

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

FRANCIS EDUARDO DO CARMO FERREIRA

**OS FLUXOS DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA DE  
TRANSPORTES TERRESTRE NUMA INSTITUIÇÃO MILITAR DA  
REGIÃO SUDESTE**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2014

FRANCIS EDUARDO DO CARMO FERREIRA

**OS FLUXOS DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA DE  
TRANSPORTES TERRESTRE NUMA INSTITUIÇÃO MILITAR DA  
REGIÃO SUDESTE**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Administração, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”.  
Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Hilda Alberton de Carvalho.

CURITIBA - PR

2014

## DEDICATÓRIA

“Sorte existe quando o conhecimento encontra oportunidade”

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A UTFPR, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presente.

Ao minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Hilda Alberton de Carvalho, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas orientações, correções e incentivos.

Aos meus pais: Antônio e Hilda, minha esposa Ivete e meus filhos: Eduardo e Matheus pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## RESUMO

Uma organização quando foca que o cliente é algo de suma importância para sua subsistência adquire novas práticas em análise e modelagem de processos de forma a: conhecer, entender e reorganizar o sentido do fluxo do trabalho que gera valores a produtos e/ou serviços final ao cliente. Pensando em um fator que gere vantagem competitiva as mais diversas formas de organização tem investido pesado na gestão de processos com o intuito de atender a cada dia melhor o mercado. Este trabalho tem por objetivo mostrar metodologicamente como a gestão por processos pode contribuir nas Organizações Públicas. Este método conceito “sob forma de processos na busca pela qualidade” tem sido aplicado na cidade de São José dos Campos em um Instituto Federal de Pesquisa Através de pesquisa documental, ficou claro os avanços e benefícios alcançados. Certamente partindo da visão elaboração de processos o problema será mais expositivo e ganhará uma melhor resolução e compreensão. Quando o trabalho é realizado de forma empírica e sem fundamentação científica, os problemas não solucionados constantemente reaparecem e criam um retrabalho. Após observar, analisar e enfrentar com eficiência e eficácia as dificuldades, otimiza-se o tempo e novas situações-problemas ganham

espaço na agenda. É possível perceber que com o mapeamento de processos o crescimento desordenado das Organizações começa a ser contingenciados.

**Palavras-chave: processos, gestão do conhecimento e eficiência.**

### **ABSTRACT**

When an organization focuses on the customer is something very important for their livelihood acquire new practices in analysis and modeling of processes in order to: know, understand and reorganize the direction of work flow that generates values to products and / or services to end customer. Thinking about a factor that generates competitive advantage the most diverse forms of organization has invested heavily in management processes in order to meet better every day the market. This work aims to show methodologically as the process management can contribute in Public Organizations. This method concept "form of processes in the quest for quality" has been applied in the city of São José dos Campos in a Federal Research Institute Through documentary research, it became clear the advances and benefits achieved. Certainly based on the vision making processes the problem will be more exhibition and gain a better understanding and resolution . When work is carried out empirically and without scientific justification, the problem unsolved constantly reappear and create a rework. After observing, analyzing and address efficiently and effectively the difficulties, tune the time and new

situations - problems gain space on the agenda. You can see that with the process mapping the uncontrolled growth of organizations are beginning to be contingent.

**Keywords: processes, knowledge management and efficiency.**

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Processo sob controle.....	19
Figura 2: Processos sem controle.....	19
Figura 3- Valor Agregado no processo.....	20
Figura 4: Desdobramentos de processos.....	24
Figura 5. Ligações entre os 3 tipos de processos.....	25
Figura 6: Questões básicas sobre um processo.....	26
Figura 7: Triangulo da documentação.....	30
Figura 8: Questões básicas sobre um processo.....	39
Figura 9: Gráfico com: Especialidades exigidas x Número de Colaboradores x Veículos.....	40
Figura 10: Gráfico qualidade dos produtos e serviços comparação entre 2011 e 2012.....	44

Figura 11: Gráfico conservação e limpeza comparação entre 2011 e 2012.....	45
Figura 12: Gráfico atendi. às mudanças durante serviço comparação entre 2011 e 2012.....	45
Figura 13: Gráfico atendimento contato com cliente comparação entre 2011 e 2012.....	46
Figura 14: Gráfico cumprimento de prazo comparação entre 2011 e 2012.....	46
Figura 15: Mapeamento de processos.....	48
Figura 16: Fluxograma da ADM-STs.....	49
Figura 17: Gestão de transporte.....	58
Figura 18: Os três níveis de serviço.....	59
Figura 19: Os três níveis de serviço de forma completa.....	60
Figura 20: Fluxograma manutenção das viaturas.....	61
Figura 21: Fluxograma solicitação de Transporte.....	62
Figura 22: Rótulo Indicativo da Classe e Subclasse de riscos.....	65
Figura 23: Painel de Segurança.....	65

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CAPITAL INTELECTUAL** - Conhecimento Adquirido pelo Profissional ao longo do tempo.

**CNH** – Carteira Nacional de Habilitação.

**CTB** – Código de Transito Brasileiro.

**CETTRAN** - Conselho Estadual de Trânsito.

**MOTORISTA** - Condutor de Veículo Motorizado.

**OPERADOR LOGÍSTICO** - Encarregado de Pátio.

*BPR - Business Process Reengiring.*

*BPM - Business Process Management.*

*BPI - Business Process Improvement.*

*TQM - Gestão da qualidade total Total Quality Management*

**STAKEHOLDERS** – Formadores de opinião

**PROCESS OWNERS** – Processo em que não há chefe e a negociação é feita com os colaboradores



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Justificativa.....	13
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	14
1.3	Procedimentos metodológicos.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	Processos.....	17
2.2	A rede de processos da Organização.....	18
2.3	A agregação de valor nos Processos.....	20
2.4	Processos e Abordagem.....	21
2.5	Conceitos e características dos processos.....	22

2.6	Gestão por processos.....	27
2.7	Ferramentas de apoio ao processo.....	28
2.7.1	Sistemas de Gestão da qualidade.....	29
2.7.2	Gestão documental.....	30
2.7.3	Ferramentas para modelagem de processos.....	32
2.7.4	Visio 2007 .....	33
2.7.5	Aris Toolset.....	33
2.8	Habilitadores e restrições do processo.....	33
2.9	Indicadores de desempenho.....	36
3	METODOLOGIA.....	38
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
4.1	Assunto: Descrição de cargo de Operador de Empilhadeira .....	42
4.2	Indicadores de Desempenho.....	43
4.3	Mapeamento do fluxo de trabalho da empresa pesquisada.....	47
4.4	Fluxograma da Organização depois de realizada o mapeamento acima.....	48
5	CONCLUSÃO.....	51
5.1	Objetivos Alcançados.....	51
5.2	Trabalhos Futuros.....	53
5.3	Das Dificuldades.....	53
6	REFERÊNCIAS .....	55
	APÊNDICE A.....	58
	ANEXOS.....	65

## CONSIDERAÇÕES FINAIS



## 1 INTRODUÇÃO

De uma forma simples sem ser simplista este trabalho vai procurar mostrar como alguns assuntos relacionados a trânsito e CNH se tornam mitos e em outros casos verdades.

O condutor profissional não é mais aquele com a maior categoria de CNH. Atualmente a profissionalização se dá pelos cursos de aperfeiçoamento e especialização realizados em estabelecimentos credenciados pelos respectivos DENTRAN.

É muito comum no momento que um encarregado de Pátio ou Garagem fica na dúvida entre que pode conduzir esse ou aquele tipo de veículo e na verdade o CTB também não obriga este a conhecer essas atribuições. De modo geral quem tem a responsabilidade de conhecer suas competências é o próprio condutor.

Fatores que podem auxiliar no momento da opção são: Número de rodas ou passageiros transportados, peso do veículo, se o veículo é monobloco ou articulado, todas essas informações são validas a nível de São Paulo, cada Estado tem certa autonomia. Um exemplo simples. Em São Paulo o condutor ao satisfazer uma das exigências idade, precisa permanecer na categoria de CNH por no mínimo um ano (doze meses) antes de solicitar uma nova categoria; Já no Paraná esse mesmo condutor pode solicitar a mudança de categoria assim que, receber a CNH.

Este trabalho tem por objetivo demonstrar que a modelagem dos processos de trabalho satisfaz tanto na administração de interesses societários privados e na administração dos negócios estatais e ambos desejam satisfazer de uma forma geral seus clientes; E é obvio que isso gera um resultado e a partir deste o sucesso ou fracasso.

A administração pública busca com primazia a eficiência e eficácia, da Constituição Federal de 1988 aos mais recentes discursos políticos. Pensadores e estudiosos em Processos defendem que as organizações equilibradas mundialmente reconhecem que para criar uma vantagem competitiva é preciso: identificar, conhecer e melhorar constantemente seus processos de trabalho e não é só isso, gerenciar criteriosamente toda essa documentação implementando indicadores de desempenho apropriados para estes processos.

A aplicação de conceitos de processos com métodos e técnicas, na busca permanente pela excelência de aprimoramento de melhorias continuas no serviço público com o objetivo de torna o antes Estado patrimonialista para Estado Gerencial da responsabilidade social.

A proposta é mostrar através da gestão de processos e de uma maneira simples que é possível utilizar métodos para alinhar as mais diversas organizações no sentido de criar um

produto e/ou serviço de qualidade para o cliente final.

A gestão por processo pode ser a ferramenta adequada para melhorar a eficiência no atendimento dos Pátios e Garagens e diminuir os custos na contratação de mão de obra, ou utilizar uma ociosa pelo desconhecimento ao CTB (CÓDIGO BRASILEIRO DE TRÂNSITO). Para tanto será utilizado fluxograma para da maior visibilidade sob as possibilidades de modal de transporte terrestre que possam vir a ser conduzidas por motoristas dentro de categoria de suas respectivas CNH.

O tema tem por objetivo a Modelagem de Processos de Trabalho que venha a auxiliar com excelência o atendimento da Gestão Pública. Sob o enfoque de processos “novas práticas e abordagem no sistema de operacionalização dos condutores mediante categorias das CNH”.

O homem vem evoluindo rapidamente principalmente nos últimos anos e as tecnologias automotivas também, mas dúvidas pairam no ar no tocante a capacitação/especialização e responsabilidade na condução de veículos.

A cada momento novas técnicas de segurança são implementadas e os condutores não tem se capacitado de forma adequada para atender essa nova demanda.

Quando se inicializa um sistema de abordagem em forma de processo e esses sistemas começam a ser medidos, analisados e estudados algumas formas precisam ser melhoradas, abandonadas e/ou reformuladas.

Um dos aspectos mais marcantes é o relacionado ao enfoque por processos, cujo conceito básico prevê uma nova forma de estruturar e gerenciar as atividades (processos) e as próprias organizações, de forma sistemática e integrada, alinhando as expectativas dos clientes à eficácia da organização como um todo (VALLS, 2003, p.1).

Este trabalho visa analisar teoricamente o CTB e: mapear, modelar e melhorar os processos e conhecimento da aplicação de CNH com especificidade do veículo no Estado de São Paulo. É importante delimitar o local, pois cada unidade federativa tem certa autonomia em relação à Legislação de Trânsito com atuação do CETRAN (Conselho Estadual de Trânsito).

O trabalho visa a responder a seguinte pergunta. Como eliminar as dificuldades de especificar um condutor para determinado tipo de veículo mediante sua categoria de CNH.

Aplicar a gestão de processo sobre parte do CTB e em especial nas categorias das CNH e mostrar as dificuldades que o setor de transporte enfrenta.

Percebe-se que existe a necessidade de se fazer o estudo de mapeamento de processos aplicado ao código brasileiro de trânsito visando mostrar que apenas a classificação da CNH não é o suficiente para determinado condutor operar um veículo.

O não mapeamento dos processos reflete na falta de suporte às atividades desenvolvidas em garagens, transportadoras e empresas logísticas em transportes terrestres em geral, e essa ausência perpetua em uma série de problemas como:

- A falta de conhecimento do CTB gera confusões para determinados serviços e até contratação de profissionais.
- Materiais e pessoas deixam de ser transportadas ou o são de forma inadequadas, por condutores sem qualificações e estes escalados para o serviço por desconhecimento dos encarregados de Pátios ou operadores logísticos.
- Operadores Logísticos sem as devidas qualificações exigidas pelo CONTRAN (CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO).
- O mapeamento de processos irá orientar para normas que precisam ser respeitadas e permitirá claramente uma visualização do trabalho realizado em uma garagem.
- Focar-se nas necessidades dos transportes dos clientes apoiando-os, ao longo de todos os processos contratado.

Com este trabalho pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: Como mapear os processos: categoria de habilitação e exigência das resoluções do CONTRAN. E as dificuldades encontradas para qualificar um Colaborador.

### 1.1 Justificativa

**Pessoal:** a capacidade de contribuir realizando uma pesquisa que possa colaborar ou incentivar na busca por soluções em gestão pública.

**Sociedade:** mais qualidade de vida e segurança no trânsito; a lei 12.971/2014 alterou os Artigos: 173, 174, 175, 191, 202, 203, 302, 303, 306 e 308 do CTB lei 9.503 de 23/09/1997; Importante ressaltar que essas alterações veem de encontro a necessidade de diminuir os alarmantes números de acidentes com vítimas fatais e altera ainda o valor das multas em caso de inflação de trânsito.

**Comunidade científica:** certamente abre precedentes para novas pesquisas e discussões sobre os assuntos: gestão de processos e trânsito.

Processos e fluxogramas são ferramentas poderosas de baixo custo e alto poder de retorno. É importante esclarecer ainda que para tal feito se faz necessário conhecer com propriedade as atividades da empresa.

Ainda conforme Chiavenato (2006), “As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: espirituais, econômicas, emocionais, intelectuais, sociais, etc.”. E estudos realizados em diversas partes do mundo apontam que as pessoas não estão preocupadas principalmente com seus rendimentos e/ou salários e sim com o ambiente organizacional.

De acordo com Sampaio (2010, p. 152) Com o início da globalização o colaborador precisou tornar-se flexíveis e polivalentes “menos especialistas e mais generalistas” para que de uma maneira competente possa ser capaz de tomar decisões, distinguir situações, solucionar problemas que ocorrem no seu cotidiano de trabalho fazendo necessário atingir a qualificação de forma rápida e perspicaz. Devido a precarização de trabalhadores a qualificação passa a ser um item necessário para a inclusão deste no mercado competitivo.

Para Harrington (apud VILELA, 2000. p. 42), afirma que processo é definido como “um grupo de tarefas/atividades interligadas sequencialmente e logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os recursos definidos, de forma a apoiar seus objetivos”.

O mundo está em constante desenvolvimento e esses sempre seguindo de revoluções: domínio da escrita, agrícola, industrial e em 1990 teve início o período conhecido como era da informação. Esse período introduz movimentos interessantes com a mudança do poder dos músculos para o intelecto conhecido como recurso humano ou capital intelectual “conhecimento adquirido pelo profissional ao longo da vida e tempo” como recurso primeiro. (VERGARA, 2006, p. 18)

“A moeda do futuro não será mais financeira, mas o capital intelectual”. O recurso mais importante de uma organização é o que está dentro da cabeça dessas pessoas. Certamente, um recurso tão especial que não deve e nem pode ser tratado como um mero recurso Organizacional. (CHIAVENATO, 2006, p. 26)

Segundo Chiavenato (2002), para promover mudanças internas o desafio maior é mudar a cabeça das pessoas, torna-las mais eficientes e eficazes, mais proativas, mais produtivas e mais criativo-inventivas.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral:

Conjunto de ações para mapeamento de processos em Instituições públicas.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- 1) Elaborar revisão teórica no tema gestão de processos.
- 2) Identificar modelos ou ferramentas de mapeamento de processos.
- 3) Identificar a classificação das CNH e os veículos por elas admitidos para condução e comentários de algumas resoluções.
- 4) Elaborar um fluxograma sobre cada uma das 5 categorias de CNH que possa ser aplicada em qualquer empresa de transporte, pública ou privada observadas nas resoluções do CONTRAN.

### 1.3 Procedimentos metodológicos

Este trabalho pode ser classificado por (GIL, 2002) como bibliográfico e documental uma vez que a metodologia usada foi essencialmente baseada em: identificação de material e conhecimento disponível pelo assunto nos mais diversos formatos e mídias envolvendo muitas hipóteses sendo ainda usados materiais de consultas particulares e públicos e com referencial teórico baseado na experiência profissional.

O conceito central para a elaboração do trabalho foi o de processo. Assim sendo foi usado um diversificado referencial teórico que abordasse este tema. Dentro desse referencial há que se destacar o uso do livro de MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos.

