

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

TONY ROGER DA SILVA

**GESTÃO INTEGRADA DE PROCESSOS: O CASO DA DÍGITRO
TECNOLOGIA LTDA.**

FLORIANÓPOLIS

2009

TONY ROGER DA SILVA

**GESTÃO INTEGRADA DE PROCESSOS: O CASO DA DÍGITRO TECNOLOGIA
LTDA.**

**Monografia apresentada à Universidade
Federal de Santa Catarina, como parte dos
requisitos para obtenção do grau de Bacharel
em Administração.**

Orientadora: Juliana Vital.

FLORIANÓPOLIS

2009

TONY ROGER DA SILVA

**GESTÃO INTEGRADA DE PROCESSOS: O CASO DA DÍGITRO TECNOLOGIA
LTDA.**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 29 de junho de 2009 com nota 10.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Marcos Baptista Dalmau

Juliana Vital

Rolf Hermann Erdmann

Dedicatória

Dedico este trabalho a todas as pessoas que sempre acreditaram em mim, em especial a
minha mãe e ao meu padrasto.

Agradecimentos

Em primeiro lugar a Deus, por me dar saúde e equilíbrio e por ter colocado em meu caminho pessoas maravilhosas.

À minha mãe, por ter sido, durante muito tempo, minha mãe e meu pai, por ter me ensinado que o melhor caminho é o da honestidade e da luta, ainda que este seja o mais difícil, por ter sido meu anjo da guarda nos momentos mais difíceis, por tolerar meu gênio forte e por ser exemplo de força, garra e determinação.

Ao meu padrasto, por me trazer conforto e segurança quando mais precisei, por ter feito sacrifícios para que eu pudesse vencer e por estar sempre pronto e disponível a me ajudar.

Aos meus irmãos, por me trazerem momentos de alegria e aprendizado e por terem me dado sobrinhos tão maravilhosos.

À minha vó Elza, por sua vontade de ajudar e por seu carinho.

À Cristina, por ter sido minha grande incentivadora e, por muito tempo, minha inspiração para que eu continuasse em frente, e à sua família que sempre me acolheu com muito carinho e respeito.

Aos meus colegas da Dígito, que tornaram o trabalho mais prazeroso e leve.

Aos meus colegas de classe, que fizeram as aulas mais divertidas e interessantes, em especial a Luana e a Liliane, que me ajudaram muito na realização de várias tarefas.

À Dígito por ter me dado a oportunidade de desenvolver este trabalho.

À UFSC, pelo aprendizado nestes quase cinco anos. Levarei com orgulho esta marca.

À professora Juliana Vital, pela atenção e pelo cuidado que sempre teve ao criticar o meu trabalho, sempre se preocupando em contribuir.

Epígrafe

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados.”
(Mahatma Gandhi)

RESUMO

SILVA, Tony Roger. Gestão integrada de processos: o caso da Dígitro Tecnologia LTDA. 2009. 113f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O acirramento da concorrência transformou os hábitos do consumidor, que passou a exigir mais das empresas. Com isso, o pleno atendimento às suas necessidades se tornou meta para as organizações. Diante de tal constatação, para atender a este novo mercado, as empresas precisaram melhorar seus processos, tornando-os mais flexíveis e ágeis. Assim, houve a necessidade de melhorar, também, o controle e avaliação das atividades. Desta forma, a gestão dos processos tornou-se fundamental, pois permite uma visão mais clara e integrada sobre o desempenho global da empresa. Nesse contexto, o presente estudo de caso buscou apresentar o modelo de gestão integrada de processos, implantado recentemente na Diretoria Administrativa e da Qualidade (DAQ) da empresa Dígitro Tecnologia Ltda. para o gerenciamento de seus processos de trabalho. Para isso, foram identificadas as missões da DAQ e das áreas que a compõem, Após, todos os processos realizados nesta diretoria foram levantados, com a identificação de seus fornecedores, entradas, saídas e clientes. Em seguida, foram mapeados os indicadores de desempenho de cada processo e, por último foi apresentado em detalhes como ocorre a integração da gestão dos processos da DAQ. O presente estudo de caso, caracterizado como uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa, se desenvolveu através de análise a documentos da empresa e entrevistas com os gestores dos processos estudados. Assim, pôde-se concluir que a DAQ, a partir da identificação clara de sua missão e das missões das áreas que a compõem, com a organização de todos os seus processos e com a integração da gestão dos mesmos, através de indicadores de desempenho, estabeleceu uma sistemática coerente de gerenciamento de todas as suas atividades. Com isto, é possível que todos os processos sejam acompanhados e melhorados, à medida em que os resultados obtidos ficam aquém do esperado. Desta forma, a Diretoria Administrativa e da Qualidade direciona sua atenção para o cumprimento de sua missão perante a organização, da mesma forma que todos os departamentos subordinados. Através da gestão integrada dos processos é possível avaliar com precisão se a diretoria está atendendo seus clientes conforme eles esperam e promover a melhoria contínua de todos os seus processos.

Palavras-chave: processos, gestão integrada, indicadores de desempenho.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Processo e suas divisões	19
FIGURA 2: Hierarquia do Processo: processo, subprocesso, atividades e tarefas.....	21
FIGURA 3: Os processos sob a ótica de sistema	25
FIGURA 4: A gestão de processos na orientação das atividades.....	28
FIGURA 5: Estrutura do processo	32
FIGURA 6: Metodologia de gestão de processo.....	36
FIGURA 7: Descrição do negócio	37
FIGURA 8: Formatação dos indicadores	39
FIGURA 9: Organograma resumido Dígitro Tecnologia Ltda	49
FIGURA 10: Estrutura organizacional DAQ	50
FIGURA 11: Definição do negócio DAQ.....	52
FIGURA 12: Definição do negócio GAD	56
FIGURA 13: Definição do negócio GRH	60
FIGURA 14: Definição do negócio SDQ.....	65
FIGURA 15: Definição do negócio GEP	69
FIGURA 16: Definição do negócio CAP.....	72
FIGURA 17: Macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades” e seus processos.....	93
FIGURA 18: Processo “Gerir competências dos colaboradores” e seus subprocessos	94
FIGURA 19: Exemplo de painel para exposição de indicador	96

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Definições de processo.....	17
QUADRO 2: Desdobramento da qualidade dos macroprocessos DAQ.....	74
QUADRO 3: Desdobramento da qualidade dos processos GAD.....	76
QUADRO 4: Desdobramento da qualidade dos processos GRH.....	77
QUADRO 5: Desdobramento da qualidade dos subprocessos SDQ.....	79
QUADRO 6: Desdobramento da qualidade dos subprocessos GEP.....	81
QUADRO 7: Desdobramento da qualidade dos subprocessos CAP.....	83
QUADRO 8: Formatação dos indicadores DAQ.....	84
QUADRO 9: Formatação dos indicadores GAD.....	86
QUADRO 10: Formatação dos indicadores GRH.....	87
QUADRO 11: Formatação dos indicadores SDQ.....	87
QUADRO 12: Formatação dos indicadores GEP.....	90
QUADRO 13: Formatação dos indicadores CAP.....	90
QUADRO 14: Macroprocessos DAQ e seus desdobramentos.....	98
QUADRO 15: Processos GRH e seus desdobramentos.....	99
QUADRO 16: Processos GAD e seus desdobramentos.....	101

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Contextualização do tema.....	10
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificativa da pesquisa	13
1.4 Estrutura do trabalho	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Os processos empresariais	16
2.1.1 <i>Entendendo os processos</i>	18
2.1.2 <i>Identificando os processos da empresa</i>	22
2.2 Gerenciando os processos empresariais	24
2.2.1 <i>Medindo o desempenho dos processos</i>	30
2.3 Um método para gerenciar processos	35
2.3.1 <i>Descrição ou definição do negócio</i>	36
2.3.2 <i>Padronização</i>	38
2.3.3 <i>Indicadores</i>	38
2.3.4 <i>Gestão à vista</i>	39
2.3.5 <i>Gerenciamento</i>	40
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Caracterização da pesquisa.....	41
3.2 Objeto de estudo	42
3.3 Coleta de dados.....	42
3.4 Análise dos dados	45
3.5 Limitações	45
4 ESTUDO DE CASO	47
4.1 Apresentação da empresa	47
4.2 Organização hierárquica da empresa.....	48
4.3 A Diretoria Administrativa e da Qualidade (DAQ).....	50
4.4 A gestão integrada de processos na DAQ	51
4.4.1 <i>Definição do negócio DAQ</i>	51
4.4.2 <i>Definição do negócio GAD</i>	56
4.4.3 <i>Definição do negócio GRH</i>	59
4.4.4 <i>Definição do negócio SDQ</i>	64
4.4.5 <i>Definição do negócio GEP</i>	68
4.4.6 <i>Definição do negócio CAP</i>	71
4.4.7 <i>Desdobramento da qualidade dos processos</i>	73
4.4.8 <i>Os indicadores dos processos</i>	83
4.4.9 <i>A integração da gestão dos processos</i>	91
4.4.10 <i>Gerenciamento dos indicadores</i>	95
5 CONCLUSÕES	97
5.1 Recomendações	103
REFERÊNCIAS	104
GLOSSÁRIO.....	108
APÊNDICE	109
ANEXOS	110

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se uma ideia geral do trabalho, com o propósito de fornecer uma compreensão inicial acerca do assunto e introduzir o problema de pesquisa. Primeiramente, o tema é contextualizado, possibilitando verificar a ideia central. Após, são apresentados os objetivos geral e específicos do trabalho, bem como a justificativa para o desenvolvimento do mesmo.

1.1 Contextualização do tema

Com o acirramento da concorrência e a globalização, aumentou a exigência do mercado consumidor e a qualidade dos produtos e serviços tornou-se algo indispensável para qualquer empresa, independentemente de seu tamanho e do ramo em que atua. Os clientes assumiram o controle dos negócios, conforme alerta Hammer e Champy (1994). Eles, agora, informam o que desejam aos seus fornecedores, quando desejam, como desejam e quanto pagarão. Isto mexeu com a situação que as empresas estavam acostumadas a lidar, pois, até então, eram as organizações que ditavam as regras e ofereciam produtos e serviços da maneira que melhor lhes convinham. Hoje, os clientes exigem produtos e serviços adaptados a suas necessidades. De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (2009), o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes.

Esta mudança de comportamento dos clientes foi motivada pelo avanço tecnológico e pela queda das fronteiras entre os mercados nacionais, que ofereceram mais alternativas aos consumidores e tornaram as metas, os métodos e os princípios organizacionais da empresa clássica obsoletos (HAMMER & CHAMPY, 1994).

Durante muito tempo, empresas das mais diversas áreas se estruturaram em departamentos, organizando seus processos sem considerar a existência do cliente. Para Davenport (1994), essa abordagem é onerosa, consome muito tempo e nem sempre atende bem aos clientes, pois o intercâmbio entre as funções é frequentemente desordenado.

Ainda hoje, existem empresas que são administradas em partes separadas e acabam por sofrer com a compartimentação, pois focalizam seus objetivos periféricos, esquecendo-se da sua totalidade e, com isso, dificultam o contato interdepartamental e interfuncional, tornando a organização ineficaz nas situações em que se exige maior dinâmica na coordenação entre as partes e no fluxo das informações (VILLELA, 2000).

Pensando nisso, para melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, as empresas se reestruturaram, criticaram seus processos, modernizaram suas ferramentas e, principalmente, reviram seus modelos de gestão e liderança.

Nesse contexto, surge a gestão de processos, que quebra o paradigma da empresa tradicional, que se organiza em departamentos, e introduz o conceito da organização que se estrutura com base em processos de trabalho. Essa filosofia passou a ter importante papel na vida das empresas contemporâneas, pois, segundo Paladini (1995), não há forma de se atender aos clientes sem haver qualidade no processo da empresa e é através da gestão que se promovem as melhorias nos processos empresariais.

O processo passou a ser encarado como fator de competitividade e, com isso, crucial para os negócios das empresas. “Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial” (GONÇALVES, 2000).

Gonçalves (2000) alerta que o futuro vai pertencer às empresas que deixarem de enxergar processos apenas na área industrial e que se organizarem em torno de seus processos essenciais, concentrando seus esforços em seus clientes. Para ele, pode-se atribuir uma parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram sobre suas concorrentes americanas nas décadas de 1980 e 1990 ao fato de terem descoberto a gestão de processos muito antes. Para ele, o gerenciamento de processos na cultura corporativa japonesa fez com que muitas empresas daquele país tenham desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

As empresas que lideram o mercado são aquelas que procuram um realinhamento de modo a se aproximarem cada vez mais dos seus clientes, complementa Vara (2001).

Cruz (2000) salienta que a orientação por processos faz com que as pessoas os entendam com mais facilidade, além de deixar claro as responsabilidades e os resultados esperados de cada um deles.

Assim, conhecer e gerir os processos de trabalho, dando ênfase ao cliente, torna-se parte fundamental da estratégia das empresas. Para Talzi (2009), a gestão de processos é o caminho para se atingir os objetivos da empresa, pois é a partir dele que é feita a gestão de todos os indicadores de modo a garantir que todos os processos estejam com foco direcionado ao objetivo estratégico. Para ele, esta abordagem traz agilidade, flexibilidade, responsabilidades claras, direcionamento alinhado para objetivos comuns a toda a organização e permite ter uma visão melhor do comportamento gerencial, mais integrada e abrangente.

Nesse contexto, a Dígitro Tecnologia Ltda., até meados de 1999, possuía como clientes basicamente as operadoras de telecomunicações do antigo sistema Telebrás. Com a privatização do setor, a empresa precisou expandir seus negócios para outros mercados. Com a entrada da Dígitro Tecnologia no segmento corporativo, onde a concorrência é grande, a empresa sentiu a necessidade de rever seus processos, otimizando-os e aumentando o valor agregado de seus produtos. Assim, toda a empresa teve que ser reestruturada, de modo a atender os desejos e as necessidades dos clientes, passando por diversas mudanças.

Como consequência do processo de expansão dos negócios, a Dígitro, hoje, possui mais de 3000 clientes espalhados pelo território nacional e vem crescendo substancialmente a cada ano. Porém, devido ao rápido crescimento, a empresa ainda necessita de reestruturação em vários processos. A maior parte das implementações realizadas teve como foco operacionalizar os processos de trabalho, ficando a gestão em segundo plano.

Com isso, a organização não adotou de forma integrada mecanismos que possibilitassem a ela ter profundo conhecimento sobre os seus processos e, conseqüentemente, menor risco nas decisões. Assim, até os dias de hoje não existe uma forma de avaliar a desempenho de cada uma das áreas frente aos objetivos estratégicos da empresa, devido à inexistência de uma gestão integrada dos diversos processos.

Desta forma, não é possível avaliar, de forma satisfatória, os resultados obtidos com a implementação dos projetos de melhoria e nem identificar onde estão os pontos críticos da empresa. Como consequência disso, as decisões, constantemente, são tomadas baseadas nos sentimentos dos gestores.

Num mundo cada vez mais competitivo, em que qualquer detalhe pode comprometer seriamente o resultado de uma empresa, é extremamente importante que as decisões sejam tomadas racionalmente, baseada em fatos e dados concretos, reduzindo, assim, os riscos de fracasso.

Observando esta lacuna, a Diretoria Administrativa e da Qualidade (DAQ) da empresa desenvolveu um modelo de gestão de processos, com a pretensão de expandi-lo, mais tarde, aos outros departamentos.

Desta forma, pretende-se responder à seguinte pergunta: como ocorre a gestão integrada dos processos da Diretoria Administrativa e da Qualidade (DAQ) da empresa Dígitro Tecnologia Ltda.?

1.2 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo geral: apresentar o modelo de gestão integrada de processos, implantado recentemente na Diretoria Administrativa e da Qualidade (DAQ) da empresa Dígitro Tecnologia Ltda. para o gerenciamento de seus processos de trabalho.

Desta forma, a pesquisa, para atingir o objetivo geral, possui os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar a missão da DAQ e, conseqüentemente, das áreas que a compõem;
- b) levantar os processos internos da DAQ e das áreas que a compõem, verificando seus fornecedores, entradas, saídas e clientes;
- c) mapear os indicadores de desempenho de cada processo da DAQ; e
- d) descrever como ocorre a integração da gestão dos processos da DAQ.

1.3 Justificativa da pesquisa

Para Minayo (2002), a justificativa de uma pesquisa são os motivos que a justificam, o que ela contribui para o entendimento ou solução de um problema, é sua relevância.

De acordo com Richardson (1999), deve-se responder por que se deseja fazer a pesquisa. Ele complementa, ainda, que a justificativa deve conter os seguintes pontos: o modo como o fenômeno foi escolhido e como surgiu o problema levantado, as razões de defesa do estudo, relação do problema com o contexto social, os motivos que justificam a pesquisa e suas possíveis contribuições para a solução do problema, fundamentação da viabilidade do estudo, aspectos inovadores do trabalho e considerações sobre o local pesquisado. O autor sugere, também, que a justificativa contenha as seguintes partes: experiência vivida em relação ao fenômeno, formulação do problema que se pretende estudar e as contribuições do trabalho.

Considerando a abordagem deste autor, esta pesquisa é desejável porque serve para demonstrar os efeitos de uma gestão integrada, mais profissional, que utiliza medições de desempenho, para a melhoria dos resultados de uma empresa. O modelo aplicado em um departamento poderá ser multiplicado aos demais setores da empresa, a partir dos resultados obtidos, se estes forem considerados bons.

Ainda utilizando as definições de Richardson (1999), o problema levantado surgiu a partir da verificação da carência da empresa em conhecer seu próprio desempenho em cada processo, tendo em vista que em muitas situações, os gestores tomam as decisões com base em percepções e intuições.

Desta forma, a pesquisa poderá estudar o modelo em questão e recomendar sua utilização em todos os níveis da organização, atendendo a uma demanda por melhor gestão que a empresa possui.

Determinados critérios deverão ser atendidos na escolha do tema para que a pesquisa se justifique. “Esses critérios são: importância, originalidade e viabilidade” (CASTRO apud MATTAR, 2005, p. 61).

Assim, esta pesquisa justifica-se porque contribui para o entendimento de que a gestão integrada de processos pode ser utilizada não só para agregar valor aos produtos e serviços de uma empresa, mas também como fator de crescimento.

A implementação de um modelo de gestão integrada de processos tem o intuito de melhorar a visão da empresa em relação a seus processos, possibilitando à mesma maior controle e mais subsídios para a tomada de decisões.

A pesquisa é viável porque o pesquisador tem acesso direto a todas as informações necessárias para desenvolvê-la, bem como contato com todas as áreas e pessoas envolvidas com o presente estudo. Além disso, não há custos financeiros e nem necessidade de tempo extra para o desenvolvimento da pesquisa, já que o pesquisador é um dos colaboradores da Diretoria em estudo e faz parte do grupo que trabalha com a gestão dos processos da mesma.

Além disso, pode-se esperar, a partir da realização deste trabalho, maior conhecimento da empresa sobre seus processos, possibilidade de concentrar esforços nos processos mais frágeis, redução dos riscos nas decisões, entre outros benefícios.

1.4 Estrutura do trabalho

Para facilitar a compreensão, o trabalho está organizado da seguinte forma.

No primeiro capítulo é introduzido o tema, com sua contextualização, e, ainda, a justificativa para sua realização e os seus objetivos geral e específicos.

Após, no capítulo dois, busca-se fundamentar o estudo com a contribuição teórica de diversos autores. Neste capítulo, inicialmente, as definições sobre os processos empresariais são apresentadas. O assunto é aprofundado nos tópicos seguintes, passando pelo entendimento, identificação, gerenciamento e medição dos processos. Com isso torna-se possível estabelecer um entendimento abrangente sobre o tema, chegando, finalmente, à apresentação de um modelo de gestão de processos.

No terceiro capítulo são apresentados os métodos utilizados no trabalho, buscando torná-lo válido.

Após, no capítulo 4, o estudo de caso é descrito com detalhes, sendo esta a parte principal do trabalho, onde procura-se responder ao problema de pesquisa, através da realização dos objetivos geral e específicos do trabalho.

Por fim, no último capítulo, são apresentadas as conclusões sobre o estudo e as recomendações do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo traz as informações de diversos autores, que embasam o estudo. Assim, será discorrido sobre os processos das empresas, de uma forma geral, passando pelo seu entendimento e pela identificação dos mesmos. Após, apresenta-se o assunto relativo à gestão de processos, com ênfase na avaliação de processos através de indicadores de desempenho. Por último, uma metodologia de gestão de processos é apresentada, com o objetivo de sustentar o estudo de caso, apresentado no capítulo seguinte.

2.1 Os processos empresariais

Toda organização se estrutura com o objetivo produzir bens ou prestar serviços. Para isso, várias atividades precisam ser realizadas, seguindo uma lógica. As atividades também precisam ser executadas em conformidade com o que se espera delas. Visando garantir essa execução de forma organizada, as empresas criam processos de trabalho. De acordo com Cruz (2000), os processos são organizados em diversas atividades.

A organização dos processos possibilita a realização das atividades seguindo um determinado padrão e visa garantir a entrega do produto e/ou serviço ao cliente. Assim, antes de mais nada, é importante que seja definido corretamente o termo “processo”. Existem diversas definições para processo, predominando uma forte concordância entre os vários autores, conforme demonstrado no quadro 1.

AUTOR (ANO)	DEFINIÇÃO
HARRINGTON (1993)	Conjunto de atividades sequenciais que recebem um <i>input</i> , acrescentam valor a este e produzem um <i>output</i> para um cliente.
DAVENPORT (1994)	Simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado.
HAMMER E CHAMPY (1994)	Conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente.
PALADINI (1995)	Conjunto de elementos ao qual se agrega um aspecto dinâmico: entram insumos; processa-se de certa maneira e obtêm-se algumas saídas.
CHIAVENATO (1995)	Uma série de atividades que fornecem valor a um cliente.
BARÇANTE (1998)	Conjunto de atividades sequenciais que gera um resultado. Através dos processos, insumos são transformados em produtos ou serviços que serão entregues a clientes.
CRUZ (2000)	Conjunto de atividades que tem por finalidade transformar, montar, manipular e processar insumos para produzir bens e serviços que serão disponibilizados para clientes.

Quadro 1: Definições de processo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

“Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação” (DAVENPORT, 1994, p. 7).

Como se pode observar nas diversas definições dos autores apresentados no quadro 1, o cliente é um agente importantíssimo. É ele, ou melhor, é o resultado esperado por ele que define como o processo deve ser realizado. O cliente do processo não é necessariamente o cliente da empresa, aquele que recebe o produto ou serviço final. Chiavenato (1995) chama a atenção para o fato de que o cliente de um processo pode também ser interno, ou seja, ser de dentro da empresa. Assim, todos os processos e todas as partes de um processo possuem um ou mais clientes.

Todo trabalhador possui um cliente de alguma espécie. Clientes ou usuários devem ser identificados, e suas necessidades, seus objetivos, suas expectativas e seus desejos claramente delineados e servidos. Os clientes e suas necessidades são as únicas razões para os negócios existirem (BROCKA; BROCKA, 1994, p. 11).

Para Chiavenato (1995), os processos têm custo, prazo, qualidade e satisfação do cliente, por isso devem ser estruturados de forma dinâmica e para produzirem valor.

O processo é uma maneira organizada de se realizar atividades e existe desde o início da existência do homem. De acordo com Cruz (2000), o processo nasceu à medida em que o homem precisou se organizar para fazer alguma coisa, como caçar ou plantar.

Entendido o significado do termo “processo”, apresenta-se na sequência outros conceitos importantes acerca do tema, que servem para esclarecer ainda mais o papel dos processos nas organizações.

2.1.1 Entendendo os processos

A falta de clareza na definição de processos pode trazer sérios problemas às organizações. Cruz (2000) alerta que a desorganização, a ignorância e a ineficiência dos processos estão fortemente ligadas ao fato de as pessoas entenderem errado o que é um processo, pois normalmente chamam tudo que realizam de processo. Com isso, cada

elemento fica impedido de ser tratado de acordo com suas características, o que é péssimo para a organização do processo.

Para obter uma organização melhor dos processos, é interessante dividi-los e visualizá-los em partes, o que possibilita entendê-los melhor e geri-los de forma mais objetiva e eficaz.

Desta forma, é recomendável que os processos sejam vistos como um conjunto de partes interdependentes, conforme demonstrado na figura 1.



Figura 1 – Processo e suas divisões.
Fonte: Cruz (2000, p. 41).

De acordo com vários autores, os processos podem ser classificados segundo uma hierarquia, em macroprocessos, subprocessos, atividades e tarefas.

2.1.1.1 Macroprocessos

De acordo com Cruz (2000), são macro conjuntos de atividades e, normalmente, em grandes empresas um macroprocesso pode ser dividido em subprocessos, melhorando o entendimento e o controle do grande processo.

Harrington (1993) complementa que um macroprocesso envolve mais que uma função na estrutura da empresa e sua operação tem impacto significativo no modo como esta funciona.

2.1.1.2 Subprocessos

Quando um processo é muito complexo, segundo Cruz (2000), com várias atividades e inúmeras entradas e saídas, ele é dividido em partes, chamadas subprocessos. Um subprocesso é “um conjunto de atividades correlacionadas, que executa uma parte específica do processo, do qual recebe insumos e para o qual envia o produto do trabalho realizado por todas” (CRUZ, 2000, p. 42).

Na ótica de Harrington (1993), subprocesso é a parte que realiza um objetivo específico e que se relaciona de forma lógica com outro subprocesso, apoiando e contribuindo para a missão do macroprocesso.

