

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

Gestão de processos: análise de processos em uma organização de Coleta de dados

Luis Carlos Francisco Miranda

FLORIANÓPOLIS
2009

Luis Carlos Francisco Miranda

Gestão de processos: análise de processos em uma organização de Coleta de dados

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientador: Gregório Jean Varvakis Rados

FLORIANÓPOLIS
2009

Ficha catalográfica elaborada pela DECTI/BU/UFSC

M672g Miranda, Luis Carlos F.

Gestão de processos: análise de processos em uma organização de Coleta de dados / Luis Carlos F. Miranda. – Florianópolis : UFSC, 2009.
78 f.

Monografia (Graduação) – Departamento de Ciência da Informação, Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

1. Mapeamento de processos. 2. Variáveis e métricas de desempenho.
3. Análise de processos. Título.

CDU: 65



Creative Commons: Atribuição Uso Não Comercial.
Vedada a Criação de Obras Derivadas 2.5 Brasil License.

Folha de Aprovação de Trabalho de Conclusão de Curso

Acadêmico: Luis Carlos Francisco Miranda

Título: Gestão de processos: análise de processos em uma organização de Coleta de dados

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção de título de Bacharel em Biblioteconomia, aprovado com nota 7,0.

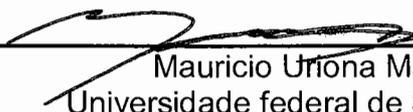
Florianópolis, 23 de junho de 2009.



Gregório Jean Varvakis Rados, PhD
Universidade Federal de Santa Catarina
Professor Orientador



Leonardo Leocádio, MSc
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro da Banca Examinadora



Mauricio Uriona Maldonado, MSc
Universidade federal de Santa Catarina
Membro da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo carinho, educação e valores transmitidos.

Aos meus irmãos, pelo apoio e confiança na realização deste trabalho.

Ao Professor orientador Gregório, pelo aprendizado, paciência e compreensão.

Ao Mauricio Uriona Maldonado, pelo auxílio na construção da metodologia,
apresentação e sugestões ao trabalho.

Aos membros da banca examinadora: Mauricio Uniona e Leonardo Leocádio, pela
participação, avaliação e sugestões de melhoria.

Aos meus empregadores por me permitir concluir meu trabalho com tranquilidade.

Aos amigos de trabalho, Cassiano Bringhenti e Rodrigo Parra pela força e motivação.

A Gilvane Lecardelli, por sempre poder ajudar no trabalho, pelo apoio, amizade e
motivação.

A Carol (USA) amiga distante que ainda assim ajudou quando precisei.

A Francielle por também colaborar na melhoria do meu trabalho.

A todos os colegas e amigos, pela convivência e troca de experiências.

A Universidade Federal de Santa Catarina e aos professores do Departamento de
Ciência da Informação, pelo incentivo à busca de conhecimento e pelas informações
transmitidas ao longo do curso.

A todos que aqui não foram citados, mas que de alguma forma contribuíram para a
realização deste trabalho.

Se os teus projetos forem para um ano, semeia o grão. Se forem para dez anos, planta uma árvore. Se forem para cem anos, educa o povo.
(Provérbio chinês)

RESUMO

MIRANDA, Luis Carlos F. **Gestão de processos**: análise de processos em uma organização de Coleta de dados. 2009. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2009.

Este trabalho apresenta uma proposta de pesquisa que possibilite mapear os processos de uma empresa, a fim de identificá-los e analisá-los para implementação de melhorias. A escolha do tema e realização da pesquisa se deu pela importância que o mapeamento de processos representa nas empresas atualmente, onde se procura identificar e analisar os processos, bem como definir e propor aplicação de variáveis e métricas para sua avaliação. Identificaram-se os processos para entendimento de cada etapa, sendo assim possível analisar as atividades a partir de cada momento em que eram desenvolvidas. Foram definidas as variáveis e as métricas de desempenho a serem utilizados pelo pesquisador, para posterior avaliação, dos processos críticos. A análise dos dados permitiu identificar quais atividades ou etapas apresentavam algum tipo de falha ou incorreção que necessitasse uma intervenção a fim de corrigir esses erros e não comprometer o processo como um todo. Os resultados da pesquisa apresentam as soluções propostas para serem aplicadas na melhoria dos processos sob a ótica dos objetivos propostos, trazendo uma confiabilidade e segurança maior na tomada de decisões e execução do trabalho.

Palavras-chave: Mapeamento de processos. Variáveis e Métricas de desempenho. Análise de processos.

ABSTRACT

MIRANDA, Luis Carlos F. **Gestão de processos**: análise de processos em uma organização de Coleta de dados. 2009. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2009.

This work presents a proposal of research that allows the mapping of the processes of a business, so that they can be identified and analyzed in order to implement improvements. The choice of the subject and implementation of this research was influenced by the importance that the mapping of processes represent today; where the goal is to analyze and identify them, as well as to define and propose the use of variables and metrics in its evaluation. The processes for the comprehension of each stage were identified, making it possible to analyze the activities from the moment they were being developed. The variables and metrics of performance to be used by the researcher were defined, facilitating subsequent evaluation of the critical processes. The data analysis made possible the identification of which activities or stages presented any kind of inaccuracy that require an intervention to correct whatever mistake, and not compromise the process as a whole. The results of the research present the solutions proposed to be applied in the improvement of the processes based on the proposed objectives, generating a higher level of reliability and security in the decision making and execution of the work.

Key-words: Mapping of processes. Performance variables and metrics. Analysis of processes.

TABELA DE FIGURAS

Figura 1: diagrama de sistemas.....	19
Figura 2: Relação entre dados, informação e conhecimento.....	24
Figura 3: hierarquia de processo vinculada ao cliente.....	36
Figura 4: Fluxo definição de equipe.....	37
Figura 5: Estruturas organizacionais com ênfase em funções versus ênfase em processos.....	38
Figura 6 - Mapa Macro Processo.....	49
Figura 7: Mapa de Processos.....	50

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Mapa de atividades.....	52
Tabela 2: Análise das entradas de processos e produtos.....	58
Tabela 3: Análise de processos e atividades.....	60
Tabela 4: Melhorias de processo.....	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVO GERAL	15
1.1.1 OBJETIVO ESPECIFICO	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	16
2 REVISÃO LITERÁRIA	17
2.1 CONCEITO DE SERVIÇOS.....	17
2.1.1 SISTEMAS E PROCESSOS.....	18
2.1.2 QUALIDADE DE SERVIÇOS	20
2.1.3 INDICADORES DE DESEMPENHO	21
2.2 INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.2.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	23
2.2.2 PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO	25
2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	27
2.3.1 FONTES DE INFORMAÇÃO.....	29
2.3.2 FLUXO DE INFORMAÇÕES.....	30
2.3.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	31
2.4 GESTÃO DE PROCESSOS	33
2.4.1 PROCESSOS	34
2.4.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	35
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA	41
3.2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	41
3.2.2 CONSTRUÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO	42
3.2.3 APLICAÇÃO DO MÉTODO.....	42
3.3 MÉTODO PROPOSTO.....	42
3.4 ETAPA 1 – CONHECER	43
3.4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	43
3.4.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	43
3.4.2.1 MAPA DE MACRO PROCESSO	44
3.4.2.2 DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS.....	44
3.4.2.3 MAPA DE ATIVIDADES.....	44
3.4.2.4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	45
3.5 ETAPA 2 – IDENTIFICAR	45
3.5.1 DEFINIÇÃO DE INDICADORES E MÉTRICA	45
3.5.2 DEFINIÇÃO E ANÁLISE DOS PROCESSOS CRÍTICOS	45
3.6 ETAPA 3 – CAPTURAR.....	46
3.6.1 PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS	46
4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	47
4.1 ETAPA 1 – CONHECER	47
4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	47
4.1.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	47
4.1.2.1 MAPA DO MACRO PROCESSO.....	48
4.1.2.2 DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS.....	50
4.1.2.3 MAPA DAS ATIVIDADES.....	52

4.1.2.4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	53
4.2 ETAPA 2 – IDENTIFICAR	56
4.2.1 DEFINIÇÃO DE INDICADORES E MÉTRICAS	56
4.2.2 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS.....	58
4.2.3 ANÁLISE DOS PROCESSOS CRÍTICOS E ATIVIDADES.....	59
4.2.4 APRESENTAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS E SUAS CAUSAS	61
4.3 ETAPA 3 – CAPTURAR.....	62
4.3.1 PROPOSTA DE MELHORIAS DOS PROCESSOS	62
4.3.2 APLICAÇÃO DE MELHORIA DOS PROCESSOS	63
4.3.2.1 DEFINIR DATAS DE PESQUISA	63
4.3.2.2 FAZER CONTATO COM PESQUISADORES	63
4.3.2.3 APLICAR TÉCNICAS DE PESQUISA.....	64
4.3.2.4 COLETA DE DADOS	65
4.3.2.5 RECEBER MATERIAL	65
4.3.2.6 ATUALIZAÇÃO DE CABEÇALHOS.....	66
4.3.2.7 CONFIRMAR VISITA.....	67
5 CONCLUSÃO.....	68
REFERÊNCIAS.....	70
ANEXOS.....	74
ANEXO 1 (MAPA DE PROCESSOS)	74
ANEXO 2 (FLUXOGRAMA)	74
ANEXO 3 (QUESTIONÁRIO).....	74
ANEXO 4 (FICHA DE CADASTRO.....	74

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente que se apresenta cada vez mais competitivo e com condições econômicas globais instáveis, as empresas de um modo geral passam a buscar novas idéias, ferramentas e métodos, a fim de aperfeiçoar seus processos e buscar de forma contínua melhorias de desempenho.

Seguindo esse cenário de ambiente competitivo e de instabilidade econômica, dentre alguns dos setores afetados na economia nacional, temos o setor de bebidas. Este setor é atualmente representado em parte (pois não abrange todas as empresas existentes), pelos seguintes sindicatos: Sindicato Nacional das Indústrias de Cervejas e Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes.

Devido às novas políticas adotadas pelo governo no setor fiscal, ou seja, nova modelagem para cobrança de impostos, os sindicatos se viram na necessidade de apresentar relatórios com informações relativas a preços de consumo dos produtos de seus associados.

Esse relatório, contendo dados relativos a preço de consumo coletados em diferentes estados do País é elaborado de maneira individualizada, ou seja, cada estado tem o seu. Isso se deve a cada estado ter uma forma de tributação particular, e valores com discrepâncias particulares. Porém esse relatório só tem valor, para fins fiscais, quando apresentado por uma empresa sem vínculo com as partes interessadas, Governo e Setor. Sendo que para sua elaboração são empregados procedimentos metodológicos que justificam os processos e métodos adotados em cada etapa da coleta de dados até apresentação do relatório final, requisitos básicos para aceitação do documento.

Procurando suprir essa lacuna existente entre Governo e setor, a empresa que atua no setor de consultoria em Florianópolis no Estado de Santa Catarina propôs a partir da apresentação de um projeto, defender uma base de cálculo para elaboração deste relatório. A mesma desenvolveu o projeto, detalhando todas as etapas e metodologias a serem utilizadas na coleta e tratamento dos dados, para apresentação de resultados baseados em métodos científicos. A razão principal da coleta de dados é a obtenção de preços ao consumidor em pontos de vendas (PDV's), que servirão na formulação e apresentação do relatório proposto.

Portanto esse trabalho se propôs a analisar os processos e atividades com base no gerenciamento de processos em uma empresa que se dedica a elaborar e apresentar esse relatório as partes interessadas, a partir da execução da atividade de coleta de dados.

No caso da empresa de coleta de dados, a necessidade de análise de seus processos é ainda mais necessária em razão da instabilidade existente, onde já existem e irão existir novas concorrências. A melhoria de seus processos transforma-se, portanto, em um elemento decisivo que pode determinar o êxito ou o fracasso da empresa.

Essa competitividade resulta, dentre outros fatores, da boa gestão de seus processos. Devendo aplicar uma metodologia de análise de processos que proporcione o conhecimento, a identificação das necessidades de melhoria dos processos e o atendimento dessas necessidades, para que os resultados possam ser implementados.

Desta forma, a empresa necessita determinar responsabilidade a todos os envolvidos no processo, importantes agentes, para a coleta e análise detalhada dos processos e suas atividades.

Atingir a excelência em desempenho operacional requer a utilização de indicadores para análise, acompanhamento e melhoria dos processos e avaliação do alcance das metas propostas. Desta forma, apresenta-se uma necessidade crescente, por parte da empresa, de adotar métodos e ferramentas que ajudem a mesma a desenvolver uma maneira mais confiável de gerir seus processos.

A avaliação dos dados coletados pela empresa caracteriza-se como uma etapa importante no seu processo, consistindo da análise dos mesmos para definir sua relevância, confiabilidade e precisão. É importante ressaltar que a relevância está intimamente ligada aos profissionais envolvidos em cada etapa dos processos na empresa, devendo-se levar em conta para quem os dados são relevantes e com que urgência eles são necessários.

Portanto, a pergunta da pesquisa a ser respondida pela dissertação é: Como buscar garantias a competitividade de uma empresa de coleta de dados?

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de coleta de informações em uma empresa de pesquisa de dados.

1.1.1 Objetivo específico

- Mapear os macros processos da empresa;
- Identificar os processos e subprocessos da empresa e os indicadores de desempenho;
- Analisar os processos e identificar oportunidades e condições de melhoria.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema e realização da pesquisa se deu pela necessidade de mapear os processos e atividades da empresa estudada. O presente trabalho contribui para a elaboração de ferramentas de mapeamento e ferramentas para análise de processos e atividades identificados na estrutura apresentada.

Foi diagnosticada dificuldade de gerenciar as informações, pessoas e os processos na empresa devido ao grande número de trabalhos que tem surgido no decorrer dos tempos.

A empresa que começou atendendo a 2 Estados do País, hoje tem atende a 15 Estados, e desde então não se apresentou incremento significativo na estrutura de forma geral, que compensasse o crescimento.

A mesma tem apresentado uma demanda maior por trabalho em outros setores, o que tem exigido dela melhoria na estrutura, número de pessoal, maior controle do fluxo de informação e uma análise mais crítica de seus processos. As melhorias nesses quesitos devem ser identificadas na empresa visto que a mesma tem perdido a oportunidade de atender essa demanda.

A importância da gestão de processos dentro da empresa cresce conforme ela precise acompanhar seu crescimento. A forma como o processo é analisado, pode oferecer informações de risco e de melhorias no momento em que ela esteja sendo mapeada.

1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. A primeira parte apresenta uma visão do tema investigado, especificando o problema de pesquisa, os objetivos do estudo e a justificativa para sua realização.

O segundo capítulo é dividido em 4 partes que apresentam a fundamentação teórica desenvolvida a partir da bibliografia pesquisada. Na primeira parte apresenta os conceitos de serviços, na segunda a informação nas organizações, na terceira, gestão da informação e na quarta gestão de processos.

O terceiro capítulo descreve a metodologia empregada no trabalho, apresentando a construção do método proposto e a aplicação do método estruturado em três partes: Conhecer, identificar e capturar. O quarto capítulo indica as partes de desenvolvimento do trabalho e análise de seus resultados.

