



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

TAUANA DOS SANTOS

**PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS PARA MELHORIA ORGANIZACIONAL - UM
ESTUDO NA EMPRESA INFOX**

SÃO CRISTÓVÃO/ SE

2016/2

TAUANA DOS SANTOS

**PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS PARA MELHORIA ORGANIZACIONAL – UM
ESTUDO NA EMPRESA INFOX**

Monografia apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas de Trabalho de Conclusão de Curso regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE, para obtenção da graduação em Administração.

Área: Gestão por Processos

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Conceição Melo
Silva Luft

São Cristóvão/ SE

2016/2

TAUANA DOS SANTOS

**PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS PARA MELHORIA ORGANIZACIONAL – UM
ESTUDO NA EMPRESA INFOX**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Data de Aprovação:

_____/_____/_____

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Maria Conceição Melo Silva Luft
Orientadora

Prof.^a M.^a Aline Santos de Almeida
Examinadora

Prof.^a Dr.^a Maria Elena Leon Olave
Examinadora

Dedico este trabalho a Deus e à minha família.

Posso todas as coisas naquele que me fortalece.

Deus – Bíblia V.T. Filipenses 4:13

RESUMO

O aumento da concorrência no mercado empresarial tem despertado a inovação e a otimização de processos produtivos. Para melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão, se faz necessário que as empresas optem por um sistema que obedeça e padronize seus processos. Este estudo buscou analisar como práticas e procedimentos promovem melhorias organizacionais no setor administrativo da empresa INFOX. Após a realização de um estudo teórico, buscando na literatura conceitos sobre gestão por processos de negócios, mapeamento de processos, bem como as técnicas de modelagem de processos, mais especificamente a notação BPMN, gestão da qualidade e ISO 9001:2008. A pesquisa caracterizou-se como descritiva e a estratégia utilizada foi o estudo de caso. Foi feito um diagnóstico dos procedimentos existentes no setor administrativo, relacionando-os com a NBR ISO 9001:2008, a fim de verificar se condiz com os requisitos exigidos. Esses procedimentos também foram importantes para mapear as atividades do setor por meio da notação BPMN e utilização da ferramenta *BizAgi* para desenhar o processo. Foi realizada ainda uma entrevista, seguindo um roteiro determinado para análise das melhorias e dificuldades na utilização dos procedimentos. Conclui-se, com este trabalho, que os procedimentos analisados, responsáveis pelo apoio, orientação e controle na execução das atividades, promoveram melhoria organizacional na INFOX.

Palavras-chaves: Gestão por processos de negócios; Gestão da Qualidade; Procedimentos; BPMN.

ABSTRACT

Increased competition in the business market has stimulated innovation and optimization of production processes. For continuous improvement of the effectiveness of the management system, it's necessary for companies to opt for a system that obeys and standardized their processes. This study sought to analyze how practices and procedures promote organizational improvements in the administrative sector of INFOX. After conducting a theoretical study, searching in the literature, concepts about business process management, processes mapping, as well as process modeling techniques, more specifically BPMN notation, quality management and ISO 9001: 2008. The research was characterized as descriptive and the strategy used was the case study. A diagnostic was made of existing procedures in the administrative sector, relating them with the NBR ISO 9001: 2008, in order to verify that it complies with the required requirements. These procedures were also important for mapping the activities of the sector through the BPMN notation and use of the BizAgi tool to design the process. An interview was also carried out, following a certain script to analyze the improvements and difficulties in the use of the procedures. It's concluded, with this work, that the analyzed procedures, responsible for the support, orientation and control in the execution of the activities, promoted an organizational improvement in the INFOX.

Keywords: Business process management; Quality management; Procedures; BPMN.

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
BPM	Gerenciamento de Processos De Negócios
BPMN	Business Process Management Notation
BPMS	Business Process Management Suites
BPMS	Business Process Management Suites
BVQI	Bureau Veritas Certification
CETICC	Centro de Educação e Tecnologia Integrado da Construção Civil
CTI	Coodenadoria de Tecnologia da Informação
EP	Escritório de Processos
E-PP	Plataforma de Processo Eletrônico
F	Formulário
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas E Ameaças
GERTE	Gerência de Serviços Terceirizados
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
ISSO	International Organization for Standardization
MPS.BR	Melhoria de Processo de Software Brasileiro
MQ	Manual da Qualidade
NBR	Norma Brasileira
NC AE	Não Conformidade – Auditoria Externa
NC AI	Não Conformidade – Auditoria Interna
P	Procedimentos
P&D	Pesquisa E Desenvolvimento
PJE	Processo Judicial Eletrônico
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIDAGRO	Sistema de Defesa Agropecuária
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats
TI	Tecnologia da Informação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 01: Estado da Arte	35
QUADRO 02: Categorias analíticas e elementos de análise	38
QUADRO 03: Requisitos da norma constantes nos procedimentos	44
QUADRO 04: Não conformidades emitidas em auditorias internas e externas	46
QUADRO 05: Perfil dos gestores	47
QUADRO 06: Práticas e procedimentos	48
QUADRO 07: Melhorias relatadas	49
QUADRO 08: Dificuldades encontradas	50
QUADRO 09: Análise comparativa das entrevistas	51

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Fluxograma.....	20
FIGURA 02: IDEF.....	21
FIGURA 03: EPC.....	22
FIGURA 04: BPMN.....	23
FIGURA 05: Fluxo P-06	53
FIGURA 06: Fluxo P-12	54
FIGURA 07: Fluxo P-16	55
FIGURA 08: Fluxo P-19	56
FIGURA 09: Fluxo P-20	57
FIGURA 10: Fluxo P-21	58
FIGURA 11: Fluxo P-24	59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Situação Problemática	12
1.2. Objetivos	13
1.2.1. Objetivo Geral	13
1.2.2. Objetivos específicos.....	13
1.3. Justificativa	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1. Gestão por Processos de Negócios e Modelagem de Processos	15
2.2. Técnicas de modelagem de processos	18
2.2.1. Fluxograma	18
2.2.2. IDEF (integrated definition)	20
2.2.3. EPC (Event-driven Process Chain).....	21
2.2.4. Business Process Modeling Notation – BPMN.....	22
2.3. Gestão da Qualidade e ISO 9001:08	24
2.4. Padronização e Procedimentos	25
2.5. Formulários / Registros	26
2.6. Estado da Arte	27
3. METODOLOGIA.....	37
3.1. Questões de Pesquisa.....	37
3.2. Caracterização do estudo	37
3.3. Estratégia de pesquisa.....	38
3.4. Categorias Analíticas e Elementos de Análise	38
3.5. Fontes de Evidências	39
3.6. Análise dos Dados.....	40
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
4.1. Histórico da empresa.....	41
4.2. Histórico da Qualidade na Empresa.....	42
4.3. Perfil dos Gestores.....	46
4.4. Práticas e Procedimentos.....	47
4.5. Melhorias Relatadas e Propostas de Melhoria	48

4.6. Dificuldades Encontradas.....	49
4.7. Análise Comparativa das Entrevistas	50
4.8. Reestruturação dos Procedimentos	52
CONCLUSÃO	59
5.1. Sugestões para pesquisas futuras.....	61
5.2 Limitação do Estudo	61
5.3 Considerações Finais	62
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	68
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	69

1. INTRODUÇÃO

A crescente e contínua competitividade percebida no atual ambiente dinâmico tem despertado a atenção das empresas para melhorar e otimizar a gestão dos seus recursos para que possam garantir sua permanência no mercado. Com isso, nota-se a visível importância da gestão por processos, que tem como objetivo a utilização dos meios definidos como forma da busca por excelência na obtenção de seus resultados.

A palavra “processo” pode ser utilizada em vários ramos do conhecimento, tendo definições semelhantes mesmo sendo tratada de formas bem distintas (GONÇALVES, 2000). Desta forma, no contexto de negócio, processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes internos e externos da empresa (OLIVEIRA, 2009).

Considerando, ainda, que não somente o lucro é capaz de informar o desempenho da empresa, mas também a forma de execução das suas atividades e procedimentos, é certo que a gestão por processos e da qualidade caminham lado a lado para que sejam obtidos os resultados esperados. Afinal, a qualidade deve ser o auge de todo processo e deve estar sempre voltada para o cliente, uma vez que é para ele e para a satisfação de suas necessidades que a empresa trabalha e existe (VALADÃO; SANTOS; LOPES, 2013).

Com isso, é necessário que todos entendam os processos, bem como a sua importância, para que haja a integração dos diversos setores, gerando melhor entendimento das políticas existentes. Desta forma, estando todos a par dos procedimentos, saberão a necessidade de colaborar com a organização.

Assim, sabendo da importância de padronizar os processos, e que sejam entendidos pelos colaboradores, é certa a necessidade de revisão e simplificação dos procedimentos. Para tanto, faz-se necessário o mapeamento das atividades para conhecer os pontos-chave. Aliás, a modelagem de processos de negócios é a etapa mais visível do ciclo de atividades, sendo ela a etapa em que se descreve todo o processo de trabalho em representações gráficas (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2010).

Por isso, faz-se necessária a gestão de processos em qualquer setor de qualquer organização, visto que não existe produto ou serviço sem que haja processo empresarial. Sabendo da importância da sua aplicação, o presente trabalho buscou analisar as práticas e procedimentos dos processos do setor administrativo, bem como sua colaboração com a

melhoria organizacional da INFOX, empresa de tecnologia da informação, fazendo-se necessário modelar os procedimentos do setor administrativo (Financeiro, Compras e Departamento Pessoal) e representar por meio da notação Business Process Modeling Notation - BPMN.

Assim, o estudo está dividido da seguinte forma: introdução que descreve o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Em seguida, no capítulo 2 são apresentados os conceitos que nortearão o estudo. No capítulo 3 trata da metodologia, bem como a caracterização da pesquisa e análise de dados. No capítulo 4, apresenta um breve histórico sobre a empresa, objeto de estudo, e a implantação da ISO, assim como também os resultados obtidos na pesquisa. Por fim, no capítulo 5 será apresentada a conclusão.

1.1. Situação Problemática

Conforme Fachin (2006, p. 105), entende-se por problema uma questão sem solução, objeto de discussão e de muito estudo. É um fato, algo significativo que, a princípio, não possui respostas explicativas, pois a solução, a resposta ou a explicação será encontrada no decorrer da pesquisa.

Na empresa objeto de estudo, INFOX, foram verificadas dificuldades por parte dos funcionários em cumprir com as políticas da empresa, no que diz respeito a preenchimento correto de formulários e como executar suas atividades, por desconhecimento da importância dos procedimentos. Mesmo a empresa já tendo adotado a norma ISO 9001:2008 - International Organization for Standardization, que permite a redução da variabilidade de um processo para que se possa alcançar a excelência, observa-se a necessidade de mapear os procedimentos por meio da BPMN, pois esta notação visa disciplinar a forma de raciocínio da equipe, e evidencia a diferença entre como o processo deve ser feito e como de fato está sendo elaborado.

Com isso, espera-se saber: a realização de práticas e procedimentos padronizados promovem melhorias organizacionais no setor administrativo da empresa INFOX?

A partir disso, pretende-se que seja possível tornar os processos mais claros, bem como simplificá-los, caso necessário.

1.2. Objetivos

O objetivo é o fim ao qual o trabalho se propõe a atingir. A pesquisa científica atingirá seu objetivo se todas as suas fases, por mais difíceis e demoradas que sejam, forem vencidas e o pesquisador puder dar uma resposta ao problema formulado (FACHIN, 2006, p. 110). Já os objetivos específicos tentam descrever, nos termos mais claros possíveis exatamente o que será obtido num levantamento (GIL, 2002. p. 112).

Deste modo, serão apresentados a seguir o objetivo geral e específicos deste estudo.

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar como a execução de práticas e procedimentos padronizados promovem melhorias organizacionais no setor administrativo da empresa INFOX.

1.2.2. Objetivos específicos

- Descrever os procedimentos e registros existentes no setor administrativo da INFOX;
- Verificar se os procedimentos realizados no setor administrativo da INFOX estão condizentes com os requisitos estabelecidos pela norma da ISO 9001:2008;
- Mapear os processos identificados, utilizando a notação BPMN;
- Verificar de que forma as práticas e procedimentos promovem melhorias organizacionais;
- Verificar se existem dificuldades para seguir os processos devido à utilização dos procedimentos.

1.3. Justificativa

Segundo Jacobini (2011, p. 59) a justificativa é um elemento importante para um projeto de pesquisa, pois é nela que vamos indicar a relevância do estudo que propomos.

Fachin (2006, p. 111) complementa que nessa parte da pesquisa, destaca-se a importância do tema abordado, levando-se em consideração o estágio atual da ciência, suas

divergências ou a contribuição que se pretende proporcionar ao pesquisar o problema em questão.

No tocante ao tema, com as influências do ambiente nos negócios empresariais, a necessidade de mudanças para aprimorar algumas atividades é essencial, dentre elas, a necessidade de simplificar os processos e procedimentos administrativos. Observando que a administração de processos deve ser implantada como uma política, bem como a gestão da qualidade, uma premissa necessária para a sobrevivência da empresa (SILVA, 2009).

Segundo Staino et al. (2013), garantir produtos e/ ou serviços com a qualidade assegurada é essencial para a sobrevivência das organizações. A solução encontrada por empresas é investir em um sistema de qualidade, conforme os requisitos normativos da ISO 9001.

No tocante a prática, o estudo se mostra relevante devido que a gestão da qualidade e por processos tem sido necessária para garantir melhor desempenho das atividades nas empresas. Com isso, na empresa estudada foi verificada um aumento de não conformidades em auditorias internas e externas, o que observa que os procedimentos não estão sendo seguidos como se propõe. Acredita-se que estudando os documentos da empresa INFOX mais a fundo, é possível verificar e sugerir possíveis melhorias, visto que, propõe-se mapear os procedimentos do setor administrativo da INFOX e apresentar os resultados graficamente através da notação BPMN, a saber, a importância dos procedimentos nos processos administrativos e sua colaboração com a melhoria organizacional.

No ponto de vista acadêmico, este estudo contribuirá na ampliação do conhecimento pois são muitos os assuntos abordados, a exemplo do estudo de Caetani et al.(2013) que observou que o planejamento estratégico da empresa poderia ser ao menos em parte, superado através de práticas orientadas a processos, bem como o estudo de Silva, Francisco e Kovaleski (2011) que verificou que se as atividades fossem concebidas e executadas com maior eficiência, o que contribui direta e indiretamente na melhora do gasto público.

Espera-se com essa pesquisa contribuir para melhor desempenho das atividades da empresa supracitada, já que, com o mapeamento das atividades, será possível identificar se as atividades estão condizentes com o que deve ser feito, assim como poderá corrigir possíveis problemas caso sejam visualizados (ENOKI, 2006).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Por meio da fundamentação teórica, reporta-se e avalia-se o conhecimento produzido em pesquisas prévias, destacando conceitos, procedimentos, resultados, discussões e conclusões relevantes para seu trabalho (CRISTANTE; KFURI, 2010, p. 77).

Esse capítulo busca conceitos de estudiosos que investigaram sobre gestão por processos, bem como mapeamento, técnica de mapeamento e a notação BPMN, gestão da qualidade ISO 9001:08, padronização, procedimentos e registros.

2.1. Gestão por Processos de Negócios e Modelagem de Processos

Devido à busca pela eficiência e qualidade para os produtos e serviços, com melhoria contínua e horizontalização da estrutura organizacional, a gestão por processos pode ser muito útil para as organizações, já que com isso busca-se agregar valor a fim de atender de forma mais adequada e ágil às necessidades do cliente. Certo que é necessária a aceitação das mudanças ditadas por esse modelo de gestão, por todos os envolvidos, devendo ser gerenciadas e os critérios facilitadores de mudança devem ser incorporados (SILVA et al., 2009).

A Gestão de Processos de Negócios ganhou grande popularização entre as empresas nos últimos anos, pois essa abordagem permitiu o uso da Tecnologia da Informação, no intuito de integrar os processos de negócios da instituição (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2010).

Para Silva, Francisco e Kovalski (2011), a adoção do gerenciamento de processos de negócio determina as seguintes fases: identificação dos processos de negócio do setor; modelagem dos processos de negócio; aplicação da modelagem e administração da execução.

Brito (2012, p.125; 126) afirma que as ferramentas de Business Process Management Suites – BPMS devem apoiar as organizações para realizar importantes atividades das fases do ciclo de vida de Gerenciamento de Processos de Negócio, sendo principalmente:

1. A representação dos seus processos (Modelagem)
2. Definição das informações geradas (Dados)
3. A forma como o trabalho será realizado (Formulários)

4. O comportamento dos processos (Regras de Negócio)
5. Definição e Alocação de Recursos (Participantes)
6. Reutilização dos sistemas da informação (Integração)
7. Validação das mudanças nos processos (Simular)
8. A realização do trabalho definido no processo (Execução)
9. A verificação de resultados do processo (Monitorar)

Segundo a Association of Business Process Management Professionals - ABPMP (2009), o gerenciamento de processos de negócio é uma abordagem disciplinada necessária para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios automatizados ou não, buscando adquirir resultados que são visados nas metas estratégicas da organização.

Os processos organizacionais são centralizados na empresa e viabilizam o funcionamento coordenado os vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio (ABPMP, 2009).

A implantação da gestão de processos de negócio determina as seguintes fases: identificação dos processos de negócio do setor; modelagem dos processos de negócio; aplicação da modelagem e administração da execução (SILVA; FRANCISCO; KOVALESKI, 2011). É importante salientar que as etapas da organização são estipuladas, definidas e formalizadas na última fase da implantação.

Observando que parte do sucesso obtido pelas empresas japonesas entre as décadas de 1980 e 1990 se deve à descoberta da gestão por processos. Gonçalves (2000) afirma que o futuro pertencerá às empresas que explorarem o potencial da centralização das prioridades, bem como as ações e os recursos nos seus processos.