2.1.1.3 Atividades

Uma atividade “é o conjunto de procedimentos que deve ser executado a fim de produzir determinado resultado” (CRUZ, 2000, p. 42). Para este autor, o processo produz um bem ou serviço por meio da realização de cada atividade, possuindo sempre início, meio e fim.

As atividades são ações que acontecem dentro do processo ou subprocesso e que produzem um resultado particular, complementa Harrington (1993).

2.1.1.4 Procedimentos

Cruz (2000) orienta que as atividades possuem partes menores, chamadas de procedimentos, que podem ser formais ou informais. Os formais são “o conjunto de informações que indica para o responsável por uma atividade como, quando e com o que

ela deve ser executada” (CRUZ, 2000, p. 50). Já os informais são, conforme este autor, as práticas não escritas que são incorporadas à realização do trabalho pelo seu executor. Os procedimentos indicam onde começa e onde termina uma atividade.

2.1.1.5 Tarefas

De acordo com Cruz (2000), tarefa é a menor parte do processo. As tarefas nada mais são do que a decomposição dos procedimentos, ou seja, são os passos inerentes a cada atividade.

Harrington (1993) acrescenta que a tarefa é uma ação específica que geralmente está relacionada a como a ação deve ser realizada.

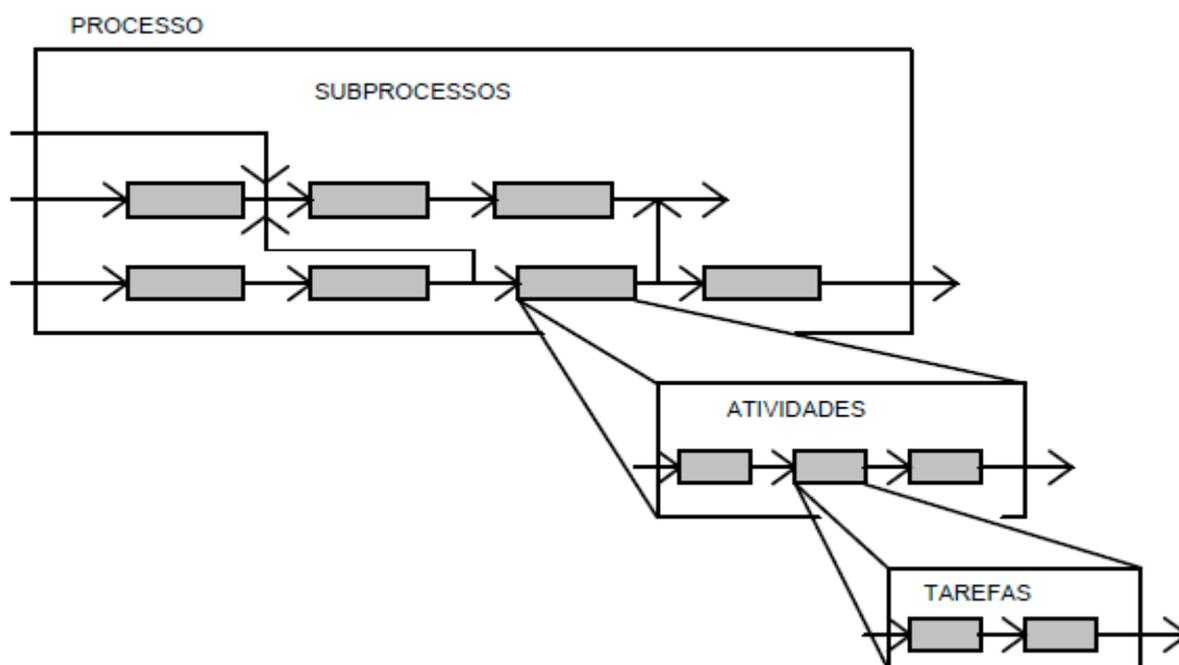


Figura 2 - Hierarquia do Processo: processo, subprocesso, atividades e tarefas.
Fonte: Harrington (1993, p. 34).

Entender o processo em partes faz com que haja mais clareza, principalmente em relação às responsabilidades e aos resultados esperados de cada uma das partes. É possível verificar que, para que todo o processo possa ser bem feito, cada subprocesso, atividade ou

tarefa precisa, da mesma forma, cumprir seu objetivo, ou seja, as diversas partes precisam estar conectadas corretamente, formando uma cadeia de valor.

Como toda e qualquer corrente, o processo precisa ser forte no conjunto e em cada um de seus elos. A força de qualquer corrente só existe porque cada elo tem igual força e responsabilidade. Se cada elo desempenhar com eficiência seu papel, toda corrente será forte; caso contrário, se apenas um dele fraquejar, adeus espírito de corpo. O mesmo se aplica a qualquer processo (CRUZ, 2000, p. 42).

Considerando isso, é importante para o entendimento e a organização dos processos da empresa que estes sejam identificados corretamente, facilitando, assim, sua compreensão.

2.1.2 Identificando os processos da empresa

Como visto, anteriormente, toda empresa organiza suas atividades em processos e, por isso, é muito importante que todas as pessoas da organização os conheçam e saibam se situar diante deles. Desta forma, reconhecer cada processo torna-se crucial para o entendimento da empresa. Assim, é bastante relevante que os processos sejam identificados claramente, possibilitando que todos se organizem para que a execução das atividades atinja o propósito esperado.

A falta de clareza nos processos ou a falta de identificação correta pode tornar a empresa confusa, pois as pessoas não conseguem saber seu verdadeiro papel e passam a ter dificuldades na realização do trabalho.

Os processos de uma empresa correspondem às atividades empresariais naturais, mas eles costumam estar fragmentados e encobertos pelas estruturas organizacionais. Os processos são invisíveis e sem nome porque as pessoas pensam nos departamentos individuais, e não nos processos em que todos estão envolvidos. Os processos também tendem a não ser geridos, pois as pessoas respondem por departamentos ou unidades de trabalho, mas ninguém é responsável por todo o serviço, ou seja, pelo processo (HAMMER; CHAMPY, 1994, p. 97).

De acordo com Alves et al. (2006), esta cultura gera um ambiente em que as pessoas de funções distintas deixem de se relacionar como aliados para atender o cliente. Cada área acaba sendo forçada a lutar apenas pelos seus objetivos.

Uma forma de se evitar este tipo de problema é organizando a empresa em processos, identificando corretamente suas entradas e saídas, bem como seus fornecedores e clientes. Com isso, os processos podem, então, ser constituídos. Para que haja qualidade em produtos e serviços é necessário, primeiramente, que sejam planejados e estruturados processos de trabalho. Para Paladini (1995), a qualidade inicia no processo.

Para Davenport (1994), conhecer e entender os processos facilita a comunicação entre os participantes e ajuda a evitar problemas.

Identificar o processo como a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e demais recursos da empresa. O processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes (GONÇALVES, 2000).

Para isso, a empresa precisa definir os objetivos de cada processo, amarrando-os ao objetivo da organização como um todo. A partir desta definição, o processo deve ser estruturado, de modo a garantir o resultado esperado. Para Paladini (1995), cada setor tem atividades a desempenhar como parte de um todo, que complementam as ações de outros setores. Assim, os objetivos setoriais devem estar integrados aos objetivos da organização como um todo, evitando conflitos. Para o autor, esta integração interna deve ser feita de forma horizontal, sem que haja supervalorização de um setor sobre outros, promovendo, assim, a sintonia na execução do processo, com atividades interdependentes e complementares.

Para Davenport (1994), os processos só têm sentido se estiverem coerentes com a estratégia da empresa. “A estratégia e objetivos de processo devem reforçar-se mutuamente” (DAVENPORT, 1994, p. 138).

O objetivo básico da integração é envolver funções diversas num esforço único pela qualidade. Pretende-se respeitar as especificidades de cada área, mas deve-se garantir que haja adesão ao programa e sejam priorizados os objetivos propostos para a organização com um todo (PALADINI, 1995, p. 71).

Ainda segundo Paladini (1995), deve haver também uma integração vertical, através da fixação de objetivos únicos que se desdobrem em objetivos setoriais.

“Uma visão de processo que consiste em objetivos e atributos específicos proporciona a ligação necessária entre estratégia e ação” (DAVENPORT, 1994, p. 138).

Depois disso, todos os processos devem ser levantados e mapeados, verificando se estão de acordo com o planejado e se atendem ao objetivo especificado. De acordo com Chiavenato (1995), o mapeamento de processos permite à empresa vislumbrar todas as suas ações de forma global e sistêmica.

Ainda segundo Chiavenato (1995), o mapeamento é o primeiro passo para a melhoria dos processos. A partir do conhecimento da situação atual, pode-se, através da reengenharia de processos, reestruturá-los, conseguindo reduzir custos, tempo de execução e maior satisfação do cliente. Para ele, o mapeamento deve iniciar com a pergunta “*o que faz?*”. A resposta será uma lista de atividades. Após, são questionados o que a unidade produz e como as atividades são executadas. O autor ainda orienta que o mapeamento de processos deve iniciar no nível da organização, definindo o que o departamento faz, com as atividades dispostas em sequência e com a identificação das entradas.

A partir da correta identificação dos processos da empresa, é possível que estes sejam geridos de forma integrada, permitindo à organização promover melhorias nos processos e, conseqüentemente, melhores resultados.

2.2 Gerenciando os processos empresariais

Depois de identificar e entender os processos, inicia-se o trabalho de gestão dos mesmos, que consiste em acompanhamento contínuo, avaliação de seus resultados e tratamento dos problemas identificados. Só assim pode-se garantir a qualidade dos processos e, conseqüentemente, atender aos seus propósitos.

Gerir processos, para Alvarenga Netto (2004), significa identificá-los, levantar suas entradas e saídas, interligá-los, identificar os recursos necessários para a sua operação e estabelecer indicadores de desempenho para seu monitoramento.

A gestão da qualidade no processo pode ser definida, de forma sucinta, como o direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente. A estratégia básica para tanto consiste, exatamente, na melhor organização possível do processo (PALADINI, 1995, p. 18).

De acordo com Talzi (2009), a gestão de processos é o caminho para atingir os objetivos, pois o gerenciamento dos indicadores garante que todos os processos estejam com foco direcionado à estratégia da empresa.

As organizações, segundo a norma ISO 9001:2000 da ABNT (2000), devem ser vistas como sistemas, compostas por um conjunto de processos, subprocessos, atividades e tarefas.

A ligação entre os diversos processos possibilita melhor atendimento ao cliente.

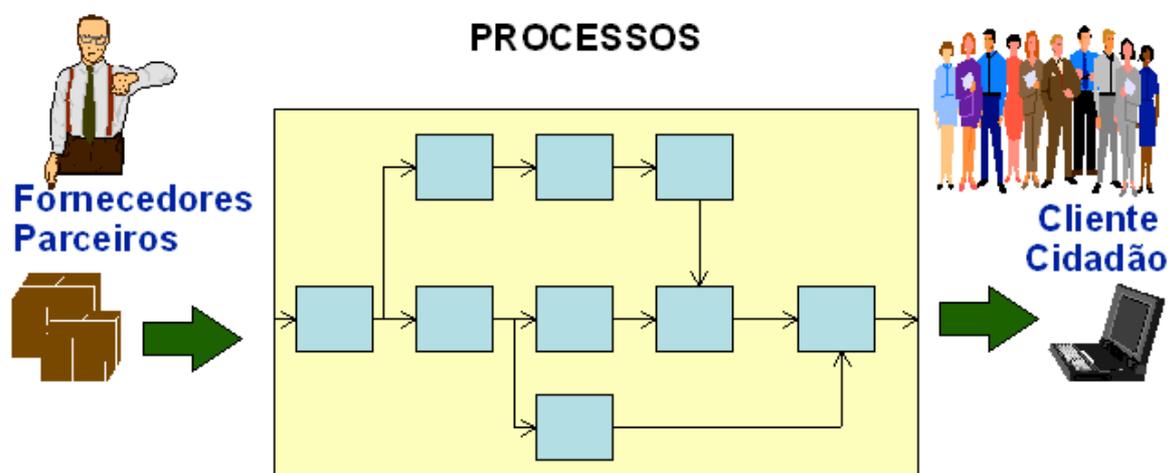


Figura 3 – Os processos sob a ótica de sistema.
Fonte: Remor (2008).

Para Rummler e Brache (1992), a visão vertical ou tradicional de uma empresa apresenta uma estrutura baseada em funções, onde as atividades pertencentes a uma mesma área técnica ou de conhecimento são agrupadas em uma mesma unidade administrativa. Esta estrutura distorce a visão da organização, pois não considera os clientes e nem os produtos/serviços fornecidos a estes. Com isso, a gestão da organização se dá de forma funcional, isolando os departamentos.

Segundo Hammer e Champy (1994), as empresas que enfocam as tarefas do processo de forma individual, tendem a perder de vista o objetivo maior do processo, que seria atender o cliente, entregando a ele o produto esperado.

Chiavenato (1995) chama a atenção para o fato de, normalmente, os processos não serem claramente conhecidos na empresa, devido ao fato de as pessoas se localizarem por departamentos e responderem, geralmente, por atividades, ou seja, por partes do processo. Nesta situação, o processo não é gerenciado de forma completa, em toda a sua extensão. Para este autor, a abordagem deve deixar de ser funcional e passar a ser por processo, tornando-se sistêmica.

Com a visão horizontal da organização, que se baseia nos processos, é possível ver como o trabalho é realmente executado. Ao se orientar pelos processos, a organização trabalha com todas as dimensões de seu negócio e pode empregar, não mais de forma isolada, todos os seus esforços para adquirir as vantagens competitivas.

Conforme Alves et al. (2006), entendendo a organização através de uma visão de sistema, o foco passa a ser o cliente, os produtos, o fluxo de trabalho, os processos multifuncionais, eliminando assim as fronteiras das áreas funcionais. Isso é pressuposto para a gestão do processo. De acordo com estes autores, o gerenciamento do processo pode coexistir com a organização funcional, sem conflitos, pois não muda o direcionamento do negócio, apenas proporciona uma estrutura de gerenciamento mais capaz de assegurar o sucesso desse mesmo negócio; não muda a estrutura da organização; garante que os objetivos funcionais alinhem-se aos objetivos do processo; não muda responsabilidades ou poder do gerente funcional, apenas cria um nível adicional de compartilhamento e delegação desse poder e dessa responsabilidade; e cria melhores condições para que os processos sejam conduzidos de forma mais racional.

Para Rummler e Brache (1992), os processos internos devem ter seus objetivos movidos pelas necessidades dos clientes internos e devem ser estruturados para atender com eficiência aos objetivos estabelecidos. Nesse contexto, os autores alertam que o processo não será efetivo se não for gerenciado.

Ainda segundo Rummler e Brache (1992), a gestão de processos pode ser a melhor forma de melhorar o desempenho organizacional, porque o processo representa a ligação entre os objetivos da organização e as pessoas que nela trabalham.

Para Gonçalves (2000), a gestão dos processos permite uma melhor visão do comportamento gerencial, mais integrada e abrangente.

Vara (2001) complementa que a ênfase nos processos é uma via sustentada para o sucesso de qualquer organização e salienta que as organizações são sistemas abertos e adaptativos, e que só conseguem sobreviver se adaptarem-se ao mercado.

Para Paladini (1995), gerir a qualidade de um processo é promover melhorias no mesmo, com o objetivo de melhorar o atendimento ao cliente, ou seja, o produto ou serviço precisa estar adequado à finalidade a que se destina.

“Um processo projetado corretamente tem a voz e a perspectiva do cliente ‘embutidas’. O processo deve ser projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam às exigências dos clientes” (DAVENPORT, 1994, p. 19).

É através da gestão, portanto, que os processos podem ser constituídos de maneira estratégica, conectando diversos departamentos e apoiando os objetivos de toda a organização. A gestão dos processos permite a empresa enxergar o cliente como parte fundamental e voltar suas atividades para ele, garantindo, desta forma, a sobrevivência da organização, pois, segundo Paladini (1995), a gestão do processo objetiva primeiramente eliminar quaisquer falhas que possam existir no produto ou serviço. Ainda segundo Paladini (1995), o processo precisa ser organizado de modo a eliminar perdas, eliminar as causas das perdas e otimizar o próprio processo.

A gestão do processo traz maior transparência sobre as atividades desempenhadas pela empresa e permite, com isso, perceber onde estão os pontos que precisam de melhorias. Para Chiavenato (1995), os processos precisam ser reduzidos, tanto horizontalmente quanto verticalmente, e simplificados para possibilitar sua gestão. Devem ser múltiplos e sequenciais, reduzindo desperdícios, custos e atrasos e proporcionando delegação de poder e melhor atendimento ao cliente.

Na gestão de processo, segundo Alves et al. (2006), as estruturas organizacionais são inter-relacionadas, permitindo que o processo seja gerenciado de maneira integrada, envolvendo as diversas funções de diversas áreas como um processo único, que é visualizado por todos os envolvidos “de ponta a ponta”. Através desta integração, todas as atividades são orientadas para o mesmo objetivo, conforme demonstrado na figura 4.

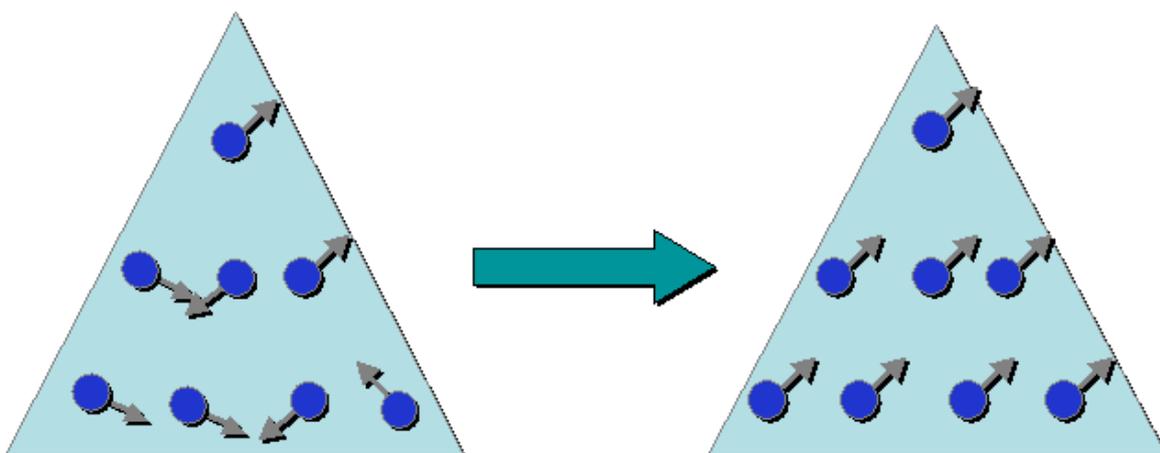


Figura 4 – A gestão de processos na orientação das atividades.
Fonte: Remor (2008).

É importante ressaltar que, ao adotar uma abordagem voltada para o processo, com ênfase no gerenciamento das atividades, a empresa não abandona seu organograma. Ela não precisa, necessariamente, se remodelar. Os departamentos continuam existindo da mesma forma, com a mesma hierarquia. O que cai são as fronteiras entre eles, pois cada um presta um serviço ao processo de forma geral, sendo este gerenciado por um responsável.

Na gestão por processo, a função continua sendo importante, é claro, mas procura-se dar atenção não apenas aos processos locais de cada órgão. Procura-se entender e definir quais são os clientes que temos efetivamente que atender e quais produtos eles esperam de nós. A partir desse entendimento, procura-se definir, documentar e normatizar os passos do processo amplo que permite o atendimento de um certo tipo ou conjunto de clientes, e especificar a contribuição de cada órgão nesse processo (ALVES et al., 2006).

Para que exista gestão dos processos, entretanto, é necessário que haja responsáveis. Para Hammer e Champy (1994), os trabalhos que exigem cooperação de diferentes setores da empresa costumam ser fontes geradoras de problemas. Normalmente não há um responsável pelo processo. Chiavenato (1995) complementa que estas pessoas são “donas” do processo e por isso são responsáveis pela execução e pela qualidade dos mesmos.

O gerente do processo tem a responsabilidade sobre o processo de negócio como um todo, independente das áreas pelas quais ele passa. Deve conhecer todo o processo e ter sensibilidade para saber qual a melhor maneira de fazê-lo funcionar. Cabe a ele garantir que o cliente receba o produto no tempo e na forma desejada. Cabe a ele responsabilizar-se pela busca de um bom desempenho de

todo o processo, através da atuação das equipes e não dos indivíduos isoladamente (ALVES et al., 2006).

Alves et al. (2006) complementam que cabe ao dono do processo garantir o andamento adequado do mesmo, facilitar os relacionamentos dos recursos aplicados ao processo, avaliar seu funcionamento e aperfeiçoá-lo.

São estas pessoas as encarregadas de conduzir todos os trabalhos, gerindo os recursos de modo a atingir os objetivos de cada processo e, conseqüentemente, de toda a organização. Para conseguirem isso, os gestores dos processos precisam atuar como líderes, voltando suas atenções sempre para os resultados do processo, ou seja, precisam buscar a qualidade do processo em todos os sentidos.

Neste contexto, Paladini (1995) elenca quatro princípios básicos para obter a qualidade no processo:

- a) envolvimento: todos os elementos da organização devem estar envolvidos no esforço pela qualidade, pois todos contribuem, de alguma forma, com o todo e por isso precisam se sentir motivados e participantes do processo;
- b) integração: as ações do processo precisam estar conectadas e integradas para que o objetivo final seja atingido;
- c) ênfase no cliente: os elementos do processo devem estar direcionados para o pleno atendimento ao cliente; e
- d) contato permanente com os clientes: é necessário que se saiba o que o cliente espera receber do processo, o que requer contato permanente com ele.

Alves et al. (2006) acrescentam que todos os participantes do processo devem estar comprometidos, com ênfase nos gerentes dos departamentos, pois, de acordo com os autores, só há condições de haver gestão do processo se houver identificação e comprometimento do gerente funcional com o processo em questão, caso contrário o gerente do processo não teria como privilegiar o foco nos resultados do processo.

Para Harrington (1993), os processos possuem algumas características básicas que possibilitam sua gestão:

- a) fluxo de valor: transformação de entradas e saídas, utilizando recursos da empresa e com agregação de valor;

- b) eficácia: grau com que as expectativas do cliente são atendidas, ou seja, fazer o que o cliente quer;
- c) eficiência: grau de aproveitamento dos recursos para gerar uma saída, ou seja, fazer o que o cliente quer da melhor forma para a empresa;
- d) tempo de ciclo: tempo necessário para transformar uma entrada numa saída; e
- e) custo: recursos despendidos no processo.

Desta forma, as chances de se ter qualidade nos processos empresariais aumentam, trazendo a tendência de melhoria nos resultados e maior satisfação dos clientes, pois quanto mais o processo se volta para o cliente, maior a possibilidade de atendê-lo. “A qualidade de um produto fica condicionada ao grau com que ele atenda às necessidades e conveniências do consumidor” (PALADINI, 1995, p. 27). Brocka e Brocka (1994) complementam que ao melhorar a qualidade do processo, melhora também a qualidade do resultado.

2.2.1 Medindo o desempenho dos processos

É comum as empresas voltarem seus olhares para índices que refletem seu desempenho para fora de suas fronteiras. Geralmente, essa avaliação se dá por meio de indicadores financeiros ou contábeis. Essas informações são úteis, mas, muitas vezes, não permitem que a empresa visualize o que é possível melhorar internamente.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), os indicadores tradicionais, contábeis e financeiros, que avaliam, principalmente, lucro e retorno sobre investimento, podem emitir sinais enganosos sobre os processos, pois estão, hoje, em descompasso com a realidade das empresas contemporâneas, que atualmente buscam dominar outras competências. Entretanto, alertam os autores, pode-se manter os indicadores tradicionais, adicionando indicadores operacionais, como tempo de ciclo e índices de defeitos, por exemplo. O segredo está no conjunto equilibrado de indicadores financeiros e operacionais.

“Nenhum indicador isolado é capaz de fornecer metas de desempenho claras ou concentrar a atenção nas áreas críticas do negócio” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 8).

Conforme visto anteriormente, a gestão de processos é importante para que a empresa tenha controle sobre suas atividades e possibilita a promoção de melhorias voltadas a atender de maneira satisfatória seus clientes.

Assim, ao conhecer seus processos e entender de que forma cada um deles contribui para o resultado global faz com que o gerenciamento se torne algo mais objetivo.

Para Campos (2004), o gerenciamento é centrado, entre outros fatores, na monitoração dos resultados dos processos e sua comparação com as metas, pois é através desta avaliação que são realizadas as ações corretivas ou de melhorias.

De acordo com Crosby (1986), a falta de qualidade gera um custo. Esse custo é o que a empresa gasta com a não-conformidade e decorre do fato de não ter sido feito corretamente da primeira vez, ou seja, do retrabalho.

Nesse contexto, é preciso estabelecer uma forma de monitorar a qualidade dos processos, sendo este um ponto crucial para o sucesso. Desta forma, os indicadores de desempenho dos processos se caracterizam como chave para a gestão e devem possibilitar também a avaliação dos resultados sob a ótica do cliente. “A dependência em relação aos clientes para a definição de alguns indicadores de desempenho força a empresa a encarar seu desempenho através dos olhos dos clientes” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 14).

Alves et al. (2006) orientam que a chave para a gestão dos processos é a medição dos resultados do seu desempenho, depois de estabelecidas as medidas voltadas para o cliente. De acordo com estes autores, é preciso utilizar indicadores para medir os resultados finais do processo e a satisfação do cliente.

Kaplan e Norton (2004) complementam que sistemas que medem o desempenho dos processos das empresas influenciam consideravelmente o comportamento dos colaboradores, nos mais diferentes níveis hierárquicos.