O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho, à base para a metodologia desenvolvida. Na Lei 9503 de 23 de setembro de 1997, que institui o CTB, código de Trânsito Brasileiro e em especial trataremos do Item CNH.

Certamente não será apresentado nenhum questionário nem estudo de caso. Como proposta apresentado um fluxograma abrangendo as categorias de CNH e devidas resoluções.

O capítulo 1 apresenta o tema a ser tratado focando-se nos seus objetivos, premissas, justificativas, procedimentos metodológicos, embasamento e estruturas da pesquisa usada ao longo do trabalho.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica e aborda as diversas formas de processos, o seu uso na gestão documental o seu mapeamento e os seus habilitadores e restrições exemplo prático de mapeamento e fluxograma.



O capítulo 3 apresenta a metodologia, caracterização de procedimentos da pesquisa.

O capítulo 4 apresentação e discussão dos resultados com alguns exemplos, gráficos, mapeamento, fluxogramas que ajudam a ampliar a visão do trabalho teórico aplicado em prático e também realiza uma ligação com os capítulos anteriores.

No capítulo 5 é apresentada a: Conclusão, objetivos alcançados, trabalhos futuros e das dificuldades encontradas no trabalho.

No capítulo 6 são apresentadas as referências seguidas dos apêndices e anexos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Valls, (2003) orienta a uma interação com a necessidade e expectativa do cliente com o serviço e/ou produto prestado; Partindo dessa metodologia as organizações buscam um

conhecimento interno que lhe permitem um pronto atendimento e uma capacidade de resposta imediata para satisfazer os mesmos.

Conceituado o que vem a ser uma Organização, sem a pretensão de esgotar o tema neste trabalho será usada como referencia a seguinte definição:

“Organizações são quaisquer grupos socialmente constituídos e organizados, tais como fábrica, loja, escola, governo (federal, estadual e municipal), hospital, família, indivíduo, supermercado, creche, clube, escola de samba, instituição de caridade etc., com afinidade comum”. (MARANHÃO, 2006, p. 8)

A simplicidade com que o autor define uma organização partindo da menor célula da sociedade que é o indivíduo e só passa a existir após a união de um segundo membro. Essas uniões podem ser formais ‘que possuem CNPJ’ ou Informais ‘sem contrato entre as partes’. (MARANHÃO, 2008, p. 1)

Logo essas reuniões irão se ampliando e formando grupos maiores, com propósitos amplos até chegar ao ápice, uma nação. Certamente é possível observar que uma organização origina-se de um propósito comum e tem como objetivo o lucro.

Surge a visão taylorista, baseada nos estudos Frederick Winslow Taylor, a racionalização do trabalho com análise e estudo do tempo e movimento. A situação chega ao ponto do ser humano ser praticamente adestrado como um animal tamanha perfeição dos movimentos.

A teoria das organizações mostra que o processo de adaptação das organizações ao ambiente ocorre no início com o desenvolvimento da administração científica por Taylor, que defendia o alcance da máxima produtividade com menor custo e eficiência constante equilibrada, com racionalização do trabalho, visando atender a demanda crescente de mercado.

Com a “especialização e divisão do trabalho, alcançando seu ápice com o advento da linha de produção em massa, na qual os operários executavam tarefas repetitivas em escala gigantescas”. (CRAINER, 2000, p.43)

## 2.1 Processos

Existem várias definições do que vem a ser processo Cruz (2000);

Já Rummler e Brache (1994, p. 55) conceituam processo como “uma série de etapas criadas para produzir um bem ou serviço”.

O envelhecimento das pessoas é o processo de transformação dos tecidos e dos órgãos, de um estado de maior vitalidade para um estado progressivo de menor vitalidade, até a morte do indivíduo. (MARANHÃO, 2008, p. 11)

Norma NBR ISSO 9000:2000 “Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”.

Existem ainda duas definições importantes:

Processo elementar “composto de uma atividade simples que não se relaciona a outra. Tem uma única: entrada, transformação e saída”. (ver apêndice A, diagrama nível 0)

Processos complexos: É uma composição com interface de vários processos interconectados e interdependentes. Cada uma dessas tarefas constitui um processo elementar. (ver apêndice A, diagrama nível 1)

Todos sem distinção apresentam: entrada, transformação e saída. (ver apêndice A, diagrama nível 2)

## 2.2 A rede de processos da Organização

Essa rede de processos interconectados independente do tamanho é conhecida como *networking* da Organização. Dentro dessa rede existe:

Processos Controlados: Tem-se o controle do planejamento, conseqüentemente o domínio sobre causa e efeito. Isso é desejável sempre. É o mesmo que dirigir um automóvel com:

Objetivo definido: Viajar com segurança, chegar na hora prevista; um plano de viagem certo e ajustado, com rota e possíveis alternativas, dados do veículo, capacidade de carga, autonomia de combustível;

Processos Operacionais: potência do motor, controle dos instrumentos e *GPS*, luzes indicativas e sinais sonoros funcionando, bancos bem ajustados e ar-condicionado funcionando;

Registros: Troca de óleo e filtro, revisão e manutenção em dia, há queixas de um motorista anterior sobre determinado problema, ruído e etc.; Indicadores de desempenho:

Velocímetro marcando corretamente, marcador de temperatura, de óleo, marcador de combustível confiável;

Pessoas qualificadas operando nos apoios logísticos ou mesmo os veículos.

veículos.

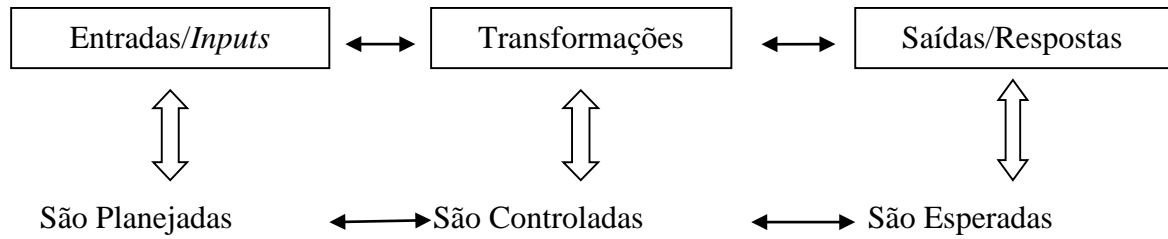


Figura 1.: Processo sob controle.

Fonte: Maranhão. (2008, p.14)

Processos não controlados: Não se tem o controle desse processo, não se pode dominar, não se consegue determinar ou prever os resultados. Os acontecimentos ocorrem de forma a não esperadas. É o mesmo que dirigir um automóvel com:

Objetivo indefinido: A viagem era para o Rio de Janeiro e o colaborador foi para São Paulo, viajar sem segurança, chegar após início ou término de uma reunião com hora prevista; autonomia de combustível superestimada;

Processos Operacionais: potência do motor inferior ao necessário, controle dos instrumentos e *GPS* descalibrados ou não atualizados, luzes indicativas e sinais sonoros danificados sem funcionarem, bancos mal ajustados quebrados, defeituosos e ar-condicionado sem troca de filtro, funcionando intermitentemente;

Sem registros: Troca de óleo e filtro, revisão e manutenção, não observadas as queixas de um motorista anterior sobre determinado problema, ruído etc.;

Indicadores de desempenho: Velocímetro descalibrados, não funciona: marcador de temperatura, de óleo, marcador de combustível;

Pessoas não qualificadas operando nos apoios logísticos ou mesmo os veículos.

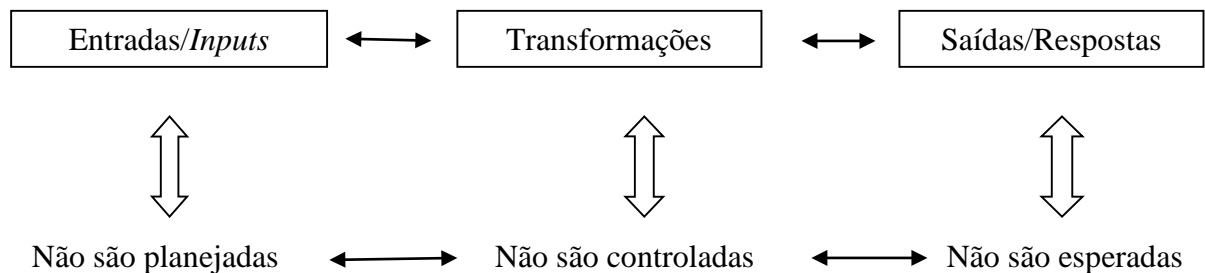


Figura 2: Processos sem controle.

Fonte: Maranhão. (2008, p. 15)

Aplicando os conceitos sobre uma organização qualquer, utilizando os processos controlados teriam seus objetivos facilmente atingidos: seria competitiva, alcançaria solidez econômica e financeira, funcionários satisfeitos e mais propensos à inovação. Isso é uma gestão organizacional competente. O que justificaria uma resistência a uma gestão organizacional competente:

- I) Ineficiência dos mercados permite tais negligências à gestão empresarial.
- II) Gestores aceitam o risco de quebrar, falir, isso não é fatal é mais um risco.

III) Para os Gestores os Modismos Gerenciais em função de técnicas simples e consagradas os confundem.

Os controles de processos necessitam de embasamento e controle rigoroso, devidamente fundamentado em técnicas e estatísticas.

### 2.3 A agregação de valor nos Processos

Uma importante definição para a compreensão de processos é a agregação de valores.

Para Porte (apud MARANHÃO, 2008, p.18) “O valor de um produto é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece”. Diferente do pretendido pelo fornecedor que pode ser maior ou menor e até mesmo diferente em relação a sua expectativa quando vendedor em relação ao valor estimado.

A agregação do valor no processo é a diferença de valor (na saída de um processo) e a soma dos valores das entradas (insumos) dos produtos.

$$\text{Valor Agregado} = \text{Valor do Produto} - \sum (\text{Valor das Entradas})$$

Figura 3- Valor Agregado no processo.

Fonte: Segundo Maranhão.

Podemos concluir sobre valores agregados a processos que:

a) Economicamente: os processos não agregam valor e devem ser eliminados. Consomem recursos e não produzem resultados.

b) O resultado financeiro: compreende o somatório de todos os: valores agregados e processos. Se negativo (empresa no prejuízo), nulo (empresa não ganhou e não perdeu) ou positivo (a empresa é lucrativa).

c) Visão Sistêmica: é diretamente proporcional à combinação da eficiência e eficácia de todos os processos. Desse modo, ser competitivo é melhorar a eficiência que esta relacionada a custo e eficácia relacionada a atingir resultados.

Os valores agregados são: emocionais e sociais, mas representam ativos econômicos e financeiros considerados.

### 2.4 Processos e abordagens

Processo é um termo que há varias décadas vem sendo usado com significado gradualmente alterado. Frederick Taylor (1856-1925) foi um dos pioneiros no uso do termo através do modelo de administração científica mundialmente como conhecido: o Taylorismo. A metodologia de organização racional do trabalho, Taylor analisava os processos a partir de tarefas pequenas e bem definidas (SHARP; MCDERMOTT, 2001).

Entre as décadas 70 e 80, a busca de aperfeiçoamento na qualidade dos produtos por intermédio de melhoria contínua, disseminaram-se várias iniciativas relacionadas com a visão de processos tais como (DAVENPORT, 1994):

Declaração bem clara e definida da missão de qualidade para os colaboradores da organização; definir grupos de brainstorming para resolução de problemas; material de apoio como diagramas de Pareto na priorização de problemas; participação e audiências com colaboradores internos para possíveis soluções de problemas; estudar técnicas de fluxo contínuo para diminuir *stocks* “*just in time*”; criar mapas e diagramas de causa e efeito na busca de causas dos problemas e acompanhamento de controles estatísticos de processos para indicar desvios na qualidade.

A competitividade ganha força principalmente na da década de 80, as organizações tentaram mudar a sua estrutura a partir de organizações em matriz, descentralizando ou evidenciando o envolvimento do cliente.

Contudo os resultados não foram favoráveis, pois suas estruturas organizacionais se mantinham quase inalteráveis (VANHAVERBEKE; TORREMANS; 1998).

No início da década de 90, o termo *reengenharia* o processo ganhou verdadeiramente uma nova vida (SHARP; MCDERMOTT, 2001).

Com a *reengenharia* as organizações passaram se a preocupar com os seus processos, surgindo o termo *Business Process Reengiring (BPR)*.

A reengenharia durou pouco tempo, sendo que em nível dos processos o *BPR* foi substituído pelo *Business Process Management (BPM)*, ou pelo *Business Process Improvement (BPI)*.

A ênfase gerencial na visão de processos é o pilar de várias técnicas mais contemporâneas as quais podem ser identificadas no Quadro 1.

Iniciativas	Nome
-------------	------

Automação de processos	<i>Workflow</i>
Análise da cadeia de valor	<i>Supply Chain Analysis</i>
Custo baseado em atividades	<i>Activity Based Costing (ABC)</i>
Engenharia da informação	<i>Information Engineering</i>
Gestão electrónica de documentos	<i>Document Management</i>
Gestão da qualidade total	<i>Total Quality Management (TQM)</i>
Gestão de processos	<i>Business Process Management (BPM)</i>
Melhoria de processos	<i>Business Process Improvement (BPI)</i>
Reengenharia de processos	<i>Business Process Reengineering (BPR)</i>
Seis sigmas	<i>Six Sigma (6S)</i>
Supervisão de processos	<i>Business Intelligence (BI)</i>

Quadro 1- Iniciativas empresariais estruturadas a partir da análise de processos

Fonte: Adaptado de Sordi. (2003, p.134)

A abordagem por processos é uma metodologia de gestão que esta em ampla evolução sobre tudo pela necessidade de agregar os clientes no sucesso da parceria; baseia-se em tentativas entre acertos e erros, retirando a melhor contribuição de ambas e é exatamente por esse princípio que não existe um específico para um determinado setor, a gestão por processos certamente prevalecerá no futuro.

## 2.5 Conceitos e características dos processos

Seguramente é impossível conceituar processos por apenas um autor. Segundo Gonçalves (2000), para o conceito de processo existem vários significados, várias e diferentes interpretações.

Kamel (1994, p.45) “define-se um processo empresarial, conjunto de atividades com várias espécies de entrada, sendo transformados com recursos da organização, gerando uma saída de valor para o cliente”.

Para Hammer e Champy (1994) um processo é um grupo de atividades realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Segundo Davenport (1994, p.6) “um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado”.

A definição da ISO 9001-2001 (2001) utilização de qualquer recurso inicial de forma a permitir a transformação das entradas em saídas pode ser considerada um processo.

Processo é tudo aquilo que tem uma entrada e isso pode ser processado e entre em forma de produto ou serviço para um cliente ou determinado grupo no mercado.

O cliente do processo: Uma pessoa, uma organização, o próprio colaborador (é comum em dado momento você ser o prestador e em outro o cliente do serviço) à organização ou mesmo um mercado. O cliente é a razão pela qual uma organização existe. E a qualidade demandada é aquela na qual o cliente esta disposto a pagar. (LEWIS e BOOMS, 1983, p. 99).

No serviço público os *Inputs* são o sistema político; e processo ou ambiente é qualquer condição ou circunstância definida como limite externo ao sistema político e *Outputs* do sistema político são alocações imperativas de valores do sistema expresso como decisões e políticas públicas. (RUA, 2009, p. 31).

Por fim segundo Sharp e McDermott (2001) *Stackholder* pessoa ou um grupo de pessoas com interesse no processo, sendo essencial a sua identificação e a avaliação. Podem ser classificados em quatro tipos diferentes:

Clientes: pessoas que aguardam o resultado do processo e podem ser internos ou externos; Executores: prestadores de serviço e colaboradores; Proprietários: administradores e gestores estratégicos e outros: fornecedores, Governos, agências reguladoras e o público em geral.

Os processos podem ser divididos em: macro processos, processos, sub-processos, atividades e tarefas.



