

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

Fellipe César C. Monteiro

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE
GESTÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
CUSTÓDIA TERCEIRIZADA DE ARQUIVOS**

**NATAL
2007**

FELLIPE CÉSAR CAVALCANTI MONTEIRO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE
GESTÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
CUSTÓDIA TERCEIRIZADA DE ARQUIVOS**

Monografia apresentada ao curso de
Administração com Habilitação em Marketing da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do
Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório
para obtenção do grau de bacharel em
Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador: Josué Vítor de Medeiros Júnior, M.
Sc.

NATAL
2007

RB. 30.461 M
FARN
BIBLIOTECA 658.56
Nº Reg. M000858 M776m
14 / 01 / 08 2007
2X 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Monteiro, Fellipe César C.

Mapeamento de processos para implementação do sistema de gestão da qualidade em uma empresa de custódia terceirizada de arquivos / Fellipe César C. Monteiro. – Natal: FARN, 2007.

61 f.

Orientador: Josué Vítor de Medeiros Júnior (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão da Qualidade – Monografia. 2. Administração – Qualidade Total – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.56

FELLIPE CÉSAR CAVALCANTI MONTEIRO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE
GESTÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
CUSTÓDIA TERCEIRIZADA DE ARQUIVOS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em _____ de _____ de 2007, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Josué Vitor de Medeiros Júnior, Msc

Orientador

Ronaldo Mendes Neves, Msc

Examinador

Jannes Valente, Msc

Examinador

[Redacted header bar]

•

•

•

•

[Redacted footer bar]

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Aloizio & Liliu, pelos ensinamentos da vida;

Ao meu irmão Dimitri Cavalcanti Monteiro, pelas motivações despretensiosas;

À Kadidja Bouth, pelos ensinamentos profissionais mais importantes de minha vida;

À toda equipe do IEL - Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional, pela acolhida;

Ao professor Josué Vítor, por acreditar no meu potencial, pela orientação e colaboração;

Aos meus parceiros de atividades artísticas na banda SeuZé: Lipe Tavares, Augusto Souza e Xandi Rocha, pelo companheirismo, pelo trabalho em equipe e pelo compartilhamento de sonhos;

À Márcia Marinho, pela tradução rápida e eficaz do resumo deste trabalho;

Aos professores e coordenadores do curso de Administração com Habilitação em Marketing da FARN; e,

Aos colaboradores da biblioteca da FARN, pela prestatividade na correção técnica.

RESUMO

Apresenta o mapeamento de processos para implementação do Sistema de Gestão da Qualidade em uma empresa de Custódia Terceirizada de Arquivos. O objetivo geral é mapear o macro processo "Custódia de Arquivos" para instituir um Sistema de Gestão da Qualidade em um modelo de negócio específico. Para tanto, foi realizada a coleta de informações acerca dos processos passo a passo; a documentação e padronização das rotinas dos processos; a comparação das situações atual e desejada dos processos; e, a aplicação de melhorias. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de cunho qualitativo e caráter exploratório. Envolve levantamento bibliográfico, comportamento observacional, por parte do entrevistador, e entrevistas com os colaboradores. Apresenta como procedimento técnico o estudo de caso, sendo o universo da pesquisa todos os colaboradores efetivos e os dois diretores da empresa. A amostra é do tipo censitária. Como instrumento para coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade do tipo não diretiva. Os resultados consistem no conhecimento real e na melhoria aplicada aos processos, que foram desenhados em fluxos, documentados e padronizados como Instruções de Trabalho. A partir do mapeamento, foi possível padronizar os processos para que, em um futuro próximo, a empresa possa implementar seu próprio Sistema de Gestão da Qualidade. Desta forma, a empresa começa a direcionar suas ações para a qualidade nos serviços, buscando a melhoria da satisfação dos clientes.

Palavras-Chave: Processo. Mapeamento de processos. Gestão da Qualidade.

ABSTRACT

This paper aims to present the mapping for the implementation processes of the Quality Management System in a Custody Third-party Archives enterprise. The general objective is mapping the macro process "Safekeeping of Archives" to institute a Quality Management System in a model of specific business. For that, a collection of information concerning about processes was carried through step by step; the documentation and standardization of the processes routines; the comparison of the current and desired processes situations; and the application of improvements. It is an applied, qualitative and exploratory research. It involves bibliographical survey, observational behavior, on the interviewer part, and the collaborators' interviews. It presents the technical procedure as study case, being the research universe all the effective collaborators and the two directors of the company. The sample is a censitary. The non directive type interview was taken as an instrument for date the collection. The results consist in the real knowledge and improvement applied to the processes, that had been drawn in flows, registered and standardized as Work Instructions. From the mapping it was possible to standardize the processes so, in a next future, the company could implement it in its proper Quality Management System. This way, the enterprise starts to direct its action to improve services quality, looking for customers satisfaction.

Key Words: Processes. Mapping for the processes Quality Management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 Caracterização da organização e seu ambiente	08
1.2 Contexto e colocação do problema.....	09
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 Geral.....	10
1.3.2 Específicos.....	10
1.4 Justificativa.....	10
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1 Processo.....	12
2.1.2 Elementos do processo.....	12
2.1.3 Identificação dos processos.....	13
2.1.4 Hierarquia dos processos.....	14
2.2 Classificação das atividades e tarefas.....	15
2.3 Mapeamento de processos.....	16
2.3.1 Modelagem e mapeamento de processos.....	16
2.4 Qualidade.....	17
2.5 Abordagens para definição da qualidade.....	18
2.6 Principais pensadores da qualidade.....	19
2.7 Qualidade total.....	23
2.8 Princípios da qualidade.....	24
2.9 Ferramentas e técnicas gráficas da qualidade.....	27
2.9.1 Fluxograma.....	27
2.9.2 Brainstorming.....	31
2.9.3 Votações progressivas.....	32