Desta forma, a partir da medição dos resultados e da análise dos indicadores é possível integrar todos os processos com o objetivo final da empresa, que deve ser atender as necessidades dos clientes. Além disso, essa integração possibilita que todos dentro da organização visualizem onde e de que forma contribuem para o resultado global.

Existem diferentes formas de se avaliar o desempenho dos processos. De acordo com Davenport (1994), processos com estrutura clara podem ser medidos quanto ao tempo e ao custo de execução. Suas entradas e saídas podem ser avaliadas em termos de utilidade,

coerência, variabilidade, ausência de defeitos, entre outros fatores, conforme pode ser verificado na figura 5.

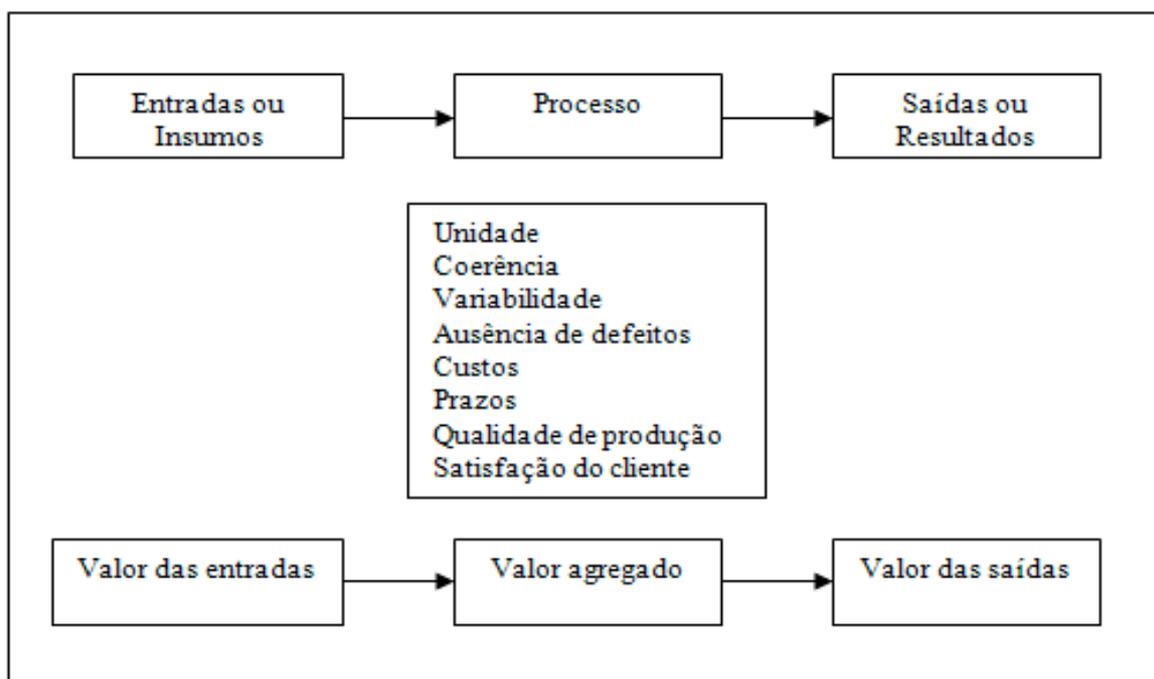


Figura 5 – Estrutura do processo.
Fonte: Chiavenato (1995, p. 124).

É no processo, como pode ser observado, que ocorre a agregação de valor, através da transformação das entradas em saídas.

Já a satisfação dos clientes pode ser avaliada, segundo Kaplan e Norton (2004), entre outros fatores, através do prazo e da qualidade. Para eles, o prazo é avaliado quanto ao seu cumprimento, ou seja, a pontualidade na entrega. A qualidade, por sua vez, é medida pelo nível de defeitos dos produtos recebidos, de acordo com a percepção do cliente.

Podemos definir desempenho como a forma como os recursos se organizam, interagem e atuam para atingir um objetivo expresso ou tácito, segundo um roteiro e sequência de passos formal ou informalmente estabelecidos. O grau de eficácia com que são atingidos os objetivos realmente pretendidos, associado ao grau de eficiência na utilização dos recursos, determina o nível de desempenho. Mede-se o desempenho através de indicadores diversos. O resultado das medidas permite interpretar o nível do desempenho (ALVES et al., 2006).

Para estruturar os indicadores de processos, segundo Gil (1993), é preciso considerar três conceitos:

- a) elemento: é a base para a caracterização do indicador. Indica o assunto a ser abordado pelo indicador, como, por exemplo, peças produzidas;
- b) fator: é a combinação entre elementos, como, por exemplo, peças produzidas por máquina; e
- c) métrica: é a unidade de mensuração dos elementos e fatores, como, por exemplo, tempo, porcentagem, quantidade, etc.

Existem, segundo Campos (1992), dois tipos principais de indicadores: os que medem a eficiência do processo e os que medem a eficácia do processo. De acordo com este autor, a eficiência avalia a quantidade, o tipo e a qualidade dos recursos utilizados para atingir o objetivo/meta, enquanto a eficácia se preocupa com o grau de consecução dos objetivos programados, ou seja, compara os resultados previstos e os realmente obtidos.

Assim, a partir da estruturação dos indicadores de cada processo, a gestão se torna mais transparente e simples.

Para Takashina (1999), os indicadores da qualidade e desempenho são o alicerce para a gestão por fatos. Através deles é possível quantificar as características de produtos e processos e, com isso, planejar melhorias de qualidade ao longo do tempo.

Os indicadores são extremamente importantes como auxiliares na tomada de decisões, pois fundamentam as argumentações mediante o fornecimento de informações reais dos processos, proporcionando evidências aos gestores.

“Somente aquilo que é medido é gerenciado. O que não é medido está à deriva” (CAMPOS, 2004, p. 75).

De acordo com Campos (2004), depois de criado o indicador, deve-se atribuir uma meta, que deve estar relacionada diretamente às estratégias da organização. Ele ainda chama a atenção para o fato de que o sucesso na criação dos indicadores depende de seu desdobramento até os níveis operacionais, envolvendo assim toda a empresa.

Para Meira (2007) a inexistência de metas para os indicadores de processos pode representar que os mesmos não contribuem para o alcance dos objetivos da empresa.

As metas são importantes para deixar claro a todos onde a empresa pretende chegar e qual o objetivo de cada processo.

Takashina (1999) descreve que os indicadores são desdobrados às partes, enquanto que o agrupamento percorre o caminho inverso, buscando medir o resultado no contexto

global da organização. Assim, as partes geram os resultados que, somados, formarão o resultado geral da organização.

Ainda segundo Takashina (1999), o objetivo da análise dos indicadores é extrair o seu mais amplo significado, para apoiar a tomada de decisões nos vários níveis da empresa.

Com isso, é possível avaliar com precisão a qualidade da empresa. Essa avaliação mostrará aos gestores se a empresa está na direção certa para atingir seus objetivos estratégicos. Além disso, como os indicadores são desdobrados aos níveis operacionais, é possível saber através deles quais partes da empresa apresentam maior fragilidade, ou ainda, que processos precisam ser melhorados.

Com a implantação de um sistema de gestão e monitoramento através de indicadores de desempenho é possível a organização controlar todos os seus processos de forma integrada.

Para Gil (1993), os indicadores facilitam o processo de gestão dos processos, pois permitem a comparação dos resultados historicamente, mostrando sua evolução. Além disso, segundo o autor, através deles é possível avaliar a efetividade das ações realizadas para melhorar os processos, uma vez que os indicadores permitem a comparação entre os resultados obtidos antes e depois da implementação das ações.

A partir das informações obtidas com o sistema de gestão, a empresa pode atuar nos problemas de forma precisa, melhorando, assim, seu desempenho setorial e global. Com os resultados colhidos com os indicadores é possível saber que processos apresentam falhas e corrigi-los, através da gestão destes indicadores.

Com isso, várias medidas podem ser adotadas, com vistas a melhorar os resultados e resolver problemas identificados nos processos. De acordo com Campos (2004), gerenciar é buscar as causas que impossibilitaram o atingimento de uma meta, atuar com a elaboração e aplicação de um plano de ação e padronizar o processo em caso de sucesso.

Com o monitoramento dos processos, através de indicadores, há a possibilidade, inclusive, de a empresa repensar alguns métodos utilizados na execução das atividades. Os resultados podem mostrar que a organização não está conseguindo atender seus clientes de forma satisfatória, o que requer revisão dos processos.

Kaplan e Norton (2004) alertam que os processos internos da empresa devem ser organizados em atividades de modo a atender às expectativas dos clientes. Somente desta forma se atinge bom desempenho nos indicadores.

Além disso, os indicadores de processo expõem a empresa internamente, pois mostram como está o desempenho. Isto força os gestores a trabalhar com o foco nos resultados. “O que é medido é conseguido” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 7).

Como se vê, os indicadores têm o importante papel de ligar os processos com os objetivos da empresa, pois é através deles que se visualiza o desempenho organizacional. Os processos são medidos e monitorados para se saber se têm a capacidade de alcançar os resultados e os requisitos planejados (PRADO, 2007).

Por mais que se tenha processos bem estruturados, entendidos e cumpridos à risca, é preciso saber se atingem os resultados esperados. Neste contexto, os indicadores servem como fator chave na avaliação dos processos, orientando a empresa para ações futuras.

“Os indicadores de desempenho representam a bússola da empresa, pois são eles que orientam os gestores na melhoria de seus processos” (PRADO, 2007).

2.3 Um método para gerenciar processos

Com o objetivo de aperfeiçoar os resultados dos processos empresariais, Campos (2004) apresenta uma metodologia de gestão de processos, que é demonstrada a seguir.

Independentemente da posição hierárquica de uma gerência, ela deve considerar-se um negócio dentro da empresa. O gerente, desta forma, é o presidente desta “empresa” e responsável pelos resultados.

Para Campos (2004), gerenciar é atingir as metas estabelecidas para cada processo. Assim, o autor orienta que, para uma melhor gestão dos processos, deve-se:

- a) descrever o “negócio”;
- b) padronizar as tarefas;
- c) definir itens de controle (indicadores) para avaliar os resultados;
- d) visualizar os indicadores graficamente; e
- e) gerir os resultados, realizando ações para melhorá-los ou mantê-los.

O modelo de gestão de processos, proposto por Campos (2004), pode ser entendido através da figura 6.

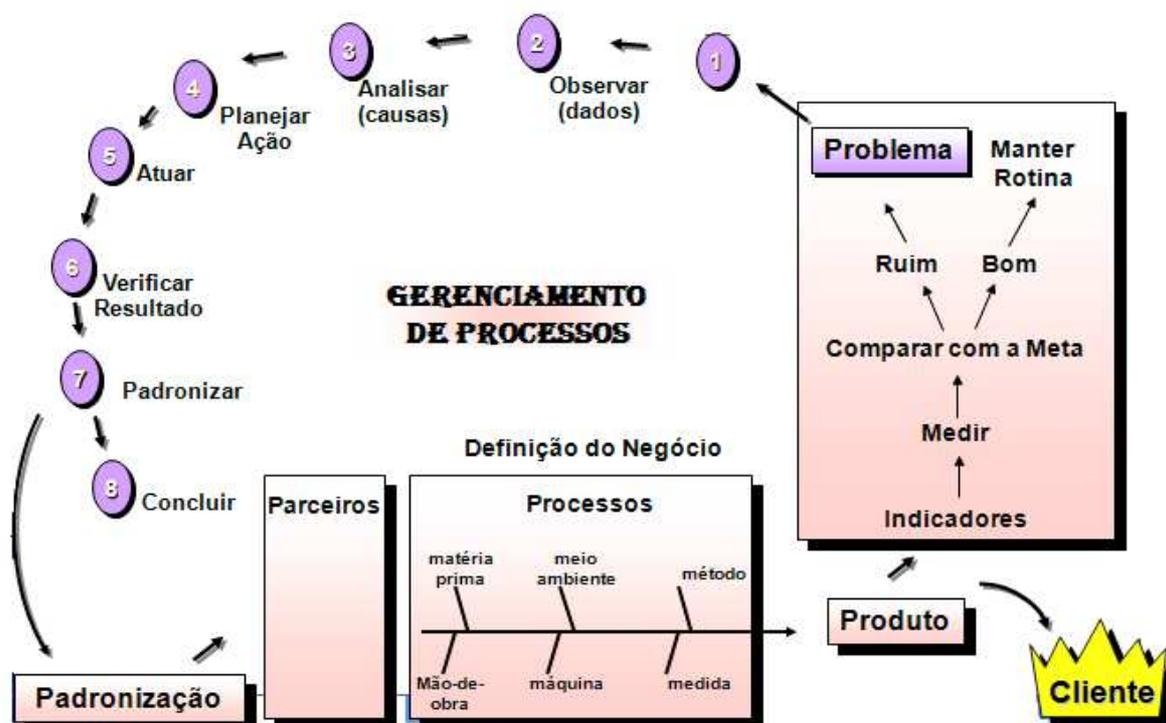


Figura 6 – Metodologia de gestão de processo.
Fonte: Remor (2008).

Neste modelo, cada processo possui indicadores e metas, que são avaliados periodicamente. Se o resultado não estiver bom, o processo é analisado para que se descubra o que levou ao problema. Identificadas as causas, são realizadas ações corretivas. A partir disso, melhorias são introduzidas no processo e novas avaliações são realizadas, seguindo um ciclo interminável.

2.3.1 Descrição ou definição do negócio

Todo negócio será sempre um conjunto de processos. Desta forma, o “negócio” pode ser representado por um diagrama que o descreva. Descrever o negócio é identificar seus processos, com seus fornecedores, entradas, saídas e clientes, conforme figura 7.

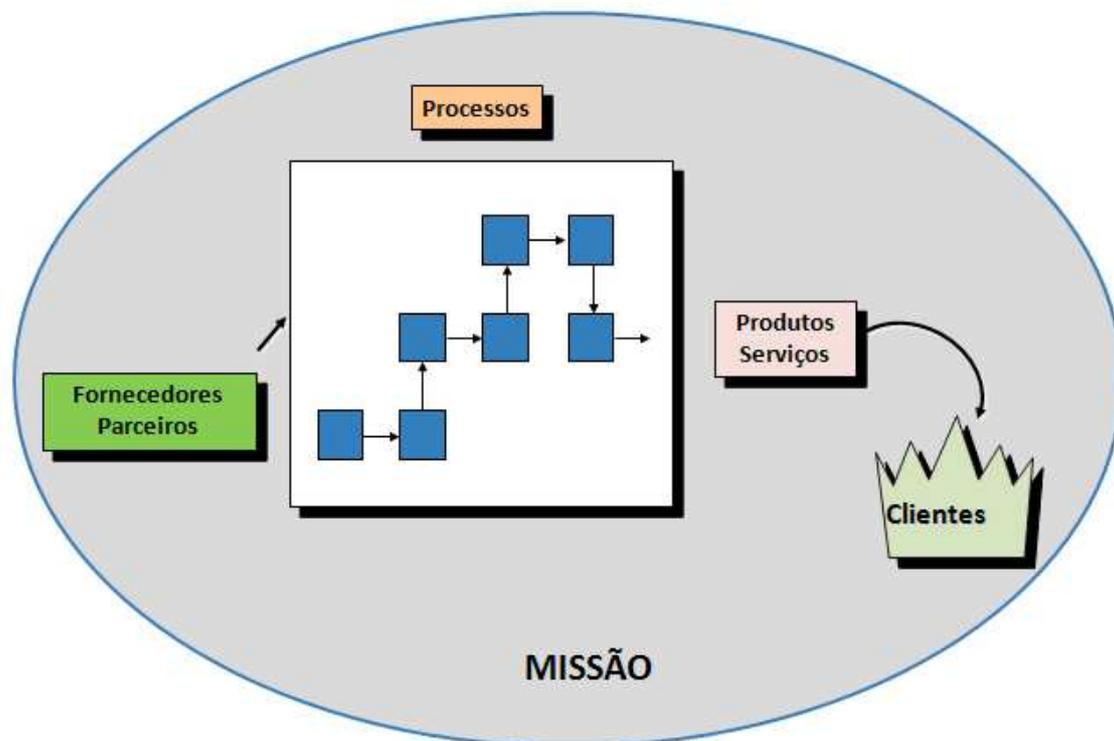


Figura 7 – Descrição do negócio.
 Fonte: Remor (2008).

Na descrição do negócio é importante, também, definir a missão, ou seja, o propósito. A missão final de qualquer organização é satisfazer necessidades. Portanto, o conjunto de processos de uma empresa devem estar organizados, de uma forma geral, para que seus produtos (saídas) atendam seus clientes. Qualquer negócio sempre faz algo para alguém e esta deve ser sua missão. Assim, três perguntas devem ser respondidas na elaboração da missão, seja de uma empresa ou de um departamento:

- a) o que faz?;
- b) para quem faz?; e
- c) como faz?

Para identificar com mais clareza os produtos e clientes do negócio, é importante imaginar o departamento como uma empresa e ter em mente o seguinte questionamento: que produtos vendemos para a outra empresa? A resposta trará os produtos dos processos e tornará possível descobrir quem são seus consumidores.

Se não existir um cliente para um determinado produto, significa que o processo é desnecessário e por isso deve ser eliminado.

2.3.2 Padronização

O padrão indica os procedimentos a serem observados na execução das tarefas, de modo a garantir as condições necessárias para que o resultado final seja obtido em conformidade com o estabelecido.

Não existe gerenciamento sem padronização. Por isso, os processos devem ser conhecidos, mapeados e padronizados. É através disso que as pessoas podem ser treinadas a desempenhar os papéis dentro das empresas.

2.3.3 Indicadores

Após identificar os produtos e seus clientes, é preciso levantar quais as necessidades que os clientes esperam que sejam atendidas. Os processos precisam ser adequados para satisfazer a estas necessidades, ou seja, é preciso transformar os desejos e necessidades dos clientes em características mensuráveis do produto ou serviço de cada processo.

Todo produto identificado deve ter seu desempenho monitorado, através de indicadores que avaliam, entre outros fatores, a qualidade, o custo e a entrega. Esse monitoramento se faz necessário para garantir a satisfação dos clientes.

Os indicadores precisam ter um nome, um objetivo, uma fórmula de cálculo, a forma de coleta e a periodicidade com que será mensurado. Esta estrutura é apresentada na figura 8.

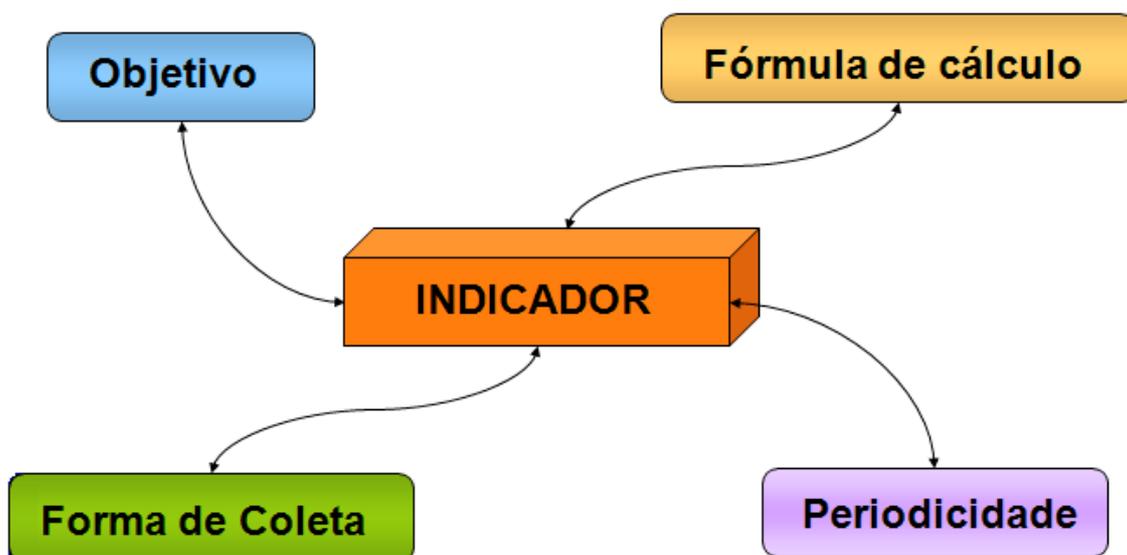


Figura 8 – Formatação dos indicadores.
Fonte: Remor (2008).

Além disso, todo indicador precisa ter uma meta clara, pois isso é fundamental para ao alcance da missão do negócio. A meta faz com que todos saibam aonde chegar e o quanto um processo precisa melhorar para que atinja seu propósito.

2.3.4 *Gestão à vista*

Campos (2004) sugere que os indicadores e metas sejam expostos através de gráficos, que devem ser alocados em locais apropriados e de fácil visualização de toda a equipe. Esse processo é denominado de “gestão à vista”. Desta forma, o autor recomenda a criação de um painel com o objetivo de apresentar os processos e seus resultados. Este painel utiliza as cores verde, amarelo e vermelho para comunicar os resultados de forma visual. Assim, a cor verde indica que o processo está atingindo ou superando a meta. A cor amarela demonstra que o processo encontra-se dentro de um limite de tolerância, porém a meta não está sendo atingida. Já a cor vermelha indica que o resultado está fora do planejado, o que requer um plano de ação para tratamento.

Com essa ferramenta é possível acompanhar o desempenho de um setor e/ou de toda a empresa de maneira simples e direta, pois seu entendimento é bastante fácil. Além disso,

expor os resultados a quem quiser ver faz com que o gestor se sinta “obrigado” a melhorá-los, pois maus resultados indicam má gestão.

2.3.5 Gerenciamento

É a partir da meta que são definidas as ações a serem realizadas, seja para manter o resultado de um indicador, seja para melhorá-lo.

“Não existe gerenciamento sem meta. As metas se originam no mercado e devem provocar o melhoramento contínuo dentro da empresa” (CAMPOS, 2004, p. 105).

Toda meta deve ser clara, de modo que seja entendida facilmente por todos, devendo, para isso, possuir três fatores chave:

- a) objetivo: aquilo que se espera. Deve conter palavras como: aumentar, reduzir, atingir, etc;
- b) valor: o resultado numérico a ser atingido; e
- c) prazo: data limite para se atingir a meta.

Um exemplo de meta clara seria: reduzir o absenteísmo para, no máximo, 2% até 31 de dezembro de 2009.

O processo exigirá ações sempre que existir um problema com seus resultados. “Problema é a diferença entre seu resultado atual e um valor desejado, chamado meta” (CAMPOS, 2004, p. 107).

Desta forma, a essência do trabalho de gerenciamento de processos é resolver os problemas ocorridos com ele, ou seja, atingir as metas.

Adotando um método como esse é possível gerenciar de forma integrada os processos da organização, atuando sobre seus resultados e, conseqüentemente, melhorando-os.

3 METODOLOGIA

Para Richardson (1999), a metodologia é o conjunto de procedimentos e regras utilizadas em uma pesquisa para se chegar a determinado fim ou objetivo.

Roesch (1999) complementa que o objetivo da metodologia, em um trabalho científico, é informar com detalhes a forma como o mesmo foi desenvolvido.

A validade de um estudo está diretamente relacionada com o método utilizado, ou seja, com a forma como o mesmo foi desenvolvido. Assim, a metodologia é parte extremamente relevante na concepção de um trabalho acadêmico.

Segundo Prodanov (2003), este conjunto de regras pelas quais se obtém o conhecimento é que conferem ao trabalho confiabilidade.

Considerando tal importância, Minayo (2002) orienta que a metodologia, que inclui o conjunto de técnicas que permitem a construção da realidade, deve dispor de um instrumental claro, coerente e elaborado de forma a encaminhar os impasses teóricos para a prática.

Desta forma, apresenta-se a seguir a metodologia utilizada no estudo em questão.

3.1 Caracterização da pesquisa

Toda pesquisa pode ser classificada de diversas formas e sob diferentes pontos de vista, existindo várias definições de muitos autores.

Esta classificação depende de alguns fatores como a natureza, os meios utilizados, os fins da pesquisa e os dados pesquisados.

Assim, quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, pois, conforme Silva e Menezes (2001), neste tipo de pesquisa há interesse em buscar conhecimentos que descrevam um fenômeno particular e que possam ser utilizados para resolver problemas específicos observados na organização em estudo.

Em relação ao meio utilizado, a pesquisa a ser apresentada se caracteriza como um estudo de caso, de acordo com Roesch (1999), que afirma que esta técnica estuda fenômenos em profundidade dentro do seu contexto natural e explora os processos

enquanto estes são executados dentro das organizações. A autora complementa que nesta técnica é possível avaliar um maior número de variáveis, considerando diversos aspectos do fenômeno estudado.

Quanto aos seus fins, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que expõe as características da empresa estudada, conforme define Vergara (1997). No presente estudo, as características do modelo de gestão de processos da Diretoria Administrativa e da Qualidade da empresa Dígitro são detalhadamente apresentadas.

Quanto aos dados pesquisados, o estudo é qualitativo, segundo Minayo (2002), que afirma que a pesquisa qualitativa se preocupa com algo que não pode ser medido em termos de quantidade. Esse tipo de pesquisa, de acordo com a autora, lida com aspectos mais profundos dos processos e dos fenômenos (significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes), e que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Desta forma, o estudo foi realizado buscando entender os processos da Diretoria Administrativa e da Qualidade e suas relações com os objetivos da mesma, sem se preocupar em medições de quantidades e sem fins estatísticos.

