



Universidade Federal
do Rio de Janeiro
Escola Politécnica

Projeto para Visibilidade Gerencial na Área de Arquivamento de Conteúdo de uma Empresa de TV Paga - Uma Abordagem em Gestão por Processos

Arthur Silveira

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Orientador: Vinicius Cardoso, DSc.

Rio de Janeiro
Agosto de 2013

**Projeto para Visibilidade Gerencial na Área de Arquivamento de
Conteúdo de uma Empresa de TV Paga - Uma Abordagem em
Gestão por Processos**

Arthur Silveira

PROJETO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA
ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO.

Examinada por:

Prof. Vinicius Carvalho Cardoso, DSc.

Prof. Renato Flório Cameira, DSc.

Prof. Amarildo da Cruz Fernandes, DSc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

Agosto de 2013

Arthur Silveira

Projeto para Visibilidade Gerencial na Área de Arquivamento de Conteúdo de uma Empresa de TV Paga - Uma Abordagem em Gestão por Processos – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2013.

54 p.

Orientador: Vinicius Cardoso, DSc.

Projeto Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2013.

Referências Bibliográficas: p. 54.

1. Processos 2. TV paga 3. Melhorias em Processos

I. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. II. Título.

SILVEIRA, Arthur

Projeto para Visibilidade Gerencial na Área de
Arquivamento de Conteúdo de uma Empresa de TV Paga -
Uma Abordagem em Gestão por Processos

[Rio de Janeiro] 2013

(DEI-POLI/UFRJ, Engenharia de Produção, 2013)

54 páginas, 29,7 cm

Projeto de Graduação – Universidade Federal do Rio de
Janeiro, Escola Politécnica, Departamento de Engenharia
Industrial, Curso de Engenharia de Produção

1 – Processos, 2 – TV paga,

3 – Melhorias em Processos

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

**Projeto para Visibilidade Gerencial na Área de Arquivamento de
Conteúdo de uma Empresa de TV Paga - Uma Abordagem em
Gestão por Processos**

Arthur Silveira

Agosto/2013

Orientador: Vinicius Cardoso, DSc.

Curso: Engenharia de Produção

Ao final desse trabalho teremos uma noção geral de como a visão por processos pode ajudar na visibilidade gerencial sobre a rotina de uma determinada área organizacional de uma empresa de TV paga – Arquivamento de Conteúdo, no caso – e de como essa visão pode contribuir para a melhoria contínua das atividades realizadas em uma função organizacional.

Palavras-chave: Processos, TV paga, Melhorias em Processos.

Abstract of the Graduation Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

Project for Managerial Visibility in the Content Filing Area of Cable TV Company –
An Approach based on Business Process Management

Arthur Silveira

August 2013

Advisor: Vinicius Cardoso, DSc.

Course: Industrial Engineering

By the end of this paper, we will be aware of how a view based on process may help in generating managerial visibility over the routine of a certain organizational unit in a paid TV company – Content Filing, in this particular case – and how this point of view may contribute to the continuous improvement of the activities performed in this organizational function.

Keywords: Process, paid TV, Process Improvement

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
A PROBLEMÁTICA E SEU CONTEXTO	11
A ÁREA DE ARQUIVAMENTO DE CONTEÚDO.....	12
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
SOBRE VISIBILIDADE GERENCIAL.....	14
SOBRE MODELAGEM DE PROCESSOS	14
SOBRE GESTÃO DO DIA A DIA E MELHORIA CONTÍNUA	15
O PROJETO	16
DETALHAMENTO DAS ETAPAS	16
ETAPA 1 – DIAGRAMAS DE ESCOPO	18
ETAPA 2 – MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS	31
ETAPA 3 – MELHORIAS E PROCESSOS TO BE	41
ETAPA 4 – O MODELO DE MELHORIA CONTÍNUA.....	44
FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA O MODELO DE GESTÃO DO DIA A DIA	48
CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia de Valor : Processos de Negócio (fonte: o autor)	12
Figura 2 - Nível 1 : Aquisição, Produção e Programação de Conteúdo (fonte: o autor)	13
Figura 3 - Macroetapas do Projeto (fonte: o autor)	16
Figura 4 - Diagrama de Escopo (fonte: o autor).....	18
Figura 5 - Diagrama de Escopo: Cadastrar Conteúdo	19
Figura 6 - Diagrama de Escopo: Arquivar / Disponibilizar Conteúdo	20
Figura 7 - Diagrama de Escopo: Retornar Conteúdo para Fitoteca.....	20
Figura 8 - Diagrama de Escopo: Deletar Conteúdo.....	21
Figura 9 - Diagrama de Escopo: Realizar Logística de Mídias.....	21
Figura 10 - Diagrama de Escopo: Digitalizar Acervo	22
Figura 11 - Diagrama de Escopo: Liberar XDCAM para Reutilização.....	22
Figura 12 - Diagrama de Escopo: Emprestar Mídias.....	23
Figura 13 - Diagrama de Escopo: Receber Mídias Emprestadas	23
Figura 14 - Diagrama de Escopo: Armazenar Mídias	24
Figura 15 - Diagrama de Escopo: Descartar Mídias.....	24
Figura 16 - Diagrama de Escopo: Transferir Mídias entre Salas	25
Figura 17 - Diagrama de Escopo: Preservar Mídias.....	25
Figura 18 - Diagrama de Escopo: Entregar Mídias para Atendimento à Grade.....	26
Figura 19 - Diagrama de Escopo: Administrar Fitoteca	26
Figura 20 - Diagrama de Escopo: Gerir Vocabulário Controlado.....	27
Figura 21 - Diagrama de Escopo: Decupar Conteúdo / Evento Canal S	27
Figura 22 - Diagrama de Escopo: Decupar Conteúdo Canal G e Canal M.....	28
Figura 23 - Diagrama de Escopo: Selecionar e Decupar Conteúdo Bruto.....	28
Figura 24 - Diagrama de Escopo: Decupar Evento Canal M.....	29
Figura 25 - Diagrama de Escopo: Decupar Conteúdo Canal GL	29
Figura 26 - Diagrama de Escopo: Pesquisar Conteúdo	30
Figura 27 - Nível 2: Gerir Mídias	32
Figura 28 - Nível 3: Guardar Mídias	33
Figura 29 - Nível 3: Emprestar Mídias	34
Figura 30 - Nível 3: Descartar Mídias	35
Figura 31 - Nível 3: Transferir Mídias Entre Salas	36
Figura 32 - Nível 3: Preservar Mídias.....	37

Figura 33 - Nível 3: Receber Mídias Emprestadas.....	38
Figura 34 - Nível 3: Entregar Mídias para Atendimento à Grade	39
Figura 35 - Nível 3: Realizar Logística de Mídia.....	40
Figura 36 - Base de Melhorias em Processos (fonte: o autor).....	41
Figura 37 - Base de Melhorias em Sistemas (fonte: o autor).....	42
Figura 38 - Nível 3: Preservar Mídias (TO BE).....	43
Figura 39 - Modelo de Gestão do Dia a Dia	44
Figura 40 - Detalhamento do Modelo de Gestão do Dia a Dia	45
Figura 41 - O papel do facilitador.....	46
Figura 42 - O Papel do Facilitador	47
Figura 43 - Roadmap Proposto para Implantação do Modelo.....	48
Figura 44 - Ficha do Processo (1a parte)	49
Figura 45 - Ficha do Processo (2a parte)	50
Figura 46 - Acompanhamento das Ações de Melhoria (adaptado de ELOGROUP, 2013).....	51
Figura 47 - Cadastro de Indicadores (adaptado de ELOGROUP, 2013).....	51
Figura 48 - Acompanhamento dos Indicadores (adaptado de ELOGROUP, 2013).....	52

INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado na área de Arquivamento de Conteúdo (ou Arquivo de Conteúdo) de uma empresa de TV paga, localizada no Rio de Janeiro, no bairro da Barra da Tijuca. Apesar das diversas oportunidades para a realização de projetos por lá, a demanda mais urgente, segundo o principal contato do autor do trabalho com a alta gerência da empresa, estava presente nessa área de Arquivo de Conteúdo.

Foram realizadas algumas reuniões prévias com a cúpula estratégica da empresa – usando, aqui, a terminologia de MINTZBERG (1995) para classificar as diferentes partes de uma organização – para melhor entendimento da demanda, seguidas por diversas reuniões com a média gerência e com o núcleo operacional da organização para elaboração dos entregáveis.

O objetivo do projeto era justamente gerar maior visibilidade sobre o dia a dia da área e elaborar ferramentas e modelos que pudessem promover melhorias contínuas para os envolvidos com o departamento de Arquivo de Conteúdo. Para a instituição de ensino, o objetivo está em ter um trabalho que envolve uma problemática básica entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional de uma organização (i.e., a falta de visibilidade sobre o dia a dia desse núcleo), mas aplicada em uma indústria que está começando a enxergar a Engenharia de Produção, e não mais a criatividade, como fonte possível para solução de problemas: a indústria de comunicação e entretenimento.

Outro objetivo para esse trabalho está no papel estruturador que ele tem em uma empresa ligada a esse ramo. A indústria de comunicação e entretenimento no Brasil é conhecida como altamente criativa, mas com um nível de maturidade gerencial ainda muito aquém de potências como os Estados Unidos e a Europa. Levar um pouco da visão sistêmica de uma disciplina como a Gestão por Processos da Engenharia de Produção da UFRJ para dentro de organizações voltadas para esse meio pode ser um passo essencial para tornar esse campo mais estruturado, produtivo e lucrativo.

A PROBLEMÁTICA E SEU CONTEXTO

A área de Arquivo de Conteúdo demandava um projeto mais urgente porque o problema básico da cúpula estratégica da organização era, como já citado, a falta de visibilidade sobre o dia a dia da própria área de Arquivo de Conteúdo. Afirmações como essa eram comuns nas reuniões prévias para realização do projeto:

“Não tenho a menor ideia de como funciona o Arquivo.”

“Não sei se falta ou se sobra gente por lá.”

“Não tenho a menor visibilidade das demandas que eles recebem nem do que eles fazem.”

“Não sei se eles estão performando bem ou mal.”

“Queria muito saber se eles estão fazendo seu trabalho.”

(Alta gerência da empresa)

A questão é que eles nunca tiveram uma visão plena sobre as operações da área de Arquivo. No entanto, isso passou a incomodar a cúpula estratégica com a adoção de uma filosofia recente, e um pouco mais agressiva comparada aos últimos cinco anos da empresa (2007 a 2012), de redução e/ou cortes de custos. De 2011 para 2012, a empresa experimentou uma queda nas suas receitas devido, principalmente, à digitalização de boa parte dos conteúdos transmitidos pela TV por assinatura. A Internet pode funcionar como parceira, mas também pode exercer o papel de concorrente – por exemplo, sites piratas com a transmissão de jogos de futebol do Campeonato Brasileiro e com a transmissão de lutas do UFC transmitidas em Pay-Per-View pela TV paga. Outro ponto é a própria criação dos “gatonets”, estruturas clandestinas para adoção do conteúdo de TV por assinatura sem o pagamento da mesma.

Esses dois fatores tiveram grande influência nessa queda da receita de 2011 para 2012 e passaram a preocupar a alta gerência da empresa. Com isso, a filosofia de corte de custos chegou com mais vigor a partir do final de 2012 e está sendo implementada em diversas partes da organização. Consequentemente, a área de Arquivamento de Conteúdo teve que entrar na pauta de discussão das reuniões da alta cúpula da organização.

A ÁREA DE ARQUIVAMENTO DE CONTEÚDO

A área de Arquivo de Conteúdo pode ser vista como uma prestadora de serviços para os outros departamentos da empresa. Qualquer conteúdo que for transmitido ou que tiver necessidade de receber algum tipo de estudo ou tratamento deve ser requerido junto à área.

Para melhor entender seu papel dentro da organização como um todo, segue a cadeia de valor da empresa e os processos que estão sob responsabilidade do Arquivo. Os processos aqui apresentados já tinham sido previamente modelados pelo Escritório de Processos da empresa:

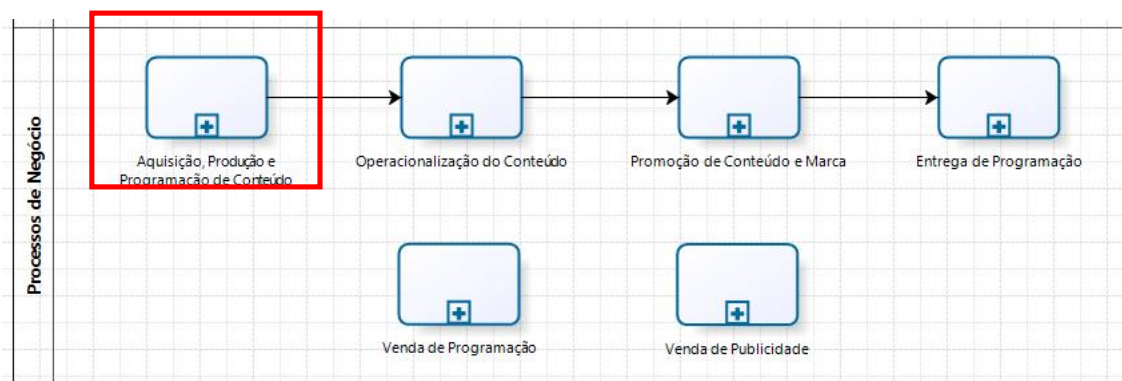


Figura 1 - Cadeia de Valor : Processos de Negócio (fonte: o autor)

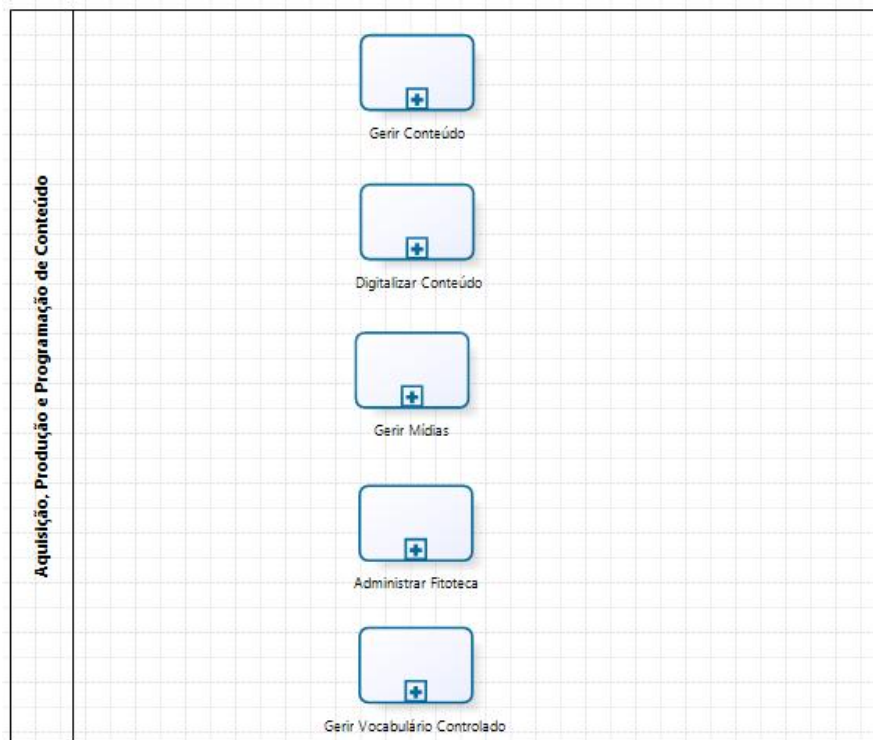


Figura 2 - Nível 1 : Aquisição, Produção e Programação de Conteúdo (fonte: o autor)

Todos os processos acima fazem parte do escopo da área de Arquivamento de Conteúdo, mas nem todos os processos de Aquisição, Produção e Programação de Conteúdo – que ainda serão modelados – são de responsabilidade da área. O objetivo da área pode ser entendido, então, como gerir e responder por todo e qualquer tipo de conteúdo, digital ou físico, produzido e/ou adquirido pela empresa.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Como a problemática envolvia, em um primeiro momento, uma questão de visibilidade da alta gerência sobre o dia a dia da área, o consenso ao qual os envolvidos chegaram – orientador, orientado, alta gerência da empresa e seu Escritório de Processos – é que a solução estaria em uma abordagem de gestão de processos.