E no quinto e último capítulo, apresenta as conclusões e sugestão para trabalhos futuros.

2 REVISÃO LITERÁRIA

A globalização econômica forçou as empresas a melhorarem seus modos de gerenciamento para manter a vantagem competitiva, onde fenômenos como a aprendizagem organizacional e a criação de conhecimento emergiram como fatores determinantes na briga por espaço de mercado em resposta a velocidade das mudanças organizacionais.

Segundo Drucker (1992), “Aprendemos a inovar porque não podemos esperar que a competência, as habilidades, os conhecimentos, produtos e serviços e a estrutura do presente serão adequados por muito tempo.”

Conforme Borges (1995),

”o novo modelo organizacional apresenta-se descentralizado, no qual os trabalhadores participam das decisões da empresa, com crescente atendimento às necessidades do cliente, bem como melhoria contínua dos processos produtivos, e intensificação do fluxo de informações”.

Estas mudanças estão ligadas as novas formas de gerir os processos, outra situação que tem requerido atenção das empresas. A economia da informação tem produzido um número extraordinário de empregos cada vez mais especializados, que exigem um alto grau de competência, com capacidade de pensar criticamente, de planejar estrategicamente e de se adaptar a mudanças.

A seguir, são abordados conceitos de serviços, informação, fluxo da informação e processo decisório. Apresenta-se, também, a necessidade da implantação de uma gestão de processos, e que papel ela desempenha na empresa.

2.1 CONCEITO DE SERVIÇOS

Atualmente nos países desenvolvidos e em grande parte dos países em desenvolvimento, o setor de serviços vem se apresentando como um grande gerador de empregos, caracterizando-se como um setor importante na economia atual, em relação aos outros setores da economia. Aos poucos, países que já

tiveram sua economia fortemente baseada na cultura da produção industrial, passam a ter sua economia igualmente baseada na indústria de serviços.

Para Kotler e Armstrong (1993, p.413), serviço “é uma ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem” e a sua “execução pode ou não estar ligada a um produto físico”.

Observa-se que o grande problema dos serviços é que eles se resumem como algo intangível. Isso significa que não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.

Conforme Carvalho (2001) nota-se ainda que serviços não possam ser gerados de forma centralizada, o que dificulta o controle em termos de unicidade e coerência. Sendo que também não há como inspecioná-lo, visto que são consumidos há seu tempo conforme são produzidos.

Para Giansesi e Correa (1994, p. 17), a importância dos serviços se da, de acordo com a “posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial esta experimentando”.

Gronroos (1993), afirma que serviços não são “coisas”, mas “processos” e que as características atribuídas aos serviços nada mais são do que características do processo.

Outra diferença é abordada por Giansesi e Correa (1994), quando afirmam que a diferença existente entre serviços e bens é que, serviços precisam da presença de pessoas para existir, porém, bens não precisam da presença de clientes para ser produzido.

2.1.1 Sistemas e Processos

Segundo a teoria de Bertalanffy (1977) “sistema é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes que formam um todo organizado e tem por finalidade transformar entradas em saídas”. De forma simplificada ela pode ser observada conforme Figura 1 – Diagrama de Sistemas, a seguir:

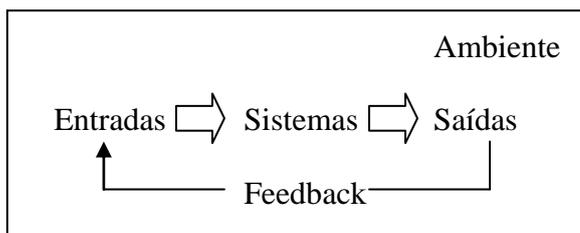


Figura 1: diagrama de sistemas
 Fonte: mapa de GP – PGCIN - UFSC.

Percebe-se que entradas são as fontes alimentadoras ou captadoras de dados, responsáveis por oferecer subsídios aos sistemas, a fim de, gerar, ou melhorar, produtos e serviços, e suas saídas apresentam os resultados esperados ou não, sendo estes resultados capazes de gerar novas informações ao ambiente organizacional.

A seguir se identificam os elementos do sistema apresentado:

- **Entradas:** São todos os elementos que o sistema deve receber para serem processados e convertidos em saídas ou produtos.
- **Saídas:** São os resultados produzidos pelo sistema, em grande parte estão relacionados aos objetivos ou razões dos sistemas; quando não acontece, então o sistema não está cumprindo o seu fim.
- **Processos internos:** São as partes internas do sistema, utilizadas para converter as entradas em saídas. Os processos são as ações realizadas pelos componentes do sistema na transformação das entradas e saídas.
- **Feedback:** É o retorno dado sobre as saídas produzidas pelo sistema sobre as suas entradas. A realimentação deve ser contínua, para que se tenha certeza da evolução voltada ao sistema, garantindo seu desenvolvimento no sentido de adaptação as necessidades.

O *feedback* pode ser visto de duas maneiras:

- **Positivo** quando a saída mostra que a entrada ainda esta a baixo de seu limite de produção.
- **Negativo** quando a saída informa que o sistema não comporta mais o fluxo no sistema.

Valentim (2005) apresenta outro conceito, onde os sistemas são caracterizados por um processo de intercâmbio contínuo com o seu meio ambiente, que também são outros sistemas. Ele não só sofre a influência, como também influencia seu ambiente.

2.1.2 Qualidade de Serviços

É importante que a busca por qualidade não se restrinja apenas aos serviços oferecidos, e que seja utilizada como um agregador de valor ao próprio sistema de informação. Slack et al. (1997) ressaltam que um problema que acontece ao se basear a definição de qualidade em expectativas é que as expectativas podem variar para diferentes consumidores.

Valentim (2005), diz que é preciso primeiro definir o que é qualidade para o desenvolvimento de um sistema de apoio a gestão, porém, cita algumas características que devem abranger um sistema de informação.

- a. **Utilidade:** Um sistema, antes de qualquer coisa, deve ser de alguma forma útil. Se ele não é útil, para algum objetivo, nenhum outro aspecto deve ser considerado e o desenvolvimento cancelado. De alguma forma, qualquer que seja ele deve ser uma ferramenta que potencialize o negócio da empresa. Não faz sentido desenvolver um sistema que não vá ajudar a empresa, direta ou indiretamente, a atingir seus objetivos e metas. Vale à pena lembrar também, que ele tem que ser útil no tempo certo.
- b. **Funcionalidade:** Todo Sistema deve satisfazer plenamente às necessidades a qual se destina, gerando resultados corretos, interagindo corretamente com os sistemas correlatos e seguindo ótimos padrões de segurança.
- c. **Confiabilidade:** O sistema deve apresentar falhas com a menor frequência possível, e quando essas ocorrerem, deve reagir às mesmas de forma o mais transparente possível ao usuário e sem perda de informação.
- d. **Usabilidade:** O sistema deve ser de fácil manuseio e fácil aprendizado. Seus conceitos devem ser de simples entendimento e ergonômico, levando-se em consideração as características motoras do trabalho humano.
- e. **Eficiência:** Os recursos utilizados devem ser compatíveis com o tempo de resposta e a rentabilidade que ele irá gerar. Seus benefícios devem ser

economicamente viáveis gerando algum tipo de vantagem competitiva para a empresa.

- f. **Manutenibilidade:** O sistema deve ser facilmente analisável quando se necessita localizar falhas e remover defeitos.
- g. **Portabilidade:** O sistema deve ser de fácil adaptação a diversas plataformas e ambientes.

A busca por qualidade será constante durante toda a vida útil do sistema, pois o ciclo de melhorias contínuas é parte do conjunto de atividades que se relacionam ao processo de avaliação e busca por melhorias.

Gronroos (1995, p.47), simplifica afirmando que em serviços, “a qualidade é o que os clientes percebem”.

Logo parte-se do pressuposto que a busca da qualidade em serviços precisa começar a partir dos processos que envolvem o cliente. Além disso, faz-se necessário, que se conheçam as características particulares dos processos de serviços e suas implicações.

Segundo Sorato (2004), quando a empresa se preocupa com a conformidade como o projeto, atributos do produto, valor percebido maior que o preço e reconhecimento da marca, pode-se dizer que houve preocupação com as necessidades do cliente.

2.1.3 Indicadores de Desempenho

Segundo Carvalho (2001) o indicador é reconhecido como um elemento importante para orientar esforços e levar conhecimentos de onde, como e quando implementar mudanças.

Para Hronec (1994), a determinação de indicadores de desempenho requer um balanço dos interesses entre os clientes (internos e externos) e suas necessidades.

O uso de indicadores favorece identificar onde se quer chegar e como chegar, através dados coletados sobre o que está ocorrendo no processo, situação e o que pode estar impedindo que se atinjam determinados objetivos.

Por outro lado os processos que são gerenciados através de indicadores precisam ser medidos.

A medição de desempenho é basicamente, uma gestão de resultados, que procura eliminar as variações nesses processos, bens e/ou serviços.

O processo de medição é indispensável para qualquer organização que enfoca parte de seus esforços na melhoria dos processos, para Takashina (1999, p.1) os indicadores da qualidade e desempenho tornam-se alicerce para a gestão por fatos.

Considera-se a etapa onde os resultados esperados são comparados com os antigos, ou a fase de acompanhamento que funciona como um *feedback* e que tem como objetivo corrigir eventuais falhas ao final do processo, ou apresentação de pontos positivos.

Segundo Galvão e Mendonça (1996) a medição pode servir para o controle, previsão, estimativa, tomada de decisão, identificação de problemas, solução de problemas, avaliação de melhoramentos, o autor destaca a importância dele no monitoramento da implantação da estratégia, *feedback* contínuo, parte do processo gerencial.

A medição é capaz de indicar onde a melhoria se faz necessária, ela pode estar presente em todos os níveis da empresa, auxiliando nas tomadas de decisões, pormenorizando energia e recursos.

Espera-se assim ter subsídios para tomar as decisões coerentes com a realidade diagnosticada.

2.2 INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Informação é vista como uma necessidade básica de sobrevivência, tanto para as organizações como para as pessoas envolvidas em seus processos. Porém a informação por si só, não é capaz de oferecer os resultados que toda organização precisa para ser competitiva.

A informação pode ter funções estratégicas, e segundo Porter (1990), pode se definir a utilização de estratégias genéricas como diferencial estratégico nas empresas, das seguintes maneiras:

- A informação como vantagem competitiva: Estratégia baseada na capacidade de uma empresa de gerar informações estratégicas.
- Produtos de Informação: Estratégia baseada em processos de criação de informação como subproduto de apoio às necessidades estratégicas de uma organização.
- Comercialização de Informação: Estratégia baseada na comercialização da capacidade excedente de informações, ou de informações não estratégicas, ou que perderam valor estratégico.

Pode-se observar que a informação se apresenta como uma agregadora de valor, a partir do momento que oferece à organização condições de prever ameaças, oportunidades, detectar tendências e problemas.

A informação deixa de ser um elemento comum do cotidiano, assumindo papel de importância e passando a ser considerada tão vital quanto os recursos humanos (capital intelectual), materiais ou financeiros, que são imprescindíveis à sobrevivência das organizações (CARVALHO, 2001).

Destaca-se a importância das organizações gerenciarem de forma mais eficiente, os recursos humanos, valorizando seu potencial e capacitando-os de forma a compreenderem o valor da informação e do conhecimento. A importância das tecnologias de informação na disseminação é outra importante ferramenta para o bom desempenho profissional a fim de oferecer retorno à organização.

Segundo Carvalho (2001), um sistema de informação é caracterizado pelo armazenamento, disseminação e divulgação da informação, e passa pelo tratamento do material informacional, que será distribuído em uma estrutura técnica de atividades, propiciando a produção de serviços e bens, que é posto à disposição dos clientes.

2.2.1 Dados, Informação e Conhecimento

A distinção entre esses termos nos dá a possibilidade de entender entre a necessidade de banco de dados e a necessidades de informações gerenciais.

A informação em um fluxo de informações pode ter uma variedade de formas, incluindo números, figuras textos sons e até vídeo.

Segundo Alter (1999), há mais um conceito, além dos dados e de informação, que precisa ser considerado, o conhecimento. A distinção entre dados, informação e conhecimento é importante para prover informações úteis para a tomada de decisão e para a geração de conhecimento entre os níveis da organização, como demonstra a figura 2.

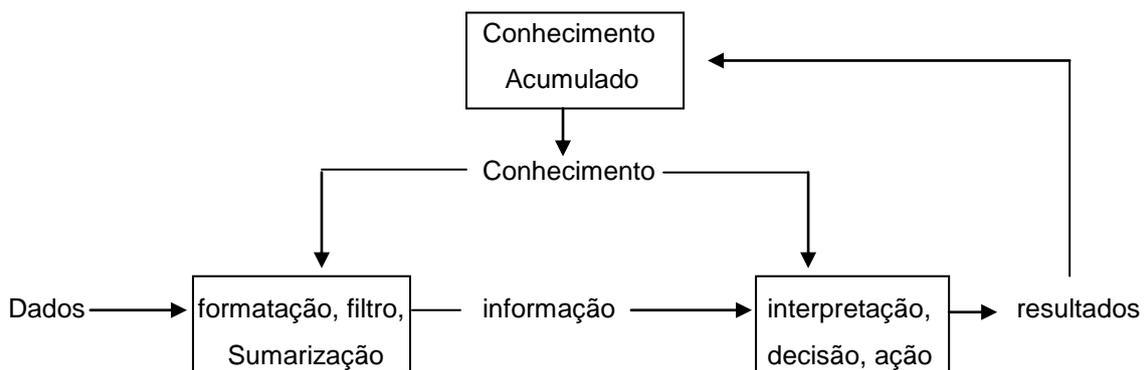


Figura 2: Relação entre dados, informação e conhecimento.
Fonte: Alter, 1999.

Essa transformação que sofrem os dados é altamente importante para a alimentação dos sistemas de informação.

Segundo Albrecht (19949, p. 111), dados, informação e conhecimento diferem entre si da seguinte forma:

- **Dados:** “é o nível simbólico irreduzível (...) os dados são inerentes (...) podem ser armazenados e transportados a despeito do seu significado”.
- **Informação:** “disposição dos dados de modo que façam sentido, criando padrões e ativando significados na mente das pessoas (...) as informações são dinâmicas. Existem no nível da percepção humana”.
- **Conhecimento:** “conteúdo de valor agregado do pensamento humano, derivado da percepção e manipulação inteligente das informações. Os conhecimentos são transcendentais. Existem apenas na mente do pensador. São à base das ações inteligentes”.

Dados na sua concepção mais simples são elementos em estado bruto, é uma seqüência de símbolos, que juntos dão sentido a uma palavra ou informação. Segundo Valentim (2005, p.22) “dado é a forma primitiva que compõe um sistema de informações”.

Beal (2004), diz que “dados podem ser entendidos como registros ou fatos em sua forma primária, não necessariamente física”. São facilmente estruturados, transferíveis e passíveis de serem armazenados em sistemas de informação.

Informação é uma mensagem com dados que exige a intervenção humana, podendo ser audível ou visível, é onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana. São dados interpretados, dotados de relevância e propósito. (DRUCKER 1999, p.32).

