



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

GLEIDSON BARROSO GURGEL

**IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE GESTÃO DA ROTINA EM UM
SETOR DE PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS DE UMA MULTINACIONAL.**

FORTALEZA

2016

GLEIDSON BARROSO GURGEL

IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE GESTÃO DA ROTINA EM UM
SETOR DE PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS DE UMA MULTINACIONAL.

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Heráclito Lopes
Jaguaribe Pontes

FORTALEZA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G987u Gurgel, Gleidson Barroso.

Uso da análise administrativa na implementação de uma sistemática de gestão da rotina no setor de pagamentos e recebimentos de uma multinacional / Gleidson Barroso Gurgel. – 2016.
75 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2016.
Orientação: Prof. Dr. Heraclito Lopes Jaguaribe Pontes.

1. Gestão da Rotina. 2. Qualidade Total. 3. Análise Administrativa. I. Título.

CDD 658.5

GLEIDSON BARROSO GURGEL

IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE GESTÃO DA ROTINA EM UM
SETOR DE PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS DE UMA MULTINACIONAL.

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes

Aprovada em: ___ / ___ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes (Orientador)

Prof.^a Me. Morgana Baratta Monteiro, de Melo Nunes

Prof. Davi Teixeira Pinheiro

À memória de Gerson Gomes Gurgel.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Maria Angela Barroso Gurgel, por todo o suporte fornecido para a concretização de meus objetivos.

À minha irmã, Maiza Gomes Gurgel Neta, e à minha avó, Maria Luisa de Souza Gomes Gurgel, por sempre estarem dispostas a ajudar nos momentos de dificuldade.

À minha família, e, em especial, à minha tia, Maria Marta Rocha Barroso, pelos bons conselhos e direcionamentos.

Ao professor Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes, por promover o estímulo à minha superação pessoal durante a elaboração deste trabalho.

Aos amigos Celso Pereira, Felipe Bessa e Victor Moura, por terem me ajudado a compreender que existe um universo de conhecimento além do que pode ser entendido e assimilado em uma sala de aula.

Aos membros da empresa estudada que vieram a contribuir para a execução das atividades descritas.

RESUMO

A Gestão da Rotina do Trabalho no Dia-a-Dia consiste na pedra fundamental da Gestão da Qualidade Total, sistemática de gerenciamento singular no atual cenário econômico, visto o seu potencial de ampliar lucros por meio do melhor aproveitamento da força e metodologia de trabalho e da adoção de uma cultura organizacional voltada à satisfação total do cliente. Por meio do Gerenciamento da Rotina, os gestores de uma organização podem sistematizar as atividades e métodos de controle dos processos executados no negócio, o que permite aos administradores focarem-se em atividades estratégicas e de inovação. Para tanto, é necessário um trabalho de adaptação à empresa ou setor estudado, visando o mapeamento dos seus processos internos, criação de indicadores e padronização de rotinas. Neste trabalho, estuda-se o caso de adoção da metodologia de Gestão da Rotina no setor de pagamentos e recebimentos de uma empresa por meio de uma análise administrativa em três etapas: diagnóstico situacional, estudo da solução dos problemas e implementação das mudanças. Tomou-se nota de diversos parâmetros encontrados no setor com o que é pregado pela Qualidade Total, buscando-se ênfase no desenvolvimento de uma rotina que serviria de base para um futuro aprofundamento da metodologia no setor estudado. Foi realizado um levantamento de dados por meio da análise documental, entrevistas e questionário. Com base nos dados, montou-se e executou-se um plano de ação para as divergências encontradas. Verificou-se a necessidade do mapeamento e análise dos processos da área estudada, com a criação de indicadores e o desenvolvimento de material de apoio. Ao final do estudo, obteve-se uma rotina mapeada e melhorada de acordo com os conceitos propostos pelo TQM.

Palavras-chave: Gestão da rotina do trabalho no dia-a-dia. Gestão da qualidade total. Análise administrativa. Mapeamento de processos. Melhoria.

ABSTRACT

Daily Work Routine Management is the cornerstone of Total Quality Management, a unique management directive in the current economic scenario, given its potential to increase profits through better use of labor, methods of production, and an organizational culture aimed at total customer satisfaction. Through Routine Management, organization managers can systematize the activities and methods of control for the business processes, allowing them to focus more on activities related to innovation and strategy. To achieve this, the company or sector in question must pass through an adaptation process, aimed at mapping internal processes, creating indicators and standardizing routines. The current study considers the adoption of Routine Management methodology in the Payments and Receivables sector of a company. A three-stage Management Analysis was performed, composed of a Situational Diagnosis, Problem Solving Study and Implementation of Changes. Several parameters were identified and noted according to Total Quality, seeking to emphasize the development of a routine that would serve as a basis for future elaboration of the methodology for that sector. Data was collected by analyzing documents, conducting interviews and distributing questionnaires. Based on these data, an action plan was established and executed to address the disparities encountered. It was also necessary to map and analyze the sector processes create indicators and develop support material. At the end of the study, a routine was mapped and optimized according to the concept of TQM.

Keywords: Daily work routine management. Total quality management. Management analysis. Process mapping. Improvement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hierarquia do processo.....	28
Figura 2 – Simbologia do fluxograma global ou de coluna.....	32
Figura 3 – Método de Análise e Solução de Problemas.....	35
Figura 4 – Ciclos PDCA e SDCA para melhoria contínua.....	35
Figura 5 – Esquematização do setor de pagamentos e recebimentos.....	45
Figura 6 – Diagrama de Ishikawa.....	50
Figura 7 – Procedimento de faturamento não-comercial.....	56
Figura 8 – Parte de um padrão.....	60
Figura 9 – Parte de um DTO.....	61
Figura 10 – Estrutura de pastas para documentações comprobatórias.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Simbologia do fluxograma vertical.....	31
Quadro 2 – Lista de processos mapeados.....	57
Quadro 3 – Controle de treinamentos e DTOs realizados (editado).....	62
Quadro 4 – Planejamento de treinamentos (editado).....	62
Quadro 5 – Compilação dos resultados.....	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Definição do problema.....	12
1.2	Justificativa.....	13
1.3	Objetivos	14
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	14
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	14
1.4	Estrutura do trabalho.....	15
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1	Qualidade.....	16
2.2	Controle da Qualidade Total (TQM, TQC)	16
2.2.1	<i>Definição</i>	17
2.2.2	<i>Princípios</i>	18
2.3	Gerenciamento da rotina do trabalho no dia-a-dia	24
2.3.1	<i>Definição</i>	24
2.3.2	<i>Implementação</i>	25
2.3.3	<i>Gerenciamento de processos</i>	26
2.3.4	<i>Mapeamento de processos</i>	28
2.3.5	<i>Itens de controle e verificação de um processo</i>	33
2.3.6	<i>Diagrama de causa e efeito</i>	33
2.3.7	<i>Padronização e melhoria contínua</i>	34
3	METODOLOGIA DO ESTUDO	37
3.1	Metodologia de pesquisa	37
3.2	Do método	37
3.2.1	<i>Etapa 1 - diagnóstico situacional</i>	38
3.2.2	<i>Etapa 2 - estudo da solução dos problemas</i>	39
3.2.3	<i>Etapa 3 - implementação das mudanças</i>	40
4	ESTUDO DE CASO	42
4.1	Da empresa	42
4.2	Do setor	42
4.3	Primeira parte - análise administrativa.....	43
4.3.1	<i>Etapa 1 - diagnóstico situacional: levantamento</i>	43
4.3.2	<i>Etapa 1 - diagnóstico situacional: crítica ao levantamento</i>	45

<i>4.3.3 Etapa 2 – estudo das soluções – planejamento</i>	49
<i>4.3.4 Etapa 2 – estudo das soluções – crítica ao planejamento</i>	53
<i>4.3.5 Etapa 3 – implementação das mudanças – implantação</i>	55
4.4 Segunda parte - resultados e considerações finais	63
<i>4.4.1 Resultados</i>	63
<i>4.4.2 Análise e consideração dos resultados</i>	65
5 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A – Procedimento de Faturamento Não-Comercial	72
APÊNDICE B – Procedimento para Atualização de Dados Bancários do Fornecedor	73
APÊNDICE C – Diagnóstico do Trabalho Operacional para Atualização de Dados Bancários do Fornecedor	74
APÊNDICE D – Processos Ordenados por Criticidade (tonalidade escura) e de alta complexidade (tonalidade clara).	75

1 INTRODUÇÃO

1.1 Definição do problema

Devido a um cenário marcado por diversos fatores, dentre os quais destacam-se a globalização, evolução tecnológica, aumento da competitividade e escassez de recursos, as organizações estão sendo obrigadas a, incansavelmente, buscar a melhoria contínua em seus processos e resultados (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2007).

Campos (1992) afirma que, em tal cenário, o único caminho para garantir a preferência do consumidor e, assim, a sobrevivência da empresa, consiste na melhoria da qualidade de seus produtos e serviços; enquanto Kuri Chu (2010) frisa a necessidade de os gestores tomarem “[...] decisões coerentes e proativas, de acordo com os recursos, capacidades e competências essenciais de suas empresas, no intuito de mantê-las competitivas”.

Diversos sistemas e técnicas de gestão foram desenvolvidos com este intuito: auxiliar os gestores na melhoria da qualidade e fornecer dados e indicadores para uma melhor tomada de decisão para garantir a melhoria da qualidade e, assim, uma maior competitividade para empresas. Porém, devido a quantidade e parcialidade dos modelos existentes, existe certa confusão por parte dos gestores para a escolha e implementação dos mesmos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2007).

Em tal contexto, destaca-se a Administração da Qualidade Total (TQM; TQC) devido à sua ampla aplicabilidade e implementação relativamente simples, visto que a mesma, em sua essência, “[...] é uma filosofia, uma forma de pensar e trabalhar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores. Tenta mover o foco de uma atividade puramente operacional, transformando-a em responsabilidade de toda a organização.” (SLACK *et al.*, 1997). Casas (2011, tradução nossa) afirmam que “cada vez mais as companhias vêm percebendo que o TQM é mandatório para a sobrevivência” e que “companhias sem o TQM irão, cedo ou tarde, desaparecer da lista telefônica”.

De acordo com Campos (1992), o Controle da Qualidade Total (TQC) é baseado no trabalho de autores consagrados na área, como Taylor, Shewhart, Maslow e Juran. Também é explicado que sua aplicação exige a tomada de decisão por meio de fatos e dados, o gerenciamento preventivo e a completa análise e solução de problemas, com o devido isolamento de suas causas fundamentais; sendo essenciais, também, a cobrança de resultados

e o empenho de cada membro da organização em fazer o melhor que puder no desempenho de suas funções e de maneira independente.

Pelo fato do TQM ser movido a resultados e ter predileção pela atuação independente, tem-se grande importância no gerenciamento e desdobramento de Diretrizes e Metas, nos quais são definidos o caminho e meios a serem seguidos pelos colaboradores para a satisfação das expectativas dos acionistas e clientes da companhia. Há, então, a enorme necessidade da implementação de uma sistemática de gerenciamento da rotina, não só como uma forma de garantir que cada colaborador da empresa saiba sua função, tenha conhecimento das ferramentas essenciais de análise e solução de problemas e esteja ciente da necessidade de buscar a melhoria contínua, mas como uma solução para que os “níveis hierárquicos superiores possam se ‘esquecer’ do dia-a-dia e cumpram sua obrigação, que é olhar para o mercado, para os concorrentes e para o futuro” (CAMPOS, 1992). O autor também frisa que o Gerenciamento da Rotina e do Trabalho do Dia-a-Dia constitui na base do TQM.

Qual o impacto, porém, que o desenvolvimento pleno do TQM causaria em uma companhia que, comprovadamente, não possui o controle de custos presente no dia-a-dia da qualidade total, muito menos um alinhamento de procedimentos internos favorável ao crescimento da empresa? Qual o caminho a seguir em uma implantação da metodologia?

1.2 Justificativa

É interessante notar que ainda existem companhias que não acompanham a evolução das técnicas de gestão nos últimos anos. Seja pelo medo da mudança ou devido às condições favoráveis do mercado, desenvolveu-se na empresa estudada uma cultura de acomodação, o que é completamente incompatível com a metodologia do TQM e a uma cultura de atingimento de metas.

Após uma auditoria preliminar na empresa estudada, foram destacadas a falta da determinação de processos críticos e procedimentos operacionais escritos, ausência de mapeamento de processos e, em consequência, ausência de padronização de tarefas, de rotinas de treinamento e diagnóstico de falhas e, por fim, a completa falta de índices de monitoramento. Chamou a atenção dos auditores, também, o amplo número de anomalias do setor, a falta de evidências que demonstrem a busca pelo atingimento de resultados, tais quais e-mails de direcionamento, atas de reunião e demais documentações comprobatórias; a ausência de um planejamento de longo prazo e até mesmo falhas na definição de metas.

Gerenciar é, essencialmente, atingir metas e, quando existe um grande número de anomalias em um setor, o tempo das pessoas acaba sendo aplicado na resolução das mesmas, ao invés do foco no planejamento e atingimento de metas, conforme explicado por Campos (1998). O setor estudado estava sendo gerido de forma a promover a resolução de anomalias pontuais, sendo dado pouco ou nenhum foco ao atingimento de metas, estando, então, sua operação em completa falta de conformidade com o direcionamento corporativo a ser adotado.

Isso se traduz em uma perda mensal na casa dos seis dígitos com multas relativas ao pagamento de notas fiscais fora do prazo, em um grande número de protestos contra a empresa em diversos cartórios, e na perda de fornecedores importantes que, por causa de atrasos, tendem a recusar novas transações com a empresa em questão, além de custos adicionais a cada compra devido à falta de confiança da empresa na praça. Em certos casos, como consequência do porte da companhia estudada, o fornecedor tem a mesma como único cliente. Assim, um atraso no pagamento pode significar risco de falência para a empresa credora e crise para a economia de pequenas cidades nas quais a mesma eventualmente possua operações.

Trata-se, então, de grande importância a aplicação da sistemática exposta, não só para a adequação a diretrizes corporativas, mas devido ao potencial que o estudo tem para melhorar a imagem da empresa e para a diminuição de prejuízos evitáveis. Também é interessante notar que o método proposto será aplicado em um ambiente de escritório e que a maior parte da bibliografia encontrada se refere a ambientes industriais.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver uma sistemática de gerenciamento da rotina para a área de Pagamentos e Recebimentos de uma multinacional.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar análise administrativa;
2. Estudar os processos internos do setor.
3. Estabelecer os padrões de operação para processos críticos;

4. Sugerir uma rotina de treinamento e diagnósticos de falhas na rotina;
5. Propor uma sistemática de organização de documentação comprobatória.

1.4 Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo, encontra-se a contextualização, o problema encontrado, a justificativa, os objetivos geral e específico e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, encontrar-se-á a fundamentação teórica.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia a ser utilizada.

No quarto capítulo, é apresentado o estudo de caso.

Por fim, no quinto capítulo, estão presentes as considerações finais do estudo comparadas aos objetivos propostos, bem como sugestões de trabalho adicionais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Qualidade

Diversos autores criaram definições de qualidade para satisfazer os seus diferentes pontos de vista sobre o tema. É demonstrado por Garvin (1989) o fato de que a grande maioria das descrições expostas na literatura pode se encaixar em cinco tipos de abordagem: transcendental, onde a qualidade não pode ser definida precisamente, pois consiste em uma característica inata e intangível ao produto a ser percebida apenas com a experiência do cliente; focada no produto, na qual a qualidade é uma variável precisa e mensurável, e variações na mesma são ocasionadas por eventuais diferenças ou falhas de quantidade, processamento ou composição do produto; focada na fabricação, que define qualidade como o melhor atendimento às especificações e menor desvios de design; a centrada no valor, onde um produto de qualidade é aquele que fornece a melhor performance pelo menor preço final; e a abordagem focada no usuário, que trata a qualidade como a melhor habilidade de suprir as expectativas e necessidades dos clientes ou consumidores, colocando dados de mercado no centro do planejamento.

Após a análise do exposto acima, Slack, Chambers e Johnston (2002) efetuam o desenvolvimento da definição “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”, sendo a conformidade relacionada ao atendimento das especificações de manufatura; a expectativa do consumidor a combinação das noções de valor e foco no usuário, tendo-se a noção de que a consistência, por fim, dizendo respeito à necessidade de se manter a constância no atendimento de ambos os requisitos.

Juran e Godfrey (1998, tradução nossa), de forma semelhante, dividem o conceito de qualidade em dois tópicos: o atendimento às expectativas do consumidor e, em contrapartida, na ausência de falhas que possam ocasionar reclamações ou queixas. Assim, é possível maximizar o lucro por meio do correto gerenciamento da Qualidade.

Campos (1992) aprofunda o pensamento dos autores anteriores, considerando um produto ou serviço de qualidade definido como aquele que atende perfeitamente e de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo as expectativas de seus clientes, definição esta doravante adotada no trabalho.

2.2 Controle da Qualidade Total (TQM, TQC)

2.2.1 Definição

Desenvolvida no decorrer dos anos 50 e 60, a Administração ou Controle Total da Qualidade, fortemente baseada nos ensinamentos de Deming e Juran, consiste em um sistema orientado ao processo, construído nas crenças de que a qualidade é executada quando atende aos requisitos impostos pelo cliente e que a mesma não é responsabilidade apenas do “fiscal da qualidade”, mas de todos os que fazem parte da organização, devendo permear a empresa do início ao fim do processo produtivo (HINDLE, 2008, tradução nossa).

Juran e Godfrey (1998, tradução nossa) afirmam que os termos TQM (Total Quality Management) e TQC (Total Quality Control) são sinônimos utilizados para definir a mesma metodologia utilizada para o gerenciamento da Qualidade Total, sendo o primeiro mais conhecido no ocidente e o segundo adotado no Japão.