Apesar da extensa bibliografia sobre *Business Process Management (BPM*, ou gestão de processos de negócio, em português), não foram encontradas, nas fontes pesquisadas (Amazon e Periódicos CAPES) referências gratuitas ou relevantes aplicando esse tema na realidade de empresas de TV paga. Dessa forma, para um melhor embasamento da problemática levantada, foram usadas referências mais genéricas de *BPM* mesmo.

SOBRE VISIBILIDADE GERENCIAL

O consenso ao qual os envolvidos chegaram – a solução para se dar visibilidade passaria pela disciplina de *BPM* – encontra respaldo na própria literatura desse tema. Em ELOGROUP (2009), define-se que “todo o quadro conceitual da Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management – BPM*) foi então sendo construído com o objetivo de dar visibilidade e possibilitar a gestão e melhorias nos processos finalísticos e de suporte”. Para ROSEMANN & ELOGROUP (2010), “*BPM* é um meio para uma finalidade de maior controle e visibilidade gerencial”; “é valor para *stakeholders* como os gestores”.

SOBRE MODELAGEM DE PROCESSOS

A modelagem de processos seria, então, uma consequência natural para uma explicitação dessa visibilidade para a média e alta gerência da empresa.

O objetivo primordial da modelagem de processos, segundo o ABPMP CBOK (2009), é “criar uma representação de um processo, descrito de maneira precisa, das atividades que estão sendo executadas na organização”. Elogroup apud Vernadat apud CHALHOUB (2004) pode complementar esse objetivo principal, pois a modelagem de processo acaba “possibilitando um melhor entendimento de como ela [a empresa] funciona”. Esse mesmo autor elenca outras motivações para a modelagem de processos, mas as que estão mais alinhadas com as preocupações da própria gerência da organização seriam:

- “Projetar / reprojeter e detalhar uma parte da empresa, contemplando aspectos funcionais, comportamentais, informacionais, organizacionais ou estruturais” e;
- “Tomar melhores decisões em relação à organização e às operações empresariais”.

SOBRE GESTÃO DO DIA A DIA E MELHORIA CONTÍNUA

Hoje em dia, raramente projetos envolvendo gestão por processos envolvem somente modelagem. Iniciativas como essa – realizada nessa empresa de TV paga – sempre vêm acompanhadas de projetos de melhoria contínua, seja na gestão do dia a dia ou nos processos em si. Esse ponto foi unanimidade entre os envolvidos na idealização do projeto: o trabalho não poderia ser somente de modelos de atividades (como diagramas de escopo e modelos de processo, os quais veremos todos mais adiante), e sim de melhoria contínua e melhor gestão do dia a dia da área.

O objetivo de uma melhor gestão da rotina e da realização de melhorias contínuas nas atividades desempenhadas por uma organização é “habilitar ganhos, financeiros ou não financeiros, para essa empresa” (adaptado de ELOGROUP, 2011). Geralmente, projetos de melhoria (passamos a incluir aqui a questão da melhor gestão da rotina) são pautados em atividades-chave, tais como (FALCONI, 2004):

- padronização de produtos, processos e operações;
- monitoração dos resultados dos processos e sua comparação com as metas;
- na ação corretiva, nas operações e nos processos, a partir dos desvios encontrados nos resultados, quando comparados com as metas.

Essas atividades-chave podem ser entendidas, também, como parte do clássico modelo *Plan, Do, Check and Act (PDCA)* de melhoria contínua em uma organização, o qual foi formalizado por Deming na década de 80.

O PROJETO

DETALHAMENTO DAS ETAPAS

O projeto foi dividido em cinco macroetapas, representadas pela figura a seguir:



Figura 3 - Macroetapas do Projeto (fonte: o autor)

A primeira etapa, Preenchimento das Ferramentas de Escopo dos Processos, consiste justamente no preenchimento de uma ferramenta – os diagramas de escopo – elaborada para ajudar os envolvidos na execução dos processos a terem uma melhor visibilidade do contexto associado a essa sequencia de atividades que eles desempenham. Naturalmente, o preenchimento dessas ferramentas e seu registro ajudará na visibilidade dos próprios gerentes sobre o contexto que cerca os processos da área de Arquivo de Conteúdo. É importante ressaltar que essa primeira etapa foi fundamental para definir o escopo de quais processos seriam construídos (caso não existissem), mapeados e modelados (caso já existissem) ou revisados (caso já existissem e já tivessem sido modelados pelo Escritório de Processos da empresa).

A segunda etapa, Revisão de Processos e Mapeamento de Novos Processos (AS IS), consiste justamente na descrição feita ao final do parágrafo anterior: o objetivo seria levantar processos que não tivessem sido mapeados ou modelados e desenhá-los e revisar aqueles que já estivessem desenhados.

A terceira etapa, Sugestão de Melhorias e Mapeamento dos Processos TO BE, seria o passo seguinte à etapa anterior. A partir de uma revisão dos processos, junto aos seus executores, levantar e registrar melhorias – sejam nas atividades em si, sejam nos sistemas envolvidos na execução dessas atividades – e implementá-las nos processos, a partir do redesenho dos processos AS IS para transformá-los em processos TO BE.

A quarta etapa, Criação de Normas para Processos Mapeados, segue a sugestão de FALCONI (2004) com a criação dos Procedimentos Operacionais Padrão (chamados na empresa de POPs) justamente com o intuito de padronizar a parte operacional da área e registrar as atividades em um esforço de melhor gestão do conhecimento no departamento. Esses POPs registram atividades mais operacionais, chegando a um nível de detalhamento maior do que aquele representado nos modelos de processos. Vale ressaltar que essa etapa será tocada somente pela equipe interna da empresa.

A quinta e última etapa seria a de Sugestão de um Modelo de Gestão da Rotina e de Melhoria Contínua. Basicamente, é a sugestão de um modelo que possa gerar atividades e reuniões rotineiras no intuito de trazer à tona ocorrências nos processos com potencial de perdas para a área ou para a empresa – promovendo, também, a construção de mecanismos de controle ou planos de ação para que isso não ocorra – e de possibilitar ações de melhoria contínua a partir da constante revisão das atividades desempenhadas.

Cada etapa promoveu a elaboração e entrega de produtos. Vale ressaltar que os produtos construídos ao longo desse trabalho não correspondem ao escopo real do projeto, já que também houve uma frente interna à empresa trabalhando em paralelo.

ETAPA 1 – DIAGRAMAS DE ESCOPO

Abaixo, o *template* para preenchimento da ferramenta:









ESCOPO DO PROCESSO		
Nome do Processo: <input type="text"/>	Responsável pelo Processo: <input type="text"/>	
NORMAS, REGULAMENTOS, POLÍTICAS... 	OBJETIVO 	MECANISMOS DE MENSURAÇÃO (RESULTADOS) 
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ENTRADAS 	PROCESSO	SAÍDAS 
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
FORNECEDORES 	FERRAMENTAS DE APOIO 	CLIENTES 
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Figura 4 - Diagrama de Escopo (fonte: o autor)

A lógica seria observar o processo mapeado sob a forma de caixa preta, ou seja, salientar somente seus entornos, representados pelas caixas azuis em volta. Seriam elas, de cima para baixo, da esquerda para a direita:

- 1) *Normas, Regulamentos, Políticas*: tudo aquilo que delimita a ação do executor do processo. Podem ser regras de negócio impostas pela alta gerência ou normas de órgãos de controle externos à empresa (p.ex., agências reguladoras);
- 2) *Objetivo*: o objetivo real daquele processo, sua missão, o porquê dele existir;
- 3) *Mecanismos de Mensuração dos Resultados*: para verificar a existência de algum tipo de indicador de desempenho do processo, mesmo que *ad hoc*. Caso não existisse, sugestões de possíveis indicadores de interesse eram feitas;
- 4) *Entradas*: tudo aquilo que “entra” no processo e que vai ser “transformado” pelo seu executor;
- 5) *Saídas*: todos os resultados do processo, tudo aquilo que foi “transformado” pelo seu executor;
- 6) *Fornecedores*: todos os envolvidos que provêm as entradas do processo;

7) *Ferramentas de apoio*: artifícios que auxiliem na execução do processo (p.ex., *softwares*, planilhas);

8) *Clientes*: todos os envolvidos que se servirão das saídas geradas pelo processo.

Vale ressaltar que o preenchimento da caixa “Processo”, com a sequencia de atividades realizadas pelo executor, é opcional.

Abaixo, seguem todos os diagramas preenchidos. Cada um deles, naturalmente, representou um processo a ser levantado ou revisado.