2.9.4 Diagrama de afinidades.....	32
2.9.5 Técnica nominal de grupo.....	32
2.9.6 Análise do campo de forças.....	32
2.9.7 Benchmarking.....	33
2.9.8 Método “5W1H”	33
2.9.9 Diagrama de causa e efeito.....	33
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Delineamento da pesquisa.....	35
3.2 Definição da área ou população-alvo do estudo.....	35
3.3 Plano de coleta de dados.....	35
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	36
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
4.1 Descrição dos dados coletados.....	37
4.1.2 Atendimento à requisições.....	38
4.1.3 Entrega de lote requisitado.....	38
4.1.4 Devolução de lote requisitado.....	38
4.1.5 Incorporação de novos arquivos.....	38
4.2 Análise dos dados coletados.....	43
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	45
5.1 Conclusões.....	45
5.2 Recomendações.....	45
5.2.1 Instrução de trabalho: IT – 01 “Atendimento à Requisições”	46
5.2.2 Instrução de trabalho: IT – 02 “Entrega de Lote Requisitado”	47
5.2.3 Instrução de trabalho: IT – 03 “Devolução de Lote Requisitado”	47
5.2.4 Instrução de trabalho: IT – 04 “Incorporação de Novos Arquivos”	47

REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma sintético.....	32
Figura 2 – Fluxograma de blocos.....	33
Figura 3 – Fluxograma vertical.....	34
Figura 4 – Fluxograma do processo “Atendimento à requisições”	43
Figura 5 – Fluxograma do processo “Entrega de lote requisitado”	44
Figura 6 - Fluxograma do processo “Devolução de Lote Requisitado”	45
Figura 7 – Fluxograma do processo “Incorporação de novos arquivos”	46
Figura 8 – IT – EMPRESA – 01 “Atendimento à Requisições” (Folha 01)	52
Figura 8.1 – IT – EMPRESA – 01 “Atendimento à Requisições” (Folha 02)	53
Figura 9 – IT – EMPRESA – 02 “Entrega de Lote Requisitado” (Folha 01)	54
Figura 9.1 – IT – EMPRESA – 02 “Entrega de Lote Requisitado” (Folha 02)	55
Figura 10 – IT – EMPRESA – 03 “Devolução de Lote Requisitado” (Folha 01)	56
Figura 10.1 – IT – EMPRESA – 03 “Devolução de Lote Requisitado” (Folha 02)	57
Figura 11 – IT – EMPRESA – 04 “Incorporação de Novos Arquivos” (Folha 01).....	58
Figura 11.1 – IT – EMPRESA – 04 “Incorporação de Novos Arquivos” (Folha 02)...	59

LISTA DE SIGLAS

NIT – Núcleo de Incubação Tecnológico;

BNB – Banco do Nordeste do Brasil S.A.;

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica;

ISO – International Organization for Standardization;

PhD – Philosophical Doctor;

APO – Administração por Objetivo;

TQC – Total Quality Control;

CCQ – Círculos de Controle da Qualidade;

NBR – Normas Brasileiras;

TNG – Técnica Nominal de Grupo.

1 INTRODUÇÃO

Mensurar a qualidade de um produto ou serviço é de um subjetivismo tal, que leva as pessoas, pelo senso comum, a confundir qualidade com “bom gosto”, de modo que o argumento principal se fundamenta no fato de que talvez o que pode ter qualidade pra uns, pode não ter para outros. Então, o que vem a ser qualidade e o quão mensurável ela pode ser quando adquirimos um produto/serviço?

O conceito de qualidade está direcionado como sendo o conjunto de características de todo produto/serviço ou relação planejada, praticada e verificada, visando superar as expectativas de satisfação das pessoas envolvidas.

O controle e a padronização dos processos implicam em um melhor atendimento às necessidades dos clientes, pois a rotina diária proporciona o aperfeiçoamento das atividades. Por outro lado, cabe às pessoas envolvidas buscar a melhoria contínua dos processos. É aí onde se dá a importância de se instituir o Sistema de Gestão da Qualidade, pois os resultados obtidos inequivocamente convergem para a plena satisfação dos clientes.

A Gestão da Qualidade pode ser instituída em qualquer organização e sua mensuração está diretamente relacionada ao nível de satisfação de seus clientes. O trabalho monográfico buscará mapear os processos para instituir um Sistema de Gestão da Qualidade em um modelo de negócio específico.

1.1 Caracterização da Organização

A empresa surgiu a partir de um projeto de digitalização e disponibilização, na Internet, dos Diários Oficiais do Estado do RN, do qual fizeram parte os atuais sócios proprietários da empresa. Este projeto durou aproximadamente 03 anos (1999 - 2001), provendo uma experiência para os sócios na área de digitalização de documentos.

Entre o final do ano 2000 e início de 2001, a empresa passou por um processo de avaliação para incubação no Núcleo de Incubação Tecnológico – NIT, do CEFET-RN, onde foi preciso escrever um Plano de Negócios, ocasião em que os sócios realizaram um estudo de mercado, operacional, estratégias de marketing e comercialização, levantamento financeiro de receitas, despesas, investimentos, sendo o projeto apresentado para representantes do BNB, SEBRAE e CEFET-RN. O projeto de incubação foi aprovado e a empresa iniciou suas atividades em março de 2001, no NIT.

No período de 2001 a 2003 recebeu apoio estrutural (sala, internet, etc.), consultorias operacionais e de marketing, realização de cursos localmente e em nível nacional e exposição de suas soluções em feiras e congressos. Todas estas ações foram subsidiadas pelo NIT e apoiadas pelo SEBRAE, resultando em um maior amadurecimento dos empresários. Neste período, a empresa celebrou seus primeiros contratos de digitalização e organização de arquivos, em parceria com bibliotecárias especializadas em arquivos e com algumas empresas em Natal-RN.