Montgomery (2008, tradução nossa) define TQM como sendo “uma estratégia para implementar e gerenciar as atividades de melhoria da qualidade a nível organizacional”.

Casas (2011, tradução nossa) relaciona Qualidade, Qualidade Total e TQM na seguinte forma: enquanto Qualidade consiste em “satisfazer às necessidades dos consumidores de maneira contínua”, Qualidade Total seria definida como “a obtenção da Qualidade pelo menor custo” e TQM seria, por fim, “atingir a Qualidade Total com o apoio de todos da corporação”. Juran e Godfrey (1998, tradução nossa) definem os objetivos da Qualidade Total como sendo, além do corte de custos, “[...] o aumento do lucro, a satisfação do consumidor e empregados engajados”.

Campos (1992), em contraste, separa o Controle Total da Qualidade em dois conceitos: o Controle Total, que é aquele executado por todas as pessoas da empresa de forma sistêmica e harmônica; e Qualidade Total, que consiste na satisfação de todas as pessoas, definindo o TQM como “[...] o controle exercido por todas as pessoas para satisfazer todas as pessoas”.

O TQM também pode ser descrito do ponto de vista das dimensões definidas por Campos (1992):

- a) qualidade, consistindo na definição de qualidade pela ótica da satisfação total ao cliente;
- b) custo, abrangendo o conhecimento de todos os custos envolvidos no processo produtivo, tais quais custos de compras, recrutamento e seleção e outros processos auxiliares, de modo a ser buscada sempre a redução dos valores;

- c) entrega, englobando-se os índices que medem a eficácia da entrega dos produtos ou serviços finais e intermediários de uma empresa, tais quais índices de atrasos, entrega no local errado e quantidades erradas;
- d) moral, fazendo parte dessa dimensão os conceitos relativos à satisfação média dos empregados de determinado departamento ou setor da empresa estudada. Consistem nos índices de absenteísmo, *turn-over*, reclamações trabalhistas, etc;
- e) segurança, sendo os índices relativos à segurança dos funcionários, que medem o número de ocorrências de acidentes e gravidade dos mesmos, bem como os relacionados à segurança do usuário, por meio da responsabilidade civil no uso do produto, são partes fundamentais dessa dimensão.

2.2.2 Princípios

De acordo com Campos (1990), a implementação da qualidade total em uma empresa, como no caso a ser estudado, requer a completa internalização dos princípios a seguir descritos:

2.2.2.1 Princípio da total satisfação dos clientes

Este princípio é uma mola mestra da gestão pela qualidade. Os clientes são a razão de existir de uma organização, e esta deve saber servir com perfeição aqueles que demandam seus serviços. É preciso buscar a excelência no atendimento, se diferenciando de seus concorrentes e assegurando a satisfação de todos os tipos de clientes (CAMPOS, 1990).

Conforme mostrado anteriormente, a satisfação dos clientes é tida como uma das principais vertentes da qualidade, sendo o objeto de diversos autores na área, entre os quais Edwards, Gilmore, Steiner, Maynes e Juran (GARVIN, 1989, tradução nossa).

Juran e Godfrey (1998, tradução nossa) ressaltam que o principal objetivo de se colocar o consumidor na linha de frente do planejamento da qualidade consiste em dar prioridade total ao lucro. Os autores ainda afirmam que, para a maioria dos departamentos responsáveis por assegurar a qualidade, esta significaria adequação ao uso. Porém, o tema não é tão facilmente tratável, visto que diversos fatores que impactam a experiência do cliente, tais quais explicações e esclarecimentos em linguagem simples, confidencialidade, o preenchimento desnecessário de formulários, entre outros; não estão relacionados diretamente ao produto em si.

Slack, Chambers e Johnston (2002) pontuam o fato de que, mesmo quando o produto ou serviço atende às especificações propostas, muitas destas podem passar despercebidas pelo consumidor, especialmente questões operacionais e técnicas.

É interessante notar que, mesmo com o conceito de que os serviços que envolvem um produto também impactam em sua qualidade percebida, as empresas, por muito tempo, negligenciaram essa dimensão e tiveram postura relativamente reativa, com os responsáveis pela qualidade dos mesmos “[...] sentados atrás de um balcão de reclamações” (LIMA, 2003).

2.2.2.2 Princípio da gerência participativa

Os gerentes de todos os níveis da organização devem ter a atuação profissional de marcar sua presença nos processos de comunicação da empresa, tanto os formais quanto os informais. A participação é muito importante e os gerentes devem ouvir permanentemente o que pensam os seus subordinados (CAMPOS, 1990).

O TQM exige uma mudança cultural forte na companhia que se propõe à sua adoção, e tal transformação não é possível sem ambos o profundo conhecimento sobre o tema e o total engajamento da administração da empresa (CASAS, 2011, tradução nossa).

O autor ainda descreve as seguintes etapas a serem seguidas pela gerência da empresa:

1. A gerência precisa entrar em um acordo acerca das metas, condições e obstáculos para a introdução do TQM.
2. A gerência precisa ter coragem para enfrentar tradições.
3. Durante a implementação da nova “qualidade organizacional”, a gerência precisa apontar um encarregado para melhorias de qualidade que tenha acesso direto à administração superior.
4. A gerência precisa, o quanto antes, desenvolver uma equipe para aconselhar no andamento da melhoria contínua na companhia.
5. A gerência precisa explicar para os empregados o porquê da necessidade das alterações e que elas envolverão todos da companhia.
6. A gerência precisa explicar que toda atividade e todo trabalho possui os seus próprios fornecedores e clientes.
7. A gerência precisa assegurar-se de que todo e qualquer empregado na empresa participe ativamente de uma equipe (DEMING, 1982 *apud* CASAS, 2011, tradução nossa).

Montgomery (2008, tradução nossa) pontua a falta de compromisso e envolvimento da gerência como o maior motivo para o fracasso na implementação do TQM.

2.2.2.3 Princípio do desenvolvimento dos recursos humanos

O sentido maior deste princípio é buscar a valorização do capital humano na empresa, enfocando o seu crescimento e plena realização como peças fundamentais na obtenção da qualidade total (CAMPOS, 1990).

As pessoas representam, em suas particularidades, o capital intelectual das organizações. A execução de seus talentos individuais agrega valor à empresa na medida em que são estimuladas, desenvolvidas e recompensadas de acordo com suas superações. (PACHECO, 2005 *apud* GIRARDI *et al.*, 2011).

Chiavenato (2009) reafirma a importância das pessoas em uma organização, ressaltando a necessidade de quatro alavancadores indispensáveis a qualquer empresa que deseja valorizar ainda mais o seu capital humano: autoridade, na forma de dar às pessoas autonomia para tomada de decisões sob diferentes aspectos; facilitar o acesso e disseminação da informação entre os colaboradores; reconhecer o desempenho e superação por meio de recompensas e incentivos e, por fim, facilitar a ampliação das competências pessoais de cada colaborador, por meio do acesso à informação e exercício da autoridade.

Todos os funcionários podem afetar a qualidade de um produto ou serviço: desde pessoas que trabalham diretamente em sua concepção até as que estão na ponta da cadeia produtiva, conforme demonstrado anteriormente e pontuado novamente por Slack, Chambers e Johnston (2002). Os autores, também, comentam sobre a perfeita aplicabilidade do conceito de *empowerment* à essa área do TQM: ao contrário do que é usualmente entendido, *empowerment* consiste em mais do que simples autonomia no trabalho, mas também na permissão para se alterar o trabalho em si. As vantagens de uma sistemática de *empowerment* consistem no aumento da rapidez às necessidades e insatisfações dos consumidores; e na melhoria das percepções dos colaboradores sobre seus empregos, em seu entusiasmo ao atender clientes e no aproveitamento de seus serviços (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

2.2.2.4 Princípio da constância de propósitos

A constância de propósitos surte efeitos desejados quando integrada à cultura da organização. Significa dizer que seus benefícios são incontestáveis quando todos os recursos humanos envolvidos com a empresa estejam mobilizados segundo uma mesma filosofia. (CAMPOS, 1990).

Montgomery (2008, tradução nossa) pontua, em sua definição para TQM, o fato da metodologia utilizar um largo espectro de ideias e conceitos integrados às metas corporativas para “[...] focar todos elementos da organização ao redor do objetivo da melhoria da qualidade”. O autor também ressalta a importância da análise e planejamento da qualidade como fundamentais, visto que, como a qualidade é responsabilidade de todos, acabaria por se tornar responsabilidade de ninguém caso não exista a correta identificação das respectivas

responsabilidades de cada um, um controle de custos rigoroso, e, como comentado anteriormente, o engajamento da gerência. (MONTGOMERY, 2008, tradução nossa).

Casas (2011, tradução nossa) comenta que as metas e políticas internas são os principais meios para a empresa projetar a sua visão de futuro, bem como ressalta a importância da integração entre as pessoas que executam e realizam o planejamento estratégico, sendo a participação daquelas essenciais para a formulação de objetivos alcançáveis; por fim, afirma-se que o planejamento só deve ser concluído após a discussão acerca dos recursos necessários para a sua implementação seja feita entre diretores, gerentes e a operação.

Juran e Godfrey (1998, tradução nossa) afirmam que, com o passar dos anos, o TQM se tornou vital no planejamento estratégico das empresas, pelo fato de não poder ser ignorado quando na elaboração da mesma, graças à obrigatoriedade em todos os processos da companhia para o atingimento de seus objetivos.

2.2.2.5 Princípio do aperfeiçoamento contínuo

É um princípio que caracteriza a capacidade permanente de mudança para melhor na organização, um incentivo sistemático à melhoria, com o objetivo de buscar não só satisfazer as necessidades do mercado, mas até mesmo antecipá-las (CAMPOS, 1990).

Juran e Godfrey (1998, tradução nossa) definem o conceito de *kaizen*, ou melhoria contínua, como sendo a ideia da melhoria por meio de alterações de pequena escala, incrementais e de modo contínuo, a terem o efeito de uma alteração em larga escala com o tempo.

Imai (1986, *apud* Montgomery, 2008, tradução nossa) afirma que, dentre os diversos conceitos japoneses aplicados à gestão, o *kaizen* é o que elemento mais importante da cultura de qualidade japonesa, sendo um dos fatores que a caracteriza. O autor também afirma que “todos os membros da companhia devem ter conhecimento das ferramentas básicas de melhoria da qualidade” (MONTGOMERY, 2008, tradução nossa).

Slack, Chambers e Johnston (2002) salientam a natureza não radical e menos ambiciosa do *kaizen* no curto prazo, concluindo que o mesmo “[...] favorece a adaptabilidade, o trabalho em grupo e a atenção de detalhes”. Os autores ainda pontuam o fato da melhoria contínua requerer pouco investimento, a necessidade do envolvimento de todos, a natureza dispersa dos riscos envolvidos. Também comentam o seguinte.

“Melhoramentos grandes e dramáticos podem ser implementados se e quando eles pareçam significar passos de melhoramentos significativos, mas entre essas ocasiões a operação pode continuar fazendo seus melhoramentos kaizen discretos e menos espetaculares”. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

2.2.2.6 Princípio da gerência de processos

Entendendo o processo como um conjunto de causas que geram um determinado efeito, esse princípio preconiza que todos os processos numa organização, em qualquer nível, sejam desenvolvidos em quatro atos distintos: planejamento, execução, avaliação e ações corretivas, que em conjunto têm a denominação de ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) (CAMPOS, 1990).

O mapeamento e análise do fluxo de processos consiste na primeira etapa para o planejamento do controle da qualidade (JURAN; GODFREY, 1998, tradução nossa).

Graham e LeBaron (1994, *apud* Gonçalves, 2000a) afirma a impossibilidade da existência de um produto ou serviço sem a existência de um processo por trás do procedimento de fabricação ou fornecimento dos mesmos, e vice-versa (processos não existem sem um fim). O autor também fornece uma definição formal de processo, como sendo “[...] qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000a).

Montgomery e Runger (2009) explanam acerca da relação entre qualidade de projeto, que consiste no nível das especificações deliberadas pela direção ou engenharia para determinado produto ou serviço, e a qualidade da conformidade, que se traduz na “redução sistemática de variabilidade e eliminação de defeitos até que cada unidade produzida seja idêntica e livre de defeito” (MONTGOMERY; RUNGER, 2009), o que demonstra a importância de se diminuir a variabilidade nos resultados obtidos por um processo e, assim, estando em conformidade com o conceito enunciado por Slack, Chambers e Johnston (2002), citado na Introdução e explicando a relação entre o gerenciamento de processos e o TQM.

2.2.2.7 Princípio da delegação

Os processos modernos de gestão exigem da alta administração um contato permanente com clientes, fornecedores e empregados. A agilidade desse processo decorre de um alto nível de delegação, um sistema ágil de comunicação e um sistema de informações gerenciais automatizadas (CAMPOS, 1990).

Oliveira (2007) define delegação como sendo a transferência de autoridade entre um chefe e seu subordinado para a realização de determinada tarefa ou função. O autor ainda fala sobre a necessidade de entendimento e aceitação da delegação, o fato de a mesma precisar ser proporcional ao nível de autoridade previsto para os cargos e sobre a não

existência da delegação de responsabilidade, ou seja, quanto à realização ou não da atividade. (OLIVEIRA, 2007).

Slack, Chambers e Johnston (2002) falam da necessidade de delegar atividades para os subordinados como uma forma de deixar a gerência dar suporte às áreas, saindo da função operacional para a estratégica.

2.2.2.8 Princípio da disseminação de informações

Os princípios da qualidade total têm como pré-requisito uma total permeabilidade no fluxo de informações da empresa. A participação no processo de definição desses tópicos é a melhor forma de assegurar o compromisso com a sua execução. (CAMPOS, 1990).

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001), as empresas devem se focar em duas problemáticas no que diz respeito ao conhecimento: procurar formas de estimular o processo de aprendizagem organizacional e descobrir meios e métodos para administrar esse conhecimento, de forma a atender as suas necessidades estratégicas.

Casas (2011, tradução nossa) aborda a necessidade de se criar ferramentas para se registrar e, assim, tornar úteis para a tomada de decisões as informações passadas verbalmente que possam ser de alguma importância para os processos.

Juran e Godfrey (1998, tradução nossa) afirmam que a obtenção, separação, seleção e entendimento de toda a informação gerada e que possa ser de alguma utilidade produtiva é uma jornada sem fim. O autor ainda afirma que “O planejamento do controle da qualidade deve providenciar uma rede de informações que pode servir para todos os tomadores de decisão” (JURAN; GODFREY, 1998, tradução nossa), complementando as vantagens de se ter uma rede de informações como sendo, além da facilitada tomada de decisões, a obtenção de dados acerca do desempenho do produto no mercado, ameaças e oportunidades de melhoria.

2.2.2.9 Princípio da garantia da qualidade

Através desse princípio, ações sistemáticas e planejadas devem ser desenvolvidas para evidenciar que requisitos relacionados com a qualidade passível de percepção pelos clientes possam ser evidenciados objetivamente. Para isso, a garantia da qualidade requer inspeção, através do gerenciamento de processos buscando facilitar as ações do usuário (CAMPOS, 1990).

Para Barbosa *et al.* (1995) a garantia da qualidade é o fim do TQM, citando o domínio dos conceitos da qualidade total, o domínio e utilização de técnicas e métodos e a

utilização de veículos gerenciais, tais quais o Gerenciamento da Rotina, como os três pilares que a sustentam.

Juran e Godfrey (1998, tradução nossa) fazem uma comparação entre os conceitos de controle e garantia da qualidade: enquanto o primeiro diz ajuda no gerenciamento do trabalho das pessoas responsáveis pela condução das operações da empresa, a garantia da qualidade tem como principal propósito informar àqueles que não participam diretamente da produção e elaboração do produto, mas precisam saber sobre o andamento do processo produtivo e como está o atendimento do produto às especificações. Pode-se, ainda, comparar o conceito de garantia da qualidade com o de um seguro, pois “[...] ambos envolvem o gasto de uma pequena soma para assegurar proteção contra uma grande perda. No caso da garantia da qualidade, a proteção consiste em um aviso prévio que pode evitar a perda. No do seguro, há a compensação depois da perda” (JURAN; GODFREY, 1998, tradução nossa).

2.2.2.10 Princípio da não-aceitação de erros

Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de empregados e dirigentes, de forma que todos busquem a perfeição em suas atividades. A satisfação do cliente com o produto ou serviço adquirido resulta do nível de desempenho desejável que ele julgue adequado. O padrão de desempenho desejável deve ser o “zero defeitos” (CAMPOS, 1990).

A melhoria da qualidade consiste em um processo complexo e que requer, por vezes, uma radical mudança de hábitos e rotinas, de modo que a cultura da organização em si acaba por ser alterada (JURAN; GODFREY, 1998, tradução nossa).

Nesse contexto, há a necessidade de se criar um programa zero-defeitos, de modo a alinhar o modo no qual os empregados agem, sempre buscando a melhoria contínua de suas atividades, ao condicionamento do trabalho para a eliminação de falhas, por meio da investigação de resultados particularmente bons, da eliminação sistemática de falhas e da introdução de ferramentas para evitar falhas (CASAS, 2011, tradução nossa).

2.3 Gerenciamento da rotina do trabalho no dia-a-dia

2.3.1 Definição

Lobos (1991) afirma que as metas são parte importante do gerenciamento da qualidade, sendo elas, necessariamente, o resultado de um planejamento inspirado na satisfação dos clientes. Chiavenato (1995) explica que as metas, ou objetivos, indicam uma

orientação a seguir para a empresa e devem justificar as atividades e existência da companhia. O autor também cita a satisfação do cliente como um dos objetivos mais comuns de uma empresa (CHIAVENATO, 1995).