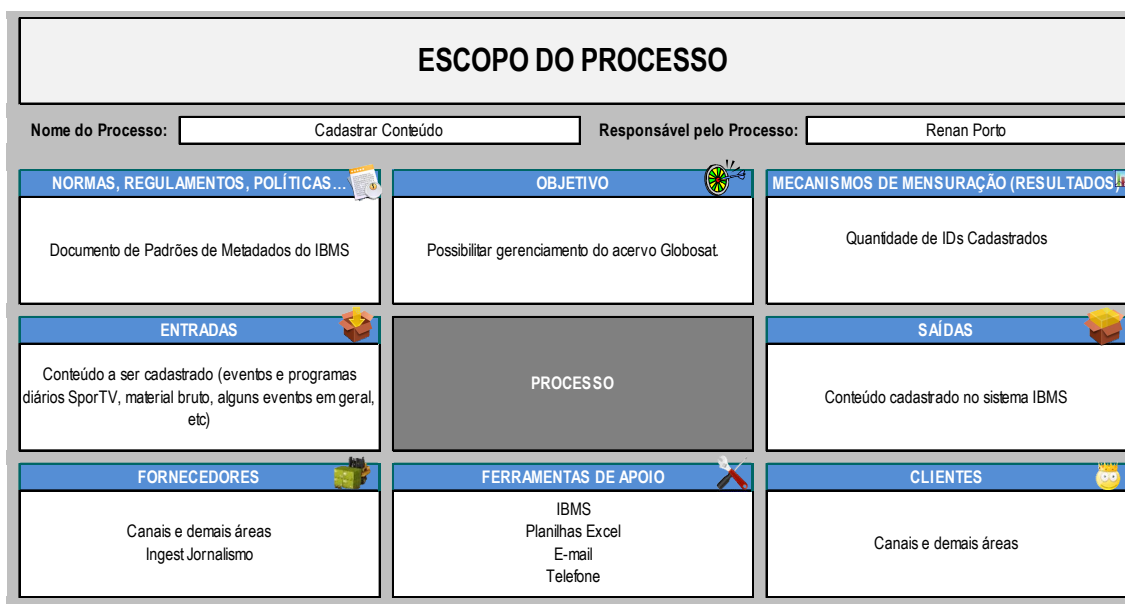


Figura 5 - Diagrama de Escopo: Cadastrar Conteúdo

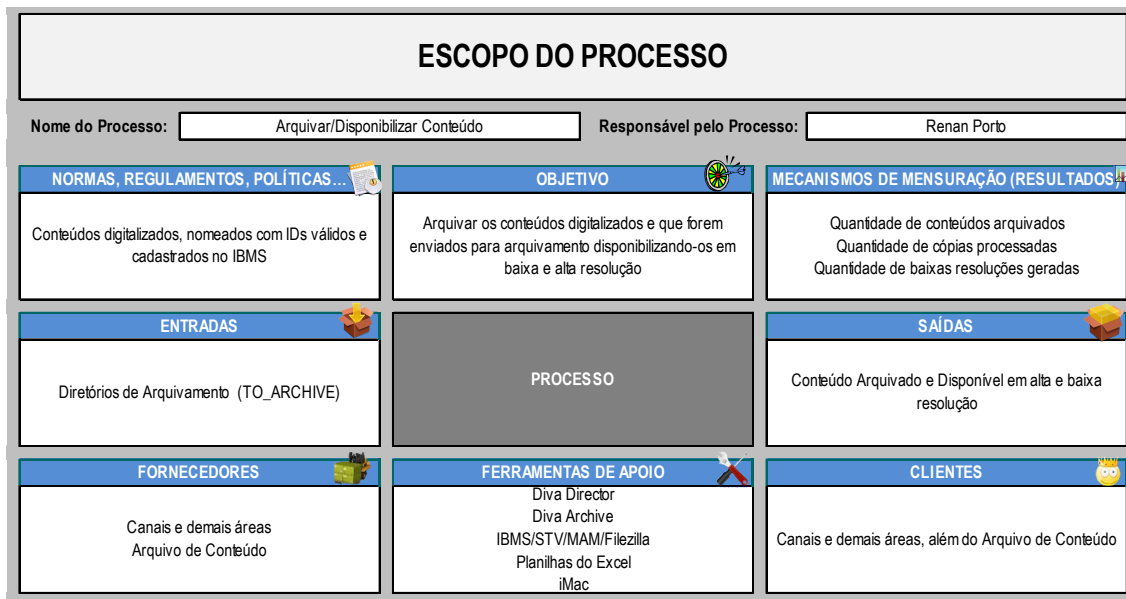


Figura 6 - Diagrama de Escopo: Arquivar / Disponibilizar Conteúdo

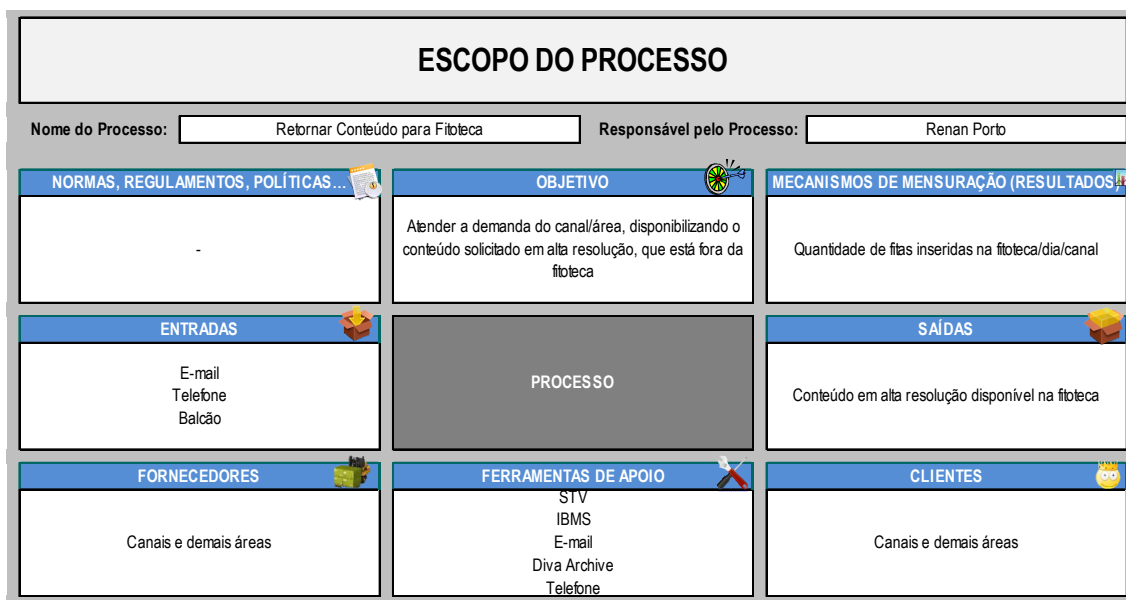


Figura 7 - Diagrama de Escopo: Retornar Conteúdo para Fitoteca



Figura 8 - Diagrama de Escopo: Deletar Conteúdo

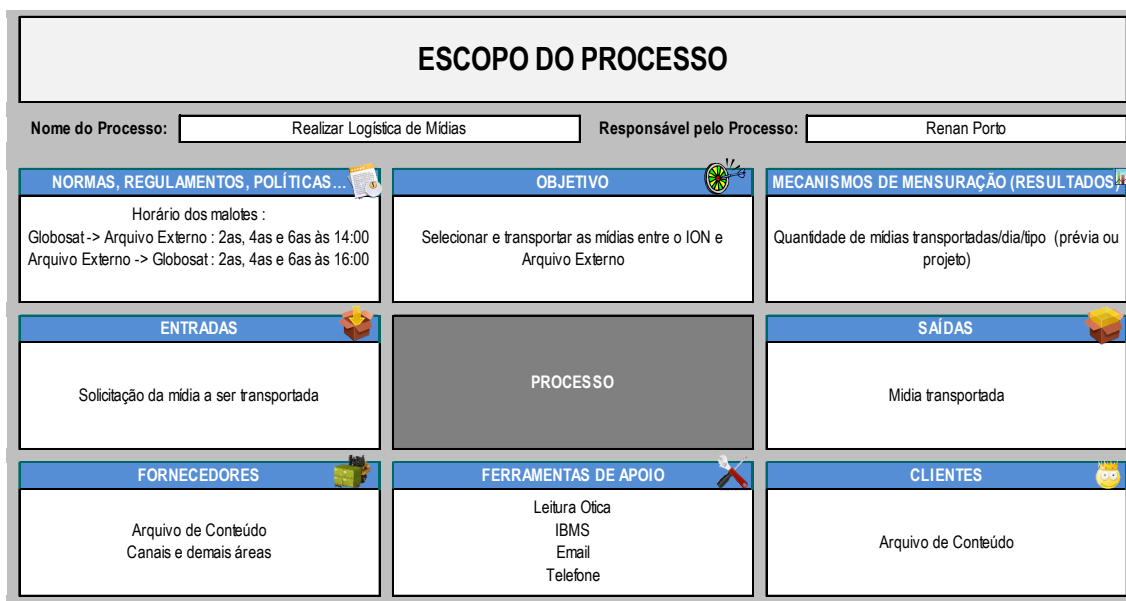


Figura 9 - Diagrama de Escopo: Realizar Logística de Mídias

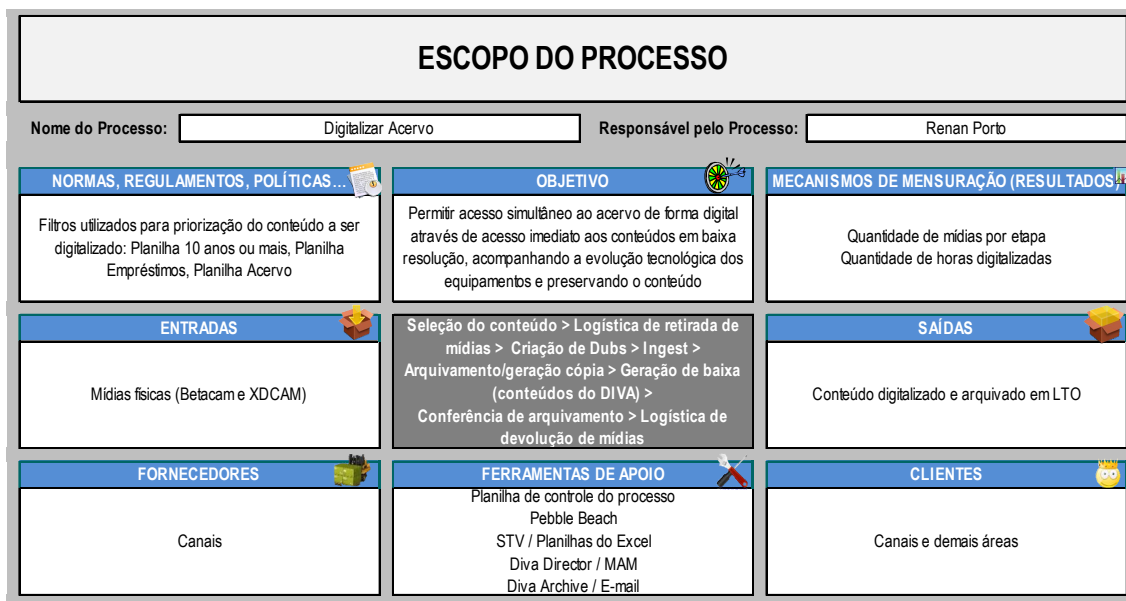


Figura 10 - Diagrama de Escopo: Digitalizar Acervo

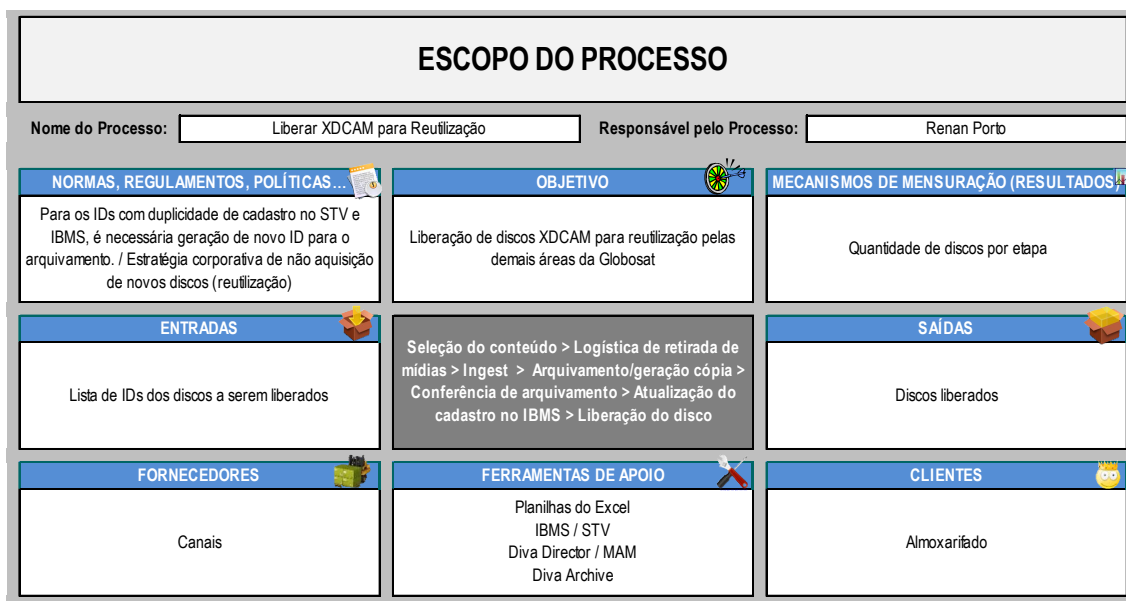


Figura 11 - Diagrama de Escopo: Liberar XDCAM para Reutilização

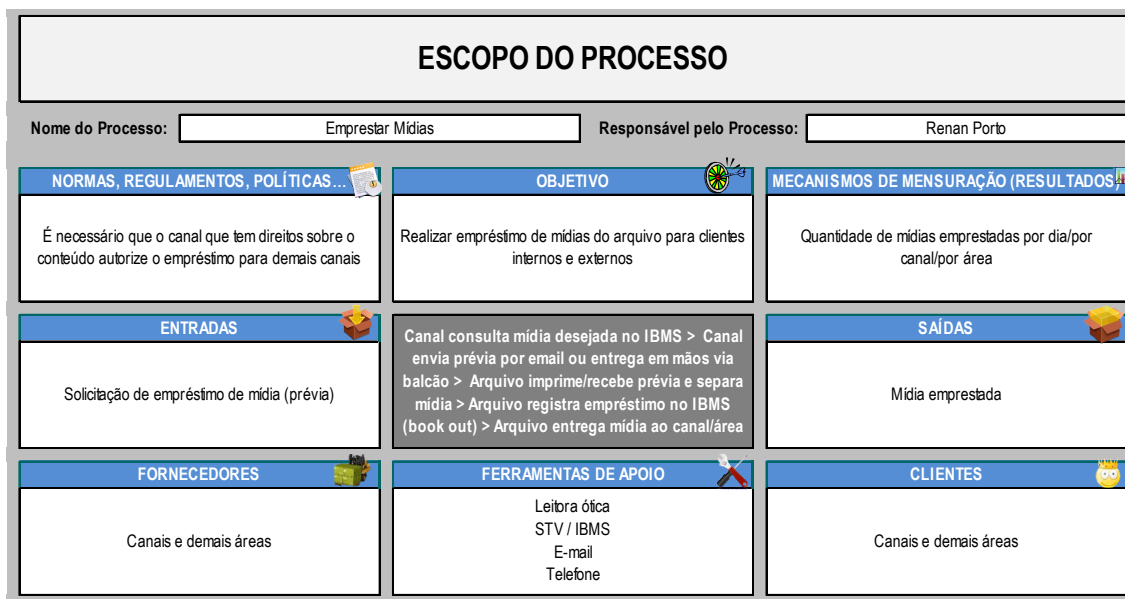


Figura 12 - Diagrama de Escopo: Emprestar Mídias

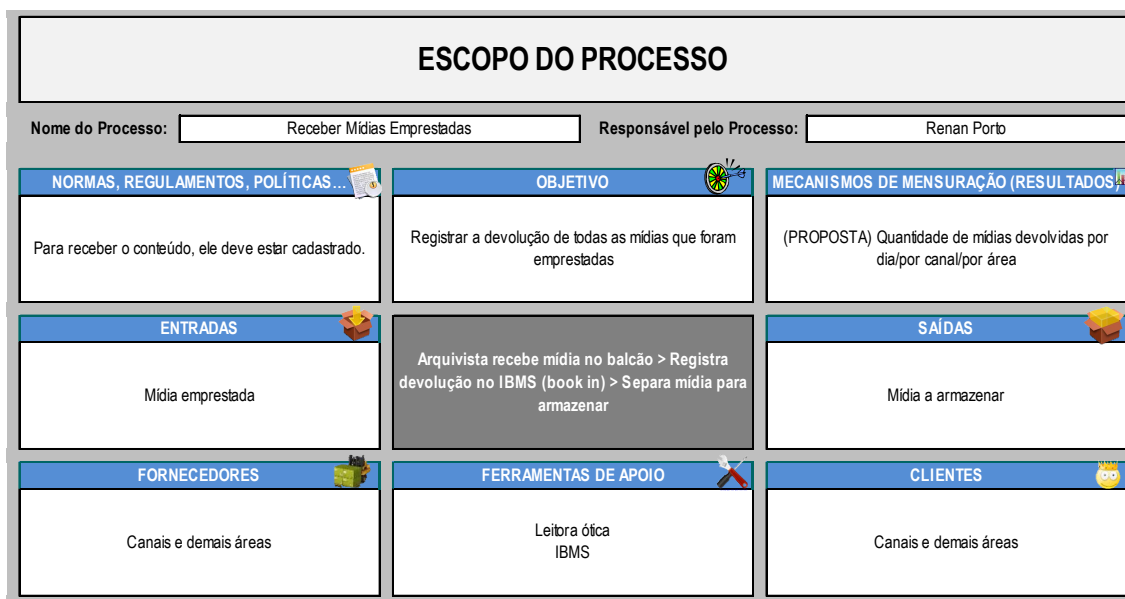


Figura 13 - Diagrama de Escopo: Receber Mídias Empréstadas

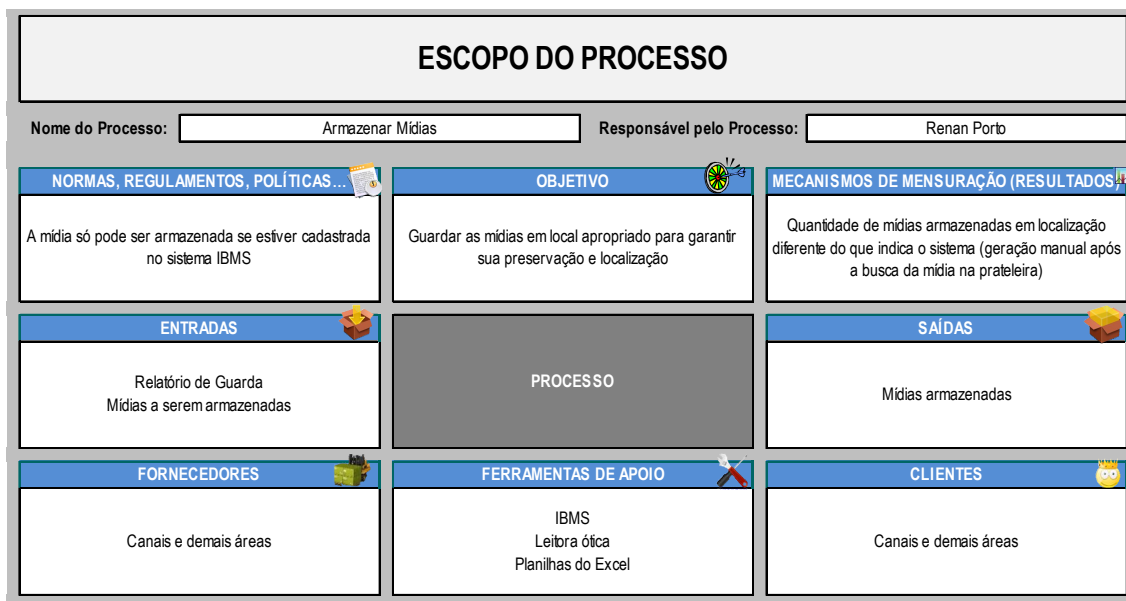


Figura 14 - Diagrama de Escopo: Armazenar Mídias

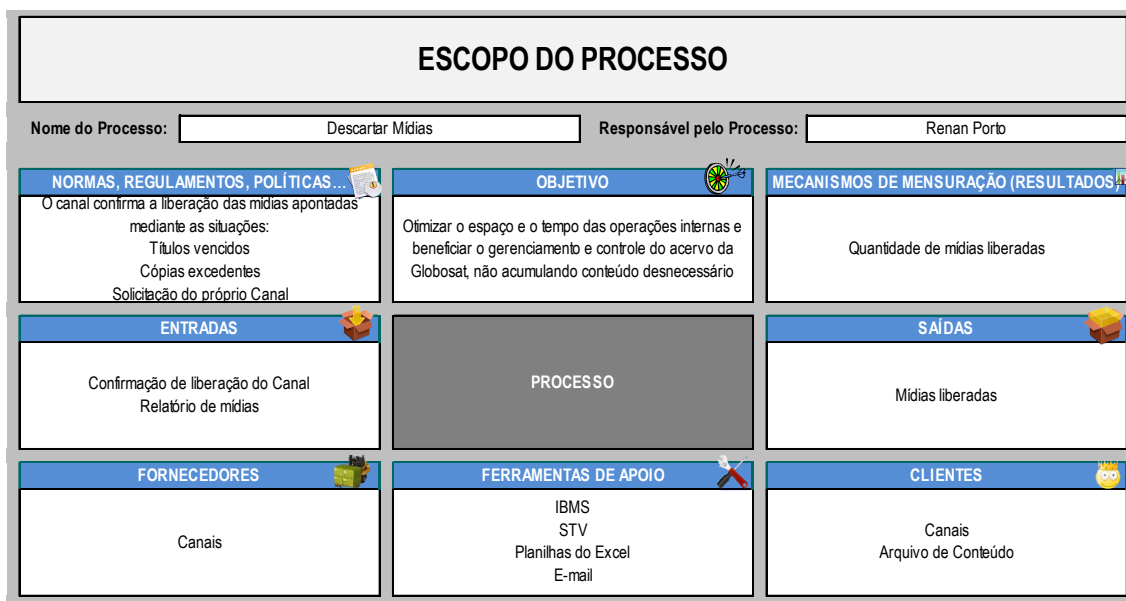


Figura 15 - Diagrama de Escopo: Descartar Mídias