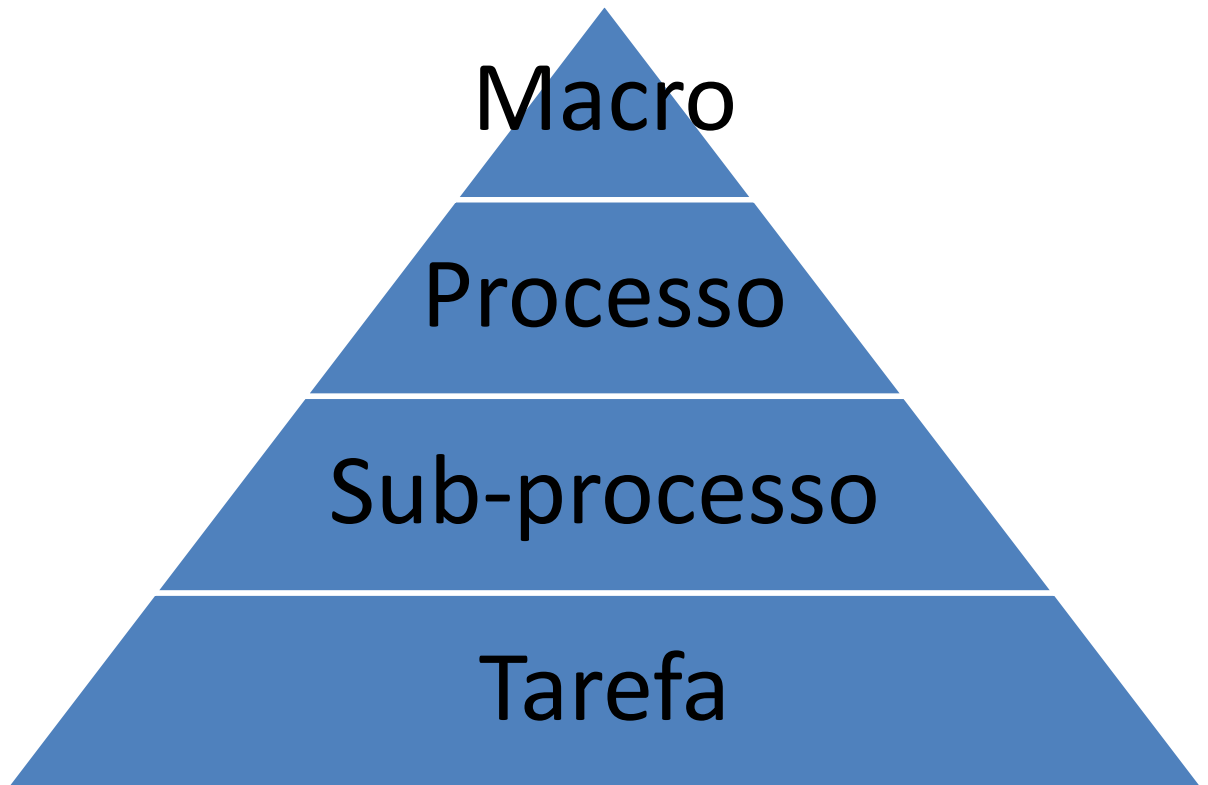


Figura 4: Desdobramentos de processos

Fonte: MARANHÃO. (2008, p. 21)

A divisão do processo está ainda diretamente ligada ao nível no qual deverá orientar: macro processo o nível estratégico, processo o nível gerencial e o sub-processo o nível operacional que inclui as tarefas.

Para Harrington (1997) um macro processo é um processo que geralmente envolve mais do que uma função na estrutura organizacional, e cuja operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona.

Sub-processo é um processo que está incluído em outro processo (Baldam et al., 2006). Assim é a decomposição em partes de um processo, em processos que o constituem (DAVENPORT, 1994).

É também possível distinguir três diferentes tipos de processos: primários, de suporte e de gestão.

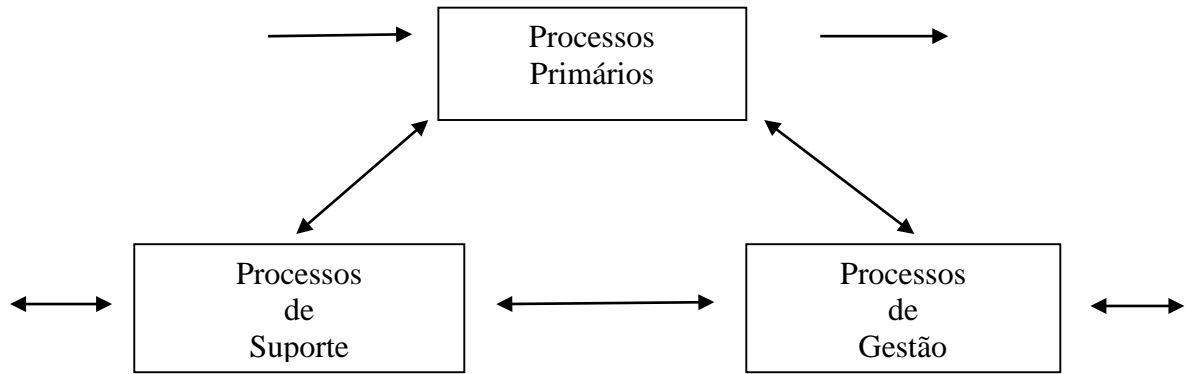


Figura 5. Ligações entre os 3 tipos de processos.  
 Fonte: Adaptado de Aalst e Hee. (2002, p. 10)

Para Aalst e Hee (2002) processos primários são aqueles que geram os produtos ou serviços de uma organização, sendo também conhecidos como processos de produção. São orientados ao cliente trazendo recursos financeiros para a organização e que normalmente agregam valor.

Os processos de suporte são os processos que suportam os primários, de um modo geral são desconhecidos pelos clientes. Servem clientes internos podendo ser divididos em suporte técnico ou suporte social. Os processos de suporte técnico estão ligados à infraestrutura da organização e processos sociais com as pessoas da organização (SHARP; MCDERMOTT, 2001).

Processos de gestão ou processos terciários direcionam e coordenam os primários e os secundários, segundo Aalst e Hee (2002). Como entrada: objetivos e capital; como saída desempenho sobre forma de recursos financeiros para a organização.

O apoio dos processos passa por uma unidade funcional, conhecidos como processos: transversais, inter-funcionais, horizontais ou interdepartamentais.

Segundo Hammer (2004) de um modo geral a identificação correcta de um processo permite responder a seis questões básicas representadas na figura 6.

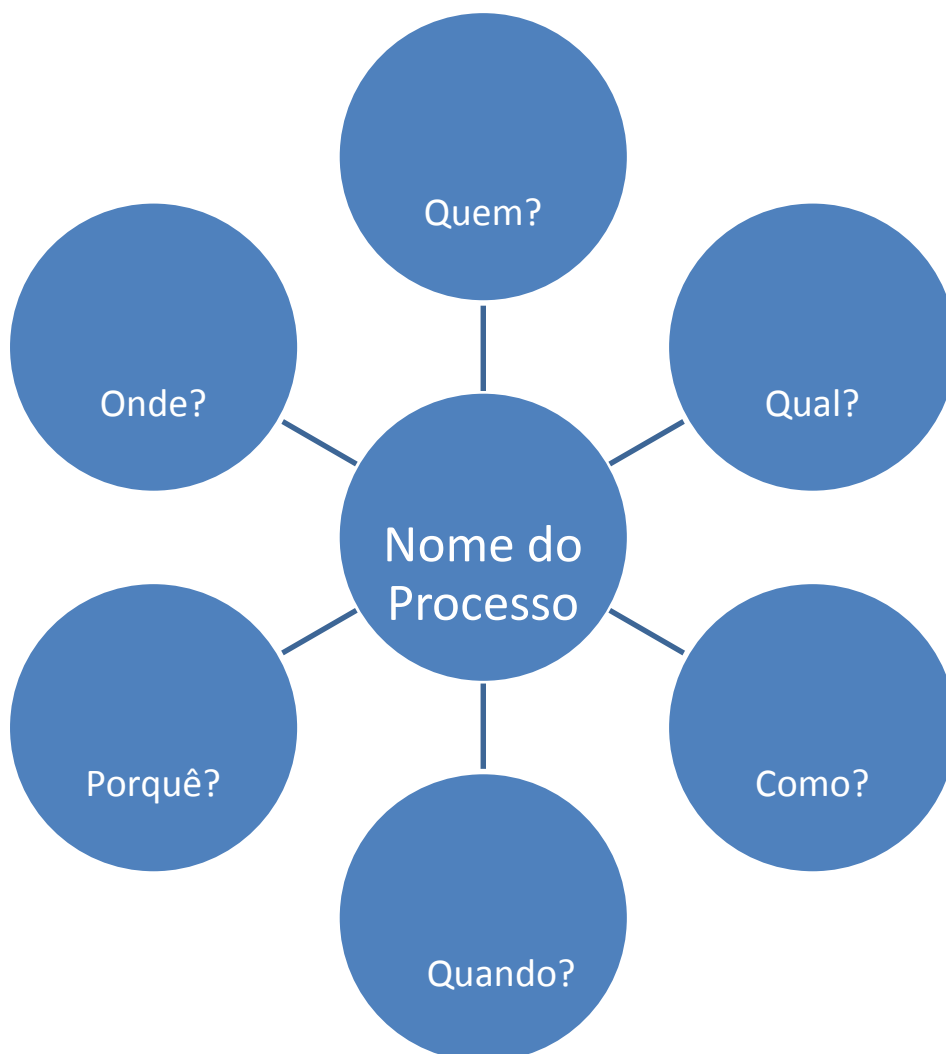


Figura 6: Questões básicas sobre um processo.  
Fonte: Segundo Hammer. (2004)

Cada pergunta deverá ser respondida para se possa identificar um processo: quando? Onde? Qual? Porquê? Quem e como?

Cada uma dessas perguntas respondem a uma parte específica do processo e o conjunto das respostas eliminam dentro outros a: retrabalhos, gargalos, recursos etc.

Segundo Hammer (2007) qualquer empresa que se estrutura por processos consegue melhorias em termos de custos, qualidade, velocidade e proveitos. Porém faz-se necessário que para isso as organizações rompam com a estrutura atual e assumam uma nova postura estratégica de melhoria, ou *reengenharia* dos seus processos empresariais rumo a automatizá-las (KAMEL, 1994).

Várias técnicas como: o *Six Sigma* ou o *Total Quality Management (TQM)*, podem ser aplicadas por pessoas que executem corretamente os processos, em alguns casos o redesenho é

capaz de proporcionar melhorias significativas ao mesmo (HAMMER, 2007). O fato de observar, pensar, analisar já eliminam erros, atrasos e atividades que não agregam valor.

## 2.6 Gestão por processos

Quando uma organização adota trabalhar por processos sua estruturação muda não só a sua estrutura funcional como também a sua gestão. As pessoas deixam trabalhar em áreas da organização e passam a trabalhar no processo, e altera sua gestão para que seja completamente diferente. Segundo Gonçalves (2000) surgem assim perguntas para as quais ainda não existem as boas respostas:

Em um processo como as pessoas trabalham? Respondem a quem? No processo realizado como se coordena? A adequação, desempenho das pessoas e organização por processos, como avaliar? E o desenvolvimento e carreira das pessoas como estruturar?

Há um caminho longo até que uma estrutura por processos seja prática usual para qualquer organização. Em uma organização tradicional é mais fácil, uma vez que existe um conjunto de pessoas com: conhecimentos e trabalhos similares (SHARP; MCDERMOTT, 2001).

Segundo Kamel (1994) os gestores de grande parte das organizações tradicionais apresentam algumas ou todas estas características:

Sabichão “faz tudo”; o importante é fazer agora amanhã! “desconhecimento e falta de compromisso”; Não conhece a atividade fim da organização “desinteresse”; faz por fazer “sem foco”; Falta formação educacional e cultural; não tem criatividade e não busca inovar “descompromissada” e pessoas de capacitação e qualificação necessária “cabide de emprego”.

Como consequência a organização apresenta sistemas de gestão que se baseiam no desempenho passado, no controle e na hierarquia. Isto induz o funcionário a:

Sem desempenho adequado por falta de afinidade; tenta ser tornar invisível “fica escondido em algum canto”, para não ser um problema organizacional; centraliza conhecimento e informações “dificulta comunicação”; promete, mas não cumpre; não errei, foi fulano ou bertano, não posso estou ocupado agora; manter o chefe sempre satisfeito e bajulações e teme por represarias.

Para Hammer (2002) a gestão de processos é uma forma de melhorar o desempenho dos processos individuais, funciona também como um modo de operar e administrar o negócio.

A figura central na gestão por processos segundo Groves (2002) é o denominado *process owner* ou dono do processo, que é quem garante que as pessoas: entendam, realizem, treinem no processo, tenham ferramentas necessárias e sigam o planeamento especificado.

Segundo Groves (2002) o dono do processo deve ter credibilidade organizacional e um profundo conhecimento em processos e negócios. Deve ter como funções:

Deve definir objetivos; indicadores de desempenho apropriado; acompanhar, coordenar a execução do processo; avaliar o desempenho dos processos; documentar e desenhar os processos, programar e manter os processos; sanar anomalias; orientar ações de melhoria do processo e administrar e controlar a documentação associada ao processo.

Para Stewart (1992 apud GONÇALVES, 2000a), a gestão de uma estrutura por processos difere da gestão por funções tradicionais por pelo menos três motivos: (i) Emprega objetivos externos; (ii) Empregados e os recursos são agrupados para realizar um trabalho completo e (iii) Informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

O modelo de gestão é baseado em comando e controle, uma vez que os *process owners* não são chefes dos empregados. Sendo assim, a gestão terá que se focar na colaboração e negociação com os empregados (HAMMER; STANTON, 1999 apud GONÇALVES, 2000b).

É comum a gestão por processos muitas vezes é substituída pela gestão tradicional, mesmo quando a organização está organizada por processos. Os resultados naturalmente acabam por não serem os melhores (GONÇALVES, 2000b).

Opinião também compartilhada Harrington (1993), afirmando mesmo que a utilização da gestão por processos combinada com uma gestão vertical provoca o surgimento de espaços não preenchidos e sobreposições podendo gerar ineficácia.

Entre tanto acaba por ser a solução encontrada pela maioria das organizações, também sendo considerada uma etapa para uma futura gestão efetiva por processos (GONÇALVES, 2000).

## 2.7 Ferramentas de apoio aos processos

A análise e a modelagem de processos podem ter as mais diversas vertentes possibilitando várias ferramentas de apoio na execução. No âmbito deste trabalho vão ser analisados os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), como ideia inicial para uma organização se orientar por processos, a gestão documental como forma de organizar a documentação, partindo dos processos e as ferramentas específicas de modelagem de processos.

### 2.7.1 Sistemas de Gestão da qualidade

Um bom passo que uma organização pode tomar quando pretende organizar-se por processos é adotar normas de gestão da qualidade. As normas da família ISO-9000 abrangem todos os princípios para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), assim um ponto essencial para qualquer organização que queira implementar estes princípios.

As versões mais recentes da ISO focam exatamente a abordagem por processos como um dos princípios essenciais para um SGQ. Segundo a ISO 9001- 2000 (2001) apresentam oito princípios e/ou fundamentos básicos da qualidade e Maranhão (2002) explica mais minuciosamente estes princípios:

1. O cliente é a alma do negócio, Essas necessidades precisam ser conhecidas, logo é essencial identificar e responder-las. Tipifica-se desta maneira “o cliente tem sempre razão”: Foco no cliente.
2. Os líderes que determinam a direção para a organização e são responsáveis pelas equipes de trabalho. Sem liderança naturalmente qualquer organização chega ao caos: Liderança.
3. As pessoas trabalham em conjunto porque existe uma liderança que estabelece objetivos comuns: Envolvimento:
4. O princípio deve-se orientar e organizar a organização por processos: Abordagem por Processos.
5. Conhecer as interfaces de cada atividade como um processo é essencial que haja uma visão da gestão por processos: Abordagem Sistémica.
6. Buscar a excelência para melhorar processos ou atividades; Fazer melhor, manter-se competitivo, reduzir custos e aumentar a produtividade: Melhoria Continua.
7. A tomada de decisão deve ser quantificada em processos tanto em termos de eficiência como de eficácia. Pode-se determinar o desempenho. O uso de indicadores de desempenho torna-se uma das chaves principais deste princípio: Abordagem fatural para a tomada de decisão.
8. Os fornecedores devem fazer parte e estão sempre interessados no negócio, deve-se estabelecer uma base para as formas de negociação entre ambos: Benefícios Mútuos nas relações com os fornecedores.

Para Maranhão (2002), uma forma de ilustrar o SGQ de uma organização é pelo triângulo da documentação (figura 7). Nele são evidenciados quatro níveis diferentes:

Estratégico – Manual da Qualidade; Tático – Procedimentos documentados; Operacional normativo – Instruções de Trabalho (IT) e Operacional de comprovação – Os registros.