Para a análise de processos, existem alguns termos utilizados como sinônimos, segundo a ABPMP(2013), são eles:

- Diagrama: retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho. De toda forma, o diagrama de processo ajuda rapidamente a identificar e entender as principais atividades do processo;
- Mapa: fornece uma visão abrangente dos principais componentes do processo e apresenta maior precisão do que um diagrama. Tende a agregar maior detalhe

acerca do processo e de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados.

- Modelo: implica a representação de um determinado estado do negócio (atual ou futuro) e dos respectivos recursos envolvidos, tais como pessoas, informação, instalações, automação, finanças e insumos.

Contudo, segundo a ABPMP (2013), esses termos possuem diferentes propósitos e aplicações. Ainda, na prática, diagrama, mapa e modelo são diferentes estágios do desenvolvimento, cada qual agregando mais informações e utilidade para entendimento, análise e desenho de processos. Contudo, segundo a associação o modelo é para representar com mais precisão o funcionamento daquilo que está sendo modelado, requer mais dados acerca do processo e dos fatores que afetam seu comportamento. Frequentemente, a modelagem é feita utilizando ferramentas que fornecem capacidade de simulação e geração de reportes úteis para analisar e entender o processo.

Modelagem de processo de negócio é um termo usado para caracterizar a identificação e especificação dos processos de negócio. As fases incluem a modelagem de atividades e seus relacionamentos causais e temporais, assim como as regras de negócio específicas que as execuções de processos precisam cumprir (SOBREIRA NETTO, 2009). Ainda é considerada por Araújo e Albuquerque (2010) a etapa mais visível do ciclo de atividades, pois segundo os autores nessa fase as práticas de trabalho são descritas em representações gráficas. No geral, as metodologias de modelagem de processos são compostas por duas grandes atividades:

- Modelagem do Estado Atual (As-Is): Trata-se da primeira etapa, quando é realizado um levantamento das informações da organização, a fim de desenvolver um modelo (com maior ou menor grau de formalização) que represente de que maneira o trabalho é realizado na empresa atualmente;
- Modelagem do estado desejado (To-Be): O escopo desta fase é analisar o modelo As-Is, e a partir deste identificar e propor melhorias no fluxo de atividades, a fim de que se chegue a um novo artefato (modelo de processo) que reflita o estado desejado dos processos.

A modelagem de processos combina um conjunto de processos e habilidades que fornecem uma visão e entendimento do processo de negócio e habilita a análise, desenho e medição de desempenho. Os modelos de processos apresentam inúmeros benefícios no gerenciamento de operações de negócios, tanto quanto o entendimento do processo e

melhoria na comunicação ao criar representações visíveis e perspectiva compartilhada comum (ABPMP, 2009).

Sendo assim, foram definidos pelo ABPMP (2009, p. 50) alguns benefícios da modelagem de processos:

- Modelos são relativamente rápidos, fáceis e baratos de completar;
- Modelos são fáceis de entender quando comparados a outras formas de documentação;
- Modelos fornecem uma linha-base para a medição;
- Modelos facilitam o processo de simulação e análise do impacto;
- Modelos tiram vantagem de vários padrões e um conjunto comum de técnicas.

Os modelos são necessários para ajudar os administradores a entender os atuais processos e então, por visualização e simulação, propor melhorias. As ferramentas e técnicas de modelagem ajudam também a produzir documentações necessárias para padronizações tais como ISO 9000 (COSTA; POLITANO, 2008).

O processo de modelagem de negócio e modelagem organizacional deve trazer respostas a essas questões: por que, o que, quem, qual, quando, onde e como. Desta forma, existem diversas técnicas de modelagem na literatura com uma significativa variedade de notações (PÁDUA, 2012).

2.2. Técnicas de modelagem de processos

A modelagem apresenta os processos de uma empresa com o objetivo de desenhá-los, analisá-los e melhorá-los (Oliveira, 2017). Segundo a autora, existem várias técnicas de modelagem dos processos, dentre elas, destacam-se: Fluxogramas; IDEF (integrated definition), EPC (Event-driven Process Chain) e BPMN (Business Process Modeling Notation), tal como será apresentado a seguir.

2.2.1. Fluxograma

Fluxogramas são amplamente utilizados e se baseiam em um conjunto simples de

simbologia para tarefas, decisões e outros elementos primários de processo (ABPMP, 2009).

Para Oliveira (2001, p. 249), o fluxograma apresenta as seguintes vantagens:

- Apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método administrativo. Esse aspecto proporciona e facilita a análise da eficiência do sistema;
- Possibilidade da apresentação de uma filosofia de administração atuando, principalmente, como fator psicológico;
- Possibilidade de visualização integrada de um método administrativo, o que facilita o exame dos vários componentes do sistema e de suas possíveis repercussões tanto positivas quanto negativas. Normalmente, outros métodos apresentam um mecanismo de leitura mais lento e menos claro, o que pode dificultar a análise;
- Propicia o levantamento e a análise de qualquer método administrativo, desde o mais simples ao mais complexo, desde o mais específico ao de maior abrangência;
- Propicia o uso de convenções de simbologias, o que possibilita uma leitura mais simples e lógica do processo, tanto por parte dos especialistas em métodos administrativos, quanto por seus usuários;
- Possibilidade de identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo considerado.

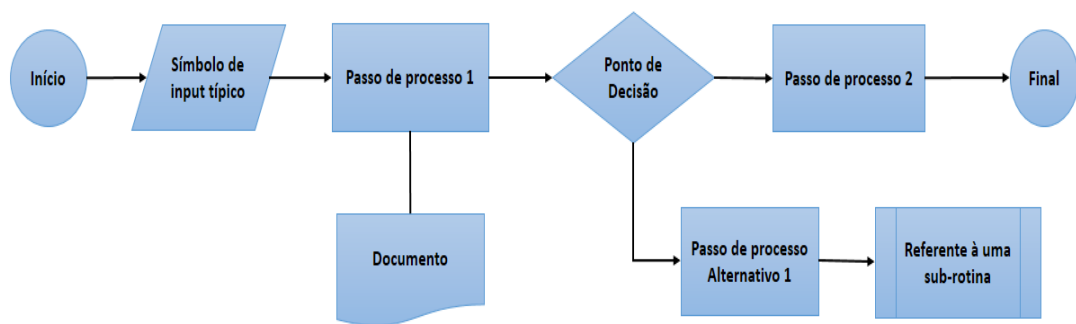
De acordo com ABPMP (2009), o fluxograma pode conter vários símbolos, tais como conectores, geralmente representados como círculos, para representar caminhos convergentes.

Cada figura possui caminhos que podem ser descritos da seguinte forma:

- Símbolos de início e fim representados por losango, retângulos ovais ou arredondados normalmente contendo a palavra “Início” ou “Fim”, ou outra frase sinalizando o início ou final de um processo como “submeter consulta” ou “receber produto”;
- Setas provenientes de um símbolo e terminadas em outro, indicando que o controle passa de um símbolo para o próximo;
- Passos de processamento representados como retângulos;

- Entrada e saída representadas por um paralelogramo;
- Condição (ou decisão) representada como diamante (losango); Geralmente contendo teste Sim/ Não ou Verdadeiro/ Falso. Este símbolo é único na medida em que duas setas saindo, geralmente a partir do inferior e ponto direito, um correspondente a Sim ou Verdadeiro e um correspondente a Não ou Falso. As setas devem ser sempre rotuladas. Mais de duas setas podem ser utilizadas, entretanto, isso é normalmente um indicativo claro de que uma decisão complexa está para ser tomada, caso em que pode necessitar ser mais detalhado ou substituído com um símbolo de “processo pré-definido”;
- Há também vários outros símbolos que têm uma adoção menos universal.

A figura 1 apresenta um exemplo de fluxograma com símbolos básicos.



Fonte: Adaptado de ABPMP (2013)

Segundo Pinho *et al.* (2007), a utilização do fluxograma facilita a visualização ou identificação dos produtos produzidos, dos clientes e fornecedores internos e externos do processo, das funções, das responsabilidades e dos pontos críticos.

Para Enoki (2006) a técnica de mapeamento mais comum é o fluxograma, pois como cita o autor, dentre suas vantagens de utilizar uma ferramenta gráfica, está a facilidade de visualização, tanto da sequência como a maneira com a qual as atividades se encaixam.

2.2.2. IDEF (integrated definition)

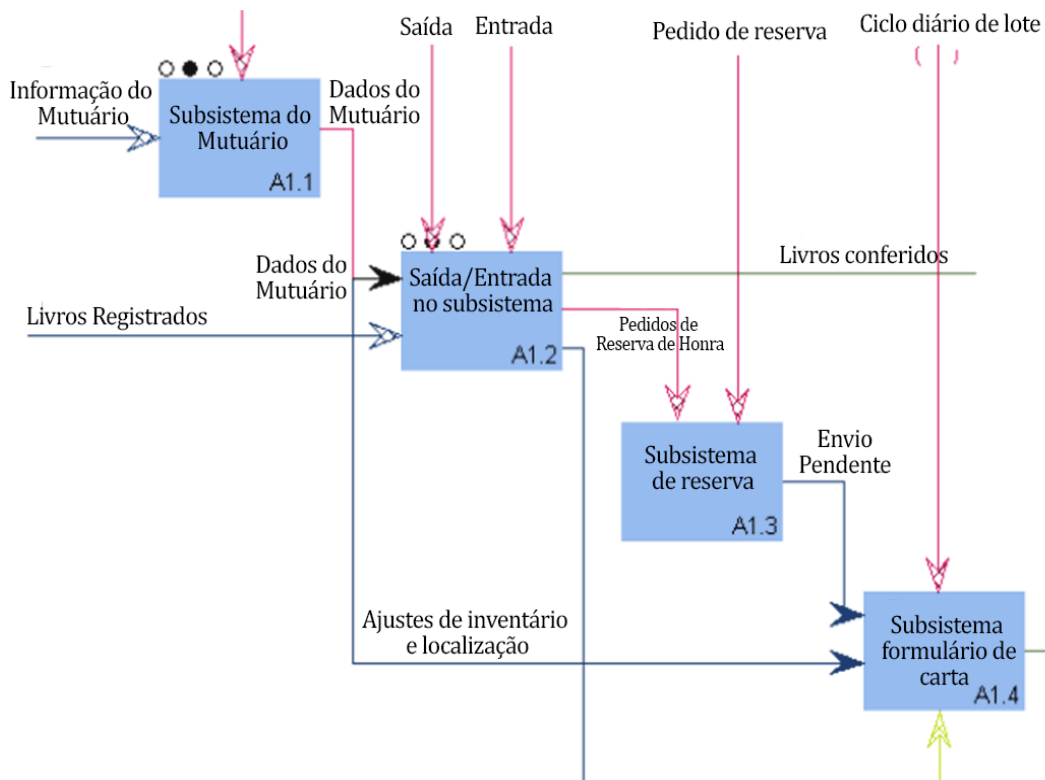
De acordo com a ABPMP (2013), O IDEF é uma notação e técnica que faz parte da metodologia para definir processos de trabalho e sistemas de informação em ambientes de manufatura. Segundo Barcelos, Rosa e Santos (2017) apud Araújo, Garcia e Martines (2011) a técnica IDEF é um grupo de métodos que foi originalmente criada para modelar e representar

os requisitos necessários ao desenvolvimento de sistemas de informação.

De acordo com Barcelos, Rosa e Santos (2017), a diagramação do IDEF é formada por um conjunto de caixas (funções/atividades) e setas (condução de dados ou objetos). Com isso, segundo os autores, possuem apenas dois elementos básicos: as setas e as funções. As setas são mecanismos de entrada, controle e saída, em inglês ICOMs (Input, Control, Output Mechanism), porém não representam fluxos de informação e sim conduzem dados ou objetos para execução das funções.

De acordo com a ABPMP (2013) a notação IDEF por consistir principalmente de caixas e setas pode parecer confusa e poluída, além de não ser visualmente muito amigável.

A figura 2 apresenta um exemplo de IDEF.



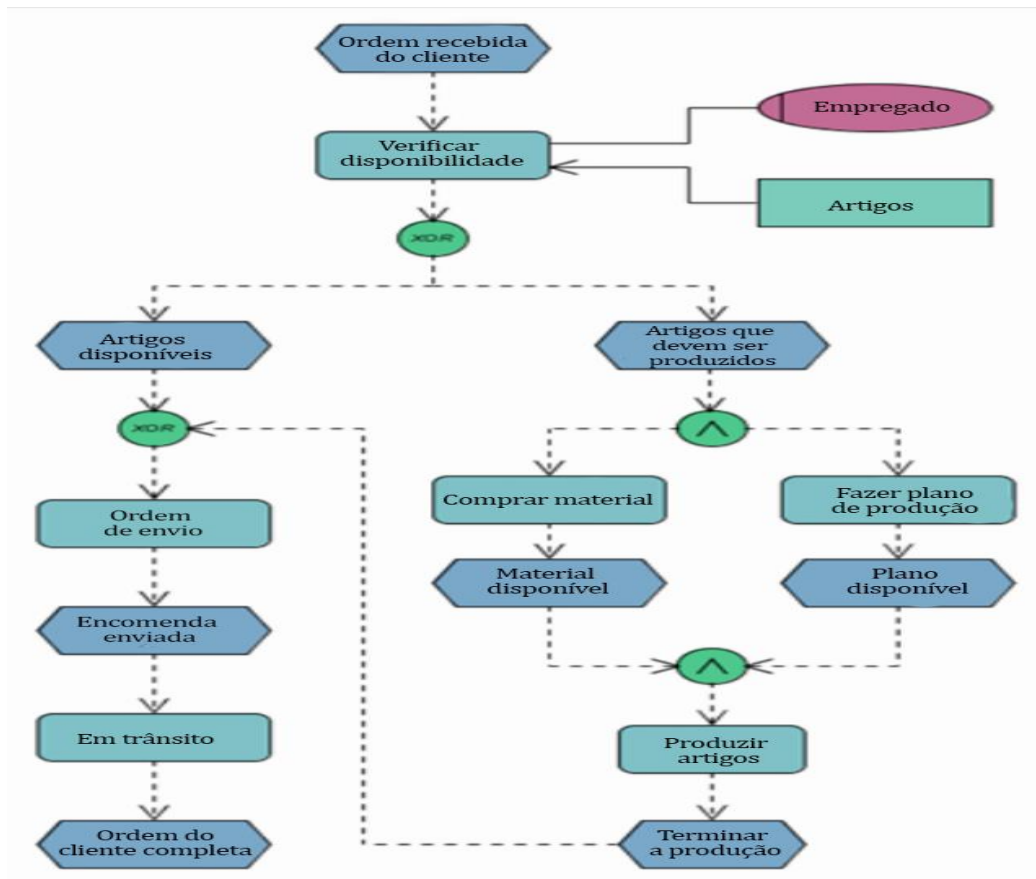
Fonte: Adaptado de ABPMP (2013)

2.2.3. EPC (Event-driven Process Chain)

O EPC (Event-driven Process Chain) é utilizado para construção rápida de modelos de fácil compreensão, bem como na modelagem de conjuntos complexos de processos com várias interfaces e submodelos de processos (ABPMP, 2013).

De acordo com a ABPMP (2013), a notação EPC varia do muito simples ao muito complexo e descreve eventos desencadeantes ou resultantes de uma etapa do processo, chamada de “função”. Para a ABPMP (2013), as equipes de modelagem devem ser disciplinadas na utilização da notação para evitar possíveis lacunas lógicas.

A figura 3 apresenta um exemplo de EPC.



Fonte: Adaptado de ABPMP (2013)

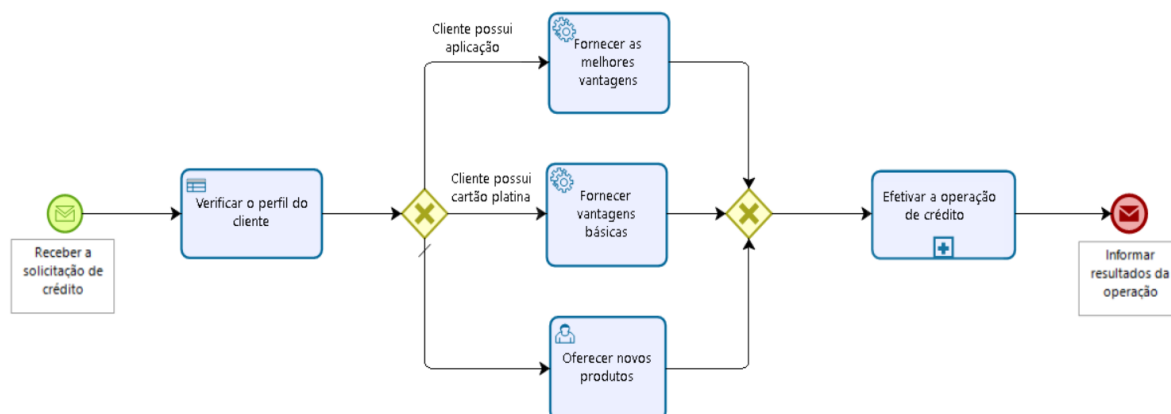
2.2.4. Business Process Modeling Notation – BPMN

Segundo o ABPMP (2009), o BPMN está rapidamente se tornando a maior e mais amplamente aceita notação de modelagem de processos de negócio no setor. Essa notação fornece uma simbologia simples, mas robusta, para modelar todos os aspectos de processos de negócio.

As categorias de elementos básicos disponíveis na BPMN, segundo Oliveira (2017, apud Pereira *et al.* 2009) são:

- Objetos: são os principais elementos de um processo. Podem ser eventos, atividades, decisões;
- Conectores: estabelecem a sequência do fluxo (sucessão, mensagem ou associação), conectando objetos;
- Piscina (pool): é o diagrama que contém o processo;
- Raias (Lanes): são agrupamentos dos elementos dos processos; os espaços utilizados para cada responsável pelo processo.

