estudos sobre o funcionamento do setor de turismo, o que poderia ser automatizado, tendo em vista a necessidade do cliente, a preparação, o planejamento para começar a execução do projeto, elaboração de estratégias, verificação de requisitos e as regras de negócio.

A segunda fase se dedicou às entrevistas individuais e em grupo, abrangendo os setores envolvidos na automação do processo, atividades de pré-implantação de cada atividade ao longo do fluxo com a verificação dos tempos de execução, das regras de negócio e a necessidade da realização de ajustes no processo.

A terceira fase compreendeu a implantação, iniciando com o cadastro de usuários e papéis funcionais, um passo a passo, objetivando que ao final da implantação de cada atividade se tivesse um levantamento das dificuldades e incidentes e, ao mesmo tempo, se definiriam os ajustes e ações corretivas. A evolução do projeto, apesar de alguns incidentes, se deu dentro das expectativas.

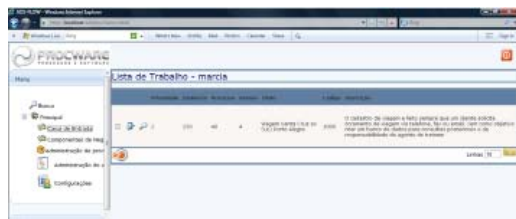
Durante a primeira fase a percepção quanto às vantagens da implementação foi notada com mais intensidade. Entendeu-se que, muito mais do que agregar valor às atividades da empresa, foi possível perceber que as pessoas envolvidas se sentiram à vontade com a utilização da ferramenta, sendo, também, possível perceber os benefícios que essa melhoria traria ao trabalho dos colaboradores.

Nessa fase, foram verificadas e entendidas as necessidades do cliente, sendo levados em consideração os pontos que estavam ligados às deficiências na forma de trabalho, ou seja, o tempo antes desperdiçado com confirmações verbais e incertezas e a necessidade de retrabalho, já que não havia um monitoramento contínuo do que estava sendo realizado.

O envolvimento dos funcionários foi ponto relevante para o alcance dos objetivos. Isso foi possível a partir da apresentação ao grupo da forma como o trabalho estava sendo realizado e a partir da explicação de como isso poderia influenciar nas atividades realizadas por esses colaboradores. Após a compreensão dos objetivos que norteavam a execução do processo, percebeu-se que as resistências ao novo seriam mínimas e que isso auxiliaria na aceitação de todos os membros envolvidos, que mostraram maior segurança após a apresentação da proposta.

Um dos pontos levados em consideração foi a agilidade para realização das atividades e a segurança, uma vez que as dúvidas antes existentes quanto às informações transmitidas deixariam de ser uma preocupação e a falta de acompanhamento da realização das tarefas gerava questões, como: por onde começou a atividade, para onde foi, quem recebeu, qual cliente estava envolvido no processo, e em que nível os processos estavam. Com a consolidação dessa etapa, obteve-se maior controle das atividades realizadas, isso proporcionou mais segurança no andamento dos processos. Na Figura 5 demonstra como a atividade se apresenta ao usuário e, para tal, ilustra

o processo de cadastramento de viagem a partir da solicitação do cliente.



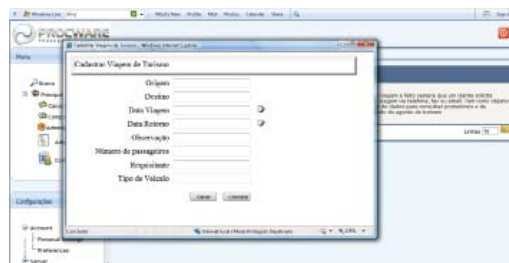
Fonte: Schuster, 2010.

Figura 5 - Lista de trabalho – demonstra a atividade que o usuário tem a realizar

Na segunda fase foram realizadas as pré-implantações. Durante esse período, já com algumas das atividades sendo feitas através do uso da ferramenta, foi possível verificar, analisar e fazer os ajustes necessários. Com o intuito de envolver os colaboradores no processo de implantação, a padronização dos formulários, além da aprovação da direção da empresa, passou pela aprovação dos usuários. Suas opiniões foram levadas em consideração e a padronização foi realizada visando atender as necessidades de quem os usa diariamente. Envolver os funcionários e oportunizar que participem de algumas alterações organizacionais faz com que eles se sintam parte da organização e, de certo modo, os motiva a sempre exercer seu papel de forma a agregar cada vez mais valor ao que estão realizando.