Campos (1992) descreve o conceito de diretriz como sendo o alinhamento entre a Diretriz principal de alta prioridade, isto é, a representação da visão estratégica contendo a direção que as atividades gerenciais precisam tomar, áreas prioritárias de atuação, etc; e os conceitos de “meta” e “procedimentos a serem seguidos para o cumprimento das metas da alta administração”, este último precisando, obrigatoriamente, ser definido por meio de fatos e dados.

O autor, por fim, descreve o termo “gerenciamento pelas diretrizes”, afirmando que o seu maior objetivo consiste em “[...] assegurar a garantia da qualidade em toda a empresa” (CAMPOS, 1992) e constatando como obrigatórias para sua implementação a busca pelo alcance das metas da administração comprometidas pela alta direção, a compreensão por parte dos colaboradores acerca de seu posicionamento na companhia e suas responsabilidades e, por fim, “melhorar continuamente as operações da Rotina do Trabalho no Dia-a-dia, padronizando estas operações através do Método de Solução de Problemas [...]” (CAMPOS, 1992).

Slack, Chambers e Johnston (2002) expõem a importância do controle gerencial sobre o trabalho, o que permite o seu estudo de forma a torná-lo mais eficiente e, em conjunto com a aplicação dos conceitos de *empowerment*, permite um maior comprometimento e motivação por parte dos colaboradores. Chiavenato (2009) lista a padronização das rotinas como uma das características de organizações complexas, demonstrando a sua ênfase nas tarefas em si ao invés das pessoas. Casas (2011, tradução nossa) pontua sobre o fato do TQM exigir um planejamento de longo prazo e a participação ativa de todos os funcionários no processo obrigatória em sua realização.

A Gestão da Rotina, por fim, consiste na aplicação prática dos conceitos e técnicas do TQM no dia-a-dia, de maneira ordenada, mapeada e gerenciável, de modo que a própria rotina possa ser alterada para a obtenção de melhorias visíveis na qualidade.

2.3.2 Implementação

Campos (1992) recomenda que, para a implementação do TQM, deve-se haver, de maneira ideal, um seminário ou palestra, de forma introdutória e superficial aos ideais do TQM, a ser seguido pelo aprofundamento do tema pelos líderes da empresa e posterior análise

da situação atual da empresa no mercado; o estabelecimento de metas e estratégias para atingimento das mesmas; a criação de um “Comitê de Implementação do TQM” e nomeação de um “Coordenador do TQM”, de modo a centralizar a avaliação e acompanhamento do processo de implementação do TQM na organização. Posteriormente, o autor afirma que, a nível de células gerenciais, a ênfase deve ser feita na implantação da Rotina (Campos, 1992).

Slack, Chambers e Johnston (2002) pontuam a alta frequência de fracasso na implantação do TQM, citando o fato do TQM perder eficácia com o tempo e a falta de maestria quando na implementação da metodologia como principais razões. Os autores ainda introduzem os seguintes fatores como essenciais para o sucesso de programas de melhoria de desempenho, como o TQM: a existência de uma estratégia de qualidade, do apoio da alta administração, de um grupo de comando, responsável por planejar a implementação do programa; a reestruturação das atividades para o trabalho em equipe; o reconhecimento formal dos esforços de melhoria e a nomeação de um gerente de treinamento, de modo a se responsabilizar pela parte técnica da metodologia.

Por fim, tem-se que um plano de implementação de Gestão da Rotina deve conter as seguintes premissas:

- a. Definição dos itens de controle – definir os itens de controle do chefe da seção nas dimensões da qualidade total (Q, C, E, M, S) sempre em função das pessoas e dos clientes em particular, sejam eles internos ou externos. Fazer a Tabela de Itens de Controle e os Gráficos. Estabeleça meta para os itens de controle.
- b. Padronizações – fazer os fluxogramas da seção, definindo os processos críticos e tarefas críticas. Fazer um plano de implantação da padronização.
- c. Solução de problemas – conduzir o shake-down e iniciar a prática da solução de problemas. Montar um “Plano de Ação” para a seção, contendo as metas a serem alcançadas e os meios a serem utilizados, inclusive os projetos de solução de problemas.
- d. Controle do Processo – À medida que os processos da seção forem sendo padronizados e os principais problemas resolvidos, estabelecer as Cartas de Controle, tendo como objetivo sinalizar desvios a serem corrigidos e indicar a necessidade de reduzir a dispersão dos valores dos itens de controle (CAMPOS, 1992).

2.3.3 Gerenciamento de processos

Conforme elucidado anteriormente, um processo consiste em um conjunto de causas que geram um determinado efeito, tendo a existência de qualquer produto ou serviço condicionada, obrigatoriamente, na presença de uma série de etapas pela qual é realizada a fabricação e/ou fornecimento do mesmo. O gerenciamento eficaz dos processos consiste,

então, em um campo chave do TQM, visto que, após a devida implementação da ideologia os processos internos precisam ser identificados e mapeados, de forma que seja possibilitada a análise e uso de ferramentas administrativas, de modo a melhorar a execução das atividades individuais de cada colaborador do processo. (CAMPOS, 1990; GRAHAM; LEBARON, 1994 *apud* GONÇALVES, 2000a, 2000b; JURAN; GODFREY, 1998, tradução nossa; MONTGOMERY; RUNGER, 2009)

Assim sendo, sempre que há a ocorrência de algum efeito, fim, falha ou resultado é possível elencar um conjunto de causas que influenciaram tal evento, as quais podem ser estudadas de modo que a ocorrência de tais eventos seja estimulada, minimizada ou anulada, conforme for o retorno dos benefícios para a organização. (CAMPOS, 1992)

É recomendável a realização de uma análise e avaliação críticas da organização antes de se iniciar qualquer a implementação de qualquer sistemática prévia de gerenciamento de processos (CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002).

Costa *et al.* (1997) clarifica a relação do Gerenciamento de Processos com o TQM ao afirmar o seguinte:

[...] a metodologia de Gerenciamento de Processos é usada para avaliar as atividades do processo produtivo, as quais influenciam no desempenho do produto no mercado. Esse tipo de abordagem conduz a empresa ao aumento global da qualidade e produtividade, bem como a mantém em sintonia com o mercado, por meio da tradução dos desejos dos consumidores para toda a cadeia produtiva da empresa. O resultado é o aumento da competitividade e a permanência da empresa no mercado. (Costa *et al.*, 1997)

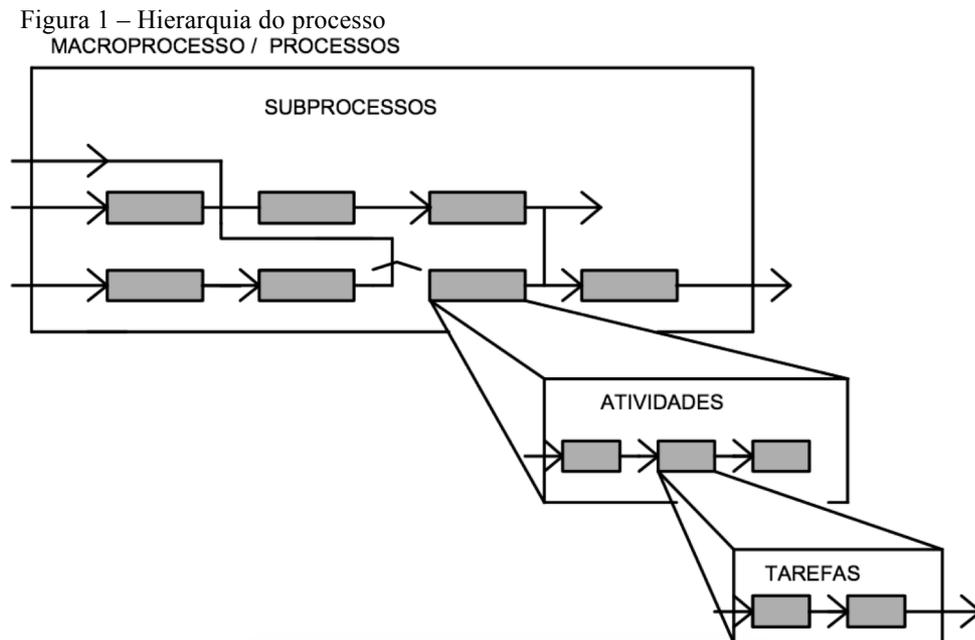
2.3.3.1 Definição do processo

Consiste na primeira etapa do Gerenciamento de Processos. É onde serão definidos o escopo do processo, suas inter-relações com fornecedores e clientes e a execução do mapeamento de processos, onde ocorre a modelagem do processo por meio de uma representação gráfica detalhada na qual são representados detalhes relevantes para sua análise (CAMPOS, 2009).

2.3.3.2 Os processos nas empresas

Gonçalves (2000a) afirma que empresas são grandes aglomerados de processos que podem interagir entre si de forma a formar longas cadeias de atividades visando um determinado output.

Campos (1992) discorre sobre a divisibilidade dos processos: atividades grandes e complexas podem ser divididas em processos menores, e estes, também, podem ser divididos ainda em processos menores, o que pode ser feito de maneira contínua de modo a ser estabelecido um controle eficaz sobre os mesmos o que, caso seja obtido, permite uma melhor administração do processo todo, pois o controle dos processos menores facilita a localização dos problemas e o tratamento de suas causas. O conceito de divisão dos processos pode ser analisado na Figura 1.



Fonte: Costa *et al.* (1997)

Ao se estudar processos empresariais, deve-se levar em consideração o fato de que, por vezes, diversas atividades fundamentais para a viabilidade do negócio não possuem início ou fim claros, ou ainda um fluxo não definido, como ocorre, por exemplo, nos processos de avaliação da equipe e desenvolvimento dos gerentes (GONÇALVES, 2000).

Tal fato ocorre, especialmente, em empresas altamente informatizadas, onde a identificação do movimento do trabalho torna-se significativamente difícil devido ao fato do objeto trabalhado nos processos trafegar por meios digitais. Também há de se avaliar o caso das equipes multidisciplinares, onde um agente pode ser responsável por várias etapas de trabalho, não necessariamente em ordem cronológica (GONÇALVES, 2000).

2.3.4 Mapeamento de processos

O mapeamento de processos consiste em uma ferramenta completa para visualização e entendimento das atividades realizadas em determinado processo, assim como da inter-relação que existe entre elas e entre os processos em si. (CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002).

Consiste, assim, em uma importante ferramenta gerencial analítica e de comunicação, cuja análise estruturada permite a “[...] redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização” (CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002). Os autores ainda discorrem sobre o fato de o mapeamento permitir a simplificação ou eliminação dos processos que necessitam de mudanças.

Montgomery e Runger (2009) ressaltam o fato do mapeamento de processos melhorar consideravelmente a visão geral sobre as atividades corporativas, pelo fato do mesmo quase sempre abordar partes do processo que passam despercebidas ou não eram compreendidas completamente.

A metodologia para o mapeamento de processos pode ser sintetizada na seguinte afirmação:

“O mapeamento do processo é um trabalho de coleta de dados junto aos participantes do processo, que mais o conhecem, tais como operadores e encarregados. Na coleta destas informações também são repassadas aos funcionários treinamentos informais sobre todo o funcionamento da metodologia, reforçando conceitos de cliente e fornecedor interno e externo, preparando-os para receptividade e continuidade da metodologia” (COSTA *et al.*, 1997)

As informações agrupadas por meio do mapeamento de processos (com seus subprocessos, atividades e tarefas) permite, então, a elaboração do estudo do fluxo de processos por meio de fluxogramas, gráficos de medição e gráficos de controle, pelos quais será possível realizar o diagnóstico acerca de quaisquer resultados indesejáveis causados por problemas no processo (COSTA *et al.*, 1997).

Normalmente, é necessária a seguinte sequência de etapas para a execução de um mapeamento de processos:

1. Definição das fronteiras e clientes do processo, dos principais inputs e outputs e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
2. Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
3. Criação do modelo com base na informação (BIAZZO, 2000 *apud* CORREIA, 2002)

2.3.4.1 Fluxograma

Cury (2013) discorre sobre o conceito de gráficos de processamento, que consistem em uma ferramenta útil no andamento das análises administrativas quando as mesmas requerem uma forma de representação que vá além das palavras escritas e mostre, de maneira visual, os dados e informações coletados durante o andamento da mesma. Para tanto, tal recurso se dispõe do uso de símbolos representativos das ocorrências observadas em conjunto com textos elucidativos, atentando-se ao seguimento de certas regras, de modo a tornar a análise do gráfico mais compreensível e racional. Os gráficos de processamento são especialmente úteis na análise da exata tramitação de fluxos de trabalho, de documentos ou de uma rotina.

O fluxograma consiste, então, em um gráfico de processamento, sendo especial devido ao fato de ter se consolidado como uma ferramenta universal para a elaboração de esquemas representativos de processos diversos, o que promoveu certa padronização quanto ao uso dos símbolos presentes na ferramenta, salvo casos onde há alguma atividade específica que não seja contemplada com a simbologia adotada, caso em que é usado um símbolo desconhecido com sua referida legenda (CURY, 2013).

A elaboração de um fluxograma deve partir da premissa de representar o trabalho como é feito no dia-a-dia, em contraste com o que é esperado pelos setores de planejamento e estabelecido por meio de manuais de procedimentos (a serem discutidos adiante) (OLIVEIRA, 2007).

Os principais tipos de fluxograma são o fluxograma vertical, o fluxograma parcial ou descritivo, e o fluxograma global ou de coluna (OLIVEIRA, 2007). Neste trabalho, serão abordados os fluxogramas vertical e global.

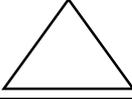
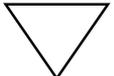
2.3.4.2 Fluxograma vertical

Consiste no tipo mais usado para o mapeamento de rotinas em um determinado setor. Sua criação consiste no preenchimento de um formulário no qual está presente a simbologia relacionada, tendo, assim, maior utilidade nas atividades de levantamento, pelo fato de que o formulário pode ser preenchido imediatamente na presença de um colaborador ou durante o exame de determinado processo (CURY, 2013).

Outras vantagens desse tipo de fluxograma consistem na clareza em sua apresentação, o que permite uma melhor leitura por parte do colaborador entrevistado durante as atividades de levantamento a que é proposto o seu uso, bem como o fato do formulário ser

editável de acordo com as preferências do analista responsável, o que permite, mas não se limita a, a adição de colunas específicas referentes à quantidade e distância dos passos necessários para o colaborador realizar a atividade, de campos para preenchimento de alterações propostas, de modo a serem comparadas com o modo em que o processo é executado atualmente, entre outros (Oliveira, 2007). O Quadro 1 possui um compilado dos símbolos mais comuns utilizados nesse tipo de fluxograma.

Quadro 1 – Simbologia do Fluxograma Vertical

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Análise ou Operação		Execução ou Inspeção
	Transporte		Permanência Temporária ou Passagem
	Arquivo Definitivo		Demora ou Atraso
			Arquivo Provisório

FONTE: Adaptado de Oliveira (2007)

O preenchimento do fluxograma vertical se dá, por fim, através da união sequencial dos símbolos presentes no lado esquerdo da folha mostrada no Quadro 1, bem como na adição das informações referentes às áreas por onde circulam os documentos e informações do sistema nos campos presentes no centro do formulário e, por fim, a descrição dos passos do sistema, no lado direito (OLIVEIRA, 2007).

2.3.4.3 Fluxograma global ou de coluna

O fluxograma global é a variante mais utilizada pelas empresas (Oliveira). Fornece uma visão global para os processos estudados, sendo, por isso, a melhor forma de se transmitir o fluxo de trabalho para a organização. Geralmente possui elaboração com base nos resultados obtidos pelos fluxogramas verticais e é desenhado sobre uma folha A3, depois reduzida para A4 (CURY, 2013).

Esse tipo de fluxograma possui diversos símbolos em comum com o fluxograma parcial ou descritivo, o que aumenta a homogeneidade entre as ferramentas. Demonstra com mais clareza cadeias de atividade que são executadas por mais de uma célula organizacional e apresenta maior quantidade de símbolos, logo uma maior versatilidade (Oliveira, 2007). Na Figura 2, são expostos alguns dos símbolos referentes ao Fluxograma Global.

Figura 2 – Simbologia do fluxograma global ou de coluna

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Documento
	Conector		Informação Oral
	Arquivo		Conector de Rotina
	Decisão		Conferência
	Inutilização ou Destruição do Documento		Sentido de Circulação Documentos
	Demora ou Atraso		Informações Oraís
			Material

Fonte: Oliveira (2007)

2.3.4.4 Identificação do fluxo de processos

Silva (2011) afirma que o procedimento de mapeamento do fluxo de processos consiste na análise acerca do relacionamento dos processos principais e subprocessos com os clientes internos e externos, de modo a ser verificada quaisquer interrupções que, quando ocorrem, podem vir a causar custos à organização além de uma queda significativa na agilidade dos processos.

Costa *et al.* (1997) estabelece uma relação entre a eficiência do fluxo de informações entre os processos e Sistemas de Qualidade, afirmado que estes são impactados quando há um fluxo desalinhado.

2.3.4.5 Identificação de processos críticos

Cunha (2012) classifica os processos críticos como sendo um dos muitos processos de apoio, ressaltando que os mesmos são vitais para a estratégia da organização.

Villarinho (1999) afirma que processos críticos são, por vezes, os que mais ocasionam problemas para o atingimento de um fim específico. Campos (1998) recomenda começar as alterações propostas em uma intervenção para implementação de uma sistemática de Gestão da Rotina pela área ou atividade com o pior desempenho.

Silva (2011) afirma que por meio da realização de um mapeamento de processos e do uso das representações gráficas promovidas pelos fluxogramas é possível a identificação dos processos críticos.