A figura 4 a seguir é exemplo de utilização da BPMN:



Fonte: Adaptado de ABPMP (2013)

Segundo Oliveira (2017), a BPMN é a mais aceita e uma das mais diversificadas, apesar de sua simplicidade. Para Oliveira (2017 apud Tolfo, Medeiros, Mombach 2013), a notação BPMN constitui-se um padrão para modelagem de processos de negócio de fácil entendimento e comunicação entre os responsáveis pelas atividades que compreendem o processo.

Observando as vantagens e características citadas pelo autor, será utilizado nesse estudo, a notação BPMN.

Sabendo-se da necessidade de que a gestão da qualidade caminhe lado a lado com a gestão dos processos, a seguir será abordada a gestão da qualidade, padronização, procedimentos e registros.

2.3. Gestão da Qualidade e ISO 9001:08

São muitos os conceitos de qualidade que mostram a dificuldade de obtermos uma única definição. Diante disto, para Carpinetti (2010, p. 13), a qualidade está associada a alguns atributos intrínsecos de um bem, como desempenho técnico ou durabilidade. Para outros, está associada à satisfação dos clientes quanto à adequação do produto ao uso e ainda um terceiro entendimento, que vê a qualidade como atendimento das especificações do produto.

A qualidade é importante no desempenho das operações, não dizendo que uma organização certificada é isenta de falhas, mas ela mantém sob controle seus processos. A qualidade é uma forma de organização da empresa para criar seus produtos e satisfazer seus clientes (VALADÃO; SANTOS; LOPES, 2013). Dentre os benefícios trazidos pela qualidade, está a satisfação dos clientes internos, que é tão importante quanto satisfazer aos consumidores externos.

Para que seja implantado o sistema de gestão da qualidade, conforme as normas ISO, se faz necessário atentar para os princípios estabelecidos pela norma, desde foco no cliente, liderança, abordagem fatural para a tomada de decisão, abordagem sistêmica e abordagem por processos. Com o objetivo de auxiliar as organizações na implantação de seus sistemas de gestão da qualidade, foram lançadas em 1987 as normas ISO de gestão da qualidade (STAINO et. al, 2013).

De acordo com Szyszka (2001) apud Maranhão (1996) um sistema de qualidade baseado na ISO 9000 é um conjunto de recursos e regras estabelecidas, implementado de forma adequada, com o objetivo de orientar cada parte da organização para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras.

Uma das normas que compõem a denominada família ISO 9000, é a norma NBR ISO 9001:2008, esta norma foi elaborada para estabelecer requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que a organização possa atender aos requisitos de seus clientes, da organização e de regulatórios. Os requisitos da norma ISO 9001:2008 são genéricos e se propõem a ser aplicados a todos os tipos de empresa, por meio de um conjunto de elementos inter-relacionados (STAINO et. al., 2013, p. 435-436).

De acordo com a própria NBR ISO 9001:2008, para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela deve determinar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas e saídas pode ser considerada um processo.

Quando usada em um sistema de gestão da qualidade, a NBR ISO 9001:2008 enfatiza a importância:

- a) Do entendimento e atendimento dos requisitos;
- b) Da necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
- c) Da obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo;
- d) Da melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

Uma vantagem da abordagem de processos é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

De acordo com a NBR ISO 9001:2008, a organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles. A seguir será abordado sobre padronização e procedimentos, afim de obter maior compreensão da importância destes documentos padronizados.

2.4. Padronização e Procedimentos

A padronização é fundamental para o aperfeiçoamento dos processos e para isso são utilizados os procedimentos que devem ser seguidos (MOLINA, 2009). Tal padronização deve ser vista como uma forma de colaborar para o cumprimento correto das atividades, a fim de que as tarefas sejam realizadas de tal forma que todos tenham capacidade de responder por suas atividades sem riscos de não saber como proceder.

A burocracia tem sua importância na organização desde que apresente sua real necessidade. Para isso, é necessário padronizar processos, pois de acordo com Molina (2009) apud Harrington (1993, p. 187), a padronização dos processos de trabalho é importante para assegurar que todos os funcionários, atuais e futuros, façam usos dos melhores meios de

realizar as atividades relacionadas com o processo.

Para isso, são criados os procedimentos, pois de acordo com Cardoso e Luz (2004), procedimentos padronizados devem ser definidos para as atividades de apoio, tais como contratação de pessoal, treinamento, compra de material, organização interna, gestão dos recursos tecnológicos e também para a gestão das informações da organização.

Para a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2000), um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros.

Desta forma, pode-se dizer que os procedimentos devem ser controlados, auditados e reavaliados com frequência, buscando identificar necessidade de alteração ou simplificação.

O controle dos procedimentos envolve uma visão sistêmica da organização, conhecido como abordagem de processo, sendo que, nesta abordagem, as atividades utilizam recursos para transformar insumos em produtos (CARDOSO; LUZ, 2004).

2.5. Formulários / Registros

Em um sistema de gestão da qualidade é importante que todos os procedimentos, normas, especificações sejam documentados e que todos os resultados de processos de trabalho sejam registrados em documentos (registros) (CARDOSO; LUZ, 2004).

Os formulários têm mostrado sua importância nos processos. Junto aos procedimentos, eles registram e documentam informações, sendo assim o principal meio de comunicação e controle de dados, que os tornam indispensáveis para planejamentos futuros. Com isso, tornam-se indispensáveis clareza e simplificação em sua elaboração para melhor entendimento.

Segundo Molina (2014) apud Cury (2000), na elaboração ou revisão de formulários há algumas etapas a serem seguidas:

- Levantamento das necessidades: fase em que é realizada a coleta de dados e verificada a finalidade do formulário.
- Crítica do levantamento: nesta etapa é feita a descrição dos passos do formulário desde a emissão até o arquivamento.
- Planejamento da execução: este passo serve para elaboração do formulário ou a

racionalização dos já existentes. Caso seja desenvolvido novo formulário é necessário definir layout, instruções de preenchimento e seu fluxo ou rotina.

- Crítica do planejamento: etapa em que se negociam com os usuários todos os aspectos dos formulários e se analisam possíveis modificações, se for o caso.
- Implantação e controle dos resultados: etapa em que o formulário é aprovado e passa a ser utilizado na empresa. É necessário que esse processo seja acompanhado para verificação de sua utilidade ou para verificar se são necessárias adaptações.

Sem a utilização dos formulários corre-se o risco de haver erros na execução das tarefas e um descontrole dos resultados esperados.

2.6. Estado da Arte

No estado da arte, foram apresentados estudos que contribuirão para o tema gestão por processos, gestão da qualidade, modelagem de processos e técnicas de modelo.

A Gestão Orientada por Processos: Um Estudo de Caso em uma Organização Hospitalar Brasileira, pesquisa elaborada por Abdala (2006), teve como objetivo geral analisar a disposição funcional dos elementos constituintes da instituição, a fim de verificar a relação e integração dos mesmos nos processos da organização e verificar a possibilidade de implementação de uma gestão orientada por processos. Mais especificamente: diagnosticar e analisar a estrutura interna, bem como os processos de trabalho existentes no hospital; identificar os processos-chave a partir das atividades que envolvem diretamente o paciente; definir os processos de cada processo-chave; identificar possíveis falhas nos processos e; analisar o impacto das deficiências sobre o atendimento ao cliente.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Para o desenvolvimento da pesquisa, foram esclarecidos com a administradora e pessoas-chaves da organização todos os pontos levantados na proposta de consultoria e as necessidades do Hospital do Câncer. Em seguida, foi realizada dinâmica com os gestores, entrevista estruturada com os colaboradores, observação dos processos-chave, entrevista com pacientes e análise das informações levantadas.

Na primeira fase, foi possível observar a falta de documentos e diretrizes para criar um organograma e descrever a relação entre subordinação e assessoria. Na segunda fase, foram

verificadas as atribuições de cada ocupante do cargo. Foi constatada falta de padronização entre as atividades e cargos que recebem a mesma nomenclatura. Constatou-se também que os funcionários não têm visão de trabalho em equipe e desconhecem sua importância. Na terceira etapa, foram criados os norteadores estratégicos, bem como uma estrutura organizacional que era imprescindível para elaboração do fluxograma de processos, facilitando a distinção dos processos mais importantes que envolvem diretamente o paciente do hospital, pois através do fluxograma, obtiveram melhor visualização de cada etapa percorrida pelo paciente e também melhor integração entre os diversos setores.

De acordo com todos os desenhos de fluxo foi possível perceber que os processos têm uma finalidade em comum, bem como facilitam observar falhas contidas. Na quarta etapa, foram feitas entrevistas com os clientes, os quais se mostraram satisfeitos com o atendimento obtido pelo hospital e falaram que são informados sobre os procedimentos. Na última etapa, discussão dos resultados e sugestões, concluiu-se que o foco da organização está no paciente oncológico e diante disso os valores e objetivos estão voltados para a busca de otimização do atendimento.

Com a pesquisa, foi possível constatar que, até certo ponto, é feita a gestão por processos, e que o foco estava sendo o paciente. Mas verificou-se também a necessidade da descrição de cargos, além de ter sido imprescindível para a criação do fluxograma, facilitando e colaborando com o RH no que se refere a recrutamento e seleção. Foi possível também verificar divergência entre alguns funcionários contratados por áreas distintas.

Sendo assim, concluiu-se que a pesquisa contribui para o estabelecimento de estratégias que possibilitarão o alcance dos objetivos propostos, levando a organização rumo ao desenvolvimento e à prosperidade. Para tanto, é essencial que todos os integrantes do hospital tenham conhecimento do processo e da importância de sua participação para a qualidade do serviço prestado.

A pesquisa de Oliveira, Marins e Almeida (2010), **Integrando Técnicas e Procedimentos de Gestão de Operações:** uma Aplicação em um Banco Comercial Brasileiro de Grande Porte descreve a integração técnica aplicada a uma empresa de prestação de serviços (Banco) com resultados auspiciosos. Foi observado que a aplicação conjunta dos conceitos de mapeamento de processos, Gestão da capacidade, Teoria das restrições e de *Empowerment* foi útil para aprimorar os processos e reduzir custos de tramitação de informações e de pessoal.

O método adotado neste trabalho foi pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Foi realizado mapeamento das atividades principais de uma agência bancária, mapeamento das atividades do departamento restritivo, levantamento do fluxo médio de pessoas atendidas em cada departamento e realização de entrevistas com gerentes gerais de negócios. Ainda foi caracterizado como pesquisa exploratória, visto que envolve a pesquisa bibliográfica, caracterizando-se também como estudo de caso.

O mapeamento e o levantamento do fluxo médio de pessoas atendidas em cada departamento tiveram como finalidade proporcionar maior entendimento do processo produtivo de uma agência bancária e se deu a partir da observação direta do trabalho realizado na agência por nove dias em três meses consecutivos. As entrevistas foram realizadas com cinco gerentes de uma diretoria regional que possuía 14 agências.

O problema no banco se deu devido à falta de autonomia dos gerentes de negócios na negociação de taxas e prazos para os financiamentos. Assim foi possível verificar que até cerca de 60% das negociações eram submetidas à apreciação de pelo menos uma diretoria. Quando passava pela apreciação de duas diretorias (34% dos casos), o cliente esperava até dois dias. Após entendimento do problema, procurou-se identificar, por meio de entrevistas junto aos funcionários da organização a necessidade da submissão de autorizações às diretorias regional e estadual. Ficou constatado que a maioria das solicitações formalizadas pelos gerentes de negócios era aprovada.

Desta forma, foi proposto que a decisão sobre quais taxas e prazos a praticar deveria ficar a cargo dos gerentes de negócios, ou até mesmo que a autonomia da diretoria ficasse na agência permitindo que os negócios fluíssem rapidamente, reduzindo de 35 para 19 minutos. Tal medida, conseqüentemente, aumentaria a capacidade de atendimento desse departamento de 18 para 23 clientes, e aumentaria também a sua satisfação. Além disso, a economia de custos, reduziria um montante de 3 milhões e 640 mil reais ao ano.

No estudo de caso, constatou-se que a integração entre mapeamento de processos, gestão de capacidade, teoria das restrições e *empowerment* contribuiu para a melhoria do processo produzido, reduzindo o tempo médio de atendimento de cada cliente, proporcionando maior satisfação proveniente do departamento gargalo. Finalizando, o presente estudo mostrou que a integração entre as técnicas abordadas é possível e viável.

Silva, Francisco e Kovalski (2011), em seu estudo sobre **Gerenciamento de Processos de Negócio**: Estratégia de Implantação na Diretoria de Tecnologia de Informação

de um Instituto Federal, tiveram o objetivo de implantar o gerenciamento de processos de negócio no serviço público. Foi utilizado método de estudo de caso realizado num instituto da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Para o processo de implantação, primeiro foi definido o fluxo de entrada de demandas do setor juntamente com os quatro grupos de atendimento às solicitações. O grupo de atendimento ao usuário ficou responsável por realizar o atendimento inicial da solicitação tanto por telefone quanto por e-mail, buscando soluções imediatas, registro e finalização dos chamados. Quando isso não fosse possível, enviar para o grupo responsável. O grupo de Sistemas ficou responsável por tratar as solicitações referentes aos sistemas administrativos e educacionais da instituição. O grupo de Infraestrutura foi responsável pelas solicitações referentes à rede lógica da instituição, incluindo administração de contas de usuário e computadores que hospedam sistemas e ativos de rede. Por fim, o grupo de Suporte local ficou responsável pelo atendimento in loco ao usuário.

Assim, a responsabilidade desse grupo foi atribuída à coordenadoria de tecnologia da informação (CTI) de cada campus. Estando organizado o atendimento, a diretoria de tecnologia de informação elaborou a modelagem de seus quatro principais processos de negócio, a fim de padronizar e gerir sua execução. O padrão escolhido para a modelagem de processos foi o Business Process Management Notation (BPMN).

O processo de suporte foi o primeiro a ser gerado, definindo os seus participantes. Já o de manutenção apresenta o recebimento da solicitação de melhoria. O processo de projetos diz respeito à elaboração de uma solução de sistema de informação para determinada demanda. Por fim, o de levantamento de demandas ilustra interação da coordenadoria de tecnologia de informação junto aos demais setores do campus ao qual ela pertence.

As intervenções administrativas começaram a ser aplicadas gradualmente na Diretoria de tecnologia da Informação e na Coordenadoria de Tecnologia da Informação em julho de 2009. Os números de atendimento coletados entre setembro de 2009 e janeiro de 2010 mostram queda gradual em diversos grupos.

Tendo em vista que a variação da quantidade de funcionários e de alunos no período foi inexpressiva e que o parque de informática se manteve, atribui-se a redução do quantitativo de solicitações às mudanças efetuadas. Além disso, o agrupamento das solicitações de Sistemas confrontadas com as solicitações de Redes corrobora com o declínio notado ao longo do período apurado.

Sendo assim, com a base de conhecimento gerada a partir do registro de solicitações

de atendimento, a Diretoria de Tecnologia de Informação do Instituto Federal pesquisado pretende traçar estratégias de atuação pró-ativas, a fim de tentar prever a possibilidade de incidências de problemas com base no mapeamento das ocorrências solucionadas.

Por fim, a pesquisa foi vista como viável. As técnicas de gerenciamento de processos de negócio permitiram que as atividades fossem concebidas e executadas com maior eficiência, o que contribui direta e indiretamente para a melhoria do gasto público. Também foi notado pelos autores que a adoção do gerenciamento de processos de negócio, seguindo rigorosamente etapas previstas na literatura, reduz o risco de insucesso na implantação.

Os autores destacaram que a execução de mais pesquisas acerca da implantação de gerenciamento de processos de negócio em setores públicos se faz necessária para ampliar a gama de estudos nessa área e fomentar seu desenvolvimento.

Silva e Zaidan (2013), em seu estudo sobre **Gestão de Processos de Negócios Alinhada à Gestão de Mudanças com Ênfase na Melhoria Contínua de Processos: Processo Folha de Pagamento**, avaliaram como a gestão por processos de negócios alinhada à gestão de mudança utilizando a tecnologia BPMS (*Business Process Management Suites*), ajudam empresas corporativas a se tornarem mais competitivas.

Os autores buscaram, em caráter qualitativo, por meio de um estudo conceitual e com base na teoria, apresentar a importância da gestão de processos de negócios alinhada à gestão de mudança e as suites BPMS para o sucesso na implantação de BPM e nas melhorias contínuas.

Foi escolhida como objeto de estudo uma instituição de ensino do Centro-Oeste de Minas Gerais, a qual foi escolhida devido a dificuldades enfrentadas pela empresa no processo de folha de pagamento.

No início, foi realizada uma reunião para definir o patrocinador do projeto e o dono do processo, papéis fundamentais para a execução e a sobrevivência do projeto. Após definida a missão e a cadeia de valor, foi gerado o mapa do processo e realizado o agendamento de entrevistas com cada pessoa envolvida para o levantamento do As Is (“como está”). Foi utilizado um formulário com questões estruturadas e semiestruturadas com perguntas objetivas e descritivas. Quando as entrevistas foram finalizadas e validadas pelos responsáveis, iniciou-se o desenho de processos, por meio de uma notação, tendo como

objetivo utilizar uma linguagem comum e de fácil entendimento entre os envolvidos do processo desde o analista de negócio até o pessoal que vai efetivamente monitorar e gerenciar os processos de negócios JUNIOR.