Informação também pode ser acompanhada de sistemas de valores, e seu resultado deriva da estruturação, organização e manipulação dos dados.

Valentim (2005) diz que ela pode ser um dado acrescido de contexto, relevância e propósito, e em geral é formada pela concatenação de dados isolados que ao serem agrupados, assumem formas lógicas.

O conhecimento é a informação dotada de contexto, reflexão e síntese, e conforme Davenport e Prusak (1998):

“Conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e a diferença entre esses termos seja normalmente uma questão de grau. Por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou fracasso organizacional, muitas vezes, pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles.”

2.2.2 Profissional da Informação

Para Teixeira Filho (2000) o profissional da informação é o protótipo hoje do trabalhador do conhecimento amanhã.

De uma forma mais geral Le Coadic (1996, p. 106) diz que, por profissionais da informação entendemos as pessoas, homens e mulheres, que adquirem informação registrada em diferentes suportes, organizam, descrevem, indexam, armazenam, recuperam e distribuem essa informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela.

Souto (2005) diz também que, a maior contribuição, diante do perfil de habilidades levantadas, foi detectar que a essência do profissional da informação, materializada na sua flexibilidade de agir, está na relação de seus conhecimentos e

competências, sejam elas técnicas ou comportamentais, para a prática da Gestão do Conhecimento em Organizações.

Nota-se que muitas qualidades para o exercício de complexas atividades, são atribuídas a este tipo de profissional, que pode estar inserido em muitos meios de informação.

A tarefa de definir o profissional da informação não se apresenta de maneira complexa até mesmo paradoxal, se considerar a ambigüidade com que o termo vem sendo utilizado nas diversas áreas das atividades de pesquisa.

Porém podemos destacar entre esses profissionais o Bibliotecário, que tem ampliado suas áreas de atuação, conforme a necessidade do mercado por profissionais que estejam capacitados em lidar com informação nos mais diversos suportes.

Souto (2005) questiona a condição de se desvincular o Bibliotecário da função de apenas organizador de documentos, para um profissional capaz desenvolver serviços e atividades, condizentes com a realidade de atuação no mercado. Espera-se através disso adotar a concepção de que seu trabalho possa gerar em torno da gestão do fluxo de informação.

Esses profissionais atualmente estão saindo dos muros que envolvem coleções e usuários de bibliotecas. Por detrás da imagem que tem marcado o bibliotecário no decorrer dos anos, existe hoje outro tipo de profissional ávido por informação, porém atuando também na análise e busca de soluções empresariais, com o uso de tecnologias da informação.

Estudos sobre o perfil do profissional da informação colocam o bibliotecário como membro desse diversificado grupo de profissionais, junto de consultores da informação, analistas da informação, arquivistas etc. (SOUTO 2005, p.14),

De acordo com Valentim (2005, p. 47), a profissão é também exercida na gestão de arquivos eletrônicos ou “em papel”, em escritórios de advocacia, clínicas médicas, empresas diversas do ramo industrial ou de serviços, através do que outros autores chamam de “gestão do conhecimento”.

Mas a ocupação destes profissionais em outros postos de trabalho, não demanda apenas de seus conhecimentos, competências e flexibilidade de agir.

Para SOUTO (2005) confirmar as habilidades destes profissionais para o exercício da profissão em outros segmentos, se faz importante conhecer seu posicionamento e suas perspectivas diante desse mesmo mercado de trabalho,

alem de, identificar habilidades e competências para que possam suprir as ofertas e demandas de trabalho.

Fica claro que a força e o sucesso de uma profissão, são legitimados pela delimitação clara de seu campo de competência, pela delimitação de um espaço próprio de ação e através de sua interação com outras profissões. (VALENTIM 2005, p. 42)

Quando os limites de uma profissão não são claramente definidos, profissionais de outras áreas “invadem” seu campo, havendo, assim, uma disputa por espaço. A evolução das profissões fundamenta, portanto, estas relações e a competição que existe entre elas (VALENTIM 2005, p. 43).

Segundo Valentim (2005, p. 59) é muito importante definir em equipe a moral/ética que será praticada por todos no cotidiano do espaço informacional.

Estes profissionais exercem funções e possuem habilidades tão diversificadas que é difícil relacioná-los a um único grupo, tornando-se, a denominação “profissional da informação” denominação vaga, conveniente, que pressupõe um conjunto de categorias profissionais e ignora as suas diferenças de orientação, de formação básica e das atividades por eles exercidas.

Procura-se assim entender que o profissional bibliotecário por esses e outros motivos pode receber outras denominações, entre elas de profissional da informação. Independente do título a sua importância esta relacionada à sua forma de conduta, conhecimento e capacidade de explorar novos espaços.

2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Valentim (2005) considera uma das principais funções da gestão da informação como:

“a ação sistêmica de procurar entender as necessidades informacionais de uma organização e disponibilizá-la para a solução de problemas organizacionais, de forma estruturada e clara, com conhecimento pleno de todos os procedimentos e processos da solução encontrada, garantindo assim que ela seja eficaz e repetível”.

A busca por resultados tem aqui seu caminho bem definido, porém SOUTO (2005) evidencia que não se mede a importância da informação pela quantidade e sim pela sua qualidade.

Procura-se assim assegurar a transferência de informação entre os principais envolvidos no processo. A questão da quantidade de informação é um fator importante, priorizando-se sempre, que tipo de informação é relevante para cada usuário.

Segundo Souto (2005, p.13), nas organizações em geral, os sistemas de gestão de informação têm por finalidade fornecer informações relevantes para os tomadores de decisões. Para que isso ocorra é importante que existam as atividades de coleta, processamento e disseminação destas informações.

Evidencia-se assim a importância da informação nas mudanças, uma vez que ela esta ligada diretamente ao conhecimento e ao desenvolvimento em cada área do saber, pois todo conhecimento começa por algum tipo de informação e se constitui em informação. (CINTRA, et al., 2002).

A informação necessita de um canal ou sistema de comunicação para que possa estar disponível, e assim tornar possível sua análise. A partir disso a geração de conhecimento é resultado do uso destas informações após se analisar o que ocorre, por que ocorre e como ocorre identificação de ações futuras e a utilização das experiências passadas.

Para Siqueira (2005, p. 1)

“O conhecimento organizacional das equipes, tanto interno, gerados através das pessoas que formam a organização, quanto externo, tais como clientes, fornecedores, ambiente econômico e concorrência, influenciam diretamente nos seus resultados”.

Esse conjunto de informações são fomentos para a busca por resultados, onde o conhecimento passa a ser o diferencial da organização.

Ressalta Siqueira (2005) que boa parte do conhecimento que um profissional necessita, muitas vezes já exista na empresa, porém não se encontra acessível. A falta de mapeamento das informações e dos conhecimentos existentes, bem como com quem e onde encontrá-los, pode dificultar a execução das tarefas.

Considera-se que é difícil avaliar que informação é necessária ao decisor, bem como atribuir valor em termos de contribuição para decisões mais acertadas. A

maneira como a informação é disponibilizada ao decisor pode indicar o que é útil ou não.

O tipo de informação pode ser também um complicador na hora de tomada de decisão. Para ser útil, entende-se que a informação deve ser compreendida e absorvida pelo decisor.

Borges (1995) demonstra que a mesma parte de uma informação é usada de diferentes formas, em diferentes momentos e por diferentes pessoas durante o processo decisório, o que quer dizer que ocorrem interações complexas entre usuários, sua capacidade cognitiva, natureza e formato de informação.

Diante de tanta complexidade, informação, conhecimento, inteligência, tornou matéria-prima essencial dentro das organizações, utilizada como modelos competitivos que são à base da formulação estratégica competitiva.

2.3.1 Fontes de Informação

Segundo Freitas (1997), a informação é um recurso fundamental para a empresa, e deve ser tratada de modo a contribuir efetivamente para a melhoria dos resultados organizacionais. A informação, embora seja basicamente vista como atributo humano, é o bem mais importante no processo de uma organização. Ela pode estar disponível através de fontes formais e fontes informais.

Para Pletsch (2003) as informações formais são aquelas que tramitam por canais convencionais da organização ou entre organizações. Estas informações podem ter origem no ambiente externo e interno.

Conforme Freitas (1997), as informações formais, interna ou externa, podem fazer parte do sistema de informações da organização. Isso se deve por elas apresentarem características estruturadas e organizadas, e estar disponível em documentos da organização ou fontes externas a organização.

As informações informais, dificilmente são incluídas há um sistema de informação por serem consideradas desestruturadas e apresentarem pouca garantia quanto a sua qualidade, mesmo sendo elas importantes, influenciáveis e flexíveis.

Para Pletsch (2003) as informações informais apresentam característica bem diferente, pois são aquelas que não possuem nenhum caráter oficial. Elas podem

ser recebidas ou percebidas através de meios de comunicação de massa, ou em diálogos.

A compreensão de ambos os tipos de informação é útil para que não se descarte qualquer informação que tramite pela empresa. A capacidade de interpretação delas pode ser a diferença entre o sucesso ou o fracasso.

2.3.2 Fluxo de Informações

Outra questão importante é que as empresas têm estratégias para administrar recursos humanos, financeiros ou operacionais, mas poucas têm estratégias definidas para gerir o seu fluxo de informação.

Nesta era da informação, o fluxo de informações tem um papel crucial, pois nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão. (SCORNAVACCA, 2001).

Ao falar sobre fluxo de informação, pressupõe o sentido de oferta, transferência e suporte da informação, a partir do uso do conhecimento disponível dentro e fora da empresa. Portanto o fluxo de informação visa promover a criação de conhecimento dentro da organização (MICHELON, et al. 2006).

Como parte do processo de comunicação interna e externa, a fluidez no fluxo informacional e a mediação do poder se tornam relevantes e indispensáveis ferramentas para buscar a compreensão mútua entre indivíduos e organizações, com objetivo de alcançar metas estabelecidas. (SOARES, 2004).

Esta mesma informação pode ser parte estratégica de uma organização, porém, parte dos problemas enfrentados por administradores e executivos é como lidar com o grande volume de informação.

Sendo que a informação é a base para tomada de decisão nos níveis gerenciais e operacionais da organização, evidencia-se a importância de aperfeiçoar seu fluxo dentro da organização.

Os participantes de um fluxo de informações, segundo Alter (1999), são as pessoas que fazem o trabalho. Essas pessoas devem ser providas de competências, interesses e comprometimento na execução de suas atividades.

Quando um deles sabe preencher um questionário, mas não entende porque a informação é necessária, ou como será utilizado, o risco de que a informação produzida não seja confiável pode ser muito grande.

Entretanto as pessoas agem baseadas nas suas informações e conhecimentos sobre determinada situação, o que faz com que o acompanhamento das atividades tenha que ser contínuo e metódico.

2.3.3 Conhecimento Organizacional

Para Davenport e Prusak (1998), “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”. Diversas são as conceituações para gestão do conhecimento.

Por esse motivo é importante definir uma maneira de gerir o conhecimento na empresa.

Para Teixeira Filho (2000), “gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

Mas para que isso ocorra Davenport e Prusak (1998) afirmam que a gestão do conhecimento tem que envolver a geração, codificação e a transferência do conhecimento.

Grotto (1998), afirma que gestão do conhecimento é o “processo de promover e administrar a geração, o compartilhamento, o armazenamento, a utilização e a mensuração de conhecimentos, experiências e especializações nas organizações”.

O autor também ressalta que cada aspecto indicado pode ser focado de maneira diferente e recebem intensidades de importância variada nas organizações.

Entretanto, isso não indica que todos os aspectos tenham que estar presentes para que ocorra a Gestão do Conhecimento,

Como destaca SOUTO (2004) sendo que:

“o papel da Gestão do Conhecimento pode ser justamente, uma estratégia empresarial, que tem como objetivo explorar os recursos já existentes na

empresa, onde pessoas encontram e empregam as melhores práticas transformando conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos”.

Segundo Nonaka & Takeushi (1997), estes dois tipos de conhecimento podem ser assim definidos:

1. **Explícito:** Também sistemático, de fácil codificação. Pode ser transmitido por meio da linguagem. Facilmente comunicado e compartilhado.
2. **Tácito:** São os modelos mentais, crenças e perspectivas. É o resultado das experiências passadas, do *know-how* e dos *insights*. Pode ser transmitido, principalmente, a partir do exemplo e da convivência, por estar profundamente enraizado na ação.

Destaca-se que o domínio sobre esses conceitos de capital intelectual sirvam como estratégias para transformar o conhecimento individual tácito, efeito da vivência e experiência pessoal e profissional, em conhecimento explícito, utilizado na organização no desenvolvimento de seus profissionais.

Borges (1995) entende que o conhecimento é representado por um acúmulo de informações a partir de sua reunião estruturada. Este conhecimento tem como objetivo fornecer subsídios às tomadas de decisões, tanto de forma individual ou coletiva, seja nas esferas sociais ou produtivas.

O conhecimento como o principal ativo das organizações e como chave da vantagem competitiva sustentável, é tema de discussão por consultores e empresários atualmente. Trabalhadores do conhecimento, empresa criadora do conhecimento, capital do conhecimento e alavancagem do conhecimento tornaram-se termos correntes. (DAVENPORT E PRUSAK 1998).

Observa-se que gerir o conhecimento significa gerar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas de uma organização. Espera-se com isso compreender os processos e tornar útil o conhecimento estratégico para gerar bons resultados para a empresa e benefícios de uma maneira geral.

Souto (2005) destaca que a descentralização de responsabilidades deve permitir que o conhecimento e as decisões estejam presentes nos vários planos e setores da empresa e que cada membro seja responsável por sua auto-avaliação e autocontrole.

Para isso torna-se imprescindível a formação de redes de comunicação contando que o conhecimento se torne rapidamente perecível.

2.4 GESTÃO DE PROCESSOS

Ter dados e conhecê-los é cultura. Saber processá-los, transformando-os em informação, é uma questão de sobrevivência. Saber usar a informação é a arte do poder. Para Gonçalves, (2000) “A definição de processo pela descrição da transformação de *inputs* em *outputs* de valor não é suficiente para especificar o assunto que interessa”.

A excelência do desempenho e o sucesso do negócio requerem que todas as atividades interrelacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos.

É importante saber os tipos de processos existentes para determinar a forma de gerenciamento adequado na busca por resultados. Segundo Drucker (1971), é importante que se tenha definida de que forma as decisões serão tomadas dentro da organização para, a partir disso, ter melhor conhecimento da estrutura a ser utilizada.

Pode-se dizer que dentro de uma hierarquia horizontal, as preferências pessoais não apresentarão êxito frente às necessidades da empresa, pois o controle passa a ser participativo, onde todos interagem a partir de um objetivo geral.

De acordo com Mintzberg (1995) apresenta a diferença entre duas formas de gestão, sendo na estrutura vertical onde a delegação de poder vem do alto comando até os gerentes e cabe a eles transmitir informações. Enquanto que na estrutura horizontal, é necessário que a informação esteja disponível nos principais estágios dos processos.