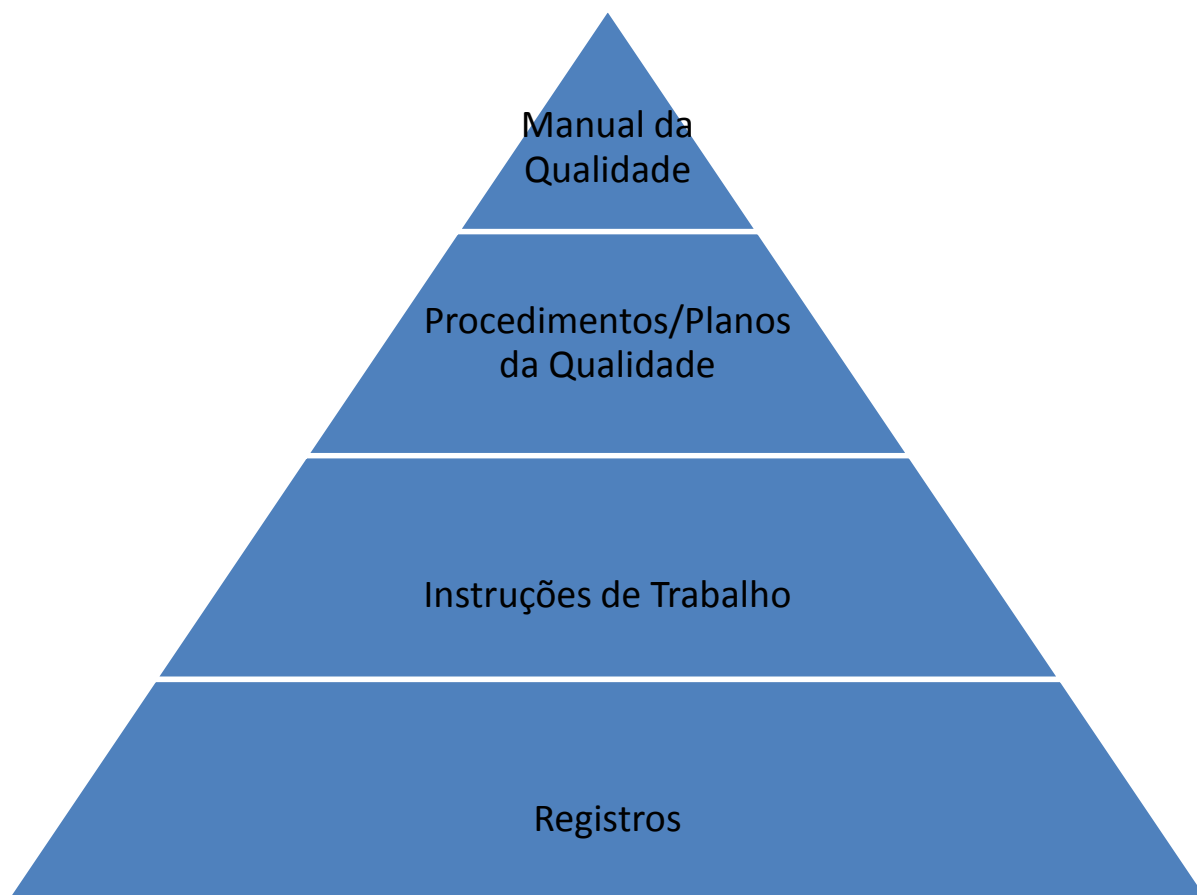


Figura 7: Triângulo da documentação.

Fonte: Adaptado de Maranhão. (2002, p.42)

A figura 7 apresenta a hierarquia na gestão da documentação: Manual de qualidade; procedimentos; instruções e registros.

### 2.7.2 Gestão documental

É importante lembrar que todas as organizações sempre realizam um forte controle de documentos e uma gestão por processos pode ser um meio para as organizações realizarem uma gestão documental mais eficiente.

A documentação é um dos princípios essenciais em um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). A gestão documental surgiu para responder a uma cada vez maior aglomeração de documentos nas organizações. A ISO 9001-2000 estabelece que haja um procedimento documentado para a gestão de documentos, de modo a que defina os controles necessários para:

Aprovar documentos; rever e atualizar e cancelar documentos quando necessário; garantir alterações e estado atual do documento identificados; garantir versões pertinentes dos documentos aplicáveis disponíveis nos locais de uso; Garantir documentos legíveis e identificáveis; garantir origem externa de documentos e identificados lós e controlar a distribuição e descartar documentos obsoletos.

A ISO 9001-2000 além destas normas para a gestão documental sugere outros documentos que apesar de não serem obrigatórios podem representar certa evidência positiva para a organização.

Para Fonseca (1998, apud CALDERON et al, 2004), há três etapas fundamentais na gestão documental:

Produção: concepção e gestão de formulários e fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologias; conservação e utilização; criação e melhoria dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados e controle de reprografia e destinação: identificação e descrição das séries documentais.

Para Resende e Abreu (2006, p.152) “a documentação de procedimentos deve ser parte integrante de uma metodologia de sistemas, em que a sua formalização permite a execução dos procedimentos e processos de forma padrão e idêntica, independentemente de quem os executa”.

É importante conhecer bem a organização antes de começar qualquer trabalho de gestão documental. Só com isso se consegue entender o ciclo informação/documento (CALDERON, et al, 2004) Para Cumberlidge (2007), a documentação tem tendência a sumir.

Em formato electrónico pode ocorrer diversos problemas relacionados com a versão do documento, com a versão do programa ou o acesso por parte de vários utilizadores. Para resolver esses problemas pode-se implementar na organização um sistema de gestão de documentos como por exemplo: *Microsoft Sharepoint*, o *Documentus's Eroom* ou ainda o *Alfresco ECM*.

Os maiores desafios das organizações consiste em realizar a gestão total da informação, desde o tratamento do documento, produção até ao seu destino final, garantindo integridade e acesso afim de que a informação fique disponível no momento necessário á sua utilização (CALDERON, et. al, 2004).

### 2.7.3 Ferramentas para modelagem de processos



Segundo Malone, Crowston e Herman (2003) uma das questões mais importantes quando se fala de processos é como representar os processos em uma organização. Partindo desse ponto a modelagem como técnica de engenharia assume sua importância.

Segundo Sharp e McDermott (2001) modelo é uma representação abstrata de um determinado assunto, se evidenciam as características essenciais e se escondem os detalhes desnecessários.

Sendo assim é mais fácil e seguro manipular um modelo do que o seu correspondente no mundo. Já Booch, Rumbaugh e Jacobson (2000, p.6) apresentam uma conceituação muito mais simples: “um modelo é simplesmente a realidade”.

Esse precisamente o objetivo principal da modelagem de processos, representar de uma forma simples todo o fluxo de trabalho necessário para obter um produto e/ou um serviço.

Outro objetivo de uma organização quando decide realizar a modelagem de processos dos negócios como:

Identificar a documentação; conhecimento e melhoria; análise e conhecimento da organização; identificação de atividades aptas à automação, sistema de informação e suporte; automatização, controle e execução; simulações alternativas e modelos organizacionais; identificar oportunidades aplicar terceirização e encontrar gargalos:

Para Booch, Rumbaugh e Jacobson (2000) existem quatro princípios básicos da modelagem:

A escolha de modelos: a serem criados; poderá ser expresso em diferentes níveis de precisão; Os melhores modelos estão relacionados à realidade e não há modelo único é suficiente.

A modelagem do processo usada para criar a representação visual deve refletir pelo menos duas perspectivas: (i) Funcional, para os profissionais e (ii) Informacional para as equipe de TI (BALDAM et al., 2007).

É importante lembrar que, quando se fala de organogramas estes, não expressam qualquer representação ao nível dos processos, não mostram como estes funcionam na prática e nem como ocorrem na empresa (GONÇALVES, 2000).

Entre as ferramentas que têm surgido pode se fazer uma separação em dois grandes grupos: as de modelagem e análise e as de simulação (BALDAM et al., 2007).

#### 2.7.4 Visio 2007

A ferramenta Visio 2007 desenvolvida pela empresa *Microsoft* é uma ferramenta de modelagem difundida no mundo todo. Simples com interface amigável e uso generalizado.

Biafore (2007) afirma mesmo que o *Visio 2007* é uma combinação poderosa de conceitos simples e ferramentas poderosas. Com elevado número de templates com objetos para diferentes tipos de diagramas: fluxogramas, swimlanes, 4 diagramas de redes, diagramas de bases de dados, Unified Modeling Language (UML), gráficos de Gant entre outras faz com possa ser usada nas mais variadas situações.

#### 2.7.5 Aris Toolset

A ferramenta *Aris Toolset* desenvolvida pela empresa alemã *IDS Scheer*. Utiliza uma metodologia denominada *Event-driven Process Chains (EPC)* da própria empresa, baseada na melhoria contínua dos processos.

É uma metodologia consistente e objetiva, que vem sendo usada em implementações do *Enterprise Resource Planning (ERP)* da *SAP* também alemã. *Aris* é assim uma *framework* que permite descrever a estrutura de uma organização, processos e os *SI*.

Certamente é importante deixar claro que o mapeamento de processos é um meio e não um fim; O que deve ser atingido de facto são os objetivos e as metas propostas.

#### 2.8 Habilitadores e restrições do processo

Questionamentos que organizações fazem antes de iniciarem a sua estruturação por processos são: Quais são os fatores que influenciarão no projeto? Estes fatores podem ser denominados como: habilitadores ou viabilizadores do processo coletivamente;

Os habilitadores representam a forma como o processo funciona; Nenhum processo funcionará bem até que todos eles funcionem em conjunto (SHARP; MCDERMOTT, 2001).

Processos bem desenhados falham, porque na sua realização não foram admitidos alguns habilitadores. Para Hammer (2007), existem cinco características ou habilitadores fundamentais para que um processo funcione corretamente: Desenho; executores; infraestrutura, responsável e indicadores de desempenho.

O desenho do processo deve ser bem delineado de modo que: quem faz o quê? e quando? Já para Sharp e McDermott (2001) são seis os habilitadores de um processo: Desenho

do fluxo de trabalho; tecnologias de informação; motivação e avaliação; recursos humanos; políticas e regras e infraestrutura.

O fluxo de trabalho representa o plano de trabalho necessário para responder a um evento. Assim ele mostra os passos, as decisões e os intervenientes em cada uma das atividades ao longo do processo, da entrada a saída. (SHARP; MCDERMOTT, 2001).

Dentro das Tecnologias de Informação (TI) encontram-se os sistemas, computadores e outros periféricos, equipamentos de telecomunicação e redes de uma organização. A função desta é auxiliar o processo automatizando ou suportando atividades, capturando informação ou gerindo e controlando o fluxo de trabalho.

Os Sistemas de Informação resultantes da TI torna-se críticos para o negócio em todos os níveis, levando mesmo em vários casos a que o processo seja o próprio Sistema de Informação (SHARP; MCDERMOTT, 2001).

Este habilitador mostra a avaliação das: pessoas, organizações e os processos são medidos e quais são as suas consequências. As pessoas focam: o seu trabalho sobre o que são avaliadas, não mostram muito interesse pelo que os seus superiores dizem, mas sim pelo que eles medem (recompensas e punições).

Logo é necessário unir os dois termos: motivação e avaliação. O seu impacto nos processos faz com que seja o habilitador mais importante. As medidas de avaliação necessitam estar alinhadas com os objetivos do processo, do contrário haverá falhas graves no mesmo (SHARP; MCDERMOTT, 2001).

Os recursos humanos de uma organização representam o capital intelectual, os conhecimentos técnicos, a experiência da força de trabalho, o treinamento, a organização da estrutura e a definição das funções das pessoas.

Seguramente não adianta ter um processo bem estruturado e com objetivos claros se as pessoas que vão executar esse processo não forem treinadas ou preparadas para fazer com que este processo seja executado eficientemente.

Um processo requer a pessoa certa no trabalho certo, com as habilidades certas (SHARP; MCDERMOTT, 2001).

Os processos são afetados pelas políticas e regras estabelecidas pela organização, assim como pelas leis e regulamentos externos à organização. É necessário identificar quais

são essas regras e políticas, que diferenciam organização de organização. Existem processos que incluem regras obsoletas, contraditórias ou complexas (SHARP; MCDERMOTT, 2001).

Reconhecer a importância da infraestrutura de uma organização, como facilitadora na produtividade e bem-estar das pessoas; O desenho e estrutura física da organização, onde se incluem fatores como o: equipamento, mobília, espaço físico, luz e qualidade do ar assumem uma significativa relevância que há décadas atrás não era perceptível.

Todos estes fatores interferem no processo, logo é essencial a sua identificação de modo a que possíveis problemas possam ser corrigidos. (SHARP; MCDERMOTT, 2001)

Já mencionada à importância dos habilitadores dos processos é fundamental ter perfeita noção de como as restrições que vão afetar o processo. A missão, estratégia, objetivos estratégicos da organização, os objetivos do processo, e a cultura da organização irão afetar todos os processos.

Os processos têm a sua: missão, objetivos e estratégias, que necessitam estar alinhadas com os da organização (SHARP, MCDERMOTT, 2001). Sharp e Mcdermott (2001) afirmam também que os processos apoiam a missão, a estratégia e os objetivos da organização, estando limitados pelo ambiente da organização.

Para Johannpeter (2005), toda e qualquer empresa deve definir objetivamente o seu foco e a sua estratégia. Porém é necessário entender e avaliar o cenário competitivo em que a organização se encontra e quais as perspectivas futuras de mercado.

Segundo Harrington (1997, p.91) “a missão é a razão declarada para a existência da organização”. Já para Sharp e McDermott (2001), a missão representa uma declaração do que uma organização faz e para quem o faz.

Missão neste escopo pode ser definida como a razão de ser de uma empresa, onde procura determinar o seu negócio (RESENDE; ABREU; 2006). Os objetivos essenciais do negócio estão envolvidos na missão da organização, da qual decorrem os seus objetivos organizacionais principais. (CHIAVENATO; 2000 apud RESENDE; ABREU; 2006)

Para Harrington (1997) os valores são as convicções básicas em que a organização está fundamentada e os princípios da cultura organizacional. A missão por sua vez representa a perspectiva do que a organização aspira a ser no futuro. É a partir da estratégia que uma organização consegue ganhar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, observando os seus valores e cumprindo a sua missão de modo a tentar atingir a sua visão no futuro.

## 2.9 Indicadores de desempenho

Após definida: missão, visão, valores e estratégia de uma organização surgem algumas questões do tipo: A missão está sendo cumprida? A organização está no caminho traçado pela visão? Como saber se a organização está a atingindo as suas metas? Todos estão dispostos, cientes, prontos a colaborar com a estratégia da empresa?

Verificar com medidas e se esta rota será atingida. Esta é a finalidade dos indicadores de desempenho. “Um indicador de desempenho é um dado quantificado que mede a eficácia da totalidade ou parte de um processo ou sistema em relação a uma norma”. (COURTOIS; PILLET; BONNEFOUS, 2007, p.358)

Especificamente em uma gestão por processos, os indicadores de desempenho dão números finais para avaliar o sucesso dos processos, não podendo ser suportados pelas funções ou departamentos de uma organização (SHARP; MCDERMOTT, 2001).

Os indicadores devem-se referir sempre ao processo e a um determinado departamento ou função. Segundo Azevedo (2007) o uso de indicadores de desempenho é uma ferramenta útil para a gestão de uma organização, constituindo a base para a informação de gestão em várias áreas: Análise de decisões estratégicas; definição objetivos a atingir de forma clara; acompanhar a aplicação de medidas para melhoria; definição de áreas de atuação e de medidas corretivas e coordenação e acompanhamento do desempenho dos processos.

O desempenho dos processos deve ser medido em termos de eficiência e de eficácia. A eficácia refere-se diretamente à qualidade, a eficiência aos custos do processo. O uso correto de indicadores de desempenho permite que os recursos de um processo possam ser usados adequadamente, de tal modo que os resultados obtidos correspondam aos desejados, respondendo assim às expectativas dos clientes.

- Eficiência eliminação de desperdícios.
- Eficácia alcance dos resultados desejados.
- Processo Entradas e Saídas.
- Recursos adequados.
- Colaboradores qualificados Infraestruturas/equipamentos adequados Métodos adequados.
- Resultados desejados.
- Produtos com qualidade Serviços com qualidade Clientes satisfeitos.

f

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (1991) a metodologia utilizada para elaboração desse Trabalho de conclusão de curso consiste numa pesquisa bibliográfica e documental, são pesquisas obtidas em slides, artigos, dissertações, internet, livros, revistas, jornais e documentos que permitem um melhor entendimento do trabalho a ser desenvolvido. Portanto, foi utilizado desses meios para aprofundar conhecimentos sobre os conceitos de processos, bem como os impactos dessa

gestão dentro das organizações. A pesquisa baseada em estudo teórico baseado na experiência profissional sem estudo de caso.