Após a modelagem do processo do As Is e com base na análise SWOT, algumas atividades foram automatizadas e documentadas. A modelagem do processo foi necessária, pois foi o que gerou o To Be (“como deve ser”) do processo. Houve novas implementações nos sistemas junto ao departamento de TI, assim como a redefinição de papéis dentro do processo e exclusão de alguns setores, ocasionando uma diminuição no *handoffs* (transferência de controle).

Com a gestão por mudanças os processos foram publicados na Wiki, e junto foi criado um blog utilizando a plataforma WordPress, onde foi possível criar vários fóruns. Isso facilitou a visualização, e os participantes tiveram facilidade de opinar. Uma melhoria do processo foi a renegociação das pendências financeiras pelo setor de cobrança. Essa atividade não poderia continuar com a Diretoria de Planejamento e Finanças, visto que esse setor estava envolvido com questões estratégicas.

No processo de gestão do cadastro de empregado, com o redesenho, houve a redução de gastos com médicos, pois as atividades de encaminhar funcionários ao médico, validar e negociar débitos, atestado criminal e certidões negativas, que são critérios de possíveis eliminações, foram feitas em paralelo.

Com o estudo, foi possível observar que, com o alinhamento estratégico, a automação de processos e a utilização de tecnologia como arquitetura BPMS como auxílio, garantem competitividade, mas dependem principalmente de pessoas. Ademais, a utilização de BPM, além de proporcionar o alinhamento estratégico ao operacional, também proporciona uma maior eficácia e redução de custo para as organizações, tornando-as mais competitivas.

Apesar de o projeto ser apenas uma iniciativa de melhorias, foi possível observar a possibilidade de um alinhamento entre a TI e a gestão estratégica e as pessoas envolvidas diretamente no processo, obtendo um ganho de desempenho na execução e de adaptação às mudanças.

Caetani et al.(2013), em seu estudo **Gestão orientada a processos de negócio:** oportunidades para melhoria da execução estratégica em uma refinaria de petróleo, teve o objetivo de identificar oportunidades para melhoria da capacidade de execução estratégica a partir de mudanças organizacionais decorrentes da aplicação de práticas de gestão orientadas

a processos, utilizando como objeto de estudo uma indústria do ramo de petróleo, onde foi elaborado um estudo de caso e a pesquisa caracterizou-se como exploratória.

O processo de coleta de dados foi feito a partir de pesquisa documental e aplicação de questionário. Foram consultados e analisados documentos relativos ao planejamento estratégico da empresa, relatórios consolidados de desempenho e dados históricos referentes à execução de projetos estratégicos, metas e indicadores de desempenho. Na coleta de dados, foram adotados quatro questionários com questões fechadas, que foram aplicados presencialmente junto a gestores e pessoas-chave identificadas por amostragem não probabilística, selecionados por tipicidade, considerando o envolvimento nos “processos orientados a clientes” definidos no mapa de processos da empresa.

A partir do levantamento dos principais obstáculos para implementação da estratégia e dos fatores organizacionais com maior impacto sobre os indicadores estratégicos vinculados aos processos de negócio, foram identificadas oportunidades para melhoria do desempenho da empresa a partir da aplicação de práticas de gestão orientadas a processos. Ainda a empresa tinha importantes instrumentos de gestão para implementar e desdobrar suas estratégias, tais como objetivos estratégicos de longo prazo, indicadores balanceados de desempenho (*Balanced Scorecard*), monitoração da execução estratégica, sistemática de gerenciamento de desempenho individual e um abrangente Sistema de Gestão de Qualidade.

A proposta para o estudo visou aumentar o grau de maturidade da empresa na gestão dos seus processos por meio da consolidação de uma visão de processo compartilhada por toda a empresa. A pesquisa, realizada a partir de estudo de caso único, teve caráter exploratório e buscou avaliar o grau de maturidade da empresa em relação à orientação a processos, assim como identificar os obstáculos enfrentados na execução estratégica, o impacto dos fatores organizacionais sobre os indicadores estratégicos e as deficiências existentes no modelo de gestão, estabelecendo relações entre essas variáveis, de modo a possibilitar o entendimento de como a adoção de práticas de gestão orientadas a processos poderia ajudar a empresa a melhorar seu desempenho e aumentar sua capacidade de execução estratégica.

Os resultados apurados demonstraram que os principais obstáculos enfrentados pela empresa para executar as ações propostas em seu Planejamento Estratégico (deficiências na articulação de ações envolvendo múltiplas gerências; falta de compartilhamento de informações entre áreas; pouco feedback sobre a efetividade estratégica das ações; e falta de

clareza na atribuição de responsabilidades pela tomada de decisão e implementação das ações) poderiam ser, ao menos em parte, superadas com a adoção de práticas orientadas a processos.

A pesquisa apresentou algumas limitações que acabaram restringindo o entendimento mais amplo do fenômeno, do contexto e do comportamento das variáveis envolvidas, tais como a não aplicação de entrevistas em profundidade, o tipo de amostra utilizado e a falta de uma pesquisa documental mais extensiva.

No estudo **Mapeamento de Processos Organizacionais**: um estudo na Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da Universidade Federal do Maranhão (PPPGI), Oliveira (2017) teve o objetivo de mapear os processos organizacionais da pró-reitoria de pesquisa, pós-graduação e inovação da Universidade Federal do Maranhão. Seus objetivos específicos foram: a) analisar os processos organizacionais da unidade; b) discutir e propor sugestões de melhorias; c) redesenhar os processos e; d) submetê-los à validação para posterior implantação.

Nesse estudo, foi utilizada metodologia de pesquisa-ação, o que permitiu identificar e interferir nos processos administrativos da unidade, em trabalho conjunto com os envolvidos no processo e apoio ao pró-reitor. Por meio de reuniões de análise, a pesquisadora, juntamente aos servidores da PPPGI, pôde verificar e discutir os procedimentos executados na Pró-reitoria para poder intervir na unidade.

A fase inicial da pesquisa se deu com o conhecimento dos processos da Pró-reitoria a partir da disponibilização do Manual de Rotinas Administrativas da Unidade. Logo depois, foi feito levantamento dos setores envolvidos para definir a metodologia da pesquisa e, com isso, agendamento de entrevistas com os responsáveis pelos processos. Os próprios servidores indicavam maneiras de como poderiam melhorar as rotinas e identificar gargalos ou problemas no processo. A pesquisadora ou responsável sugeriam propostas de alteração do fluxo, com o objetivo de que o problema fosse resolvido.

Os mapas de processos foram desenhados em forma de fluxos, utilizando a notação BPMN no software específico chamado *Bizagi*, que contém símbolos representativos do início e do fim do processo, das atividades, da sequência das tarefas, além de apresentar os responsáveis e a denominação de cada processo.

Com o estudo sistemático dos processos nessas unidades foi possível conhecer detalhadamente cada atividade que compõe as rotinas administrativas dos setores estudados,

identificar a existência de falhas, complexidade, retrabalho ou atividades que não agregavam valor, que poderiam ser eliminadas sem afetar o andamento dos processos. Além disso, foi possível sugerir melhorias visando à simplificação e redução de custos e desperdício das atividades para a remodelagem dos processos.

A seguir o quadro 1 apresenta a síntese dos estudos apresentados no estado da arte.

Quadro 01: Síntese do Estado da Arte

Autor-ano e Título do Trabalho	Objetivos	Principais Resultados
<p>Abdala (2006)</p> <p>A Gestão Orientada por Processos: Um Estudo de Caso em uma Organização Hospitalar Brasileira</p>	<p>Analisar a disposição funcional dos elementos constituintes da instituição, a fim de verificar a relação e integração dos mesmos nos processos da organização, e a possibilidade de implementação de uma gestão orientada por processos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade da descrição de cargos; - Necessidade de criar um fluxograma; - Verificou a divergência entre funcionários contratados para áreas distintas.
<p>Oliveira, Marins e Almeida (2010)</p> <p>Integrando Técnicas e Procedimentos de Gestão de Operações: uma Aplicação em um Banco Comercial Brasileiro de Grande Porte</p>	<p>Descrever a integração técnica aplicada a uma empresa de prestação de serviços (Banco).</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Contribuiu para a melhoria do processo produzido; -Reduziu o tempo médio de atendimento de cada cliente; - Proporcionou maior satisfação proveniente do departamento gargalo.
<p>Silva, Francisco e Kovaleski (2011)</p> <p>Gerenciamento de Processos de Negócio: Estratégia de Implantação na Diretoria de Tecnologia de Informação de Um Instituto Federal</p>	<p>Implantar o gerenciamento de processos de negócio no serviço público</p>	<p>-Permitiu que as atividades fossem concebidas e executadas com maior eficiência, o que contribui direta e indiretamente na melhora do gasto público.</p>
<p>Silva e Zaidan (2013)</p> <p>Gestão de Processos de Negócios Alinhada à Gestão de Mudanças com Ênfase na Melhoria Contínua de Processos: Processo Folha de Pagamento</p>	<p>Apresentar a importância da gestão de processos de negócios alinhada à gestão de mudança e as suites BPMS para o sucesso na implantação de BPM e nas melhorias contínuas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Observou como o alinhamento estratégico, a automação de processos e a utilização de tecnologia como arquitetura BPMS como auxílios garantem competitividade, mas dependem principalmente de pessoas. - A utilização de BPM, além de proporcionar o alinhamento estratégico ao operacional, também proporciona uma maior eficácia e redução de custo para as organizações, tornando-as mais competitivas.
<p>Caetani, Muniz, Steffanello e Farias (2013)</p> <p>Gestão orientada a processos de negócio: oportunidades para melhoria da execução estratégica em uma refinaria de petróleo</p>	<p>Identificar oportunidades para melhoria da capacidade de execução estratégica a partir de mudanças organizacionais decorrentes da aplicação de práticas de gestão orientadas a processos</p>	<p>- Observou que o Planejamento Estratégico poderiam ser ao menos em parte, superadas através de práticas orientadas a processos.</p>

<p>Oliveira (2017)</p> <p>Mapeamento de Processos Organizacionais: um estudo na Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da Universidade Federal do Maranhão</p>	<p>Mapear os processos organizacionais da PPPGI. Analisar os processos organizacionais da unidade; discutir e propor sugestões de melhorias; redesenhar os processos; e, submetê-los à validação para posterior implantação.</p>	<p>Identificou a existência de falhas, complexidade, retrabalho ou atividades que não agregavam valor, que poderiam ser eliminadas sem afetar o andamento dos processos, como também, sugerir melhorias visando à simplificação e redução de custos e desperdícios das atividades para a remodelagem dos processos.</p>
--	--	---

Fonte: Autora (2016)

Sendo assim, é possível observar que há características similares entre os estudos apresentados e o que se foi proposto nesta pesquisa, pois assim como no presente estudo, Abdala (2006) e Oliveira (2017) apresentaram a importância de se fazer o diagnóstico e análise dos processos, bem como elaboração do fluxo das atividades, buscando facilitar e observar falhas contidas. Neste mesmo entendimento, no estudo de Caetani (2013), ele reforça a viabilidade desta pesquisa, mostrando a importância da gestão orientada por processos a partir de mudanças organizacionais decorrentes da aplicação de práticas de gestão orientadas a processos.

Quanto a modelagem, no estudo de Silva, Francisco e Kovaleski (2011) foi constatado através da adoção da BPMN, permitiu que as atividades fossem concebidas e executadas com maior eficiência, o que contribui direta e indiretamente na melhora do gasto público. No estudo de Oliveira (2017) observou-se a importância da BPMN para Identificar a existência de falhas, complexidade, retrabalho ou atividades que não agregavam valor, que poderiam ser eliminadas sem afetar o andamento dos processos, como também, sugerir melhorias visando à simplificação e redução de custos e desperdícios das atividades para a remodelagem dos processos.

3. METODOLOGIA

Entende-se por metodologia o estudo do método para se buscar determinado conhecimento (SILVA, 2008 p. 13). Ademais, Marconi e Lakatos (2009 p. 109) complementam que a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às seguintes questões: como? com quem? onde? quanto? Isto posto, este capítulo está estruturado em: questões da pesquisa, caracterização do estudo, método de pesquisa, categorias analíticas e elementos de análise, fontes de evidências e análise dos dados.

3.1. Questões de Pesquisa

As questões de pesquisa tendem a substituir os objetivos específicos e exercem a função de roteiro para as pesquisas (VERGARA, 2009). Diante da afirmação, as questões de pesquisa do presente trabalho são:

Objetivos Específicos	Questões de Pesquisa
Descrever os procedimentos e registros existentes no setor administrativo da INFOX.	Quais os procedimentos e registros existentes no setor administrativo da empresa INFOX?
Verificar se os procedimentos realizados no setor administrativo da INFOX estão condizentes com os requisitos estabelecidos pela norma da ISO 9001:2008.	Os procedimentos estão condizentes com as exigências da Norma ISO 9001:08?
Mapear os processos identificados, utilizando a notação BPMN.	Quais os processos que foram identificados com BPMN?
Verificar de que forma as práticas e procedimentos promovem melhorias organizacionais.	De que forma as práticas e procedimentos promovem melhorias organizacionais?
Verificar se existem dificuldades para seguir os processos devido à utilização dos procedimentos.	Há dificuldades para seguir os processos devido à utilização dos procedimentos?

Fonte: Autora (2017)

3.2. Caracterização do estudo

O presente estudo foi classificado como pesquisa descritiva, pois, segundo Gil (2002 p. 42), a pesquisa descritiva tem o objetivo principal de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Ainda, segundo o autor, uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistêmica. Assim, a pesquisa busca analisar e descrever os processos administrativos da empresa INFOX, bem como os registros, a fim de verificar as melhorias na organização proveniente de práticas e procedimentos.

3.3. Estratégia de pesquisa

Na pesquisa será utilizada a estratégia de estudo de caso, pois segundo Yin (2005, p. 33), é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Com isso, a escolha da pesquisa tem se dado devido ao interesse de analisar melhor os procedimentos do setor administrativo da INFOX, bem como a aplicação da notação BPMN no setor administrativo. A escolha da empresa também tem se dado devido à acessibilidade de desenvolver um trabalho na empresa em que atualmente trabalho, buscando com isso, maior compreensão da real contribuição dos procedimentos nos processos e como essas práticas e procedimentos colaboram com a melhoria da empresa.

3.4. Categorias Analíticas e Elementos de Análise

No quadro 2, estão descritas as categorias analíticas e os elementos de análise no qual foi baseado o roteiro de entrevistas.

Quadro 2 – categorias analíticas e elementos de análise

Questões de Pesquisa	Categorias Analíticas	Elementos de Análise	Questões
Os procedimentos estão condizentes com as exigências da Norma ISO 9001:08?	ISO da empresa	- Elaboração dos procedimentos da empresa e retenção; - Avaliação;	Apêndice A 1

		- Frequência das auditorias internas; - Métodos para informar alterações nos procedimentos; - Retenção de documentos; - Tratamento de não conformidades.	a 8
Quais os procedimentos e registros existentes no setor administrativo da empresa INFOX?	Procedimentos e registros	- Tempo em que desenvolve atividades na empresa; - Procedimentos e Formulários no setor; - Conhecimento da Norma ISO 9001:08.	Apêndice B 1 a 3
De que forma as práticas e procedimentos promovem melhorias organizacionais?	Melhorias e Importância	- Melhorias observadas após a adoção das práticas e procedimentos; - Proposta de melhoria; - Importância dos procedimentos no processo de execução das atividades.	Apêndice B 4 a 6
Quais as dificuldades encontradas para seguir os processos devido à utilização dos procedimentos?	Principais Dificuldades	Dificuldades encontradas para seguir os processos devido a utilização dos procedimentos.	Apêndice B 7

Fonte: Autora (2017)

3.5. Fontes de Evidências

Segundo Prodanov e Freitas (2013), no estudo de caso, o pesquisador necessita fazer uso de várias fontes de evidências que precisam convergir, oferecendo, desse modo, condições para que haja fidedignidade e validade dos achados por meio de triangulações de informações, de dados, de evidências e mesmo de teorias. Desta forma, os autores afirmam que o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de coleta diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros.

Nesse contexto, a presente pesquisa foi realizada aplicando um roteiro de entrevista, respondidas por 3 entrevistados responsáveis pelos procedimentos analisados e pelo auditor interno da qualidade. Os roteiros foram enviados por e-mail em 20/10/2016 e devolvidos entre o período de 24 a 28/10/2016. O envio se deu dessa forma, pois além de agilizar a pesquisa, ainda, segundo Oliveira et al. (2012) apud Freitas et al. (2006), a pesquisa via internet dinamiza a coleta de dados, aumenta a fonte de informações e estimula a interação entre os atores, pois o contato ocorre não só no momento da pesquisa.

Também foi feito levantamento de documentos que foram utilizados para mapear as atividades do setor administrativo, a fim de conhecer os processos e buscar da melhor forma possível mapear as atividades, visando com essa solução, possíveis alternativas para seu melhor desempenho.

3.6. Análise dos Dados

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo (YIN: 2001).

Os dados foram analisados de acordo com a descrição do roteiro de entrevista, separando cada tópico. A entrevista foi respondida por todos os gestores de procedimentos que envolvem atividades administrativas e serão apresentadas de acordo com as categorias analíticas deste estudo: Perfil dos gestores; Práticas e procedimentos, melhoria e dificuldades encontradas, analisando a percepção do auditor interno e setor administrativo, conforme o roteiro de entrevista (Apêndice B).

No tocante a pesquisa documental, foi feito levantamento dos documentos da empresa, desde o processo de criação à implantação da ISO, o que possibilitou compreender como as atividades são feitas, quais as exigências da ISO constantes nos procedimentos, a possibilidade de simplificá-los e sugerir melhoria.

Para elaboração dos fluxos foi utilizada a ferramenta *BizAgi*, por se tratar de uma ferramenta livre, específica para o mapeamento de processos e que utiliza como base a notação BPMN, o que, segundo Flores e Amaral (2014), possibilita que o analista desenvolva o desenho do processo, detalhando todas as tarefas pertencentes aos processos, podendo inclusive gerar relatórios a partir dela. Também, segundo Oliveira (2017), esse software possibilita identificar os responsáveis por cada atividade, além da interação entre as unidades envolvidas.