3.2 Objeto de estudo

O estudo foi realizado na empresa Dígitro Tecnologia Ltda., especificamente na Diretoria Administrativa e da Qualidade (DAQ), tendo como foco os processos da mesma.

O propósito para sua realização foi apresentar o modelo de gestão integrada de processos, recentemente implantado na DAQ, descrevendo seu funcionamento e particularidades.

3.3 Coleta de dados

Para que a pesquisa fosse realizada e atendesse ao seu objetivo geral, várias informações precisaram ser coletadas, de forma a construir uma estrutura lógica e conclusiva.

Para buscar maior conhecimento sobre o assunto abordado na pesquisa, foi realizada pesquisa bibliográfica, que, conforme Ribeiro e Souza (2009), constitui-se no exame da literatura científica, levantando e analisando o que já se produziu sobre determinado tema e com o objetivo de conhecer exaustivamente o que já foi publicado sobre um assunto e atualizar o pesquisador. Desta forma, foram consultados livros, revistas e artigos que tratavam do tema em estudo.

Segundo Yin (2001), em um estudo de caso, as informações podem ser verificadas através de diferentes fontes, entre elas a consulta à documentação disponível e entrevistas com pessoas que detêm o conhecimento sobre o assunto.

Desta forma, os dados sobre os processos da empresa em estudo foram todos coletados através de análise documental e entrevistas.

Para Richardson (1999), análise documental é a coleta de informações a partir de leitura a documentos. Assim, algumas informações sobre os processos de trabalho da empresa, bem como suas entradas e saídas, foram levantadas através do estudo de instruções operacionais, procedimentos e manuais documentados, que a empresa dispõe, os quais são citados a seguir:

- a) Instrução Operacional 15 - Atualização de Procedimentos da Qualidade;
- b) Instrução Operacional 17 - Elaboração de Formulários;
- c) Instrução Operacional 19 - Registros de Ocorrências;
- d) Manual de Avaliação de Desempenho;
- e) Manual de Integração;
- f) Manual de Medições;
- g) Manual de Plano de Cargos e Salários;
- h) Manual da Qualidade
- i) Manual de Recrutamento e Seleção;
- j) Manual de Segurança;
- k) Procedimento 1 - Documentos do Kit Qualidade;
- l) Procedimento 8 - Melhoria contínua, ação preventiva, não-conformidades e ação corretiva;
- m) Procedimento 17 - Auditorias internas da qualidade; e
- n) Procedimento 60 - Treinamento para funcionários.

Informações mais abrangentes, que não estavam entendidas claramente, foram verificadas através de entrevistas com os gestores dos processos.

Segundo Minayo (2002), entrevista é um procedimento no qual o pesquisador busca obter informações contidas na fala do entrevistado. É uma conversa a dois com propósitos bem definidos. Podem ser estruturadas (perguntas previamente formuladas), não-estruturadas (abertas, onde o informante aborda livremente o tema) ou semi-estruturadas (articulam entre as duas modalidades anteriores). Desta forma, as informações sobre como ocorrem os processos, suas decisões e intervenientes, foram obtidas através de entrevistas semi-estruturadas com os seguintes funcionários, que são responsáveis por cada processo estudado:

- a) Luiz Aurélio Baptista: Diretor Administrativo e da Qualidade;
- b) Igor Loreno Domit Empinotti: Gerente Administrativo e da Qualidade;
- c) Wagner Brogin: Gerente de Recursos Humanos;
- d) Marcos Vinicius Bento: Estagiário da Gerência de Recursos Humanos;
- e) Luciano Lopes: Assistente Técnico da Gerência Administrativa e da Qualidade;
- f) Denise Collioni: Assistente Técnica de Suporte e Desenvolvimento da Qualidade;
- g) Jurema Navarro: Assistente Técnica de Suporte e Desenvolvimento da Qualidade;
- h) Maria Fernanda Pedroso: Assistente Técnica da Diretoria Administrativa e da Qualidade;
- i) Mariana Polli: Supervisora de Recursos Humanos; e
- j) Fábio Rigoli: Assistente Técnico de Recursos Humanos.

Nestas entrevistas foi utilizado um roteiro flexível, com perguntas abertas, permitindo que os entrevistados pudessem falar a respeito de suas atividades. Este roteiro pode ser verificado no Apêndice A.

3.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Segundo Richardson (1999), esta técnica é utilizada para estudar materiais do tipo qualitativo. O autor sugere que, após a leitura e a organização das idéias, deve-se analisar os elementos que a determinam, buscando significados.

Assim, a partir das entrevistas e leituras a documentos da empresa, foram reunidas as informações e iniciadas as análises.

As entrevistas foram transcritas e os discursos dos entrevistados analisados, buscando organizar as informações e interpretá-las. Para o registro e a organização destas informações, foram utilizados três formulários, elaborados pela empresa com este propósito:

- a) formulário DGT SDQ – 240 – 1.0: utilizado para o registro das definições dos negócios de cada área que compõe a DAQ, com os processos e seus fornecedores, entradas, saídas e clientes (ver Anexo A);
- b) formulário DGT SDQ – 241 – 1.0: utilizado para descrever as características da qualidade esperada de cada processo (ver Anexo B); e
- c) formulário DGT SDQ – 242 – 1.0: utilizado para apresentar a formatação dos indicadores de cada processo (ver Anexo C).

Da mesma forma, as informações obtidas através de leituras foram organizadas e interpretadas.

Com a análise de todas as informações foi possível verificar como funcionam os processos da DAQ, como se organizam e como se dá a integração da gestão dos mesmos.

3.5 Limitações

Primeiramente, é importante destacar que este trabalho se restringe a apenas uma diretoria da empresa estudada – a Diretoria Administrativa e da Qualidade – e, portanto, as

informações nele contidas, assim como suas conclusões, não podem ser expandidas para toda a organização.

Pelo fato do modelo de gestão de processos, aqui apresentado, ter sido implementado recentemente na Diretoria Administrativa e da Qualidade, não foi possível apresentar os resultados obtidos. Desta forma, o propósito trabalho é apenas apresentar o referido modelo, sem julgamentos quanto aos benefícios que este tenha trazido à organização.

Por ser um estudo de caso, os resultados apresentados não podem ser considerados para outras organizações.

Deve-se considerar, também, que as empresas são dinâmicas e podem modificar suas estratégias sempre que julgarem necessário. Com isso, da mesma forma, os processos podem ser alterados a qualquer momento. Considerando isto, é importante alertar que os resultados apresentados se referem ao período entre agosto de 2008 e maio de 2009, momento em que o trabalho foi desenvolvido. Assim, caso haja necessidade, futuramente, de a empresa utilizar informações acerca do tema, aqui apresentado, sugere-se que outra pesquisa seja desenvolvida, de modo a considerar a realidade em que a empresa se encontre.

4 ESTUDO DE CASO

Apresenta-se, a seguir, o estudo realizado na Diretoria Administrativa e da Qualidade (DAQ) sobre a gestão integrada de seus processos. Antes disso, uma breve apresentação da empresa Dígitro Tecnologia Ltda. é realizada, mostrando sua estrutura organizacional e situando a DAQ na mesma.

4.1 Apresentação da empresa

A Dígitro Tecnologia Ltda. é uma empresa privada, com mais de 30 anos, situada na Rua Professora Sofia Quint de Souza, 167, no bairro Capoeiras em Florianópolis, Santa Catarina. A empresa atua no ramo de fabricação e montagem de sistemas de intercomunicação.

Como tantos outros empreendimentos tecnológicos, a Dígitro surgiu por iniciativa de jovens engenheiros, recém-formados, que criaram uma pequena empresa em Florianópolis, em 1977.

Nos primeiros anos de vida, a empresa buscou, basicamente, atender a fabricação de dispositivos eletrônicos incorporados a relógios para provas de *rally*, para facilitar as contas feitas pelo navegador. Nessa fase, ainda de experiência, a empresa chegou a desenvolver o primeiro placar eletrônico para o estádio de futebol Orlando Scarpelli.

A partir de 1981, a empresa passou a direcionar seu foco para o setor de telecomunicações, desenvolvendo e disponibilizando como primeiro produto nessa área o serviço despertador automático, programável pelo próprio usuário da operadora por meio do aparelho telefônico.

Novos produtos foram criados e, em 1986, a empresa já tinha cerca de 30 colaboradores, consolidando-se como fornecedora de soluções tecnológicas na área de telecomunicações, principalmente para as operadoras de telefonia da região Sul, entre outros clientes.

Com o processo de privatização na área de telecomunicações, a Dígitro buscou novos produtos e mercados e, hoje, a empresa atende, além de operadoras, cerca de 3000 clientes espalhados por todo o território nacional, contando com quase 700 colaboradores.

Além da sede própria, instalada em Florianópolis, a empresa possui filial na cidade de São Paulo e vários escritórios regionais em outras cidades do país como Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba, Porto Alegre, Fortaleza, Recife, Belo Horizonte e Ribeirão Preto, e uma grande rede nacional de representantes comerciais e credenciados técnicos.

Por atuar no setor de tecnologia, a Dígitro sempre buscou melhoria em seus produtos e serviços e a evolução constante no seu sistema de gestão da qualidade. Em meados da década de 1990, a Dígitro optou por certificar seu sistema de gestão da qualidade na norma ISO 9001. Obteve a certificação em 1996, tornando-se a primeira empresa em Florianópolis a obter tal certificado. Mais tarde, obteve também a certificação TL 9000, sendo a primeira empresa de capital cem por cento brasileiro a receber tal reconhecimento.

Hoje a Dígitro Tecnologia Ltda. é uma empresa dedicada ao projeto, desenvolvimento, produção, comercialização, instalação e assistência técnica de equipamentos para automação de sistemas de telecomunicações.

4.2 Organização hierárquica da empresa

A Dígitro Tecnologia Ltda. se organiza em quatro vice-presidências, subordinadas à presidência geral: a Vice-presidência de Administração e Finanças (VAF), a Vice-presidência de Tecnologia (VPT), a Vice-presidência Comercial e de Marketing (VCM) e a Vice-presidência de Negócios Institucionais (VNI).

As principais atribuições da VAF são:

- a) administração de todas as atividades econômico-financeiras;
- b) acompanhamento orçamentário;
- c) administração do processo de captação de recursos; e
- d) negociação com investidores, entidades financeiras e possíveis parceiros.

A VPT, por sua vez, é responsável por:

- a) definir a estratégia tecnológica da empresa;
- b) administrar as atividades de pesquisa, desenvolvimento e produção de hardware e software; e
- c) administrar o processo de assistência técnica.

Já a VCM se responsabiliza por:

- a) administrar as atividades relativas à comercialização de produtos e serviços, definindo estratégias de negócios;
- b) coordenar o processo de planejamento de vendas e sistemática de preços; e
- c) administrar os processos relacionados ao marketing da empresa.

Por último, a VNI é responsável por administrar as atividades relativas à prospecção e comercialização de produtos e serviços, quando relacionadas a projetos especiais ou negócios institucionais.

Cada uma destas vice-presidências se estrutura em diretorias, com exceção da VNI, conforme pode ser visualizado na figura 9, que mostra o organograma resumido da empresa.

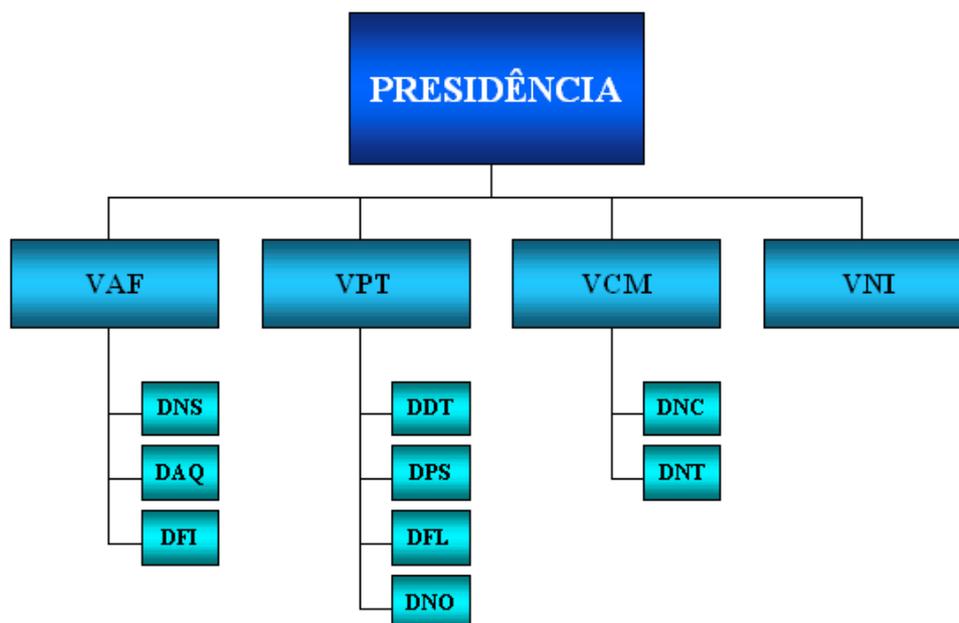


Figura 9 – Organograma resumido Dígito Tecnologia Ltda.
Fonte: Elaborado pelo autor.

As diretorias se organizam em gerências e estas em departamentos. Existem, ainda, áreas assessoras.

Dentre as diretorias, apenas a Diretoria Administrativa e da Qualidade (DAQ) e as áreas subordinadas a ela são apresentadas neste trabalho, considerando que as demais não fazem parte do presente estudo.

4.3 A Diretoria Administrativa e da Qualidade (DAQ)

A DAQ está lotada na VAF e organizada em duas gerências: a Gerência Administrativa e da Qualidade (GAD) e a Gerência de Recursos Humanos (GRH).

Cada uma dessas gerências possui atribuições específicas e, da mesma forma, se organizam em departamentos.

A GAD possui um departamento subordinado chamado Suporte e Desenvolvimento da Qualidade (SDQ).

A GRH, por sua vez, conta com dois departamentos subordinados: a Gestão de Pessoas (GEP) e a Capacitação (CAP).

A DAQ, conforme mostra a figura 10, possui 44 (quarenta e quatro) colaboradores, incluindo o diretor, distribuídos da seguinte forma: 25 (vinte e cinco) na GAD, sendo 4 (quatro) no SDQ; e 18 (dezoito) na GRH, sendo 6 (seis) na GEP e 1 (um) na CAP.

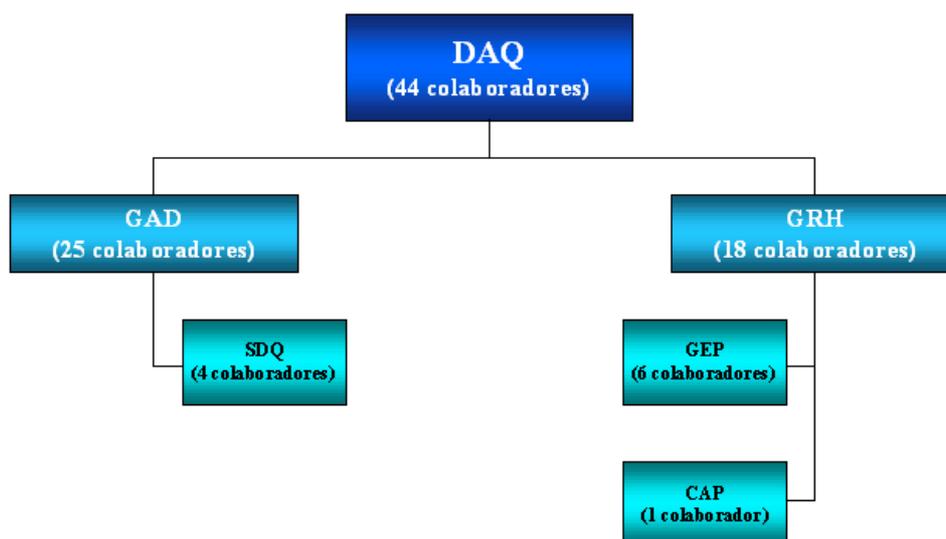


Figura 10 – Estrutura organizacional DAQ.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 A gestão integrada de processos na DAQ

Para a implementação de seu modelo de gestão, a DAQ foi encarada como se fosse uma empresa à parte, possuindo seus próprios objetivos e sua própria estrutura.

A gestão integrada de processos iniciou de cima para baixo, com a definição do negócio da DAQ, passando, posteriormente, para as definições do negócio de suas gerências e departamentos. Nas definições de cada negócio, foram identificados os fornecedores, as entradas, as saídas e os clientes de cada processo.

É importante ressaltar que valores financeiros e mão-de-obra não são apresentados como entradas dos processos, pois se entende que toda atividade para ser realizada terá um custo e precisará de pessoas para executá-la.

Da mesma forma, sempre que alguma entrada do processo é gerada pela própria área, esta também não aparece como fornecedora, uma vez que fica óbvio a participação desta na realização de seus processos.

Após, cada processo foi avaliado, para que fossem definidos os indicadores de desempenho que servem para monitorá-los, possibilitando melhor tomada de decisão.

A partir disso, pôde-se iniciar a gestão de forma integrada, com análises dos indicadores e tratamento dos resultados insatisfatórios.

4.4.1 Definição do negócio DAQ

Para iniciar todo o trabalho, a DAQ precisou avaliar de forma criteriosa qual seu papel frente à organização.

Esta diretoria tem como função fornecer infraestrutura, mão-de-obra, ferramentas e processos adequados para as operações da empresa, além de buscar a qualidade e a melhoria contínua em todas as atividades da organização.

Através desta análise, foi possível definir seu negócio, com sua missão e macroprocessos, conforme é apresentado na figura 11.

		DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO		
SETOR: DIRETORIA ADMINISTRATIVA E DA QUALIDADE (DAQ)		RESPONSÁVEL: LUIZ AURÉLIO BAPTISTA		
MISSÃO: FORNECER AS CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA QUE A EMPRESA POSSA REALIZAR SUAS ATIVIDADES DE FORMA EFICIENTE E EFICAZ, PROMOVENDO A MELHORIA CONTINUA DOS PROCESSOS.				
FORNECEDORES	ENTRADAS	MACROPROCESSOS	SAÍDAS	CLIENTE
Chefiás, Colaboradores, MKT, GSI, Agências de emprego, DSG, Empresas de consultoria, Instituições de ensino, Bancos, Planos de saúde, Empresas de vale alimentação e transporte, Ministério do Trabalho, Sindicato	Solicitação de contratação, Candidatos, Solicitações de treinamento, Capacitações disponíveis, Benefícios, Legislação, Acordo coletivo, Contas bancárias, Informações sobre as competências dos colaboradores e cargos, Sistema KOMBO, Intranet, Informações descritas na avaliação de desempenho	Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades	Vagas preenchidas com colaboradores capazes e motivados	Alta administração
Fundação Vanzolini, ABNT, Quest Forum, Colaboradores	Normas NBR ISO 9001 e TL 9000, Problemas relatados, Informações sobre os processos	Manter o Sistema de Gestão da Qualidade em funcionamento	Certificados ISO 9001 e TL 9000 mantidos	
Empresas de informática, Moveleiras, Prestadoras de serviço, CASAN, CELESC, Correio, Empresas de Telecomunicações, Supermercados, Colaboradores, Empresas de viagens, Hotéis, Empresas aéreas, Empresas de ônibus	Móveis, Equipamentos, Água, Energia, Telefone, Serviços de segurança, Manutenção, Serviços gerais, Produtos em geral, Passagens, Hospedagem, Solicitação de Viagem	Garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa	Operações em funcionamento	
Construtoras, Empresas de consultoria	Obras, Serviços de consultoria	Coordenar e/ou participar de projetos especiais	Projetos especiais realizados	

Figura 11 – Definição do negócio DAQ.

Fonte: Dígito (2009).

A missão definida pela DAQ foi: fornecer as condições necessárias para que a empresa possa realizar suas atividades de forma eficiente e eficaz, promovendo a melhoria contínua dos processos.

Para atender a esta missão a DAQ organizou-se em quatro macroprocessos:

- a) fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades;
- b) manter o Sistema de Gestão da Qualidade em funcionamento;
- c) garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa; e
- d) coordenar e/ou participar de projetos especiais.

4.4.1.1 Macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades”

O objetivo do macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades” é garantir que os postos de trabalho da empresa sejam ocupados

por pessoas capazes de realizar as atividades inerentes à função e motivadas para isso. É esta a saída esperada pela Alta Administração da empresa, que é a cliente deste macroprocesso.

Assim, para atender o objetivo, a DAQ dividiu o mesmo em quatro processos, que foram desdobrados à GRH, por ser esta a área com competência para realizá-los: “Admitir colaboradores”; “Capacitar colaboradores”; “Gerir contratos de trabalho, benefícios e remuneração dos colaboradores”; e “Gerir competências dos colaboradores”.

Estes desdobramentos deram origem à missão da GRH, que é apresentada posteriormente.

Os fornecedores e entradas deste macroprocesso é o conjunto formado pelos fornecedores e entradas dos quatro processos que o compõem.

As saídas de cada um dos quatro processos que formam o macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades”, ao combinarem-se, formam a saída do macroprocesso, como um todo, que são as vagas preenchidas com colaboradores capazes e motivados.

Desta forma, a Diretoria gere o macroprocesso, acompanhando os resultados através de seus indicadores e atuando juntamente com a GRH, que é responsável pelos processos que o compõem.

Este macroprocesso dá suporte à missão da DAQ, no que diz respeito ao fornecimento de mão-de-obra capacitada e motivada, algo indispensável na realização eficiente e eficaz das atividades da empresa.

4.4.1.2 Macroprocesso “Manter o Sistema de Gestão da Qualidade em funcionamento”

A Dígitro possui um sistema de gestão da qualidade, certificado pelas normas ISO 9001 e TL 9000. É responsabilidade da DAQ manter este sistema em funcionamento, pois a Alta Administração da empresa espera que tais certificados, que são estratégicos para a organização, sejam mantidos.

Desta forma, a DAQ estabeleceu o macroprocesso “Manter o Sistema de Gestão da Qualidade em funcionamento”, com o objetivo de atender a expectativa da Alta Administração, organizando-o em um processo, que foi desdobrado à GAD, por ser esta a

área com competência para realizá-lo: “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as Normas ISO 9001 e TL 9000”.

Da mesma forma que o macroprocesso anterior, os fornecedores e entradas do macroprocesso “Manter o Sistema de Gestão da Qualidade em funcionamento” são o conjunto formado por todos os fornecedores e entradas do processo que o compõe.

Assim, a saída do macroprocesso, que são os certificados ISO 9001 e TL 9000 mantidos, é gerada a partir da saída do processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as Normas ISO 9001 e TL 9000”, que foi desdobrado à GAD.

A gestão da DAQ é realizada através do acompanhamento dos resultados do macroprocesso, através da verificação do alcance do objetivo e atuação juntamente com a GAD, que é responsável pelo processo que o compõe.

Este macroprocesso auxilia na realização da missão da DAQ, pois preocupa-se em promover a melhoria contínua dos processos.

4.4.1.3 Macroprocesso “Garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa”

O objetivo do macroprocesso “Garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa” é prover todos os recursos materiais para que as atividades ocorram normalmente.

Este é o desejo da Alta Administração da empresa, que é a cliente deste macroprocesso.

Assim, para atender o objetivo, a DAQ dividiu o macroprocesso em dois processos, que, da mesma forma que o anterior, foram desdobrados à GAD, que também é responsável pelos assuntos administrativos: “Manter a infraestrutura da empresa”; e “Administrar as viagens dos colaboradores”.

Os desdobramentos destes dois processos, juntamente com o desdobramento do processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as Normas ISO 9001 e TL 9000”, originaram a missão da GAD, que também é apresentada no decorrer deste trabalho.

Os fornecedores e entradas do macroprocesso “Garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa” é o conjunto formado por todos os fornecedores e entradas dos dois processos que o compõem.

As saídas dos processos “Manter a infraestrutura da empresa” e “Administrar as viagens dos colaboradores” combinadas geram a saída do macroprocesso, que são as operações da empresa em funcionamento.

Semelhante aos dois macroprocessos anteriores, a Diretoria gere, também, este macroprocesso acompanhando os resultados através de seus indicadores e atuando juntamente com a gerência responsável pelos processos que o compõem.

O macroprocesso “Garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa” dá suporte à missão da DAQ no sentido em que ele existe para fornecer as condições de infraestrutura necessárias para que a empresa funcione.

4.4.1.4 Macroprocesso “Coordenar e/ou participar de projetos especiais”

A responsabilidade de coordenar e/ou participar de projetos especiais é da própria DAQ, com o envolvimento de outras áreas. Neste macroprocesso são realizados projetos mais estratégicos, como obras de reforma e ampliação da sede da empresa e certificação de normas de qualidade.

Assim, as entradas deste macroprocesso são, principalmente, as obras que são realizadas e os serviços de consultoria, que ajudam a empresa a tomar as decisões. Os fornecedores destas entradas, portanto, são empresas de consultoria e construtoras.

A saída deste macroprocesso, ou seja, seu resultado, é a realização do projeto e o cliente é sempre o solicitante, que, neste caso, é a Alta Administração da empresa.

Este macroprocesso contribui para a realização da missão da DAQ, pois ajuda a promover a melhoria da infraestrutura da empresa e de seus processos.

4.4.2 Definição do negócio GAD

Como já visto, a Gerência Administrativa e da Qualidade (GAD) está subordinada à DAQ. A Diretoria, a partir da definição do seu negócio, organizou os seus macroprocessos “Manter o Sistema de Gestão da Qualidade em funcionamento” e “Garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa” em processos, desdobrando-os à GAD.