Diversos tipos de materiais e principalmente em cursos e slides coletado pelo autor ao longo do exercício de suas atividades; Gráficos, organogramas, fluxogramas e buscas pela internet. Na verdade o tema é bem genérico e cabe ao pesquisador fazer uma busca objetiva em prol de atingir seus interesses e objetivos.

Segundo Gil (1995), a pesquisa bibliográfica é um trabalho de natureza exploratória, que propicia bases teóricas ao pesquisador para auxiliar o pesquisador no exercício reflexivo e crítico sobre o tema em estudo. Modelo de fichamento bibliográfico (ver apêndice A).

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para iniciar a discussão no tema será utilizada uma ferramenta que permite o melhor entendimento sobre questões básicas de processos segundo Hammer (2004):

Esse exemplo realizado com o objetivo de demonstrar tal eficácia e observe que todas as informações em cada quadro mostram: Onde? Como? Por quê? Quando? Quem? Qual? Com que norma? E o nome do processo no centro. Observe que quanto mais objetivas as informações mais fácil se torna entender melhor o processo.



Figura 8: Questões básicas sobre um processo.  
Fonte: O autor baseado em Hammer (2004).



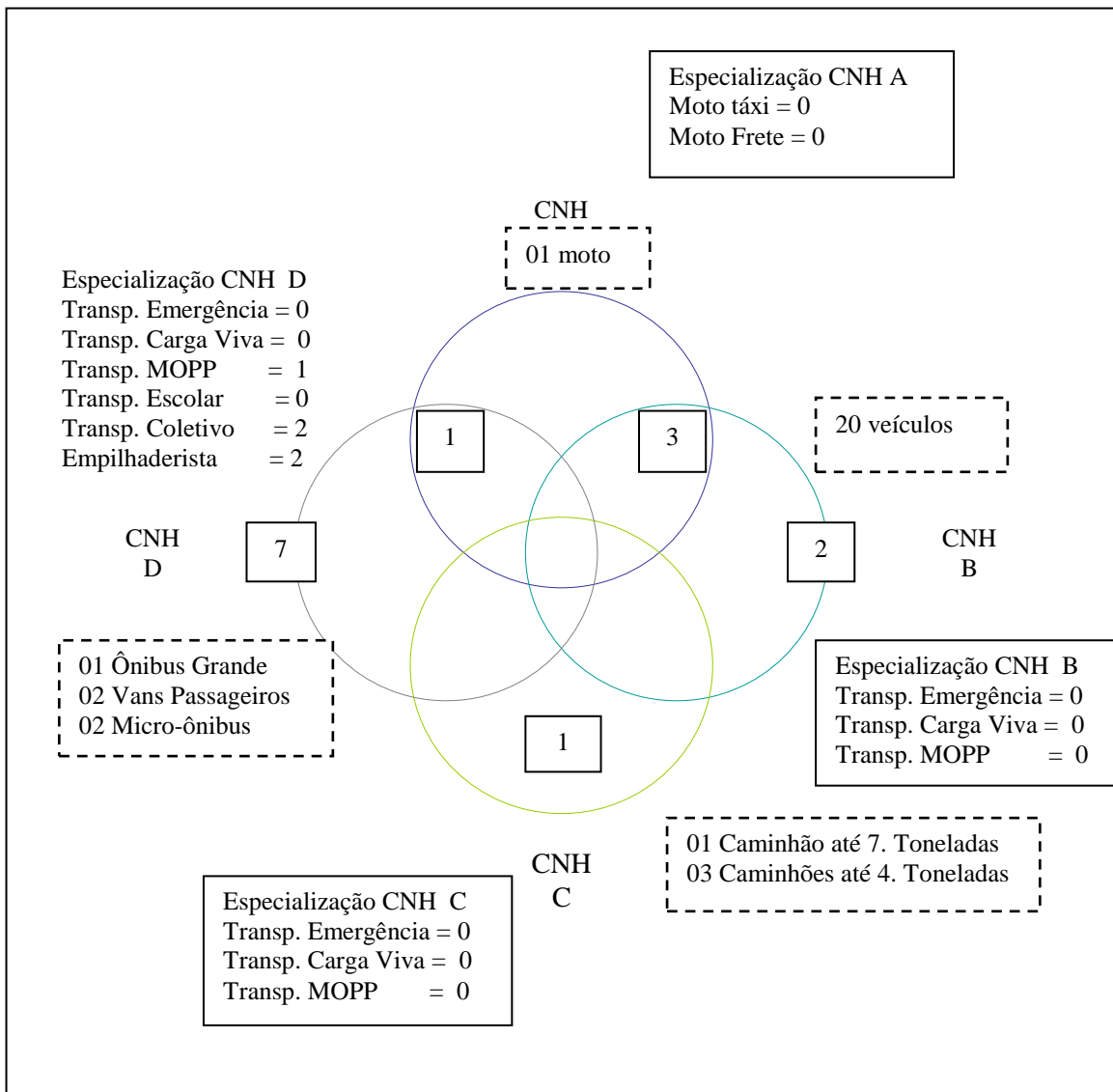


Figura 9: Gráfico com: Especialidades exigidas x Número de Colaboradores x Veículos.

Fonte: O autor.

Esse trabalho não contempla um estudo de caso, porém observe que o gráfico reflete uma Organização, com 14 colaboradores, mas quando analisada sob forma de processo analítico é perceptível como à estrutura é inadequada; à obrigatoriedade do curso do MOPP (MOVIMENTAÇÃO OPERACIONAL DE PRODUTOS PERIGOSOS).

O curso do MOPP é regulamentado por meio da legislação de transporte e trânsito. O RTPP (REGULAMENTO PARA TRANSPORTE DE PRODUTOS PERIGOSOS) estabelece em seu artigo 15 que o condutor de veículo utilizado no transporte de produto perigoso, além das qualificações e habilitações previstas na legislação de trânsito deverá receber treinamento específico, segundo programa aprovado pelo CONTRAN (CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO), por proposta do Ministério dos Transportes, que atualmente é a Resolução 168/04 do CONTRAN.

Penalidade: O condutor que não cumprir o previsto pela lei, será autuado com base no Art. 232 do C. T. B. (CÓDIGO DE TRÂNSITO BRASILEIRO), combinado com a Resolução nº168/04 – CONTRAN, e ser autuado em flagrante por crime ambiental. O veículo será retido, liberado apenas após o cumprimento das exigências citadas ou apresentação de outro condutor que satisfaça tais exigências.

Uma carga perigosa “Transporte de chapas de aço, se mal acondicionadas podem correr sobre a carroceira do veículo e facilmente degolar: passageiros em carro de passeio, ciclistas, motociclistas e transeuntes”.

Um produto perigoso geralmente é classificado pela ONU (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS). O material transportado com Rótulos de Risco e Painéis de Segurança (ver em anexos).

O gráfico 9 apresenta que a subdivisão de transporte tem 04 caminhões. Caminhões transportam cargas e produtos perigosos e tem apenas 1 colaborador/condutor treinado, qualificado e especializado segundo Resolução nº168/04 do CONTRAN. E o empilhadeira que carrega esses materiais? Esse exemplo apresenta uma visão bem clara sobre os objetivos orientados sob forma de processo.

Reflita sobre: Transporte coletivo com apenas 2 colaboradores/condutores capacitados para 5 veículos possíveis. Logo não é difícil deduzir que este setor está trabalhando na irregularidade, clandestinidade. Falta profissionalismo, competência, responsabilidade e se acontecer um acidente?

Um condutor de qualquer uma das cinco categorias disponíveis pode ser profissional: “A”, “B”, “C”, “D” e “E” desde que, tenha cursado com aproveitamento um curso de especialização em órgão credenciado e reconhecido pelo DETRAN, segundo CTB, lei nº 9503, de 23 de setembro de 1997. O condutor quando aprovado recebe em seu RENACH (registro na CNH) o nome do curso que o habilita para o exercício de uma das qualificações.

- A categoria A; admite os cursos de moto táxi e frete;
- A categoria “B” admite os cursos de: MOPP (Movimentação Operacional de Produtos Perigosos) e Transporte de Emergência;
- A categoria “C” admite os cursos de especialização de MOPP, carga viva e Guindalto “caminhões conhecidos *MUCKS*”.
- Categoria “D” admite transporte coletivo e transporte de escolares.

- Categoria “E” admite as carretas “veículos articulados” e os novos *BRTs* (ônibus-articulados). Cursos de transportes: coletivo e escolares, MOPP, Guindauto e Carga Viva.

Certamente um condutor habilitado nas categorias: “E”, “D”, “C” e “B” não podem pilotar motos, triciclos e/ou ciclomotores. É necessário ser habilitado na Categoria “A” é interessante que você pode pilotar de um ciclomotor com menos de 49cc até motos de corrida profissional”.

É possível e perfeitamente fácil criar ainda um curriculum de cada tipo de colaborador desejável, sua remuneração e grau de instrução tudo isso baseado no mercado de mão de obra. Importante ainda o colaborador se qualificar para sempre serem desejadas e desejáveis as Organizações.

#### 4.1 Assunto: Descrição de cargo de Operador de Empilhadeira

Descrição de Cargo:

Função: Operador de Empilhadeira

Carga Horária: 40 horas semanais

Jornada: 8 horas diárias com necessidade de disponibilidades em feriados e finais de semanas

Requisitos para o cargo:

Carteira Nacional de Habilitação (CNH):

Escolaridade mínima exigida: Requer-se a quarta série do Ensino Fundamental

Curso Básico de qualificação profissional de Operador de Empilhadeiras, especialização realizado na FAB e curso do MOPP “Movimentação Operacional de Produtos Perigosos”.

Curso de atendimento de Pista “realizado pelo FAB”

Curso de Guinda auto realizado pelo DETRAN.

Experiência profissional

É importante o colaborador entender que os cursos realizados pela FAB são obrigatórios e o candidato não poderá se negar a realizar essa especialização, caso contrário poderá vir a ser desligado do cargo.

Descrição Sumária das Tarefas:

Operar e manobrar empilhadeiras. Carregar e descarregar materiais convencionais, químicos e explosivos e outros. Realizar verificações e manutenções básicas na empilhadeira, utilizar equipamentos EPIs (proteção auricular, óculos, luva, botina de segurança e jaleco azul) e dispositivos especiais, tais como sinalização sonora e luminosa. Trabalhar seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

Descrição detalhada das tarefas que compõem a função:

- Operar e manobrar empilhadeiras. Carregar e descarregar materiais convencionais, químicos e explosivos (sempre na presença do responsável pelo material) e outros, conforme solicitação, zelando pela segurança.
- Cumprir o trabalho quando e como solicitado inclusive nos finais de semana e feriados.
- Efetuar a prestação de contas das despesas com a empilhadeira
- Controlar o consumo de combustível efetuando o reabastecimento e lubrificação da empilhadeira.
- Verificar no início do dia: nível de óleo, fluido de freio e direção hidráulica, quantidade de combustível, estado dos pneus e aspectos gerais da empilhadeira.
- Zelar pela limpeza, conservação e segurança (equipamentos e extintores) da empilhadeira, bem como solicitar manutenção quando necessário.
- Recolher a empilhadeira ao local de guarda (garagem/vaga) e após a conclusão do serviço seja recolhido às chaves no devido lugar (claviculário).
- Manter-se atualizado com as normas e legislação de trânsito.
- Executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

Competências pessoais para a Função

- I) Demonstrar atenção
- II) Iniciativa
- III) Trabalhar em Equipe
- IV) Concentração
- V) Paciência
- VI) Cortesia e respeito pelas pessoas
- VII) Capacidade e senso visual e espacial
- VIII) Dirigir defensivamente
- IX) Ter noções básicas de mecânica de veículos

#### 4.2 Indicadores de Desempenho

Baseado nos autores na observação participante apresentou-se uma proposta de indicadores de desempenho para a Subdivisão pesquisada levando-se em consideração os seguintes critérios:

Essa proposta foi lançada como objetivo para a Subdivisão STS nos seguintes moldes.

- Aumentar o índice de satisfação do cliente

- Atingir pelo menos nível 4 (satisfeitos) de satisfação dos clientes pesquisados a cada ano
- Medir e analisar o grau de satisfação dos clientes pesquisados
- Número de clientes satisfeitos = (número de clientes pelo menos satisfeitos / número total de clientes pesquisados) x 100

A partir dos critérios de desempenho estipulado propôs-se um questionário de para identificar os níveis de satisfação do cliente conforme exemplo na ficha ADM-STS. (ver apêndice A).

Com base no modelo ficha 1 apresentado de pesquisa de satisfação do cliente a Organização onde ocorreram as observações entre os anos de 2011 e 2012, apresentou os seguintes resultados. O grau de satisfação do cliente em relação a:

Em relação à qualidade dos produtos e/ou serviços de transporte 2011 foi possível observar que do grupo pesquisado 57,12% estava muito satisfeito, Satisfeito 28,56% e Indiferente 14,28%. Comparando com 2012 cujo resultado da qualidade do produto e/ou serviço foi de 100% muito satisfeito. Isso indica uma evolução de 42,88% segundo o entendimento dos clientes pesquisados. Percebe-se que em nível de percepção dos clientes a STS conseguiu atingir o limite máximo de qualidade nesse quesito.

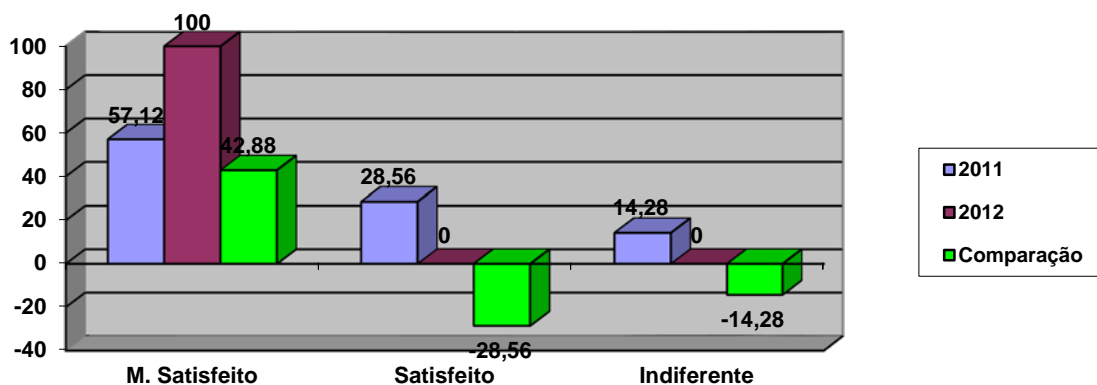


Figura 10: Gráfico qualidade dos produtos e serviços comparação entre 2011 e 2012.

Fonte:  
autor

O

Uma  
Explicação

No que se refere à conservação e limpeza da viatura em 2011: Muito satisfeito 42,84%, Satisfeito 57,12%. Em 2012 muito satisfeitos 60%, satisfeito 20% e não se aplicam 20%.

Percebe-se que houve uma melhoria em termos de satisfeito para muito satisfeito de 17,16% em relação ao ano de 2011. Porém aparece um novo dado do não se aplica de 20% em 2012. Nas próximas pesquisas esses dados serão reavaliados na tentativa de melhor entendimento, se de fato o serviço melhorou em 2012 ou simplesmente em 2011 não foi avaliado e o quanto isso impacta sobre o grau de satisfação do cliente nesse item.

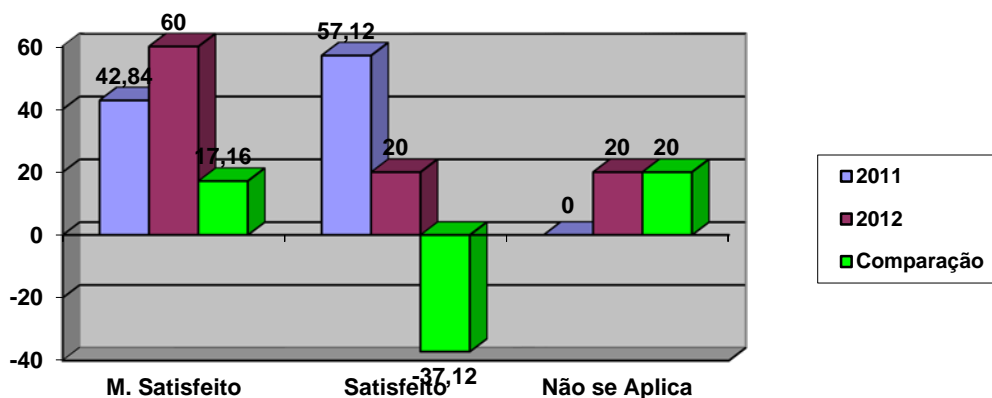


Figura 11: Gráfico conservação e limpeza comparação entre 2011 e 2012  
Fonte: O autor

No tocante ao atendimento às mudanças durante execução do serviço, em 2011: Muito satisfeito 49,98%, Satisfeito 33,32% e Indiferente 16,66% e em 2012 foram avaliados Muito Satisfeito 60%, Satisfeito 20% e Não se aplica 20%. Comparando com 2011 com 2012 o item Muito Satisfeito evoluiu em 10,02% segundo entendimento dos clientes em decorrência desse fato os Satisfeito diminuiu para 13,32%, porém ocorreu um aumento 3,34% de clientes que classificaram que as mudanças durante a execução do serviço não se aplica. Nas próximas análises será observado se o quadro evoluiu ou regrediu.