Em julho de 2003, a empresa, já com uma identidade visual concebida e consolidada, agregou uma nova solução ao mercado: Custódia de Arquivos, como serviço terceirizado, mudando-se de uma sala de 24 m² no NIT para um Centro de Documentação de 350 m². Entre agosto de 2003 e maio de 2004, foi implantada a estrutura de estantes e caixas para arquivar documentos dos clientes, tendo sido celebrados contratos de prestação de serviços com grandes empresas privadas da Grande Natal. Diante desta demanda de mercado, a área para custódia foi duplicada para aproximadamente 700 m², para que as caixas de arquivos pudessem ser adequadamente arquivadas.

A partir de maio de 2004, novos clientes foram incorporados à custódia de arquivos, consolidando a organização como referência única na prestação deste serviço, que proporciona solução prática na terceirização da custódia de grandes volumes de documentos.

1.2 Formulação do problema ou oportunidade

A “Custódia de Arquivos” trata-se de um conceito novo na prestação de serviços e pioneiro no estado do Rio Grande do Norte. Custodiar, segundo Rocha (1996), significa guardar algo com segurança. Neste caso, a guarda segura e a gestão dos documentos de terceiros emitidos em papel, caracteriza o processo macro e a atividade fim da empresa. A gestão desse processo desencadeia processos menores, para realização da prestação do serviço, que consistem em atender às requisições enviadas pelos clientes, entregar no endereço do cliente os lotes de documentos requisitados, buscar os lotes anteriormente requisitados pelo cliente e incorporar novos lotes ao arquivo geral da empresa.

Por conseguinte, os arquivos podem ser custodiados sob duas formas:

- a) Em mídia impressa, conservando o formato original;
- b) Em mídia digital, através da digitalização do documento original.

Partindo da problemática de que os documentos físicos, emitidos em papel, são quase sempre insubstituíveis, a organização se vê na necessidade de aperfeiçoar sua relação com os clientes para prover um serviço mais ágil e com menor risco de falhas, garantindo aos clientes uma confiabilidade e segurança na prestação do serviço. A prestação deste tipo de serviço requer controle e padronização para garantir a eficácia dos seus processos. A partir disso, a empresa identificou a necessidade de garantir a eficácia do processo para maximizar uma oportunidade de mercado e começar a instituir, futuramente, um Sistema de Gestão da Qualidade para o processo “Custódia de Arquivos”.

A partir destas informações, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: Como mapear o macro processo para instituir um Sistema de Gestão da Qualidade na empresa em estudo?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Mapear o macro processo “Custódia de Arquivos” para instituir um Sistema de Gestão da Qualidade na empresa em estudo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Coletar informações acerca da execução dos processos passo a passo;
- Documentar as rotinas do processo “Custódia de Arquivos”, em forma de fluxograma (Instrução de Trabalho);
- Comparar as situações atual e desejada dos processos;
- Apresentar recomendações no processo da empresa em estudo.

1.4 Justificativa

Para realizar a prestação do serviço e obter credibilidade no mercado é imprescindível que se tenha o controle total sobre os processos. E para melhorar a eficácia do processo, a padronização das atividades e dos documentos emitidos torna-se um fator necessário.

Muitos dos clientes para quem a empresa presta serviço, têm implementado em suas gestões, práticas voltadas para qualidade. A maioria desenvolve seus sistemas sem certificá-los. No entanto, um desses clientes possui certificação ISO

9001:2000, e alguns exigem práticas da gestão da qualidade para poder inserir na sua relação de fornecedores a empresa objeto deste estudo.

A norma da qualidade apresenta diretrizes exatamente concebidas para o controle e a padronização de processos. Assim, torna-se um diferencial importante para a empresa, atuar fundamentando-se nessa norma para tornar-se, em um futuro não tão distante, excelência na prestação deste serviço no Estado do Rio Grande do Norte, visto que o Sistema de Gestão da Qualidade proporciona uma confiabilidade maior para os clientes e uma vantagem mercadológica significativa para um empreendimento pioneiro como a organização em estudo.

No âmbito social, este estudo de caso contribuirá para o início da formação de um novo direcionamento mercadológico para as pessoas que atuam na empresa, bem como para o terceiro setor e para modificação da cultura organizacional da empresa, a ser voltada para os princípios da Gestão da Qualidade e para melhoria contínua na prestação deste serviço no Estado do Rio Grande do Norte. Deste modo, na posição de pesquisador, é de suma importância que o modelo de gestão deste sistema seja adequado à realidade da empresa e que esta pesquisa, possa, de fato, atingir o objetivo de apresentar a maneira como a empresa deverá mapear seus processos a fim de instituir seu próprio Sistema de Gestão da Qualidade.

No âmbito acadêmico, poucos são os trabalhos monográficos que envolvem Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações do tipo “unidade de informação”, como bibliotecas e custódia de arquivos, por exemplo. Deste modo, esta pesquisa se torna enriquecedora para academia por abordar um tema ainda com poucas referências.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Processo

O processo, segundo Rummler; Brache (apud MELLO et al. 2002, p. 43) é uma série de etapas criadas com intuito de produzir um produto/serviço, inserindo várias funções e englobando o espaço em branco entre os quadros do organograma. O processo deve ser entendido como uma “cadeia de agregação de valor”.

Para Johansson et al. (apud MELLO et al. 2002, p. 42), processo é um grupo de atividades interligadas que se utiliza de insumo (*input*) e o transforma com a finalidade de gerar um resultado (*output*). Na teoria, essa transformação deverá agregar valor e criar um resultado que venha a ser útil e eficaz ao recebedor acima ou abaixo da cadeia produtiva.