Os processos decisórios na visão de Drucker (1971) possuem quatro características básicas que determinam a natureza de qualquer decisão na empresa:

1. Primeiro, há o alcance da decisão no futuro. Até quando, no futuro, ela comprometerá a companhia? E quão rapidamente poderá inverter-se?
2. Segundo Critério é o impacto da decisão sobre outras funções, outros setores ou sobre o conjunto da empresa.
3. Terceiro, o caráter de uma decisão é determinado pelo número de fatores qualitativos que entram e sua composição: princípios básicos de conduta, valores éticos, crenças sociais e políticas, etc.

4. E o mais importante, como o mais comum de todos os fatores qualitativos, é o ser humano.

Segundo Gonçalves 2000 apud Rummler e Brache, 1990,

“Durante muito tempo, as empresas foram dirigidas por meio de metas estabelecidas para as áreas funcionais, mas hoje as metas são definidas para os processos essenciais, que constituem um nível fundamental de avaliação de desempenho da organização.”

Essas avaliações de desempenho conhecidas como Medidas de desempenho, atualmente são muito importantes para avaliação das principais áreas de uma empresa, ou seus processos.

Procura-se assim reduzir as subordinações funcionais com uso de melhores canais comunicação.

É fundamental que conheçam os clientes desses processos, se requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a esses requisitos.

2.4.1 Processos

A conceituação de processos, no âmbito de negócios, é fundamental para definir e entender o gerenciamento de processos.

Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (GONÇALVES, 2000 et al; HARRINGTON, 1991).

Davenport (1994) apresenta o que veio a ser tornar a definição mais popular sobre o assunto, conceituando processos como um conjunto estruturado e mensurável de atividades projetadas para produzir uma saída específica para um mercado ou consumidor particular. Mais formalmente um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (GONÇALVES, 2000 et al; HAMMER E CHAMPY, 1994).

Segundo Gonçalves (2000), “Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial.” Portanto os processos existem

justamente para atender a necessidade de produzir ou oferecer algum tipo de produto ou serviço.

Pode-se observar que Processos são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologias, destinadas a resultar num produto especificado para determinado cliente ou mercado.

Segundo Gonçalves 2000 apud Garvin 1998, existem três categorias básicas de processos empresariais: os processos de negócios (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócios; e os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações.

Pode-se dizer que a estrutura de processo é uma visão dinâmica da maneira pela qual a organização produz valor.

2.4.2 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos se apresenta como forma de melhorar o acesso à informação, instruir sobre escassez e redundâncias, buscando aperfeiçoar o comportamento e a cultura informacional, para mostrar à organização que a informação é um recurso a ser compartilhado, e segundo Davenport (2001), é uma lista de recursos informacionais como uma coleção de “informações acerca da informação.

É uma ferramenta para apoio sendo que através dele tornam-se mais simples determinar onde e como melhorar o processo.

Gianesi e Correa (1994, p. 133) “a escolha do processo de prestação de serviço mais adequado a um caso específico depende, entre outros aspectos, dos requisitos estratégicos colocados pela missão ou conceito do serviço”.

Podemos definir uma sessão de Mapeamento de Processos como uma reunião de trabalho realizada com pessoas chave da empresa, que domina o

processo em análise, cujo objetivo principal é definir e criticar o processo e identificar principalmente regras de trabalho e oportunidades de melhorias.

Espera-se com a identificação e mapeamento dos processos, planejar de forma adequada as atividades na organização, bem como, definir responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis.

A figura 3 representa a hierarquia do processo, onde são representados os diversos níveis bem como os clientes e fornecedores.

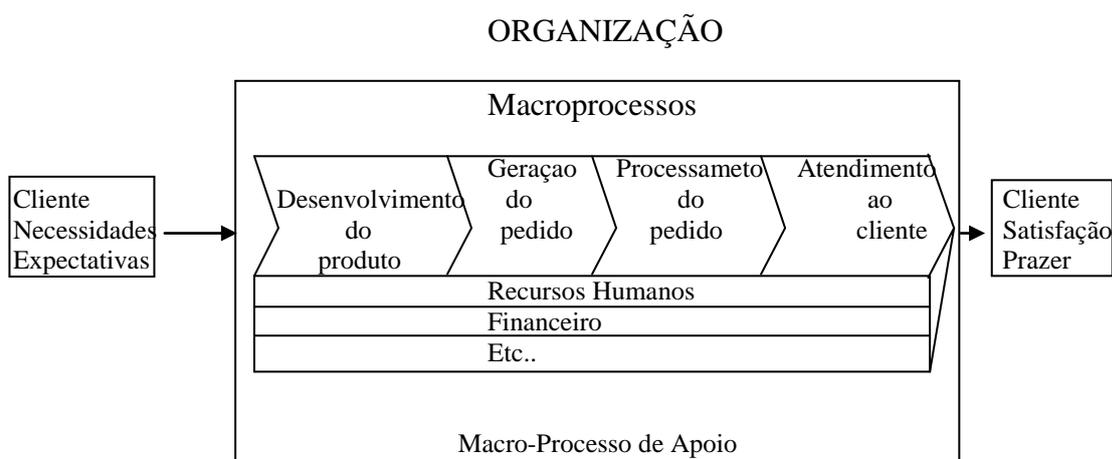


Figura 3: hierarquia de processo vinculada ao cliente.
Fonte: Apostila – GP – UFSC

Esse tipo de mapeamento é importante para a identificação dos processos essenciais e análise sistêmica da organização.

Entende-se por macro processo como um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização, e cuja operação tem impacto significativo nas demais funções da organização.

Dependendo da complexidade do processo este é dividido em subprocessos, Gouillart & Norton (1995). O mesmo autor define subprocesso como as divisões do macro processo com objetivos específicos, organizado seguindo linhas funcionais. Os subprocessos recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento.

Outro ponto importante é definir como serão formadas as equipes que participarão do subprocesso e de que forma a informação é usada para dar suporte às atividades ligadas ao processo.

Segundo Giansesi e Correa (1994, p. 144) “o uso eficaz dos recursos humanos e o aproveitamento de suas habilidades é importante em qualquer tipo de

organização”. Nas empresas que executam operações de serviços os recursos humanos têm importância fundamental.

A figura 4 apresenta todo o processo de definição da equipe e a forma de manutenção das idéias propostas

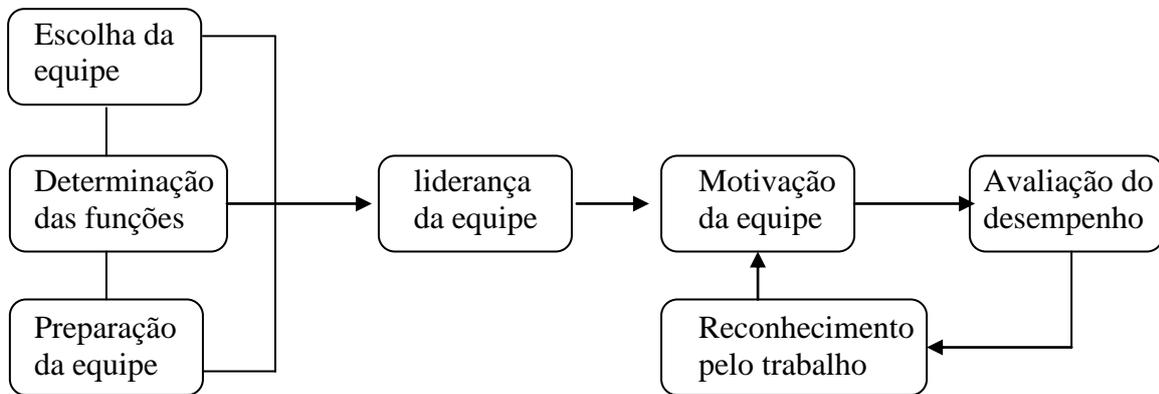


Figura 4: Fluxo definição de equipe
Fonte: Apostila – GP – UFSC

Para Gianesi e Correa (1994, p. 145)

“As qualificações da força de trabalho, necessárias para a produção de determinado serviço, podem ser obtidas através do desenvolvimento/treinamento dos funcionários existentes ou através da seleção de novos profissionais no mercado de trabalho.”

Os mesmos autores acima ressaltam que dificilmente um funcionário insatisfeito com suas condições de trabalho conseguirá, num contato pessoal, transmitir um bom nível de serviço ao cliente ou a organização.

Uma boa estrutura por si só não produz bom desempenho, sendo que uma organização deficiente impossibilita o bom desempenho, não importando a excelência de seus superiores. (DRUKER, 1971).

A figura 5 ilustra a diferença de abordagem entre a ênfase em funções e a ênfase em processos.

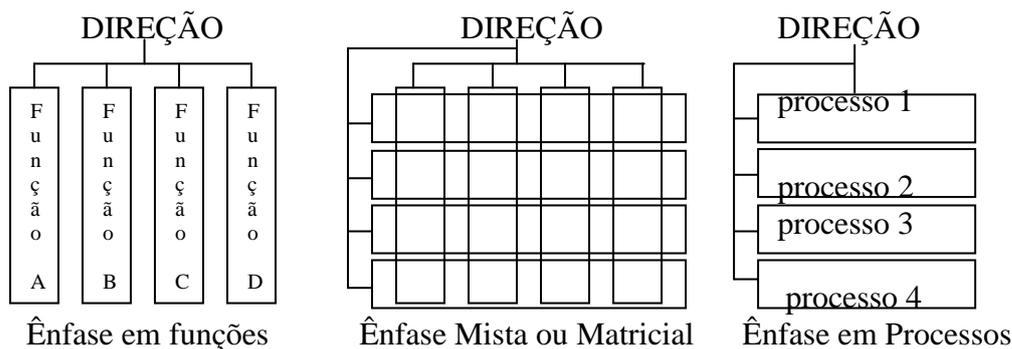


Figura 5: Estruturas organizacionais com ênfase em funções versus ênfase em processos.
 Fonte: Gianesi e Correa (1994).

Compreende-se que quanto mais complexas as tarefas, menor a amplitude de controle. Isto se dá de acordo a complexidade das tarefas e serem executadas e a autonomia funcional. Gianesi e Correa (1994)

Pode-se dizer que os níveis mais baixos passam a atender uma demanda de problemas sem que ele tenha que chegar ao topo para que se obtenha solução.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

A partir da literatura consultada, foi tomado como escopo do trabalho apresentar temas e assuntos relacionados à gestão de processos em quatro partes: conceito de serviços, informação nas organizações, gestão de informação e a gestão de processos.

A primeira parte deste trabalho enfocou a análise da demanda por serviços e da relação econômica baseada no serviço. Como o fluxo de processos baseia-se na importância e valor apresentado nas métricas e no *feedback* que ele disponibiliza na geração de novos conhecimentos.

A segunda parte apresenta fundamentos teóricos acerca da importância da informação destacando a inter-relação entre as áreas. Destaca-se a problemática, o compartilhamento, a dimensão social do conhecimento e a importância da inteligência competitiva. De que forma a vantagem competitiva das organizações trata os profissionais envolvidos, tão importantes nos processos inseridos na organização.

A terceira parte destaca a atuação dos sistemas da informação e do conhecimento; a relação entre as partes é apontada como alicerce para o

enriquecimento do capital intelectual na tomada de decisão. Avançando na abordagem das fontes tradicionais de sistemas de informação e do armazenamento do conhecimento disponível na organização. Assim permite manter e fazer evoluir os conhecimentos capazes de responder a novas perspectivas estratégicas.

A quarta parte destaca a importância das empresas, conhecerem e estabelecerem o tipo de processo adequado a sua estrutura. Saber quais são e como funcionam esses processos, além de determinar os padrões e normas na que servirão de fomento na maneira como serão gerenciado. Procura-se com o mapeamento visualizar condições de se obter melhores resultados através do gerenciamento de processos. Porém, este é um grande desafio!

A idéia é que se tenham claros os objetivos da empresa. Tornar a organização orientada a processos é saber analisar a torná-la conhecedora das necessidades internas e externas.

Para uma organização que presta serviço de coleta de dados, é importante a organização e o gerenciamento das informações para oferecer ao cliente serviço com qualidade e confiabilidade.

Por sua vez como utilizar a gestão de processo, na organização a fim de tornar útil todo conhecimento produzido pela mesma, com o objetivo de melhor executar suas tarefas?

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa, descrevendo as etapas e procedimentos necessários ao desenvolvimento do trabalho. Abordou inicialmente a caracterização da pesquisa e em seguida delineou a metodologia descrevendo suas etapas, onde se contextualiza os elementos da construção do método proposto, aplicação e descrição do método proposto.

Procura-se assim contextualizar os elementos na análise e representação dos processos, apresentando as atividades envolvidas, quais as variáveis e indicadores a serem utilizados, o instrumento de análise dos dados e a proposta para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi delineada utilizando-se o método exploratório, contendo característica do tipo descritiva, pois se destina prioritariamente a analisar os fatores que influenciam nas causas de problemas na atividade de coleta de dados. Verificou-se que ela apresenta uma abordagem de análise qualitativa e descritiva, sendo que a primeira apresentou-se adequada para a aplicação deste trabalho, mediante a necessidade de buscar informações relevantes ao fenômeno estudado, conseqüentemente identificando, analisando e interpretando os processos no contexto da empresa pesquisada.

A adoção da análise qualitativa se faz presente nesta pesquisa ao possibilitar quantificar os dados, que se originaram da coleta de dados quanto aos processos da empresa, utilizando-se a tabulação destes mesmos dados com o propósito de facilitar a sua análise. Definiu-se que um dos componentes para o estudo será a opinião do próprio pesquisador, devido ao mesmo ser conhecedor dos processos e atividades na empresa.

Quanto aos meios a pesquisa se apresenta de maneira empírica, pelo fato de corresponder a uma indagação realizada no ambiente em que o problema é apresentado.

Procura-se assim evidenciar a pesquisa como uma análise de relação causal, por exemplo, questionar acerca da causa do fenômeno e não sobre como o mesmo se dá.

3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia da pesquisa foi desdobrada da seguinte maneira, e assim delimitada: Fundamentação teórica; Construção do método proposto e Aplicação do método.

3.2.1 Fundamentação teórica

A revisão bibliográfica teve como intuito investigar as fundamentações teóricas e metodológicas consideradas úteis para a análise dos processos de coleta de dados em uma empresa de pesquisa de preços. Procura-se baseado no apoio literário responder à necessidade da formação de um referencial teórico que auxilie o estudo utilizando como fontes de pesquisas livros, teses, artigos e revistas eletrônicas.

Conforme os objetivos propostos e seguindo a literatura analisada, definiu-se que um modelo de gestão de processos para a coleta de dados na empresa, além de apresentar foco nas atividades como um todo, deverá ser sustentado por três fatores:

- 1 - pelo desenvolvimento e fomento do mapeamento dos processos;
- 2 – pela definição de indicadores e análise dos processos críticos;
- 3 – pela identificação e propostas de melhoria.

Este trabalho não procurou arrolar sobre todas as questões acerca da gestão de processos, apesar disso, a contribuição na apresentação e análise da estrutura da empresa, passa pelo desenvolvimento e utilização de um modelo que sustente os fatores propostos.

3.2.2 Construção do método proposto

Os elementos básicos para o desenvolvimento do método estão fundamentados em três etapas: Conhecer, identificar e capturar.

Na primeira etapa, **conhecer**, consiste em identificar as características básicas da empresa estudada, identificar e mapear os processos.