Campos (1998) define as tarefas críticas como sendo aquelas onde já ocorreram erros no passado e/ou as quais uma pequena falha pode prejudicar significativamente a qualidade do produto ou serviço.

Juran e Godfrey (1998, tradução nossa) discorrem sobre a importância de se focar as melhorias da qualidade nos chamados fatores críticos, que consistem em atividades que apresentam altos riscos de dano à vida humana, à saúde ou que levam à perda de grandes somas de dinheiro.

Um processo pode ser considerado crítico quando apresenta as seguintes características:

- Contém uma atividade que representa um fator crítico para os outros processos e/ou organização;
- Existe excesso de controles ou fraqueza operacional;
- Há atividades que consomem muitos recursos;
- O layout é pouco funcional;
- Há atividade que caracteriza condição de risco ao operador;
- Há atividade que afeta a eficiência do processo global;
- É um processo gargalo ou contém uma atividade que representa um gargalo (COSTA *et al.*, 1997).

2.3.5 Itens de controle e verificação de um processo

Campos (1992) afirma que os itens de controle são índices numéricos sobre os quais é possível exercer o controle de um dado processo, sendo, assim, uma das formas de se medir a sua qualidade.

Os itens de verificação, em contraste, são “[...] estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle” (CAMPOS, 1992). O autor também frisa que itens de verificação podem, também, ser chamados de itens de controle das causas, sendo, assim, uma forma de garantir o controle dos processos por meio dos fatores que possam vir a causar interferências nos itens de controle mapeados.

Por fim, tem-se que itens de controle e verificação são o principal alicerce da gerência participativa, pois, sem os quais, não existiria gestão. (CAMPOS, 1992)

2.3.6 Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa, tem por objetivo a identificação das causas-raízes para determinados problemas. Geralmente é elaborado tendo por base as áreas problemáticas identificadas na análise de Pareto. Um ponto importante é o fato das ramificações indicativas de áreas gerais, que são as categorias nas quais as causas são alocadas, varia de acordo com o uso industrial e ambientes de serviço: na indústria são considerados os seis Ms (maquina, material, mão de obra, método, meio de medida e meio ambiente), enquanto em ambientes de escritório há o uso de operações de serviço, tais quais lugares, procedimentos, pessoas e políticas (CORRÊA; CORRÊA, 2002).

Juran e Godfrey (1998, tradução nossa) afirmam que o diagrama de Ishikawa é útil principalmente quando na elaboração de brainstormings, pois o mesmo propicia uma representação útil para o meio em que cada causa proposta interage sobre o problema encontrado, e ressalta o fato de que o mesmo é uma ferramenta de uso universal, assim como o fluxograma. O diagrama também evita frustrações com teorias inválidas e economiza tempo quando no estudo de determinado problema.

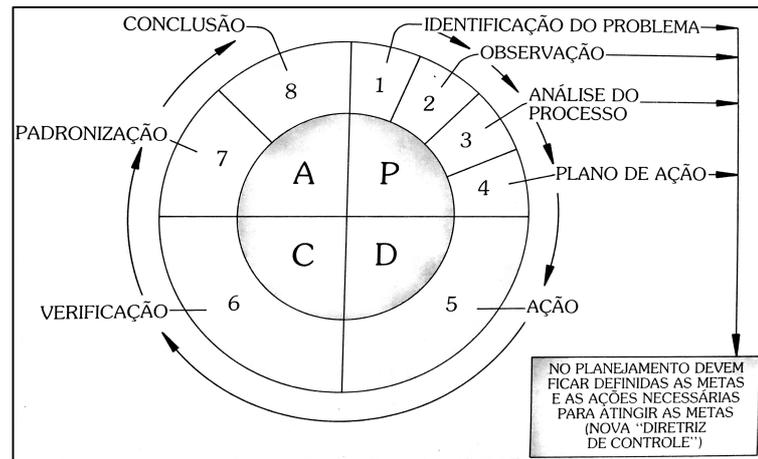
2.3.7 Padronização e melhoria contínua

As demais etapas do Gerenciamento de Processos, intituladas Melhoria do Processo e Eficiência do Processo, dizem respeito à implementação de mudanças e à busca contínua pelos melhores resultados possíveis (Campos, 2009), de maneira semelhante ao observado nas etapas relativas à Implementação das Mudanças da Análise Administrativa.

De maneira complementar, pode-se introduzir a ferramenta PDCA, também conhecido como Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), para o controle e gerenciamento da melhoria dos resultados de um determinado processo, sendo sua utilização para fins de melhorar as diretrizes de controle de um determinado processo de responsabilidade de todas as chefias, do Presidente da empresa até o nível de Supervisor. (Campos, 1992). O autor também frisa a obrigatoriedade do domínio dos métodos de solução de problemas para se manter a competitividade de um negócio.

O ciclo PDCA para a melhoria de resultados está representado na Figura 3.

Figura 3 – Método de Análise e Solução de Problemas

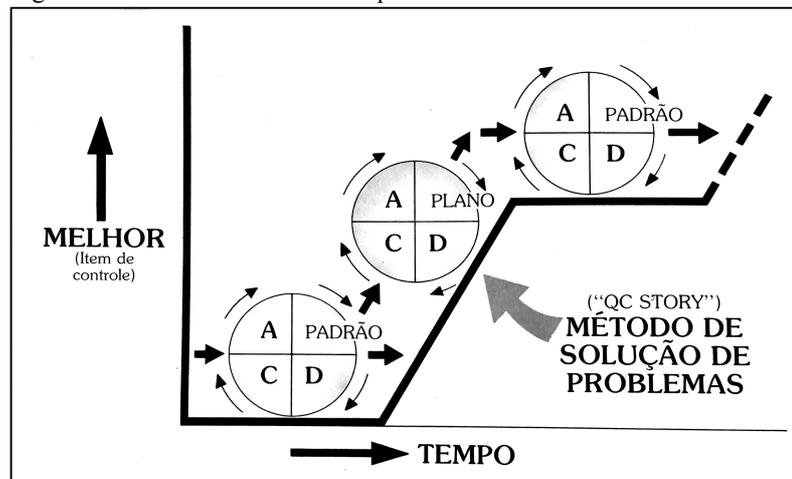


Fonte: Campos, (1992)

O ciclo PDCA é composto de uma sequência de atividades denominadas PLAN (definição dos itens de controle dos processos e sua faixa padrão), DO (Realização da Ação proposta na etapa anterior), CHECK (verificação dos resultados após a melhoria proposta) e ACT (manter os procedimentos caso não haja a ocorrência de anomalias, de modo a se padronizar a melhoria proposta; tomar ações corretivas para o caso de anomalias) (CAMPOS, 1992). Todas as etapas anteriores já foram estabelecidas e discutidas no conteúdo anterior, por meio da análise administrativa e análise de processos.

Após a execução de um ciclo PDCA, deve ser estudada a possibilidade de se aplicar um ciclo SDCA (onde a fase PLAN é substituída pela fase STANDARDIZE) ao processo, que consiste na padronização dos procedimentos envolvidos no PDCA o que fornece uma vantagem duradoura, conforme a Figura 4.

Figura 4 – Ciclos PDCA e SDCA para melhoria contínua



Fonte: Campos (1992)

2.3.7.1 Padrões

Campos (1998) afirma a importância e obrigatoriedade dos padrões no Gerenciamento da Rotina no Trabalho do Dia-a-Dia, consistindo do planejamento do trabalho em si, contendo metas e meios para o atingimento das mesmas. O autor também frisa a necessidade de se padronizar prioritariamente as tarefas consideradas críticas, conforme definição anterior.

Os padrões em si consistem na transcrição do processo melhorado após a execução do ciclo SDCA.

Campos (1992) afirma que o conceito de padronização também está ligado ao modo em que os padrões são utilizados, treinados e verificados. É trabalho dos supervisores promover a auditoria dos padrões conforme critérios pré-definidos.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

3.1 Metodologia de pesquisa

Será utilizado o método hipotético-dedutivo como base para este trabalho. A escolha pela metodologia se deu pelo fato de a mesma prezar a análise e comparação da realidade atual com a teoria ou conhecimentos prévios, de modo que seja possível a elaboração de soluções adequadas para os problemas encontrados (POPPER, 1977 *apud* LAKATOS; MARCONI, 1992).

De acordo com Bunge (1974 *apud* LAKATOS; MARCONI, 1992), existem cinco etapas para o desenvolvimento deste método:

- a) colocação do problema, onde há o exame dos fatos, de modo a se encontrar os fatos em que há a possível divergência e a formulação do problema;
- b) construção do modelo teórico, por meio da seleção e explicação dos fatos pertinentes;
- c) dedução de consequências particulares, de forma a explicar fatos observados;
- d) execução do modelo, coleta, interpretação e correções;
- e) adição ou introdução das conclusões na teoria, conforme os resultados obtidos por meio da execução do modelo.

3.2 Do método

A metodologia prevista no conceito de análise administrativa será a utilizada neste trabalho. A mesma pode ser definida como “[...] um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos [...]” (CURY, 2013).

O método foi escolhido por seu destaque em algumas aplicações, tais quais a revisão de uma rotina, feedbacks acerca do clima organizacional, implementação de novas técnicas gerenciais, entre outros (CURY, 2013).

Cury (2013) divide a análise administrativa em três fases: o diagnóstico situacional das causas, o estudo da solução dos problemas e a implementação das mudanças. As duas primeiras fases incluem a elaboração das “críticas”, onde são determinadas as limitações, possíveis falhas de execução, impressões, entre outros pontos, de modo que sejam

levados em conta durante a análise todos os fatores que possam gerar inconformidades nos dados obtidos a serem usados para a etapa posterior.

Escolheu-se, de modo a facilitar o entendimento do estudo de caso, separar a análise administrativa em duas partes, sendo a primeira consistindo da aplicação do método até a fase de implantação, enquanto a segunda trata dos resultados obtidos com a intervenção.

3.2.1 Etapa 1 - diagnóstico situacional

Consiste na identificação da cultura, métodos e processos de trabalho, clima e estrutura da organização, de modo a se identificar problemas e/ou possibilidades de melhoria em determinado aspecto estudado. As etapas do diagnóstico situacional são o levantamento e crítica do levantamento. (CURY, 2013).

3.2.1.1 Levantamento

Cury (2013) divide o levantamento em quatro fases:

- a) revisão da literatura, definida por Cury (2013) como sendo “a identificação coleta e análise de todos os instrumentos escritos – internos ou externos à organização – referentes ao tema que está sendo desenvolvido”, por meio da verificação da documentação referente às atividades da empresa, tais quais organogramas, instruções, normas, rotinas, estatutos e relatórios no processo;
- b) aplicação de questionários;
- c) entrevistas, visando-se coletar informações de cunho pessoal acerca da área estudada e começando-se pelos níveis de chefia, supervisão e coordenação e, por fim, os profissionais da empresa que não ocupem cargo de chefia (OLIVEIRA, 2007);
- d) observação pessoal, sendo esta planejada, com base em assumpções prévias do analista a realizar e analisar o levantamento (SELLTIZ *et al.*, 1974 *apud* OLIVEIRA, 2007).

Um bom levantamento fornece uma base para discussão fundamentada em fatos e dados, a redução de falhas de percepção acerca das atividades essenciais por parte do analista encarregado, e o auxílio na redação de manuais e procedimentos. (CURY, 2013)

Ao final do levantamento, deve-se construir um ou mais fluxogramas com as atividades registradas, de modo a identificar desvios ou choques de função. (CURY, 2013)

3.2.1.2 Crítica ao levantamento

Consiste em reunir todos os dados colhidos no levantamento e, com base neles, traçar um diagnóstico no qual são contemplados os processos do setor ou empresa estudada em conjuntura a possíveis falhas de operação observadas, condições de melhoria detectadas pelo observador, percepções gerais sobre o setor estudado quanto à organização, arquivamento da informação e/ou quaisquer critérios estabelecidos previamente, assim como o escopo do ambiente interno estudado quanto as influências externas e seus impactos nos resultados obtidos até então, quando a análise realizada permitir tal profundidade; de modo a ser desenvolvida uma base para a futura etapa de planejamento (CURY, 2013).

3.2.2 Etapa 2 - estudo da solução dos problemas

É nessa fase da análise administrativa, dividida em planejamento da solução e crítica do planejamento, que é estudada a intervenção a ser feita no setor ou empresa estudado, de modo a ser obtida uma melhoria específica ou geral, que pode ter por objetivos alterar o clima, estrutura, métodos, técnicas e processos de trabalho, tendo por principal direcionamento os dados e informações obtidos por meio do levantamento (CURY, 2013).

3.2.2.1 Planejamento da solução

E onde são desenvolvidas estratégias e políticas para a mudança proposta, escolhidos os participantes do processo de mudança e estabelecidos os programas de trabalho relacionados à intervenção a ser realizada, sendo estabelecidos fatores como as atividades propostas e sua sequência, o tempo demandado para sua realização e demais recursos necessários (OLIVEIRA, 2007).

Cury (2013) pontua a necessidade de garantir que o planejamento avalie os efeitos das mudanças propostas nas esferas internas e externas da organização ou setor, dando-se atenção especial ao modo em que as mesmas refletem sobre a força de trabalho, em possíveis mudanças no recrutamento e seleção e no treinamento dos colaboradores afetados por quaisquer mudanças proposta. Assim sendo, deve-se também estudar os impactos das ações proposta na cultura organizacional, de modo que a mesma seja aprimorada, tornando-se mais

saudável com a revisão e criação de normas, mudanças de estilo gerenciais inadequados e criação de incentivos para os colaboradores.

3.2.2.2 Crítica do planejamento

A Crítica do Planejamento possui como foco avaliação do planejamento elaborado na etapa anterior quanto a alguns critérios definidos de acordo com a direção do setor ou empresa estudados, que podem ser relacionados, mas não limitados, a:

- Os aspectos estrutural-funcionais envolvidos, ainda que a mudança programada não tenha atingido a estrutura do(s) órgão(s) sob intervenção;
- Os aspectos ligados à efetiva realização do trabalho, como processo, métodos, rotinas, formulários etc. e sua integração com os demais problemas internos do(s) órgão(s) sob intervenção;
- Os problemas vinculados à tecnologia da organização e os reflexos das mudanças nesse ângulo;
- Os aspectos relacionados com o comportamento da força de trabalho e os reflexos das mudanças no comportamento dos empregados (CURY, 2013)

Conforme descrito, o impacto da alteração proposta pode ser significativo sobre os colaboradores, o que pode causar uma certa resistência às mudanças propostas. Alguns efeitos a serem avaliados são: o impacto sobre os salários da equipe, mudanças de poder e autonomia em certos cargos e mudanças no relacionamento com os pares e o chefe (OLIVEIRA, 2007).

3.2.3 Etapa 3 - implementação das mudanças

Essa etapa consiste na implantação das alterações propostas e no controle dos resultados obtidos, consistindo na última etapa da análise administrativa (CURY, 2013).

3.2.3.1 Implantação

Segundo Cury (2013), a implantação do projeto é a fase onde é executada o planejamento elaborado e avaliado anteriormente. Consiste, então, na transição entre a sistemática vigente e a nova, a qual se utilizará de novos métodos e processos de trabalho quando em sua total adoção.

A equipe de implantação precisa, idealmente, utilizar um comportamento descrito na seguinte sequência durante todo o processo de implantação:

- Definir a data de início da implantação, de comum acordo com o usuário;
- Estabelecer controles, em todos os postos de trabalho envolvidos, visando acompanhar a execução do projeto e, se necessário, fazer adaptações no plano de implantação, segundo as peculiaridades próprias de cada órgão;
- Assessorar, assistindo e informando o pessoal, durante a execução do trabalho de implantação;
- Retificar e corrigir os erros, seja do projeto seja da execução;
- Finalmente, manter um clima psicológico propício à mudança (CURY, 2013).

3.2.3.2 Controle dos resultados

Consiste na última atividade da análise administrativa. Sua execução tem por objetivo analisar os resultados obtidos, esperados e inesperados, por meio da execução das etapas previstas no planejamento, de modo a serem providenciadas alterações e correções conforme necessário (CURY, 2013). O autor também afirma a importância de a etapa do controle de resultados fornecer um relatório final detalhado acerca de todo o processo de planejamento para a implementação de um novo método ou processo de trabalho, prevendo uma revisão anual da análise administrativa ou conforme melhor determinado pela administração geral.

Esta etapa será destacada no estudo de caso e consistirá uma seção a parte da análise administrativa, de modo a servir como base para as considerações finais.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Da empresa

A empresa na qual a intervenção proposta será realizada atua no mercado cearense por mais de cinquenta anos. A mesma passou por duas grandes mudanças de gestão nos dois últimos anos, sendo os controladores presentes atualmente responsáveis pelo programa de implementação da Qualidade Total. A companhia conquistou um grande espaço no mercado, possuindo, atualmente, um crescimento estável e demanda constante.

Mesmo não havendo a concorrência pregada quando na divulgação do método a empresários brasileiros, a aplicação do TQM permite uma grande redução nos custos de operação enquanto promove o aumento dos índices de qualidade internos e externos, conforme demonstrado nos capítulos anteriores, sendo este o principal motivo para a implementação da sistemática no negócio estudado.

4.2 Do setor

O setor estudado surgiu como um esforço da empresa em diminuir os custos relacionados aos serviços internos que, de certa forma, não fazem parte do negócio-fim da companhia. Estão incluídos no setor atividades como processamento de documentações relativas a Recursos Humanos (RH), gerenciamento da segurança patrimonial, processamento de pagamentos e recebimentos, entre outros. De modo a melhorar o fluxo de informações e robustez na operação dessas atividades, foi criado um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), responsável pela execução desses processos a nível nacional. A criação do setor se deu pouco antes da segunda mudança de administração, sendo já parte de um pacote de medidas que visa à melhoria da gestão da empresa.