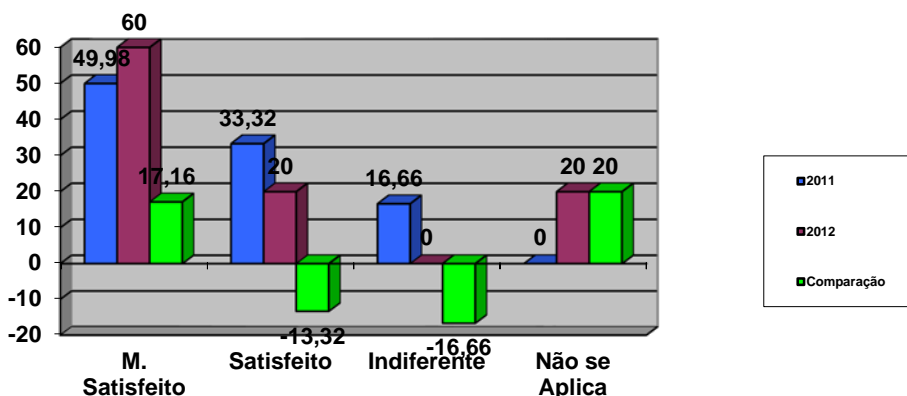


Figura 12: Gráfico atendimento às mudanças durante serviço comparação entre 2011 e 2012  
Fonte: O autor

Em relação à qualidade no atendimento (contato com o cliente, qualidade e clareza dos requisitos de entrada, resposta às reclamações e sugestões). Em

2011: Muito satisfeito 42,84%, Satisfeito 57,12% e em 2012 foram avaliados Muito Satisfeito 80%, Satisfeito 20%. Comparação com 2011 em 2012 percebe-se uma evolução de 37,16% dos clientes Satisfeitos para Muito Satisfeitos segundo entendimento dos clientes.

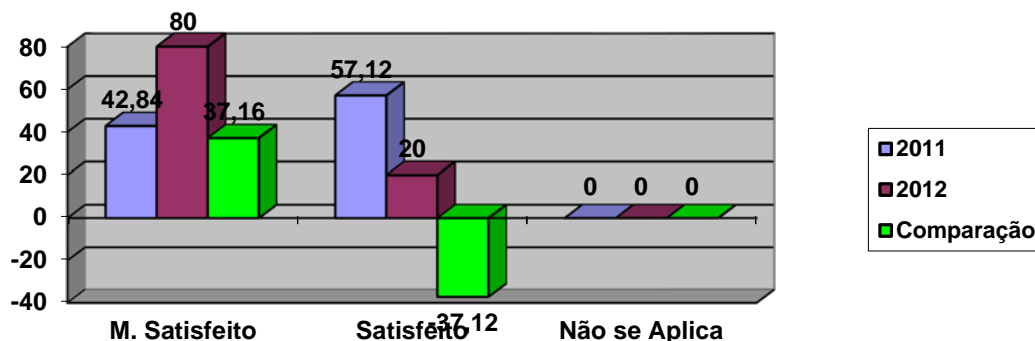


Figura 13: Gráfico atendimento contato com cliente comparação entre 2011 e 2012  
Fonte: O autor

Cumprimento do prazo (entre solicitação e entrega) do serviço. Em 2011: Muito satisfeito 57,12%, Satisfeito 28,56% e Indiferente 14,28% já em 2012 foram avaliados Muito Satisfeito 80%, Satisfeito 20%. Uma evolução de 22,88% de 2011 para 2012 segundo entendimento dos clientes. Esses números apresentam um recuo de 14,28% no item indiferente que será monitorado nas próximas avaliações

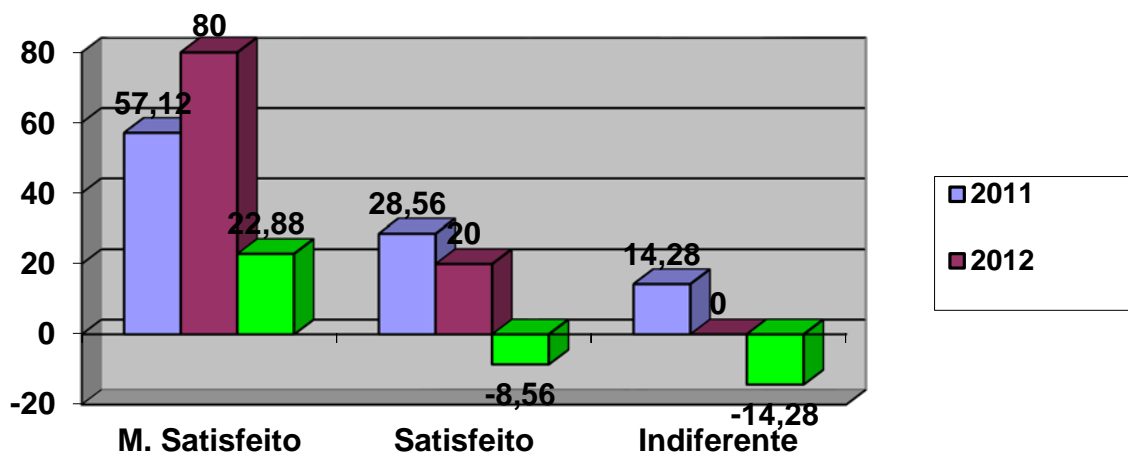


Figura 14: Gráfico cumprimento de prazo comparação entre 2011 e 2012

Fonte: O autor

Muito Satisfeito 100%

Satisfeito 75%

Indiferente 50%

Pouco Satisfeito 25%

Insatisfeito 0%

Um item na avaliação causa certa intriga. Em 2012 20% dos clientes acreditam que a Limpeza e conservação da viatura não se aplicam.

Conclusão: Certamente os resultados foram positivos quando comparados a avaliações anteriores, porém esse processo de avaliação está no início e o cliente também vai amadurecer e seguramente ficar mais exigentes no futuro. Esse resultado apresenta: o comprometimento de todos os colaboradores da STS em relação à qualidade do serviço prestado e evidência que um enorme passo foi dado “a quebra da resistência pela mudança, o novo”.

É importante lembrar que será necessário investir mais na qualificação e especialização dos colaboradores para que essas avaliações melhorem, afinal excelência é algo que não se pode buscar uma vez ou outra é preciso estar na massa do sangue e ser vivida a todo instante.

Certamente os indicadores de desempenho são mais severos em locais que prestam um pequeno número de serviços. Para o ano de 2013 foi proposto que a STS atendesse a 80% das solicitações da Organização, mas no final de 2012 esse índice já era superior a 99.5%.

4.3 Mapeamento do fluxo de trabalho da empresa pesquisada:



<b>ASSUNTO: MAPEAMENTO DE PROCESSOS</b>
---

ENTRADAS	PROCESSOS	SAÍDAS
<p>1 Encaminhamento da ADM-SEC por meios físicos ou eletrônicos para conhecimento do encarregado da área de execução ADM/STS da requisição de viatura e/ou serviço a ser prestado, descrevendo os procedimentos, recomendações exigências e especificações necessárias para a realização do transporte.</p> <p>2 A ADM/STS empresta viaturas sem motoristas a outras Divisões do Instituto a outras Organizações Militares.</p> <p>3 Manutenção e reparos de viaturas da ADM/STS.</p>	<p>1 Contato via telefone com o cliente para acertar detalhes do transporte:</p> <p>a) Pessoal: transporte de pessoal com relação de passageiros.</p> <p>b) Carga: É necessária a apresentação da GMM para a movimentação do material.</p> <p>c) RIM Requisição de material junto ao Almoarifado para produtos: de limpeza, materiais usados na seção ou nas viaturas da ADM/STS.</p> <p>d) Abastecimento de viaturas da ADM/STS a DO/STS GI/SJC e solicitação por telefone junto a ADM/LOG para envio de rádio a outras Organizações Militares pedindo reabastecimento para viaturas da ADM/STS em trânsito por outras cidades e Estados.</p> <p>e) A ADM/STS é responsável pela documentação de suas viaturas: Registro, emplacamento, licenciamento, pagamento de multas e DPVAT.</p> <p>f) Preenchimento da Autorização de Saída.</p> <p>g) Preenchimento da Guia de Viagem.</p> <p>h) O chefe da ADM autoriza a emissão do cartão para dirigir viaturas, dentro dos limites da Habilitação. Publicação em B.O</p> <p>2 A viatura somente será entregue mediante a apresentação do Cartão de Autorização para dirigir viaturas oficiais.</p> <p>3 Manutenções preventivas e pequenos reparos em viaturas da ADM/STS:</p> <p>a) Confecção de PAMS para compra de materiais e para manutenções corretivas nas viaturas.</p> <p>b) Confecção de GMM para que viaturas da ADM/STS possam ser reparadas em oficinas externas.</p>	<p>1 e 2 Todos os documentos gerados ou pertinentes a requisição da missão serão arquivadas na pasta rotina das viaturas ou em outras pasta específica.</p> <p>h) Confecção do Cartão para dirigir viaturas e arquivamento do processo em pasta específica.</p> <p>3 O processo se encerra com o retorno da viatura na frota.</p>

Elaborado por: Francis Eduardo C. Ferreira Assist em C&T Elo de Qualidade ADM-STS	Aprovado por: Chefe da ADM-LOG	Ciente: Chefe da ADM	Data: 01/01/2013 Revisão: 0/0
---	--------------------------------	----------------------	----------------------------------

Figura 15: Mapeamento de processos:  
Fonte o autor

#### 4.4 Fluxogramas da Organização depois de realizada o mapeamento.

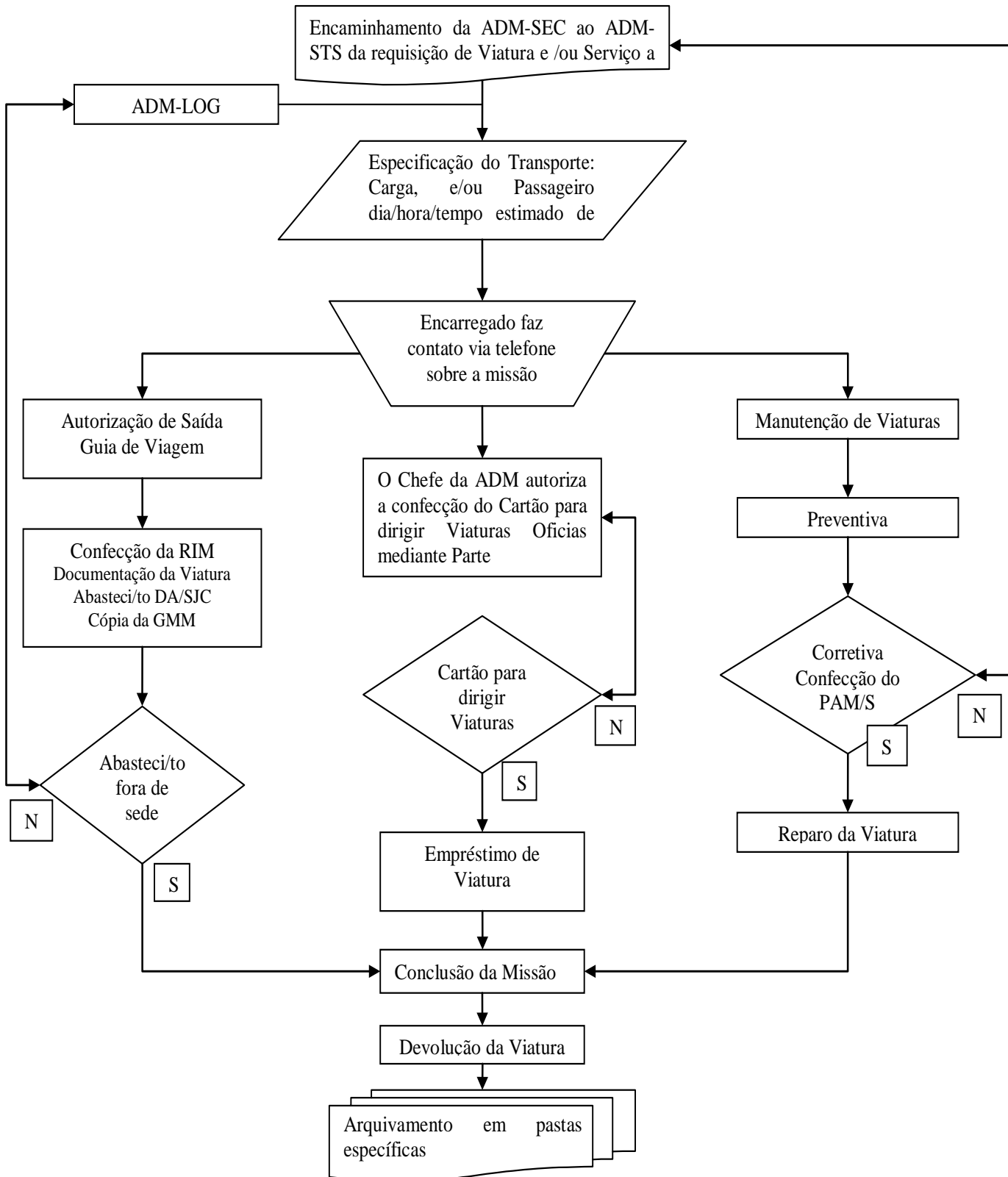


Figura 16: Fluxograma da ADM-STS.

Fonte o autor.

Observe a importância do levantamento do mapeamento para a realização do fluxograma. Muitos detalhes que aparecem no mapeamento ficam subentendidos no fluxograma que por sua vez é obrigado a mostrar com detalhes onde ocorre cada decisão. Para chegar a esse trabalho final foram realizadas várias reuniões e passou pelo grifo de muitas pessoas.

Certamente não resta dúvidas que para o serviço público esse tema seja ideal na prestação de serviço. É importante ressaltar que levará tempo, paciência, criatividade, conhecimento e muita dedicação, mas os resultados virão e serão maravilhosos.

No início do trabalho no setor de transporte, as atividades e tarefas eram realizadas segundo o entendimento do Gestor e do próprio colaborador. Atualmente após muita conversa, diálogos e reuniões as coisas mudaram muito e para melhor.

Embora possa confessar que na maioria das vezes o cliente recebe o serviço e na realidade nem sabe como isso é realizado, a impressão que fica é se atendeu ou não; Se atendeu fica satisfeito e segundo sua percepção avalia bem algo que na realidade nem é tudo isso.

Seguramente para quem realiza o trabalho o maior reconhecimento que as formas mudaram é quando seu trabalho é avaliado por quem já desempenhou a função de Gestor em outras unidades e conhece as dificuldades e diz para você: O trabalho está muito bom!

Acredito ainda que teoricamente o levantamento foi bom, o material serve de base para um entendimento do que vem a ser a aplicação de processos em uma organização.

## 5 CONCLUSÃO

Foi possível atingir os objetivos propostos nesse TCC, através do qual se conclui que a Administração Pública tem condições de começar a por em pratica Gestão de Processos Aplicada a Gestão Pública sob qualquer organização, mas com ressalvas que precisam ser resolvidas.

Segundo Mendonça (2010, p. 37) um dos maiores desafios da Administração Pública esta na estruturação das organizações que tendem a privilegiar a componente Política em detrimento da Técnica e do Conhecimento. A cada dia o atendimento público requer mais talento, competência, comprometimento e criatividade.

Ainda segundo Matias-Pereira (2008, p. 70) a Administração Pública brasileira com estrutura pesada, burocrática e centralizada, não consegue mais responder as demandas e desafios da modernidade e como resultados apresentam: deficiências e distorções; uma reconhecida incapacidade de satisfazer, de forma eficaz e tempestiva, as necessidades dos cidadãos, prejudicando a concorrência e a competitividade internacional.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 4) o que ocorre nas organizações “é o desperdício contínuo e sistemático de talentos, de conhecimento de habilidades e de competências das pessoas.” E mais “visto que as organizações que conseguirem adquirir, reter e utilizar as informações e o conhecimento de forma correta terá um importante diferencial competitivo, sendo que esse diferencial representa o capital intelectual”.