Na segunda etapa, **identificar**, define-se os indicadores e metas, apresentação de definições e análise de processos críticos.

Na terceira etapa, **capturar**, apresenta-se as propostas de melhorias dos processos.

A construção baseou-se na experiência do pesquisador ao universo da pesquisa.

3.2.3 Aplicação do método

O método acima apresentado foi então aplicado em uma empresa de coleta de dados e a sua aplicação discutida.

3.3 MÉTODO PROPOSTO

Foram analisados os métodos de melhoria organizacional identificado na literatura e depois um método como descrito no item 3.3.

O método definido será aplicado a partir das seguintes etapas: primeiro serão apresentados os passos de cada etapa, segundo o desenvolvimento de cada etapa e no terceiro a apresentação de resultados.

3.4 ETAPA 1 – CONHECER

3.4.1 Caracterização da empresa

Na caracterização da empresa serão coletadas informações de caráter geral da empresa, que reflitam sobre sua realidade e se tenha compreensão de suas peculiaridades, consideradas muito importantes na definição dos objetivos propostos. As informações visam apresentar dados sobre o histórico da empresa, porte da empresa, ramo de atividade, atividades básicas (produto que produz, e serviços), finalidade, matéria prima utilizada.

3.4.2 Mapeamento dos processos

Esta etapa visa identificar e mapear os processos da empresa. Será executada primeiramente a elaboração de um fluxograma que representara da forma mais fiel possível o fluxo de atividades e os agentes do processo em estudo, importante para que se tenha uma visão geral das atividades que envolvem a empresa, possibilitando observar como estão esquematizados os processos na empresa. O mapeamento dos processos e atividades da empresa tem como objetivo disponibilizar informação estruturada da empresa, apresentando através dos mapas de que maneira as atividades são executadas.

Na identificação e mapeamento dos processos constará o desenvolvimento do mapa de macro-processo e mapa de processos que devem ser detalhados, por sua vez, propõe-se a utilização de diagramas de blocos onde será possível representar a divisão do que se pretende apresentar. Estes mapas de processos serão utilizados na empresa como ferramentas de apoio a melhoria dos serviços.

A ausência de mapas de processos e planilhas de atividades padronizadas implica em condições desfavoráveis na busca por melhorias no processo de coleta de dados. A apresentação de um mapa que defina as atividades de cada processo esta relacionada essa etapa, bem como a descrição das atividades, consideradas

fontes importantes para a definição dos indicadores e métrica a serem utilizados na avaliação dos processos.

3.4.2.1 Mapa de macro processo

O passo seguinte é a elaboração do Mapa de macro processo proposto a partir da divisão de três grandes blocos onde constarão os grupos de processos: Preparação da coleta, Coleta de dados e Resultado final. Essa ferramenta possibilita que se tenha uma visão da distribuição geral dos processos pertencentes a cada grupo.

3.4.2.2 Definição e descrição dos processos

Na definição do processo o macro processo é desmembrado dando origem a um mapa de fluxo de processos, e assim descrita cada um deles para que se tenha conhecimento da importância de cada.

3.4.2.3 Mapa de atividades

A partir dos dados coletados procura-se elaborar um mapa de atividades que servirá como instrumento para diagnosticar de entrada e saída de cada processo, apresentado o tipo de instrumento utilizado por cada um deles, e posteriormente, servirá como base para a elaboração da ferramenta de análise dos indicadores.

3.4.2.4 Descrição das atividades

Para cada processo, considera-se importante a descrição das atividades para melhor entendimento da relação existente entre elas.

3.5 ETAPA 2 – IDENTIFICAR

3.5.1 Definição de indicadores e métrica

A definição dos indicadores está relacionada aos fatores impactantes no processo, onde se apresenta a necessidade de analisar os problemas que derivam de uma possível não conformidade, na obtenção de resultados na atividade executada, possibilitando visualizar ações de melhorias nos processos e atividades consideradas críticos.

A definição da métrica visa apresentar as medidas a serem usadas para determinar se ele está no caminho certo para mostrar a situação atual de um processo e para corrigir ou aperfeiçoar o mesmo se necessário.

3.5.2 Definição e análise dos processos críticos

Neste momento a proposta é estabelecer uma tabela onde os valores encontrados possam ser analisados de forma a identificar se alguma das atividades envolvidas nos processos apresente algum tipo de deficiência ou problema.

Os valores definidos como indicadores serão constituídos em função das características de cada atividade. A avaliação das métricas poderá ser feita usando um critério de pontuação simples, com menores valores para os que pouco ou nada influem no processo ou atividade e maiores para os que apresentam grandes influências.

Os processos a serem escolhidos como críticos devem apresentar uma pontuação que pode influenciar no resultado. Além disso, deve-se também adotar como processos críticos aqueles que apresentam maiores problemas ao processo.

Para análise dos processos críticos um mapa de processos, conforme **anexo 1** será utilizado para que sejam aplicadas e avaliadas as métricas junto aos processos e atividades estudadas.

Após análise, passa-se assim a escolher apenas os processos críticos para análise.

3.6 ETAPA 3 – CAPTURAR

3.6.1 Proposta de melhoria dos processos

Nesta etapa procura-se indicar soluções a partir dos problemas identificados nos processos mapeados anteriormente. Pretende-se propor condições a processos mais eficientes e atividades mais confiáveis nas atividades de coleta de dados executadas pela empresa.

A apresentação de soluções e documentos de uso rotineiro na empresa será formulada baseada nos mapas e informações coletadas nas etapas anteriores, procurando-se detalhar as ações adotadas para obtenção dos resultados.

4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

4.1 ETAPA 1 – CONHECER

4.1.1 Caracterização da empresa

A Empresa estudada e utilizada como modelo de estrutura para desenvolvimento da pesquisa, esta situada em Florianópolis, no Estado Santa Catarina. Com mais de 10 anos de atuação, realiza trabalhos em 15 Estados da Federação e tem como principais clientes os sindicatos dos setores de bebidas. Atualmente com 4 profissionais no seu quadro de funcionários e aproximadamente 200 colaboradores distribuídos entre Estados participantes, a empresa tem como atividade principal a Pesquisa de Preços ou coleta de dados no setor de bebidas.

A empresa, atuante no setor de consultoria e pesquisa de preços é responsável pela produção de informações importantes utilizadas entre o setor de bebidas e o setor tributário dos Governos Estaduais. O foco principal das atividades da empresa é a pesquisa de mercado para estudar o mercado consumidor, como ele se apresenta em diferentes períodos do ano, analisando sua variação nos preços geral de mercado. Para tanto ela esta estruturada em três áreas de desenvolvimento que são:

- Preparação Coleta (determinar prazos, recrutamento, seleção e treinamento)
- Tratamento dos dados (coleta de dados, tabulação e auditoria)
- Resultado final (elaboração de relatório e disponibilização)

4.1.2 Mapeamento dos processos

Nesta etapa do trabalho são apresentadas as fases de Mapeamento de Processos desenvolvidas para a empresa, sendo que a mesma não apresentava nada semelhante que pudesse auxiliar no gerenciamento das atividades. Observou-

se que a relação entre as atividades existentes na empresa precisavam expressar melhor as formas de como atingir os objetivos através dos esforços coletivos e individuais dos funcionários e colaboradores da Empresa.

A elaboração do modelo de mapeamento de processo permitiu criar uma visão holística do funcionamento da empresa, servindo para desenvolver uma linguagem comum para as diversas atividades envolvidas no processo.

Houve uma preocupação inicial em compreender de forma mais clara como as atividades se relacionavam e assim definir melhor os processos da empresa.

Estas atividades foram mapeadas e transformadas num fluxograma conforme **anexo 2**, que procura representar o fluxo das atividades e informações dentro de um procedimento (processo). A elaboração do fluxograma e as informações disponibilizadas por ele possibilitou que pudesse acompanhar o fluxo de informação e documentos dos processos, auxiliando na visão de possíveis pontos críticos do processo e outras informações relevantes, servindo para esclarecer detalhes da forma como as atividades são realizadas.

O fluxograma foi elaborado fazendo uma listagem de todas as atividades realizadas na empresa e inerentes ao processo de pesquisa.

Compreende-se que as melhores oportunidades de melhoria no resultado estão nas relações de observação das atividades, naqueles pontos em que ocorrem as relações entre um departamento para outro.

Verificando a importância de um constante mapeamento para que a empresa tenha plena visão da discrepância existente entre as competências atuais e as necessárias a partir de metas definidas ante a perspectiva de um plano estratégico.

4.1.2.1 Mapa do macro processo

O Mapa do Macro Processo foi desenvolvido a partir do levantamento das atividades principais identificadas na empresa. Aqui ele sintetiza em três blocos como estão divididos os processos que tem por objetivo a consecução dos resultados estipulados.

Estes três grandes grupos de processos estão divididos entre: Preparação de Coleta, Tratamento dos Dados e Divulgação, conforme figura 8 abaixo:

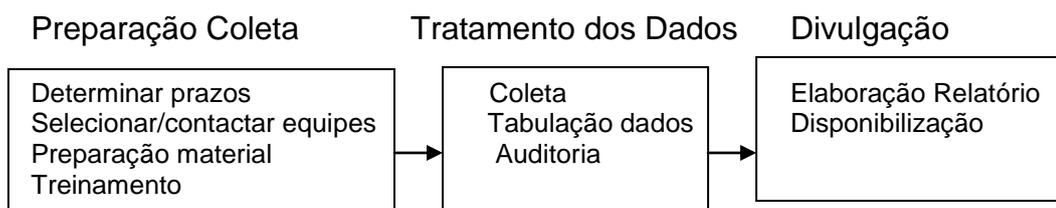


Figura 6 - Mapa Macro Processo
 Fonte: elaborado pelo autor, 2009.

Na Preparação de Coleta estão previstas quatro etapas de processos, que correspondem a um conjunto de atividades que darão suporte a fase inicial do serviço a ser prestado. Estes processos estão presentes no setor administrativo da Empresa, com ressalva ao Treinamento que ocorre em ambiente externo. Para que os processos possam exercer efeito sobre as atividades é necessário que exista a solicitação do trabalho pelo contratante, portanto tem que existir um cliente. Neste caso se apresentam como clientes os sindicatos da cerveja e o de refrigerantes, e de forma indireta a Secretaria da Fazenda – Sefaz, do Estado contratante (nesse caso informa-se o contratante para que o mesmo de anuência ao trabalho).

Os processos nessa fase do trabalho decorrem desde determinar o prazo para execução das atividades, ao processo da seleção e contatos de coordenadores e colaboradores que formarão as equipes de trabalho. As informações dessa fase são muito importantes ao processo seguinte que consiste na preparação do material de trabalho, que envolve também toda logística da empresa. Essas fases antecedem o treinamento, que depende de todas as informações disponíveis nos processos anteriores para dar início às atividades de coleta.

Já no Tratamento dos Dados os processos envolvidos correspondem às atividades de trabalho de campo. Nesta etapa são coletados os dados, que serão inseridos numa base de dados chamada de “base bruta”. Parte desses dados será auditada para que se possam identificar quaisquer anomalias no processo de coleta e tabulação, gerando um banco de dados que seja confiável para a elaboração do Relatório final.

O Relatório elaborado deve conter as informações primordiais para análise por parte do contratante. Deve ser claro, de fácil interpretação e conter todas as informações relativas a coleta dos dados, desde amostragem, cidades participantes e a base de dados final. A entrega do relatório pode ser feita em formato digital (e-

mail) ou suporte físico (papel). O relatório final é entregue para as contratantes e a Sefaz do Estado onde é executada a pesquisa.

4.1.2.2 Definição e descrição dos processos

Os processos são exemplificados um a um na figura 9 do mapa de processos. A implementação do tipo de fluxo de processo representa a necessidade de entendimento entre as etapas que indicam, desde a sua entrada passando pelos processos de tratamento e análise até o objetivo principal.

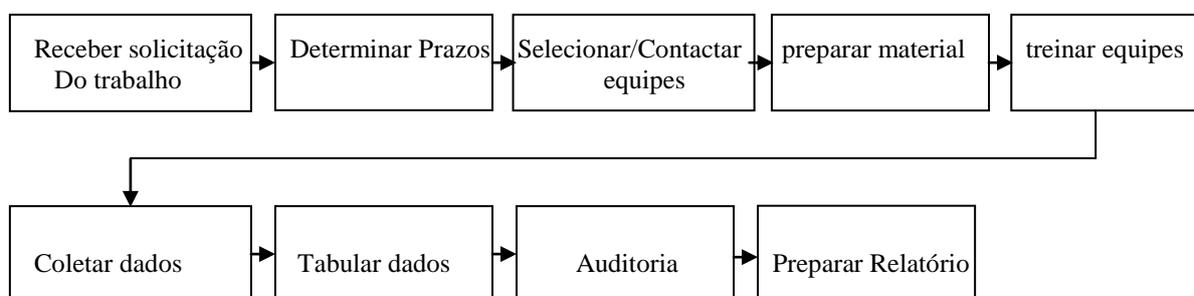


Figura 7: Mapa de Processos
Fonte: Elaborada pelo autor, 2009.

A elaboração desse mapa possibilita visualizar pela primeira vez de que maneira estão divididos os processos e oferece uma representação estrutural de maneira geral dos mesmos.

Para melhor compreensão dos processos, foi necessário dar entendimento a cada processo na estrutura da empresa, desde suas entradas e saídas e os envolvidos. Segue abaixo uma síntese de cada processo:

- **Determinar Prazos:** essa parte consiste em definir início e término de coleta, tempo necessário para tabulação de dados e elaboração do relatório final. Normalmente esta etapa já é definida junto à solicitação do trabalho. As Sefaz's fazem o pedido da pesquisa junto aos sindicatos e pré-estipulam o período da coleta e entrega do relatório final. Esse período leva em conta a data em que irá expirar a pauta da cobrança do ICMS.
- **Selecionar e Contactar equipes:** esta fase é muito importante, pois consiste em contratar (novos) ou contactar (antigos) coordenadores e colaboradores

envolvidos no processo da coleta dos dados. É importante um banco de dados para contactar possíveis participantes, (visto que a atividade é esporádica, caráter raro ou eventual, e de duração prevista, tendo início e término bem definido), o que implica em constantes mudanças de pessoal.

- **Preparar o material de pesquisa:** A primeira fase da montagem do material consiste em elaborar o plano amostral, que é estabelecer quais as cidades e o quantitativo de pontos que irão ser contempladas na pesquisa. Em seguida, de posse do plano amostral, estabelece-se a logística para a equipe de campo, que consiste em determinar os prazos para envio e recebimento dos dados, depósitos, emissão de passagens, reserva de hotel e carros e definição do coordenador local. Essa logística pode ser toda feita diretamente na base ou então junto à equipe no campo. Por fim prepara-se todo o material que será usado diretamente na pesquisa: questionários (papel ou digital através do palmtop), listas de pontos de pesquisa, fichas de orientação, ficha cadastral e manual de uso do palm.
- **Treinamento:** serve como orientação para que os pesquisadores tenham todo aporte necessário para atingir os resultados estratégicos. São informações do tipo se os pontos de coleta devem ser substituídos ou não, aqui a informação que depende do Estado onde o trabalho for executado, justificativas de pontos não feitos.
- **Coleta de dados:** Aqui os pesquisadores recebem suas rotas e pontos de pesquisa, para cada um é estipulada uma média diária a ser cumprida.
- **Tabular dados:** os dados que são coletados nos questionários devem migrar para uma base de dados única que servirão de fomento para a elaboração do relatório. Aqueles que foram coletados nos palm devem apenas ser baixados em um computador que tenha um programa que possibilite tal operação. Já os questionários realizados no papel devem ser digitados em uma base de dados, que após se juntam aos dados dos *Palm's*. Dados compreendem por: cabeçalhos (identificação do estabelecimento pesquisado) e produtos coletados.
- **Auditoria:** aqui são escolhidos pontos que apresentam anomalias de valores ou dados que fogem ao padrão dos trabalhos anteriores. Para confirmação

desses dados são feitas ligações para confirmação de visita do pesquisador e dados coletados ou até mesmo uma visita para ao local.