Esta gerência tem como função fornecer infraestrutura, ferramentas e processos de trabalho a toda a empresa, além de buscar a qualidade e a melhoria contínua em todos os processos da organização.

Partindo deste ponto, a GAD definiu seu negócio, conforme pode ser verificado na figura 12.

		DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO		
SETOR: GERÊNCIA ADMINISTRATIVA E DA QUALIDADE (GAD)		RESPONSÁVEL: IGOR DOMIT EMPINOTTI		
MISSÃO: FORNECER A ESTRUTURA ADEQUADA PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA E PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA DE SEUS PROCESSOS ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO E INOVAÇÃO.				
FORNECEDORES	ENTRADAS	PROCESSOS	SAÍDAS	CLIENTE
Fundação Vanzolini, ABNT, Quest Forum, Colaboradores	Normas NBR ISO 9001 e TL 9000, Problemas relatados, Informações sobre os processos	Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as Normas ISO 9001 e TL 9000	Processos eficazes e eficientes mantidos em conformidade com as Normas ISO 9001 e TL 9000	Todas as chefias
Empresas de informática, moveleiras, Prestadoras de serviços, CASAN, CELESC, Correio, Empresas de telecomunicações, Supermercados	Móveis, Equipamentos, Água, Energia, Telefone, Serviços de segurança, Manutenção, Serviços gerais, Produtos em geral	Manter infraestrutura da empresa	Infraestrutura disponível	Todos os colaboradores
Colaboradores, Empresas de viagens, Hotéis, Empresas aéreas, Empresas de ônibus	Passagens, Hospedagem, Solicitação de viagens	Administrar as viagens dos colaboradores	Viagens realizadas e relatórios de viagens emitidos	Todos os colaboradores

Figura 12 – Definição do negócio GAD.

Fonte: Dígito (2009).

A missão da GAD, conforme mencionado anteriormente, originou-se dos desdobramentos realizados pela DAQ. Desta forma, a GAD definiu como missão: fornecer a estrutura adequada para o funcionamento da empresa e promover a melhoria contínua de seus processos através do planejamento e inovação.

Assim, a GAD ficou responsável por três processos, desdobrados pela DAQ:

- a) implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000;
- b) manter a infraestrutura da empresa; e
- c) administrar as viagens dos colaboradores.

4.4.2.1 Processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000”

O processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000” da GAD está diretamente relacionado ao macroprocesso “Manter o Sistema de Gestão da Qualidade em funcionamento” da DAQ.

Assim, o objetivo do processo é garantir a execução das atividades da empresa em conformidade com o estabelecido nas normas que certificam a Dígito, promovendo, também, melhorias nos mesmos.

Este é o desejo de todas as chefias da empresa, que são os clientes deste processo, pois querem que as atividades de seus departamentos sejam realizadas sem falhas e da melhor forma possível.

Para atender o objetivo, a GAD dividiu o processo em quatro subprocessos, que foram desdobrados ao SDQ, por ser a área responsável pela qualidade da empresa: “Definir, documentar e analisar processos”; “Auditar processos”; “Tratar ocorrências”; e “Implementar e/ou participar de projetos de melhoria”.

Estes desdobramentos originaram a missão do SDQ, que é apresentada posteriormente.

Os fornecedores e entradas do processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000” é o

conjunto formado por todos os fornecedores e entradas dos quatro subprocessos que o compõem.

As saídas de cada subprocesso que forma o processo, combinadas, geram a saída do mesmo, que são processos eficazes e eficientes em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000.

Com isso, a GAD gere o processo, através do acompanhamento dos seus indicadores e atuando juntamente com o SDQ, que é a área responsável pelos subprocessos que o compõem.

O processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000” auxilia na realização da missão da GAD, pois preocupa-se em promover a melhoria contínua dos processos.

4.4.2.2 Processo “Manter a infraestrutura da empresa”

O processo “Manter a infraestrutura da empresa” da GAD está diretamente relacionado ao macroprocesso “Garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa” da DAQ.

O objetivo deste processo é garantir a execução dos serviços de apoio, como limpeza dos banheiros, manutenção de mobiliário, manutenção predial, fornecimento de energia e água, serviços de copa, correspondências, etc.

A execução do processo é feita pela própria GAD, que utiliza como entradas diversos insumos necessários para que a empresa funcione, como energia elétrica, água, móveis, telefone, serviços gerais, etc.

Assim, este processo possui como fornecedores todas as empresas que prestam ou podem prestar algum serviço à Dígito ou fornecer algum tipo de produto, como prestadoras de serviços, supermercados, empresas de móveis, etc.

A saída deste processo é a disponibilidade da infraestrutura que a empresa precisa para operar.

Todas as áreas da empresa utilizam estes recursos, portanto, os clientes deste processo são todos os colaboradores da empresa.

A missão da GAD é suportada por este processo no sentido em que ele existe para fornecer a estrutura adequada para o funcionamento da empresa.

4.4.2.3 Processo “Administrar as viagens dos colaboradores”

O processo “Administrar as viagens dos colaboradores” da GAD também está diretamente relacionado ao macroprocesso “Garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa” da DAQ.

O objetivo deste processo é possibilitar que os colaboradores da empresa realizem as viagens necessárias para os negócios da organização, respeitando o orçamento para tal.

A execução deste processo também é feita pela própria GAD.

Possui como fornecedores as empresas de viagens, hospedagens, empresas aéreas e de ônibus, além dos próprios colaboradores da Dígito que fornecem as informações para a execução do processo. As entradas utilizadas são passagens, hospedagem e solicitações de viagens.

Desta forma, as saídas esperadas deste processo são viagens realizadas e relatórios de viagens emitidos com informações sobre os custos envolvidos.

Qualquer área da empresa pode vir a utilizar este recurso, portanto, os clientes deste processo são todos os colaboradores da empresa.

A missão da GAD é suportada por este processo no sentido em que ele existe para fornecer um recurso importante para a realização de negócios da empresa, possibilitando seu funcionamento.

4.4.3 Definição do negócio GRH

A Gerência de Recursos Humanos (GRH), assim como a GAD, está subordinada à DAQ, conforme já apresentado.

A Diretoria, a partir da definição do seu negócio, dividiu seu macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades” em quatro processos, que foram desdobrados à GRH, a exemplo de como fizera com a GAD.

A Gerência de Recursos Humanos tem como função, fornecer mão-de-obra e capacitação a todas as áreas da empresa, além de administrar benefícios, remunerações e promoções.

Com base nisso, a GRH também definiu seu negócio, conforme apresentado na figura 13.

		DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO		
SETOR: GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS (GRH)		RESPONSÁVEL: WAGNER BROGIN		
MISSÃO: ADMITIR COLABORADORES EM CONFORMIDADE COM OS REQUISITOS EXIGIDOS PELA EMPRESA, APRIMORANDO-OS CONTINUAMENTE E MANTENDO-OS MOTIVADOS.				
FORNECEDORES	ENTRADAS	PROCESSOS	SAIDAS	CLIENTE
Chefias, Colaboradores, MKT, GSI, Agências de emprego, DSG	Solicitação de contratação, Candidatos	Admitir colaboradores	Colaboradores admitidos	Todas as chefias
Chefias, Empresas de consultoria, Instituições de ensino, Colaboradores	Solicitações de treinamento, Capacitações disponíveis	Capacitar colaboradores	Colaboradores capacitados	Todas as chefias
Bancos, Planos de saúde, Empresas de vale alimentação e transporte, Ministério do Trabalho, Sindicato	Benefícios, Legislação, Acordo coletivo, Contas bancárias	Gerir contratos de trabalho, benefícios e remuneração dos colaboradores	Contratos formalizados, Pagamentos de salários e benefícios	Todos os colaboradores
GSI, Chefias, Colaboradores	Informações sobre as competências dos colaboradores e cargos, Sistema KOMBO, Informações descritas na avaliação de desempenho, Intranet	Gerir competência dos colaboradores	Competências administradas	Todas as chefias

Figura 13 – Definição do negócio GRH.
Fonte: Dígito (2009).

Desta forma, a missão definida pela GRH, que se originou dos desdobramentos realizados pela DAQ, foi: admitir colaboradores em conformidade com os requisitos exigidos pela empresa, aprimorando-os continuamente e mantendo-os motivados.

Seguindo esta determinação, a gerência ficou responsável por quatro processos, desdobrados pela DAQ:

- a) admitir colaboradores;
- b) capacitar colaboradores;
- c) gerir contratos de trabalho, benefícios e remuneração dos colaboradores; e
- d) gerir competências dos colaboradores.

4.4.3.1 Processo “Admitir colaboradores”

O processo “Admitir colaboradores” da GRH está diretamente relacionado ao macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades” da DAQ e tem como objetivo garantir a contratação de excelentes funcionários, que preencham os requisitos necessários para a ocupação de cada vaga aberta na empresa.

Os clientes deste processo são todas as chefias da empresa, que esperam como saída a admissão dos colaboradores que precisam para a execução das atividades de seu departamento.

Para atender o objetivo, a GRH organizou o processo em um subprocesso, que foi desdobrado à GEP, por ser a área responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal: “Recrutar e selecionar candidatos”.

Os fornecedores e entradas do processo “Admitir colaboradores” é o conjunto formado por todos os fornecedores e entradas do subprocesso que o compõe.

Da mesma forma, a saída do subprocesso “Recrutar e selecionar candidatos” garante a geração da saída do processo “Admitir colaboradores”.

Com isso, a GRH gere o processo, através do acompanhamento dos seus indicadores e atuando juntamente com a GEP, que é a área responsável pelo subprocesso que o compõe.

O processo “Admitir colaboradores” auxilia na realização da missão da GRH no que se refere à admissão de colaboradores.

4.4.3.2 Processo “Capacitar colaboradores”

O processo “Capacitar colaboradores” da GRH também está diretamente relacionado ao macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades” da DAQ.

O objetivo do processo é fornecer as competências necessárias a cada colaborador, para que este possa desempenhar adequadamente sua função, através de treinamentos, cursos, aprimoramentos e reciclagens.

Os clientes deste processo são todas as chefias, que esperam como saída que seus colaboradores estejam capacitados adequadamente para a execução das atividades do departamento.

Para atender o objetivo, a GRH organizou o processo em um subprocesso, que foi desdobrado à CAP, por ser a área responsável pelas capacitações: “Planejar, realizar e avaliar treinamentos”.

Este desdobramento originou a missão da CAP, apresentada na sequência.

Os fornecedores e entradas do processo “Capacitar colaboradores” é o conjunto formado por todos os fornecedores e entradas do subprocesso que o compõe.

Igualmente, a saída do subprocesso “Planejar, realizar e avaliar treinamentos” possibilita que seja gerada a saída do processo.

Desta forma, a GRH gere o processo, através do acompanhamento dos seus indicadores e atuando juntamente com a CAP, que é a área responsável pelo subprocesso que o compõe.

O processo “Capacitar colaboradores” auxilia na realização da missão da GRH no que se refere ao aprimoramento contínuo dos colaboradores.

4.4.3.3 Processo “Gerir contratos de trabalho, benefícios e remuneração dos colaboradores”

O processo “Gerir contratos de trabalho, benefícios e remuneração dos colaboradores” está diretamente relacionado ao macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades” da DAQ e tem como objetivo garantir que todos os contratos de trabalho da empresa estejam legalizados, em conformidade com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e acordo coletivo de trabalho, além de garantir o pagamento de salários e o fornecimento de benefícios, conforme contrato de trabalho.

A própria GRH executa este processo.

As entradas do mesmo são os benefícios, a legislação, os acordos coletivos de trabalho e as contas bancárias, tendo como fornecedores, portanto, os bancos, as empresas de planos de saúde, as empresas de vale-alimentação, as empresas de transporte, o sindicato de trabalhadores e o Ministério do Trabalho.

As saídas esperadas deste macroprocesso são contratos registrados legalmente e pagamentos de salários e benefícios, tendo como clientes todos os colaboradores.

Este macroprocesso auxilia na realização da missão da GRH no que se refere à motivação dos colaboradores.

4.4.3.4 Processo “Gerir competências dos colaboradores”

O processo “Gerir competências dos colaboradores” da GRH, assim como os três anteriores, está diretamente relacionado ao macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades” da DAQ e tem como objetivo identificar as competências necessárias para o desempenho de cada cargo, identificar as competências de cada colaborador e administrar estas informações, de modo que as pessoas sejam alocadas nos cargos de acordo com suas capacidades. Para isso, movimentações de funcionários são realizadas entre departamentos ou treinamentos são solicitados para dar às pessoas as competências que elas precisam para continuarem ocupando seus cargos atuais.

Os clientes deste processo são todas as chefias da empresa, que esperam como saída a gestão correta das competências de seus colaboradores, de modo que os cargos sejam ocupados da melhor forma e os colaboradores se sintam motivados.

Para atender o objetivo, a GRH dividiu o processo em dois subprocessos, que foram desdobrados à GEP, por ser a área responsável pela gestão das competências: “Mapear e administrar competências” e “Coordenar avaliação de desempenho”.

Estes desdobramentos, juntamente com o desdobramento do processo “Recrutar e selecionar candidatos”, apresentado anteriormente, originaram a missão da GEP, que é apresentada na sequência.

Os fornecedores e entradas do processo “Gerir competências dos colaboradores” é o conjunto formado por todos os fornecedores e entradas dos dois subprocessos que o compõem.

Da mesma forma, a saída dos subprocessos “Mapear e administrar competências” e “Coordenar avaliação de desempenho” geram a saída do processo.

Com isso, a GRH gere o processo, através do acompanhamento dos seus indicadores e atuando juntamente com a GEP, que é a área responsável pelos subprocessos que o compõem.

O processo “Gerir competências dos colaboradores” auxilia na realização da missão da GRH no que se refere à motivação dos funcionários e ao preenchimento das vagas em conformidade com seus requisitos.

4.4.4 Definição do negócio SDQ

O Suporte e Desenvolvimento da qualidade (SDQ) está subordinado à GAD, conforme já apresentado.

A Gerência, a partir da definição do seu negócio, dividiu seu processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000” em quatro subprocessos, que foram desdobrados ao SDQ.

Esta área tem como função buscar a qualidade e a melhoria contínua em todos os processos da empresa.

Partindo deste desdobramento, o SDQ definiu seu negócio, conforme pode ser verificado na figura 14.

		DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO		
SETOR: SUPORTE E DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE (SDQ)		RESPONSÁVEL: IGOR DOMIT EMPINOTTI		
MISSÃO: PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS DA EMPRESA, RESPEITANDO AS NORMAS ISO 9001 E TL 9000, ATRAVÉS DE ANÁLISE CRITERIOSA, PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES.				
FORNECEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESSOS	SAÍDAS	CLIENTE
Colaboradores, Quest Forum, Fundação Vanzolini, ABNT	Informações sobre os processos, Normas NBR ISO 9001 e TL 9000	Definir, documentar e analisar processos	Processos eficientes e eficazes definidos, documentados e atualizados, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000	Todos os colaboradores
Colaboradores, Quest Forum, Fundação Vanzolini, ABNT	Informações sobre os processos, Normas NBR ISO 9001 e TL 9000	Auditar processos	Auditorias realizadas, NCs e OMs tratadas (ações corretivas/preventivas realizadas)	
Colaboradores	Problemas relatados e informações sobre os processos	Tratar ocorrências (análise e ações corretivas/preventivas)	ROs solucionados (ações corretivas/preventivas realizadas)	
Colaboradores	Informações sobre os processos	Implementar e/ou participar de projetos de melhoria	Projetos de melhoria realizados	

Figura 14 – Definição do negócio SDQ.

Fonte: Dígito (2009).

Desta forma, a missão definida pelo SDQ, que se originou dos desdobramentos realizados pela GAD, foi: promover a melhoria contínua dos processos da empresa, respeitando as normas ISO 9001 e TL 9000, através de análise criteriosa, planejamento e implementação de ações.

Assim, a área ficou responsável por quatro subprocessos:

- a) definir, documentar e analisar processos;
- b) auditar processos;
- c) tratar ocorrências; e
- d) implementar e/ou participar de projetos de melhoria.

4.4.4.1 Subprocesso “Definir, documentar e analisar processos”

O subprocesso “Definir, documentar e analisar processos” do SDQ está diretamente relacionado ao processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000” da GAD.

Este subprocesso tem como objetivo criar procedimentos padronizados e documentá-los, em conformidade com as normas de qualidade ISO 9001 e TL 9000, para orientar as áreas sobre como realizar o trabalho, analisando-os continuamente em busca de melhorias.

Os clientes do subprocesso são todos os colaboradores, que esperam dele processos eficientes e eficazes, documentados, definidos e atualizados.

Para isso, o SDQ utiliza como entradas as informações sobre os processos, que são fornecidas pelos colaboradores, e as normas ISO 9001, fornecida pela Fundação Vanzolini e pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), e TL 9000, fornecida pelo *Quest Forum*.

Este processo auxilia na realização da missão do SDQ, pois preocupa-se em promover a melhoria contínua dos processos, respeitando as normas que certificam a empresa.

4.4.4.2 Subprocesso “Auditar processos”

O subprocesso “Auditar processos” do SDQ também está diretamente relacionado ao processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000” da GAD.

O objetivo do subprocesso é garantir que os processos da empresa sejam realizados em conformidade com o que orientam as normas de qualidade ISO 9001 e TL 9000.

As entradas deste subprocesso são as normas da qualidade e as informações sobre os processos. Os fornecedores das normas são a ABNT e a Fundação Vanzolini (ISO 9001) e o *Quest Forum* (TL 9000), enquanto que os colaboradores fornecem as informações sobre os processos.

As saídas esperadas deste subprocesso são as auditorias realizadas e o tratamento das não-conformidades (NCs) e oportunidades de melhoria (OMs), identificadas na auditorias, com ações corretivas e/ou preventivas.

Os clientes, portanto, são todos os colaboradores que, ao terem seus processos auditados, têm a chance de ajustá-los e melhorá-los.

Este subprocesso auxilia na realização da missão do SDQ, pois preocupa-se em promover a melhoria contínua dos processos, respeitando as normas que certificam a empresa, através do tratamento das NCs e OMs com ações corretivas e/ou preventivas.

4.4.4.3 Subprocesso “Tratar ocorrências”

O subprocesso “Tratar ocorrências” do SDQ está diretamente relacionado ao processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000” da GAD.

As ocorrências são problemas, sugestões de melhorias ou solicitação de ações preventivas, que qualquer colaborador pode registrar sempre que observar esta necessidade em algum processo da empresa. Assim, o subprocesso tem como objetivo analisar e tratar os registros de ocorrências (ROs), com ações corretivas e/ou preventivas.

O subprocesso tem como clientes todos os colaboradores da empresa, que esperam dele soluções para os registros efetuados.

Para isso, o SDQ utiliza como entradas os problemas relatados (ROs) que chegam à área para tratamento e as informações sobre os processos, que são coletadas junto às demais áreas durante as análises.

Os fornecedores deste subprocesso, portanto, são todos os colaboradores da empresa.

Este subprocesso auxilia na realização da missão do SDQ, pois preocupa-se em promover a melhoria contínua dos processos, através do tratamento das situações relatadas pelas demais áreas com ações corretivas e/ou preventivas.

4.4.4.4 Subprocesso “Implementar e/ou participar de projetos de melhoria”

O subprocesso “Implementar e/ou participar de projetos de melhoria” do SDQ, da mesma forma que os três anteriores, está diretamente relacionado ao processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000” da GAD.

O objetivo deste subprocesso é introduzir inovações na empresa, seja em processos ou em ferramentas de trabalho. O SDQ coordena alguns projetos e participa de outros que são coordenados por outras áreas. Os projetos podem nascer de necessidades da empresa ou, até mesmo, de diagnósticos realizados pelo SDQ nas análises de ROs e nas auditorias.

As saídas esperadas deste subprocesso são os projetos concluídos e os clientes são todos os colaboradores, que esperam melhorias em seus processos e ferramentas.

As entradas do subprocesso são as informações sobre os processos, fornecidas pelos colaboradores que participam dos projetos. O SDQ precisa estudar cada caso, buscar informações e planejar as ações que serão realizadas em cada projeto.

Este subprocesso auxilia na realização da missão do SDQ, no que se refere à melhoria contínua dos processos, através do planejamento e realização de ações.

4.4.5 Definição do negócio GEP

A área Gestão de Pessoas (GEP), conforme já mencionado, está subordinada à GRH.

A Gerência, a partir da definição do seu negócio, organizou seu processo “Admitir colaboradores” em um subprocesso e dividiu seu processo “Gerir competências dos colaboradores” em dois subprocessos, desdobrando todos estes à GEP.

Esta área tem como função, fornecer a mão-de-obra necessária para a realização de todas as atividades da empresa, de maneira adequada, além de administrar as competências.

Partindo deste desdobramento, a GEP definiu seu negócio, conforme pode ser verificado na figura 15.

Digitro DGT SDQ 240 – 1.0		DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO		
SETOR: GESTÃO DE PESSOAS (GEP)		RESPONSÁVEL: MARIANA POLLI PEREIRA		
MISSÃO: DESENVOLVER O PROCESSO DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO, IDENTIFICANDO AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS, SELECIONANDO NOVOS COLABORADORES E AVALIANDO SEU DESEMPENHO PERIODICAMENTE.				
FORNECEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESSOS	SAÍDAS	CLIENTE
Chefias, Colaboradores, MKT, GSI, Agências de emprego, DSG	Solicitação de contratação, Candidatos	Recrutar e selecionar candidatos	Candidatos selecionados	Todas as chefias
GSI, Colaboradores	Informações sobre as competências dos colaboradores e cargos, Sistema KOMBO	Mapear e administrar competências	Cargos descritos, Competências mapeadas, Planos de desenvolvimento	Todos os colaboradores
Chefias, GSI	Informações descritas na avaliação de desempenho, Intranet	Coordenar avaliação de desempenho	Avaliação de desempenho realizada	Todos os colaboradores

Figura 15 – Definição do negócio GEP.
Fonte: Dígito (2009).

Desta forma, a missão definida pela GEP, que se originou dos desdobramentos realizados pela GRH, foi: desenvolver o processo de gestão do capital humano, identificando as competências necessárias, selecionando novos colaboradores e avaliando seu desempenho periodicamente.

Assim, a área ficou responsável por três subprocessos:

- a) recrutar e selecionar candidatos;
- b) mapear e administrar competências; e
- c) coordenar avaliação de desempenho.

O subprocesso “Recrutar e selecionar candidatos” está diretamente relacionado ao processo “Admitir colaboradores”, enquanto que os subprocessos “Mapear e administrar competências” e “Coordenar avaliação de desempenho” se relacionam, de forma direta, com o processo “Gerir competências dos colaboradores”, ambos da GRH.

4.4.5.1 Subprocesso “Recrutar e selecionar candidatos”

O objetivo do subprocesso “Recrutar e selecionar candidatos” é fornecer a mão-de-obra necessária para que as demais áreas possam realizar seu trabalho.

Para isso, a GEP utiliza como entradas as solicitações formais das chefias e os candidatos que se apresentam.

Os fornecedores deste subprocesso são todos os colaboradores da empresa, que podem indicar candidatos; as chefias, que fazem as solicitações; as empresas de consultoria e seleção, que encaminham candidatos; e a Gerência de Sistemas de Informações (GSI), a área de Design (DSG) e o departamento de Marketing (MKT), que preparam o material para a divulgação das vagas no site da empresa e em jornais.

Os clientes deste subprocesso são as chefias, que esperam dele candidatos selecionados para a admissão.

Este subprocesso auxilia na realização da missão da GEP, no que se refere à seleção de novos colaboradores.

4.4.5.2 Subprocesso “Mapear e administrar competências”

O subprocesso “Mapear e administrar competências” tem como objetivo levantar todas as competências exigidas por cada cargo da empresa, formando a descrição dos mesmos, e as competências de cada colaborador, de modo a identificar as necessidades que a empresa possui em relação a conhecimentos, habilidades e atitudes de seus funcionários.

As entradas deste subprocesso são as informações sobre as competências dos colaboradores e dos cargos e o sistema Kombo, que é utilizado para registrar todas as informações.

Os fornecedores são os colaboradores da empresa, que prestam as informações necessárias ao subprocesso, e a Gerência de Sistemas de Informações (GSI), responsável pelo sistema Kombo.

Os clientes são todos os colaboradores da empresa, que esperam como saídas do subprocesso definições claras sobre as competências exigidas por cada cargo, além da

identificação das competências que lhe faltam para realizar seu trabalho, promovendo novas capacitações.

Este subprocesso auxilia na realização da missão da GEP, no que se refere ao desenvolvimento do capital humano e à identificação das competências.

4.4.5.3 Subprocesso “Coordenar avaliação de desempenho”

O objetivo do subprocesso “Coordenar avaliação de desempenho” é garantir que todos os colaboradores tenham seu desempenho avaliado a cada seis meses, possibilitando à empresa identificar necessidades de treinamento.

Neste subprocesso, a GEP utiliza como entradas as informações contidas nas avaliações de desempenho e a intranet da empresa, que é onde são realizadas as avaliações.

Os fornecedores são todas as chefias da empresa, que realizam as avaliações de seus subordinados, registrando-as na intranet. A GSI é a outra fornecedora, pois é responsável por manter o sistema na intranet em funcionamento.

O subprocesso tem como clientes todos os colaboradores da empresa, que esperam ser avaliados e, se necessário, receberem algum tratamento quando seu desempenho estiver abaixo do esperado pela empresa.

Este subprocesso auxilia na realização da missão da GEP, no que se refere ao desenvolvimento do capital humano e à identificação das competências.