Posteriormente é apresentada a descrição das entrevistas. A princípio, foi feito um breve histórico sobre o processo de certificação por meio de dados extraídos de documentos da empresa, tais como manual da qualidade – MQ, procedimentos e registros, como também a entrevista com o auditor interno da qualidade (Apêndice A).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do levantamento de documentos, foi possível observar que o setor administrativo da INFOX, utiliza 8 procedimentos e 9 registros divididos entre os departamentos: financeiro, setor pessoal e compras, os quais dão apoio às atividades.

A partir disso, foi realizada uma entrevista com os gestores dos procedimentos, para identificar as principais falhas geradas no setor e que causam não conformidades e, após isso, uma entrevista com o auditor interno da qualidade a fim de compreender melhor a importância da ISO e obter acesso a documentos da empresa, histórico da ISO e aos registros de não conformidades, para que com isso, possa compreender a importância da certificação na empresa e sugerir melhorias.

4.1. Histórico da empresa

A INFOX é uma empresa de desenvolvimento de sistemas de informação em ambiente de Fábrica de Software e prestação de serviços de sustentação de sistemas e de suporte técnico de infraestrutura de software (Java, Linux, JBoss e PostgreSQL), com notória atuação em soluções de governo eletrônico. Fundada em 1986, a empresa demonstrou pioneirismo ao instalar, em 2001, sua Fábrica de Software, uma das primeiras da Região Nordeste, concebida para desenvolver sistemas sob medida utilizando Tecnologia Web para a Plataforma Java. Comprometida com a adoção de soluções que ofereçam melhor relação custo/ benefício, é uma das primeiras empresas do Brasil a oferecer serviços utilizando software livre.

A empresa é certificada pela Norma ISO 9001:2008 e avaliada pelo MPS.BR (Nível F), que mede o nível de maturidade estabelecendo patamares de evolução de processos caracterizando estágios de melhoria da implementação de processos na organização. A escala de maturidade se inicia no nível Ge progride até nível A (SOFTEX: 2012). Sua atuação tem abrangência nacional, com clientes do Judiciário (processo judicial eletrônico), órgão de defesa agropecuária (SIDAGRO), instituições financeiras e sociedades anônimas (sistemas de ativos mobiliários).

Especializou-se na construção de sistemas orientados ao gerenciamento de processos de negócios (BPM), logrando êxito na concepção e desenvolvimento do mais completo sistema de processo judicial eletrônico (PJE) do país, a plataforma de processo eletrônico (e-PP). Em ambos está adotado o conceito inovador de processo sem papel (*paperless*).

A INFOX se tornou uma empresa de referência nacional na área de Tecnologia da Informação (TI) cultivando princípios e valores pautados na ética e na capacidade de ousar. Adicionalmente, a valorização e capacitação permanente do capital humano, o constante investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e a independência de fornecedores vêm assegurando a expansão e o crescimento acelerado da empresa. Na busca por diferencial de mercado e inovação, a empresa tem buscado oferecer o máximo de qualidade dos produtos para os seus clientes.

4.2. Histórico da Qualidade na Empresa

Desde 1994, a INFOX vem sendo gerida com base nas premissas da qualidade. Naquele ano, a empresa fez parte do primeiro grupo organizado pelo SEBRAE para introdução da gestão pela qualidade total, tendo trazido para todos os seus colaboradores o contato com os conceitos e práticas da qualidade.

Em agosto de 1998 a empresa contratou o consultor Jackson Herbert Sampaio com o objetivo de prestar os serviços de formulação, operacionalização, acompanhamento e controle das estratégias para implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, com vistas à obtenção da Certificação ISO 9001.

Os trabalhos desenvolvidos nesta etapa foram:

- a) Definição e difusão da missão e visão da INFOX;
- b) Análise do ambiente externo, através de cenários e elaboração das oportunidades e ameaças;
- c) Análise do ambiente interno e elaboração das forças e fraquezas;
- d) Cruzamento da matriz de avaliação e estratégia, FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), orientada para definição dos objetivos de longo, médio e curto prazo;
- e) Definição das ações estratégicas e das estratégias de operacionalização;

- f) Elaboração de um Plano Anual com a estrutura dos requisitos da ISO 9001;
- g) Elaboração da avaliação e controle de processos.

Nesse período, foram elaborados 26 procedimentos. Em junho de 2000 a INFOX assinou contrato com o SENAI Sergipe – CETICC, com o objetivo de assessorar a empresa no processo de planejamento e elaboração do Sistema da Qualidade, também visando à obtenção da Certificação ISO 9001:2000.

Para tanto, foram desenvolvidas as seguintes atividades, divididas em três fases: a) primeira fase: realização do diagnóstico em relação aos requisitos da ISO 9001:2000, mapeamento de processo e elaboração de um plano de ação para implantação do Sistema da Qualidade; b) Segunda fase: elaboração dos documentos e registros junto com os responsáveis por cada área da empresa; c) Terceira fase: acompanhamento da implantação do Sistema da Qualidade e auditoria interna.

Com a operacionalização das fases listadas acima, em maio de 2003, a INFOX conquistou a Certificação ISO 9001:2000, auditada pelo organismo certificador BVQi (hoje de nome BUREAU VERITAS CERTIFICATION), tendo como escopo projeto, desenvolvimento, fornecimento, manutenção e suporte de software.

Em maio de 2009, a INFOX obteve sua recertificação ISO 9001:2008 por meio de auditoria realizada pelo organismo certificador Fundação Vanzolini e seu escopo foi redefinido para projeto, desenvolvimento, fornecimento, manutenção e suporte de software, gestão de projetos e implantação de sistemas.

Hoje, o sistema documental da INFOX está assim constituído:

- a) Política da Qualidade
- b) Manual da Qualidade
- c) Procedimentos Operacionais
- d) Registros da Qualidade (Formulários)

Assim como os demais setores, o setor administrativo tem colaborado para que se tenha melhoria contínua na organização. Sendo responsável por 8 procedimentos (P), segundo o Manual da Qualidade (MQ), são eles:

- P-06_ Procedimento Treinamento e Desenvolvimento
- P-12_Procedimento Contratação de Serviços Técnicos Complementares

- P-16_ Procedimento de Aquisição
- P-19_ Procedimento Controle do Acervo
- P-20_ Procedimento Controle de Manutenção de Infraestrutura
- P-21_ Procedimento Admissão e Demissão
- P-24_ Procedimento Avaliação da Satisfação dos Colaboradores
- P-32_ Jornada de Trabalho

Para elaboração e controle de documentos e registros da qualidade, a princípio foi criado procedimento de número 1 (P-01), que indica quais os critérios que devem ser seguidos para a elaboração de um documento, que deve conter número do procedimento/registro a ser representado por um “P” (procedimento) ou “F” (registro/ formulário) seguido do número do documento a que representa, não podendo haver dois procedimentos ou registros de mesma numeração. Deve conter também a revisão e a data dessa revisão, bem como as alterações realizadas que devem estar descritas no quadro de revisão, buscando sempre padronizar os documentos para melhor controle.

Foi verificado que os procedimentos estão condizentes com as exigências da norma. Contudo, há procedimentos que não são exigidos pela norma, mas que foram criados para padronizar os processos de admissão, demissão e controle de jornada de trabalho.

Quadro 3 – Requisitos da Norma constantes nos procedimentos

Procedimento	Requisitos NBR ISO 9001:2008
P-06_ Procedimento Treinamento e Desenvolvimento	6.2.2
P-12_ Procedimento Contratação de Serviços Técnicos Complementares	7.4
P-16_ Procedimento de Aquisição	7.4
P-19_ Procedimento Controle do Acervo	4.2.3
P-20_ Procedimento Controle de Manutenção de Infraestrutura	6.3
P-21_ Procedimento Admissão e Demissão	Não aplicável
P-24_ Procedimento Avaliação da Satisfação dos Colaboradores	6.2
P-32_ Jornada de Trabalho	Não aplicável

Fonte: F-91_Lista Mestra dos Documentos da Qualidade – Rev. 09

Esses procedimentos são elaborados pelo responsável pelo processo da área, e a reavaliação dos documentos é feita sempre que for verificada a necessidade de reavaliação dos documentos para que estejam conforme o processo da área e atendam os itens da norma ISO 9001 (P-01 Rev.23, item 1.8).

As auditorias internas ocorrem semestralmente, enquanto as auditorias externas, anualmente. Já auditorias não previstas (extraordinárias) podem ser realizadas sempre que necessário, principalmente quando houver aumento das não conformidades em determinada área em relação à auditoria anterior (P-05 Rev.20, item 2).

Ainda segundo o auditor interno da qualidade, há vários métodos utilizados para informar sobre a necessidade de utilizar os procedimentos, dentre eles, reuniões, treinamentos, auditorias internas – são garantias de que todos estão conscientes quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade (P-01 Rev.23, item 10.1).

Verificando a importância da retenção dos documentos, a auditora interna da qualidade informou que os parâmetros para retenção estão definidos, conforme as seguintes orientações sobre o conteúdo dos campos (P-01 Rev.23, item 2.2):

- Identificação: nome do registro por extenso;
- Armazenamento: discrimina-se onde o registro é armazenado;
- Proteção: discrimina-se que funções/ setores têm acesso ao registro;
- Recuperação: tipo de organização dos registros (por data, ordem alfabética, ordem numérica, departamento, título, obra, requisito da norma, entre outros);
- Tempo de Retenção: discrimina-se por quanto tempo o registro é guardado;
- Descarte: discrimina o que fazer com o registro após o término do período de retenção (deletar, jogar no lixo, arquivo morto por mais algum tempo).

Sabendo que as não conformidades podem ajudar a compreender os principais problemas nos processos, já que estas são emitidas pelos auditores quando é verificado que o processo não está condizente com os procedimentos ou ainda quando não atendem aos requisitos da norma. A fim de ser corrigido e eliminar as causas que a geraram, foi necessário fazer um levantamento das não conformidades existentes na empresa, que foram extraídas as seguintes informações entre os anos de 2014 e 2015, obtendo-se o seguinte comparativo:

Quadro 04: Não conformidades emitidas em auditorias

Setor	NC AI (Não conformidade – Auditoria interna)		NC AE (Não conformidade – Auditoria externa)		Oportunidade de melhoria		Total	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Administrativo	0	1	1	6	1	0	2	7
Projeto e Tecnologia	1	1	1	0	0	0	2	1
Fábrica	0	0	0	1	0	1	0	2
Qualidade	0	1	2	5	1	0	3	6
Suporte e Segurança	0	1	1	0	1	0	2	1
Comercial	1	0	1	0	0	0	2	0
Total	2	4	7	12	3	1	11	17

Fonte: Autora (2017)

Foi possível verificar que o setor administrativo detém de maior número de não conformidades em auditorias internas e externas, sendo responsável por 18% em 2014 e 41% em 2015. As não conformidades do setor são tratadas conforme descrito em procedimento de ação corretiva e controle de produto não conforme (P-03 Rev.18, item 2), onde o colaborador responsável pelo tratamento, deve preencher no registro de Ação Corretiva (F-06) os campos:

- Descrição da Causa;
- Ação Imediata;
- Definição da Ação Corretiva (eliminação da causa raiz) e
- Fornecer o “Responsável” e o “Prazo” para tratamento das ações.

A seguir, foi descrito o resultado das entrevistas, que foi feita com os componentes do setor administrativo (responsáveis pelos procedimentos).

4.3. Perfil dos Gestores

Buscando definir o perfil dos gestores dos procedimentos do setor administrativo da INFOX, foi observado que a Entrevistada 1 desempenha suas atividades na empresa há mais de 4 anos, e que não há procedimentos de sua responsabilidade, apenas 1 registro. Verificou-

se ainda que a entrevistada não tinha conhecimento da norma ISO 9001:2008.

Quanto à Entrevistada 2, a mesma desempenha as atividades na empresa há mais de 4 anos e tem sido responsável por 5 procedimentos e 4 registros, mesmo não tendo conhecimento da norma ISO 9001:2008.

Já a entrevistada 3, trabalha na empresa há mais de 7 anos e há pouco tempo tem ficado responsável por 3 procedimentos e 4 registros. Seu conhecimento da norma tem se dado a partir de cursos.

O quadro a seguir apresenta o perfil dos gestores dos procedimentos e a relação de conhecimento da norma ISO 9001:2008 .

Quadro 5 – Perfil dos gestores

Entrevistada	Tempo em que desenvolve atividades na empresa	Conhecimento da Norma ISO 9001:08	Procedimentos/Formulários no setor;
Entrevistada 1	4	Não	1 formulário
Entrevistada 2	4	Não	5 procedimentos/ 4 registros
Entrevistada 3	7	Sim	3 procedimentos/ 4 registros

Fonte: Autora (2017)

Observou-se que os procedimentos são divididos entre duas entrevistadas, visto que a entrevistada 1 não tem nenhum procedimento sob sua responsabilidade, apenas 1 registro. Quanto à entrevistada 2, foi verificado que 5 procedimentos e 4 registros são de sua responsabilidade e 3 procedimentos e 4 registros estão a cargo da entrevistada 3. Quanto ao grau de conhecimento da Norma foi evidenciado que apenas a entrevistada 3 obtinha conhecimento da ISO 9001:08 por meio de cursos já feitos antes.

4.4. Práticas e Procedimentos

O apoio dos procedimentos nos processos administrativos é de suma importância e, mesmo dispondo de pouco conhecimento da norma é possível executar as atividades com mais clareza. Ao questionar a entrevistada 1 sobre se os procedimentos da empresa deram apoio na execução de suas atividades, teve-se a afirmativa de que os documentos são importantes para manter o controle de qualquer que seja o processo.

Para a entrevistada 2, foi por meio dos documentos que facilitaram o desenvolvimento de algumas atividades, conforme relato:

“Esses procedimentos deram muito apoio quanto às atividades, pois eu disponho de pouco conhecimento sobre as rotinas e não tive tempo para me preparar, pois a mudança do setor foi muito rápida. Diante disso, os procedimentos foram as ferramentas para executar minhas atividades.”

A entrevistada 3, questionada sobre a importância desses procedimentos nas suas atividades, respondeu que os procedimentos têm como fundamental importância o desenvolvimento das atividades a sincronização com atividades de outros setores e a organização do trabalho.

O quadro 6 apresenta a importância dos procedimentos no processo de execução das atividades.

Quadro 6 - Práticas e Procedimentos

Entrevistada	Importância dos procedimentos no processo de execução das atividades
Entrevistada 1	Importância para o controle das atividades
Entrevistada 2	Importante por dar apoio na execução das atividades
Entrevistada 3	Importância no desenvolvimento das atividades dos demais setores

Fonte: Autora (2017)

Mesmo não tendo conhecimento da norma, destaca-se a importância dos procedimentos na execução das atividades, seja para controlar, dar apoio ou para complementar as atividades de outros setores.

4.5. Melhorias Relatadas e Propostas de Melhoria

A padronização dos processos é importante por assegurar que todos os funcionários, façam usos dos melhores meios de realizar as atividades relacionadas com o processo. Para isso, foi identificado que todas as entrevistadas admitem que os procedimentos estão trazendo melhorias consideráveis.

Para a entrevistada 1, os procedimentos colaboram positivamente com os processos, tanto controlando como sendo possível que por meio deles possam ter uma orientação de cada

processo descrito. Sobre o que poderia colaborar com a melhoria dos processos, a entrevistada informou que os processos seriam otimizados se todos seguissem sua rotina e conhecessem a importância das atividades de cada um, respeitando os prazos e exigências.

Questionada quanto às melhorias, a entrevistada 2 informou que os procedimentos e registros colaboraram positivamente, de seguinte forma:

“No desempenho das atividades, os procedimentos ajudaram bastante, pois neles incluem cada processo de contratação, demissão, benefícios etc. Principalmente os documentos que são exigidos e onde devem ser guardados.”

A entrevistada 2 acredita que poderia melhorar no que diz respeito ao cumprimento de prazos, autonomia para proceder com informações e, se possível, punir os descumprimentos.

Entrevistada 3 afirma que com os procedimentos e registros há maior controle das atividades, pois assim é possível cobrar e orientar quando uma atividade não estiver condizente. Quanto às melhorias observadas, ela informou que sempre haverá algo a ser melhorado, mas o ideal seria a participação de todos no dia a dia.

O quadro 7 apresenta as melhorias observadas e proposta de melhoria feita pelas entrevistadas.

Quadro 7 - Melhorias relatadas

Entrevistada	Melhorias observadas após a adoção das práticas e procedimentos	Proposta de melhoria
Entrevistada 1	Maior controle e orientação	Que todos seguissem sua rotina e conhecessem a importância das atividades de cada um, respeitando os prazos e exigências.
Entrevistada 2	Melhoria no desenvolvimento das atividades	Cumprimento de prazos, autonomia para proceder com informações e, se possível, punir os descumprimentos
Entrevistada 3	Controle das atividades	Participação de todos no dia a dia

Fonte: Autora (2017)

É visível a necessidade de valorização das ações contidas nos procedimentos, pois como foi visto, todas as entrevistadas relataram que os procedimentos permitem maior controle e/ou melhoria no desenvolvimento das atividades. Da mesma forma, é importante que todos estejam envolvidos nos processos, respeitando as exigências e prazos, buscando otimizar o processo, bem como que se tenha autonomia para tomar atitudes que sejam pertinentes.

4.6. Dificuldades Encontradas

Segundo a entrevistada 1, dificuldades se encontram em boa parte das atividades, principalmente por dependerem dos demais setores (compras, setor pessoal...). Além disso, a falta de autonomia também foi citada.