- **Preparar relatório** (Elaborar o relatório final): de posse dos dados tabulados vem à etapa de elaboração do relatório, que é o objetivo geral do trabalho.

4.1.2.3 Mapa das atividades

As informações levantadas nas etapas anteriores servirão de fomento para a criação de outra ferramenta, o mapa de atividades. Apresentando de forma hierárquica processos e atividade, o mapa procura detalhar “O que” é feito (processo), “como” (atividades), “quem” é o responsável (agente) e a “ferramenta” utilizada (produto).

No mapa de atividades aqui proposto, procurou apresentar informações detalhadas, consideradas necessárias para identificar em cada etapa dos processos as ferramentas utilizadas. Outra informação importante e que esta disponível no mapa é a indicação do responsável ou agente das atividades, sendo eles profissionais definidos por sua posição na estrutura ou por seu conhecimento do processo.

Essas informações estão representadas no Mapa de Atividades conforme tabela 1, a seguir:

O QUE	COMO	QUEM	FERRAMENTA
Processo	Atividades	Agente	Produto
Determinar Prazos	. Definir Datas pesquisa	Gerente	Calendário
	. Determinar Regiões e Cidades		Plano Amostral
	. PDV's por cidades		
Selecionar Contactar	. Definir pesquisadores	Coordenador	Plano de pesquisa
	. Definir condições de deslocamento		
	. Fazer contatos com pesquisador		
Preparar Material	. Definir produtos de pesquisa	Coordenador	Plano de coleta
	. Montar questionários formato papel e digital		
	. Separar listas de PDV's		
	. Separar material apoio		
	. Definir forma de envio local de pesquisa		

Treinamento	. Aplicar técnicas e normas de como efetuar a pesquisa.	Coordenador	Plano de trabalho
	. Orientar uso material de coleta		
	. Estabelecer condição feedback		
Coleta	. Determinar média de coleta	Coordenador	Lista PDV's
	. Visitar PDV's	Pesquisador	Questionário
	. Coletar dados		
	. juntar material para tabular	Coordenador	
Tabular Dados	. Baixar dados palm	Coordenador	Base bruta
	. Digitar questionário (papel)	Digitador	
	. Atualizar cabeçalhos		
Auditoria	. Acompanhar coleta	Coordenador	Rel. de auditoria
	. verificar valores discrepantes		
	. Confirmar visitas		
Elaboração Relatório	. Analisar base dados tabulada e auditada	Estatístico	Relatório final
	. Disponibilização		

Tabela 1: Mapa de atividades

Fonte – elaborado pelo autor, 2009.

Observou-se que os envolvidos pelo processo não recebem denominações claras, sobre os setores ao qual pertencem, eles podem estar presentes em mais de uma atividade. O que demanda um fluxo de informação estruturado e confiável, para que as tomadas de decisões possam ser tomadas sem que afete outras etapas envolvidas.

4.1.2.4 Descrição das atividades

Nesta parte do trabalho são descritas e detalhas as atividades envolvidas em cada processo.

Para o Processo **Definir Prazos**:

- **Definir datas pesquisa** – determinar o início do período de coleta até a entrega do relatório, término do trabalho. Esses dados serão fornecidos pelo contratante.
- **Determinar regiões e cidades** – com base no site do IBGE verificar fatores econômicos, populacional e logístico, para determinar cidades participantes.

- **PDV's por cidade** – Definir quantidade de pontos de pesquisa por cidade, em função do índice populacional e econômico.

Para o processo ***Selecionar e Contactar***:

- **Definir Pesquisadores** – A partir da definição das cidades e PDV's é possível estabelecer quantos e quais os possíveis pesquisadores.
- **Definir Condições de deslocamento** – estabelecer meio de transporte dos pesquisadores para possibilitar a coleta de dados e determinar valores para ajuda de custo.
- **Fazer contato com pesquisadores** – contactar pesquisadores a partir de base com os dados pessoais relacionados por Estados e Cidades participantes.

Para o processo ***Preparar Material***:

- **Definir Produtos de pesquisa** – Aqui são definidos os produtos que irão fazer parte da amostra da pesquisa e que estarão presentes no questionário de coleta de dados.
- **Montar questionário formato (papel/digital)** – aqui é criada uma codificação para cada produto a ser coletado, possível a identificação dos mesmos na base de dados, que foi digitada ou passada diretamente pelo *palm*. Um exemplo de questionário pode ser visto conforme **anexo 3**.
- **Separar Listas PDV's** – definidos os pontos de pesquisa, separar as listas por cidade, identificadas como nome dos respectivos pesquisadores, para encaminhador aos mesmos.
- **Separar material de apoio** – separar material com informações e documentos a serem utilizados no decorrer da pesquisa
- **Definir forma de envio ao local de pesquisa** – o material pode ser encaminhado pelo Correio, ou entregue pessoalmente por um coordenador.

Para o processo ***Treinamento***:

- **Aplicar técnicas e normas de como efetuar uma pesquisa** – aqui são repassadas aos pesquisadores todas as informações necessárias para que eles possam ter autonomia na execução da atividade.

- **Orientar uso do material de coleta** – aqui se explica o porquê da coleta e como o material de coleta deve ser preenchido nos dois formatos, papel e digital, respectivamente questionário papel e Palm.
- **Estabelecer condição de *feedback*** – é importante estabelecer um canal de comunicação durante e após a coleta de dados. Procura-se assim, disponibilizar apoio em tempo integral ao envolvidos no processo.

Para o processo **Coleta**:

- **Determinar média de coleta** – aqui o objetivo é estipular um número mínimo e máximo de pontos pesquisados por dia de coleta.
- **Visitar PDV's** – localizar a partir da lista de PDV's, os locais para coleta de dados. Caso o local não exista, ou esteja fechado, uma justificativa deve ser apresentada.
- **Coletar dados** – aqui o pesquisador deve utilizar todas as informações passadas para que a coleta de dados não ocorra de maneira errônea.
- **Juntar material para tabular** – ao término do trabalho no decorrer do dia, o material deve estar disponível aos coordenadores, para envio de dados a base da empresa. Caso a cidade não tenha um coordenador próximo esse material (questionário) é enviado pelo correio para a empresa ao término de sua coleta.

Para o processo **Tabular dados**:

- **Baixar dados Palm** – aqui os dados coletados no decorrer do dia, são repassados a um computador pelo coordenador e encaminhado para a empresa. Neste momento são feitas as primeiras análises visuais dos dados coletados, a fim de identificar erros.
- **Digitar questionário (papel)** – O questionário em papel precisa ser preenchido com letra legível para que não se torne oneroso a atividade para os digitadores. Esta atividade consiste em repassar os dados do questionário a uma base de dados no formato Access.
- **Atualizar cabeçalhos** – essa parte da coleta se refere à atualização das informações contidas na lista de PDV's, como: nome de estabelecimento, cidade, bairro, telefone, contato, número de caixas.

Para o processo **Auditoria**:

- **Acompanhar coleta** – o coordenador deve acompanhar os pesquisadores nos primeiros dias, verificar pontos de visitas e baixar dados de coleta para enviar a empresa para análise.
- **Verificar valores discrepantes** – a empresa retorna para o coordenador uma base com valores discrepantes ou fora da média geral para confirmação.
- **Confirmação de visitas** – faz parte do trabalho do coordenador, confirmar se o pesquisador esteve realmente presente aos PDV's presentes na lista, a fim de garantir a legitimidade dos dados coletados.

Para o processo **Elaboração Relatório**:

- **Analisar base dados tabuladas e auditada** – aqui são empregadas fórmulas e técnicas estatísticas para tratamento dos dados brutos já auditados para formulação e elaboração do Relatório final.
- **Disponibilização** – encaminhar relatório final para os Sindicatos de bebidas por meio eletrônico e Papel.

4.2 ETAPA 2 – IDENTIFICAR

4.2.1 Definição de indicadores e métricas

Aqui procurou descrever e detalhar cada uma das fases do trabalho, bem como as ferramentas utilizadas na análise e importância dos indicadores em cada momento do desenvolvimento do processo e os caminhos para se alcançar os objetivos propostos.

A definição das variáveis utilizadas na análise das atividades relacionadas ao processo de coleta de dados foi baseada nas propostas de problemas que podem surgir na empresa, possibilitando visualizar ações de melhorias nos processos considerados críticos.

Desdobrando estes passos, foram selecionados três indicadores para avaliar os processos da empresa:

- **Falhas** – relacionada às atividades ou aos processos decorrentes do trabalho, que comprometem a confiabilidade do processo;
- **Custos** – este relacionado às despesas que envolvem as etapas na atividade relacionada ao processo.
- **Gravidade** – esta condicionada ao seguinte cálculo: falhas + custo, onde a pontuação superior a 2 (dois) apresentará condição mínima para análise. (confiabilidade, perda de integridade, perda de disponibilidade, dados incompletos, ausência de comunicação e falta de informação) que a atividade representa ao desenvolvimento do processo, indicando se há necessidade ou não de se interferir na execução da mesma.

Os indicadores de desempenho atuam com o objetivo de dimensionar o comportamento do processo, além de auxiliar nos resultados e possibilitar a comparação a outros padrões. Dessa forma, é importante salientar que os resultados deste estudo permitem similaridades com metodologias de resolução de problemas, utilizadas para outros trabalhos semelhantes.

No contexto em que a empresa esta inserida, caracterizado por mudanças constantes e um mercado competitivo, o nível de exigência quanto à forma de controle do fluxo de informação é alto na busca por excelência nos serviços oferecidos.

Esta fase do trabalho foi fundamental para entender como se comportam os processos dentro da empresa. Onde se procurou esclarecer quais são as atividades que a compõem, quais são os tipos de processos e como avaliá-las.

As métricas foram assim divididas:

Escalas para Falhas.

- (0) **nulo** - de pouca relevância para atingir os objetivos
- (1) **preocupante** - indica que o resultado pode não ser o esperado
- (2) **grave** - Ela já se apresenta fora de controle

Escalas para Custos.

- (0) **planejado** - dentro do estipulável
- (1) **aceitável** - uma atividade extra não prevista inicialmente que não afeta como um todo.
- (2) **inaceitável** - algo fora da realidade do estipulável.

Para atingir o grau da variável gravidade é proposto o seguinte cálculo: falhas + custo. Resultados com pontuação superior a 2 (dois) apresentarão condição mínima para que uma das variáveis aponte alguma anomalia, devendo assim ser analisada para apreciação de melhoria.

4.2.2 Definição dos processos críticos

A definição e análise dos processos críticos são possíveis a partir da identificação dos valores considerados anômalos, conforme os indicadores pré-determinados, sendo eles, falhas e custos apresentados pelo mapa de processo, e a gravidade decorrente da soma destas.

Aqui cada processo mapeado possui uma meta, que justifica sua criação e pondera a questão da necessidade de análise de seus processos críticos.

O mapeamento e identificação das falhas pode ser melhor percebido conforme tabela 2, onde se apresentam a formação de eventos que impedem os processos de atingirem as metas esperadas ou estipuladas.

Para identificação desses dados foi criado o mapa de análise de entradas de processos e produtos. Abaixo um exemplo para ilustrar o que foi descrito acima, conforme tabela 2 - abaixo:

O QUE	COMO	QUEM	FERRAMENTA	Indicadores		Gravidade
				Falhas	Custo	TOTAL
Processo	Atividades	Agente	Produto			
Determinar Prazos	. Definir Datas pesquisa	Gerente	Calendário	0	2	2
	. Determinar Regiões e Cidades		Plano Amostral	0	0	0
	. PDV's por cidades			0	0	0

Tabela 2: Análise das entradas de processos e produtos

Fonte: Elaborada pelo autor, 2009.

A atividade “definir datas pesquisa” não apresenta falhas, tendo em vista que o calendário é estipulado pelo cliente contratante. Assim, sua pontuação é 0 (zero, nula). Nesta mesma atividade não há relação de custos, sendo assim, essa pontuação também tem valor 0 (zero, nula). Com isso, a totalidade da pontuação (gravidade) será 0 (zero, nula) o que indica que esta atividade não representa riscos para o processo.

A atividade “determinar regiões e cidades” pode apresentar falhas, caso não seja levada em conta os critérios básicos para a realização de uma pesquisa, como por exemplo, representatividade geográfica. Porém essa falha não chega a ser determinante para a realização do trabalho, tendo em vista que, além da representatividade geográfica a cidade deve ter também representatividade econômica. Por esse motivo sua pontuação é 1 (preocupante). Já em relação a custos, se for uma cidade isolada das demais cidades pertencentes à amostra e o número de estabelecimentos a serem pesquisados for relevante ao resultado, implica em uma logística quase que particular, aumentando assim os custos. Por esse motivo sua pontuação é 1 (atividade extra não prevista que não afeta o trabalho como um todo).

Este mapa possibilitou que fossem aplicadas as pontuações pré-definidas na etapa anterior, a fim de que ao identificar as atividades que apresentassem pontos críticos, determinando onde a aplicação de melhorias se faz presentes. Sendo que para essa etapa levou-se em consideração a experiência e conhecimento da empresa por parte do pesquisador para atribuição das ponderações.

4.2.3 Análise dos processos críticos e atividades

Feita a análise dos processos e atividades da empresa relacionada ao seu macro processo, foi possível mapear, definir as atividades e agentes da empresa. A elaboração e adoção de ferramenta para análise dos dados coletados possibilitou a partir do uso dos indicadores, definirem as métricas utilizadas para a mensuração dos processos considerados críticos.

A partir do diagnóstico feito com base no conhecimento do pesquisador, foi utilizado como instrumento de coleta de dados, o mapa de análise de entradas de processos e produto. Para análise dos processos a aplicação das métricas possibilitou a identificação e análise de seus processos críticos.