4.4.6 Definição do negócio CAP

A área Capacitação (CAP) está subordinada à GRH, conforme já visto.

A Gerência, a partir da definição do seu negócio, organizou seu processo “Capacitar colaboradores” em um subprocesso, desdobrando-o à CAP.

Esta área tem como função, fornecer a capacitação necessária para que os colaboradores da empresa possam desempenhar suas funções de maneira adequada.

Partindo deste desdobramento, a CAP definiu seu negócio, conforme pode ser verificado na figura 16.

		DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO		
SETOR: CAPACITAÇÃO (CAP)		RESPONSÁVEL: FABIO RIGOLI DA ROSA		
MISSÃO: PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES, ATRAVÉS DA CAPACITAÇÃO CONTINUA, ALINHADA À ESTRATÉGIA DA EMPRESA.				
FORNECEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESSOS	SAÍDAS	CLIENTE
GEP, Chefias, Empresas de consultoria, Instituições de ensino, Colaboradores	Planos de desenvolvimento, Solicitações de treinamento, Capacitações disponíveis	Planejar, realizar e avaliar treinamentos	Treinamentos realizados	Todos os colaboradores

Figura 16 – Definição do negócio CAP.
Fonte: Dígito (2009).

Desta forma, a missão definida pela CAP, que se originou do desdobramento realizado pela GRH, foi: promover o desenvolvimento dos colaboradores, através da capacitação contínua, alinhada à estratégia da empresa.

Assim, a CAP ficou responsável por apenas um subprocesso: planejar, realizar e avaliar treinamentos.

Obviamente, este subprocesso está diretamente relacionado ao processo “Capacitar colaboradores” da GRH.

4.4.6.1 Subprocesso “Planejar, realizar e avaliar treinamentos”

O objetivo do subprocesso “Planejar, realizar e avaliar treinamentos” é fornecer a capacitação necessária ao desempenho de todas as atividades da empresa. Estas necessidades podem ser identificadas a partir das avaliações de desempenho, do mapeamento das competências necessárias a cada cargo, do mapeamento das competências dos colaboradores e, ainda, de mudanças ocorridas na estratégia da empresa.

Assim, as entradas deste subprocesso são as solicitações de treinamento, a disponibilidade de cursos e os planos de desenvolvimento da empresa, tendo como fornecedores a GEP, todas as chefias, as empresas e instituições que oferecem cursos, em geral, e os colaboradores, que podem atuar como multiplicadores de conhecimento.

As saídas deste subprocesso são os treinamentos realizados e os clientes, portanto, são todos os colaboradores da empresa.

Este processo é que permite à CAP a realização de sua missão.

4.4.7 Desdobramento da qualidade dos processos

A partir da definição do negócio da DAQ e de cada área que a compõe, com o levantamento dos processos, bem como seus fornecedores, entradas, saídas e clientes, o passo seguinte foi identificar as características esperadas de cada processo.

Nesse contexto, o cliente do processo é enfatizado, pois é ele quem define o que espera como resultado, ou seja, o cliente define as características que devem ter as saídas dos processos.

Foram, então, analisados todos os processos dentro da DAQ e das áreas subordinadas a ela. Esta análise é o que permite definir indicadores para controlar a qualidade dos processos.

A seguir, são apresentadas estas análises.

4.4.7.1 Desdobramento da qualidade DAQ

Considerando os macroprocessos levantados na DAQ e avaliando o que os clientes esperam das saídas dos mesmos, foi possível chegar aos resultados apresentados no quadro 2.

SAÍDAS	NECESSIDADES E DESEJOS DOS CLIENTES	CARACTERÍSTICAS MENSURÁVEIS	INDICADORES DE EFICÁCIA E DE EFICIÊNCIA
Projetos especiais realizados	Entregues em conformidade com os requisitos	Concluídos dentro do prazo, dentro do orçamento e de acordo com a solicitação	Eficácia: >> Índice de satisfação da diretoria
Vagas preenchidas com colaboradores capazes e motivados	Contratações dentro do prazo	Contratações ocorridas dentro do prazo estabelecido	Eficiência: >> Tempo médio para contratação
	Contratações de acordo com os requisitos exigidos	Contratações realizadas em conformidade com as exigências do cargo	Eficácia: >> Índice de desempenho novos colaboradores
	Colaboradores capacitados e com bom desempenho	Capacitações realizadas com reflexos positivos no desempenho dos colaboradores	Eficácia: >> Índice de desempenho colaboradores (geral) >> Índice de desempenho após treinamento Eficiência: >> Índice de horas de treinamento
	Clima organizacional adequado	Colaboradores satisfeitos com o ambiente de trabalho	Eficácia: >> Índice de satisfação dos colaboradores >> Taxa de rotatividade (<i>turn over</i>)
Certificados ISO 9001 e TL 9000 mantidos	Manutenção e melhoria dos processos de trabalho	Processos realizados em conformidade e participação e contribuição das áreas nos assuntos relacionados ao SGQ	Eficácia: >> Índice de adesão ao SGQ >> Taxa de satisfação ACL >> Taxa de satisfação PASC
	Melhoria dos produtos	Produtos com maior qualidade	Eficácia: >> Índice de qualidade TL 9000
Operações em funcionamento	Infraestrutura disponível	Disponibilidade de recursos, ambiente limpo, seguro e organizado	Eficácia: >> Índice de satisfação dos clientes internos
	Controle dos custos	Custos controlados em conformidade com o orçamento	Eficiência: >> Taxa de proporção entre folha de pagamento e faturamento da empresa >> Custos administrativos

Quadro 2 – Desdobramento da qualidade dos macroprocessos DAQ.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do macroprocesso “Coordenar e/ou participar de projetos especiais” saem projetos especiais realizados. A Alta Administração da empresa deseja que estes projetos sejam entregues de acordo com o que foi definido em seu escopo. Assim, para avaliar se a DAQ atende ao que seu cliente deseja, foram levantadas as características deste desejo que podem ser medidas, definindo, então, como parâmetros para a avaliação o cumprimento do prazo, do orçamento e do escopo. Baseado nisso, foi definido como indicador do macroprocesso o índice de satisfação da diretoria.

Vagas preenchidas com colaboradores capazes e motivados é a saída esperada do macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades”. O cliente deseja que as contratações ocorram dentro do prazo e de acordo com os requisitos exigidos, que os colaboradores estejam capacitados e tenham bom desempenho, além de um clima organizacional favorável à realização do trabalho. Desta forma, as características mensuráveis da saída deste macroprocesso são: o cumprimento do prazo estabelecido e das exigências do cargo nas contratações, capacitações realizadas com reflexos positivos no desempenho dos colaboradores e a satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho. Assim, foram definidos como indicadores de desempenho do macroprocesso: índice de desempenho novos colaboradores, índice de desempenho colaboradores (geral), índice de desempenho após treinamento, índice de horas de treinamento, índice de satisfação dos colaboradores e taxa de rotatividade (*turn over*).

A saída do macroprocesso “Manter o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em funcionamento” é a manutenção dos certificados ISO 9001 e TL 9000. Para que isso ocorra, a Alta Administração precisa que os processos da empresa sejam mantidos em conformidade com o que estabelecem as normas e sejam melhorados, na medida do possível, melhorando, também os produtos da empresa. Considerando esta necessidade, as características que podem ser medidas na saída deste macroprocesso são a conformidade dos processos da empresa, a participação de todas as áreas na manutenção do SGQ e a qualidade dos produtos. Se isto ocorrer, a manutenção dos certificados está garantida. Os indicadores do macroprocesso que foram definidos são: índice de adesão ao SGQ, taxa de satisfação ACL, taxa de satisfação PASC e índice de qualidade TL 9000.

Por último, do macroprocesso “Garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa” saem operações em funcionamento. A Alta Administração deseja que a infraestrutura esteja disponível com seus custos controlados, de modo que a empresa possa operar normalmente. Assim, as características mensuráveis são a disponibilidade de recursos, como ambiente limpo, seguro e organizado, e custos em conformidade com o orçamento. Os indicadores de desempenho definidos foram: índice de satisfação dos clientes internos, taxa de proporção entre folha de pagamento e faturamento da empresa e custos administrativos.

4.4.7.2 Desdobramento da qualidade GAD

A partir do levantamento dos processos da GAD, foram analisados o que os clientes esperam das saídas dos mesmos. Estas informações são apresentadas no quadro 3.

SAÍDAS	NECESSIDADES E DESEJOS DOS CLIENTES	CARACTERÍSTICAS MENSURÁVEIS	INDICADORES DE EFICÁCIA E DE EFICIÊNCIA
Processos eficazes e eficientes mantidos em conformidade com as Normas ISO 9001 e TL 9000	Processos funcionando em conformidade com os requisitos	Processos sendo executados sem ocorrências de falhas e com eficiência	Eficácia: >> Taxa de conformidade dos processos Eficiência: >> Tempo médio execução dos processos
Infraestrutura disponível	Infraestrutura disponível	Disponibilidade de recursos, ambiente limpo, seguro e organizado	Eficácia: >> Índice de satisfação dos clientes internos
Viagens realizadas e Relatórios de viagens emitidos	Viagens realizadas em conformidade	Solicitações de viagens atendidas de acordo com a solicitação	Eficácia: >> Taxa de realização de viagens >> Taxa de satisfação dos colaboradores com viagens realizadas
	Relatórios de viagens entregues em conformidade	Relatórios de viagens entregues no prazo e sem falhas	Eficácia: >> Taxa de conformidade dos relatórios de viagens
	Custos com viagens sob controle	Viagens realizadas com custo adequado, conforme orçamento	Eficiência: >> Custo com viagens >> Taxa de cumprimento do orçamento de viagens

Quadro 3 – Desdobramento da qualidade dos processos GAD.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as Normas ISO 9001 e TL 9000” saem processos eficazes e eficientes mantidos em conformidade com as Normas ISO 9001 e TL 9000. As chefias desejam que estes processos funcionem. Assim, para avaliar se a GAD atende ao que seus clientes desejam, foram levantadas as características deste desejo que podem ser medidas, definindo, então, como parâmetros para a avaliação a execução dos processos sem ocorrência de falhas e com eficiência. Baseado nisso, foram definidos como indicadores do processo: taxa de conformidade dos processos e tempo médio de execução dos processos.

Infraestrutura disponível é a saída esperada do processo “Manter infraestrutura da empresa” e é isto que os clientes desejam. Assim, as características mensuráveis são a

disponibilidade de recursos, como ambiente limpo, seguro e organizado. O indicador de desempenho definido foi o índice de satisfação dos clientes internos.

As saídas do processo “Administrar as viagens dos colaboradores” são viagens realizadas e relatórios de viagens emitidos. Para que isso ocorra, os colaboradores precisam que as viagens sejam realizadas, que os relatórios de viagens sejam emitidos e que os custos sejam controlados. Considerando esta necessidade, as características que podem ser medidas na saída deste processo são as solicitações de viagens atendidas de acordo com a solicitação, os relatórios de viagens entregues no prazo e sem falhas e a realização das viagens com custo dentro do orçamento. Os indicadores do processo que foram definidos são: taxa de realização de viagens, taxa de satisfação dos colaboradores com viagens realizadas, taxa de conformidade dos relatórios de viagens, custo com viagens e taxa de cumprimento do orçamento de viagens.

4.4.7.3 Desdobramento da qualidade GRH

A partir do levantamento dos processos da GRH, foram analisados o que os clientes esperam de suas saídas. Estas informações são apresentadas no quadro 4.

SAÍDAS	NECESSIDADES E DESEJOS DOS CLIENTES	CARACTERÍSTICAS MENSURÁVEIS	INDICADORES DE EFICÁCIA E DE EFICIÊNCIA
Colaboradores admitidos	Contratações dentro do prazo	Contratações ocorridas dentro do prazo estabelecido	Eficiência >> Tempo médio para contratação
	Contratações de acordo com os requisitos exigidos	Contratações realizadas em conformidade com as exigências do cargo	Eficácia: >> Índice de desempenho novos colaboradores
Colaboradores capacitados	Melhoria do desempenho dos colaboradores	Capacitações realizadas com reflexos positivos no desempenho dos colaboradores	Eficácia: >> Índice de desempenho após treinamento
Contratos formalizados e Pagamentos de salários e benefícios	Pagamentos realizados em conformidade	Folha de pagamento sem falhas	Eficácia: >> Índice de erros na Folha de Pagamento
Competências administradas	Pessoas adequadas aos cargos	Todos os requisitos do cargo preenchidos e Reconhecimento pelo cargo ocupado	Eficácia: >> Índice de promoções realizadas em conformidade com as competências >> Taxa de satisfação dos colaboradores em reconhecimento e justiça

Quadro 4 – Desdobramento da qualidade dos processos GRH.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do processo “Admitir colaboradores” saem contratações realizadas. As chefias da empresa desejam que estas contratações sejam realizadas de acordo com suas necessidades. Assim, para avaliar se a GRH atende ao que seus clientes desejam, foram levantadas as características deste desejo que podem ser medidas, definindo, então, como parâmetros para a avaliação o cumprimento do prazo e dos requisitos exigidos pelo cargo. Baseado nisso, foram definidos como indicadores do processo o tempo médio para contratação e o índice de desempenho de novos colaboradores.

Colaboradores capacitados é a saída esperada do processo “Capacitar colaboradores”. As chefias desejam que as capacitações realizadas melhorem o desempenho de seus colaboradores. Esta é a característica mensurável da saída deste processo. Assim, foi definido como indicador de desempenho do processo o índice de desempenho após treinamento.

As saídas do processo “Gerir contratos de trabalho, benefícios e remuneração dos colaboradores” são contratos formalizados e pagamentos de salários e benefícios. Desta forma, os colaboradores da empresa, que são os clientes, desejam que estas premissas sejam respeitadas. Considerando esta necessidade, a característica que pode ser medida na saída deste processo é a inexistência de falhas na folha de pagamento. O indicador do processo que foi definido é o índice de erros na Folha de Pagamento.

Por último, do processo “Gerir competências dos colaboradores” saem competências administradas. As chefias desejam que as pessoas ocupem os cargos de maneira adequada, de acordo com o atendimento às exigências dos mesmos. Assim, as características mensuráveis são todos os requisitos do cargo preenchidos e o reconhecimento do colaborador pelo cargo ocupado. Os indicadores de desempenho definidos foram: índice de promoções realizadas em conformidade com as competências e taxa de satisfação dos colaboradores em reconhecimento e justiça (item da pesquisa de clima organizacional).

4.4.7.4 Desdobramento da qualidade SDQ

A partir do levantamento dos subprocessos do SDQ, foram analisados o que os clientes esperam das saídas dos mesmos. Estas informações são apresentadas no quadro 5.

SAÍDAS	NECESSIDADES E DESEJOS DOS CLIENTES	CARACTERÍSTICAS MENSURÁVEIS	INDICADORES DE EFICÁCIA E DE EFICIÊNCIA
Processos eficientes e eficazes definidos, documentados e atualizados em conformidade com as Normas ISO 9001 e TL 9000	Processos disponibilizados dentro do prazo	Criações/alterações de processos realizadas dentro do prazo estabelecido	Eficácia: >> Taxa de publicações no prazo Eficiência: >> Tempo médio para publicações
	Processos disponibilizados sem falhas	Processos publicados com informações precisas e atuais, conforme solicitação das áreas	Eficácia: >> Taxa de precisão dos documentos publicados Eficiência: >> Taxa de atualização de documentos
Auditorias realizadas, NCs e OMs tratadas (ações corretivas/preventivas realizadas)	Auditorias realizadas em conformidade com as normas	Auditoria realizada em todos os itens da norma, conforme cronograma	Eficácia: >> Taxa de realização de auditorias
	Notificações de auditoria entregues no prazo	Notificações enviadas até a data estabelecida	Eficácia: >> Taxa de atraso na entrega de notificações de auditoria
	Notificações de auditoria entregues sem falhas	Notificações com informações precisas (sem erros)	Eficácia: >> Taxa de correções nas notificações de auditoria
	OMs e NCs tratadas no prazo	Planos de ação entregues e ações realizadas no prazo	Eficácia: >> Taxa de entrega de planos de ação no prazo >> Taxa de realização das ações no prazo Eficiência: >> Tempo médio para tratamento auditoria
	OMs e NCs solucionadas	Planos de ação avaliados como eficazes (OMs e NCs resolvidas)	Eficácia: >> Taxa de solução OMs e NCs
ROs solucionados (ações corretivas/preventivas realizadas)	Ocorrências analisadas	ROs analisados e encaminhados para tratamento dentro do prazo estabelecido	Eficiência: >> Taxa de capacidade de análise ROs Eficácia: >> Taxa de cumprimento de prazo na análise ROs
	Ocorrências tratadas	ROs tratados com ações corretivas/preventivas dentro do prazo	Eficácia: >> Taxa de cumprimento de prazo no tratamento ROs
	Ocorrências solucionadas	ROs solucionados no prazo	Eficiência: >> Taxa de capacidade de solução ROs >> Tempo médio para solução ROs Eficácia: >> Taxa de cumprimento de prazo na solução ROs

Quadro 5 – Desdobramento da qualidade dos subprocessos SDQ.

Fonte: Elaborado pelo autor.

SAÍDAS	NECESSIDADES E DESEJOS DOS CLIENTES	CARACTERÍSTICAS MENSURÁVEIS	INDICADORES DE EFICÁCIA E DE EFICIÊNCIA
Projetos de melhoria realizados	Projetos realizados conforme prazo e requisitos	Projetos realizados dentro do prazo estabelecido, conforme cronograma, e de acordo com o escopo solicitado	Eficácia: >> Taxa de satisfação projetos Eficiência: >> Índice de projetos concluídos

Quadro 5 – Desdobramento da qualidade dos subprocessos SDQ (continuação).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do subprocesso “Definir, documentar e analisar processos” saem processos eficazes e eficientes definidos, documentados e atualizados em conformidade com as normas ISO 9001 e TL 9000. Os colaboradores desejam que estes processos estejam corretos e disponíveis para consulta. Assim, para avaliar se o SDQ atende ao que seus clientes desejam, foram levantadas as características deste desejo que podem ser medidas, definindo, então, como parâmetros para a avaliação o cumprimento dos prazos estabelecidos para a disponibilização dos processos e a precisão das informações contidas neles. Baseado nisso, foram definidos como indicadores do subprocesso: taxa de publicações no prazo, tempo médio para publicações, taxa de precisão dos documentos publicados e taxa de atualização de documentos.

Auditorias realizadas e tratamento das NCs e OMs são as saídas esperadas do subprocesso “Auditar processos” e é isto que os clientes desejam. Assim, as características mensuráveis são auditorias realizadas em todos os itens das normas, conforme cronograma, notificações enviadas até a data estabelecida, notificações com informações precisas (sem erros), planos de ação entregues, ações realizadas no prazo e planos de ação eficazes (OMs e NCs resolvidas). Os indicadores de desempenho definidos foram: taxa de realização de auditorias, taxa de atraso na entrega de notificações de auditoria, taxa de correções nas notificações de auditoria, taxa de entrega de planos de ação no prazo, taxa de realização das ações no prazo, tempo médio para tratamento da auditoria e taxa de solução de OMs e NCs.

As saídas do subprocesso “Tratar ocorrências” são ROs solucionados (ações corretivas/preventivas realizadas). Para que isso ocorra, os colaboradores precisam que as ocorrências sejam analisadas, tratadas e solucionadas. Considerando esta necessidade, as características que podem ser medidas na saída deste subprocesso são os ROs analisados, tratados com ações corretivas/preventivas e solucionados dentro dos prazos estabelecidos. Os indicadores do subprocesso que foram definidos são: taxa de capacidade de análise de

ROs, taxa de cumprimento de prazo na análise de ROs, taxa de cumprimento de prazo no tratamento de ROs, taxa de capacidade de solução de ROs, tempo médio para solução de ROs e taxa de cumprimento de prazo na solução de ROs.

Por último, do subprocesso “Implementar e/ou participar de projetos de melhoria” saem projetos de melhoria realizados. Os colaboradores desejam que estes projetos sejam realizados respeitando prazos e exigências. Assim, as características mensuráveis são a realização dentro do prazo estabelecido, conforme cronograma, e de acordo com o escopo definido. Os indicadores de desempenho definidos foram: taxa de satisfação de projetos e índice de projetos concluídos.

4.4.7.5 Desdobramento da qualidade GEP

A partir do levantamento dos subprocessos da GEP, foram analisados o que os clientes esperam das saídas dos mesmos. Estas informações são apresentadas no quadro 6.

SAÍDAS	NECESSIDADES E DESEJOS DOS CLIENTES	CARACTERÍSTICAS MENSURÁVEIS	INDICADORES DE EFICÁCIA E DE EFICIÊNCIA
Candidatos selecionados	Seleções dentro do prazo	Seleções ocorridas dentro do prazo estabelecido	Eficiência >> Tempo médio para seleção
	Seleções de acordo com os requisitos exigidos	Seleções realizadas em conformidade com as exigências do cargo	Eficácia: >> Índice satisfação dos gestores em relação aos novos colaboradores
Cargos descritos, Competências mapeadas, Planos de desenvolvimento	Competências das pessoas alinhadas às competências exigidas pelos cargos	Competências dos colaboradores em conformidade com as competências exigidas pelo cargo	Eficácia: >> Taxa de cumprimento das competências >> Taxa de promoções realizadas em conformidade com as competências Eficiência: >> Índice de planos de desenvolvimento cumpridos
Avaliação de desempenho realizada	Tratamento das deficiências identificadas	Planos de desenvolvimento realizados	Eficiência: >> Índice de planos de desenvolvimento cumpridos

Quadro 6 – Desdobramento da qualidade dos subprocessos GEP.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do subprocesso “Recrutar e selecionar candidatos” saem candidatos selecionados. As chefias da empresa desejam que estas seleções sejam realizadas de acordo com suas

necessidades. Assim, para avaliar se a GEP atende ao que seus clientes desejam, foram levantadas as características deste desejo que podem ser medidas, definindo, então, como parâmetros para a avaliação o cumprimento do prazo e dos requisitos exigidos pelo cargo. Baseado nisso, foram definidos como indicadores do processo o tempo médio para seleção e o índice de satisfação dos gestores em relação aos novos colaboradores.

Cargos descritos, competências mapeadas e planos de desenvolvimento são as saídas esperadas do subprocesso “Mapear e administrar competências”. Os colaboradores desejam que suas competências estejam alinhadas com as competências exigidas pelos cargos que ocupam. Esta é a característica mensurável das saídas deste subprocesso. Assim, foram definidos como indicadores de desempenho do subprocesso: taxa de cumprimento das competências, taxa de promoções realizadas em conformidade com as competências e índice de planos de desenvolvimento cumpridos.

A saída do processo “Coordenar avaliação de desempenho” é a realização das avaliações. Desta forma, os colaboradores da empresa, que são os clientes, desejam que nestas avaliações sejam identificadas e tratadas as deficiências relacionadas ao seu desempenho. Considerando esta necessidade, a característica que pode ser medida na saída deste subprocesso é a realização de planos de desenvolvimento. O indicador do subprocesso que foi definido é o índice de planos de desenvolvimento cumpridos, que também serve com medição para o subprocesso anterior.

4.4.7.6 Desdobramento da qualidade CAP

A partir do levantamento dos subprocessos da CAP, foram analisados o que os clientes esperam das saídas dos mesmos. Estas informações são apresentadas no quadro 7.

SAÍDAS	NECESSIDADES E DESEJOS DOS CLIENTES	CARACTERÍSTICAS MENSURÁVEIS	INDICADORES DE EFICÁCIA E DE EFICIÊNCIA
Treinamentos realizados	Bons treinamentos	Treinamentos realizados sem atrasos, com instrutor capacitado, com conteúdo que agregue valor e carga horária, <i>coffe break</i> e estrutura adequados	Eficácia: >> Taxa de atraso no treinamento >> Índice de reclamações da carga horária >> Índice de reclamações do <i>coffe break</i> >> Índice de reclamações do instrutor >> Índice de reclamações da estrutura >> Índice de reclamações do conteúdo

Quadro 7 – Desdobramento da qualidade dos subprocessos CAP.

Fonte: elaborado pelo autor.

Do subprocesso “Planejar, realizar e avaliar treinamentos” saem treinamentos realizados. Os colaboradores da empresa desejam que estes treinamentos sejam bons e ocorram de maneira adequada. Assim, para avaliar se a CAP atende ao que seus clientes desejam, foram levantadas as características deste desejo que podem ser medidas, definindo, então, como parâmetros para a avaliação a realização dos treinamentos sem atrasos, com instrutor capacitado, com conteúdo que agregue valor e carga horária, *coffe break* e estrutura adequados. Baseado nisso, foram definidos como indicadores do subprocesso: taxa de atraso no treinamento, índice de reclamações da carga horária, índice de reclamações do *coffe break*, índice de reclamações do instrutor, índice de reclamações da estrutura e índice de reclamações do conteúdo.

4.4.8 Os indicadores dos processos

De posse das informações sobre o que os clientes esperam de cada processo, foram definidos os indicadores para avaliá-los. A partir destes indicadores é que a gestão é realizada. O gerenciamento dos resultados ligam todos os processos às suas missões, integrando todo o trabalho da DAQ.

Para organizar melhor as informações, cada indicador criado foi melhor detalhado, definindo claramente o seu objetivo, a forma de coleta das informações, a fórmula de cálculo e a sua periodicidade.

Este detalhamento pode ser verificado nos quadros 8 a 13.