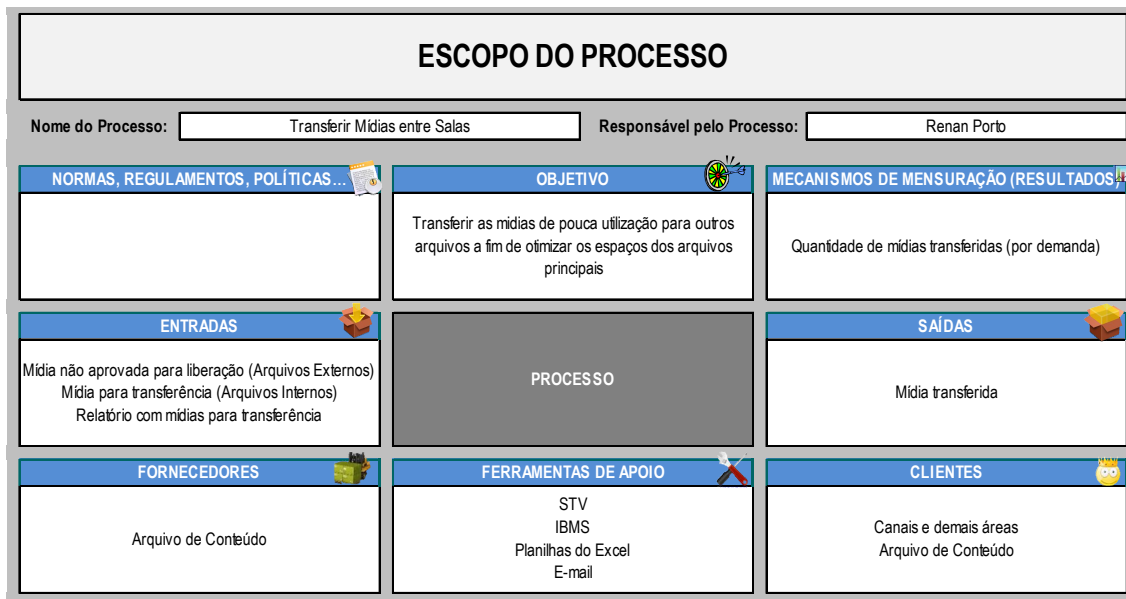


Figura 16 - Diagrama de Escopo: Transferir Mídias entre Salas

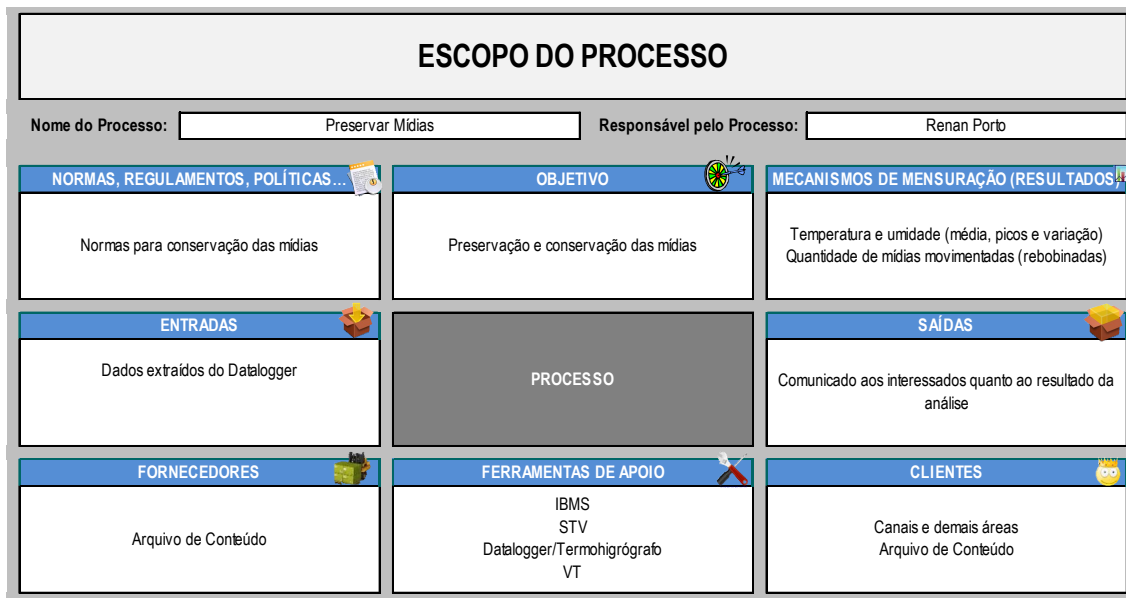


Figura 17 - Diagrama de Escopo: Preservar Mídias

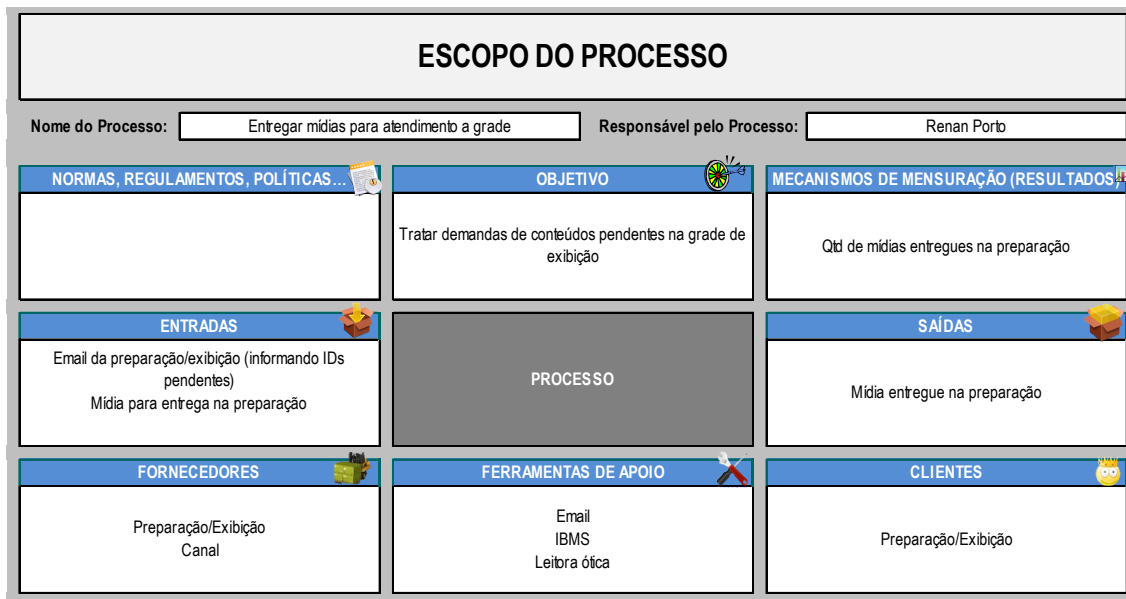


Figura 18 - Diagrama de Escopo: Entregar Mídias para Atendimento à Grade

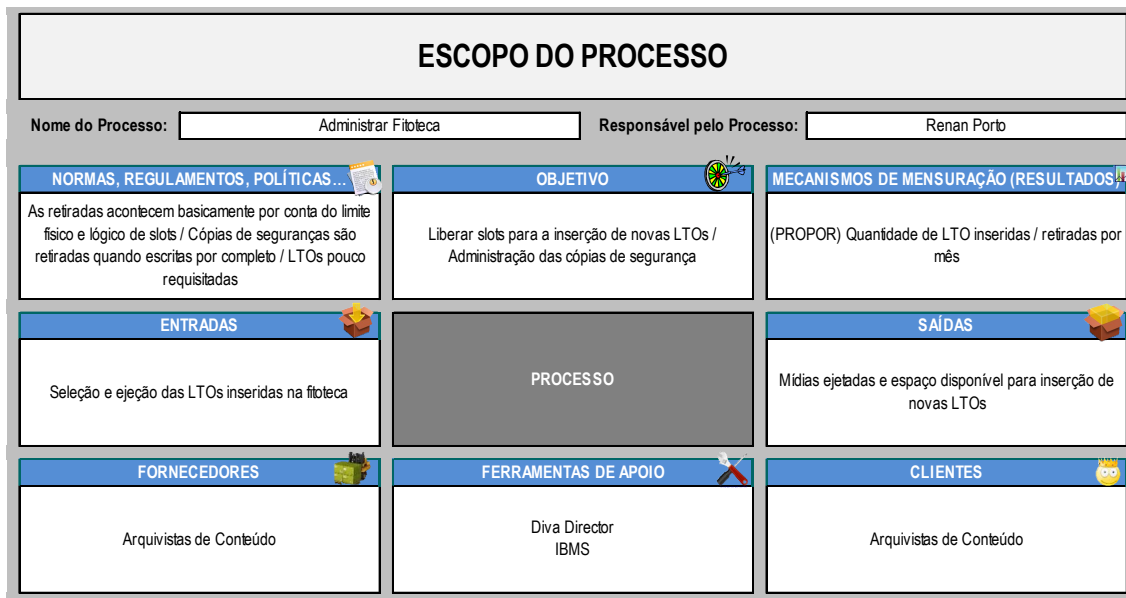


Figura 19 - Diagrama de Escopo: Administrar Fitoteca

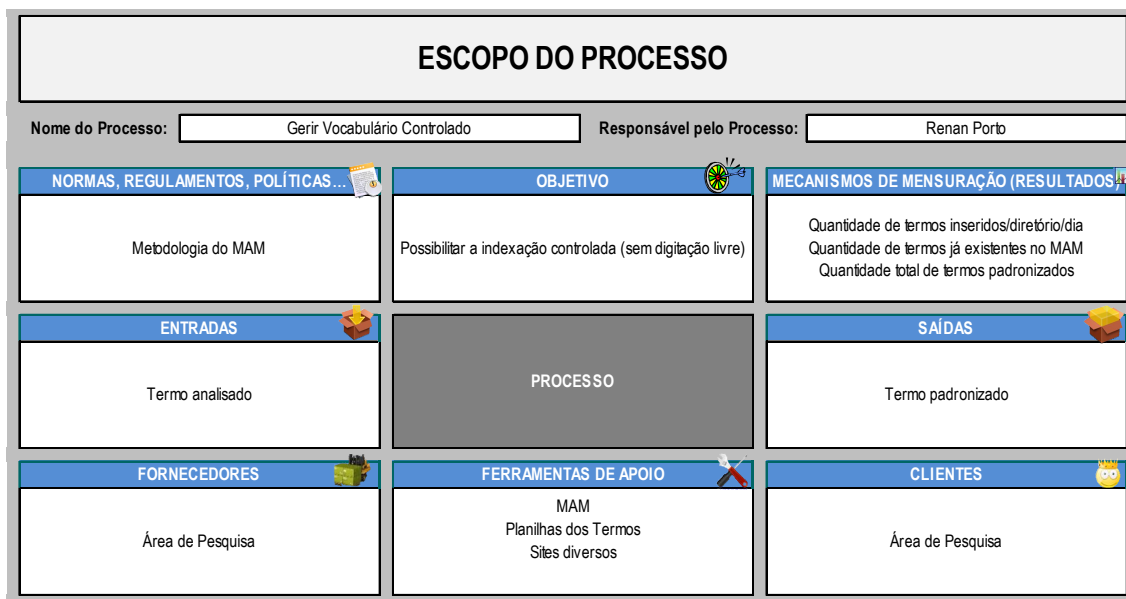


Figura 20 - Diagrama de Escopo: Gerir Vocabulário Controlado



Figura 21 - Diagrama de Escopo: Decupar Conteúdo / Evento Canal S

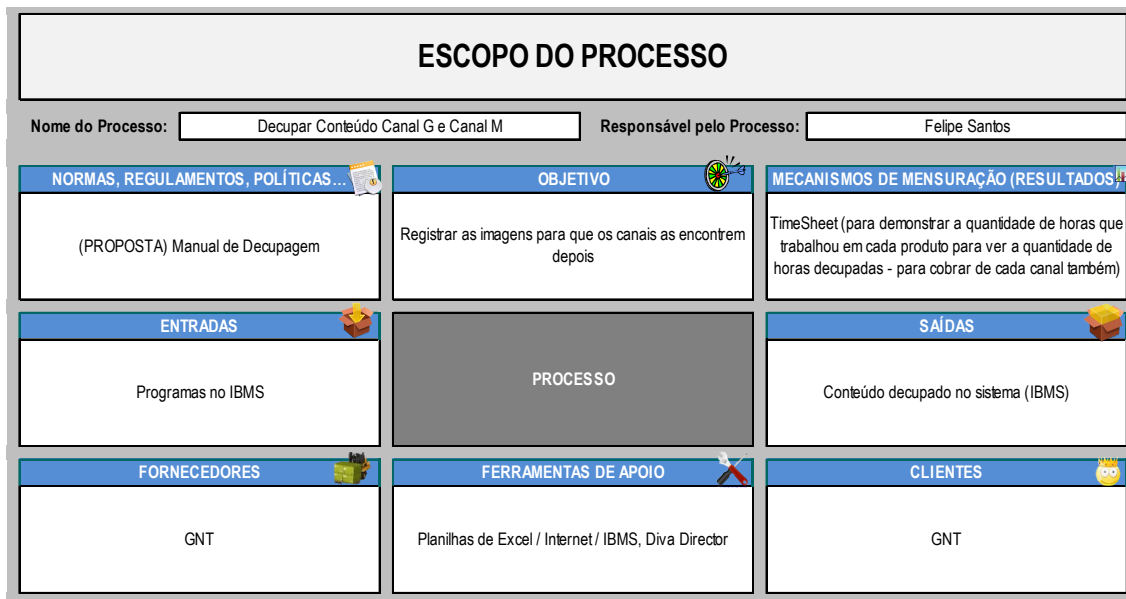


Figura 22 - Diagrama de Escopo: Decupar Conteúdo Canal G e Canal M

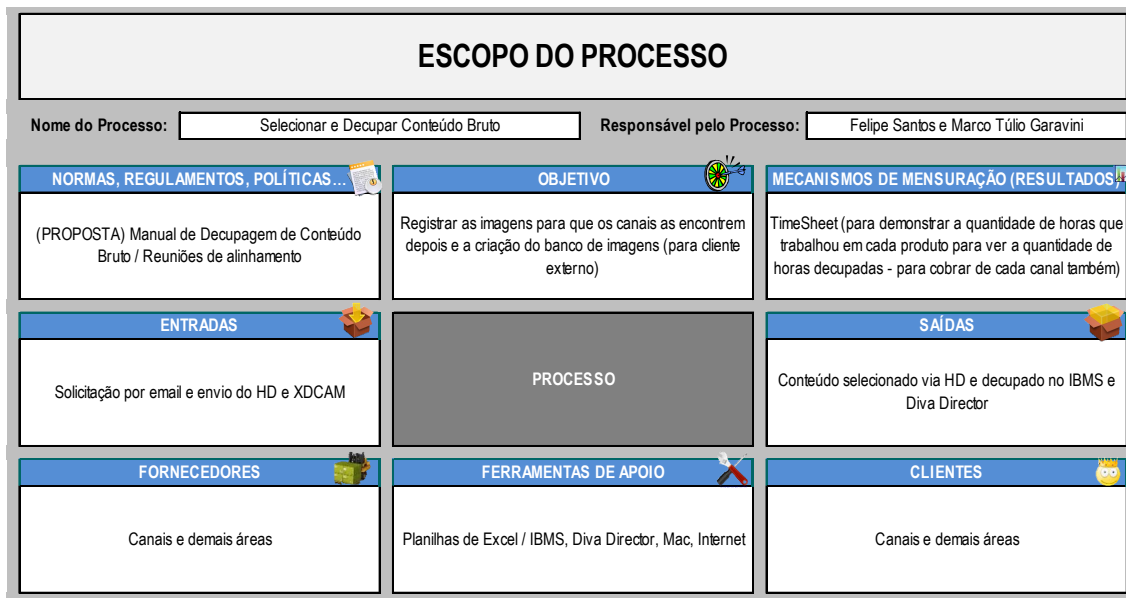


Figura 23 - Diagrama de Escopo: Selecionar e Decupar Conteúdo Bruto

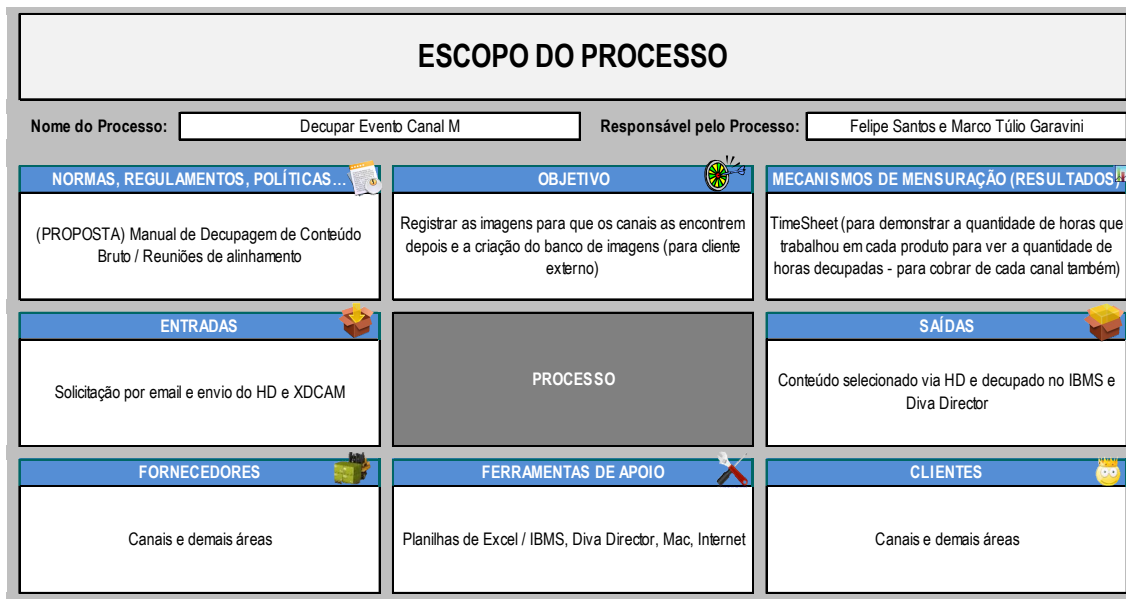


Figura 24 - Diagrama de Escopo: Decupar Evento Canal M

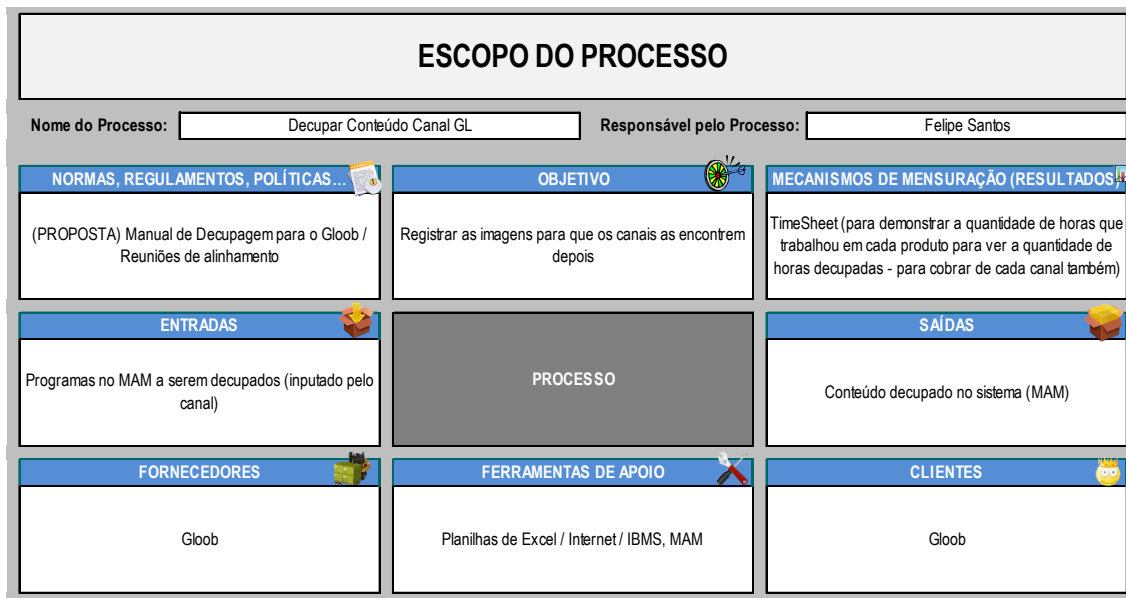


Figura 25 - Diagrama de Escopo: Decupar Conteúdo Canal GL

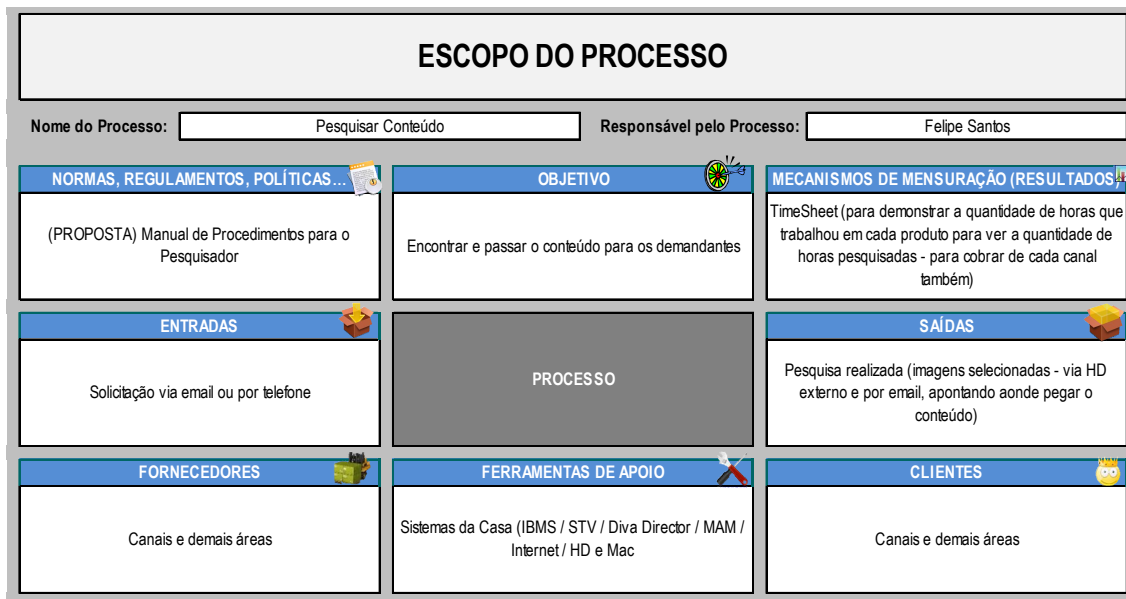


Figura 26 - Diagrama de Escopo: Pesquisar Conteúdo

ETAPA 2 – MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

Nessa etapa, houve uma cisão maior das tarefas entre a equipe interna à empresa e a equipe externa à empresa. Muitos dos processos levantados na etapa anterior ficaram nas mãos do Escritório de Processos da organização, o qual atuava em conjunto com a média gerência e o núcleo operacional da área.

A notação usada pela empresa é a *Business Process Modeling and Notation (BPMN)* e a mesma já conta com alguns documentos explicando o padrão de linguagem usado por ela. Naturalmente, o trabalho tentou respeitar esse padrão ao máximo, seguindo, também, os princípios de modelagem estabelecidos por SCHEER (1998) e PIDD (1999).

Abaixo, seguem os processos mapeados pela equipe externa, correspondentes aos níveis 2 e 3 da hierarquia de processos. Esses se encontram, no nível 1 da hierarquia, dentro do processo “Gerir Mídias”. Para melhor visualização dessa hierarquia, rever as figuras 1 e 2 (págs: 11 e 12).