Os resultados nesta etapa do trabalho estão apresentados conforme tabela 3, a seguir:

O QUE	COMO	QUEM	FERRAMENTA	Indicadores		Gravidade
Processo	Atividades	Agente	Produto	Falhas	Custo	TOTAL
Determinar Prazos	. Definir Datas pesquisa	Gerente	Calendário	0	2	2
	. Determinar Regiões e Cidades		Plano Amostral	0	0	0
	. PDV's por cidades			0	0	0
Selecionar Contactar	. Definir pesquisadores	Coordenador	Plano de pesquisa	0	0	0
	. Definir condições de deslocamento			0	0	0
	. Fazer contatos com pesquisador			1	1	2
Preparar Material	. Definir produtos de pesquisa	Coordenador	Plano de coleta	0	0	0
	. Montar questionários formato papel e digital			0	0	0
	. Separar listas de PDV's			0	0	0
	. Separar material apoio			0	0	0
	. Definir forma de envio local de pesquisa			0	0	0
Treinamento	. Aplicar técnicas e normas de como efetuar a pesquisa.	Coordenador	Plano de trabalho	1	2	3
	. Orientar uso material de coleta			1	0	1
	. Estabelecer condição feedback			0	0	0
Coleta	. Determinar média de coleta	Coordenador	Lista PDV's	0	0	0
	. Visitar PDV's	Pesquisador		1	0	1
	. Coletar dados	Coordenador	Questionário	2	1	3
	. Receber material para tabular		1	1	2	
Tabular Dados	. Baixar dados palm	Coordenador	Base bruta	0	0	0
	. Digitar questionário (papel)	Digitador		1	0	1
	. Atualizar cabeçalhos			2	1	3
Auditoria	. Acompanhar coleta	Coordenador	Rel. de auditoria	0	0	0
	. verificar valores discrepantes			0	0	0
	. confirmar visitas			1	1	2
Elaboração Relatório	. Analisar base dados tabulada e auditada	Estatístico	Relatório final	0	0	0
	. Disponibilização			0	0	0

Tabela 3: Análise de processos e atividades

Fonte: Elaborada pelo autor, 2009.

Os resultados aqui levantados forneceram informações suficientes para que as análises dos processos apresentassem pela primeira vez condições de avaliação e melhoria para as atividades, a partir da apresentação dos processos considerados críticos.

4.2.4 Apresentação dos processos críticos e suas causas

Observou-se a partir dos resultados apresentados que um obstáculo para o estabelecimento e consolidação de programas de melhoria na empresa é a idéia errônea de que as melhorias implicam, necessariamente, em alto custo. Propostas já foram apresentadas, porém não faz parte da cultura da empresa o uso de indicadores que mensurasse falhas, custos e gravidade, o que a leva a tomar decisões equivocadas em relação ao nível de excelência praticada em seus serviços.

Os problemas apresentados nestas fases do processo são causados por situações que vão desde alteração na logística, ausências de melhoria na política de treinamento e o baixo nível de comunicação entre os envolvidos na empresa.

Após a análise dos processos, foi possível identificar onde ocorriam as falhas, e qual o peso de cada uma delas para o processo como um todo, conforme apresentadas na **tabela 3**. Dentre a análise apresentada foi diagnosticado que seis dos oitos processos mapeados apresentaram atividades com indicadores que merecem atenção. São eles: Definir datas pesquisa, fazer contato com pesquisadores, aplicar técnicas de pesquisa, coletar dados, receber material para tabular, atualizar cabeçalhos e confirmar visitas.

As causas identificadas foram assim definidas:

- Definir datas de pesquisa – falta de critérios para definir data limite para alterações nos processos que envolvem a pesquisa.
- Fazer contato com pesquisadores – Ausência de uma ferramenta padrão com dados pessoais atualizados, o que implica em problemas no momento de contatar os pesquisadores.
- Aplicar técnicas de pesquisa – A falta de padrão no treinamento, que implica em repasse de informações incompletas aos pesquisadores.
- Coletar dados – falta de acompanhamento dos coordenadores e excesso de dúvidas com relação à coleta de dados por parte dos pesquisadores, mesmo após o treinamento.
- Receber material para tabular – melhoria no canal de comunicação e a falta de uma planilha com dados de reenvio para rastreamento do material.

- Atualizar cabeçalhos – letras ilegíveis ou ausência de dados nos cabeçalhos preenchidos pelos pesquisadores impedem uma atualização precisa.
- Confirmar visitas – Falta de dados no questionário que impossibilite o contato por telefone ou sua localização.

Porém no momento que ocorrem esses problemas nas atividades identificadas, a interferência, resulta em graves problemas de logística aumentando o custo do processo em questão.

Considera-se que os problemas em boa parte ocorrem por informações que não se encontram disponíveis no momento esperado, das tomadas de decisão.

O estudo identificou à variável custo como a mais impactante frente às demais, pois a condição de se refazer algo planejado após o tempo previsto gera gastos não planejados.

4.3 ETAPA 3 – CAPTURAR

4.3.1 Proposta de melhorias dos processos

Aqui são apresentadas as propostas de melhorias a serem utilizadas apenas aos processos diagnosticados com fatores críticos. Após associado à melhoria aos problemas ou processos críticos, dizer como aplicar a melhoria e o que ela irá melhorar.

Na tabela 4 – são apresentadas as melhorias propostas e indicam sobre quais atividades elas irão impactar.

Melhorias	Atividades
Limitar interferência do contratante após pedido de coleta.	Definir datas de pesquisa
Criar base de dados padrão dos pesquisadores por estado	Fazer contato com pesquisadores
Criar ficha de controle de reenvio de material	Receber material para tabular
Padronizar método de treinamento	Aplicar técnicas de pesquisa
Padronizar método de treinamento	Coletar dados
Padronizar método de treinamento	Atualizar cabeçalhos
Padronizar método de treinamento	Confirmar visitas

Tabela 4. Melhorias de processo.
Fonte: autor 2009

4.3.2 Aplicação de melhoria dos processos

Aqui as melhorias são aplicadas em cada uma das atividades críticas, conforme os problemas diagnosticados. Apresenta-se o problema diagnosticado, a solução proposta, os agentes envolvidos e os resultados de sua aplicação.

4.3.2.1 definir datas de pesquisa

O problema apresentado foi: falta de critérios para definir data limite para alterações nos processos que envolvem a pesquisa. As alterações estão relacionadas à inclusão de pontos de pesquisa, inclusão de produtos pesquisados, inclusão de cidades.

Para solucionar esse problema foi proposto limitar a interferência do contratante após pedido de coleta. Foi necessário estabelecer nos contratos de prestação de serviço, até quinze dias antes do início do trabalho não serão aceitas mudanças nos processos. Cabendo aos contratantes respeitar a parte firmada através deste documento

Espera-se que interferências após início das atividades não venha a ocorrer por parte dos contratantes em respeito ao cumprimento das datas de pesquisa pré-estipuladas. Isso reduziria os custos e não afetaria a logística de forma a ter que reestruturá-la para atender as alterações solicitadas.

4.3.2.2 Fazer contato com pesquisadores

O problema apresentado foi à ausência de uma ferramenta padrão com dados pessoais atualizados, o que implica em problemas no momento de contatar os pesquisadores. O excesso de listas em diversas fontes é um problema no momento de acesso ao material atualizado.

Para solucionar esse problema foi proposto criar base de dados padrão dos pesquisadores por estado. Criar uma base onde o coordenador assuma a responsabilidade por alimentar essa base. A adoção de banco de dados único e atualizado, é fonte de contato com participantes das pesquisas e possibilitando assim atingir os primeiros contatos pré-coleta.

Parte desse problema já vem sendo administrado na empresa com a utilização de uma ficha de cadastro conforme **anexo 4**, utilizada na atualização do novo banco de dados, disponível apenas para membros da empresa.

É de responsabilidade dos coordenadores de pesquisas encaminharem essas fichas completamente preenchidas para que atualizações sejam feitas quando entregues ao escritório. Estes dados devem estar disponíveis somente aos funcionários do escritório, ou seja, gerente e coordenador, por se tratarem de informações pessoais e confidenciais.

4.3.2.3 Aplicar técnicas de pesquisa

O problema apresentado foi à falta de padrão no treinamento, que implica em repasse de informações incompletas aos pesquisadores. É necessário o uso de um sistema que possa ser realimentado com informações de outras pesquisas, para que cada nova observação possa ser aplicada ou orientada a todos os envolvidos no processo de coleta de dados

Foi proposto nesse caso padronizar método de treinamento. Definir uma maneira única de instrução dos pesquisadores, independente do Estado ou de quem seja o coordenador responsável pelo treinamento. São de responsabilidade do gerente e coordenadores as melhorias e atualização dessa atividade.

A adoção desse método de treinamento padrão é importante, pois possibilita primeiramente oferecer autonomia aos pesquisadores, repassando a eles parte da responsabilidade pelo trabalho. Isso possibilita que o pesquisador se sinta responsável e importante pela atividade a que se destina executar.

As informações repassadas no treinamento aos pesquisadores definem como o trabalho está associado ao tempo de coleta que ele tem disponível, a cobertura de pontos de pesquisa, informações referentes às responsabilidades. E principalmente,

oferecer todo o conhecimento necessário sobre as questões que envolvem a atividade de coleta de dados, através do conhecimento disponível na empresa.

4.3.2.4 Coleta de dados

O problema apresentado foi à falta de acompanhamento dos coordenadores e excesso de dúvidas com relação à coleta de dados por parte dos pesquisadores, mesmo após o treinamento.

Padronizar método de treinamento também se apresenta com ou uma solução para o problema diagnosticado. Porém um aspecto a ser destacado é que nesta atividade, deve haver uma profunda preocupação com a confiabilidade dos dados coletados. A ênfase neste ponto é a parte importante nesta etapa.

Observou-se que o aprimoramento nos treinamentos para essa atividade em questão, serviu de redutor de incertezas quanto aos dados coletados, e pode assim servir de apoio a toda e qualquer dúvida que ocorra no momento da pesquisa.

O aprimoramento no conhecimento dos instrumentos de pesquisa pelos pesquisadores como questionário no formato papel conforme **anexo 3**, ou no formato tecnológico no caso *Palm* foi determinada como condição mínima para que a coleta venha a ser iniciada.

As instruções para as visitas aos pontos de pesquisa foram muito evidenciadas. Foi importante salientar que a coleta de dados não é tão somente o ato de perguntar ou verificar o valor a ser pesquisado. As informações de como coletar e quais dados tem valor é que contribuirá para que o desempenho na coleta seja satisfatório.

4.3.2.5 Receber material

O problema apresentado foi à necessidade de melhoria no canal de comunicação e a falta de uma planilha com dados de reenvio para rastreamento do material. Aqui ele atende por dois momentos, aquele que antecede o recebimento do material, e após o recebimento do material.

Para esse processo foi proposto à criação de uma ficha de controle de reenvio de material. Que podemos denominar como logística de reenvio, e nela constará: Dados do pesquisador, cidade, data de envio e reenvio de material, identificação do material (código de rastreamento), visto que grande parte do material é encaminhada via correio.

Esse documento disponibilizará informações de acesso aos materiais, sendo que primeiramente, serão repassadas todas as informações de envio de material.

Os dados disponíveis possibilitarão o rastreamento de entrega, onde é feito o acompanhamento do material até a sua retirada pelo site do correio. Isso evita que o material retorne caso o pesquisador não esteja em casa para receber, após três tentativas.

Um documento junto do material *solicita* que no momento de reenvio seja informado ao escritório data de postagem e o código de rastreamento. Essas informações voltam à ficha de controle, finalizando o caminho percorrido pelo material. Possibilita assim ter controle sobre os prazos de entrega.

4.3.2.6 Atualização de cabeçalhos

O problema apresentado foram letras ilegíveis ou ausência de dados nos cabeçalhos preenchidos pelos pesquisadores, o que impedem uma atualização precisa. Os cabeçalhos devem, por sua estrutura, fornecer informação sobre os locais a serem pesquisados, como: nome do estabelecimento, endereço, bairro, cidade e telefone.

Observou-se que o aprimoramento nos treinamentos para essa atividade em questão, serviria para resolução desse problema. É informado o quão útil e importante destacar que todo o texto que servirá como fonte futura de acesso aos pontos de pesquisa.

Aqui o treinamento se propõe a evidenciar a importância desses dados serem legíveis e totalmente preenchidos. Pois são utilizados pela empresa para formulação de novas listas de cabeçalhos, utilizadas como parâmetro para listas chegam desatualizadas, quando disponibilizadas pelo contratante.

4.3.2.7 confirmar visita

O problema apresentado foi à falta de dados no questionário que impossibilite o contato por telefone ou sua localização.

Essa etapa pode ser resolvida com a aplicação das melhorias adotadas na etapa anterior, que corresponde à atualização de cabeçalhos.

Pois o cabeçalho apresenta as informações necessárias para que a auditoria possa ser feita pelo coordenador, como: nome do estabelecimento, endereço, telefone, contato, cidade, bairro.

5 CONCLUSÃO

A respeito dos objetivos do trabalho, pode-se ressaltar que, com relação ao objetivo geral, o trabalho apresentou informações importantes, uma vez que foram realizados estudos sobre os processos e atividades na empresa onde foram propostas melhorias aos processos diagnosticados como impactantes.

Este trabalho contribuiu com a apresentação de modelos de mapas que proporcionaram a identificação dos processos e atividades da empresa.

A empresa apresentou significativa melhoria no desempenho de suas atividades após a implantação da metodologia, visto que a ausência de instrumentos de identificação, análise e verificação dos processos, impossibilitava que problemas fossem diagnosticados de maneira mais clara.

A caracterização da empresa serviu como base para a apresentação e implementação de mapas voltados à realidade estrutural. Assim verificou-se que a necessidade do mapeamento da empresa, tinha como propósito apresentar a visão funcional da empresa, apresentando as etapas que compõe a formação de cada processo de maneira estruturada.

O primeiro passo foi o desenvolvimento de um fluxograma, método escolhido para identificar os processos e atividades na estrutura da empresa. Com dados apresentados por ele, foi definido o macro processo, e em seguida o mapa de processos e mapa de atividades, identificando os agentes e ao final propostas às melhorias

O mapeamento dos processos possibilitou que a empresa passasse a ter uma visão holística de sua estrutura, o que proporcionou a implantação de novas metodologias no apoio a melhorias de seus processos.

A adoção de ferramentas para avaliação das atividades se mostrou positiva a ponto de oferecer vantagens para a melhoria de desempenho, a partir do momento que possibilitou diagnosticar as causas dos problemas propostos. Isso foi possível após se definir as variáveis e métricas, que contribuíram para suas avaliações.

O desenvolvimento dos elementos de análise (métricas), definidos a partir dos indicadores utilizados para análise dos fatores críticos, foi um aspecto original no trabalho e se apresentou de forma útil ao resultado proposto. Possibilitou que após definidas as atividades de cada processo, fossem identificados os principais pontos

críticos, e apresentadas às melhorias, desde que descritas às atividades para compreensão da importância das mesmas aos processos.

A análise das atividades diagnosticadas críticas, produziu informações que podem ser utilizadas futuramente, gerando assim uma nova ferramenta para futuras análises e confirmações sobre os resultados apresentados.

Com isso a metodologia proposta se mostrou adequada quando implantada e que, com pequenos ajustes, pode ser melhorada.

O trabalho procurou atuar especificamente nas atividades da empresa e uma sugestão para estudos futuros seria que atuasse nas pessoas (capital humano), como forma de complemento. Dessa maneira passaria a ter indicadores para as atividades e indicadores para as pessoas. Dessa maneira poderia fazer novas análises, apontando se são as atividades (processos) que apresentam falhas ou são as pessoas que não fazem as coisas de forma correta ou se são ambos, pessoas e processos.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. A terceira revolução da qualidade. HSM Management, v.17, n.2, p.108-112, nov./dez. 1999.