INDICADOR (Qual o nome do indicador?)	OBJETIVO (Qual o objetivo e/ou benefício deste indicador?)	FORMA DE COLETA (De onde vem as informações?)	FORMA DE CÁLCULO (Qual a fórmula usada para obtenção do indicador?)	PERIODICIDADE (Com que frequência as informações serão coletadas?)
Índice de satisfação da diretoria	Avaliar e acompanhar a qualidade dos projetos especiais	Pesquisa satisfação projetos (DAQ)	Somatório das avaliações positivas dos clientes em relação aos projetos entregues / pela quantidade de projetos entregues	Anual
Tempo médio para contratação	Avaliar e acompanhar o tempo gasto pela GRH para contratar colaboradores	Planilha de controle de contratações (GRH)	Somatório da quantidade de dias gastos para contratação / pelo total de contratações realizadas	Mensal
Índice de desempenho novos colaboradores	Avaliar e acompanhar o desempenho dos novos colaboradores na primeira avaliação	Planilha de controle de avaliações de desempenho (GRH)	Somatório das avaliações de desempenho de novos colaboradores / pela quantidade de avaliações realizadas	Mensal
Índice de desempenho colaboradores (geral)	Avaliar e acompanhar o desempenho dos colaboradores	Planilha de controle de avaliações de desempenho (GRH)	Somatório das avaliações de desempenho dos colaboradores / pela quantidade de avaliações realizadas	Semestral
Índice de horas de treinamento	Avaliar e acompanhar a produtividade do processo de treinamento	Planilha de controle de treinamentos (GRH)	Somatório das horas de treinamento realizadas	Mensal
Índice de desempenho após treinamento	Avaliar e acompanhar o desempenho dos colaboradores após a realização de treinamentos	Planilha de controle de avaliações de desempenho (GRH)	Somatório das notas dos colaboradores que realizaram treinamento / pela quantidade de colaboradores avaliados que fizeram treinamento	Semestral
Taxa de rotatividade (<i>turn over</i>)	Avaliar e acompanhar a rotatividade do quadro de colaboradores	Planilha de controle de desligamentos (GRH)	Somatório das demissões de colaboradores / pelo total de colaboradores	Mensal
Índice de satisfação dos colaboradores	Avaliar e acompanhar a satisfação dos colaboradores, indicada na pesquisa de clima organizacional	Pesquisa de clima organizacional (GRH)	Somatório das notas das avaliações de colaboradores / pelo total de avaliações realizadas	Bienal

Quadro 8 – Formatação dos indicadores DAQ.

Fonte: Elaborado pelo autor.

INDICADOR <i>(Qual o nome do indicador?)</i>	OBJETIVO <i>(Qual o objetivo e/ou benefício deste indicador?)</i>	FORMA DE COLETA <i>(De onde vem as informações?)</i>	FORMA DE CÁLCULO <i>(Qual a fórmula usada para obtenção do indicador?)</i>	PERIODICIDADE <i>(Com que frequência as informações serão coletadas?)</i>
Índice de adesão ao SGQ	Avaliar e acompanhar a participação de toda a empresa com o sistema de gestão da qualidade	Planilha de Adesão ao SGQ (GAD)	Somatório dos índices de adesão das áreas / pelo total de áreas	Trimestral
Taxa de satisfação ACL	Avaliar e acompanhar a satisfação dos clientes na pesquisa de acompanhamento de clientes (ACL)	Pesquisa de acompanhamento de clientes (ACL)	Número de clientes satisfeitos na avaliação ACL / pelo total de avaliações ACL realizadas	Mensal
Taxa de satisfação PASC	Avaliar e acompanhar a satisfação dos clientes na pesquisa anual de satisfação (PASC)	Pesquisa anual de satisfação (PASC) (MKT)	Somatório de avaliações de clientes satisfeitos / pelo total de avaliações de clientes	Anual
Índice de qualidade TL 9000	Avaliar e acompanhar a evolução no desempenho dos produtos da empresa	Planilha de indicadores TL 9000 (GAD)	Somatório dos percentuais de atingimento de metas dos indicadores TL 9000 / pelo número de indicadores TL 9000	Mensal
Índice de satisfação dos clientes internos	Avaliar e acompanhar a satisfação dos clientes internos quanto à infraestrutura	Pesquisa satisfação infraestrutura (GAD)	Somatório das notas das avaliações dos clientes internos em relação à infraestrutura / pela quantidade de avaliações realizadas	Semestral
Custos administrativos	Avaliar e acompanhar o comportamento dos custos administrativos da empresa	Planilha de custos (GAD)	Somatório dos custos administrativos ocorridos	Mensal
Taxa de proporção entre folha de pagamento e faturamento da empresa	Avaliar e acompanhar a proporção entre as receitas e as gastos com mão-de-obra da empresa	Planilha de custos com folha de pagamento (GRH)	Valor gasto com folha de pagamento / pela receita obtida	Mensal

Quadro 8 – Formatação dos indicadores DAQ (continuação).

Fonte: Elaborado pelo autor.

INDICADOR (Qual o nome do indicador?)	OBJETIVO (Qual o objetivo e/ou benefício deste indicador?)	FORMA DE COLETA (De onde vem as informações?)	FORMA DE CÁLCULO (Qual a fórmula usada para obtenção do indicador?)	PERIODICIDADE (Com que frequência as informações serão coletadas?)
Taxa de conformidade dos processos	Avaliar e acompanhar a qualidade dos processos	Planilha de avaliações dos processos (SDQ)	Somatório dos percentuais de conformidade dos processos / total de processos avaliados	Mensal
Tempo médio de execução dos processos	Avaliar e acompanhar o tempo gasto para executar os processos	Planilha de avaliações dos processos (SDQ)	Somatório de dias gastos para executar o processo / total de processos executados	Mensal
Índice de satisfação dos clientes internos	Avaliar e acompanhar a satisfação dos clientes internos quanto à infraestrutura	Pesquisa satisfação infraestrutura (GAD)	Somatório das notas das avaliações dos clientes internos em relação à infraestrutura / pela quantidade de avaliações realizadas	Semestral
Taxa de realização de viagens	Avaliar e acompanhar o atendimento às solicitações de viagens de colaboradores	Planilha de controle de viagens (GAD)	Somatório de viagens realizadas / total de viagens solicitadas	Trimestral
Taxa de satisfação dos colaboradores com viagens realizadas	Avaliar e acompanhar a satisfação dos colaboradores com as viagens realizadas	Pesquisa satisfação com viagens (GAD)	Somatório dos colaboradores satisfeitos / total de colaboradores pesquisados	Trimestral
Taxa de conformidade dos relatórios de viagens	Avaliar e acompanhar a conformidade dos relatórios de viagens	Planilha de controle de viagens (GAD)	Somatório de relatórios entregues em conformidade / total de relatórios a serem entregues	Trimestral
Custo com viagens	Avaliar e acompanhar os custos ocorridos com viagens	Planilha de custos (GAD)	Somatório de custos ocorridos com a realização de viagens	Mensal
Taxa de cumprimento do orçamento de viagens	Avaliar e acompanhar os custos ocorridos com viagens	Planilha de custos (GAD)	Somatório de custos ocorridos com a realização de viagens / custo orçado para viagens	Mensal

Quadro 9 – Formatação dos indicadores GAD.

Fonte: Elaborado pelo autor.

INDICADOR (Qual o nome do indicador?)	OBJETIVO (Qual o objetivo e/ou benefício deste indicador?)	FORMA DE COLETA (De onde vem as informações?)	FORMA DE CÁLCULO (Qual a fórmula usada para obtenção do indicador?)	PERIODICIDADE (Com que frequência as informações serão coletadas?)
Tempo médio para contratação	Avaliar e acompanhar o tempo gasto para contratar colaboradores	Planilha de controle de contratações (GRH)	Somatório da quantidade de dias gastos para contratação / pelo total de contratações realizadas	Mensal
Índice de desempenho novos colaboradores	Avaliar e acompanhar o desempenho dos novos colaboradores na primeira avaliação	Planilha de controle de avaliações de desempenho (GRH)	Somatório das avaliações de desempenho de novos colaboradores / pela quantidade de avaliações realizadas	Mensal
Índice de desempenho após treinamento	Avaliar e acompanhar o desempenho dos colaboradores após a realização de treinamentos	Planilha de controle de avaliações de desempenho (GRH)	Somatório das notas dos colaboradores que realizaram treinamento / pela quantidade de colaboradores avaliados que fizeram treinamento	Semestral
Índice de erros na Folha de Pagamento	Avaliar e acompanhar os pagamentos gerados com erros	Planilha de controle de pagamentos (GRH)	Somatório de alterações geradas na Folha de Pagamento	Mensal
Índice de promoções realizadas em conformidade com as competências	Avaliar e acompanhar a quantidade de promoções realizadas	Sistema KOMBO (GEP)	Somatório de promoções realizadas	Mensal
Taxa de satisfação dos colaboradores em reconhecimento e justiça	Avaliar e acompanhar o índice de satisfação no item reconhecimento e justiça da pesquisa de clima	Pesquisa de clima organizacional (GRH)	Somatório das avaliações referentes a reconhecimento e justiça / total de avaliações realizadas	Bienal

Quadro 10 – Formatação dos indicadores GRH.

Fonte: Elaborado pelo autor.

INDICADOR (Qual o nome do indicador?)	OBJETIVO (Qual o objetivo e/ou benefício deste indicador?)	FORMA DE COLETA (De onde vem as informações?)	FORMA DE CÁLCULO (Qual a fórmula usada para obtenção do indicador?)	PERIODICIDADE (Com que frequência as informações serão coletadas?)
Taxa de publicações no prazo	Avaliar e acompanhar o cumprimento dos prazos de publicações de processos	Planilha Controle de Processos (SDQ)	Somatório de publicações de processos no prazo / total de processos a serem publicados	Mensal
Tempo médio para publicações	Avaliar e acompanhar o tempo gasto para publicar processos	Planilha Controle de Processos (SDQ)	Somatório de dias gastos para publicar processos / total de processos publicados	Mensal

Quadro 11 – Formatação dos indicadores SDQ.

Fonte: Elaborado pelo autor.

INDICADOR (Qual o nome do indicador?)	OBJETIVO (Qual o objetivo e/ou benefício deste indicador?)	FORMA DE COLETA (De onde vem as informações?)	FORMA DE CÁLCULO (Qual a fórmula usada para obtenção do indicador?)	PERIODICIDADE (Com que frequência as informações serão coletadas?)
Taxa de precisão dos documentos publicados	Avaliar e acompanhar a precisão com a qual os processos são publicados	Planilha Controle de Processos (SDQ)	Somatório de processos publicados que não precisaram de correções / total de processos publicados	Mensal
Taxa de atualização de documentos	Avaliar e acompanhar a atualização dos processos vigentes	Planilha Controle de Processos (SDQ)	Somatório de revisões de processos realizadas / total de processos vigentes a serem revisados	Mensal
Taxa de realização de auditorias	Avaliar e acompanhar a realização das auditorias	Planilha Controle de Auditorias (SDQ)	Somatório de auditorias realizadas / total de auditorias previstas	Mensal
Taxa de atraso na entrega de notificações de auditoria	Avaliar e acompanhar a entrega das notificações de auditoria	Planilha Controle de Auditorias (SDQ)	Somatório das notificações de auditoria fora do prazo / total de notificações a serem entregues	Mensal
Taxa de correções nas notificações de auditoria	Avaliar e acompanhar a precisão das notificações de auditoria	Planilha Controle de Auditorias (SDQ)	Somatório de notificações com correções após envio / total de notificações entregues	Mensal
Taxa de entrega de planos de ação no prazo	Avaliar e acompanhar o tratamento das situações observadas na auditoria	Planilha Controle de Auditorias (SDQ)	Somatório de planos de ação entregues no prazo / total de planos de ação a serem entregues	Mensal
Taxa de realização das ações no prazo	Avaliar e acompanhar o tratamento das situações observadas na auditoria	Planilha Controle de Auditorias (SDQ)	Somatório de planos de ação executados no prazo / total de planos de ação a serem executados	Mensal
Tempo médio para tratamento auditoria	Avaliar e acompanhar o tempo de tratamento das situações observadas na auditoria	Planilha Controle de Auditorias (SDQ)	Somatório de dias gastos para tratar as situações observadas em auditoria / total de situações observadas em auditorias tratadas (encerradas)	Mensal
Taxa de solução OMs e NCs	Avaliar e acompanhar a solução das situações observadas na auditoria	Planilha Controle de Auditorias (SDQ)	Somatório de planos de ação encerrados (eficazes) / total de planos de ação	Mensal

Quadro 11 – Formatação dos indicadores SDQ (continuação).

Fonte: Elaborado pelo autor.

INDICADOR (Qual o nome do indicador?)	OBJETIVO (Qual o objetivo e/ou benefício deste indicador?)	FORMA DE COLETA (De onde vem as informações?)	FORMA DE CÁLCULO (Qual a fórmula usada para obtenção do indicador?)	PERIODICIDADE (Com que frequência as informações serão coletadas?)
Taxa de capacidade de análise ROs	Avaliar e acompanhar a capacidade em relação às análises de ocorrências	Planilha Controle de ROs (SDQ)	Somatório de ROs analisados / total de ROs a serem analisados	Mensal
Taxa de cumprimento de prazo na análise ROs	Avaliar e acompanhar o cumprimento dos prazos em relação à análise de ocorrências	Planilha Controle de ROs (SDQ)	Somatório de ROs analisados dentro do prazo / total de ROs a serem analisados	Mensal
Taxa de cumprimento de prazo no tratamento ROs	Avaliar e acompanhar o cumprimento dos prazos em relação ao tratamento das ocorrências	Planilha Controle de ROs (SDQ)	Somatório de ROs com planos de ação executados dentro do prazo / total de planos de ação de ROs a serem executados	Mensal
Taxa de capacidade de solução ROs	Avaliar e acompanhar a capacidade em relação à solução das ocorrências	Planilha Controle de ROs (SDQ)	Somatório de ROs solucionados / total de ROs com necessidade de solução	Mensal
Tempo médio para solução ROs	Avaliar e acompanhar o tempo gasto com a solução das ocorrências	Planilha Controle de ROs (SDQ)	Somatório dos dias gastos para solução dos ROs / total de ROs solucionados	Mensal
Taxa de cumprimento de prazo na solução ROs	Avaliar e acompanhar o cumprimento dos prazos em relação à solução das ocorrências	Planilha Controle de ROs (SDQ)	Somatório de ROs solucionados dentro do prazo / total de ROs a serem solucionados	Mensal
Taxa de satisfação projetos	Avaliar e acompanhar o cumprimento dos requisitos e prazos dos projetos realizados	Pesquisa de satisfação projetos (SDQ)	Somatório das avaliações positivas dos clientes em relação aos projetos entregues / total de projetos realizados	Anual
Índice de projetos concluídos	Avaliar e acompanhar a realização de projetos	Planilha Controle Projetos (SDQ)	Somatório de projetos concluídos	Anual

Quadro 11 – Formatação dos indicadores SDQ (continuação).

Fonte: Elaborado pelo autor.

INDICADOR (Qual o nome do indicador?)	OBJETIVO (Qual o objetivo e/ou benefício deste indicador?)	FORMA DE COLETA (De onde vem as informações?)	FORMA DE CÁLCULO (Qual a fórmula usada para obtenção do indicador?)	PERIODICIDADE (Com que frequência as informações serão coletadas?)
Tempo médio para seleção	Avaliar e acompanhar o tempo gasto para selecionar os candidatos	Planilha de controle de seleções (GEP)	Somatório da quantidade de dias gastos para cada seleção / total de seleções realizadas	Mensal
Índice satisfação dos gestores em relação aos novos colaboradores	Avaliar a satisfação dos gestores em relação aos novos colaboradores contratados	Pesquisa de satisfação novos colaboradores (GEP)	Somatório das notas de avaliação de satisfação / número de avaliações	Mensal
Taxa de cumprimento das competências	Avaliar os déficits de competências entre cargos e colaboradores	Sistema KOMBO (GEP)	Somatório dos cargos ocupados com as competências necessárias / total de cargos	Semestral
Taxa de promoções realizadas em conformidade com as competências	Avaliar e acompanhar o número de colaboradores aptos a receberem promoção interna	Sistema KOMBO (GEP)	Somatório das promoções em conformidade com competências exigidas / número total de promoções realizadas	Semestral
Índice de planos de desenv. cumpridos	Avaliar e acompanhar a execução de planos de desenvolvimento de competências de colaboradores	Sistema KOMBO (GEP)	Somatório de planos de desenvolvimento cumpridos / total de planos a serem realizados	Semestral

Quadro 12 – Formatação dos indicadores GEP.

Fonte: Elaborado pelo autor.

INDICADOR (Qual o nome do indicador?)	OBJETIVO (Qual o objetivo e/ou benefício deste indicador?)	FORMA DE COLETA (De onde vem as informações?)	FORMA DE CÁLCULO (Qual a fórmula usada para obtenção do indicador?)	PERIODICIDADE (Com que frequência as informações serão coletadas?)
Taxa de atraso no treinamento	Avaliar e acompanhar a ocorrência de atrasos nos treinamentos	Planilha de controle de avaliações de treinamento (CAP)	Treinamentos iniciados com atraso / total de treinamentos realizados	Mensal
Índice de reclamações da carga horária	Avaliar e acompanhar a ocorrência de reclamações sobre a carga horária dos treinamentos	Planilha de controle de avaliações de treinamento (CAP)	Somatório de reclamações da carga horária / total de treinamentos realizados	Mensal
Índice de reclamações do <i>coffe break</i>	Avaliar e acompanhar a ocorrência de reclamações sobre o <i>coffe break</i> dos treinamentos	Planilha de controle de avaliações de treinamento (CAP)	Somatório de reclamações do <i>coffe break</i> / total de treinamentos realizados	Mensal

Quadro 13 – Formatação dos indicadores CAP.

Fonte: Elaborado pelo autor.

INDICADOR (Qual o nome do indicador?)	OBJETIVO (Qual o objetivo e/ou benefício deste indicador?)	FORMA DE COLETA (De onde vem as informações?)	FORMA DE CÁLCULO (Qual a fórmula usada para obtenção do indicador?)	PERIODICIDADE (Com que frequência as informações serão coletadas?)
Índice de reclamações do instrutor	Avaliar e acompanhar a ocorrência de reclamações sobre o instrutor dos treinamentos	Planilha de controle de avaliações de treinamento (CAP)	Somatório de reclamações do instrutor / total de treinamentos realizados	Mensal
Índice de reclamações da estrutura	Avaliar e acompanhar a ocorrência de reclamações sobre e estrutura dos treinamentos	Planilha de controle de avaliações de treinamento (CAP)	Somatório de reclamações da estrutura / total de treinamentos realizados	Mensal
Índice de reclamações do conteúdo	Avaliar e acompanhar a ocorrência de reclamações sobre o conteúdo dos treinamentos	Planilha de controle de avaliações de treinamento (CAP)	Somatório de reclamações do conteúdo / total de treinamentos realizados	Mensal

Quadro 13 – Formatação dos indicadores CAP (continuação).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este detalhamento dos indicadores é interessante para que haja clareza quanto aos seus verdadeiros objetivos. Além disso, este mapeamento comunica de forma direta quem é responsável pelo fornecimento das informações que geram os indicadores, como são calculados e de quanto em quanto tempo isto ocorre.

Os indicadores são muito importantes, pois são eles que tornam possível o gerenciamento e a integração dos processos.

4.4.9 A integração da gestão dos processos

Conforme apresentado anteriormente, a DAQ, ao definir sua missão e macroprocessos, delegou às gerências subordinadas responsabilidades por alguns resultados, desdobrando à GAD e à GRH alguns processos.

Deste desdobramento, originaram-se as missões das respectivas gerências que, por sua vez, também delegaram responsabilidades por alguns resultados aos seus departamentos. Assim, a GAD desdobrou quatro subprocessos ao SDQ e a GRH desdobrou três subprocessos, um à CAP e três à GEP.

Da mesma forma, estes desdobramentos dos subprocessos deram origem às missões dos departamentos.

Com as missões e os macroprocessos, processos e subprocessos definidos e estando claras as responsabilidades e atribuições de cada departamento que compõe a DAQ, cada área se organizou através da definição de seu negócio, levantando seus fornecedores, entradas, saídas e clientes.

A partir destas definições, cada macroprocesso, processo e subprocesso foi analisado sob a ótica dos clientes, dando origem aos desdobramentos da qualidade. Nesta etapa, as saídas de cada macroprocesso, processo e subprocesso foram avaliadas com o objetivo de identificar que características os clientes esperam delas. Assim, foi possível definir as medidas que podem ser realizadas em cada saída.

Desta análise foram constituídos os indicadores de desempenho de cada macroprocesso, processo e subprocesso.

É a partir destes indicadores que é possível a gestão integrada dos processos, pois são eles que dão transparência ao sistema.

A seguir, apresenta-se um exemplo prático de como ocorre esta integração.

Como já visto, o macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades” é de responsabilidade da DAQ. O mesmo foi dividido em quatro processos (“Admitir colaboradores”; “Capacitar colaboradores”; “Gerir contratos de trabalho, benefícios e remuneração dos colaboradores”; e “Gerir competências dos colaboradores”), que foram desdobrados à GRH, passando a ser responsabilidade desta gerência. Da mesma forma, três destes processos foram organizados em subprocessos. O processo “Admitir colaboradores” deu origem ao subprocesso “Recrutar e selecionar candidatos” e o processo “Gerir competências dos colaboradores” originou os subprocessos “Mapear e administrar competências” e “Coordenar avaliação de desempenho”, todos desdobrados à GEP. Já o processo “Capacitar colaboradores” originou o subprocesso “Planejar, realizar e avaliar treinamentos”, que foi desdobrado à CAP. O outro processo não foi desdobrado, ficando sob a responsabilidade da própria GRH. Existe, assim, uma hierarquia. Todos os fornecedores e entradas de um subprocesso é também fornecedor e entrada do processo e, conseqüentemente, do macroprocesso. Da mesma forma, cada subprocesso ao gerar suas saídas e atender seus clientes, permite que o processo também

gere suas saídas e atenda seus clientes, ocorrendo o mesmo com o macroprocesso. A figura 17 mostra o macroprocesso e seus processos e a figura 18 mostra um processo e seus subprocessos. Estas figuras permitem um melhor entendimento sobre esta hierarquia.

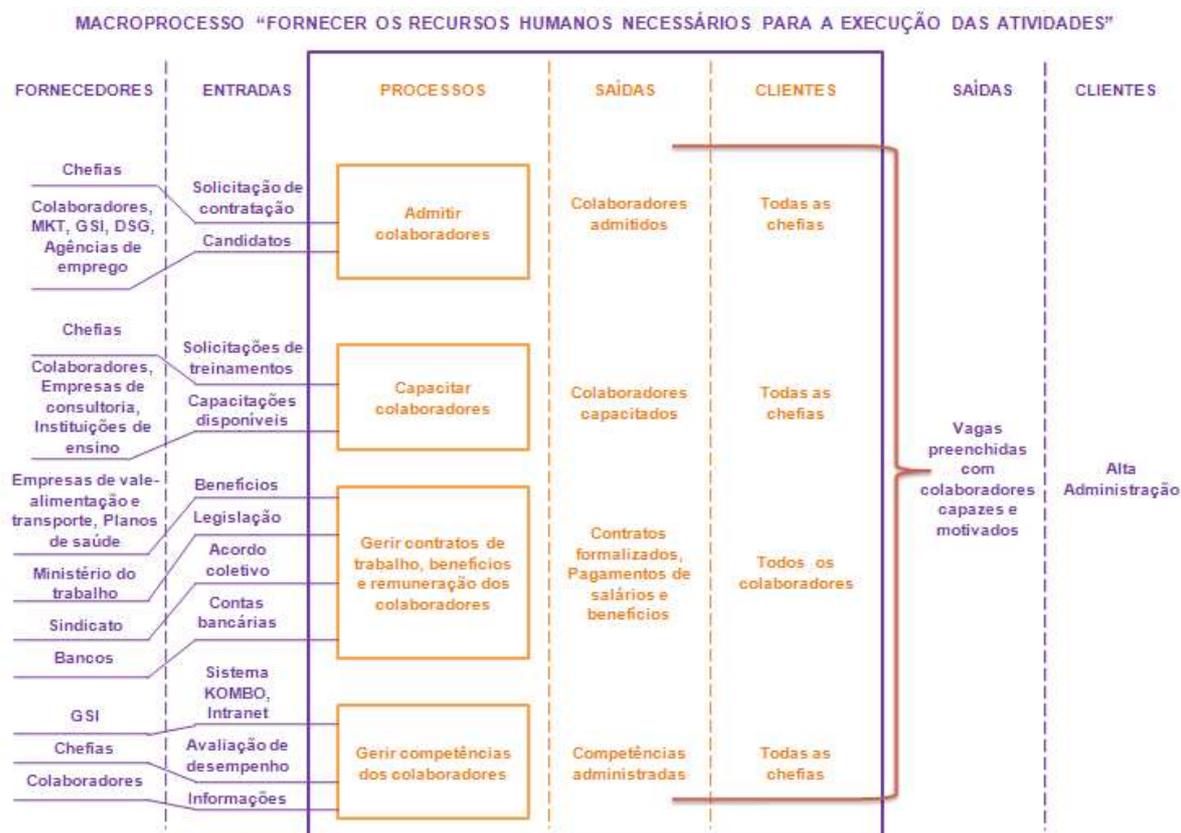


Figura 17 – Macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades” e seus processos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

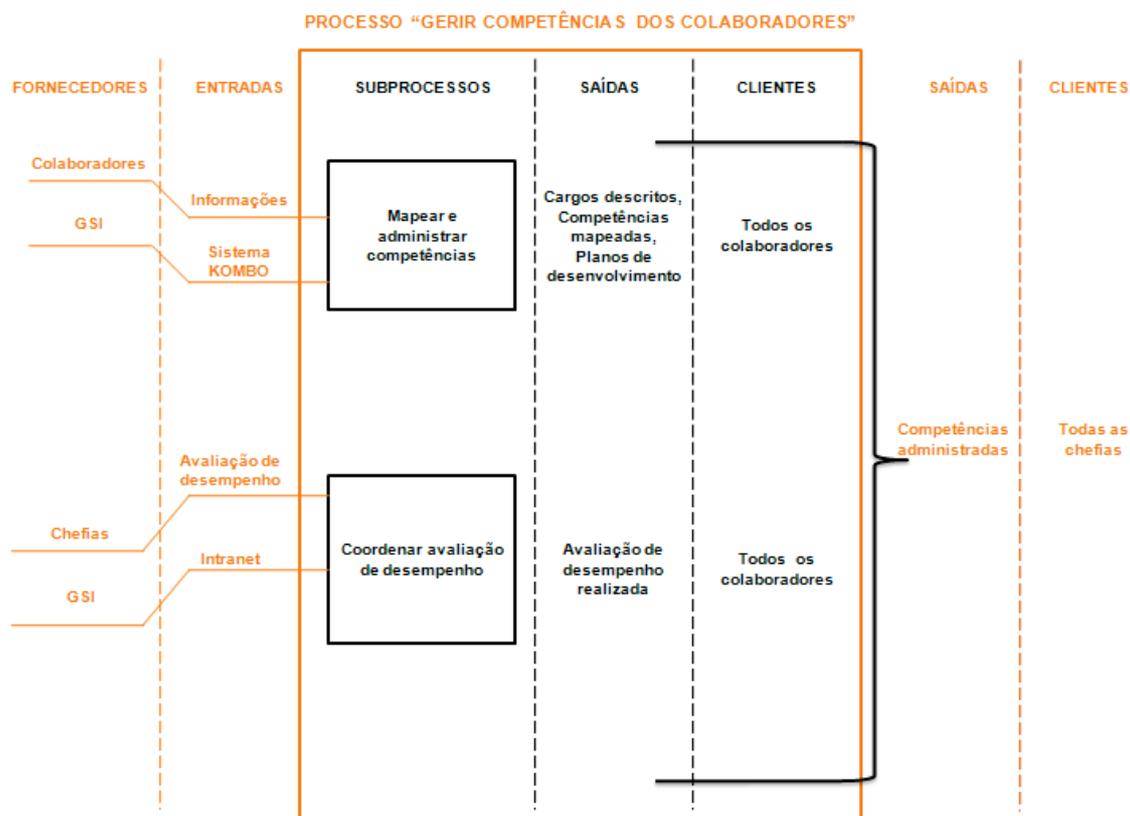


Figura 18 – Processo “Gerir competências dos colaboradores” e seus subprocessos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta mesma sistemática de tratamento funciona para todas as demais integrações entre os macroprocessos da DAQ e seus respectivos processos e subprocessos.