“Muitas vezes fazemos solicitações para alguns dos colaboradores, eles não respeitam e não fazem, pois a maioria não acha importante e acredita que é apenas exigência burocrática e desnecessária.”

Para a entrevistada 2, a falta de cumprimento de prazos também gera dificuldade na execução de determinados processos. Já a entrevistada 3, informou que a dificuldade se dá devido a falta de interesse dos colegas em conhecer, entender, valorizar e praticar as ações de acordo com os procedimentos.

O quadro 8 apresenta as principais dificuldades encontradas pelas entrevistadas para executar o seu trabalho.

Quadro 8 – Dificuldades Encontradas

Entrevistada	Dificuldades encontradas para proceder com os processos.
Entrevistada 1	Maior dificuldade dependência de outros setores e falta de autonomia.
Entrevistada 2	Dificuldade em os gestores das demais áreas não seguir o procedimento.
Entrevistada 3	Dificuldade está na falta de interesse dos colegas de conhecer, entender, valorizar e praticar as ações.

Fonte:: Autora (2017)

4.7. Análise Comparativa das Entrevistas

Verificou-se que todos os gestores das áreas entrevistadas estão na empresa há mais de 4 anos, tempo ideal para conhecer a organização e saber a real importância de seus procedimentos. Mesmo a entrevistada 1, que não detém nenhum procedimento, sendo responsável por um registro, reconhece sua importância. Os gestores defenderam que os procedimentos são de grande importância tanto para o controle (registros) quanto para dar apoio no desenvolvimento de suas atividades.

Constatou-se que apenas a entrevistada 3 tem conhecimento da ISO 9001:08, o que

representa uma grande falha, pois os membros envolvidos no processo necessitam conhecer a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, etc. dos registros.

É visto que a falta de conhecimento e interesse dos colegas de conhecer, entender, valorizar e praticar as ações tem dificultado o andamento das rotinas e muitas vezes levado o setor a ser notificado por não conformidades.

Verificou-se que os procedimentos têm influenciado positivamente o auxílio das atividades, dando suporte na execução de cada processo, assim como afirmado por Cardoso e Luz (2004), quando defenderam que os procedimentos padronizados devem ser definidos para as atividades de apoio, tais como contratação de pessoal, treinamento, compra de material, organização interna, gestão dos recursos tecnológicos e também para a gestão das informações da organização.

Apesar do auxílio positivo dos procedimentos e registros no desenvolvimento das atividades, constatou-se que há a necessidade de maior colaboração de todos os membros da empresa para que haja maior controle, desempenho, com redução ou sem existência de não conformidades. Com isso, observou-se a necessidade de maior rigidez nos casos de descumprimento dos procedimentos, notificando o colaborador com não conformidade, e, dependendo do grau, advertindo-o.

Além disso, percebe-se também a necessidade de treinar com maior frequência os colaboradores diante de qualquer alteração considerável para que se possa conscientizá-los quanto à pertinência e importância do processo.

Quadro 09: Análise comparativa dos resultados

CATEGORIAS ANALÍTICAS	Entrevistada 1	Entrevistada 2	Entrevistada 3
Perfil dos entrevistados	- Tempo no cargo: há 4 anos. - 1 registro. - Quanto a norma: não tem conhecimento.	- Tempo no cargo: há mais de 4 anos, mas é responsável há 5 meses. - 5 procedimentos e 4 registros. - Quanto a norma: não tem conhecimento.	- Tempo no cargo: há mais de 7 anos. 3 procedimentos e 4 registros. - Quanto a norma: conhece a norma e fez cursos.
Práticas e Procedimentos	- Importância para o controle.	- Importante por dar apoio na execução das atividades.	- Importância no desenvolvimento das atividades e sincronização das atividades dos demais.

Melhorias observadas e Propostas de Melhoria	- Melhoria para controlar e orientar. - Poderia melhorar se respeitasse os prazos e fossem punidos com os descumprimentos.	- Melhoria no desenvolvimento das atividades. -Melhoria com a colaboração de todos, respeitando as exigências.	- Melhoria depende da participação de todos diariamente. - Melhoraria com a participação e valorização de todos.
Dificuldades encontradas	-Maior dificuldade dependência de outros setores e falta de autonomia.	- Dificuldade nos gestores das demais áreas não seguirem o procedimento.	- Dificuldade está na falta de interesse dos colegas de conhecer, entender, valorizar e praticar as ações.

Fonte: Autora (2017)

Por meio desta pesquisa, é possível compreender as sugestões de melhorias que podem ser aplicadas nos procedimentos, desde revisão, simplificação e controle. Com as análises e sugestões propostas, a empresa poderá analisar a viabilidade e revisar os procedimentos.

4.8. Reestruturação dos Procedimentos

A seguir foram expostas as reestruturações realizadas nos procedimentos.

P-06_rev.23, procedimento de treinamento e desenvolvimento, tem o objetivo de padronizar o processo de treinamento e subsídio à educação continuada, contribuindo para a formação profissional do colaborador, quanto à participação em cursos de aperfeiçoamento, pós-graduação, MBA, especialização, mestrado, doutorado e certificações, que venham a contribuir com a formação profissional do colaborador.

Foi verificado que há certa confusão entre os processos de treinamento interno e externo. Em consequência disso, alguns colaboradores não fazem as solicitações de forma correta, visto que são exigências diferentes para cada tipo de treinamento, principalmente a quantidade de formulários existentes.

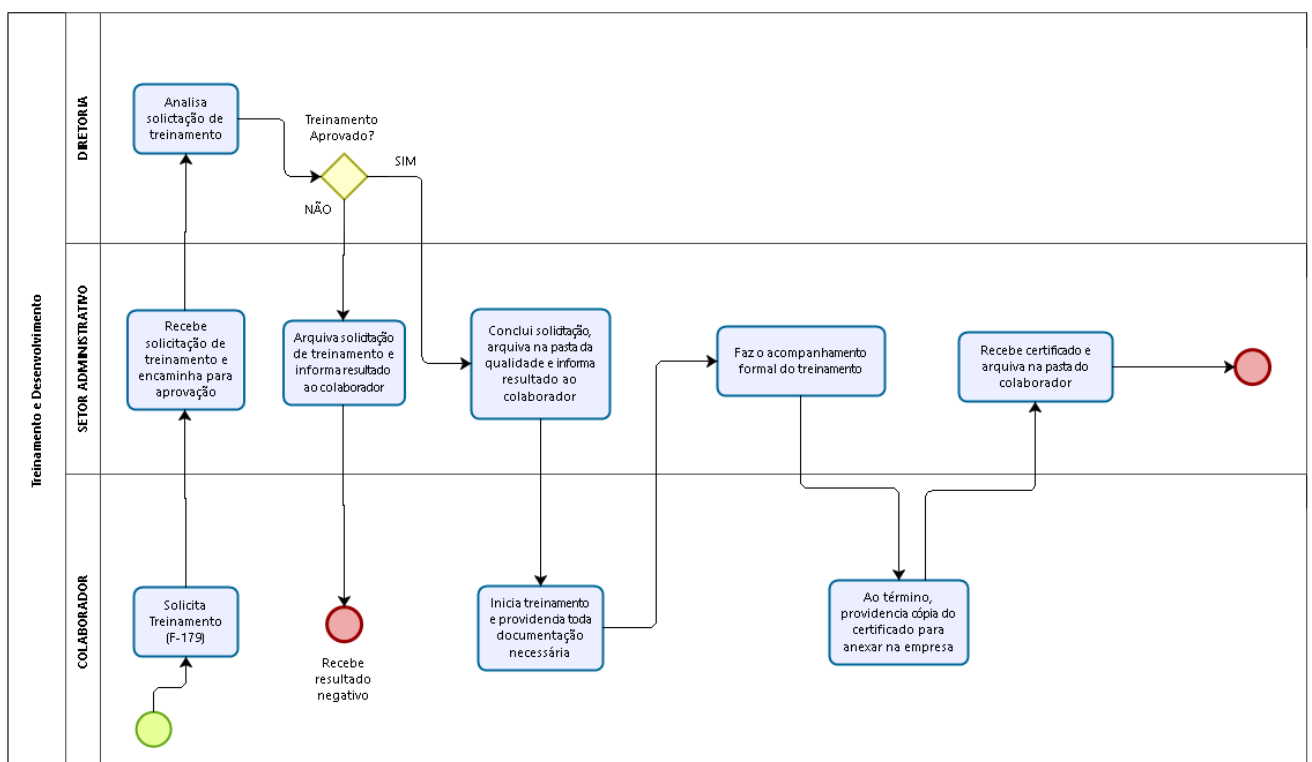
De acordo com a NBR ISO 9001:2008, a organização deve determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade com os requisitos do produto, promovendo treinamentos ou tomando ações que possam atingir a competência necessária, bem como manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

Com isso, sugere-se um processo simplificado; o colaborador solicita o treinamento

por meio de um formulário, o qual é entregue ao setor administrativo e enviado para a diretoria para aprovação. O treinamento não sendo aprovado, é arquivado e informado ao colaborador. Havendo aprovação, informa ao colaborador e prepara a inscrição no curso. Ao término do curso, é solicitado o certificado e arquivado na pasta do colaborador como evidência de conclusão. Com isso, sugere-se um fluxo mais simplificado.

A figura a seguir mostra o procedimento de treinamento e desenvolvimento reestruturado.

Figura 05: Fluxo de Treinamento e Desenvolvimento:



Fonte: A autora (2017)

O P-12_rev.22, procedimento de contratação de serviço técnico, dá apoio aos gestores e RH para contratação de serviços de terceiros.

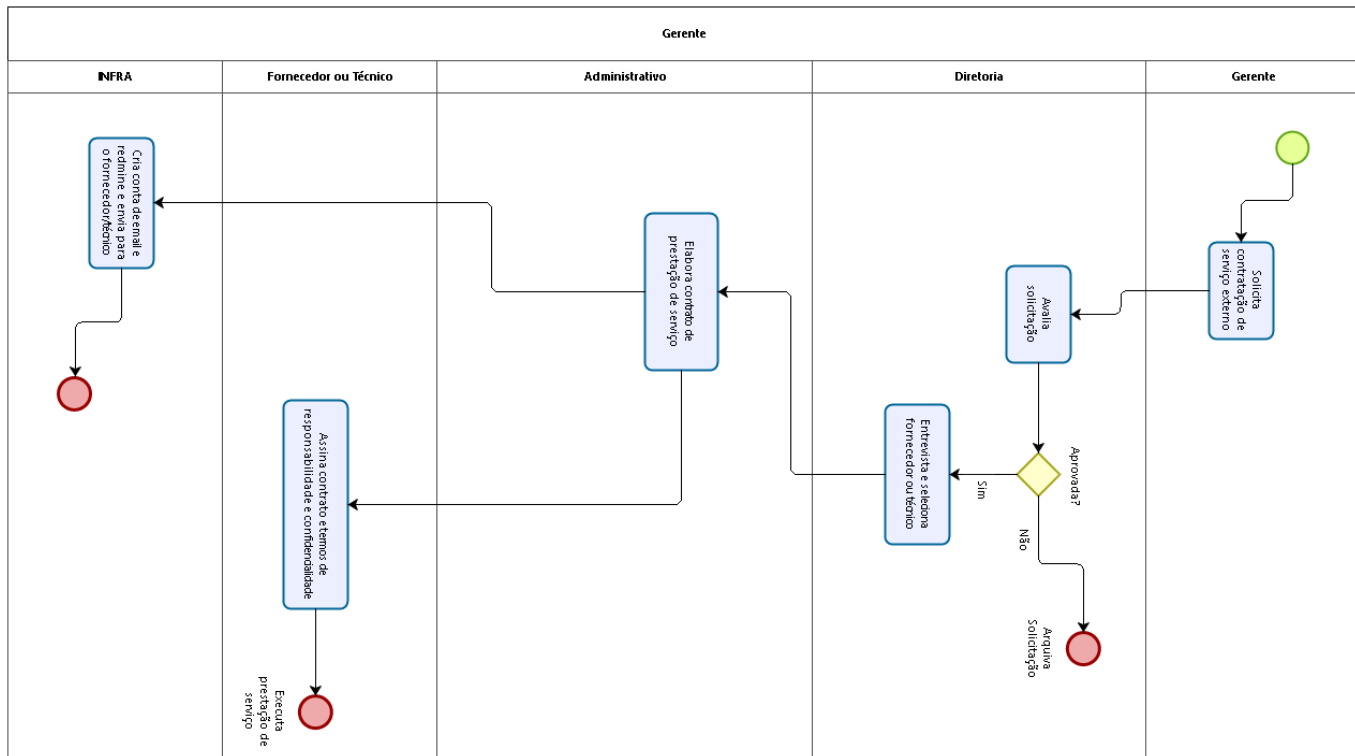
O requisito exigido pela norma de que trata este procedimento, segue as exigências do procedimento de aquisição, com isso, de acordo com a NBR ISO 9001:2008 é necessária à avaliação dos requisitos para a qualificação pessoal.

De acordo com o fluxo, o gerente solicita a contratação de um serviço externo, o qual é avaliado pela diretoria que em caso de desaprovação, arquiva a solicitação. Havendo aprovação, é feita uma entrevista com o fornecedor ou técnico e, estando as partes de acordo,

é elaborado um contrato de prestação de serviços e, em anexo, termo de responsabilidade e confidencialidade, devendo este ser assinado pelo prestador de serviço. Cabe ainda ao setor administrativo solicitar ao setor de infraestrutura os acessos do sistema e intranet.

A figura 6 apresenta o fluxo de uma solicitação para contratação de serviços de terceiros.

Figura 06: Fluxo de Contratação de Serviços de Terceiros



Fonte: A autora (2017)

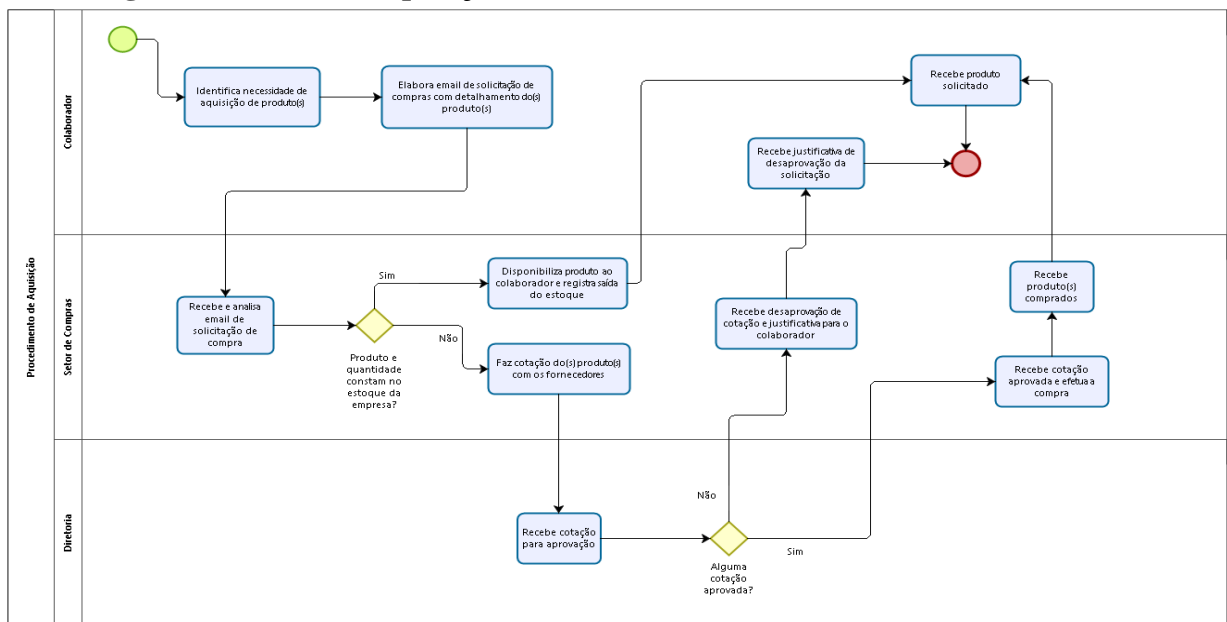
Sobre o procedimento, o **P-16_rev.25**, trata do procedimento de aquisição, o qual é necessário para solicitação de material ou serviço, que pode ser solicitado por qualquer colaborador, devendo esta ser feita descrevendo a necessidade.

De acordo com a NBR ISO 9001:08, a organização deve assegurar que o produto esteja conforme com os requisitos específicos de aquisição. O tipo e a extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido devem depender do efeito do produto adquirido na realização subsequente do produto ou no produto final. Segundo a NBR ISO 9001:08, a organização ainda deve avaliar e selecionar os fornecedores com base na sua capacidade de fornecer os produtos de acordo com os requisitos da organização, determinando critérios para selecionar, avaliar e reavaliar, devendo os resultados ser registrados.

O processo mostra que o colaborador solicita o material do qual está necessitando por meio de e-mail, detalhando o produto, o setor de compras analisa a solicitação e estando o material disponível no estoque, faz a entrega do material para o colaborador e registra a saída do estoque. Caso o produto esteja em falta, é feita cotação e enviada para a diretoria que avalia a aprovação, que pode ser aprovada ou não. Havendo a aprovação, o setor de compra efetua a compra e faz a entrega do produto, ou, ainda não havendo aprovação, o colaborador é informado, juntamente com a justificativa do motivo da desaprovação.

A figura 07 apresenta o fluxo de aquisição.

Figura 07: Fluxo de Aquisição



Fonte: A autora (2017)

O **P-19_rev.17**, procedimento de acervo, disponibiliza material bibliográfico para consulta e estudos.