ALTER, Steven. **Information systems: a management perspective**. Reading, Mass: Addison-Wesley, c1999. 523 p.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004. 137p.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas** – Petrópolis, editora vozes.

BORGES, Mônica E. Nassif. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento**. Revista Ciência da Informação, v. 24, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/551>>, Acesso em: 10 set. 2008.

CÂNDIDO, Carlos Aparecido; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; CONTANI, Miguel Luiz. **Gestão Estratégica da Informação**: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. Revista ciência da informação, v. 6, n. 3, 16 p., 2005. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm#Autor>. Acesso em: 25 jun. 2008.

CARVALHO, E. L. **Informação orgânica**: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina. 2001. 93f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo 2001.

CINTRA, Anna Maria Marques. **Para entender as linguagens documentarias**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Polis, 2002. 92p.

DAVENPORT, Thomas. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1971- v.

DRUCKER, Peter Comentário final: os anos 90 e além. In: _____ .**Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992 p. 211-230.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. 168p.

FREITAS, H; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GALVÃO, Célio Arnulfo Castiglione e MENDONÇA, Mauro. **Fazendo acontecer na qualidade total – Análise e melhoria de processos**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 1996.

GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994. 233p.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2000. São Paulo, v.40. n. 1. p. 5-19.

GOUILLART, F. J. e KELLY, J. N. **Transformando a organização**. São Paulo: MAKRON Books, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

GROTTO, Daniela. **Um olhar sobre a gestão do Conhecimento**. Revista de Ciências da Administração/UFSC, v.0, n.o1, p. 31-35, ago. 1998. Florianópolis: Ed. Imprensa Universitária, 1998.

HRONEC, Steven M. ARTHUR ANDERSEN & CO. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994. 240p.

KOTLER, Philip; ARMISTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio, Prentice/Hall do Brasil, 1993, p. 413.

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. Brasília : Briquet de Lemos/ Livros, 1996.

MICHELON, Moacir José; PILATTI, Luiz Alberto; LIMA, Isaura Alberton de; CARVALHO, Hélio Gomes de. **A criação do conhecimento corporativo promovido pelos fluxos de informações gerados na implantação do planejamento estratégico**. Revista produção on-line, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 1-24, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. 304p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

PLETSCH, Estela. **O fluxo de Informações como Apoio à Tomada de Decisão: o caso da Central de Atendimento da Telet S.A.** 2003. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS). Rio Grande do Sul, 2003.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

SIQUEIRA, M.C. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SCORNAVACCA, E. **Intermediação Informacional na Internet: um modelo para o estudo da necessidade de informação de empresas gaúchas para a expansão de seus negócios**. 2001. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SOARES, Valéria Deluca. **Fluxos de Informação X Relações de Poder: jogo empatado**. 2004. 14 p.. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/soares-valeria-fluxos-informacao.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2008.

SORATTO, Alexandre N.S. **Gerenciamento da responsividade de serviços: uma proposta para agilizar processos e moderar os efeitos da espera**. Florianópolis,

128p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. 2004.

SOUTO, Leonardo Fernandes; FERREIRA, Danielle Thiago. **O Profissional da informação em tempo de mudanças**. Campinas (SP): Alínea, 2005.

TAKASHINA, Newton Tadachi – **Indicadores da Qualidade e do Desempenho** – Rio de Janeiro – Editora Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000. 191p.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim et al . Pesquisa em inteligência competitiva organizacional: utilizando a análise de conteúdo para a coleta e análise de dados. **Transinformação (Campinas)**, Campinas , v.17, n.2 , p.181-198, maio/ago. 2005.

ANEXOS

Os anexos aqui apresentados seguem a mesma sequência de etapas da metodologia proposta. Assim, os mesmos estão assim referenciados:

Anexo 1 (Mapa de processos)

Anexo 2 (Fluxograma)

Anexo 3 (Questionário)

Anexo 4 (Ficha de cadastro)

Anexo 1 - Mapa de processos

O QUE	COMO	QUEM	FERRAMENTA	Indicadores		Gravidade
Processo	Atividades	agente	Produto	Falhas	Custo	TOTAL
Determinar Prazos	. Definir Datas pesquisa	gerente	Calendário			
	. Determinar Regiões e Cidades		Plano Amostral			
	. PDV's por cidades					
Selecionar Contactar	. Definir pesquisadores	Coord.	Plano de pesquisa			
	. Definir condições de deslocamento					
	. Fazer contatos com pesquisador					
Preparar material	. Definir produtos de pesquisa	Coord.	Plano de coleta			
	. Montar questionários formaro papel e digital					
	. Separar listas de pdv's					
	. Separar material apoio					
	. Definir forma de envio local de pesquisa					
treinamento	. Aplicar técnicas e normas de como efetuar a pesquisa.	Coord.	Plano de trabalho			
	. Orientar uso material de coleta					
	. Estabelecer condição feedback					
coleta	. Determinar média de coleta	Coord.	Lista pdv's			
	. Visitar pdv's	Pesq.				
	. Coletar dados	Coord.	Questionario			
	. juntar material para tabular					
Tabular dados	. Baixar dados palm	Coord.	Base bruta			
	. Digitar questionário (papel)	digitador				
	. Atualizar cabeçalhos					
auditoria	.acompanhar coleta	Coord.	Rel. de auditoria			
	.verificar valores discrepantes					
	.confirmar visitas					
Elaboração relatório	.analisar base dados tabulada e auditada	Estatístico	Relatório final			
	.Disponibilização					

CLIENTE

GERENTE

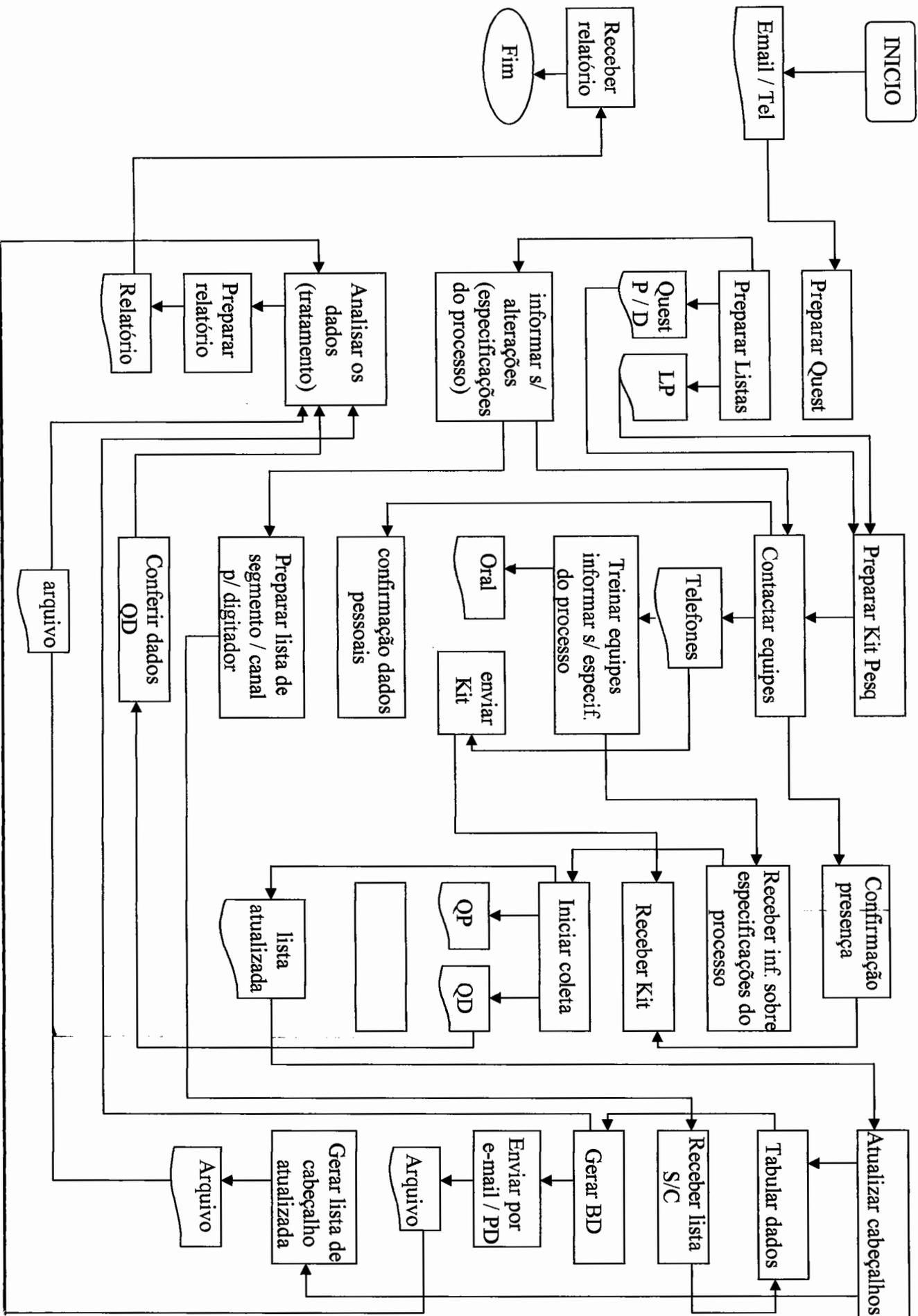
COORDENADOR

PESQUISADOR

DIGITADOR

Governo / Setor Bebidas

Anexo 2 - Fluxograma



Anexo 3 - Questionário

SC SET 09				CERVA - 600 ML RET		Preço	P	CERVA Long Neck 355 ML		Preço	P	CERVA Lata 355 ML		Preço	P			
ESTABELECIMENTO: BAIRRO: ENDEREÇO: CIDADE: ANOTADOR:	INSCRIÇÃO ESTADUAL OU CNPJ:	CONTATO:	SUBSTITUÍDO () SIM () NÃO	HORA:	DIA:	CAIXAS	CANAL:	SEG:	FONE:	Antarctica Pilsen	01101		Antarctica Pilsen	01102		Antarctica Pilsen	01103	
										Bohemia	04101		Bohemia	04102		Bohemia	04103	
										Brahma Chopp	02101		Brahma Chopp	02102		Brahma Chopp	02103	
										Skol Pilsen	03101		Skol Pilsen	03102		Skol Pilsen	03103	
										Kaiser Pilsen	05101		Skol Beats	35672		Kaiser Pilsen	05103	
										Bavaria Pilsen	06101		Kaiser Pilsen	05102		Bavaria Pilsen	06103	
										Sol Pilsen	08101		Bavaria Pilsen	06102		Sol Pilsen	08103	
										Nova Schin Pilsen	07101		Sol Pilsen	08102		Nova Schin Pilsen	07103	
										Antarctica Malzbier	09101		Sol (Gfa 250ML)	08302		Antarctica Malzbier	09103	
										Bavaria Premium	10101		Sol Premium	35692		Bavaria Premium	10103	
										Brahma Extra	13101		Nova Schin Pilsen	07102		Bavaria sem Alcool	12103	
										Brahma Malzbier	14101		Antarctica Cristal	35712		Bohemia Escura	35603	
										Colonia Malzbier	15101		Antarctica Malzbier	09102		Brahma Extra	13103	
										Colonia Pilsen	16101		Bavaria Premium	10102		Brahma Malzbier	14103	
										Conti Beer Malzbier	35631		Bavaria sem Alcool	12102		Caracu	31103	
										Conti Beer Pilsen	28101		Bohemia Escura	35602		Colonia Malzbier	15103	
										Glacial Pilsen	17101		Brahma Extra	13102		Colonia Pilsen	16103	
										Guitt's Pilsen	18101		Brahma Malzbier	14102		Glacial Pilsen	17103	
										Guitt's Malzbier	35641		Caracu	31102		Guitt's Pilsen	18103	
										Kaiser Bock	19101		Colonia Malzbier	15102		Heineken	36103	
										Kaiser Gold	20101		Colonia Pilsen	16102		Kaiser Bock	19103	
										Kaiser Summer Draft	21101		Guitt's Pilsen	18102		Kaiser Summer Draft	21103	
										Kilsen	22101		Guitt's Malzbier	35642		Kaiser Gold	20103	
										Krill Pilsen	23101		Heineken	36102		Krill Pilsen	23103	
										Krill Malzbier	35651		Kaiser Gold	20102		Kronenbier	37103	
Malta Pilsen	33101		Kaiser Summer Draft	21102		Liber	24103											
Malta Malzbier	35661		Kilsen	22102		Malta Pilsen	33103											
Nova Schin Malzbier	25101		Krill Pilsen	23102		Malta Malzbier	35663											
Original	26101		Krill Malzbier	35652		Nova Schin Malzbier	25103											
Primus	27101		Kronenbier	37102		Nova Schin Munich	30103											
Stall	29101		Liber	24102		Nova Schin NS2	32103											
Xingu	39101		Nova Schin Malzbier	25102		Nova Schin sem Alcool	34103											
CHOPP - TULIPA 330 ML				Nova Schin Munich	30102		Primus	27102		CERVA LATA OUTRAS		Preço	P					
Antarctica	01105		Nova Schin NS2	32102		Brahma Chopp 473ML	02104		Stela Artois (275ML)	35702								
Brahma	02105		Nova Schin sem Alcool	34102		Skol Pilsen 269ML	03109		Xingu	39102								
Kaiser	05105		Primus	27102		Skol Beats 269ML	35679		CERVA 600ML A 1L									
Schincariol	07105		Stela Artois (275ML)	35702		Skol Pilsen 473ML	03104		Bohemia Weiss	35616								
Sol	08105		Xingu	39102		Kaiser Pilsen 500ML	05104		Bohemia Escura	35606								
				Bohemia Weiss	35616		Bavaria Pilsen 500ML	06104		Skol Big Neck	03106							
				Bohemia Escura	35606		Sol Pilsen 500ML	08104		Skol 1L (sem o casco)	03108							
				Skol Big Neck	03106		Nova Schin 473ML	07104										
				Skol 1L (sem o casco)	03108		Stela Artois 269ML	35709										

FINK & SCHAPPO CONSULTORIA Ltda.

FICHA DE CADASTRO INDIVIDUAL

É OBRIGATÓRIA A DEVOLUÇÃO DESTE CADASTRO PREENCHIDO

Preencher com LETRA DE FORMA

Número do Palm usado na pesquisa: _____

Nome completo: _____

CPF: _____ (preenchimento obrigatório)

Ocupação atual: _____

E-mail: _____

Endereço residencial:

Rua () Av (): _____ N.º _____

Referência (complemento): _____

Cidade: _____ CEP: _____

Bairro: _____ Celular: _____

Fone Resid.: () _____ Fone Recado: () _____

Endereço comercial:

Rua () Av (): _____ N.º _____

Referência (complemento): _____

Bairro: _____ Cidade: _____

Telefone: () _____ Recado com: _____

Dados bancários para pagamentos:

Nome do Banco: _____

Agência N.º: _____ Conta N.º: _____
() Corrente () Poupança

Nome do(a) Correntista: _____

_____, de _____ de _____.

Assinatura: _____