Da mesma forma, o macroprocesso “Manter o Sistema de Gestão da Qualidade em funcionamento” da DAQ deu origem ao processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as Normas ISO 9001 e TL 9000”, que foi desdobrado à GAD, passando a ser responsabilidade da mesma. Ao organizar este processo, a GAD criou quatro subprocessos, todos desdobrados ao SDQ: “Definir, documentar e analisar processos”, “Auditar processos”, “Tratar ocorrências” e “Implementar e/ou participar de projetos de melhoria”.

O macroprocesso “Garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa” originou os processos “Manter infraestrutura da empresa” e “Administrar as viagens dos colaboradores”, que também foram desdobrados à GAD. Os dois processos não sofreram novos desdobramentos e ficaram sob a responsabilidade da própria GAD.

Por último, o macroprocesso “Coordenar e/ou participar de projetos especiais” não foi desdobrado a nenhuma gerência, ficando sob a responsabilidade da própria DAQ.

Como pode ser verificado, o desdobramento ocorre de cima para baixo, mas os resultados são atingidos de baixo para cima. A DAQ depende diretamente do desempenho da GAD e da GRH, que, por sua vez, dependem, respectivamente, do desempenho do SDQ e da GEP e da CAP. Conseqüentemente, a DAQ depende indiretamente dos departamentos SDQ, GEP e CAP.

Os resultados obtidos mostram se as missões dos departamentos estão sendo cumpridas. Se os departamentos cumprem suas missões, eles auxiliam as gerências a cumprirem também as suas, e estas, se as cumprirem, dão condição à DAQ de cumprir sua missão.

É por isso que os processos são desdobrados, para permitir a integração entre todas as partes, de modo que o todo seja alcançado.

4.4.10 Gerenciamento dos indicadores

Para que os gestores tenham melhor controle sobre seus processos, foram criados painéis para cada departamento, com todos os indicadores criados, permitindo o monitoramento periódico dos resultados, conforme exemplificado na figura 19. A partir dessas informações é possível saber se os departamentos e a DAQ, de uma forma geral, estão conseguindo alcançar suas missões. Os resultados são expostos em gráficos nas áreas, permitindo que todos os colaboradores saibam o desempenho atingido.

A DAQ define as metas a serem atingidas pelas gerências e estas definem as metas a serem atingidas pelos seus respectivos departamentos. A partir disso, cada gestor dono do processo é responsável por atingi-las. Sempre que uma meta não é atingida, o gestor precisa analisar o que ocorreu e realizar ações corretivas.

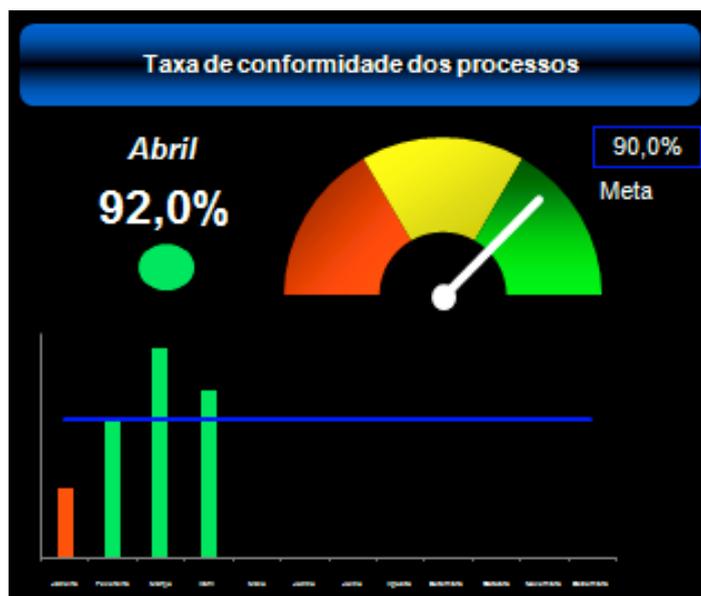


Figura 19 – Exemplo de painel para exposição de indicador.
Fonte: Dígito (2009).

Os indicadores verdes indicam que a meta está sendo atingida, portanto o processo é gerido de modo a manter o desempenho. Os indicadores amarelos indicam que a meta não está sendo atingida, mas o resultado está a apenas 5% de ser alcançado. Essa situação alerta o gestor, para que ele analise se há problemas no processo ou se foi apenas uma situação de momento. Já os indicadores vermelhos indicam resultados fora da meta e são tratados imediatamente.

Nas análises dos problemas os gestores sempre buscam identificar a causa do problema, ou seja, que fator é responsável pelo não atingimento da meta. A causa-raiz pode estar na mão-de-obra, no procedimento, na ferramenta, erros na medição, no ambiente onde o processo é realizado, etc; e é somente após descobri-la que o gestor realiza as ações corretivas.

Acontecem reuniões mensais entre a DAQ e suas duas gerências, e das gerências com seus departamentos, onde cada gestor apresenta seus resultados e que ações está realizando ou realizará para manter ou melhorar os resultados dos processos. Isso garante a continuidade do trabalho.

Esta gestão integrada possibilita, além de tudo isso, avaliar os processos de forma crítica, introduzindo inovações.

5 CONCLUSÕES

Com a mudança de comportamento dos clientes, motivada pelo acirramento da concorrência, o modelo de gestão tradicional, baseado em departamentos, vem perdendo força. O cliente passou a ser encarado como o “rei” e o atendimento a suas necessidades e desejos se tornou o grande objetivo das empresas. Para atender a este novo mercado, as organizações precisaram melhorar seus processos, pois, conforme alerta Paladini (1995), sem qualidade no processo não há forma de atender aos clientes. Isto fez surgir a gestão de processos, que, além de trazer agilidade e flexibilidade, permite uma visão melhor e mais integrada do comportamento gerencial (TALZI, 2009).

Diante deste cenário, a Dígitro Tecnologia Ltda. expandiu seus negócios e vem obtendo grande crescimento nos últimos anos. Entretanto, a empresa não adotou formas de gerenciar seus processos de maneira integrada.

Observando isto, a Diretoria Administrativa e da Qualidade (DAQ), desenvolveu e implantou um modelo de gestão integrada de seus processos, com a pretensão de expandi-lo futuramente para os demais departamentos da empresa.

Assim, o presente trabalho apresentou o modelo de gestão integrada de processos da DAQ, recentemente implantado.

Todo o trabalho foi iniciado com a definição clara sobre o papel da DAQ frente à organização e, conseqüentemente, de cada uma das áreas que a compõem.

Ao identificar tal atribuição, a DAQ definiu como missão: fornecer as condições necessárias para que a empresa possa realizar suas atividades de forma eficiente e eficaz, promovendo a melhoria contínua dos processos.

Para atingir seu propósito, a DAQ se organizou em quatro macroprocessos. O macroprocesso “Coordenar e/ou participar de projetos especiais” ficou sob a responsabilidade da própria DAQ, enquanto que os outros três foram organizados em processos e desdobrados às suas duas gerências subordinadas, dando origem às missões das mesmas.

Para a Gerência de Recursos Humanos (GRH), a DAQ desdobrou os processos “Admitir colaboradores”, “Capacitar colaboradores”, “Gerir contratos de trabalho, benefícios e remuneração dos colaboradores” e “Gerir competências dos colaboradores”,

que estão relacionados ao macroprocesso “Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades”.

Já para a Gerência Administrativa (GAD), a DAQ desdobrou os processos “Manter a infraestrutura da empresa” e “Administrar as viagens dos colaboradores”, ambos relacionados ao macroprocesso “Garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa”; e o processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL9000”, que está relacionado ao macroprocesso “Manter o Sistema de Gestão da Qualidade em funcionamento”.

Estes desdobramentos podem ser visualizados de forma resumida no quadro 14.

MISSÃO DAQ: fornecer as condições necessárias para que a empresa possa realizar suas atividades de forma eficiente e eficaz, promovendo a melhoria contínua dos processos.		
MACROPROCESSOS DAQ	PROCESSOS DESDOBRÁVEIS	GERÊNCIA RESPONSÁVEL
Coordenar e/ou participar de projetos especiais	-	-
Fornecer os recursos humanos necessários para a execução das atividades	Admitir colaboradores	GRH
	Capacitar colaboradores	GRH
	Gerir contratos de trabalho, benefícios e remuneração dos colaboradores	GRH
	Gerir competências dos colaboradores	GRH
Garantir o fornecimento da infraestrutura necessária às operações da empresa	Manter a infraestrutura da empresa	GAD
	Administrar as viagens dos colaboradores	GAD
Manter o Sistema de Gestão da Qualidade em funcionamento	Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL9000	GAD

Quadro 14 – Macroprocessos DAQ e seus desdobramentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, a GRH, a partir de tal desdobramento, definiu como missão: admitir colaboradores em conformidade com os requisitos exigidos pela empresa, aprimorando-os continuamente e mantendo-os motivados.

Da mesma forma que a DAQ, a GRH precisou organizar suas atividades. Assim, o processo “Gerir contratos de trabalho, benefícios e remuneração dos colaboradores” ficou sob a responsabilidade da GRH e os outros três foram organizados em subprocessos, que foram desdobrados aos dois departamentos que compõem esta gerência, e originaram as missões das áreas subordinadas.

Do processo “Admitir colaboradores” nasceu o subprocesso “Recrutar e selecionar candidatos” e do processo “Gerir competências dos colaboradores” nasceram os subprocessos “Mapear e administrar competências” e “Coordenar avaliação de desempenho”, todos desdobrados à área Gestão de Pessoas (GEP).

Da mesma forma, do processo “Capacitar colaboradores” da GRH nasceu o subprocesso “Planejar, realizar e avaliar treinamentos”, que foi desdobrado à área de Capacitação (CAP).

O quadro 15 mostra os desdobramentos da GRH.

MISSÃO GRH: admitir colaboradores em conformidade com os requisitos exigidos pela empresa, aprimorando-os continuamente e mantendo-os motivados.		
PROCESSOS GRH	SUBPROCESSOS DESDOBRÁVEIS	ÁREA RESPONSÁVEL
Gerir contratos de trabalho, benefícios e remuneração dos colaboradores	-	-
Admitir colaboradores	Recrutar e selecionar candidatos	GEP
Gerir competências dos colaboradores	Mapear e administrar competências	GEP
	Coordenar avaliação de desempenho	GEP
Capacitar colaboradores	Planejar, realizar e avaliar treinamentos	CAP

Quadro 15 – Processos GRH e seus desdobramentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Seguindo a mesma lógica, estes desdobramentos realizados pela GRH deram origem às missões das áreas GEP e CAP.

A GEP, a partir dos desdobramentos realizados, ficou responsável pelos subprocessos “Recrutar e selecionar candidatos”, “Mapear e administrar competências“ e “Coordenar avaliação de desempenho“, e definiu como missão: desenvolver o processo de gestão do capital humano, identificando as competências necessárias, selecionando novos colaboradores e avaliando seu desempenho periodicamente.

Da mesma forma, a CAP, que ficou responsável pelo subprocesso “Planejar, realizar e avaliar treinamentos”, definiu como missão: promover o desenvolvimento dos colaboradores, através da capacitação contínua, alinhada à estratégia da empresa.

Na GAD, o processo seguiu a mesma sistemática. Ao receber como desdobramento da DAQ os processos “Manter a infraestrutura da empresa”, “Administrar as viagens dos colaboradores” e “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL9000”, esta gerência definiu a seguinte missão: fornecer a estrutura adequada para o funcionamento da empresa e promover a melhoria contínua de seus processos através do planejamento e inovação.

Dentre os três processos que ficaram sob a responsabilidade da GAD, apenas o processo “Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL9000” foi dividido, dando origem aos subprocessos “Definir, documentar e analisar processos”, “Auditar processos”, “Tratar ocorrências” e “Implementar e/ou participar de projetos de melhoria”, todos desdobrados à área Suporte e Desenvolvimento da Qualidade (SDQ).

Os desdobramentos da GAD podem ser verificados no quadro 16.

MISSÃO GAD: fornecer a estrutura adequada para o funcionamento da empresa e promover a melhoria contínua de seus processos através do planejamento e inovação.		
PROCESSOS GAD	SUBPROCESSOS DESDOBRÁVEIS	ÁREA RESPONSÁVEL
Manter a infraestrutura da empresa	-	-
Administrar as viagens dos colaboradores	-	-
Implementar, monitorar e melhorar continuamente os processos, em conformidade com as normas ISO 9001 e TL9000 Capacitar colaboradores	Definir, documentar e analisar processos	SDQ
	Auditar processos	SDQ
	Tratar ocorrências	SDQ
	Implementar e/ou participar de projetos de melhoria	SDQ

Quadro 16 – Processos GAD e seus desdobramentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da mesma forma, o SDQ, ao receber tais desdobramentos, definiu como missão: promover a melhoria contínua dos processos da empresa, respeitando as normas ISO 9001 e TL 9000, através de análise criteriosa, planejamento e implementação de ações.

Com os macroprocessos, processos e subprocessos organizados e conectados hierarquicamente, foram levantados todos os fornecedores, entradas, saídas e clientes de cada um deles.

Estas definições tornam claras as atividades da diretoria e conhecidas as responsabilidades de cada departamento na realização das missões em todos os níveis. Esta integração dá o sentido necessário para que haja conexão entre os processos e a estratégia da organização. “A estratégia e objetivos de processo devem reforçar-se mutuamente” (DAVENPORT, 1994, p. 138).

A partir disso, foi possível verificar o que os clientes esperam como saída dos processos e que características cada uma destas saídas deveriam ter para satisfazê-los.

Baseado nestas informações foram mapeados os indicadores de desempenho, utilizados para monitorar a eficácia e eficiência dos processos.

Esta organização dos macroprocessos em processos e dos processos em subprocessos, com seus respectivos indicadores, é que permite que a gestão seja integrada, pois, de acordo com Chiavenato (1995), o mapeamento de processos permite à empresa vislumbrar todas as suas ações de forma global e sistêmica.

Assim, os subprocessos ao atingirem os resultados estabelecidos garantem a missão das áreas. Isto faz com que os resultados dos processos também sejam atingidos e as missões das gerências cumpridas, garantindo, de forma integrada, os resultados da diretoria e, conseqüentemente, o cumprimento de sua missão frente à organização.

Com este modelo, sempre que um resultado está aquém do esperado, ele acaba refletindo negativamente no resultado do nível superior. Desta forma, para que o resultado melhore em um nível superior, é necessário que o resultado também melhore no nível inferior, pois ele ajuda a sustentá-lo.

Talzi (2009) afirma que a gestão dos indicadores garante que todos os processos estejam com foco direcionado à estratégia da empresa.

Percebe-se, portanto, que a cobrança por resultados ocorre naturalmente e sem surpresas. Tudo é transparente e claro. Os gerentes, com isso, ficam comprometidos com os resultados de seus subordinados, da mesma forma que o diretor se compromete com o resultado dos gerentes, pois todos são interdependentes.

Esta abordagem reforça o pensamento de Campos (2004). Este autor afirma que o ponto central do gerenciamento é a monitoração dos resultados dos processos e sua comparação com as metas, pois é através desta avaliação que são realizadas as ações corretivas ou de melhorias.

Baseado no que foi apresentado, pode-se dizer que a gestão integrada dos processos é uma maneira interessante de se ter uma visão gerencial abrangente e, ao mesmo tempo, conectada com a missão e com os objetivos da organização.

Ter uma visão sistêmica sobre os processos permite que a empresa melhore sua tomada de decisões e possa melhorar, também, seu desempenho.

5.1 Recomendações

O trabalho desenvolvido buscou descrever a integração entre os processos e sua gestão, não se preocupando com a documentação de como cada processo é realizado. Por isso, é interessante que, posteriormente, a organização, faça o mapeamento detalhado de todos os processos e documente-os. Isto poderá ser útil para treinamentos de novos colaboradores. Além disso, essa documentação auxiliará na comunicação sobre como devem ser executados os processos, evitando que ocorram distorções e falta de padrão.

Sugere-se, também, que a avaliação dos processos e sua execução pelos colaboradores seja utilizada na avaliação de desempenho dos funcionários, o que promoverá, certamente, maior comprometimento em relação aos resultados.

Por ser algo recente, não foi possível, neste trabalho, avaliar os resultados obtidos como modelo de gestão de processos da DAQ. Assim, sugere-se que a empresa avalie o desempenho do modelo nos próximos meses e realize as devidas adequações que se fizerem necessárias.

É interessante que a empresa reveja as metas para os indicadores de cada processo, conforme os objetivos forem sendo alterados. As metas devem estar coerentes com o planejamento estratégico da organização.

Também se recomenda que o modelo, aqui apresentado, seja expandido para outras áreas da empresa. Entretanto, deve haver o cuidado de se realizar o estudo completo nos outros departamentos, pois as informações presentes neste estudo referem-se exclusivamente à DAQ.

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 9001:2000**: Sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro: 2000.

ALVARENGA NETTO, Clovis Armando. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macro-processos**. 2004. 343 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

Alves, Giovanna Mariottini. et al. **Iniciar a Gestão por Processo**. 2006. Disponível em <<http://www.dga.unicamp.br/Arquivos/Pdf/IniGesProTexRef.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2009.

BALDEZ, Claudia da Costa. O balanced scorecard (BSC) na prática. **Revista Banas Qualidade**. Ano XVII, Dez. 2007, nº 187.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade total**: uma visão brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BROCKA, B. BROCKA, M. S. **Gerenciamento da qualidade**. Tradução de Valdênio Ortiz de Souza. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da qualidade total**: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi – **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Manual de reengenharia**: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas. São Paulo: Makron Books, 1995.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Tradução de Áurea Weisenberg. Rio de Janeiro: José Olympo, 1986.

CRUZ, Tadeu. **Workflow**: a tecnologia que vai revolucionar processos. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de processos**. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DÍGITRO. **Gestão integrada**. <ftp://digitro1/sdq/gestão integrada>. Acesso em: 30 mai. 2009.

FNQ. **Crítérios de Excelência / Fundação Nacional da Qualidade**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

GONÇALVES, J E Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2000.

HAMMER, M. e CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças de gerência. Tradução de Ivo Koytowski. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: MakronBooks, 1993.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. São Paulo: Editora Campus, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

MEIRA, Rogério Campos. Algumas valiosas e simples dicas para melhorar um sistema de gestão. **Revista Banas Qualidade**. Ano XVII, Dez. 2007, nº 187.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

PRADO, Ana Carolina Gullo. **Medindo e monitorando os processos**. Banas Qualidade. Ano XVII, Setembro de 2007, nº 184.

REMOR, Sônia. **Gestão de processos**. Florianópolis: Procecon, 2008. 168 slides, color. Acompanha texto.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de metodologia científica**. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

RIBEIRO, Maria Piedade Fernandes. SOUZA, Vânia Pinheiro. **Elaboração de trabalhos acadêmicos: monografias, dissertações, teses e memoriais**. Disponível em <http://www.normalizacao.ufjf.br/subitem.php?nome_item=2%20FASES%20E%20PARTES%20DO%20TRABALHO%20MONOR%C3%81FICO&id_subitem=2>. Acesso em: 25 mai. 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMMLER, Geary A. BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

TAKASHINA, Newton Tadachi. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999.

TALZI, Roque Fernando. **Orientação por processos e informações**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=1732/367/default.aspx>>. Acesso em: 02 abr. 2009.

VARA, José. **A abordagem sistêmica na gestão da qualidade**. Qualidade, Lisboa, v. 3, p.36-37, 12 out. 2001. Disponível em: <<http://www.iqs.pt/pdf/5-2002/pagina%2036-37.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2009.

VERGARA M. S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizagem organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado)-Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

GLOSSÁRIO

ACL – Acompanhamento de Clientes. Contatos telefônicos realizados, mensalmente, pela Dígitro para verificar a satisfação dos clientes.

ISO 9001 – norma de qualidade utilizada para certificar sistemas de gestão de qualidade.

PASC – Pesquisa Anual de Satisfação de Clientes. Realizada pela Dígitro para verificar a qualidade percebida por seus clientes.

QUEST FORUM – instituição americana criadora e mantenedora da norma TL 9000.

TL 9000 – norma de qualidade específica para certificar sistemas de gestão de qualidade do setor de telecomunicações, baseada nos requisitos da norma ISO 9001.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTÃO INTEGRADA DAQ

ÁREA:

RESPONSÁVEL:

DATA:

- 1) O QUE A ÁREA FAZ? QUAL SUA MISSÃO FRENTE À ORGANIZAÇÃO?
- 2) COMO A ÁREA REALIZA SUA MISSÃO? QUAIS OS PROCESSOS?
- 3) QUAIS SÃO AS ENTRADAS DE CADA PROCESSO REALIZADO PELA ÁREA?
- 4) QUEM SÃO OS FORNECEDORES DE CADA PROCESSO DA ÁREA?
- 5) QUAIS AS SAÍDAS DE CADA PROCESSO REALIZADO PELA ÁREA?
- 6) QUEM SÃO OS CLIENTES DE CADA PROCESSO DA ÁREA?
- 7) COMO A ÁREA CONTROLA E AVALIA O DESEMPENHO DE SEUS PROCESSOS?
QUAIS OS INDICADORES?

ANEXOS**Anexo A – Formulário DGT SDQ – 240 – 1.0: Definição do negócio**

 DGT SDQ 240 – 1.0	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO			
SETOR:		RESPONSÁVEL:		
MISSÃO:				
FORNECEDORES	ENTRADAS	PROCESSOS	SAÍDAS	CLIENTE

Anexo B – Formulário DGT SDQ – 241 – 1.0: Desdobramento da qualidade

 <i>DGT SDQ 241 – 1.0</i>		DESDOBRAMENTO DA QUALIDADE	
NECESSIDADES E DESEJOS DOS CLIENTES		CARACTERÍSTICAS MENSURÁVEIS	INDICADORES DE EFICÁCIA E DE EFICIÊNCIA

Anexo C – Formulário DGT SDQ – 242 – 1.0: Formatação dos indicadores

 DGT SDQ 242 – 1.0		FORMATAÇÃO DOS INDICADORES				
TABELA DE FORMATAÇÃO DOS INDICADORES						
INDICADOR	OBJETIVO	FORMA DE COLETA	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE	FORMA DE APRESENTAÇÃO	META
<i>(Qual o nome do indicador?)</i>	<i>(Qual o objetivo e/ou benefício deste indicador?)</i>	<i>(De onde vem as informações: sistema de informação, relatórios?)</i>	<i>(Qual a fórmula usada para obtenção do indicador?)</i>	<i>(Com que frequência as informações serão coletadas e/ou apresentadas?)</i>	<i>(Qual a forma de visualização: gráfico de barras, pizzas?)</i>	<i>(Qual a meta deste indicador?)</i>