De acordo com a NBR ISO 9001:2008, os documentos requeridos devem ser controlados, visto que são necessários para prover evidências. Com isso, a norma aponta a necessidade de assegurar que as revisões e alterações sejam identificadas, bem como evitar o uso de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que eles forem retidos por qualquer propósito.

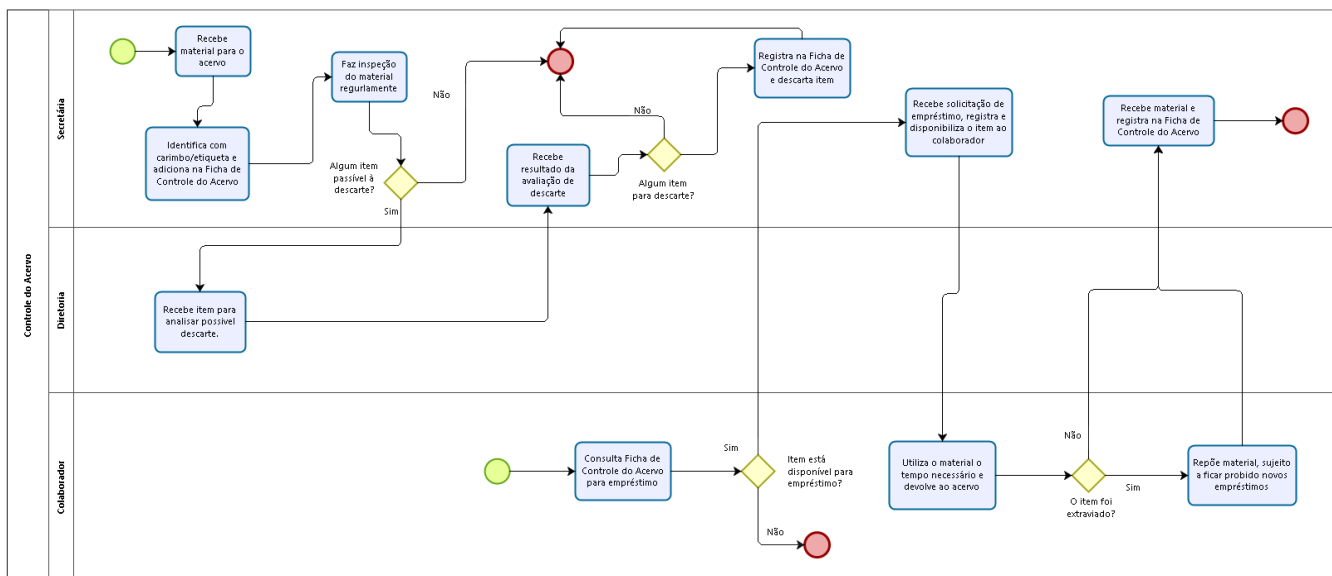
O fluxo reflete o procedimento atual da empresa. A secretária recebe o material que irá fazer parte do acervo, identifica o material e insere na ficha de controle de acervo, devendo inspecionar o material regularmente para verificação de possível descarte, que, sendo verificada, é informada para a diretoria que autoriza ou não o descarte, o qual deve ser

registrado no controle de acervo.

Tratando-se de uma solicitação de empréstimo, o próprio colaborador pode verificar no acervo a disponibilidade do material, e, estando disponível, a secretária registra e disponibiliza para o colaborador que pode utilizá-lo pelo tempo necessário e devolvê-lo ao acervo. Havendo algum extravio do material, o colaborador poderá fazer a reposição ou estará sujeito a ficar proibido de novos empréstimos.

Pode-se observar na figura a seguir o fluxo de empréstimos de acervo.

Figura 08: Fluxo do Acervo:



Fonte: A autora (2017)

O **P-20_rev.18**, procedimento de manutenção de infraestrutura, possibilita que qualquer colaborador que identifique necessidade de manutenção/ reparos em instalações, possa solicitar os serviços, seguindo o procedimento de compras.

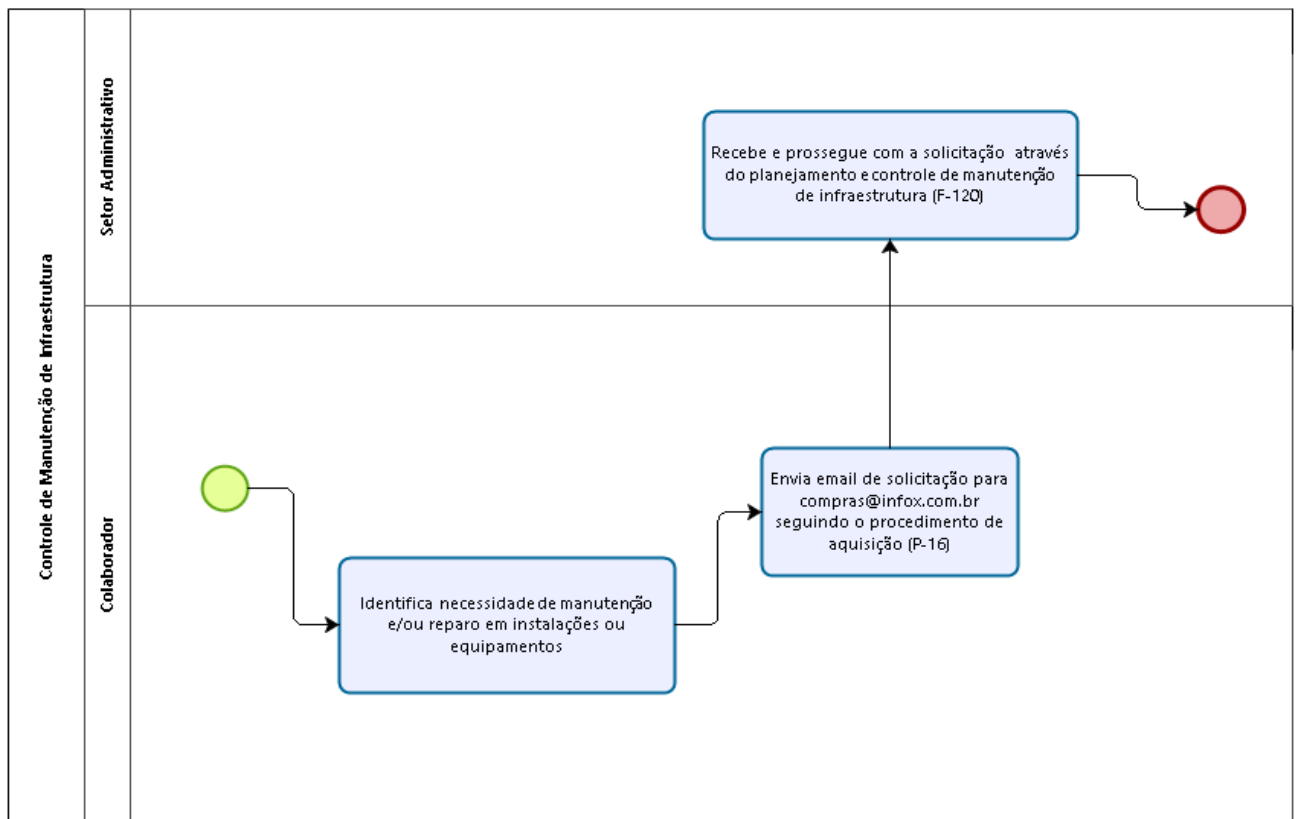
De acordo com a NBR ISO 9001:2008, a organização deve determinar e gerenciar o ambiente de trabalho necessário para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. Ainda, de acordo com o próprio procedimento, a alta direção da INFOX deve manter uma infraestrutura do produto. Para isso, deve proporcionar um ambiente físico adequado, organizado e disponibilizar serviços de apoio, tais como sistemas de transporte e comunicação ou informação.

O procedimento determina o processo no qual o colaborador identifica a necessidade de manutenção ou reparo em instalações ou equipamentos e envia um e-mail com a

solicitação para o setor de compras, seguindo o procedimento do P-16. O setor administrativo, sendo informado da solicitação, prossegue por meio do planejamento de controle e infraestrutura, o qual é descrito no formulário F-120, que se trata do setor de INFRA.

A figura 9 apresenta o fluxo de controle de manutenção de infraestrutura da empresa.

Figura 09: Fluxo de Controle de Manutenção de Infraestrutura



Fonte: A autora (2017)

O P-21_rev.25, procedimento de admissão e demissão, é necessário para auxiliar os gestores e RH na contratação de colaboradores. Nele, constam informações importantes a serem utilizadas desde o recrutamento, seleção e demissão.

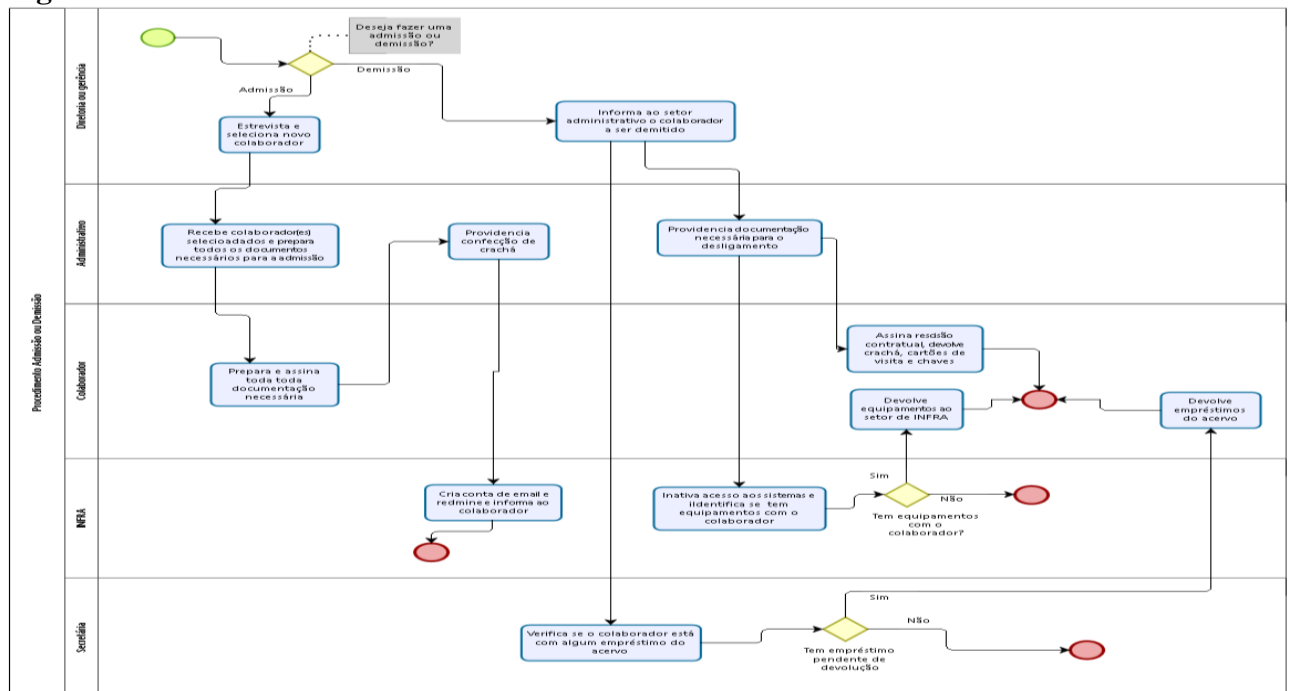
Nesse procedimento não há exigência de nenhum dos requisitos da norma, contudo, ele se faz necessário para auxiliar o responsável pelo setor como proceder quanto às contratações, documentos da empresa que devem ser assinados pelo colaborador e demais solicitações quanto à contratação.

No Procedimento de admissão e demissão, é perceptível a necessidade de simplificação e separação entre os dois processos, preservando-se de possíveis dúvidas, visto que o procedimento é muito complexo.

Com isso, sugere-se um simplificado. O fluxo abaixo, na figura 10, mostra que mesmo

o procedimento sendo de responsabilidade de um gestor, são muitos os incluídos no processo. Não é apenas o colaborador, mas também a diretoria, que, após a seleção, informa a demissão/demissão ao setor administrativo, o qual solicita os documentos necessários para o início ou término do contrato, bem como acessos para o setor de infraestrutura que é responsável por ativar e inativar tais acessos do sistema e intranet da empresa. Com isso, também inclui a secretária nesse processo, por ser a responsável pelo controle de empréstimos do acervo.

Figura 10: Fluxo de Admissão e Demissão



Fonte: A autora (2017)

P-24_rev.13, o procedimento de avaliação e satisfação dos colaboradores, busca anualmente avaliar a satisfação dos colaboradores, onde todos respondem a um questionário eletrônico perguntas que tem o objetivo de melhorar o ambiente organizacional.

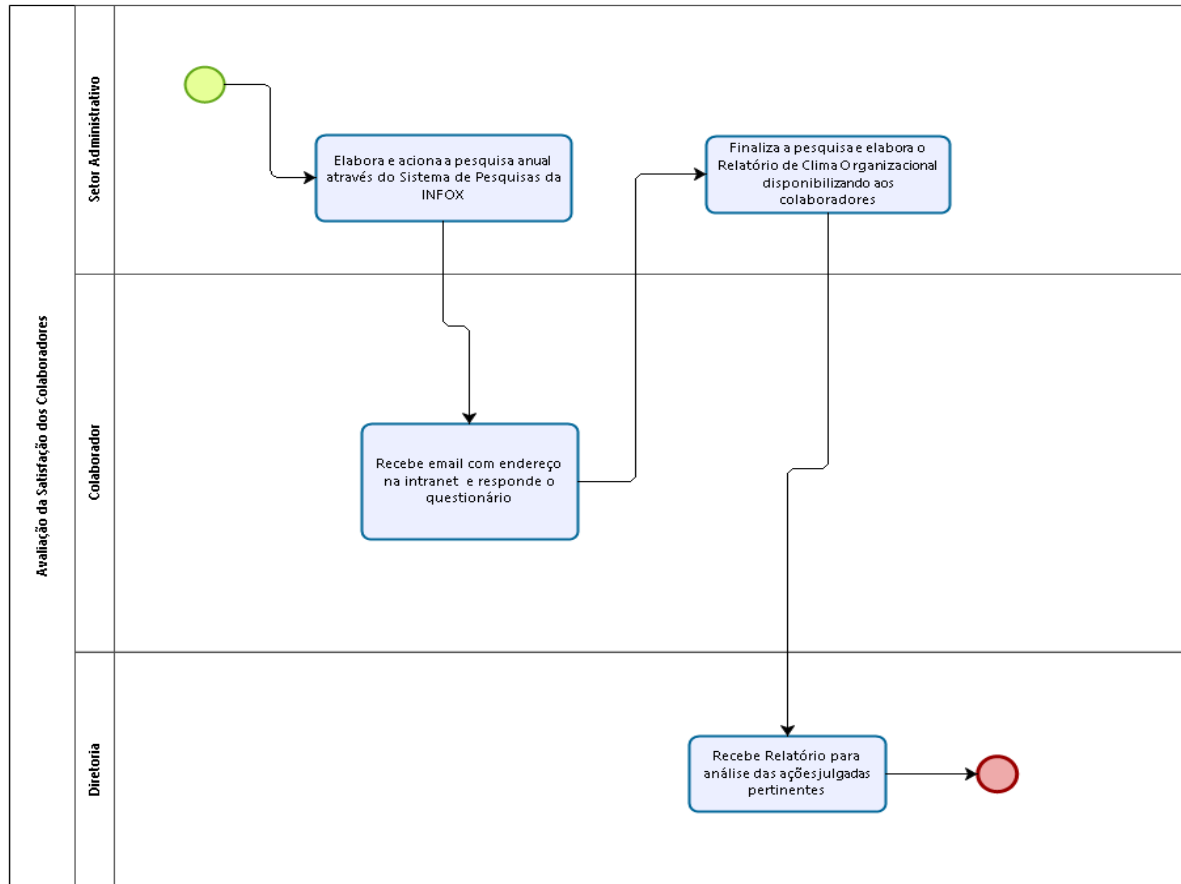
De acordo com a NBR ISO 9001:2008, é necessário avaliar a eficácia das ações executadas, com isso, buscando obter indicadores que possam avaliar a satisfação dos colaboradores e ainda críticas e sugestões de melhorias para a empresa. O processo é feito anualmente.

Para tanto, este processo segue o procedimento. A pesquisa é criada pelo setor administrativo anualmente, a qual é enviada para os colaboradores através de um sistema próprio da empresa, devendo os colaboradores responder o questionário. Obtendo-se os dados no período informado, o administrativo finaliza a pesquisa e elabora um relatório de clima

organizacional e o disponibiliza para os colaboradores e diretoria, esta por sua vez, analisará as informações as quais serão tratadas de acordo com cada item.

A figura a seguir apresenta o fluxo de avaliação de satisfação dos colaboradores.

Figura 11: Fluxo de Avaliação de Satisfação dos Colaboradores



Fonte: A autora (2017)

O P-32_rev.05, procedimento de jornada de trabalho, assim como o procedimento de admissão e demissão, não está inserido nos itens exigidos pela norma, contudo, não existe nele um processo a ser seguido, a não ser informações quanto ao horário, marcação de ponto e como serão feitas as justificativas.

CONCLUSÃO

Com este estudo buscou-se analisar como práticas e procedimentos promovem melhoria organizacional da empresa INFOX, empresa de tecnologia da informação. Em função disso, buscou-se inicialmente responder às questões de pesquisa com base no levantamento de documentos e respostas extraídas do roteiro de entrevista.

Quanto à primeira questão de pesquisa, no tocante a quais os procedimentos existentes no setor administrativo, foi feito um levantamento dos documentos, os quais constatou-se que os mesmos encontram-se bem definidos, o que demonstra uma nítida preocupação da empresa em estar de acordo com os requisitos da norma.