Os processos devem ser analisados a partir da perspectiva do cliente (interno e externo), de forma a atender aos requisitos do mesmo. Portanto, cada etapa do processo deve agregar valor para o cliente, do contrário considera-se desperdício, gasto, excesso ou perda.

Deste modo, o processo é composto de *inputs*, *outputs*, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores. Esses elementos são interligados estabelecendo uma lógica através de uma estrutura seqüencial que resultará no fornecimento de produtos ou serviços ao cliente. Sua compreensão é importante e está diretamente relacionada ao sucesso de qualquer negócio. (RUMMLER; BRACHE apud MELLO et al. 2002, p. 42-43).

2.1.2 Elementos do processo

Segundo Cruz (1998), todo e qualquer processo é composto de elementos e objetivos. Esses elementos são:

- **Insumos** – é o conjunto de fatores que entram na produção de bens ou serviços. Exemplo: matéria-prima, água, luz, gás. São divididos pela entrada direta ou indireta na produção.
- **Recursos** – são elementos que dão suporte à produção. Através dos recursos se determina a capacidade de produção de determinado bem ou serviço. Exemplo de recursos: capital, máquinas & equipamentos, etc.
- **Atividades** – são as menores partes de um processo. São compostas por dois tipos de informação: Informação de identificação e Informação de

procedimento. O primeiro tipo diz respeito ao que deve ser realizado pela atividade, por que ela existe, a quem está subordinada, qual será o produto resultante, etc. O segundo, informa como a atividade deve ser realizada, definindo por onde o profissional deve começar, para a partir daí programar o que será produzido, em qual quantidade será produzido e em que espaço de tempo;

- **Informações** – neste item o primeiro tipo de informação também define o processo, dando-lhe a forma e a natureza. Porém, é um elemento abstrato, pois o que existe na prática são as atividades. Não contém informações sobre como executá-lo, pois essas informações encontram-se nas atividades. O que existem são informações que são capturadas, geradas, transmitidas ou manuseadas pelo processo como um subproduto.
- **Tempo** – componente fundamental de todo e qualquer processo, o tempo insere no processo uma perspectiva prática, dizendo quando fazer o que deve ser feito para que o bem/serviço seja produzido.

Os objetivos são:

- **Metas** – são os objetivos mensuráveis do processo. As metas de produção devem ser bem definidas e previamente acordadas entre os participantes dos esforços, responsáveis em atingi-las.
- **Clientes** – é o principal objetivo do processo. Podem ser internos ou externos. Os internos são aqueles que desempenham atividades no interior da empresa, podendo ser classificados como internos locais ou internos remotos. Clientes internos locais atuam na mesma unidade que o fornecedor do bem/serviço parcial; clientes internos remotos são os que trabalham em uma outra unidade.

Clientes externos são aqueles que adquirem os produtos/serviços da empresa através da compra.

2.1.3 Identificação dos processos

De acordo com Harrington (apud MELLO et al. 2002, p. 44), do ponto de vista sistêmico de uma organização, os processos macros são as atividades-chaves fundamentais para administrar e/ou operar uma organização. Deste modo, a

identificação dos processos principais de uma organização deve responder às perguntas: “O que fazemos como empresa?” e “Como fazemos isto?”.

Assim, Cerqueira Neto (apud MELLO et al. 2002, p.44), classifica os processos como:

- **Processos Primários:** são os que atingem o cliente. A menor falha é percebida pelo cliente;
- **Processos de Apoio:** atuam como colaboradores, junto aos processos primários, em busca da obtenção do sucesso perante o cliente;
- **Processos Gerenciais:** são processos que têm o intuito de coordenar as atividades de apoio e dos processos primários.

2.1.4 Hierarquia dos processos

Os processos têm características comuns e compõem a estrutura organizacional por meio de uma hierarquia, por onde se possa representar o nível de detalhamento do trabalho. Segundo Harrington; Davis; Weckler (apud MELLO et al. 2002, p. 45), a hierarquia dos processos é assim representada:

- **Macro processo:** geralmente, é um processo que envolve mais de uma função e sua operação exerce impacto significativo na funcionalidade da organização;
- **Processo:** conjunto de atividades seqüenciais (interligadas), relacionadas e lógicas que tomam uma entrada a partir de um fornecedor, agregam valor à mesma e produzem um resultado (saída) para um consumidor;
- **Atividades:** são as ações que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São desempenhadas, geralmente, por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Constituem a maior parte do fluxograma.
- **Tarefa ou operação:** é o menor micro enfoque do processo, uma parte específica do trabalho. Pode ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade. Geralmente está relacionada a um item que desempenha uma missão específica.

2.2 Classificação das atividades e tarefas

As atividades, partindo da ótica da aplicação conceitual de processos, devem possuir as seguintes características, segundo Almeida (apud MELLO et al. 2007, p. 48):

- Ser Independentes;
- Receber produtos parciais mensuráveis;
- Agregar valor ao produto parcial recebido;
- Gerar produtos também mensuráveis; e,
- Ser repetitivas.

Já as tarefas, conforme Cruz (apud MELLO et al. 2002, p. 48), são classificadas como *rotineiras* e *não rotineiras* e compostas por instruções de trabalho. A instrução é a maneira específica de se executar o trabalho, ou seja, é o padrão a ser seguido, presente nas atividades e tarefas que compõem os processos, indicando quando se deve iniciar, por qual evento, a forma, a ferramenta a ser usada, etc. Deste modo, podem ser classificadas como formais e informais.