Esses gargalos estão voltados para a Gestão de Pessoas. O servidor necessita ser capacitado, motivado, valorizado afim de, recriar o conceito e missão do serviço público. Com isso será afluada a competência organizacional e juntamente a vantagem competitiva que a ferramenta analítica de processos muito favorece. Não se inova um sistema produtivo desconsiderando-se injustiças sociais.

Mendonça (2010, p. 83). Implantar um ciclo PDCA. Uma ferramenta dividida em 4 quadrantes do ciclo, que é representado por uma ação principal que se desdobram em metas que precisam ser atingidas, para que a próxima fase seja implementado com o sucesso almejado

### 5.1 Objetivos Alcançados

O objetivo principal deste trabalho foi mostrar as facilidades para se identificar através

dos processos os gargalos e analisar de forma rápida e sustenta uma Organização. Assim os processos identificados foram:

Da qualificação dos colaboradores; Ficou claro que ao olhar de forma descompromissada parece estar tudo sobre controle, mas ao analisar criteriosamente é nítido que muito pouco realmente foi realizado em prol da qualificação.

Um detalhe importante é que quando uma organização se baseia por processos, o colaborador subordinado não precisa gerar conflitos com o chefe imediato, basta comunica-lo que as auditorias internas irão evidenciar as necessidades.

Com o mapeamento das funções as instruções de trabalho documentadas permitem a que qualquer novo colaborador da Organização entenda mais simples e rapidamente as suas tarefas. Os Fluxogramas foram modelados, permitindo uma visão de todo o trabalho da STS.

A pesquisa de satisfação dos clientes como exigência a partir de 2011 do Sistema de Gestão da Qualidade. Antes da implantação do SGQ foi realizada uma campanha de limpeza. Feita essa limpeza o Instituto ficou diferente, mas organizado, limpo e arrumado. Esse foi o gancho para as primeiras avaliações. Após resultado dessas avaliações, começou o trabalho de conscientização para que os pontos fracos fossem melhorados e se possível até eliminados.

Essa experiência foi proveitosa tendo em vista que certos colaboradores e o próprio chefe da divisão se mostraram resistentes no começo e quando os resultados apareceram aceitaram que a mudanças eram necessárias e bem vindas.

Mas as avaliações são emocionais e até de certa forma podem ser dirigidas de forma mal intencionada a fim de favorecer o sistema. Não envio de ficha de avaliação em todas as missões. Não envio de ficha quando determinados colaboradores sem qualificação ou especialização prestam serviços. Enviar ficha somente quando colaboradores estreitamente profissionais, com bom relacionamento e comprometido com a política do Instituto prestam serviço.

A dificuldade que os clientes têm em avaliar serviço de produto.

Diferença na avaliação de Serviço e Produto

Lima (2007) define que os serviços possuem quatro características: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e percibilidade e em um modo geral, os serviços são percebidos muito subjetivamente. Uma das formas de percepção tem a ver com experiência prévia do cliente com um determinado serviço, pois só pode ter um parecer de algo, uma vez experimentado.

“Um produto como algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade. Produtos incluem

mais do que apenas bens tangíveis. Definimos amplamente, incluem objetos físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou um misto de todas essas entidades” (ARMSTRONG, 2007 p. 200).

Para se trabalhar com processos mapeados e procedimentos claros é necessário fazer a sensibilização dos envolvidos a contribuírem para a transcrição, mas fidedigna e com detalhes o mais preciso possível e o inverso também é verdadeiro, reportar qualquer alteração para que possa ser estudada e até futuramente implementada.

Que o mapeamento de processos e implantação de procedimentos leva tempo que a conscientização vai acontecendo aos poucos com base nos resultados. Quando os resultados são positivos fica fácil motivar, mas quando são negativos é preciso cuidado ao abordar o tema afim de não criticar ou culpar alguém isoladamente. O processo é toda uma situação e a solução também passa pela responsabilidade de todos.

No serviço público é possível trabalhar com mapeamentos de processos até mesmo para ampliar nossa capacidade atendimento. Diversos atores trabalham no processo e alguns são totalmente ociosos enquanto outros muito sobrecarregados. Os processos geram competência organizacional e vantagem competitiva e momento que os maiores recursos disponíveis estão em pleno uso.

O comprometimento da gestão e dos demais envolvidos é necessário para que se possa trabalhar com gestão de processos a fim de aprender e dirigir, compartilhar e determinar inter-relacionamentos das diferentes partes na Administração Pública.

## 5.2 Trabalhos Futuros

O escopo deste trabalho baseou-se em uma Organização Federal de transporte Interno e Externo. Como apresentado ao longo do trabalho, as suas vantagens são acentuadas. Assim este estudo pode servir de base para ser aplicado em outros departamentos de outras Organizações.

Processo é um campo inesgotável e não tem uma forma única de realização. Esse trabalho é apenas um passo de fé que precisa ser dado por outros setores. Outros possíveis trabalhos: aplicabilidade dos processos; evidências de que os processos implementados estão sendo aplicados e como os processos foram documentados.

## 5.3 Das dificuldades

As principais dificuldades encontradas ao longo do trabalho estiveram relacionadas essencialmente com:

Quando me foi apresentado à necessidade de um problema relacionado ao meu trabalho diretamente pensei em fazê-lo na área da qualidade. E entendendo ser isso complicado no serviço público Militar Federal, procurei então os responsáveis, que nunca me disseram não,

pelo contrário me incentivaram e a tal autorização nunca foi assinada. Sempre foi um empurra-empurra que desisti de usar o trabalho desenvolvido na Organização.

Diante do exposto precisei da intervenção de minha Orientadora em qual caminho seguir. Mediante a sua linha de raciocínio apresento esse trabalho com grandes dificuldades, não pelo tema e sim por apresentar documentos que necessitaram ser criados especialmente para o trabalho.

Não ocorreram dificuldades com a familiarização com a estrutura de trabalho da STS. Dificuldades sim enfrentei com a definição da metodologia de trabalho.

Com a nova proposta de trabalho, novos autores e novas obras precisaram ser apreciadas isso gerou um cansaço e um stress tremendo aumentando e em muito o volume de trabalho em relação ao tempo disponível para desenvolvê-lo, potencializado ao extremo pelo aumento da carga de serviço sempre maior no segundo semestre de cada ano no serviço público Federal.

Neste estudo foi desenvolvido o mapeamento e análise de processos, permitindo ao autor a experiência de desenvolver e gerir todo o projeto de identificação.

## **REFERÊNCIAS**

AALST, W.; HEE, K. Workflow Management- Models, Methods and Systems. Massachusetts: The MIT Press Cambridge, 2002.

- ARMOSTRONG, G. KOTLER, P., Princípios de Marketing. 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. 600 p.
- BALDAM, R.; VALLE, R., PEREIRA, H., HILST, S.; ABREU, M., ; SOBRAL, V. Gerenciamento de Processos de Negócios. São Paulo: Érica, 2007.
- BIAFORE, B. Visio 2007 Bible. Indianapolis: Wiley Publishing, 2007.
- CALDERON, W.; CORNELSEN, J.; PAVEZI, N.; LOPES, M. O processo de gestão documental e da informação arquivística em ambiente universitário. IBICT, Dezembro de 2004.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- CAMPOS, Vicenti Falconi. Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG, 1990, Rio de Janeiro: Bloch Ed.
- CARR, N. IT Doesn't Matter. Harvard Business Review, p. 10, Maio de 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Construção de talentos: coaching & mentoring. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CONVERSE, T.; PARK, J.; MORGAN, C. PHP 5 and MySQL - The Bible. Indianapolis: Wiley Publishing, 2004.
- CRAINER, Stuart. Grandes pensadores da administração: as ideias que revolucionaram o mundo dos negócios: São Paulo: Futura, 2000.
- CRUZ, Tadeu. Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos. São Paulo; Atlas, 2000.
- CUMBERLIDGE, M. Business Process Management with jBPM. Birmingham: PACKT Publishing, 2007.
- DAVENPORT, T. Comotização de processos. Harvard Business Review, Junho de 2005.
- DAVENPORT, T. Reengenharia de Processos - Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campi, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. Técnicas de pesquisa. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GONÇALVES, J. E. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de Empresas, p. 14, Janeiro/Março de 2000.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengenharia-Revolucionado a Empresa. Editora Campi, 1994.
- HAMMER, M. Deep Change - How Operational Inovation can Transform your Company. Harvard Business Review, p. 10, Abril de 2004.
- HAMMER, M. The Process Audit. Harvard Business Review, p. 16, Abril de 2007.
- HARRINGTON, J. Gerenciamento total da melhoria continua. São Paulo: Makron Books, 1997.



- HAVEY, M. Essential Business Process Modeling. Sebastopol: O' Reilly, 2005.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. About ISO, Introduction. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html> . Acesso em: 1/jun/2004.
- JOHANNPETER, J. G. Abordagem por processos. Gazeta Mercantil, 2005.
- KAMEL, N. M. Melhoria e Reengenharia de processos empresariais focando o cliente. Érica, 1994.
- LEWS, Robert C.; BOOMS, Bernard H. 1983. "The marketing aspects of service quality". In: BERRY, L.; SHOSTACK,
- LIMA, M., SAPIRO, A., VILHENA. J. B., GANGANA., Gestão de marketing. 8. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.162p.
- MAIA, J. P.; HAYDER, H., ; GHEORGHE, L. Smarty - PHP Template Programming and Applications. Birmingham: Packt Publishing, 2006.
- MARANHÃO, Mauriti. ISO Série 9000 Manual de Implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MARANHÃO, Mauriti. ISSO Série 9000: Versão 2000: Manual de implementação: o passo-a-passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão. 8ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2006.
- MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro. Qualitmark, 2006. Metodologia Científica
- MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. Processos Administrativos. Florianópolis: EdUFSC, 2010. 90 p. (Depart. de Ciência da Administração). ISBN: 978-85-7988-040-7.
- NAUMAN, R. Getting started with PHP and SMARTY. Croassroads, p. 7, 2008.
- RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. Melhores desempenho das organizações: uma abordagem prática para transformar organizações através da reengenharia. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SAMPAIO, I. M. Trabalho e Educação: Paradoxos na formação do trabalhador. IN: FRANÇA R.L.org. Educação e Trabalho: Políticas Públicas e a Formação para o Trabalho. Campinas: Editora Alínea, 2010.
- SHARP, A.; MCDERMOTT, P. Workflow Modeling-Tools for Process Improvement and Application Development. Artech House, 2001.
- SORDI, J. O. Tecnologia da Informação Aplicada aos Negócios. São Paulo: Atlas, 2003.
- VALLS, Valéria Martin. A documentação na ISO 9001: 2000. banas qualidade, São Paulo, v. 12, n. 133, p. 100-105, jun. 2003.

VANDENBOSH, B. Designing solutions for your business problems. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

VANHAVERBEKE, W.; TORREMANS, H. Organizational Structures in process based organizations. 14<sup>a</sup> EGOS - Conference in Maastrich, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

## APÊNDICE A

Diagrama nível 0.

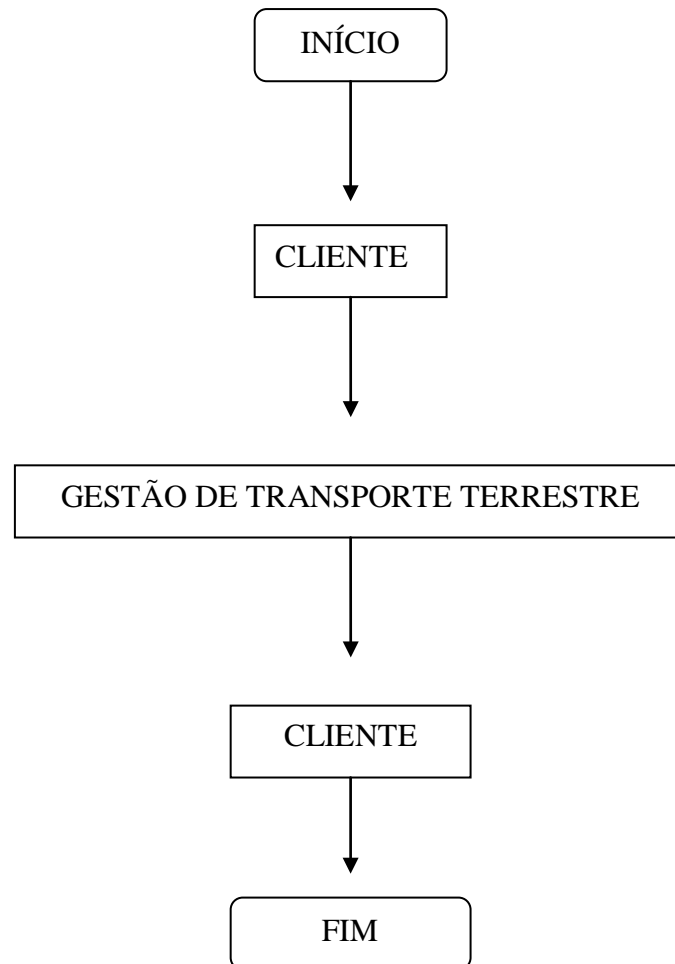


Figura 17: Gestão de transporte  
Fonte o autor

Diagrama nível 1.

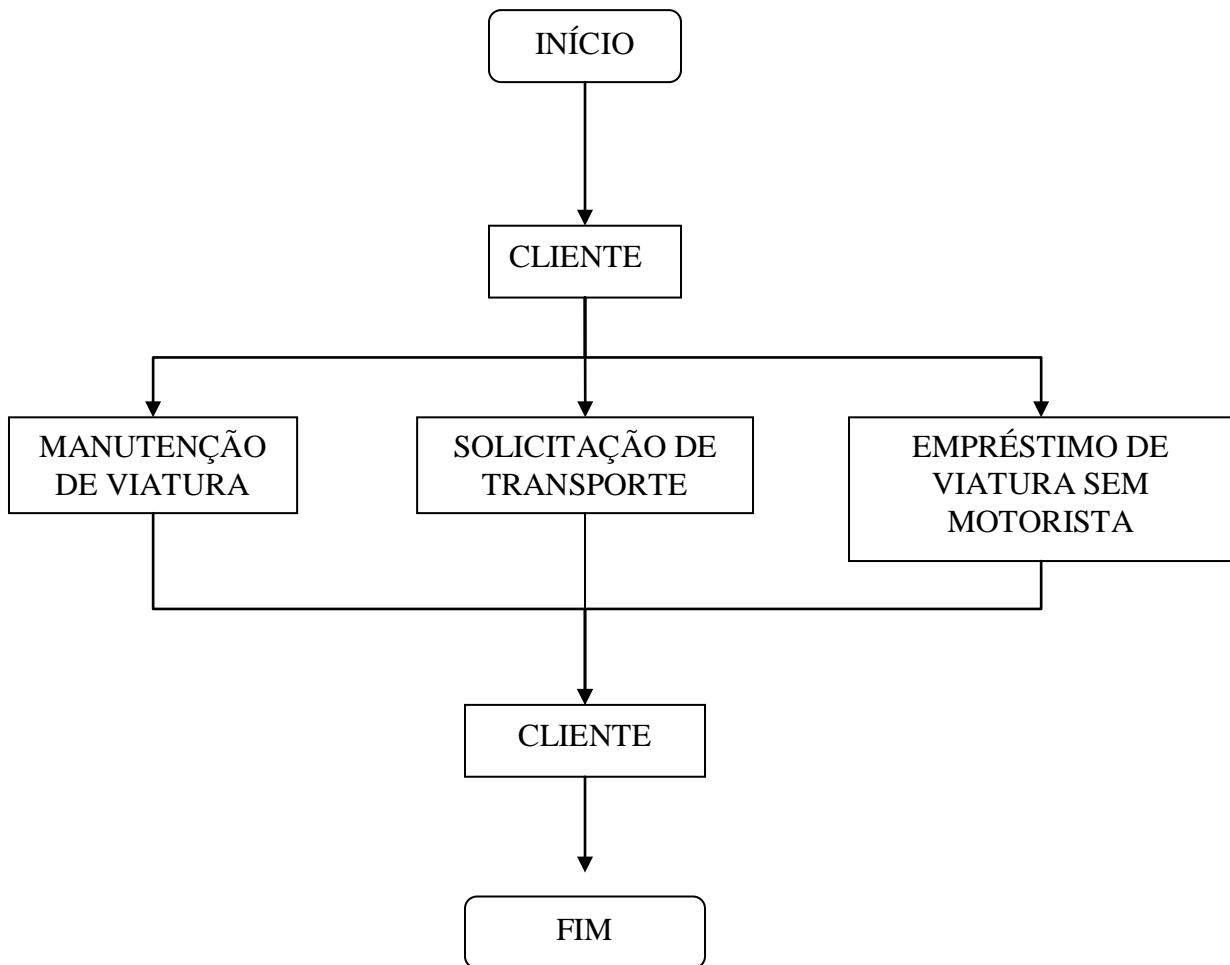


Figura 18: Os três níveis de serviço  
Fonte: o autor

Diagrama nível 2.