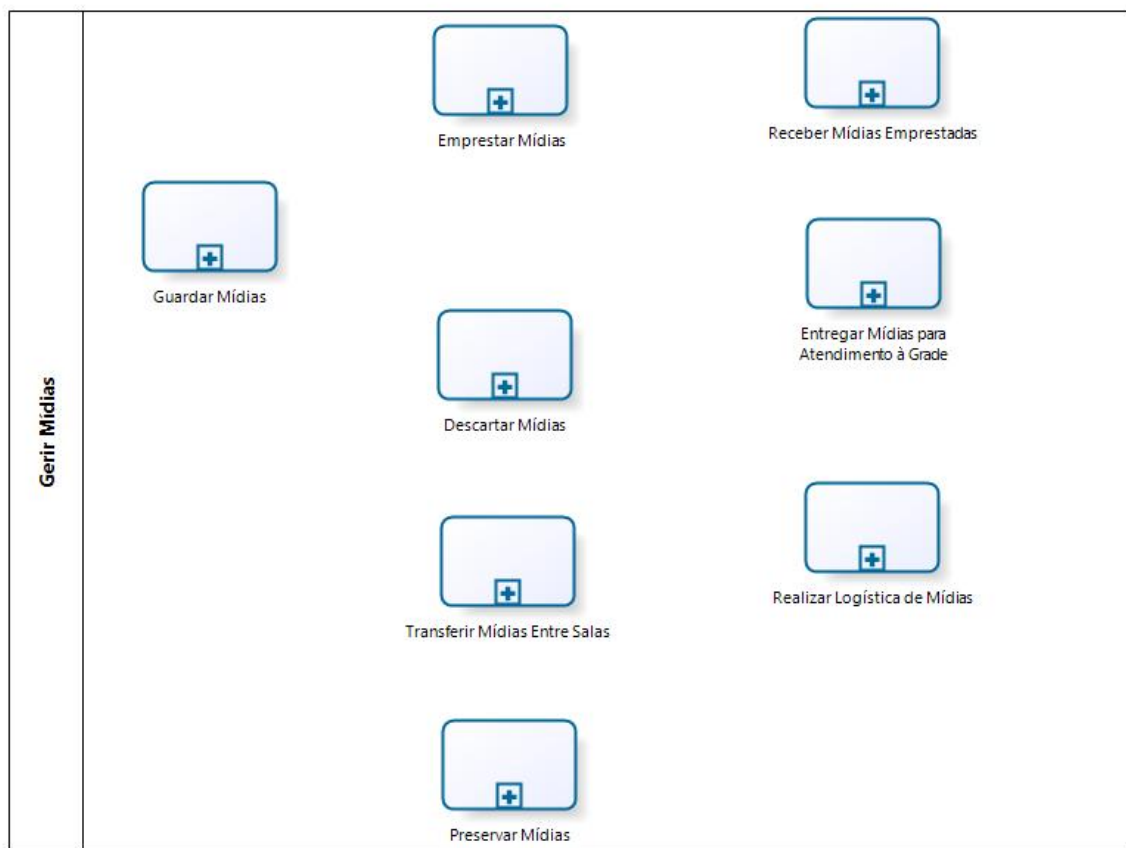


Figura 27 - Nível 2: Gerir Mídias

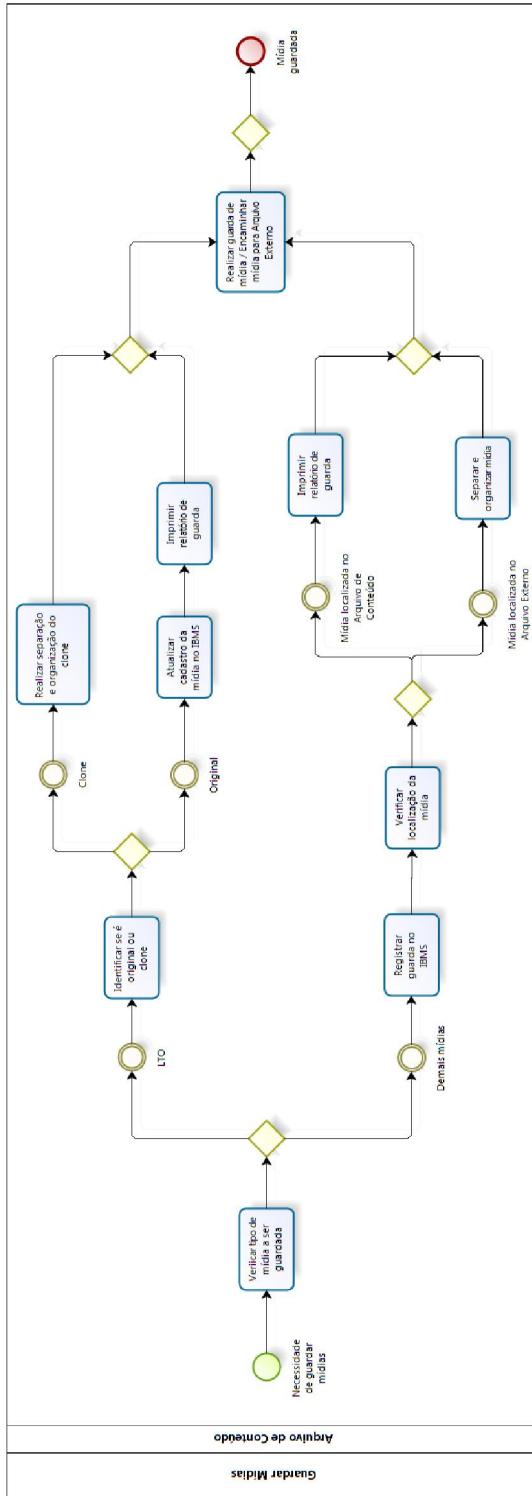


Figura 28 - Nível 3: Guardar Mídias

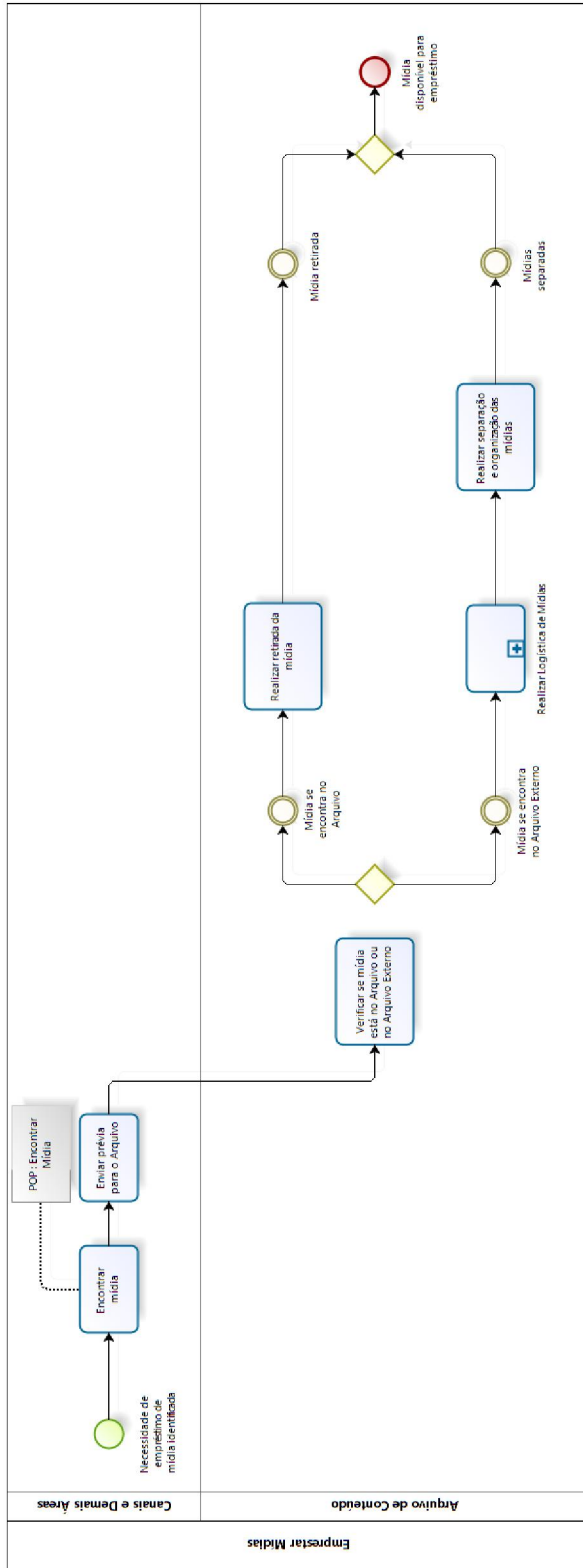


Figura 29 - Nível 3: Emprestar Mídias

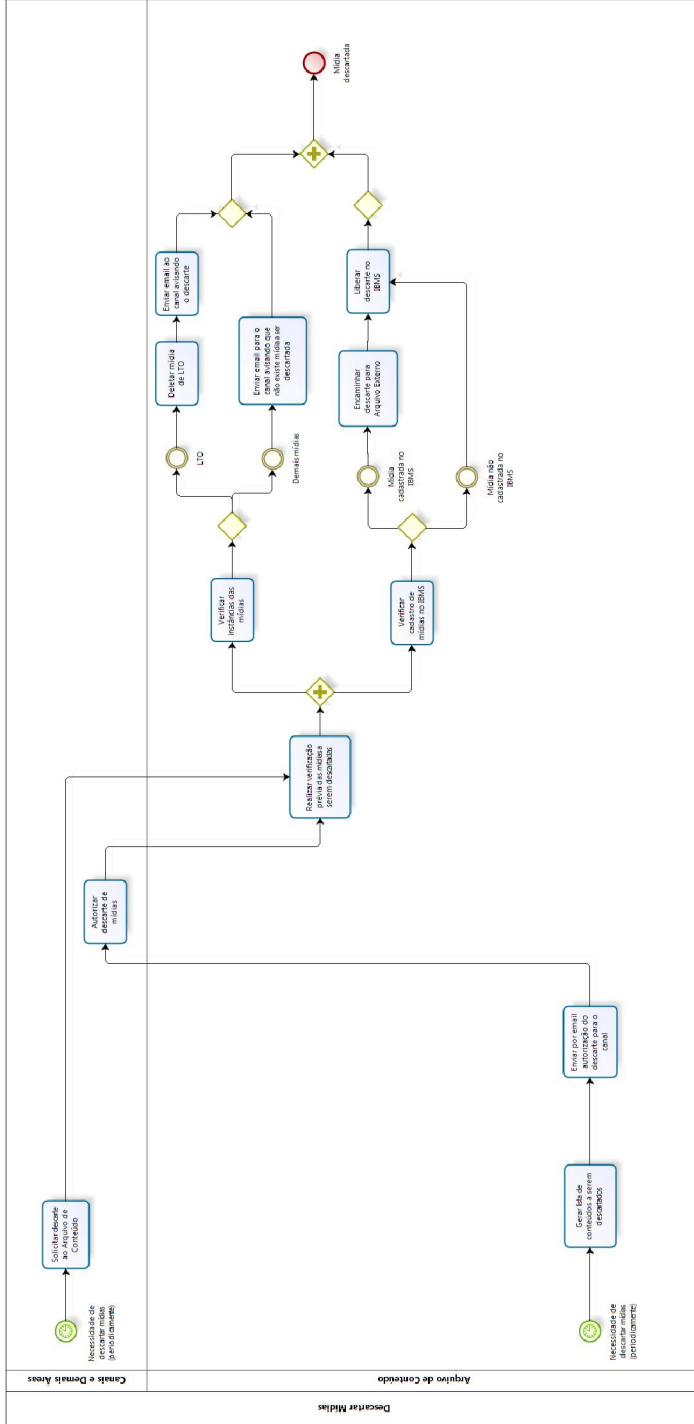


Figura 30 - Nível 3: Descartar Mídias

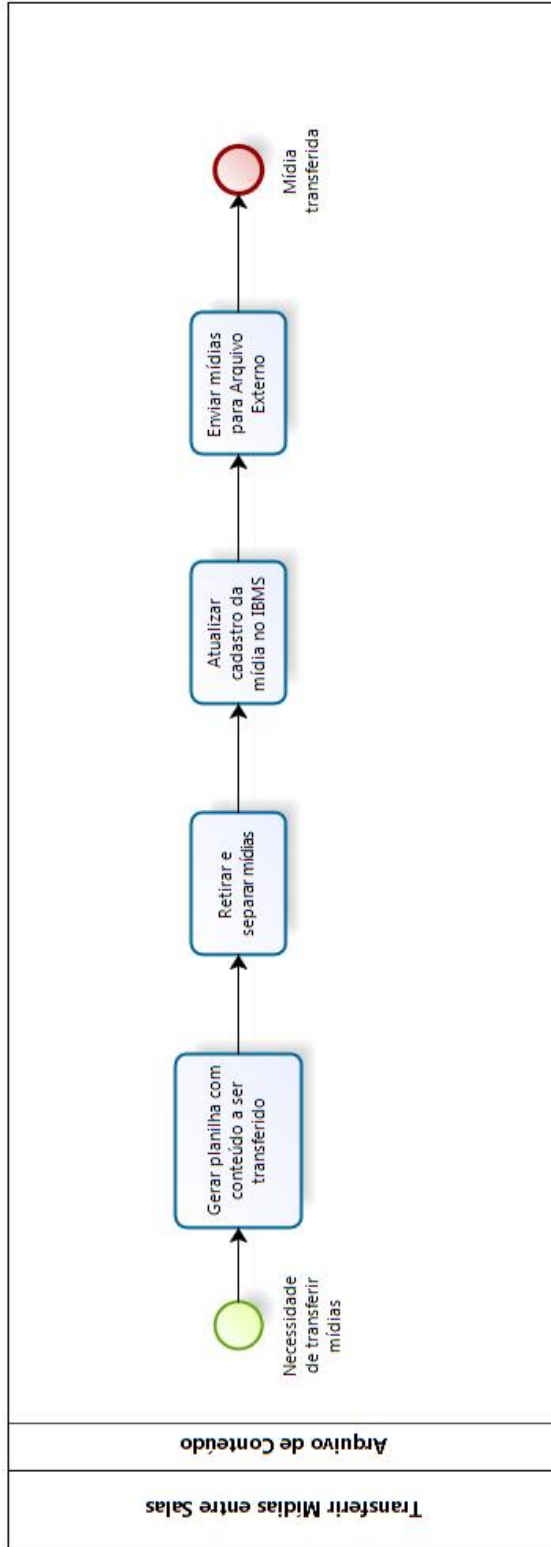


Figura 31 - Nível 3: Transferir Mídias Entre Salas

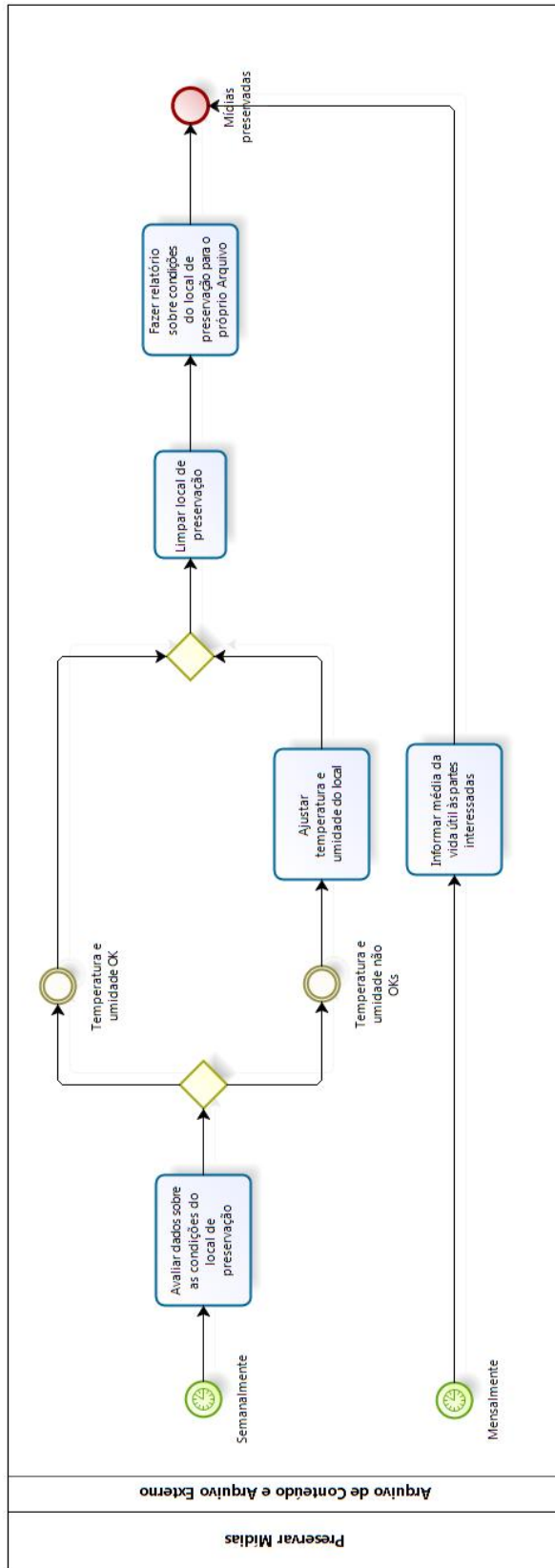


Figura 32 - Nível 3: Preservar Mídias

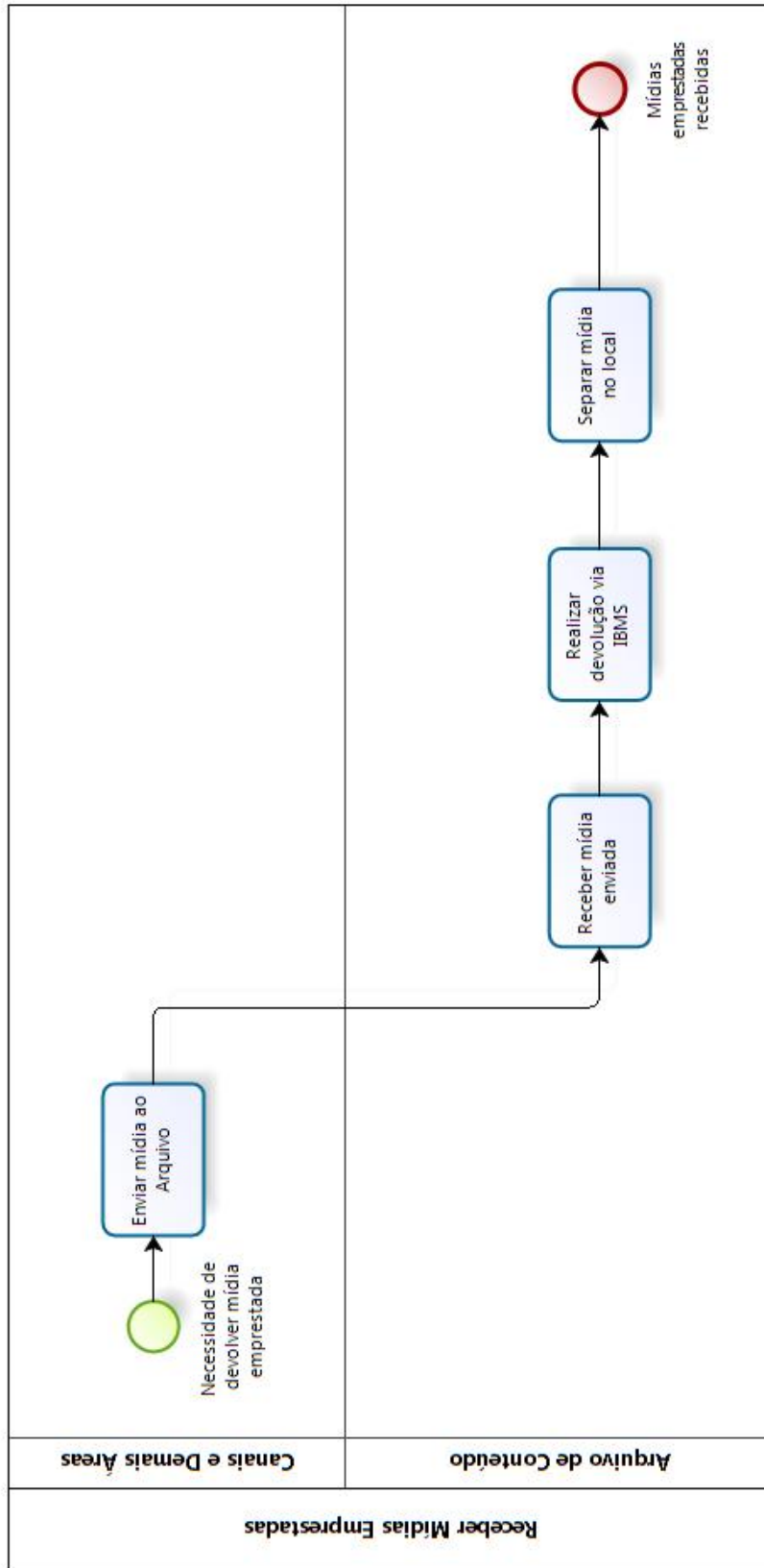


Figura 33 - Nível 3: Receber Mídias Empréstadas

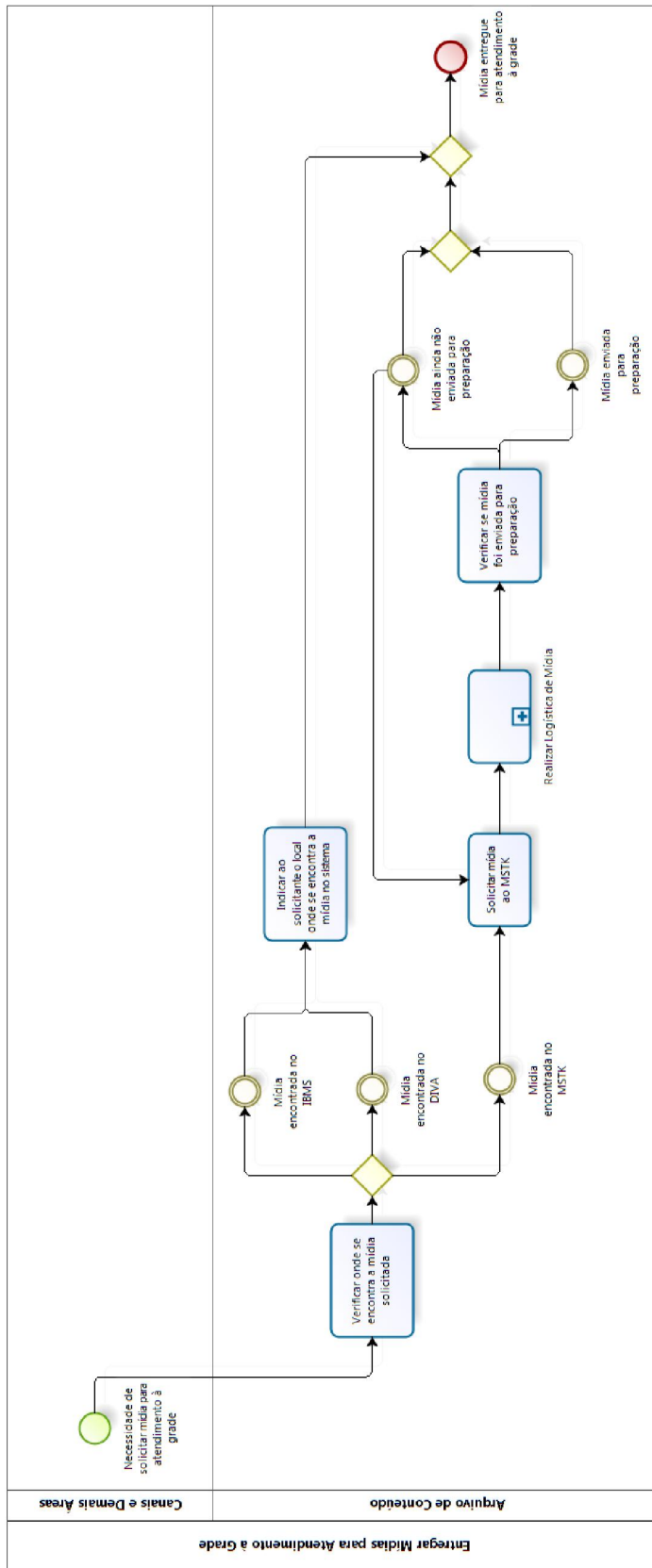


Figura 34 - Nível 3: Entregar Mídias para Atendimento à Grade

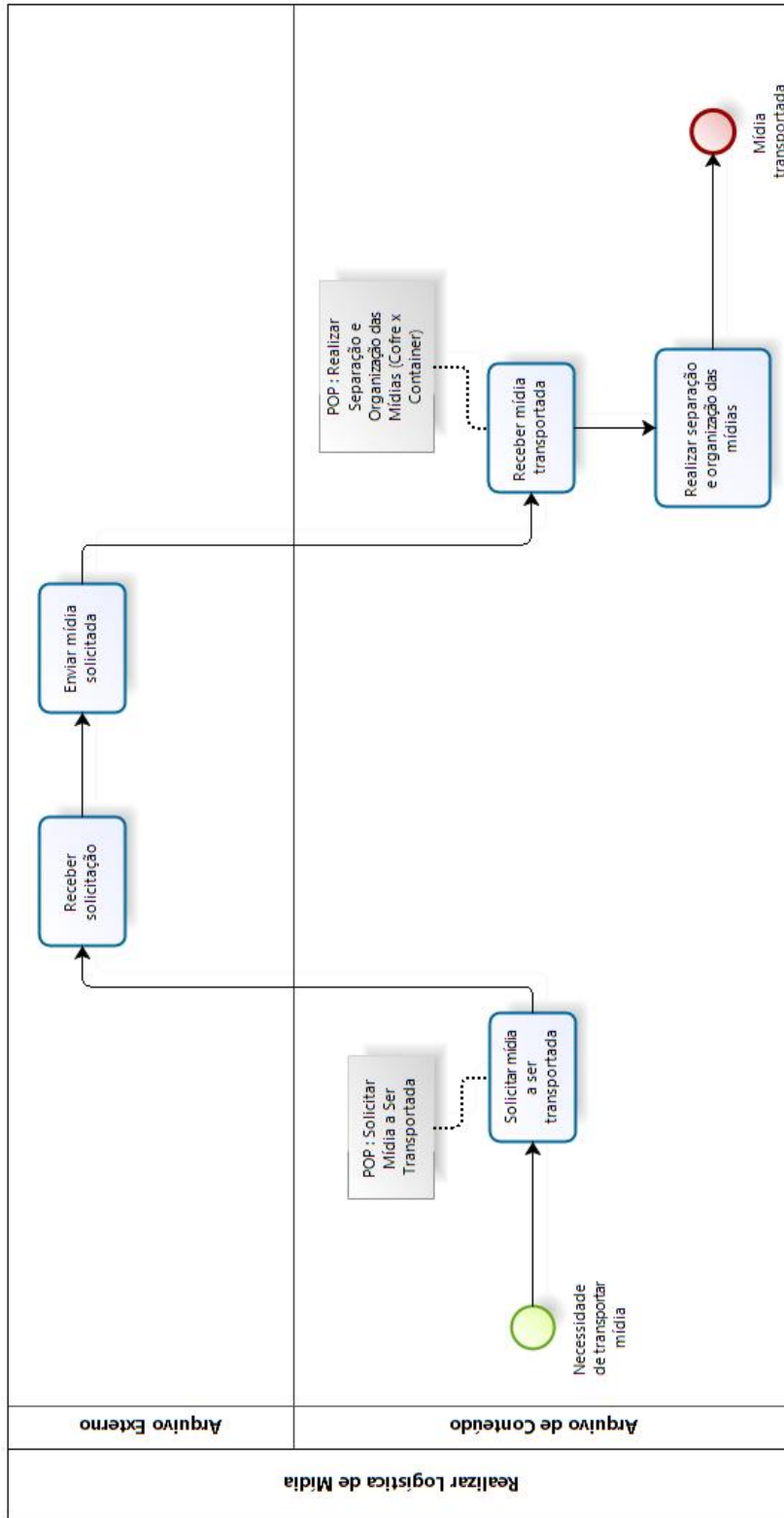


Figura 35 - Nível 3: Realizar Logística de Mídia

ETAPA 3 – MELHORIAS E PROCESSOS TO BE

Atualmente, quase não existem mais projetos que cumpram o papel de apenas levantar e modelar os processos de uma organização. Existe sempre um esforço em promover melhorias nesses processos e redesenhá-los, de tal maneira que promova um desempenho mais satisfatório para todas as partes envolvidas. Por isso, a importância de se levantar, junto aos responsáveis pela *performance* dos processos da área de Arquivamento de Conteúdo, melhorias futuras a serem implementadas.

Para tal levantamento, elaborou-se uma ferramenta a qual deveria ser preenchida durante ou ao final de cada entrevista de mapeamento e modelagem, justamente com o intuito de registrar sugestões de melhorias e promove-las assim que possível. Abaixo, segue a ferramenta usada.

BASE DE MELHORIAS EM PROCESSOS				
#	DESCRIÇÃO DA MELHORIA	PROCESSO	PRIORIDADE	STATUS
1	Estender pesquisa prévia no DIVA e no IBMS a todos os solicitantes	Emprestar Mídias	Baixa	Não Iniciado
2	Configurar aparelho de mensuração de temperatura e de umidade para realizar preservação de mídias no Container do ION	Preservar Mídias e Conteúdos	Alta	Não Iniciado
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Figura 36 - Base de Melhorias em Processos (fonte: o autor)

Como pode ser visto na figura acima, a ferramenta apresenta campos para a descrição da melhoria, o processo relacionado à melhoria, a prioridade relativa e o status de implementação da mesma. Aliadas a reuniões mensais de acompanhamento dos processos, essa pode ser uma poderosa ferramenta para promover a melhoria contínua na área.