Segundo Cruz (apud MELLO et al. 2002, p. 47), a avaliação dos papéis e responsabilidades diferenciadas no processo (ou subprocesso), classifica as atividades como:

- **Principais:** são as atividades que têm participação direta na criação do bem ou serviço, que é o propósito do processo. Agrupam-se costumeiramente em logística, produção, vendas e serviços. São divididas em:
 - **Atividades críticas:** são todas as atividades que têm papel decisivo para integridade ou resultado do processo. As variáveis que a tornam críticas são: tempo de início, criticidade de matéria-prima, criticidade de equipamento, tempo de produção e tempo de término;
 - **Atividades não críticas:** são as atividades que apesar de serem necessárias para o alcance da eficácia esperada do processo, não têm as variáveis críticas, podendo ser executadas dentro de parâmetros e condições mais flexíveis. São caracteristicamente divididas em: paralelismo, exclusividade, tempo de início diverso e tempo de término diverso;
- **Secundárias:** São as atividades que não estão envolvidas diretamente com a produção do bem ou serviço ofertado. Elas permitem a execução das

atividades principais com o mínimo de pressão possível, além de providenciarem, com antecedência, as condições necessárias de operacionalidade para realização das atividades principais. Essas atividades secundárias costumam se dividirem em: Infra-estrutura, recursos humanos, tecnologia, compras e qualidade;

- **Transversais:** é o conjunto de especialidades executadas em uma operação única com o objetivo de solucionar problemas. Deve ser de cunho temporário ou provisório, pois não agrega valor, além de consumir recursos diversos.

2.3 Mapeamento de processos

É necessário mapear a organização para comparar as situações atual e desejada, de modo a provocar uma tensão estrutural que impulsionará a mudança organizacional, identificando as causas do problema no processo para, a partir daí, modelar como ele deverá ser e apresentar um mapa de como o problema será solucionado ou se deverá ser implantado um novo processo. (HUNT apud VILLELA, 2000, p. 50).

O mapeamento de processos é uma ferramenta de análise e de comunicação, que tem o intuito de ajudar a melhorar os processos já existentes ou de implantar uma nova estrutura em relação aos processos. Sua análise estruturada possibilita a redução de custos no desenvolvimento de novos produtos, redução nas falhas de integração entre sistemas e melhoria do desempenho organizacional, além de possibilitar o total entendimento dos processos atuais e excluir ou simplificar outros quando necessário. (HUNT apud VILLELA, 2000, p. 51).

2.3.1 Modelagem e mapeamento de processos

A modelagem de dados, segundo Johansson (apud VILLELA, 2002, p. 52), serve como um suplemento ao mapeamento de processos. A modelagem surgiu a partir da necessidade crítica de se administrar dados complexos e muito diluídos na criação de processos radicalmente novos. Esse suplemento tem a finalidade de localizar as eficiências na obtenção, domínio e disseminação dos dados, para se evitar duplicação e sobreposição desnecessárias, mantendo o valor do dado como um ativo.

Para Pidd (apud VILLELA, 2002, p. 52), a modelagem do processo faz sentido para se descobrir os componentes essenciais e sensíveis onde as melhorias farão a

diferença, já que as mudanças tecnológicas permitem que o processo seja modificado no espaço ou no tempo, dando à organização a capacidade de operar mudanças rapidamente, auxiliadas por modelos simulados em computador e pela engenharia de processos.

Por fim, não se devem confundir as duas técnicas, pois a modelagem não substitui o mapeamento, tendo em vista que a modelagem tem por objetivo entender as relações entre dados elementares e as ligações entre os conjuntos de dados onde aqueles podem estar presentes, enquanto que o mapeamento busca entender os processos atuais e futuros para buscar uma melhor satisfação do cliente e um melhor desempenho organizacional.

2.4 Qualidade

O termo “qualidade” tem sua utilização em situações bem distintas. Pode-se falar da qualidade de vida das pessoas, da qualidade da água que se bebe e da qualidade do ar que se respira.

No que se refere aos produtos e serviços, segundo Maximiano et al. (1994, p.05), a qualidade é aquilo que cada um pensa que é, percebe que é. Portanto, depende da percepção e da cultura do grupo que se considera, além de ser enxergada a partir de duas óticas: a do cliente e a do fornecedor.

Do ponto de vista do cliente, a qualidade de um produto está ligada ao seu desempenho; ao cumprimento fiel de especificações; ao padrão de excelência em relação a um padrão mínimo exigido; à avaliação a partir da análise da relação entre o custo e o benefício, de acordo com a proporção à quantia que se pode pagar; às condições de atendimento durante o processo de aquisição; à sua tradição no mercado; à segurança que ele traz; à sua adequação ao uso; e, à totalidade de atributos e características especificadas, exigidas e esperadas.

Do ponto de vista do fornecedor, a qualidade está ligada à capacidade de levar a satisfação ao cliente; à relação entre o custo e o benefício; e, à observação do que o mercado quer, do que os concorrentes estão fazendo, e do que é adequado aos clientes.

Segundo Marshall Júnior et al. (2006, p.19), trata-se de um conceito espontâneo que é incorporado a toda e qualquer situação de uso de algo tangível, a qualquer relacionamento que a prestação de um serviço possa envolver ou ainda às percepções ligadas a produtos de origem intelectual, artística, emocional e vivencial.

O ato de avaliar e ser avaliado torna-se, então, frequente nas ações de consumo presentes no dia-a-dia.

De acordo com a (ASSOCIAÇÃO..., 2005) NBR ISO 9000:2005 Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário, a qualidade consiste em um grau no qual um conjunto de características intrínsecas a um produto/serviço satisfaz a um ou mais requisitos da empresa e/ou do cliente.

2.5 Abordagens para definição da qualidade

Segundo Garvin (apud MARSHALL JUNIOR et al., 2002, p.33), são cinco as abordagens principais para se definir o conceito de qualidade:

- **Transcendental:** Como uma condição de excelência que resulta em qualidade ótima, distinta de qualidade baixa. Qualidade é a busca ou obtenção do padrão mais alto ao invés de se contentar com o mal feito.
- **Baseada no produto:** A qualidade se diferencia de acordo com as diferenças de quantidade de algum ingrediente ou propriedade desejada.
- **Baseada no usuário:** Qualidade é a capacidade de satisfazer desejos. A qualidade de um produto vai depender até onde o mesmo se ajusta aos padrões de preferências do consumidor.
- **Baseada na produção:** Qualidade está relacionada à conformidade com as exigências.
- **Baseada no valor:** Qualidade consiste em buscar melhor para determinadas condições do cliente. Essas determinações são: a) o uso real; e, b) o preço final do produto.