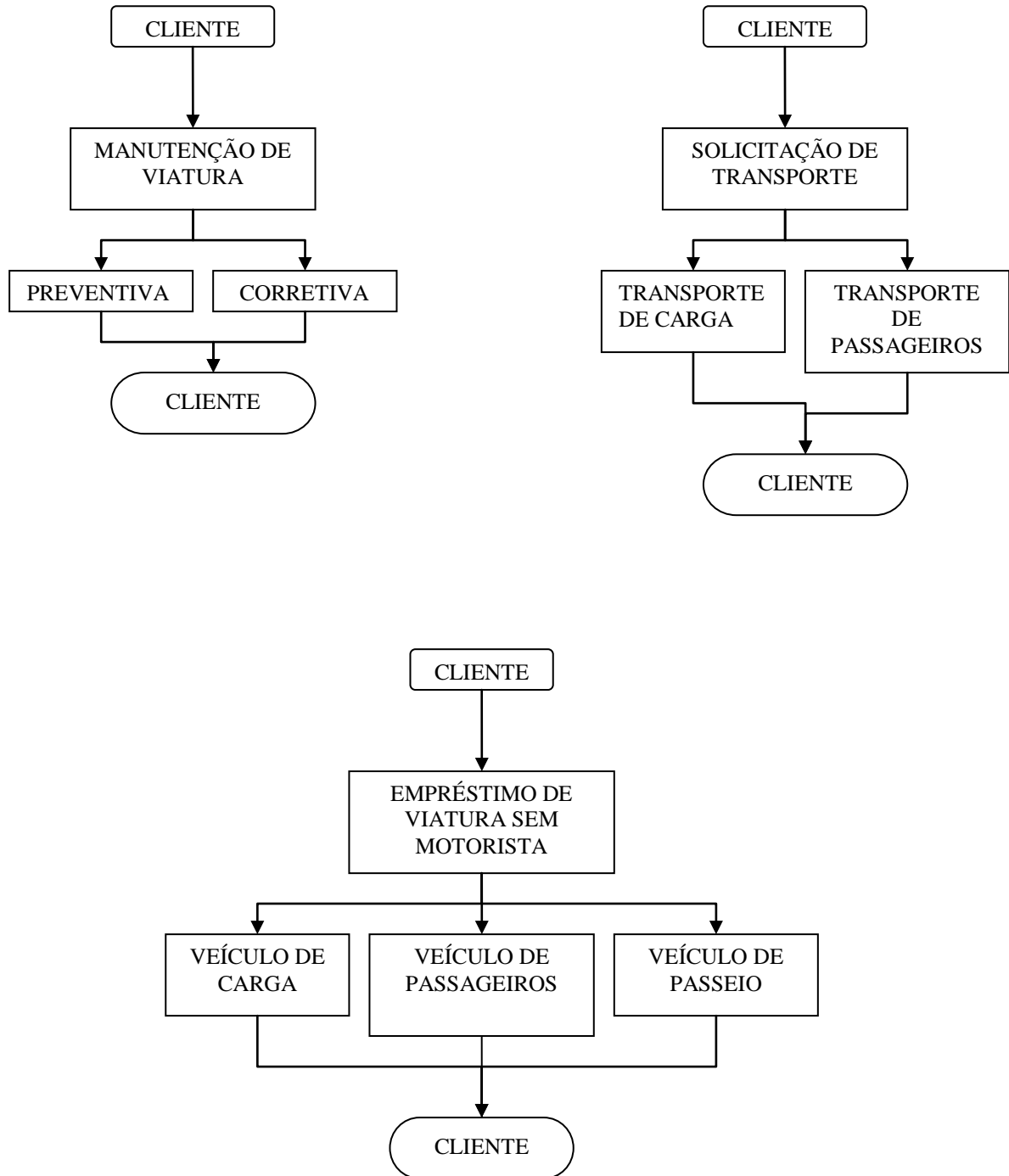
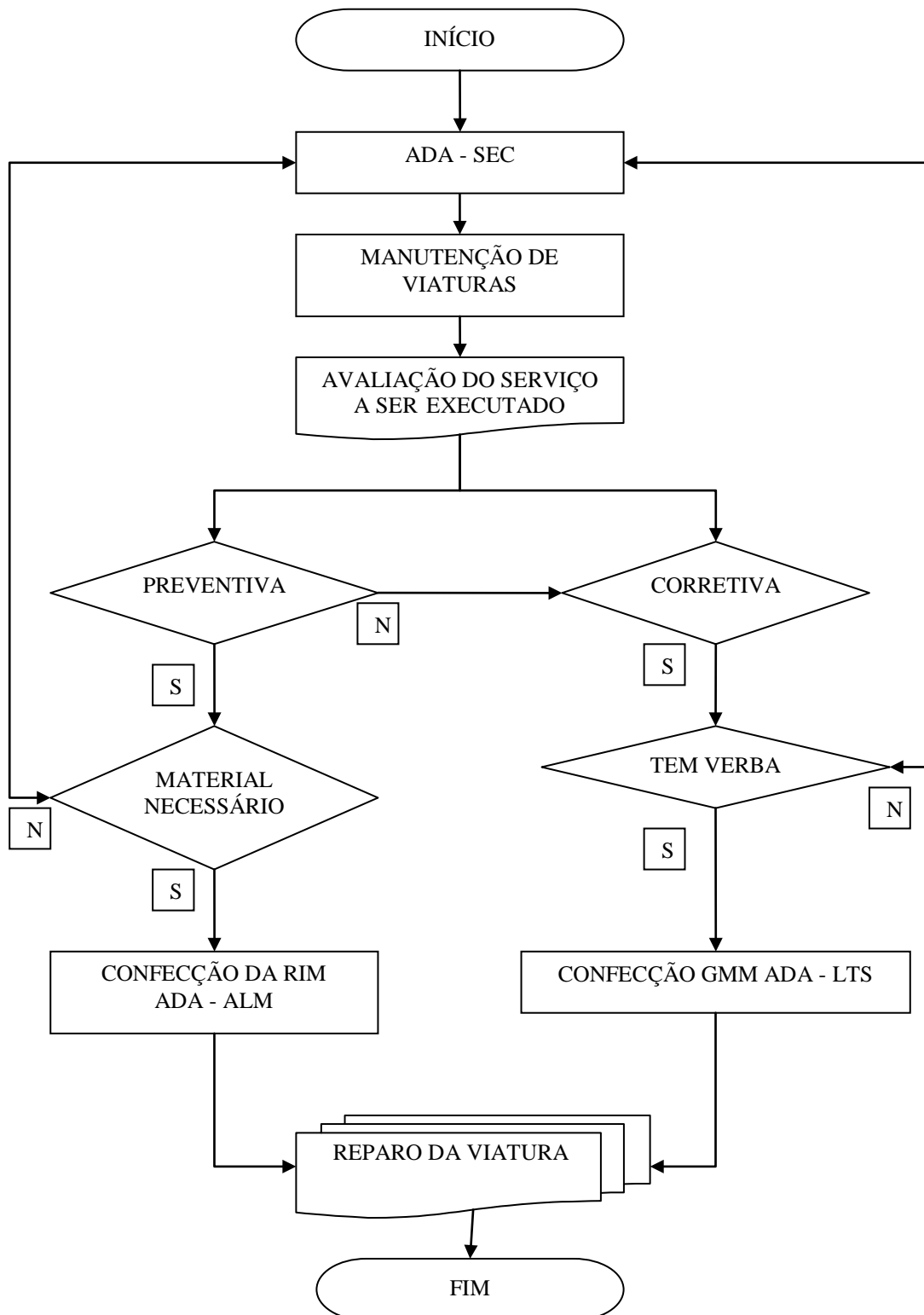


Figura 19: Os três níveis de serviço de forma completa.

Fonte: O autor

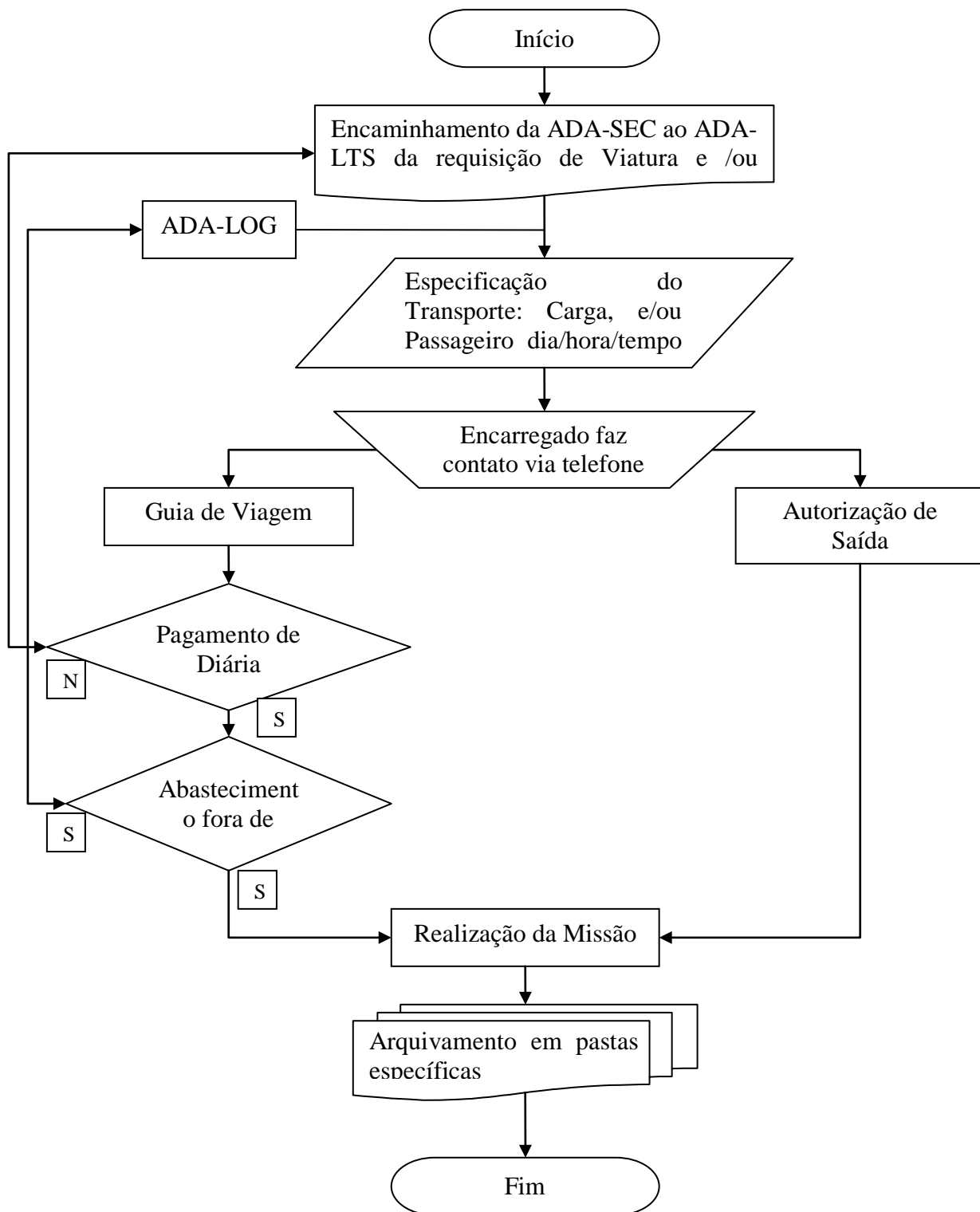
Fluxograma Manutenção de Viaturas após 1ª revisão e objetivos ampliados.



Apenas para constar após o fluxograma geral apresentado no Trabalho foi elaborado este 2º sobre o processo de manutenção de viatura ou como comumente chamado de fluxograma explodido, onde se busca informações mais detalhadas e podemos assim chama-lo de revisado 01. Aqui esta na forma original sem o cabeçario e/ou rodapé.

Figura 20: Fluxograma manutenção das viaturas  
Fonte: O autor

## Fluxograma Solicitação de Transporte após 1ª revisão e objetivos ampliados



Fluxograma revisado processo de solicitação de viatura, conforme explicado exemplo anterior.

Figura 21: Fluxograma solicitação de Transporte

Fonte: O autor

Modelo de fichamento bibliográfico:

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro. Qualitmark, 2006. Metodologia Científica.

Maranhão. É Mestre em Engenharia Mecânica pela EFEI, Eng. Mecânico Industrial pelo IME e estatístico pela ENCE/IBGE. Especialização na França e Inglaterra. Professor (Graduação e Pós-Graduação) CTA, IME, UNESP, CEFET, UFF e outras instituições.

Macieira. É Mestre em Administração pela EBAPE/Fundação Getúlio Vargas. Administradora pela EBAPE/FGV. Prof.<sup>a</sup> de MBA de Gestão Empresarial da FGV, UFF, ESAD e outras instituições.

O livro aborda: Os conceitos, os métodos e relata experiências bem sucedidas de melhorias de processos em organizações, mostrando como e por que isso pode beneficia-las. Funcionar bem pode ser interpretado como resultado eficiente e eficaz de todas as pessoas, dos grupos e, por consequência, das atividades que cada uma dessas organizações realiza.

MENDONÇA, Ricardo Silveira de, Gestão Pública Municipal; Processos Administrativos, Editora CAPES, 2010.

Mendonça. É Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF), graduado em administração, consultor em organização e métodos sênior, ocupa na Universidade Federal de Juiz de Fora o cargo de Prof. Assistente IV.

MARANHÃO, Mauriti. ISSO Série 9000: Versão 2000: Manual de implementação: o passo-a-passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão. 8<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2006.

Maranhão. Mestre em Engenharia Mecânica pela EFEI, Eng. Mecânico Industrial pelo IME e estatístico pela ENCE/IBGE. Especialização na França e Inglaterra. Professor (Graduação e Pós-Graduação) CTA, IME, UNESP, CEFET, UFF e outras instituições. Consultor de instituições públicas e privadas.

O livro é um manual, mas serve como termo de referência para orientação geral das pessoas de todos os níveis que buscam estruturar melhor a gestão das organizações de todos os tamanhos e natureza de negócios, optando por SGQs ISO 9000.

Segundo Chiavenato (2002) a palavra aprendizagem quer dizer o foco sobre o conhecimento e a competência.



Prezado Cliente

A ADM-STS, em cumprimento ao sistema da qualidade e no intuito de promover uma contínua melhoria em seus serviços e no atendimento de trabalhos futuros, solicita que V.Sa. responda o questionário abaixo com o máximo de imparcialidade e sinceridade.

Antecipadamente agradecemos pela sua colaboração!

Serviço a ser avaliado:

Período: abr/13 a jul/13 “Muda de acordo com o período a ser analisado”

Qual o grau de satisfação em relação a(o):

1. Qualidade do serviço (transporte)?

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Pouco satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) N.A

2. Conservação e limpeza da viatura?

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Pouco satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) N.A

3. Atendimento às mudanças durante a execução do serviço?

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Pouco satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) N.A

4. Qualidade no atendimento (contato com o cliente, qualidade e clareza dos requisitos de entrada, resposta as reclamações e sugestões)?

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Pouco satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) N.A

5. Cumprimento do prazo (entre a solicitação e entrega do serviço)?

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Pouco satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) N.A

N.A – Não se aplica

Favor indicar possíveis melhorias que possamos implementar para melhor atendê-lo.

---



---



---

Formulário preenchido por: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Identificação voluntária

Quadro 2: Modelo de ficha 1 de satisfação do cliente.

Fonte: O autor.

## ANEXOS



Figura 22: Rótulo Indicativo da Classe e Subclasse de riscos

Fonte: Baseado no CTB (1997).

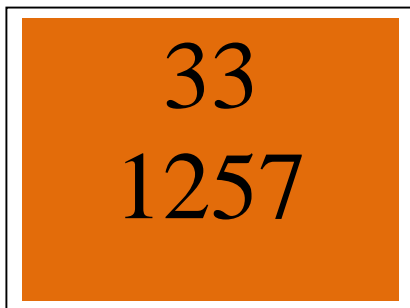


Figura 23: Painel de Segurança

Fonte: Baseado no CTB (1997)