O serviço de Pagamentos e Recebimentos da companhia consiste em um dos muitos serviços executados pelo CSC, tendo atividades relacionadas especificamente ao processamento e pagamento de notas fiscais e gestão de protestos em cartórios. Essas atividades estão divididas entre quarenta e cinco funcionários, dos quais apenas oito são empregados próprios da companhia, sendo os demais filiados a uma empresa terceirizada.

Essa consiste em uma das atividades da empresa em território nacional com maior cobrança quanto à adoção da Gestão da Rotina.

4.3 Primeira parte - análise administrativa

Antes de se inicializar a análise, os colaboradores próprios do setor passaram por um treinamento no qual eram discutidos temas acerca do TQM, incluindo-se as razões e prazos para sua implementação e a forma que a mesma se daria. Foi fornecido um material interno para auxílio à adoção do TQM, o qual teve sua reprodução neste trabalho vetada pela companhia.

4.3.1 Etapa 1 - diagnóstico situacional: levantamento

Iniciou-se o diagnóstico por meio da revisão da literatura referente ao tema da Gestão da Rotina, com o auxílio de obras referentes ao estudo dos métodos de trabalho. Escolheu-se este caminho pelo fato do setor não possuir processos mapeados, atividade que requer certa leitura para sua realização.

Houve, então, o estudo da documentação interna no que diz respeito a indícios prévios de mapeamento de processos, estudos de falhas, acompanhamento de indicadores, documentação comprobatória de treinamentos e outros fundamentos-base do TQM e Gerenciamento da Rotina.

Em seguida, foi levada adiante a etapa das entrevistas com membros selecionados do setor, com posterior aplicação de questionários para os demais colaboradores. Buscava-se saber detalhes acerca das atividades específicas desempenhadas por cada um, as opiniões acerca da empresa e do setor e sugestões de melhoria, sempre se respeitando o objetivo de comparar a situação atual do setor com as diretrizes do TQM. Posteriormente, o mesmo roteiro de entrevistas foi aplicado ao time de gestores da área, visando à obtenção de um panorama geral e padronizado sobre as atividades do setor em relação ao programa de implementação da Gestão da Rotina.

Houve certa variação na condução das entrevistas em relação aos questionários, observando-se a abrangência de perfis encontrados no setor. Em comum, foram feitas as seguintes perguntas:

- a) “qual é a sua atividade?”;
- b) “você sabe executar mais alguma atividade interna?”:
 - o TQM, conforme elucidado na revisão teórica exige um maior foco na atividade em si quando na divisão de tarefas, em contraste com o foco no indivíduo observado em outras metodologias. assim sendo, no caso de um

setor completamente alinhado com os princípios do TQM e aplicação total dos conceitos de gestão da rotina, é esperado que um colaborador tenha duas ou mais atividades padronizadas sobre sua tutela, bem como não hesite em listar tais atividades no andamento das perguntas a) e b);

- c) “há quanto tempo você executa essa atividade?”:
- a pergunta c), além de avaliar se há rotatividade elevada de funcionários na atividade, também verifica se o colaborador tem conhecimento de alguma documentação que porventura possa registrar a sua data de início na atividade, que poderia ser consultado no caso de dúvidas;
- d) “caso você venha a faltar ao trabalho, alguém teria conhecimento te substituir temporariamente?”:
- a pergunta d) foi feita de modo a determinar como era tratado o conhecimento acerca da realização das atividades;
- e) “o que vem antes da sua atividade?”;
- f) “o que vem depois da sua atividade?”:
- as perguntas e) e f) serviram para auxiliar a condução do mapeamento de processos executado no setor, de modo a entender melhor como é dado o fluxo de trabalho entre as diferentes possíveis subáreas;
- g) “como a execução da sua atividade é avaliada?”;
- h) “você possui alguma meta?”:
- as perguntas g) e h) verificam se há a implementação de indicadores de desempenho para as atividades prestadas. Conforme mostrado anteriormente, o TQM exige o estabelecimento de objetivos e metas a todos os funcionários da organização, sendo a base da sistemática de gestão;
- i) “você tem liberdade de atuação em sua atividade?”:
- o TQM preza pela liberdade na execução dos processos e resolução de problemas, de modo a acelerar a correção de eventuais desvios. Precisou-se, então, incluir um questionamento para avaliar tal conceito.

Nos casos onde houve entrevista presencial, procedeu-se com o preenchimento do fluxograma vertical, de modo a se obter uma base de dados prévia para um futuro mapeamento de processos.

No total, entrevistou-se de maneira presencial doze colaboradores e os seis gestores das subáreas encontradas inicialmente, estas descritas em detalhe na atividade seguinte.

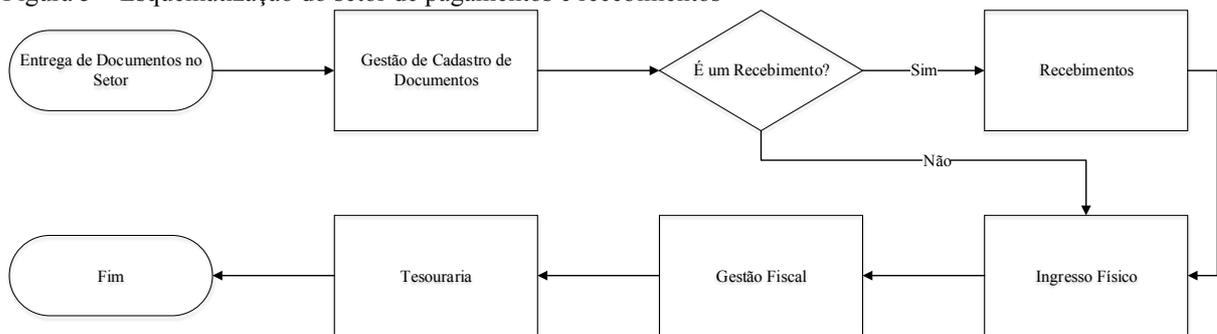
4.3.2 Etapa 1 - diagnóstico situacional: crítica ao levantamento

Com o auxílio do Levantamento, obteve-se uma visão geral da área, com o foco em discrepâncias entre o modo em que o setor realiza as suas atividades e a metodologia proposta pelo TQM. Segue um compilado das impressões colhidas.

4.3.2.1 Do setor

Observou-se que o processo de Pagamentos e Recebimentos consistia em um conjunto de seis atividades sequenciais, conforme representado na Figura 5.

Figura 5 – Esquematização do setor de pagamentos e recebimentos



Fonte: Autor (2016)

O processo inicia quando algum representante de outra área da empresa, seja presencialmente ou via e-mail, encaminha uma nota fiscal ao setor.

A área de Gestão de Cadastro de Documentos realiza o trabalho de armazenar temporariamente os documentos recebidos e, posteriormente, na remoção de grampos e cliques para posterior escaneamento dos mesmos. O setor dispõe de um scanner inteligente, que verifica os dados presentes em cada nota fiscal e as insere automaticamente em um sistema próprio. Documentos enviados via e-mail seguem um fluxo semelhante. A subárea também é responsável por algumas das atividades mais importantes do setor, como o controle de procurações, cartões corporativos e abertura/fechamento de contas bancárias.

Durante as atividades da Gestão de Cadastro de Documentos, o documento é classificado como um pagamento, ou um recebimento. A diferença entre ambos diz respeito à natureza da operação necessária para o seu processamento: pagamentos geram débito em caixa, enquanto os recebimentos, oriundos de devoluções, ajustes contábeis, entre outros; geram crédito.

Caso o documento seja classificado como um Recebimento, a respectiva subárea é acionada. Vê-se a necessidade de uma divisão no setor responsável pelo processamento desse tipo de documento devido ao fato dos mesmos exigirem trâmites especiais para sua inserção no sistema.

Em seguida, assim como os pagamentos, o documento é direcionado ao Ingresso físico. O Ingresso consiste na atividade onde os documentos são migrados do sistema próprio para um sistema de gestão ERP, de acordo com a conta da área que solicitou o pagamento das notas e com o tipo de nota. É a atividade mais demorada, visto o tempo adicional dispendido na análise da conta a ser creditada ou debitada, a natureza da nota fiscal, entre outros.

A Gestão Fiscal é onde são checados os tributos relacionados às notas fiscais a serem processadas.

Por fim, a Tesouraria consiste na última área pela qual há a passagem de documentos antes do pagamento das mesmas.

O setor realiza, também, a atividade de creditar na conta das demais áreas da companhia quaisquer valores pagos às mesmas quando estes são relacionados a ressarcimentos de compras de materiais.

4.3.2.2 Da gestão da rotina

A presença dos conceitos de Gestão da Rotina no setor foi analisada seguindo o direcionamento fornecido por Campos (1992) e apresentado na revisão bibliográfica.

Havia uma presença informal de fluxogramas: apenas para certas atividades e relacionadas a sistemas específicos, presentes em manuais de instruções para o dado sistema. Tal cenário impede, então, um controle de processos e padronização efetivos, visto a falta das ferramentas de controle aliada à ausência de fluxogramas e documentação relacionada, como padrões, guias de treinamento, entre outros.

Foi notória, também, a ausência de prazos. Eram sempre realizados mutirões no fim do mês para que a demanda de papéis atrasados no mês seguinte fosse diminuída, enquanto as demais áreas da empresa acostumaram-se por efetuar a entrega de documentos no setor poucos dias antes do vencimento da mesma, o que tornava a carga de trabalho nos períodos de fim de mês exorbitante.

Os sistemas utilizados no setor promoviam uma grande abrangência de dados para análise, como a data de entrada da nota fiscal no setor, datas de emissão e vencimento, valores e data de pagamento do documento, além da natureza, códigos dos fornecedores e da empresa

ou departamento do grupo que contraiu a dívida que ocasionou a emissão da nota. Não havia, porém, planilhas, ferramentas ou, ainda, metodologias consolidadas para o controle do processo como um todo por meio desses dados. Apenas alguns colaboradores sabiam executar a rotina para verificação das métricas utilizadas até então. Por consequência, não haviam ferramentas de controle acuradas e padronizadas.

O setor carecia do arquivamento do histórico de ocorrências, tornando lenta a resolução de desvios recorrentes.

Por fim, a enorme quantidade de desvios no processo que exigiam a presença e atenção dos gestores de cada subárea do setor e tornavam escassas reuniões essenciais para a tomada de decisões estratégicas, andamento do dia-a-dia ou solução rápida de quaisquer ocorrências urgentes, dificultando a comunicação interna.

4.3.2.3 *Dos desvios*

O TQM preza, primariamente, pela satisfação do cliente interno e externo, conforme exposto anteriormente. Visto que o setor estudado não havia passado por um mapeamento de processos com a identificação dos clientes e fornecedores, como seria o padrão para a tomada de decisões relacionadas à priorização das atividades, não havia em si uma rotina estruturada para atender aos clientes internos e externos, o que ocasionava a execução de atividades por vezes demoradas e irrelevantes. Faltava, portanto, o foco necessário para um gerenciamento no estilo TQM, voltado às diretrizes. Assim sendo, ao se analisar o setor, deu-se foco especial aos desvios que venham a causar custos em excesso ou insatisfações.

Primeiramente, notou-se a falta de uma métrica formal para avaliação da satisfação das demais áreas da companhia ou fornecedores externos com o setor estudado. A empresa dispunha de um *compliance* (conjunto de ferramentas utilizado por diversas companhias para relatos de *feedbacks* positivos, negativos ou desvios de ética) relativamente acurado, porém o mesmo fazia parte do pacote de ferramentas implementado como parte das alterações propostas para melhorar a gestão, dispondo, no momento, de pouca divulgação.

A falta de comunicação gerava um grande mal-estar entre o setor e as demais áreas da companhia e, principalmente, entre a companhia e os parceiros terceirizados com pagamentos pendentes. Devido à dimensão da empresa no Brasil, a mesma acaba por formar uma cadeia de fornecedores que têm a companhia como cliente majoritário ou, ainda, como único cliente, situação onde um atraso em um pagamento pode significar a falência do

fornecedor. Houve diversos relatos sobre visitas de gerentes ou donos de empresas fornecedoras de diferentes partes do País para discussões acerca de pagamentos em atraso com os gestores da área.

Alguns dos fornecedores, frente aos pagamentos atrasados, acabavam por negatizar o nome da companhia em cartórios e agências de crédito, o que dificulta a captação de novos contratos com certos fornecedores e gera custos adicionais no preço do produto ou serviço comprado, devido à falta de confiança na empresa; e no gerenciamento dos protestos por parte do setor, além de carga de trabalho adicional para o departamento jurídico.

Para além do atrito nos relacionamentos, os pagamentos atrasados também ocasionam em multas e encargos para o processamento dos mesmos junto à Secretaria da Fazenda (SEFAZ) e demais entidades municipais e estaduais. Um valor exorbitante era pago mensalmente por conta de operações financeiras realizadas fora do prazo para tanto, como pagamentos e cancelamentos de notas fiscais, estornos bancários, entre outros. Também se observou a falta de conhecimento mais aprofundado acerca dos trâmites necessários relacionados às atividades.

4.3.2.4 Impressões adicionais

A maior parte dos trabalhadores da área em estudo consiste em colaboradores terceirizados. As noções de *empowerment*, abordadas na revisão bibliográfica, são uma parte importante do TQM que exige a aplicação de autonomia e responsabilidades que, por questões de ordem legal, não podem ser atribuídas a trabalhadores terceirizados. Existe, porém, um fluxo informal para contratação dos terceirizados que se destacam, metodologia usada em subáreas onde a presença exclusiva de trabalhadores próprios é fundamental, como a de Tesouraria.

A ausência de ferramentas adequadas para treinamento e acompanhamento das atividades do processo pode causar desvios nos casos em que há rotatividade de funcionários, ou quando o colaborador não possui o domínio básico da língua inglesa. A multinacional faz uso de sistemas de relativa complexidade, muitos disponíveis apenas em inglês, o que pode gerar complicações oriundas da falta de compreensão das funções de determinada ferramenta. Adicionalmente, são usados também sistemas em outras línguas estrangeiras para certas funções.

Os dez princípios do TQM discutidos na parte Teórica, quando aplicados de maneira adequada, acabam por originar uma cultura corporativa voltada à obtenção de

resultados, crescimento pessoal e redução de custos, conforme mostrado anteriormente. Por ser uma forma relativamente nova e diferente de se gerenciar uma empresa, espera-se que ocorra um “choque de gestão” entre a nova forma de se trabalhar e a cultura já existente na organização. Durante a análise, verificou-se que a empresa estudada possui uma cultura particular, não sendo observados no dia-a-dia o senso de urgência necessário para a rápida resolução de problemas observado em sistemáticas de TQM.

Um ponto frequentemente levado à tona durante as entrevistas, especialmente com os gestores do setor, era a ineficiência da área de recursos humanos da companhia, que acabava por atrasar ou inibir as movimentações internas necessárias para recompensar os colaboradores que se destacam, o que chega a gerar um sentimento de frustração aos mesmos. Paralelamente, como não há uma métrica padronizada para a avaliação do desempenho dos funcionários, nem sempre tais movimentações eram consideradas “justas” pelos pares.

O setor dispõe de ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) modernas e versáteis, porém, a estrutura de *hardware* observada, bem como itens de uso para o trabalho (mesas, cadeiras, dentre outros) estão defasados, especialmente os assentos, situação que ocasiona diversas posturas erradas e incômodas.

Por fim, divergências quanto ao método de operação proposto no TQM foram encontradas ainda quando na resolução de desvios internos e externos ao setor: burocracias internas, causadas por uma comunicação majoritariamente “vertical”, quando os colaboradores precisam comunicar os seus superiores para a resolução de ocorrências consideradas simples ou, ainda, quando para tais ocorrências o contato com diferentes áreas de atuação que, teoricamente, não deveriam ser acionadas nesses casos, diminuem a velocidade para a normalização do processo, além de desviarem a atenção dos gestores e colaboradores de outras áreas para temas “extraordinários” que, idealmente, não fariam parte de suas responsabilidades.

4.3.3 Etapa 2 – estudo das soluções – planejamento

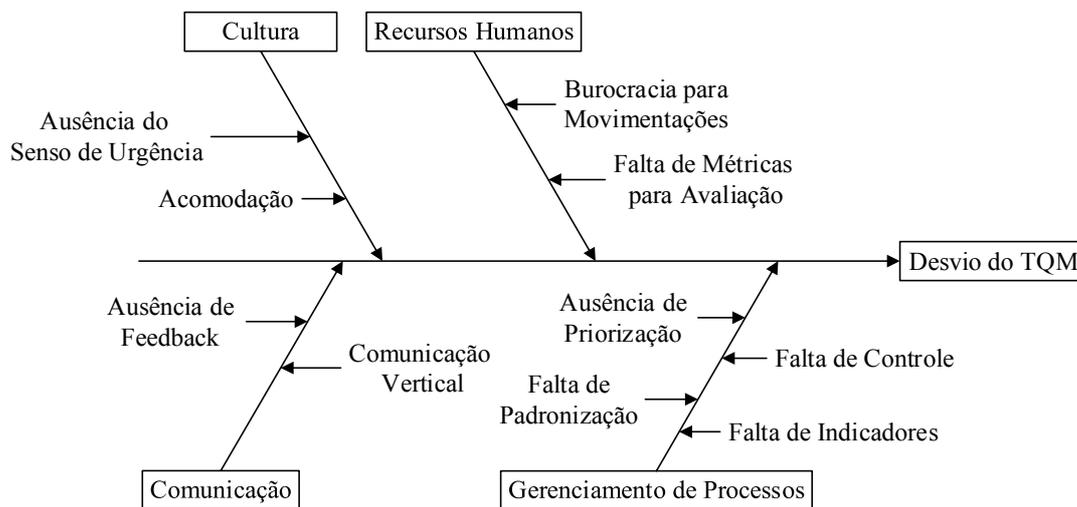
Tendo posse do que foi apurado durante o Diagnóstico Situacional, foi possível a obtenção das informações necessárias para a elaboração de um plano de ação de modo a se alcançar os objetivos propostos.