Além dessa base de melhorias para processos, elaborou-se também uma base de melhorias para os sistemas usados pela área, a fim de que os mecanismos de apoio para a realização das atividades também entrem numa lógica de melhoria contínua e maior amigabilidade para com os usuários. Abaixo, ilustra-se tal ferramenta.

BASE DE MELHORIAS EM SISTEMAS					
#	DESCRIÇÃO DA MELHORIA	SISTEMA	PROCESSO	PRIORIDADE	STATUS
1	Atrelar o ID da mídia ao seu título no sistema	IBMS	Receber Mídias Emprestadas	Média	Não Iniciado
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Figura 37 - Base de Melhorias em Sistemas (fonte: o autor)

Ela apresenta muitas semelhanças com a ferramenta anterior. O único campo adicional que encontramos é o sistema relacionado à melhoria sugerida.

Com relação a modelagem de processos TO BE, o único processo já desenhado com essa intenção foi o de “Preservar Mídias”. Basicamente, a sugestão de melhoria para esse processo é incluir mais uma área da empresa que o desempenhe: a área de Contêiner.

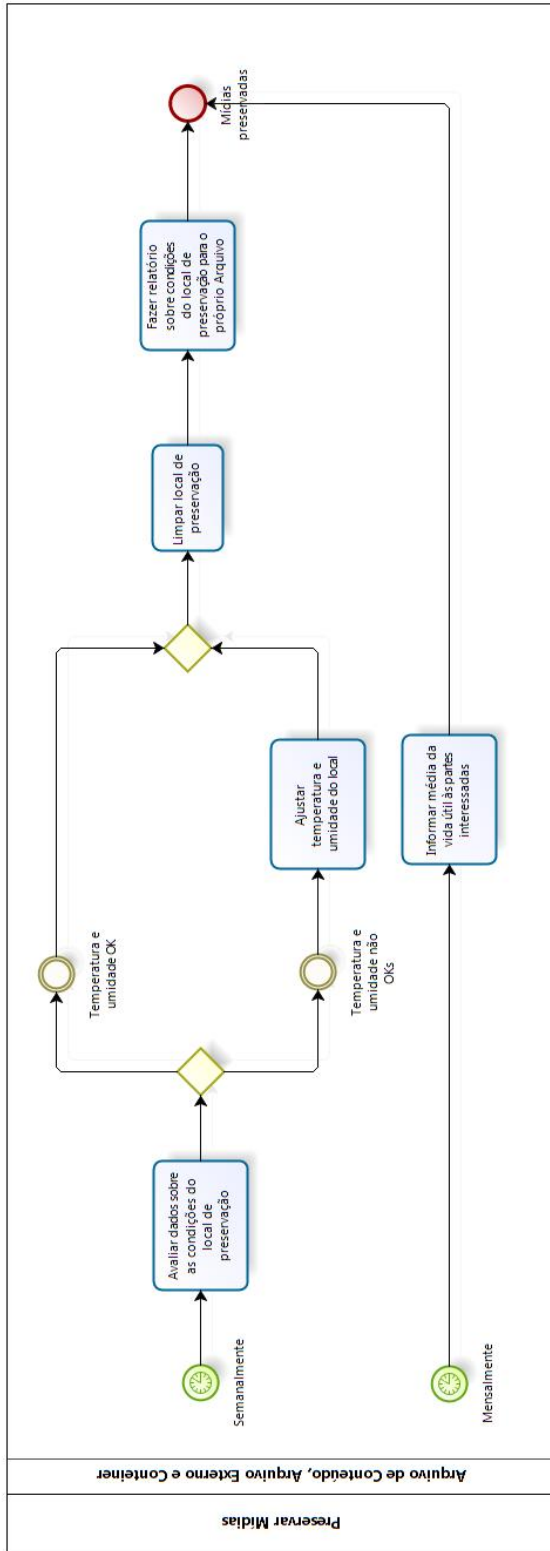


Figura 38 - Nível 3: Preservar Mídias (TO BE)

ETAPA 4 – O MODELO DE MELHORIA CONTÍNUA

Ainda com o intuito de entregar aos *stakeholders* do projeto algo além do simples levantamento e modelagem de processos, sugeriu-se um modelo de melhoria contínua para a área, de tal forma que exista uma perenização dos impactos positivos de um projeto de modelagem de processos.

Esse modelo teve como base FALCONI (2004) e ELOGROUP (2013). Juntamente ao modelo, foram sugeridas ferramentas para servirem como base para as atividades de melhoria contínua dentro da área.

A figura abaixo resume bem o modelo proposto, o qual baseia-se no acompanhamento dos processos da área.

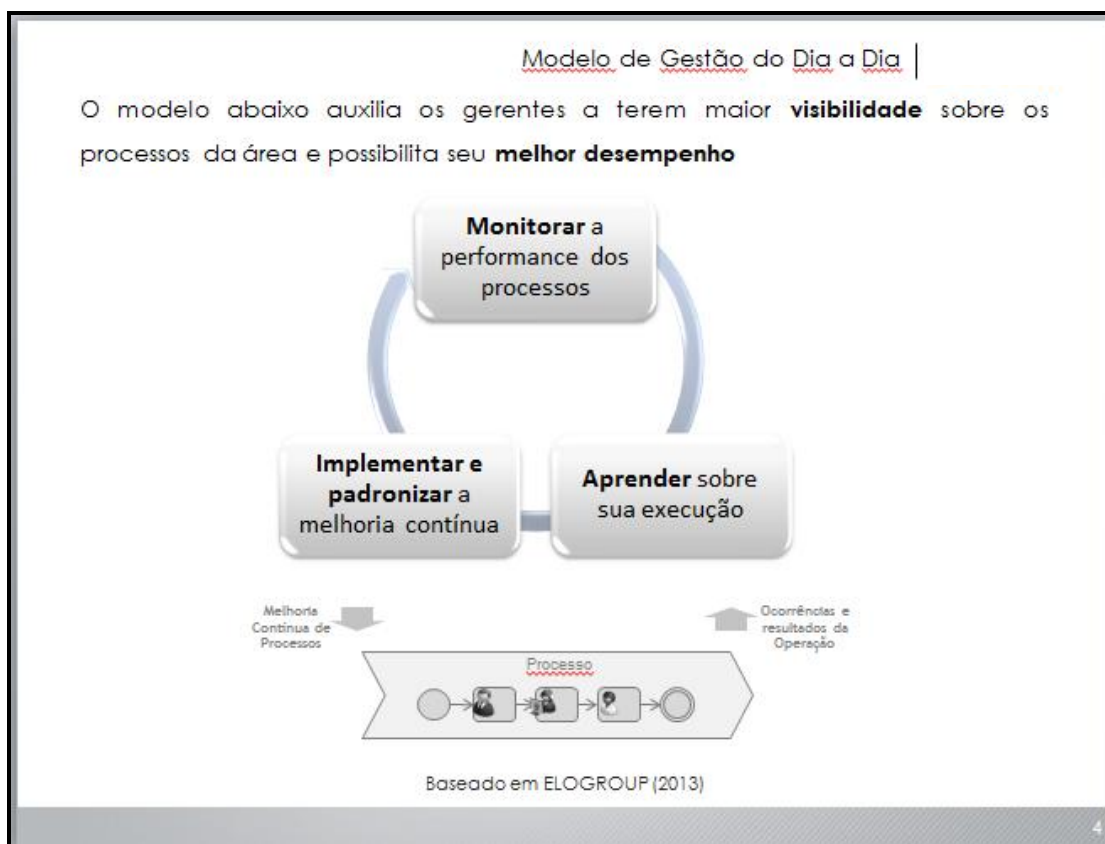


Figura 39 - Modelo de Gestão do Dia a Dia

A figura seguinte apresenta um detalhamento das etapas acima em macroprocessos.

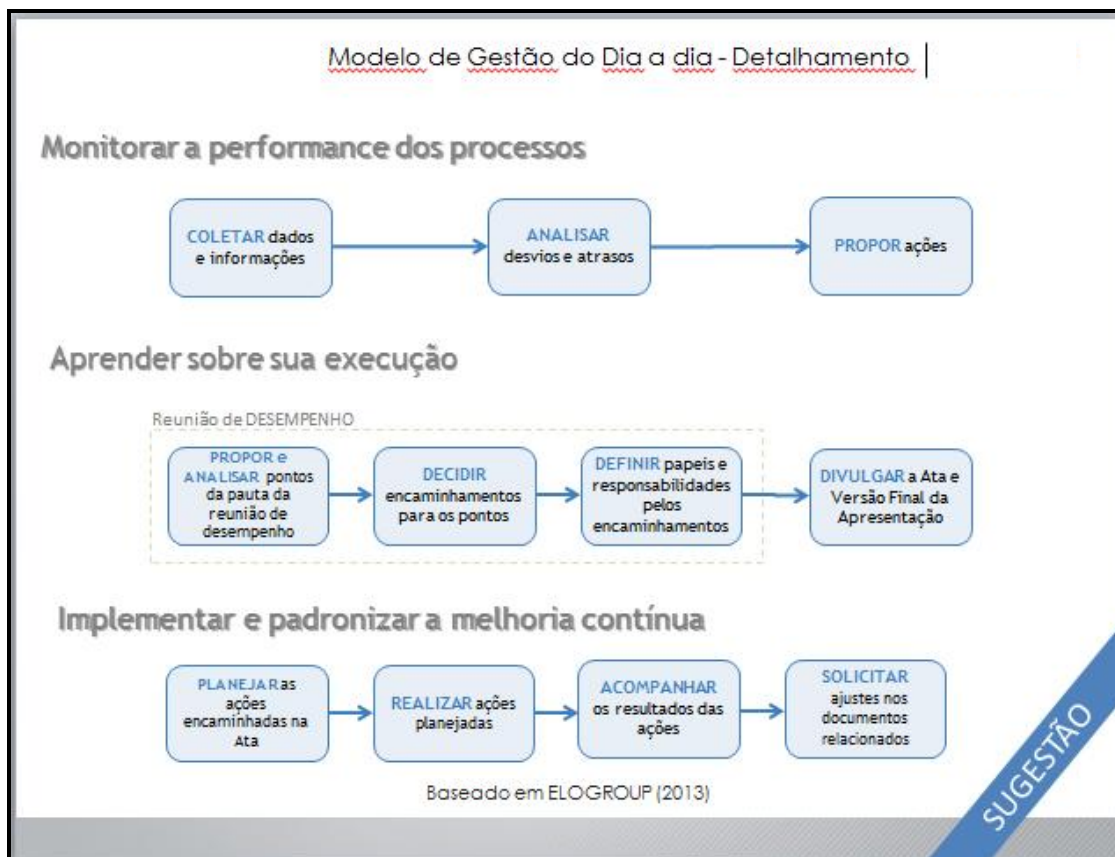


Figura 40 - Detalhamento do Modelo de Gestão do Dia a Dia

Além do detalhamento proposta acima, a figura abaixo sugere uma abordagem temporal para o modelo ser adotado dentro da área, de acordo com a maturidade do Arquivo para esse tema – que ainda é baixa.