Para Marshall Júnior et al. (2006, p.34), ainda cabem outras definições para qualidade. No entanto, dependendo da área considerada (marketing, vendas, produção) uma ou outra definição se aplica melhor, evitando, assim, um conflito entre elas. Ele ainda afirma que para se definir a qualidade em uma empresa, a maneira mais segura é através da política da qualidade, que pode incluir mais de

uma das abordagens citadas acima. Assim, conclui dizendo que o conceito de qualidade pode ser desdobrado em elementos básicos como:

- **Desempenho:** propriedades básicas do uso do produto;
- **Características:** funções secundárias que superam o desempenho básico;
- **Confiabilidade:** probabilidade de o produto apresentar defeito. Quanto menor essa probabilidade, maior será a qualidade percebida;
- **Conformidade:** refere-se à fidelidade do produto, desde o projeto, em relação aos padrões preestabelecidos;
- **Durabilidade:** diz respeito à vida útil do produto;
- **Atendimento:** agilidade e gentileza com o cliente (usuário), promovendo facilidade para reparo ou substituição do produto;
- **Estética:** avaliação pessoal decisiva, refletindo gostos individuais;
- **Qualidade percebida:** opinião pessoal em relação ao produto.

2.6 Principais Pensadores da Qualidade

a) W. Edwards Deming

De acordo com Marshall Junior et al. (2006, p.24-36) e Damazio (1998), Deming nasceu em 1906 e tornou-se PhD em física nos Estados Unidos. Convidado pelo governo japonês, em 1950, para proferir palestras para líderes industriais quando o objetivo japonês era a reconstrução do país com intuito de conquistar novos mercados e melhorar a reputação de seus produtos.

Suas idéias serviram de guia de conhecimento para a qualidade. Uma das mais importantes é a idéia da “Constância de Propósitos”, usada como agente libertador do poder de motivação a fim de criar em todos os colaboradores satisfação, orgulho e felicidade tanto no trabalho como no aprendizado.

A filosofia deste pensador, tido como um dos gurus da qualidade, tem em sua essência os atributos de liderança, a obtenção do conhecimento, a aplicação de metodologias estatísticas, compreensão e utilização das fontes de variação e perpetuação do ciclo de melhoria contínua da qualidade.

Deming elaborou 14 pontos que segundo ele, descrevem o caminho para qualidade total:

- **Ponto 1:** Criar propósitos de aperfeiçoamento constantemente para o produto / serviço, com intuito de torná-los competitivos, perpetuá-los pelo mercado para assim, gerar empregos;
- **Ponto 2:** Adotar a nova filosofia. Vive-se em uma nova era econômica, onde a administração ocidental deve orientar-se para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança rumo à transformação;
- **Ponto 3:** Extinguir a dependência de inspeção para adoção da qualidade e priorizar a internalização da qualidade do produto/serviço;
- **Ponto 4:** Eliminar a prática de negócio compensador baseado apenas no preço. Ao invés disso, deve-se minimizar o custo total e insistir na idéia de fornecedor exclusivo para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, focados na qualidade e na confiança;
- **Ponto 5:** Melhorar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviço, com a finalidade de aumentar a qualidade e a produtividade para reduzir os custos;
- **Ponto 6:** Capacitar e desenvolver pessoas no local de trabalho;
- **Ponto 7:** Adotar e estabelecer um estilo de liderança com o objetivo de ajudar as pessoas a realizar um melhor trabalho. Além da liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial carece de uma completa reformulação;
- **Ponto 8:** Extinguir o medo;
- **Ponto 9:** Abrir ligações entre departamentos. Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhar em equipe, sendo capazes de antecipar-se aos problemas que possam vir a surgir na produção ou durante a utilização dos produtos / serviços;
- **Ponto 10:** Acabar com *slogans*, exortações e metas que fazem relação aos empregados;
- **Ponto 11:** Eliminar cotas numéricas para os trabalhadores do “chão de fábrica”, a administração por objetivos (APO) e a administração por números e metas numéricas;
- **Ponto 12:** Remover barreiras que privem as pessoas de se orgulharem do seu próprio trabalho. Os supervisores devem voltar sua atenção para a qualidade e não para números. Permita aos colaboradores das áreas administrativas e de planejamento/engenharia o justo direito de orgulhar-se do produto de seu

trabalho. Isso significa a abolição das avaliações de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números;

- **Ponto 13:** Implementar um programa rigoroso de educação e auto-aperfeiçoamento para todos os colaboradores da organização;
- **Ponto 14:** Incentivar as pessoas da organização a trabalharem de modo a buscar e realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

(MARSHALL JUNIOR apud DEMING, 2006, p.36)

b) Joseph M. Juran

Segundo Marshall Junior et al. (2006, p.24-85), Juran foi o responsável por introduzir no Japão, em 1954, uma nova era no controle de qualidade. Enquanto as atividades relacionadas à qualidade baseavam-se nos aspectos tecnológicos das fábricas, a nova era se preocupava com a qualidade de forma global, onde a organização interagia de forma holística, envolvendo todos os semblantes do gerenciamento. Trata-se da filosofia do “Controle da Qualidade Total”, a qual Juran dividiu em três pontos fundamentais, chamados “Trilogia Juran”, que consiste em:

- **Planejamento:** é o processo que consiste em se preparar para conseguir os objetivos. Trata-se de uma série de atividades que têm por finalidade desenvolver os produtos e processos necessários, de modo que possa atender às necessidades dos clientes;
- **Controle:** processo no qual se deve garantir o cumprimento dos objetivos do planejamento, durante a execução das operações;
- **Melhoria:** processo que visa produzir em níveis de execução superiores e inovadores. Tem por finalidade aumentar positivamente os resultados de desempenho, seja ele incremental ou inovador.