A seguir, são descritas as etapas executadas posteriormente, bem como as motivações para o planejamento das mesmas.

4.3.3.1 Diagrama de Ishikawa

Primeiramente, de modo a compilar o conjunto de incongruências encontrado no setor e coloca-las em perspectiva causa-efeito, foi desenvolvido o seguinte diagrama:

Figura 6 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Autor (2016)

Com base no exposto, verificou-se que a modificação necessária para a implementação de um programa de TQM no setor estudado precisaria englobar os temas: Cultura Empresarial, visto as deficiências encontradas quanto à falta do senso de urgência necessário para a resolução rápida de desvios; Comunicação, de modo a melhorar e acelerar a resolução de desvios de processo; Recursos Humanos, para estimular os colaboradores a seguir as novas diretrizes impostas por meio da otimização dos processos internos de avaliação de desempenho; e Gerenciamento de Processos, visando o melhor controle sobre as atividades do setor, o estabelecimento de metas, prazos e a padronização das atividades, a criação ou alteração de rotinas administrativas e o manejo de fluxos de trabalho para o melhor atingimento das expectativas corporativas quanto à satisfação dos clientes internos e externos.

Por limitações ocasionadas devido ao fornecimento e autorização de uso dos dados aqui utilizados e às limitações do universo em estudo (apenas um setor, em contraste à companhia no geral), preferiu-se, neste trabalho, focar-se no relato do estudo das rotinas administrativas por meio do mapeamento e estudo dos processos internos do setor, consistindo dos temas relativos ao Gerenciamento de Processos, excluindo-se, então, os procedimentos que estão fora do alcance dos gestores da área.

4.3.3.2 Mapeamento e gerenciamento de processos

O mapeamento é de grande importância nas etapas seguintes, não devendo, então, sua elaboração ser considerada um fim para esse estudo, mas um meio pelo qual serão expostas as relações entre cada atividade, entre os processos em si e entre o setor e as demais áreas da companhia.

Espera-se que, com o mapeamento, sejam obtidos o entendimento e esquematização da cadeia de atividades e a identificação dos fornecedores e clientes em cada processo, material que será usado quando na proposta de alterações na estrutura do setor, tais quais a alocação de atividades diferentes em processos diferentes dos originais, quantidade de pessoas executando uma atividade, entre outros.

Uma parte do trabalho já foi efetuada quando nas entrevistas, por meio de um fluxograma vertical. A coleta de informações se deu, então, por meio do acompanhamento das rotinas de um ou mais colaboradores de cada subárea para cada atividade, em conjunto ao material já angariado. O objetivo desta parte é a obtenção dos fluxogramas globais da área, pelo fato dos mesmos evidenciar as ferramentas utilizadas em cada etapa do processo, facilitando o entendimento do fluxo de trabalho entre os diferentes sistemas utilizados na área. Para acompanhamento da rotina do funcionário, usar-se-á o fluxograma vertical, como feito anteriormente.

O fluxo de trabalho será, então, estudado e alterações serão propostas, de modo a tornar a operação do setor mais efetiva.

4.3.3.3 Processos críticos

De posse do entendimento das atividades fornecido pelo mapeamento, vê-se necessária a identificação dos processos críticos. A Gestão da Rotina e do Trabalho no Dia-a-Dia exige um grande enfoque sobre os processos, conforme já dito anteriormente. As atividades deverão, então, ser organizadas de modo a priorizar a execução dos processos críticos, que são aqueles que impactam diretamente nos objetivos da organização e/ou setor.

As atividades críticas serão identificadas após a análise dos fluxogramas obtidos na etapa anterior. Por meio das ferramentas Matriz B-Q, Matriz de Prioridade e da teoria mostrada anteriormente, separar-se-ão os processos de suma importância para o andamento do setor, que deverão ter prioridade para a gestão estratégica da área.

4.3.3.4 Itens de controle e itens de verificação

É necessária uma forma para se monitorar os processos críticos. Dando continuidade ao projeto de padronização, serão definidos parâmetros de controle, que deverão ser gerenciados de forma a garantir o andamento do processo, e os parâmetros de verificação, que deverão ser checados periodicamente para se saber o status dos itens de controle e, assim, se ter um panorama geral do processo em uma rotina fixa.

4.3.3.5 Padronização e treinamentos

Estando identificados os fluxos de trabalho, os processos críticos e os itens de controle e verificação, os processos críticos serão descritos em formato passo-a-passo, de forma a se obter manuais para se operar o setor estudado. Com base nos manuais escritos, serão produzidos materiais em formato *check-list* para cada atividade, que serão utilizadas como ferramentas para verificar se os processos críticos estão sendo executados como planejado.

Da mesma forma, a intenção de se escrever padrões relativos aos procedimentos críticos consiste em promover uma ferramenta para treinamentos (para execução da atividade pela primeira vez ou de reciclagem, no caso de ocorrência de falhas, de rotina, de modo a promover uma revisão dos procedimentos e atualizar os padrões, quando necessário), diminuindo-se a taxa de ocorrência de falhas.

4.3.3.6 Rotinas

Serão propostas mudanças na rotina do setor, como a realização de reuniões periódicas, um planejamento para a realização de treinamentos e diagnósticos, reuniões para definição e defesa de metas, entre outros. Espera-se, assim, melhorar a comunicação interna do setor e criar um senso de prioridade mais apurado para problemas mais urgentes.

Adicionalmente, uma rotina fixa pode aumentar a dinâmica do setor, devendo ser observado um incremento de produtividade no mesmo.

4.3.3.7 Documentação comprobatória

Por fim, será criada uma sistemática para armazenamento de documentações que venham a comprovar que o setor está adotando, a longo prazo, as medidas propostas neste

trabalho em conjunto com as alterações nas outras áreas indicadas no diagrama de Ishikawa anterior. Esse ato visa à elaboração de um “acervo” a ser usado em auditorias, na resolução de ocorrências ou desvios que, por ventura, possam ter sido observados no passado, material de base para a atualização de padrões, entre outros. Os documentos já existentes também serão remodelados de acordo com o layout proposto e armazenados de maneira semelhante.

4.3.3.8 Duração

Conforme demonstrado anteriormente, Campos (1992) recomenda o uso de um “choque de gestão” para a implementação do TQM em uma empresa ou setor, atividade esta que precisa ser, ao mesmo tempo, rápida e planejada para a obtenção dos melhores resultados. Espera-se que a atividade que demandará mais tempo seja o Mapeamento de Processos, visto que a mesma também inclui as tarefas de otimização e realocação de recursos, etapas necessárias para a elaboração posterior de material de referência, devendo ser revista após a determinação dos processos críticos e itens de controle.

4.3.4 Etapa 2 – estudo das soluções – crítica ao planejamento

4.3.4.1 Aspectos estruturais

A estrutura do setor foi alterada de acordo com o meio em que os processos estudados virão a ser alterados em decorrência do estudo. A alteração visou à melhora da comunicação entre colaboradores da mesma área ou de áreas inter-relacionadas. O detalhamento das alterações não será abordado neste trabalho.

4.3.4.2 Do trabalho

Os estudos propostos visam melhorar o modo no qual os processos do setor são executados, visando-se a eficiência na execução da atividade e na resolução de desvios. Os fluxos de trabalho existentes poderão, então, passar por alterações após as propostas de novas rotinas, métodos e alterações físicas com base no material produzido e nas métricas de desempenho propostas.

Não serão, porém, abordados os aspectos intrínsecos relativos à interação homem-máquina existentes no setor e ao estudo dos tempos de trabalho. Por se caracterizar como um

fluxo de processos relativamente repetitivos, o setor se beneficiaria do primeiro tema devido ao fato do conforto do colaborador poder ter influência direta sobre a sua produtividade; enquanto o segundo poderia dimensionar o tempo despendido em atividades aquém do foco dos processos em execução.

4.3.4.3 Dos sistemas

A empresa possui um rol de ferramentas de TI relativamente eficiente, mas restrito. Não está previsto o levantamento de opções e a compra de sistemas internos adicionais para as atividades a serem propostas, tais quais o armazenamento de dados relativos à rotina e o gerenciamento de processos e projetos. Da mesma forma, a análise e implementação das mudanças estão sujeitas a ferramentas limitadas.

4.3.4.4 Dos colaboradores

Conforme mostrado anteriormente, os colaboradores não estão acostumados a lidar com uma maneira de gestão tal qual o modelo imposto pelo TQM. As modificações propostas precisam, então, ser detalhada internamente, de modo a estimular a equipe a seguir a nova forma de trabalho e, assim, obter os resultados esperados. A intenção é tornar o ambiente de trabalho mais dinâmico, o que só pode ser conseguido com o apoio dos colaboradores do setor.

4.3.4.5 Disposições gerais

Os fatores expostos anteriormente podem causar um conflito interno entre a Gerência do setor e a equipe responsável por manter o processo funcionando. Mesmo levando-se em consideração o fato da maior parte dos trabalhadores da área estudada ser terceirizados, o que causa certa confiança quando na imposição de novas rotinas, é importante notar que, como mostrado anteriormente, os conhecimentos acerca das atividades estão espalhados entre os colaboradores, o que, no caso de uma rejeição às novas propostas, pode inviabilizar a implementação das mesmas.

É esperado que algumas mudanças nos processos, como realocações de atividades em outros processos ou sob a responsabilidade de outro(s) colaborador(es), também possa vir a gerar atrito com a organização do setor. Além de diferenças pessoais, fatores como a

diferença do foco do objetivo para o funcionário quando na contratação e após os ajustes, com perfis corporativos divergentes, a burocracia para reconhecimentos e movimentações internas, entre outros, também podem gerar desconforto entre as partes.

Por fim, é importante frisar que o TQM exige uma mentalidade enxuta. Isso significa que, ao se promover alterações nos processos internos do setor estudado, idealmente se teria um foco na diminuição sistemática de desperdícios de tempo, pessoal e recursos. Este não é, porém, o foco deste trabalho. O mesmo consiste em um apanhado inicial de ações para melhorar a situação atual da área estudada e, conforme os resultados obtidos forem sendo satisfatórios, ajustes adicionais poderão ser feitos em um momento posterior, assim como ajustes adicionais necessários para o estabelecimento integral do TQM.

De maneira semelhante, decidiu-se que ferramentas mais específicas, como gráficos de controle e um aprofundamento na natureza estatística dos processos, teriam a implementação na área sujeita ao modo no qual o setor reage a esta primeira intervenção, estando tal abordagem ausente no planejamento inicial.

4.3.5 Etapa 3 – implementação das mudanças – implantação

Antes da Intervenção, foi feita uma reunião com o time gestor da área, de modo a serem alinhados os pormenores relativos à coleta de dados para a elaboração dos fluxogramas. Alinhou-se que haveria uma reunião com cada subárea, tendo esta a presença do gestor da mesma, na qual seria escolhido um representante de cada área para o auxílio na elaboração do material, tendo este de ser um colaborador próprio da empresa.

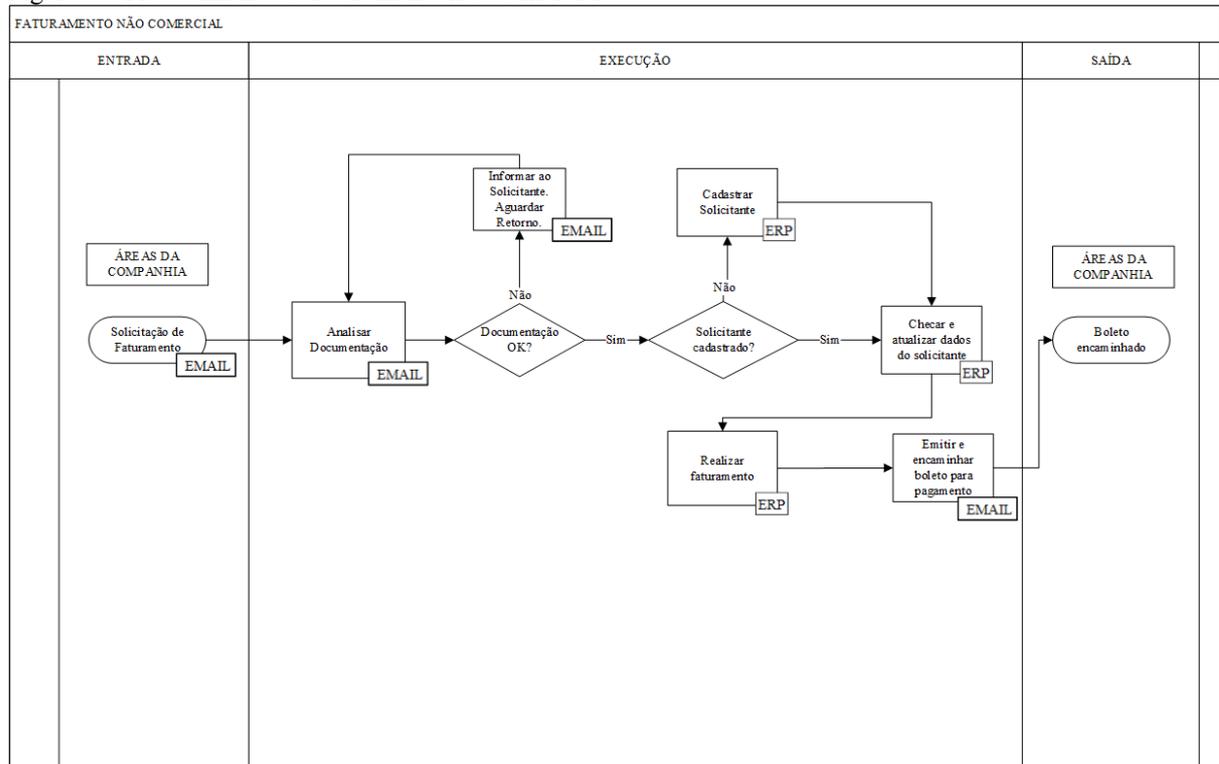
4.3.5.1 Mapeamento de processos

O trabalho de mapear os processos da área foi facilitado devido à ajuda dos dados colhidos durante o Levantamento, que serviram para se elaborar um escopo geral da área, definindo-se as fronteiras gerais entre os processos internos. Porém, algumas informações importantes, como os diferentes tipos de notas fiscais e procedimentos específicos para certas áreas da companhia exigiram um segundo levantamento, aprofundado e detalhado, para cada subárea, levando-se em consideração a recomendação de se montar o fluxograma na maneira em que a atividade era realizada.

Em seguida, à medida que as informações coletadas foram compiladas, iniciou-se o trabalho de montagem dos fluxogramas em software específico. Como forma de facilitar a

leitura do mesmo, há indicado em cada atividade o software utilizado na mesma, por meio da colocação do ícone no Box correspondente. Na Figura 7, tem-se representado um dos fluxos montados.

Figura 7 – Procedimento de faturamento não-comercial



Fonte: Autor (2016)

O processo descrito na Figura 7 consiste nas atividades necessárias para a execução do Faturamento Não-Comercial para recebimentos de valores, uma atividade de suma importância, conforme verificada posteriormente. No lado esquerdo da imagem, na área de Entradas, estão listados os fornecedores do processo e as atividades executadas pelos mesmos para ser iniciado o fluxo. Ao final, na área de Saída, foram listados os encaminhamentos para os fornecedores, dando, assim, o *feedback* ao cliente acerca da realização da atividade.

O centro da imagem, na área denominada “EXECUÇÃO”, foram listadas as atividades de acordo com a simbologia descrita na introdução teórica. Os sistemas utilizados em cada uma foram representados por meio dos ícones de cada aplicação, na imagem substituídos pelos termos EMAIL e ERP, que representam aplicações de e-mail, e ERP utilizadas na companhia, respectivamente. O Quadro 2 lista os processos mapeados.

Quadro 2 - Lista de Processos Mapeados

Gestão de Cadastro de Documentos	Recebimento	Gestão Fiscal	Ingresso Físico	Tesouraria
Comunicações de Gestão	Faturamento Comercial	Gestão Fiscal	Ingresso Físico Documentos 1	Pagamentos
Protocolo	Faturamento Não-Comercial		Ingresso Físico Semiautomatizado	Operação Fundo Fixo
Digitalização	Recebimento Desassociado		Ingresso Físico Documentos 2	Movimentações
Arquivo	Emissão de Boletos			Antecipações
Atualização de Dados Bancários do Fornecedor	Controle de Recebimentos e Baixas			Retenções Contratuais
Cartões Corporativos	Tratamento de Inadimplências			Classificação dos Pagamentos
Controle de Procuções e Poderes	Controle de Arrecadação			Criação de Pedidos de Pagamento
Controle de Contas Bancárias Internas				Bloqueio e Desbloqueio de Faturas
Gestão de Protestos				Bloqueio e Desbloqueio de Fornecedor

Fonte: Autor (2016)

O mapeamento de processos promoveu uma coletânea de 46 fluxogramas, que representavam a maneira atual na qual a área executava suas atividades. Após a otimização dos processos, porém, este número foi reduzido para 29 fluxos, distribuídos entre as diferentes subáreas estudadas. Alguns pontos:

- a) a melhoria dos processos foi possível graças ao desenvolvimento de planilhas e otimização de etapas, por meio de consultas com outras áreas acerca da responsabilidade por determinadas ações, diferentes estudos acerca da melhor forma para se realizar determinada atividade, entre outros;
- b) também foi de grande utilidade o manuseio das interfaces e layouts disponíveis no sistema ERP, que diminuiu consideravelmente o número de etapas para determinadas atividades;
- c) houve atenção quanto ao melhor meio para se realizar algumas ações específicas, de acordo com a natureza e urgência das mesmas. Algumas etapas que antes eram executadas de maneira presencial, por exemplo, passaram a o ser via e-mail ou telefone;
- d) para além disso, houve a transferência de algumas atividades para outras subáreas, justificando-se pelo incremento na agilidade da execução das

mesmas pelo fato do incremento na proximidade entre os pares afetados pela mesma.