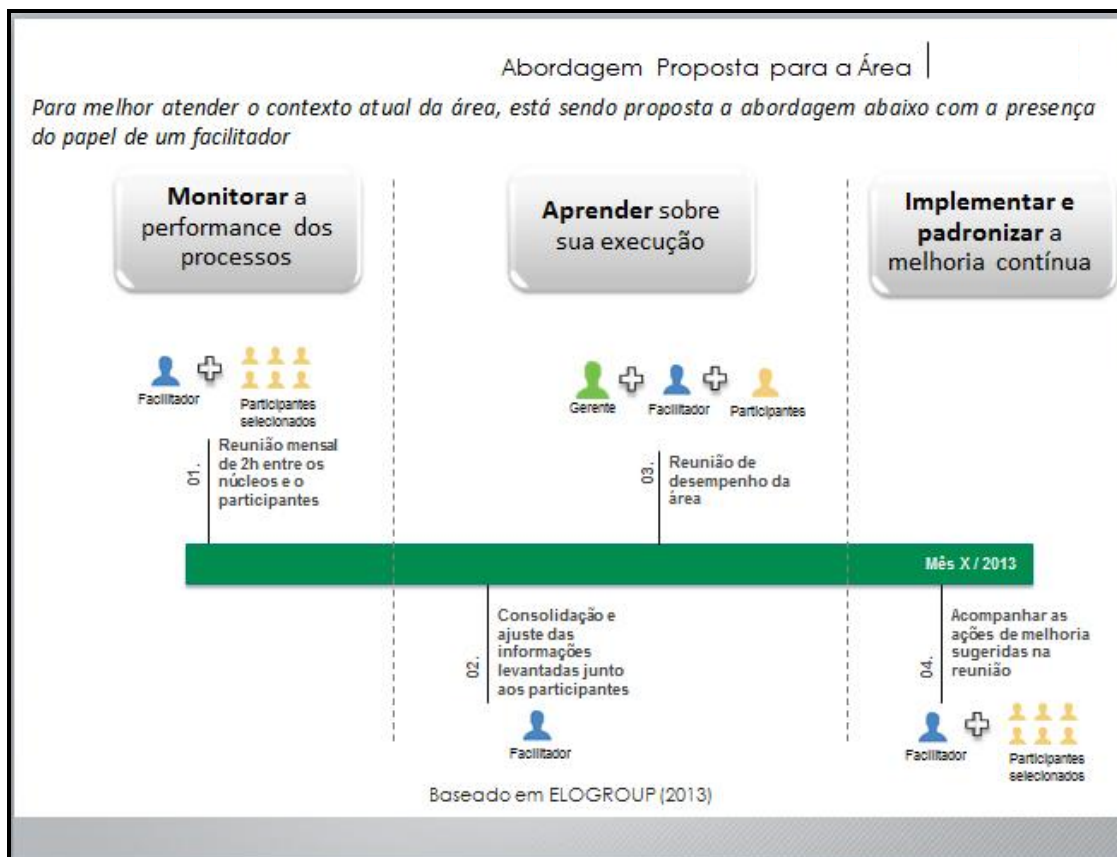



Figura 41 - O papel do facilitador

Para “catalisar” todo o processo de gestão do dia a dia, sugere-se a presença de um facilitador que lidere esse sistema de gestão. No caso do Arquivo, pode ser o próprio analista do Escritório de Processos da empresa presente na área, o qual já apresenta um bom conhecimento sobre a rotina da área e sobre seus processos. Abaixo, a proposta do papel do facilitador dentro do modelo. Os instrumentos sugeridos serão melhor explicados adiante.


O Papel do Facilitador |

FACILITADOR




- O facilitador tem por objetivo apoiar e facilitar a realização do método de gestão proposto
- É um papel muito comum pois cultiva e dissemina a cultura de gestão
- O facilitador pode atuar como um elemento transitório para a criação da cultura e as suas atividades podem, no futuro, serem absorvidas pelos demais envolvidos
- O facilitador deve conter as seguintes características
 - ✓ Bom relacionamento interpessoal
 - ✓ Conhecimento de práticas de gestão
 - ✓ Conhecimento de ferramentas do pacote office (Excel, Word e Power point)
 - ✓ Entendimento macro dos processos, atividades e produtos da área de Arquivo


INSTRUMENTOS DE APOIO QUE SERÃO UTILIZADOS PELO FACILITADOR:



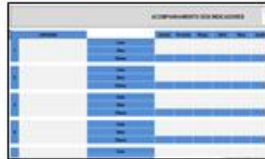
Ficha do Processo



Acompanhamento da
Execução das Ações



Cadastro de Indicadores



Acompanhamento dos
Indicadores

Baseado em ELOGROUP (2013)

Figura 42 - O Papel do Facilitador

Para finalizar, um *roadmap* para implantação do modelo. Esse *roadmap* foi desenvolvido com o intuito de especificar como vai se dar o acompanhamento dos processos dentro do Arquivo de Conteúdo.

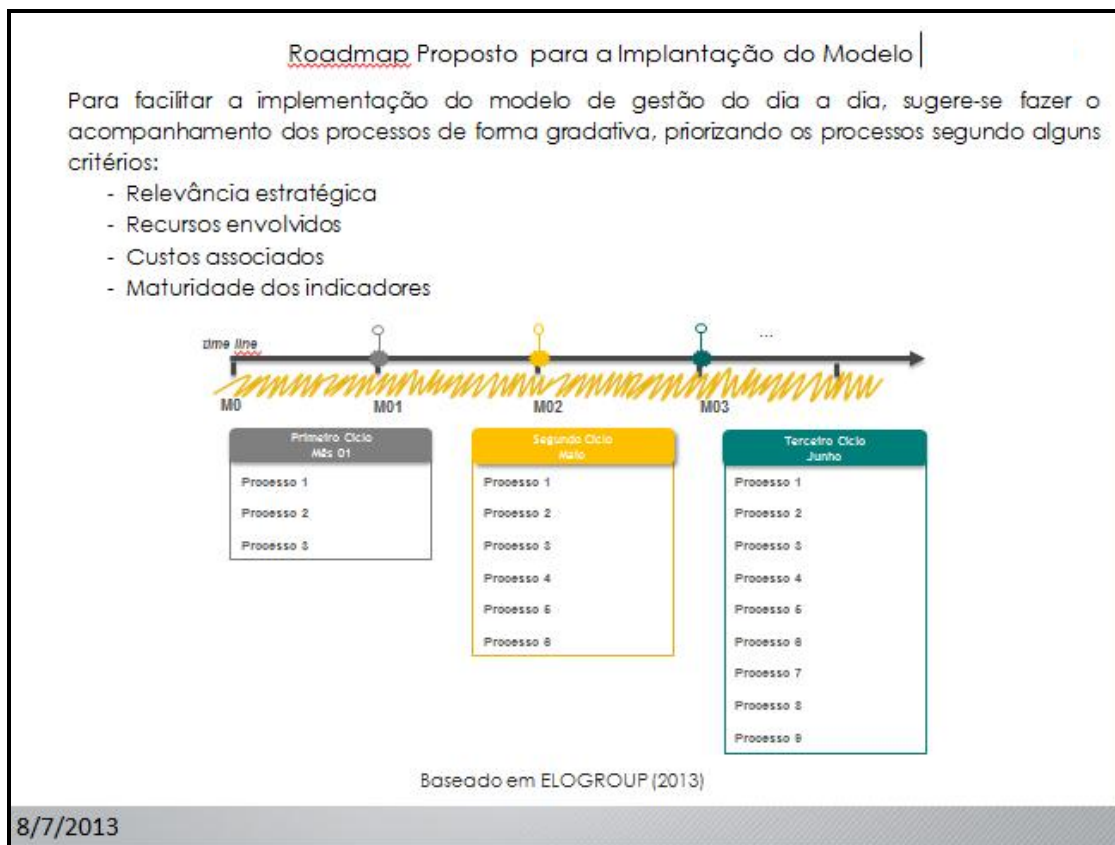


Figura 43 - Roadmap Proposto para Implantação do Modelo

FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA O MODELO DE GESTÃO DO DIA A DIA

As ferramentas apresentadas na figura 42 serão melhor explicadas agora. Vale ressaltar que o facilitador avalia e consolida todas as informações contidas nas ferramentas, preparando-as para posterior apresentação aos gestores. O preenchimento dessas fichas também pode ser a quatro mãos (executores do processo + facilitador) ou respeitar a lógica que acabou de ser explicada (executores preenchem, facilitador avalia posteriormente).

A primeira delas, a Ficha do Processo (adaptada de ELOGROUP, 2013), conta, primeiramente, com campos básicos, como “Nome do Processo”, “Responsável” (pelo processo) e “Mês de Reporte”, o qual faz referência ao mês em que os dados foram coletados. Depois, a ficha apresenta um campo de “Atividades Realizadas no Período”, o qual consiste em um relato das atividades realizadas no período de reporte, consideradas relevantes pelo executor do processo – lembrando que esse critério de relevância deve estar alinhado com a gerência da própria área. Logo abaixo, surgem os campos de “Status das Ações de

Melhorias”, “Anomalias” e “Análise do Desempenho”. Aconselha-se que sejam preenchidos, respeitando uma ordem lógica, os campos “Anomalias”, “Análise do Desempenho” e “Status das Ações de Melhorias”, respectivamente.

Ficha do Processo

Nome do Processo

Mês de Reporte

Responsável





Atividades Realizadas no Período 

Figura 44 - Ficha do Processo (1a parte)

Status das Ações de Melhorias 

Ação	Data Limite	Responsável	%

Anomalias 

Análise do Desempenho 

The form contains two large text input areas, one under 'Anomalias' and one under 'Análise do Desempenho', each with multiple horizontal lines for text entry.

Figura 45 - Ficha do Processo (2a parte)

A ferramenta “Acompanhamento da Execução das Ações” é derivada do campo da ferramenta acima relativo às ações de melhoria. A diferença, no entanto, está no fato de que, nessa segunda ferramenta, o detalhamento é maior e as ações acompanhadas por elas são mais importantes aos olhos dos gestores. Ou seja, só entram no acompanhamento ações de melhoria que pareçam relevantes e mais complexas à gerência e que mereçam ser revisitadas com maior regularidade.

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DAS AÇÕES							
#	Ação	Descrição	Responsável	Prazo	% Execução	Status	Justificativas
1						● Em Andamento	
2						● Atrasada	
3						● Paralisada	
4						● Concluída	
5						● Em Andamento	
6						● Atrasada	
7						● Paralisada	
8						● Concluída	

Figura 46 - Acompanhamento das Ações de Melhoria (adaptado de ELOGROUP, 2013)

A terceira ferramenta, “Cadastro de Indicadores”, registra indicadores tidos como importantes pelos gerentes. Ela serviria como um levantamento das métricas mais relevantes para o processo e serviria como uma base de cadastro para os indicadores sugeridos pela gerência.

CADASTRO DOS INDICADORES							
Nome do Processo							
Indicador 1							
Descrição do Indicador :						Meta (Valor) :	
						Periodicidade de Apuração :	Mensal
						Horizonte de Apuração :	Trimestral
Variáveis	Fórmula usada	Unidade	Origem da coleta	Responsável pela Coleta	Observações e Premissas		
Indicador 2							
Descrição do Indicador :						Meta (Valor) :	
						Periodicidade de Apuração :	Mensal
						Horizonte de Apuração :	Trimestral

Figura 47 - Cadastro de Indicadores (adaptado de ELOGROUP, 2013)

Finalmente, a quarta e última ferramenta é a de “Acompanhamento dos Indicadores”. Periodicamente, a ficha deverá ser preenchida e a parte de “Status” será preenchida automaticamente, respeitando a legenda no cabeçalho da ficha.

ACOMPANHAMENTO DOS INDICADORES													Legenda:		
Indicador		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	● 100% ou	● 70% a 84%
1	Valor													● 85% a 99%	● Abaixo de 70%
	Meta														
	Status														
2	Valor														
	Meta														
	Status														
3	Valor														
	Meta														
	Status														
4	Valor														
	Meta														
	Status														

Figura 48 - Acompanhamento dos Indicadores (adaptado de ELOGROUP, 2013)

CONCLUSÃO

O trabalho feito na área de Arquivamento de Conteúdo dessa empresa de TV paga teve duas principais conclusões.

A primeira delas é que a Indústria de Entretenimento como um todo – e nesse caso específico, o setor audiovisual – vem enfrentando um período de forte demanda em termos de trabalhos mais voltados para estruturação do setor e para sua melhor gestão. A lei da TV paga e o crescimento constante da base de clientes em TVs por assinatura exigem cada vez mais de empresas como essa, as quais, sem um crescimento estruturado e planejado, prezando por abordagens mais gerenciais, aliadas às iniciativas de cunho mais criativo e mais voltado para geração de conteúdo, não conseguirão experimentar forte crescimento de receitas ou aumento da margem. Trata-se de um setor que, com exceção de uma ou outra empresa mais preocupado com melhores iniciativas e filosofias de gestão, ainda é carente desse tipo de abordagem. Mesmo as empresas que demonstram uma preocupação com relação à gestão, como é o caso da empresa estudada nesse trabalho, ainda não se verifica uma disseminação de boas práticas de gestão pela empresa como um todo (o movimento ainda está sendo iniciado nesse sentido). O trabalho verificou isso: poucas áreas estão maduras em termos de boas práticas de gestão (p.ex., BPM) e a empresa como um todo ainda está caminhando nessa direção. Basta verificar que, na própria área de Arquivo de Conteúdo, processos ainda estão sendo mapeados e modelos de gestão de rotina e melhoria contínua sugeridos por consultorias externas.

A segunda conclusão é um desdobramento da anterior: devido a essa demanda, a Indústria de Entretenimento passa a oferecer uma gama de oportunidades muito grande para a Engenharia de Produção. Como envolve setores altamente criativos, mas sem nenhum tipo de planejamento gerencial, cabe aos Engenheiros de Produção corresponder aos principais players do mercado de entretenimento às demandas, oferecendo maior sustentabilidade financeira e organizacional a projetos e empresas na área. Trata-se de uma indústria anticíclica, inversamente proporcional a períodos de crise de demanda externa, mas que ainda não oferece os altos salários de indústria de óleo & gás e financeira, por exemplo. No entanto, oferece diversas possibilidades, desafios e potenciais cases de sucesso à Engenharia de Produção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. *ABPMP CBOOK*. 2009.

ELOGROUP. *O Olhar de Fora para Dentro : BPM centrado no cliente*.2009.

_____. *WikiBPM : Modelagem de Processos*. 2009.

_____. *Definindo, Mensurando e Comunicando o Valor Gerado pelas Ações de BPM*. 2011.

_____. *Assessoria par Criação e Implementação de Sistema de Acompanhamento de Gestão Baseado na Gestão da Qualidade Total*. 2013

FALCONI, Vicente. *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia*. 9ª edição. INDG, 2004.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes*. 5ª Edição. Editora Atlas, 1995.

PIDD, M. *Just Modeling Trough: A Rough Guide to Modeling in OR*. 1999

ROSEMANN, M. & ELOGROUP. *2º Seminário Internacional de BPM*. 2010.

SCHEER, W.-A. *ARIS: Business Process Frameworks*. 3ª edição.1998