No que diz respeito se os procedimentos e registros estão condizentes com os requisitos da ISO 9001:2008, constatou-se que os mesmos condizem com a NBR ISO 9001:2008 e que para melhor organização das rotinas administrativas, a INFOX dispõe de uma lista que relaciona todos os procedimentos com os itens dos requisitos da norma.

Com relação à terceira questão de pesquisa, a saber quais os processos identificados com BPMN, foi feito o mapeamento dos processos, o que gerou os fluxos, os quais foram desenhados utilizando o *Bizagi*. A partir dos fluxos, foi possível verificar a necessidade de simplificar e revisar e até mesmo excluir alguns procedimentos, a exemplo do P-20 que segue o mesmo processo do P-16, não sendo necessário, portanto manter os dois. Também, foi entendido como desnecessário o P-32, pois não há um processo a ser seguido, mas somente informações de horários, que devem ser decididas pelo gestor. Caso a empresa optasse por sua manutenção, o P-32 poderia ser incluído como um item do procedimento de admissão e demissão, P-21.

No que diz respeito à forma como os procedimentos promovem melhorias organizacionais, constatou-se que os procedimentos promovem maior controle, orientação e apoio no desenvolvimento das atividades. Com isso, ainda foi possível perceber que o processo poderia melhorar se todos seguissem sua rotina, conhecessem a importância das atividades dos demais setores e respeitassem os prazos e exigências. Foi notada também a necessidade de autonomia para proceder com atividades e até mesmo punir os descumprimentos.

Quanto às dificuldades encontradas, verificou-se que a maior parte delas se dá pelo não tratamento dos procedimentos como prioridade. Bem como a falta de conhecimento da norma e falta de interesse dos demais colaboradores, o que dificulta a execução das atividades e cumprimento dos procedimentos para que se possa conhecer, entender, valorizar e pôr em

prática as ações, principalmente quando um processo depende do outro para ser seguido, visto que, de acordo com a NBR ISO 9001:2008, é muito frequente que a saída de um processo implique a entrada para outro seguinte.

Apesar de ter atingido o que se propôs, sugere-se um mapeamento mais detalhado das atividades. É importante que a empresa busque meios para que todos os gestores tenham conhecimento da norma, pois de acordo com a NBR ISO 9001:2008 as pessoas que executa atividades que afetam a conformidade com os requisitos do produto devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiências apropriadas. Nesta perspectiva, observa-se a necessidade de que a empresa ofereça treinamento externo com empresas especialistas em gestão da qualidade ou ainda, que os gestores sejam treinados pelo auditor interno da qualidade, de acordo como o P-06, pois a melhoria depende principalmente de mostrar que não há processos otimizados se não forem seguidos os procedimentos.

Sugere-se ainda que a empresa adote o sistema de gerenciamento de processos de negócio, sistema criado pela própria empresa. Por fim, verificou-se a necessidade da busca por outros meios de divulgação e treinamento dos procedimentos, pois mantê-los apenas no meio eletrônico mostrou-se insuficiente.

5.1. Sugestões para pesquisas futuras

A partir do exposto, para trabalhos futuros, sugere-se:

- Estudo comparativo com empresas de outros setores, buscando com isso, confrontar com os resultados desta pesquisa;
- Analisar a implantação de um sistema de mapeamento de processos em outra empresa do mesmo setor, a exemplo do sistema já criado pela empresa INFOX, afim de evidenciar a importância das empresas adotarem um sistema para controle de processos e melhoria contínua;
- Estudo quantitativo com diversos funcionários a fim de verificar a relevância dos procedimentos para seu trabalho.

5.2 Limitação do Estudo

É certo que muitas limitações devem ser destacadas, tais como dificuldade na conclusão da pesquisa devido a mudança do quadro de funcionários, o que causou uma certa demora para que os novos gestores viessem a responder as perguntas do roteiro, pois a disponibilidade foi tida como um fator que provocou maiores interrupções. Além disso, o resultado encontrado é para uma empresa e precisa de replicação em outras empresas.

A inferência da pesquisadora para construção dos fluxos também se mostrou como limitação para o estudo. No tocante à literatura, foi observada uma grande limitação de estudos atuais, principalmente sobre a notação BPMN.

5.3 Considerações Finais

Com este estudo foi possível verificar que os procedimentos e registros tem dado apoio e suporte às atividades, mas a falta de interação e de compreensão dos colaboradores quanto a importância da qualidade tem permitido alguns impactos, tais como o aumento de geração de não-conformidades.

Foi possível verificar a facilidade de compreensão do modelo de processo, ao aplicar a notação BPMN e, a possibilidade de detectar formas de enxugar alguns processos.

Acredita-se que ter procedimentos de acordo com os requisitos da Norma ISO 9001:2008 e obter certificações demonstram a preocupação da empresa em inovar na otimização dos processos. Todavia, para se ter essa garantir de melhoria contínua há necessidade de que todos estejam preparados e compreendam a importância do processo.

A gestão de processos e gestão da qualidade se mostrou como uma forma de combater problemas diários, de melhor estruturar as atividades e obter maior controle.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Etienne Cardoso. **A Gestão Orientada por Processos: um Estudo de Caso em uma Organização Hospitalar Brasileira.** Disponível em: <<http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/arquivos/41.pdf>>. Acesso em: 13 de novembro de 2016.

AMARAL, Marisa M.; FLORES, Evandro G. **Mapeamento de Processos Utilizando a Metodologia BPM Uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas em uma Instituição Federal de Ensino Superior.** Disponível em: <<http://www.eati.info/eati/2014/assets/anais/artigo47.pdf>>. Acesso em: 07 de dezembro de 2016.

ARAUJO, Marcelo Henrique de; ALBUQUERQUE, João P. de. **Flexibilidade na Gestão de Processos de Negócios? Um estudo de Caso em uma Indústria do Ramo Químico.** Rio de Janeiro, 25 a 29 de setembro de 2010. XXXIV Encontro ANPAD. Disponível em: <http://www.academia.edu/1163902/Flexibilidade_na_Gestao_de_Processos_de_Negocios_Um_estudo_de_caso_em_uma_industria_do_ramo_Quimico> Acesso em: 06 de dezembro de 2016.

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.** Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <http://www.joinville.udesc.br/portal/professores/claudio_luis/materiais/NBR_ISO_9001___Sistemas_de_gesto_da_qualidade___Requisitos.pdf>. Acesso em: 05 de dezembro 2016.

Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX). MPS.BR – Melhoria de Processo do Software Brasileiro. Dezembro de 2012. Disponível em: http://www.softex.br/wp-content/uploads/2013/07/MPS.BR_Guia_Geral_Software_2012-c-ISBN-1.pdf. Acesso em: 10 de julho de 2017.

Association of Business Process Management Professionals. ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento.** V.2.0. Terceira liberação em Português. 2009. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/250248291/Guia-BPM-CBOK-2-0>> Acesso em: 07 de dezembro de 2016.

Association of Business Process Management Professionals. ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento.** V.3.0. 1.ed. Brasil, 2013. Disponível em: <http://c.yimcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide_Po rtuguese.pdf>. Acesso em: 25 de maio de 2017.

BARCELOS, Ricardo Luis; ROSA, Sabrina Aparecida; SANTOS, Adina Raquel da Silveira dos. **Processo logístico de faturamento: estudo de caso aplicado a uma distribuidora de alimentos.** Navus – Revista de Gestão e Tecnologia. Santa Catarina. v.7. n.2. p66-77• abr./jun. 2017. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/494/pdf>. Acesso em 25 de maio de 2017.

BRITO, Gart Capote de. **BPM Para Todos: uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio | BPM.** Rio de Janeiro, 2012. 1 ed. Disponível em: < http://www.dpo.unb.br/documentos/bpm_para_todos_julho_2013.pdf> Acesso em: 07 de dezembro de 2016.

CAETANI, Alberto Pavlick; MUNIZ, Raquel Janissek; STEFFANELLO, Marinês; FARIAS, Everton da Silveira. **Gestão orientada a processos de negócio: oportunidades para melhoria da execução estratégica em uma refinaria de petróleo.** Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 18, n. 4, p. 33-54, Outubro/Dezembro de 2013. Recebido em 27 de setembro de 2011. Aprovado em 26 de março de 2013. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/2620/2459> >. Acesso em: 15 de dezembro de 2013.

CARDOSO, Julio Cesar; LUZ, André Ricardo. **Os Arquivos e os Sistemas de Gestão da Qualidade.** Artigo originalmente publicado na revista Arquivo & Administração, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1/2, p. 51-64, jan./dez. 2004. Disponível em: < http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Stress_qualidade_de_vida/GQT%20arquivos%20e%20sistemas%20da%20qualidade.pdf>. Acesso em: 07 de dezembro de 2016.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas.** São Paulo: Atlas. 2010.

COSTA, Eugênio Pacceli; POLITANO, Paulo Rogério. **Modelagem e Mapeamento: Técnicas Imprescindíveis na Gestão de Processos de Negócios.** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_496_11484.pdf>. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Acesso em: 21 de agosto de 2014.

CRISTANTE, Alexandre Fogaça; KFURI, Maurício. **Como Escrever um Trabalho Científico.** Comissão de Educação Continuada. São Paulo, 2010.

ENOKI, César Hidetoshi. **Gestão De Processos de Negócios: Uma Contribuição Para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) Sob a Ótica da Estratégia de Operações** Dissertação de mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 5 ed. Revista e atualizada pela norma da ABNT 14724, de 30/11/2005. São Paulo: editora Saraiva, 2006. (p. 105; 110; 111).

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo, SP: editora Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos - RAE - Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000, v. 40, n. 1.** Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 07 de dezembro de 2016.

JACOBINI, Maria Leticia de Paiva. **Metodologia do Trabalho Acadêmico. 4 ed. Revisada. Campinas, São Paulo: editora Alínea, 2011 (P. 59)**

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações**

e **trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, Marcio Cardoso; TOLEDO, Nilton Nunes. **Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos: uma Abordagem Baseada na Criação de Valor**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOLINA, Luis Carlos Jorge. **Gestão do Processo de Atendimento ao Cliente da Central Médica Carlos Chagas Ltda**. Porto Alegre, Junho de 2009. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/viewFile/6061/4362>>. Acesso em: 23 de agosto de 2014.

OLIVEIRA, Ualison Rebula; MARINS, Fernando Augusto Silva; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. **Integrando Técnicas e Procedimentos de Gestão de Operações: Uma Aplicação em um Banco Comercial Brasileiro de Grande Porte**. v.20, n.2. São Paulo 2010. Disponível em: < <http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/29176/S0103-65132010000200009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 03 de dezembro de 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouça de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de Processos: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 3.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

OLIVEIRA, Rayanne Silva. Mapeamento de Processos Organizacionais: um estudo na Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da Universidade Federal do Maranhão. São Luís, 2017. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/891>. Acesso em 04 de maio de 2017.

OLIVEIRA, Sidnei Rocha de; FONTOURA, Daniele dos Santos; BITENCOURT, Betina Magalhães; PICCININI, Valmira Carolina. **Novas Tecnologias para o Bricolage: Construtivismo e a Coleta de Dados Viasoftwares de Mensagens Instantâneas**. II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. Março, 2012. Florianópolis, SC, Brasil. Disponível em: < <http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2013/05/ADE106.pdf>>. Acesso em: 12 de julho de 2017.

PÁDUA, Silvia Inês Dallavalle de. **Estudo sobre a aplicação do método de avaliação do Modelo de Processos de Negócio do EKD**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/AOP_T6_0007_0187.pdf> Acesso em: 14 de Janeiro de 2014. Produção, v.22, n.1, p. 155-172, jan/fev. 2012.

PINHO, Alexandre Ferreira de; LEAL, Fabiano; Montevechi, José Arnaldo Barra; Dagoberto Alves de Almeida. **Combinação Entre as Técnicas de Fluxograma e Mapa de Processo no Mapeamento de um Processo Produtivo**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR570434_9458.pdf>. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007. Acesso em: 21 de agosto de 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo

Hamburgo - Rio Grande do Sul: Feevale. 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 06 de dezembro de 2016.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade: Orientações de Estudos, Projetos, Artigos, Relatórios, Monografias, Dissertações, Teses**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Marcos A. ; ZAIDAN, Fernando Hadad. **Gestão de Processos de Negócios Alinhada à Gestão de Mudanças com Ênfase na Melhoria Contínua de Processos: Processo Folha de Pagamento**. *Revista de Sistemas e Computação, Salvador*, v. 3, n. 1, p. 54-65, jan./jun. 2013. <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rsc>. Disponível em: <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rsc/article/viewFile/2578/1948>> Acesso em: 15 de dezembro de 2013.

SILVA, Solange Maria; CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida; ESTEVES, Paulo Cesar Leite; SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Uma Análise Crítica do Gerenciamento de Processos com base nos Critérios Facilitadores de Mudança**. XXXII encontro da ANPAD. 19 a 23 de setembro de 2009. São Paulo. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/EOR/2009_EOR1982.pdf>. Acesso em: 25 de novembro de 2013.

SILVA, Wesley Pereira da; FRANCISCO, Antonio Carlos de; KOVALESKI, Joao Luiz. **Gerenciamento De Processos De Negócio: Estratégia De Implantação Na Diretoria De Tecnologia De Informação De Um Instituto Federal**. XXXI Encontro Nacional De Engenharia De Produção Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios Da Engenharia De Produção Na Consolidação Do Brasil No Cenário Econômico Mundial. Belo Horizonte, MG. 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_142_900_18728.pdf> Acesso em: 03 de dezembro de 2013.

SOBREIRA NETTO, Francisco. **Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM segundo a Gestão Empresarial e a Tecnologia da Informação: uma revisão conceitual**. XXX Encontro da ANPAD. 19 a 23 de setembro de 2009. São Paulo. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/ADI/2009_ADI603.pdf> Acesso em: 30 de dezembro de 2013.

SZYSZKA, Irene. **Implantação de Sistemas da Qualidade ISO 9000 e Mudanças Organizacionais**. 06 de setembro de 2001. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2925/000328608.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 11 de julho de 2017.

STAINO, Marina Magalhães Longo; UATANABE, Priscila Souza; SUZUKI, Jaqueline Akemi; FARIA, Adriana Ferreira de. **Implantação da Gestão por Processos em uma Pequena Empresa de Base Tecnológica: Diferencial de Competitividade**. *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*, v. 4, n. 2, p. 433-442, Jan./Jun. 2013. Artigo selecionado entre os 10 melhores do VII Encontro Mineiro de Engenharia de Produção - EMEPRO 2011. Disponível em:

<http://www.revistaproducaoengenharia.org/arearestrita/arquivos_internos/artigos/21-305%20-%20formatado%20em%206-8-13.pdf>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2014.

TORRES, Isaac da Silva; SANTOS, Henrique Dias Pereira dos; BRANCO, Gabriela Musse; BRODBECK, Angela Freitag. Implementação da Metodologia BPM no Processo de Contrato de Terceiros : O Caso de uma IFES. Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil (7. : 2013 : João Pessoa). TI sem fronteiras. João Pessoa : UFPB, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72270/000883834.pdf?sequence=1>> Acesso em: 06 de dezembro de 2016.

VALADÃO, Renata de Sampaio; SANTOS, Alan da Silva; LOPES, Fabrício Pinheiro. **Qualidade no Atendimento no setor supermercadista: um estudo de caso na empresa Lopes Supermercados de Pereira Barreto/SP.** Revista InterAtividade, Andradina, SP, v.1, n. 2, 2º sem. 2013. Disponível em: <<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/70/108>>. Acesso em: 06 de dezembro de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 11. ed. São Paulo: Atlas: 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos I.** - 2.ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <<http://www.fkb.br/biblioteca/livrosadm/Estudo%20de%20Caso%20Planejamento%20e%20M%20-%20Robert%20K.%20Yin.pdf>> Acesso em: 15 de abril de 2017.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3 ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.



APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – DAD

Prezado (a) Colaborador (a),

Solicito sua colaboração na presente entrevista, para que possa viabilizar o estudo: Melhoria Organizacional Proveniente de Práticas e Procedimentos.

Desde já, agradeço a colaboração, pois sua participação é de fundamental importância.

ROTEIRO DE ENTREVISTA / Auditor Interno e Representante da Diretoria - RD

<p style="text-align: center;">PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS RELACIONADOS AO SETOR ADMINISTRATIVO</p>

1. Quais os motivos que levaram a empresa a adaptar a empresa de acordo com a ISO 9001:08?
2. Quais os procedimentos existentes no setor administrativo da Infox?
3. Por quem são elaborados os procedimentos da empresa?
4. Qual a frequência de reavaliação / auditorias dos procedimentos?
5. Quais os métodos utilizados para informar sobre a necessidade de utilizar os procedimentos?
6. Qual a forma de retenção de documentos?
7. Por quem foram elaborados esses procedimentos?
8. Levantamento de não conformidades do setor.



APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – DAD

Prezado (a) Colaborador (a),

Solicito sua colaboração na presente entrevista, para que possa viabilizar o estudo: Melhoria Organizacional Proveniente de Práticas e Procedimentos.

Desde já, agradeço a colaboração, pois sua participação é de fundamental importância.

ROTEIRO DE ENTREVISTA – Gestor de Procedimentos

PERFIL DOS GESTORES

- 1- Há quanto tempo desenvolve estas atividades na empresa?
- 2- Quais os procedimentos e formulários do seu setor?
- 3- Você tem conhecimento da Norma ISO 9001:08?

PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS RELACIONADOS AO SETOR ADMINISTRATIVO – Importância e Melhoria

- 4- Qual a importância desses procedimentos para as atividades desenvolvidas?
- 5- Quais as melhorias observadas no que diz respeito de como os procedimentos colaboram na execução das atividades?
- 6- Quais as sugestões de melhorias que você propõe?

DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES

- 7- Quais as dificuldades encontradas para seguir os processos, cumprindo com as exigências dos procedimentos?