O mapeamento de processos preliminar serviu como base para as etapas seguintes da implementação da Gestão da Rotina no setor.

4.3.5.2 Processos críticos

Em posse dos fluxogramas referentes às atividades executadas no setor, iniciou-se um processo de seleção e classificação dos mesmos, com vistas a determinar se uma dada atividade poderia ser considerada crítica. Na parte Teórica, foram apresentadas algumas características que são naturais aos processos críticos, tais quais atividades de risco, complexas, que demandam muitos recursos, entre outras.

Nessa etapa, utilizou-se a análise e experiência dos colaboradores e gestores do setor na escolha de algumas atividades que os mesmos considerariam críticas. Tais atividades foram elencadas em uma Matriz de Prioridade (onde cada critério recebe uma nota e, com base neles, é gerado uma pontuação), e ranqueadas conforme os seguintes quesitos:

- a) complexidade da atividade:
 - a atividade foi avaliada quanto à sua complexidade, ou seja, quanto à dificuldade em sua execução, o conhecimento necessário, o número de etapas, entre outros. Fatores como a necessidade de se usar sistemas na língua inglesa, comunicação com vários colaboradores e carga de trabalho diária também foram avaliados;
- b) criticidade em relação à qualidade, ao custo e ao prazo:
 - os três itens dizem respeito ao impacto do resultado da atividade nos critérios de qualidade, custo e prazo, como avaliados nas condições de necessidade de retrabalho (reprocessamento de uma nota fiscal), custos de encargos e prazos internos e externos para execução do processo, respectivamente;
- c) reclamações de clientes, contribuição para os indicadores do setor, impacto em anomalias recorrentes.

Algumas das atividades descritas como críticas possuíam certos registros que permitiram a sua avaliação quanto a estes fatores, que são alguns dos requisitos necessários para a padronização segundo o TQM, conforme visto na Introdução Teórica. As demais atividades, ou seja, as que não possuíam tais registros, passaram a o ter conforme descrito

posteriormente. Para efeito de avaliação, os clientes foram considerados os fornecedores da companhia e as áreas internas.

Todos os fatores foram avaliados com notas de 0 a 5, de acordo com o grau de relevância do quesito na atividade, sendo considerados com peso equivalente na avaliação. Ao final da classificação, de modo a se obter um ranking que exibia todas as atividades a serem trabalhadas nas etapas seguintes, as notas foram multiplicadas. Foram considerados críticas, então, as que obtiveram notas acima de um valor considerável para a avaliação. O APÊNDICE D possui uma lista de todos os processos estudados. Os considerados críticos estão assinalados em tonalidade escura.

Com base nos dados apurados, pôde-se ter uma melhor compreensão da maneira em que o processo ocorre, o que permitiu a criação preliminar de alguns cronogramas e tabelas de prazos, implementados em fase de teste.

4.3.5.3 Itens de controle e itens de verificação

Para cada processo crítico, bem como para processos não considerados críticos, mas que venham a ser de importância para o conhecimento do andamento do fluxo de trabalho do setor, foram desenvolvidos meios para obtenção dos itens de controle e verificação. O procedimento de obtenção dos dados de controle e verificação varia de acordo com a atividade e, por vezes, abrangem a comparação dos dados presentes em dois ou mais sistemas.

Alguns exemplos de itens desenvolvidos e/ou padronizados (quando a obtenção dos mesmos foi formalizada como parte integrante do andamento das operações do setor) foram: tempo de ingresso, tempo de pagamento, notas vencidas x notas no prazo, percentual de notas pagas x exercício, entre outros.

4.3.5.4 Padronização e treinamentos

Nesta etapa, os processos críticos, após uma análise visando a sua otimização, foram transcritos, etapa a etapa, em manuais compactos, de modo a ter a sua utilização nos treinamentos dos colaboradores responsáveis pelos mesmos. Também foram inseridos nos manuais as etapas para se obter os itens de controle e verificação para as atividades.

Os padrões foram escritos em linguagem simples e direta, visando o entendimento facilitado para os diversos perfis de funcionários do setor (próprios e terceirizados).

Atividades que necessitem da utilização de sistemas em outros idiomas foram transcritas de maneira literal, sendo vetada a tradução dos termos, de modo a se preservar a natureza enxuta dos padrões.

A Figura 8 representa uma parte do padrão de Atualização de Dados Bancários do Fornecedor. Consiste em uma versão modificada, de modo a ser preservada a identidade da empresa estudada, onde, além da substituição das telas de dados, foram vetadas etapas anteriores às representadas no exemplo. A página completa está representada no APÊNDICE B. O padrão, em suma, consiste no passo-a-passo para a realização da atividade. Há, ainda, um cabeçalho para indicação da última revisão do instrumento, responsáveis diretos pela atividade e campos para assinaturas, vetado neste trabalho.

Figura 8 – Parte de um padrão

Atualização de Dados Bancários do Fornecedor

1. Mudança dos Dados Bancários
Passos necessários para a mudança dos dados bancários de um dado fornecedor.

1.1 Acessar o ERP com LOGIN e SENHA, teclar ENTER.

Login

Senha

Imagem 1. Sistema ERP - Login

Fonte: Autor (2016)

Atentou-se ao fato de proceder com a elaboração dos padrões sob a presença e aprovação do colaborador responsável por executar a atividade, de modo que o mesmo pode se sentir envolvido no processo de otimização e padronização do seu processo.

Paralelamente, os itens de cada padrão foram transformados em um formulário *check-list*, promovendo-se assim a ferramenta de verificação de atividades Diagnóstico do Trabalho Operacional (DTOs). O formulário promoverá uma maneira fácil para a verificação da execução dos procedimentos, o que diminuirá a ocorrência de desvios referentes às falhas na execução de dado procedimento. Reproduz-se, na Figura 9, uma parte do DTO para Alteração de Dados Bancários do Fornecedor. A página completa encontra-se reproduzida no APÊNDICE C.

Figura 9 – Parte de um DTO

Diagnóstico do Trabalho Operacional			
Padrão:	Alteração de Dados Bancários do Fornecedor	Executante:	Data:
Passos	OK	NOK	Observações
Acessar transação TRANSAÇÃO no ERP para alterar dados bancários, com senha própria individual.			
Localizar e preencher o código do fornecedor a ter a conta alterada.			
Localizar e preencher os campos relacionados. (atenção especial para Set)			

Fonte: Autor (2016)

Adicionalmente, como representado no APÊNDICE C, colocaram-se perguntas adicionais a serem feitas para o encarregado da função, de modo a ser avaliada a utilidade, complexidade e acesso aos procedimentos.

Por fim, além dos processos críticos, foram padronizadas as atividades consideradas de alta complexidade, conforme destacado em tonalidade clara na matriz de processos do APÊNDICE D.

4.3.5.5 Rotinas

Foi implementada uma ferramenta para controle das rotinas internas do setor. A mesma consiste de uma planilha na qual é possível a visualização dos treinamentos e DTOs realizados e planejados, das reuniões conduzidas, entre outros. A ferramenta também possui links para a documentação comprobatória para as atividades, conforme descrito no item seguinte.

A tarefa de conduzir e planejar as rotinas do setor estudado foi entregue a um colaborador, de modo que a atividade possua um “guardião” que possa responder a todos os gestores da área sobre o seu andamento, o que evita que a mesma seja abandonada.

De modo a organizar a execução dos treinamentos e DTOs, foram estabelecidos os seguintes critérios:

- a) os treinamentos ocorrem semestralmente, salvo quando há a ocorrência de alguma anomalia relacionada ao procedimento, mudança de atividade ou nova contratação, situações onde é executado um treinamento adicional;
- b) os DTOs são executados de maneira dispersa: todos os gerentes precisam apresentar um DTO por semana, e os dias e colaboradores avaliados não podem se repetir de uma semana para a outra.

No Quadro 3, é representado, de maneira reduzida, o sistema proposto para controle de treinamentos e DTOs. Observa-se o uso do nome do procedimento, as datas dos treinamentos e dados do colaborador.

Quadro 3 – Controle de Treinamentos e DTOs Realizados (Editado)

Atualização de Dados Bancários do Fornecedor	Ingresso Físico de Documentos 1
<u>Treinamento 1 (24/06/2016)</u>	<u>Treinamento 1 (09/07/2016)</u>
Colaborador 1	Colaborador 1
Colaborador 2	Colaborador 4
<u>DTO 1 (14/08/2016)</u>	<u>DTO 1 (10/09/2016)</u>
Colaborador 1	Colaborador 1
Colaborador 2	Colaborador 4

Fonte: Autor (2016)

O Quadro 4 possui uma reprodução da sistemática de planejamento para realização futura de treinamentos e DTOs. A interface possui campos relativos ao período a se executar o treinamento, continuando, à direita, com as demais datas a serem planejadas. Nota-se, de maneira semelhante, os dados dos colaboradores treinados, revisões, e os procedimentos em si.

Quadro 4 – Planejamento de Treinamentos (Editado)

Procedimento	Última Revisão	Dezembro	
		Semana 1	Semana 2
Procedimento 1	03/04/2016	Colaborador 1	
Procedimento 2	06/07/2016	Colaborador 2	
Procedimento 3	07/04/2016		Colaborador 1

Fonte: Autor (2016)

Adicionalmente, iniciou-se no setor o processo de implementação das reuniões diárias e semanais. As reuniões diárias foram pensadas para serem debatidas ocorrências urgentes, segundo critérios próprios. As reuniões semanais terão viés de checagem do andamento semanal dos indicadores do setor, de modo a serem debatidas soluções para desvios mais complexos.

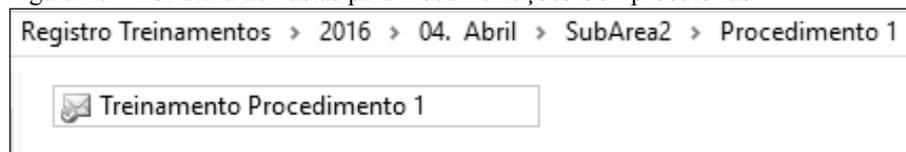
Todas as reuniões deverão gerar uma ata com a assinatura de todos os participantes, de modo a se resumir o assunto debatido na reunião, os encaminhamentos e as ações urgentes deliberadas durante o encontro, quando houver. Espera-se criar um senso de compromisso com as atividades encaminhadas nas reuniões, de forma que a ata sirva como prova do comprometimento de um determinado gestor ou colaborador com a atividade.

4.3.5.6 Documentação comprobatória

A última etapa da intervenção consistiu no estabelecimento de uma sistemática para armazenamento de documentações comprobatórias, a ser utilizado em futuras auditorias ou, ainda, quando no fluxo para resolução de desvios, como material de consulta para ocorrências passadas. Conforme explicado na Crítica do Planejamento, um dos entraves encontrados para a implementação das rotinas aqui estudadas consiste na impossibilidade de aquisição de sistemas especializados para determinadas funções, o que ocasionou um planejamento detalhado para esta fase.

Preferiu-se por utilizar um sistema de pastas em rede para os diversos indícios e referências do setor, de modo a se obter uma estrutura de simples entendimento e de fácil acesso. Para os treinamentos realizados, considerou-se como documentação comprobatória um e-mail enviado pelo time gestor para os colaboradores treinados e com cópia para o responsável pela rotina, atestando o procedimento treinado e o dia do treinamento. Para os DTOs, considerou-se comprovante da checagem o envio da cópia digital do formulário preenchido e assinado pelo gestor da área, contendo os dados do funcionário e da atividade avaliada. Por fim, as reuniões realizadas sob o novo sistema tiveram redigidas as suas atas, de também armazenadas no sistema de pastas, em uma localidade restrita. A Figura 10 possui uma representação do sistema de pastas montado.

Figura 10 – Estrutura de Pastas para Documentações Comprobatórias



Fonte: Autor (2016)

A sistemática de armazenamento criada para o arquivamento da documentação comprobatória também abrange os padrões e DTOs criados, de modo a disseminar as informações para os membros da área, reservando-se um backup no caso de alterações indevidas.

4.4 Segunda parte - resultados e considerações finais

4.4.1 Resultados

Conforme demonstrado anteriormente, a adoção do TQM é esperada no setor devido à premissa de que a metodologia traria diversos benefícios, promovendo uma melhoria na companhia por meio da resolução de desvios no processo de pagamento e recebimento de valores. O primeiro passo, para isso, foi a implementação da Gestão da Rotina no setor, motivo principal deste estudo. Os principais resultados das atividades executadas encontram-se compilados no Quadro 5.

Quadro 5 – Compilação dos Resultados

Processos Mapeados	46
Processos Eliminados	17
Total de Processos	29
Processos Críticos Identificados	14
Padrões e DTOs Produzidos	19
DTOs Produzidos	19

Fonte: Autor (2016)

A execução do Mapeamento de Processos resultou em um conjunto de fluxogramas que será útil quando no rastreamento da causa fundamental de algum desvio, em eventuais alterações nos processos por meio da possível adoção de algum sistema ou ferramenta adicional, no futuro gerenciamento e remodelamento dos processos do setor com base nas informações encontradas nos mesmos. Também será possível uma melhoria significativa na futura coleta de informações acerca do processo, ou de documentos específicos em processamento.

No total, foram mapeados 46 fluxos de trabalho para o setor estudado, posteriormente reduzidos para 29. Isso possibilitou, após um breve período de adaptação, uma melhoria geral na operação diária da área, com um maior dinamismo nas atividades.

A identificação dos processos críticos permitirá uma maior priorização quando na tomada de decisões, na melhor alocação de funcionários para diferentes atividades, no melhor dimensionamento do impacto causado por desvios em tais processos e no estudo de soluções alternativas, para os casos em que a interrupção dos mesmos venha a ser inevitável.

Os processos críticos passaram, então, ser o centro das atenções no setor estudado, estando o andamento dos mesmos sob monitoramento constante no que diz respeito às métricas de controle e verificação. O foco nos processos críticos e a conscientização acerca de sua importância com os executores das atividades, aliados às sistemáticas de Rotina e Arquivamento implementadas no decorrer desse estudo, permitiram uma significativa melhoria no índice mais importante para a metodologia estudada: a diminuição de reclamações quanto aos prazos dos pagamentos efetuados, material vetado neste estudo. No total, dos 29

processos identificados, 14 foram considerados críticos e passaram a ter acompanhamento constante.

Espera-se que as ações realizadas ajudem a reverter o quadro encontrado com uma diminuição da ocorrência de desvios recorrentes devido a uma melhor comunicação entre o setor e os fornecedores e clientes, uma diminuição da ocorrência de desvios de processo e atrasos que ocasionariam uma quebra na rotina da área, que se traduziria em desperdícios de recursos pessoal e financeiro, conforme determinado anteriormente. Desenvolveu-se, então, uma base a ser utilizada em um futuro aprofundamento na implementação do TQM. O quadro abaixo apresenta um compilado das contribuições do estudo.

4.4.2 Análise e consideração dos resultados

As intervenções realizadas consistiram no primeiro passo para a adoção do TQM. O fato do setor nunca ter tido contato com certas nuances da metodologia exigiu uma adoção relativamente lenta, aquém da velocidade recomendada na bibliografia consultada. Boa parte dos percalços encontrados quando na implementação do método são devido à forma de trabalho escolhida para lidar com a situação, visto que se preferiu uma intervenção “lenta e gradual” a um “choque de gestão”, este recomendado largamente pela bibliografia consultada.

Sentiu-se que, durante a implementação da metodologia, os colaboradores do setor trataram o projeto como algo à parte da rotina, isto é, um trabalho importante, mas passageiro. Tal sentimento acabou por limitar a abrangência das técnicas mostradas em um momento inicial, visto que a equipe, por vezes, acabava por se perder em suas atividades esquecendo que havia as obrigações de rotina, tais quais a realização dos DTOs e o registros dos itens de controle e verificação. A situação foi remediada após o time gestor do setor intensificar a cobrança pelo seguimento da rotina.

O TQM, conforme mostrado anteriormente, preza pelo fornecimento de liberdade aos colaboradores na realização de suas atividades. A legislação brasileira, porém, possui certas ressalvas quanto ao trabalho de colaboradores terceirizados, que são a grande maioria da equipe encontrada na área estudada. Tais ressalvas acabam por impedir a completa implementação da sistemática, visto que interferem diretamente na maneira em que o time gestor executa as suas funções administrativas, possuindo contato restrito com o time terceirizado. A situação seria contornada por meio de uma reestruturação do setor, com uma maior presença de colaboradores próprios, ou, ainda, pela realocação de colaboradores terceirizados para atividades externas às dos processos críticos. A adoção do material

elaborado na intervenção permitirá uma base de dados que pode ser utilizada em uma futura comparação do desempenho de colaboradores próprios, que estariam sob a gestão estilo TQM, e terceirizados.

De maneira semelhante, notou-se anteriormente uma deficiência nas políticas de RH da empresa e do setor, onde era notada uma burocracia desnecessária para as movimentações internas necessárias para manter o interesse dos colaboradores nas atividades da empresa, estando dentro do pacote de implementação do TQM a sua otimização. A implementação dos indicadores nos processos ajuda a criar um senso de avaliação mais acurado no setor, no sentido em que foram desenvolvidas métricas para se obter o estado atual da operação, assim como do trabalho do colaborador. Tais iniciativas, porém, precisam ser formalizadas junto ao setor de RH da organização, de modo que um incremento ou queda no desempenho de colaboradores próprios entrem no *feedback* oficial da empresa, permitindo promoções e demissões justas e estratégicas.