Já a terceira etapa do projeto se deu com a conclusão do trabalho. A realização de testes que possibilitaram analisar a utilidade da ferramenta, o seu real benefício para a organização, além dos ajustes e adequações a serem feitos. Após isso, foi possível implantar o sistema

de automação de processos no setor de turismo. Para obtermos um resultado satisfatório, a prática da automação dos processos foi acompanhada durante uma semana. Nesse período, além de outros pontos, também se observaram quais seriam as possíveis resistências e aceitações da proposta.



Fonte: Schuster, 2010.

Figura 6 - Formulário de cadastro da viagem

Os incidentes/falhas foram ajustados nesse período, assim como as resistências ao novo método de trabalho, que foram tratadas de forma simples, demonstrando às pessoas como e de que forma a automação dos processos poderia facilitar o seu dia a dia. Para isso, foi necessário explicar e comprovar por meio de índices a melhora no desempenho das atividades e a redução de tempo que tal usuário teve durante a execução de tal tarefa. E o quanto de benefícios isso poderia agregar para a sua vida profissional, evitando certos desconfortos ocasionados muitas vezes pelo acúmulo de trabalho.

É importante destacar que os resultados externos serão percebidos em longo prazo, no decorrer da utilização dessa metodologia. Para a organização, essa percepção será visível com a redução de alguns custos, cujos reflexos incidirão na

certeza de atividades bem realizadas, na satisfação dos seus clientes e na aplicação da melhoria contínua.

Além dos bons resultados para a empresa durante a aplicação e o estudo da metodologia, percebeu-se o grande diferencial do profissional de secretariado executivo – que tanto em seu âmbito técnico como na facilidade na relação com as pessoas insere-se em um meio de grandes e constantes transformações –, bem como a facilidade em se moldar aos mais diferentes contextos organizacionais, que faz com que esse profissional seja capaz de perceber e avaliar procedimentos importantes nas organizações. A sua capacidade perceptiva o leva a ter maior participação nos processos da empresa, o que o faz deixar de ser um profissional que antes somente exercia atividades técnicas para se tornar gestor de processos.

Dessa forma, temos a desmistificação das antigas características da profissão, marcadas pela crença de que o secretário executivo tinha somente a tarefa de atender ao telefone, datilografar e cuidar da agenda do seu executivo. Atualmente as características do profissional do secretariado executivo se traduzem em excelência profissional, conhecimentos múltiplos, competência, aperfeiçoamento contínuo, além do perfil multicultural, o que o deixa apto para promover e participar da melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento da organização, contribuindo para o aumento da produtividade e competitividade no cenário de mercado atual, tudo isso refletido na grande contribuição que este tem levado para dentro das organizações por meio de seu trabalho.

Considerações

O objetivo deste projeto está interligado à intenção de aprofundar os conhecimentos adquiridos durante a realização do curso de Secretariado Executivo e da necessidade de desenvolver e trabalhar numa tecnologia que viesse facilitar as tarefas do dia a dia dos colaboradores dentro da empresa, especificamente no setor de turismo.

Inicialmente, pretendia-se somente desenvolver o projeto de estágio, mas, ao longo do percurso, houve o interesse da direção da empresa no projeto, o que fez com que aumentasse a vontade de ver o projeto dar certo, pois, dessa forma, além de colocar em prática e aprimorar os conhecimentos adquiridos, estar-se-ia também colaborando para o desenvolvimento da tecnologia da informação em um setor que até então sempre funcionou desvinculado de processos tecnológicos. Isso colocaria em prática a ideia de melhoramento contínuo, pois muitas são as organizações que não adotam essa linha de gestão por não deterem o real entendimento do conceito da gestão de processos.

Descrever novas formas e visões da utilização da gestão de processos é ponto fundamental para aprofundar os conhecimentos já descritos sobre essa técnica. Esses conhecimentos foram estabelecidos a partir da visão de negócio de vários profissionais, a aplicação ou utilização de técnicas como a gestão de processos não está restrita a um tipo específico de profissional. As diferentes áreas que abrangem esse conhecimento são capazes de cada vez mais trazer

análises inovadoras que venham agregar valor às formas de utilização do BPM.