Juran, diferentemente de outros teóricos, aplicou os conceitos da qualidade à estratégia empresarial, e não só à estatística ou aos métodos de controle total da qualidade. Suas idéias, pensamentos e opiniões se referem aos processos de negociação, onde para ele existe a maior e mais negligenciada oportunidade de melhoria; aos processos de gestão, que causam uma parcela significativa dos problemas da qualidade; e à melhoria da qualidade, que para ele é a principal prioridade do gestor, seguida do planejamento, que deve contar com o empenho das

peçoas, e da promoção do controle da qualidade, delegada aos níveis operacionais da empresa. Por fim, devido à crescente qualificação dos colaboradores, Juran acredita nas equipes autogerenciadas.

c) Armand Vallin Feigenbaum

Segundo Marshall Junior et al. (2006, p.39), Feigenbaum, é conhecido por ser um dos formuladores do conceito de “Controle da Qualidade Total” (*total quality control* – TQC). Ele afirma que a qualidade é um instrumento estratégico e que todos os colaboradores são responsáveis por ela. Afirma também que a qualidade está além de ser apenas uma técnica para eliminação de defeitos nas operações, é uma filosofia de gestão que se compromete com a excelência, volta-se para os aspectos externos da empresa e sua base está direcionada na orientação para o cliente.

O TQC fundamenta-se basicamente na idéia de que a qualidade interage com todas as funções e atividades da organização e não apenas à fabricação e à engenharia. O compromisso positivo com a qualidade torna-se fundamental. Como se vai desenvolver e conseguir esse comprometimento, é um fator que irá depender da cultura, da história, da política, dos recursos e da personalidade organizacionais. No entanto, o comprometimento deve partir da alta administração.

d) Philip B. Crosby

De acordo com Marshall Junior et al. (2006, p.40), atribui-se a Crosby os conceitos de “Zero Defeito”, que ele mesmo acredita não ser apenas um *slogan* e sim um padrão de desempenho, e “Fazer certo da primeira vez”. Para Crosby, qualidade significa estar em conformidade com especificações que variam de acordo com as necessidades dos clientes. A qualidade tem por objetivo produzir de acordo com as especificações, o que por sua vez incentiva as pessoas a melhorarem continuamente.

Para ele, a responsabilidade pela qualidade está nos gestores e não nos colaboradores, pois as iniciativas em relação à qualidade devem vir de cima para baixo e serem ensinadas através da liderança pelo exemplo, exigindo, assim, empenho da alta cúpula administrativa e a formação para o desenvolvimento de pessoas (colaboradores) em técnicas de melhoria da qualidade. Para tanto, ele defende, como elemento de seu modelo, a criação de um grupo estratégico de especialistas da qualidade nas organizações, bem como as técnicas de prevenção.

Os fundamentos filosóficos para a cultura da qualidade desejada são demarcados pelos quatro princípios de gestão da qualidade:

- A qualidade é definida como conformidade aos requisitos;
 - O sistema que leva à qualidade é a prevenção;
 - O padrão de execução é o zero defeito;
 - A medida da qualidade é o preço da não-conformidade.
- (MARSHALL JUNIOR et al., 2006, p.40)

e) Kaoru Ishikawa, Masaaki Imai e Genichi Taguchi

No lado japonês, destacaram-se esses três nomes. Ishikawa adaptou os ensinamentos de Deming à cultura japonesa. No Japão, é considerado o pai do TQC japonês, responsável por dar ênfase aos aspectos humanos e por implementar os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ). Masaaki Imai, adepto do pensamento onde o melhoramento contínuo depende da profunda transformação na mentalidade, na filosofia, nos métodos e nos objetivos das empresas. Para ele o melhoramento contínuo é o segredo do sucesso competitivo japonês. A filosofia de Genichi Taguchi, abrange todo o ciclo de produção, do *design* ao produto acabado. Sua definição de qualidade está relacionada à função das perdas, para a sociedade, geradas pelo produto.

2.7 Qualidade Total

Desde o início da difusão dos novos conceitos da qualidade aplicados no Japão, a qualidade total se tornou uma filosofia de trabalho nas organizações. A aplicação dos conceitos como uma filosofia foi alavancada por causa do próprio estilo de vida e da invejável disciplina do povo japonês.

Conforme Damazio (1998), Qualidade Total é a mudança da cultura organizacional através do princípio e da própria ação de mudança. Envolve intuição e lógica, utilizando métodos qualitativos e quantitativos atrelados aos fatores psicológicos das relações entre o capital e o trabalho. Para se atingir a Qualidade Total, é importante o envolvimento e comprometimento de todas as pessoas que atuam na organização, desde a alta-administração até a mais modesta posição da hierarquia organizacional, bem como os fornecedores e os próprios clientes.

Esse conceito aplicado ao Setor de Serviços, gera um produto final que é sempre um sentimento: satisfação ou não em relação às expectativas. De acordo

com Albrecht (apud LAS CASAS, 1999, p.16-20), qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência comercial deste tipo (serviços), tem para satisfazer uma necessidade, solucionar um problema ou beneficiar alguém. Portanto, é a capacidade de proporcionar satisfação.

No entanto, a qualidade total em serviços é a filosofia na qual a organização fornece qualidade e serviços superiores para seus clientes, proprietários e funcionários.