Quando se iniciou a intervenção, dados relativos ao andamento do processo eram escassos, existindo apenas o histórico dos pagamentos efetuados aos órgãos fiscais e instituições financeiras, como descrito anteriormente. A implementação dos índices de controle e verificação permitirá a criação da base de dados necessária para estudos estatísticos mais aprofundados, como o desenvolvimento e implementação de gráficos e limites de controle e a análise gráfica para um melhor planejamento com base em fatores previsíveis e sazonalidades, desenvolvendo-se, assim, uma metodologia eficiente para a previsão do impacto que tais fatores teriam sobre os resultados do setor.

Pelo fato do estudo ser restrito a apenas uma área da empresa, vários desvios de outras áreas que por ventura acabavam por afetar os resultados do setor estudado não foram estudados propriamente. Da mesma forma, notou-se a ausência de um monitoramento ou padronização do status de implementação do TQM nas áreas com as quais o setor estudado entrava em contato para desempenhar suas funções. Tal fator acarretou na adoção isolada de ferramentas, o que pode vir a causar mais desvios de processo a nível corporativo, dificultando a solução de ocorrências junto a fornecedores e clientes e prejudicando a imagem da companhia. Recomenda-se uma otimização abrangente, de modo que seja feito um levantamento e implementação do TQM a nível corporativo e pela mesma equipe.

A intervenção proposta teve por base uma análise administrativa, na qual foram executados o levantamento de informações acerca dos processos de um setor de pagamentos e recebimentos por meio de entrevistas pessoais com os colaboradores, aplicação de questionários e análise de dados, possibilitado a execução das etapas seguintes. A

metodologia diferencia-se do PDCA pelo fato de não levar em consideração o impacto dos resultados obtidos em um primeiro momento sobre o planejamento futuro, o que dificulta a implementação do TQM a longo prazo e em grandes proporções. A ferramenta, porém, mostrou-se de grande utilidade quando na adoção da metodologia de maneira local e inicial, podendo evoluir posteriormente para uma abordagem PDCA.

Os dados obtidos durante o levantamento promoveram um diagnóstico do setor estudado quanto às áreas de interesse do TQM, revelando também o fato de que grande parte dos pontos críticos que requeriam ação estava fora do alcance dos gestores da área, o que acabou por limitar a atuação do estudo a uma pequena parte dos desvios encontrados. Considerou-se, porém, que os desvios abordados foram os que mais impactaram diretamente sobre os fatores mais relevantes para o TQM: a satisfação dos clientes, visto que a intervenção pode melhorar ou eliminar desvios recorrentes que venham a atrasar os pagamentos; a resolução rápida de desvios de processo, com a criação de novos materiais e ferramentas para acompanhamento; e um incremento no contato com o time gestor e a equipe, por meio do estabelecimento de reuniões e pela troca de feedbacks para alterações nos processos.

Houve diversas dificuldades durante o estudo, dentre as quais destacaram-se: a falta de compromisso com a metodologia, especialmente nos momentos iniciais, o que ocasionou um certo atrito quando na implementação das sistemáticas de gerenciamento da rotina, no que diz respeito a manter as ferramentas atualizadas; o fato de alguns dos gestores da área não concordarem com a forma como os processos foram mapeados pelo fato dos mesmos, ocasionalmente, não operarem como os mesmos esperavam; e a descrença na metodologia, pelo fato de iniciativas semelhantes terem sido propostas no passado. Tais situações exigiram o exercício do diálogo com os colaboradores e gerentes, de modo a ser dada continuidade nos trabalhos de implementação.

Ainda assim, a intervenção não se mostrou suficiente para a implementação do TQM em sua totalidade, o que só será possível com uma grade apoio da administração geral da empresa, de modo a sanar desvios a nível corporativo e possibilitando, assim, um maior sucesso na implementação da metodologia, o que deve impactar não só no setor estudado, mas nas operações de toda a companhia, promovendo uma grande economia de recursos e um aumento na eficiência.

5 CONCLUSÃO

Dentre os objetivos propostos, o primeiro consistiu na realização de uma análise administrativa. A mesma foi executada de acordo com a metodologia proposta por Cury (2013), e promoveu a implementação da metodologia de Gestão da Rotina no setor estudado, tendo por base os condicionamentos propostos por diversos autores sobre o tema.

Os demais objetivos foram executados no âmbito da Análise Administrativa. Primeiramente, de modo a serem identificados os processos críticos do setor, foi necessária a identificação de todos os processos e atividades executadas no mesmo, dando-se especial atenção ao delineamento dos fornecedores e clientes de cada etapa. Ao final, obteve-se 29 fluxos de atividades.

Em seguida, por meio da aplicação de uma matriz de priorização, foram aplicadas notas para os processos com base em fatores de relevância na metodologia TQM, como prazo, custo e quantidade de anomalias. Os processos com os maiores conceitos foram, assim, denominados críticos, cumprindo-se o objetivo referente.

Os processos críticos, então, foram estudados etapa por etapa, de modo a serem criados padrões de operação para os mesmos, obtendo-se ferramentas de referência a ser utilizada no dia-a-dia do setor para treinamentos e diagnósticos operacionais, estando de acordo com o objetivo proposto.

A Gestão da Rotina foi obtida por meio do planejamento da execução das atividades do setor, tanto dos processos estudados quanto de treinamentos, DTOs e reuniões internas. O objetivo de criação de um esquema de rotina para o setor estudado foi, então, cumprido.

Por fim, de modo a auxiliar na gestão e controle do setor, desenvolveu-se uma sistemática de arquivamento e organização deveras simples para a área estudada, promovendo-se meios para a obtenção de evidências de gestão para futuras auditorias e resoluções de ocorrências internas, concluindo o último dos objetivos propostos.

De maneira complementar, sugerem-se dois trabalhos adicionais: estudos de tempo com base nos dados acumulados, e o desenvolvimento de gráficos de controle e verificação, visando à melhoria dos índices de controle.

Adicionalmente, caso se tenha uma maior autonomia, é fundamental uma análise abrangente da companhia como um todo no que diz respeito à cultura, RH e comunicação interna, os principais limitantes deste trabalho.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Eduardo Fernandes. **Implantação da qualidade total na educação**. Belo horizonte: Fundação Christiano Ottoni. UFMG. Escola de Enge., 1995. 188p.

CAMPOS, Jorge de Paiva, **Mapeamento de processos, uma estratégia vencedora**. 2009. Disponível em: <www.abaconcursos.com.br/download/artigo_08.pdf> Acesso em 09 de outubro de 2016,

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 1998.

_____. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 7. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

_____. **Gerência da Qualidade Total**. S. L: Fundação Cristiano Otoni, 1990.

CASAS, Alejandro Muñoz. **Total quality management: quality culture, leadership and motivation**. 2011. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Industrial Management, Politecnica di Milano, Milão, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, c1995. 742p.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009. 308 p.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3. ed. -. São Paulo: Atlas, 2012. xx, 680 p.

CORREIA, K.S.A.; LEAL, F. & ALMEIDA, D.A. de. **Mapeamento de Processo: Uma Abordagem para Análise de Processo de Negócio**. XXII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba PR, Out/2002. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf. Acesso em 11 de junho de 2016

COSTA, N. A. A. *et al.* **Gerenciamento de Processos – Metodologia básica para a melhoria contínua**. In: XVII ENEGEP - Encontro Nacional de engenharia de Produção, 1997.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005. 600 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 349 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência: introdução ao Modelo de Excelência em Gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

GARVIN, D.A. "What does product quality really mean?" Sloan Management Review, vol. 26 p.25-43, 1984.

GIRARDI, Danti. *et al.* **O desenvolvimento de pessoas e criação do conhecimento nas maiores indústrias catarinenses.** In: VII CNEG - Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011, Rio de Janeiro. VII CNEG, 2011.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, jan/mar. 2000a.

_____. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.40, n. 4, p.8-19, out/dez. 2000b.

HINDLE, Tim. **The Economist Guide to Management Ideas and Gurus.** S. L: Profile Books, 2008. 322 p. Disponível em: <<https://bordeure.files.wordpress.com/2008/11/the-economist-guide-to-management-ideas-and-gurus.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

JURAN, Joseph M.; GODFREY, A. Blanton. **Juran's Quality Handbook: 5th (Fifth) Edition.** 5. ed. S. L: Mcgraw-hill Companies, 1998. 1872 p.

KURI CHU, M. G. P.. **Proposta de Modelo de Gestão Estratégica com Ênfase em Recursos Humanos e Sistemas de Informação.** Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, São Carlos, SP, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 249p

LIMA, Alessandra Araújo Carvalho. **Uma abordagem sobre o programa de qualidade total e sua relação com o cliente interno.** 2003. 73 f. Dissertação (mestrado em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza-CE, 2003.

LOBOS, Julio. **Qualidade através das pessoas.** São Paulo: J. Lobos, 1991.

MONTGOMERY, Douglas C.. **Introduction to Statistical Quality Control.** 6. ed. S. L: Wiley, 2008. 752 p.

_____.; RUNGER, George C. **Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros.** 4. ed. S. L: Ltc, 2009. 491 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 17. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 480 p.

SILVA, Felipe Maia Balbuena da. **Mapeamento de processos e a gestão da qualidade: um estudo de caso.** 2011. 63 f.: Monografia (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza-CE, 2011.

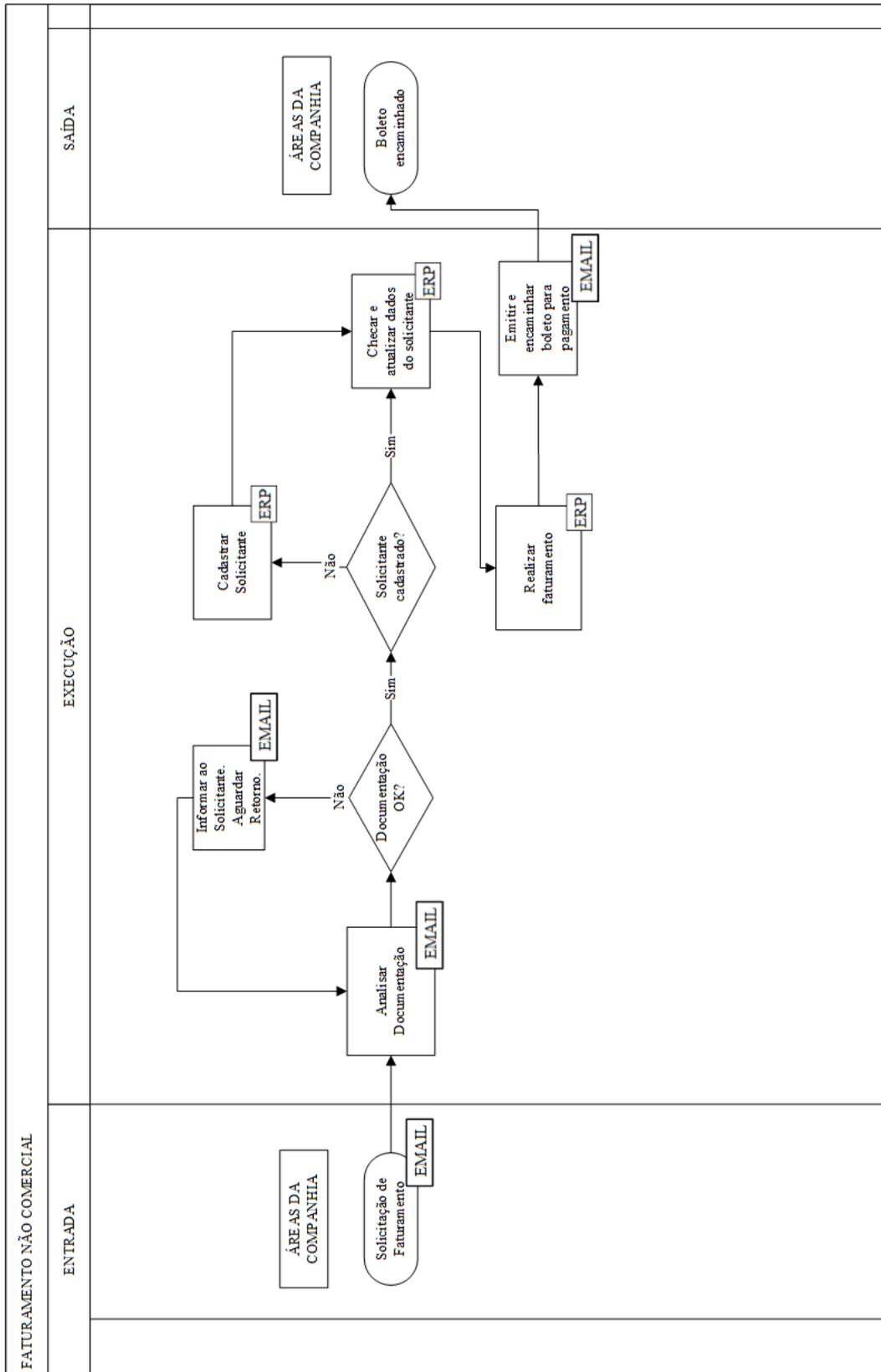
SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart.; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** São Paulo, SP: Atlas, 1997. 726 p.

_____. _____. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002. 747p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 86p.

VILLARINHO, M. E. **Um sistema de qualificação de fornecedores através da aplicação da metodologia do gerenciamento de processos.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

APÊNDICE A – Procedimento de Faturamento Não-Comercial



APÊNDICE B – Procedimento para Atualização de Dados Bancários do Fornecedor

Atualização de Dados Bancários do Fornecedor

1. Mudança dos Dados Bancários

Passos necessários para a mudança dos dados bancários de um dado fornecedor.

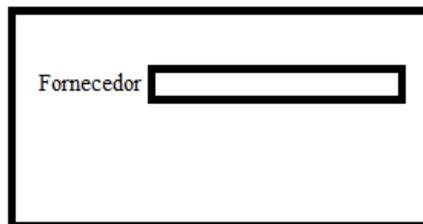
1.1. Acessar o ERP com LOGIN e SENHA, teclar ENTER.



A screenshot of a login form with two input fields. The first field is labeled 'Login' and the second is labeled 'Senha'. Both fields are empty and have a rectangular border.

Imagem 1. Sistema ERP – Login

1.2. Acessar a transação TRANSAÇÃO, informar o código do fornecedor, teclar ENTER.

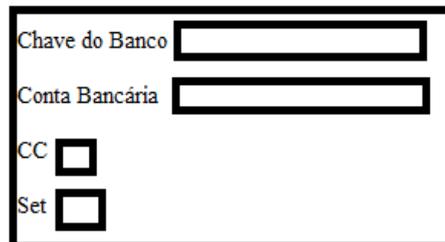


A screenshot of a transaction form with one input field labeled 'Fornecedor'. The field is empty and has a rectangular border.

Imagem 2. Transação – Código Fornecedor

1.3. Atualizar os dados bancários, preenchendo os campos:

- ✓ Chave do Banco: se coloca o número do banco, de acordo com o código do mesmo.
- ✓ Conta bancária: se coloca o número da conta sem o dígito
- ✓ CC: se coloca o dígito da conta
- ✓ Set.: código do setor pagador



A screenshot of a transaction form with four input fields. The first two are labeled 'Chave do Banco' and 'Conta Bancária'. The last two are labeled 'CC' and 'Set' and each has a small square checkbox next to it. All fields are empty and have a rectangular border.

Imagem 3. Tela de Transação

APÊNDICE D – Processos Ordenados por Criticidade (tonalidade escura) e de alta complexidade (tonalidade clara).

	Complexidade	Qualidade	Custo	Prazo	Reclamações	Indicadores	Anomalias	Total
Digitalização	5	5	5	5	5	5	5	78125
Gestão Fiscal	5	5	5	5	5	5	5	78125
Ingresso Físico Documentos 1	3	5	5	5	5	5	5	46875
Arquivo	5	5	5	5	5	2	2	12500
Gestão de Protestos	2	5	5	5	5	5	2	12500
Atualização de Dados Bancários do Fornecedor	3	5	2	5	4	5	4	12000
Controle de Arrecadação	3	2	5	5	4	5	4	12000
Protocolo	4	5	3	4	5	4	2	9600
Controle de Contas Bancárias Internas	5	5	5	2	3	5	2	7500
Pagamentos	5	5	2	2	5	5	3	7500
Operação Fundo Fixo	5	1	4	3	5	5	5	7500
Ingresso Físico Documentos 2	3	4	3	5	5	2	2	3600
Controle de Recebimentos e Baixas	5	3	5	3	1	4	3	2700
Movimentações	3	3	3	3	2	5	3	2430
Retenções Contratuais	2	4	2	3	5	1	5	1200
Faturamento Comercial	5	2	3	3	5	1	2	900
Antecipações	5	4	2	2	1	3	3	720
Classificação dos Pagamentos	5	3	2	1	3	2	3	540
Controle de Procurações e Poderes	2	5	5	2	5	1	1	500
Ingresso Físico Semiautomatizado	5	1	1	5	5	3	1	375
Faturamento Não-Comercial	5	2	2	2	2	2	2	320
Comunicações de Gestão	2	5	2	4	1	4	1	320
Criação de Pedidos de Pagamento	1	2	2	5	2	2	4	320
Recebimento Desassociado	1	2	5	5	5	1	1	250
Controle de Cartões Corporativos	4	1	3	1	5	2	2	240
Bloqueio e Desbloqueio de Faturas	1	1	3	5	3	4	1	180
Bloqueio e Desbloqueio de Fornecedor	2	5	5	1	3	1	1	150
Tratamento de Inadimplências	2	3	1	2	1	4	1	48
Emissão de Boletos	1	5	2	1	2	1	1	20