A análise a partir do olhar do profissional de secretariado executivo define alguns novos meios para aplicação, utilização e organização das tarefas que lhe são concernentes, uma vez que esse profissional é capaz de ter uma visão geral da organização onde está inserido, isso permite observar e acompanhar os detalhes da realização das atividades. O chamado “olhar de cima” quer ainda desenvolver a técnica do sair do foco do problema e direcioná-lo para a solução do que se pretende melhorar. Analisar a empresa e seus departamentos como únicos faz o trabalho tornar-se mais rápido, preciso e eficaz, além de minimizar algumas muitas falhas, o que vale para qualquer tipo de organização, seja de pequeno, médio ou de grande porte.

O trabalho de análise de processos permite observar o funcionamento da organização de forma mais clara. O profissional de secretariado executivo tem papel fundamental nesse processo, pois está plenamente capacitado, é capaz de deter os propósitos e objetivos da organização e do trabalho a ser feito, ordenando o tempo e a sequência lógica, que, consequentemente, leva a ações detalhadas que retornam ao propósito geral.

Por meio do trabalho com processos inovadores, o secretário executivo tem a habilidade em buscar informações e contribuir na difusão de processos, destacando-se que essas condições devem dar andamento às suas funções e também contribuir para o desenvolvimento acadêmico, organizacional e na dimensão de mercado para haver um ajuste dinâmico do seu desenvolvimento profissional.

No cenário moderno, temos o perfil de um profissional que está aberto às atualizações profissionais e a outras culturas, tornando-o crítico, flexível, ético e criativo.

Na modelagem do processo de turismo, através da implantação da tecnologia *workflow* utilizando a ferramenta *ADSflow*, foi possível perceber melhorias na execução das atividades depois da realização de testes que permitiram concluir e comprovar a importância do conhecimento e gerenciamento das rotinas nas atividades diárias, bem como a necessidade da utilização de ferramentas informatizadas, que facilitem o desenvolvimento das atividades, pois, dessa forma, torna-se possível a padronização, execução e controle de tempo, que torna a empresa mais competitiva no cenário de mercado, que está sempre exigindo rápidas mudanças na tecnologia. A gestão administrativa tornou imprescindível a qualificação dos colaboradores, para alcançar êxito no desempenho de suas atividades.

Analysis of business processes under the view of the executive secretary professional

Abstract

Organizations are changing their ways of working, increasingly has sought to improve procedures. The management of business processes is becoming a strong in this direction, allowing the organizations to have their activities more defined, minimizing failures, frequent before in performing activities. With the change in the way of viewing the work that is increasingly focused on project implementation,

it's necessary to involve a professional who has a multidisciplinary profile, capacities of perception and contribute to the realization of activities. This article treat the application of process automation in the tourism sector to a service provider, the resources used to achieve benefit, such as speed and safety in carrying out its procedures, by examining the work of the executive secretariat.

Keywords: Analysis. Organization. Process management.

Referências

- ANGELONI, M. T. *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva 2003.
- BITTENCOURT, C.; BARBOSA, A. *A gestão de competências*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CRUZ, T. E - *Workflow* – como implantar e aumentar a produtividade de qualquer processo. São Paulo: Cenadem, 2001.
- _____. *Workflow* – a tecnologia que vai revolucionar processos. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. *Sistemas, métodos e processos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GARCIA, E. V. *Noções fundamentais para a secretária*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2000.
- KOBIELUS, J. G. *Workflow strategies*. Foster City: IDG Books, 1997.
- LAURINDO, J. B. F.; ROTONDARO, G. R. *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação*. São Paulo: Atlas, 2006.
- NATALENSE, L. *A secretária do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 1997.
- PAIM, R. et al. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SANTOS, G. T. *Gestão de processos aplicada no setor de manutenção da Alliance One*. Santa Cruz do Sul, 2010.
- SCHUSTER, M. M. *Automação do processo de turismo da Viação Santa Cruz*. Santa Cruz do Sul, 2010.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1997.