2.8 Princípios da Qualidade

Como foi dito anteriormente, a qualidade total é uma filosofia. E como toda filosofia, deve ter fundamentação em princípios preestabelecidos que devem estar presentes em toda atividade executada. Esses princípios são:

- **Total Satisfação do Cliente**

Conforme Damazio (1998), é o básico para toda a Gestão pela Qualidade Total. Deve-se analisar e avaliar como os clientes recebem os produtos ou serviços, de modo que a empresa possa atender as necessidades tanto dos clientes externos quanto os internos, buscando atender, inclusive, suas expectativas implícitas. Para poder medir o grau de satisfação dos clientes, a empresa deverá elaborar mecanismos de medição através de indicadores mensuráveis.

- **Gerência Participativa**

Este princípio, segundo Damazio (1998), busca estimular o surgimento de novas idéias e o desenvolvimento da criatividade das pessoas da empresa. Os responsáveis pelas gerências devem incorporar à cultura da empresa o ato de ouvir o que pensam os subordinados, através de um processo participativo, baseado na mobilização para motivar e incentivar buscando a sinergia entre as pessoas. Deve-se, portanto, buscar o consenso, de forma que os problemas sejam solucionados de uma forma participativa, e não por cumprimento de ordens da gerência.

- **Desenvolvimento dos Recursos Humanos**

Neste princípio, as atenções estão voltadas para o ser humano. Desenvolver pessoas por meio de uma política de recursos humanos focada na educação e

treinamento, valorizando e desenvolvendo o capital humano da empresa, é o fundamento básico deste princípio.

A qualidade de vida também está incorporada a este princípio, devendo a empresa manter a boa aparência das instalações de trabalho, boas condições de higiene e o bom funcionamento dos serviços de apoio, influenciando significativamente na disposição das pessoas para com o trabalho. (DAMAZIO, 1998)

- **Constância de Propósitos**

De acordo com Damazio (1998), a adoção de uma nova cultura é um processo lento e gradativo que sofre coerção em decorrência da cultura já existente. Para que a nova cultura seja absorvida, os princípios que fundamentam esta mudança devem ser repetidos, aceitáveis e reforçados constantemente até se tornarem intrínsecos.

A Alta Administração exerce um papel fundamental nessa mudança. A partir da coerência das idéias, juntamente com a perseverança e o diálogo, as pessoas envolvidas na mudança irão se motivar e manter a determinação para execução das tarefas.

- **Melhoria Contínua**

Segundo Damazio (1998), a filosofia da melhoria contínua surgiu quando as pessoas se conscientizaram de seus direitos. A partir daí, foram criadas várias leis de defesa do consumidor e as empresas procuraram garantir a qualidade de seus produtos / serviços. Por isso, esse princípio tem raízes filosóficas que busca uma mudança cultural na empresa voltada para qualidade.

Os avanços tecnológicos também influenciam nas necessidades dos clientes, e para que a melhoria contínua seja percebida pela empresa, é preciso superar as expectativas explícitas ou implícitas dos clientes.

Portanto, a renovação em produtos / serviços, o questionamento permanente das ações, criatividade para atrair pessoas e o desenvolvimento dos recursos humanos, são evidências da mentalidade em melhoria contínua, pois deste modo é possível medir o desempenho através dos indicadores e com isso planejar as ações necessárias à melhoria dos produtos / serviços.

- **Gerência de Processos**

Para gerenciar processos, conforme Damazio (1998), é preciso aplicar em cada um o ciclo PDCA (Planejar, executar, Verificar e Agir Corretivamente) e acompanhar os desempenhos, mais uma vez, através dos indicadores que irão medir a produtividade (eficiência) e a qualidade (eficácia).

- **Delegação de Poderes**

De acordo com Damazio (1998), delegar quer dizer transferência de poder, compartilhando as responsabilidades. Neste princípio da qualidade, a delegação do poder requer agilidade nas decisões, além de uma comunicação eficaz e um sistema de informação de desempenho ágil entre a empresa, os clientes e fornecedores.

Seguindo o terceiro princípio citado (Desenvolvimento dos Recursos Humanos), a empresa deve evidenciar a capacitação dos níveis gerenciais para delegar, provendo os recursos necessários para aquele que recebeu a delegação.

- **Gerência de Informação e Comunicação**

A filosofia da Qualidade Total precisa ser absorvida por todos os colaboradores, que por sua vez, devem ter conhecimento da missão, do planejamento estratégico, dos propósitos e dos planos empresariais.

Para disseminar as informações deverá haver um sistema de informação e comunicação que possa veicular as informações a ser conhecidas, gerenciadas por pessoas especializadas, capazes de disseminar a informação de maneira correta, para as pessoas certas, no momento exato. Para fluir, a eficácia desse sistema deverá obedecer os requisitos de agilidade, seletividade e integridade, além de propiciar total transparência da organização diante dos colaboradores, clientes e fornecedores. (DAMAZIO, 1998)

- **Garantia da Qualidade**

Segundo a Associação...(2005) NBR ISO 9000:2005 Sistema de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário, a garantia da qualidade é uma parte da gestão da qualidade que está objetivamente direcionada para proporcionar confiança adequada de que os requisitos da qualidade estão sendo atendidos nos processos para produção de produtos / serviços.

Quando se padroniza um processo, procura-se assegurar a confiabilidade do mesmo, para torná-lo estável. Ao documentar um processo, busca-se a segurança de que as mudanças introduzidas não permitam a ocorrência de falhas no repasse do conhecimento técnico. Assim, prevalece o pensamento da melhoria contínua.

É preciso fazer certo na primeira vez, principalmente no Setor de Serviços, onde os serviços são consumidos no ato da produção.

- **Busca da Perfeição**

Esse princípio, segundo Damazio (1998), busca um padrão de perfeição baseado em um desempenho cujo a meta é o “Zero Defeito”, um princípio que precisa ser incorporado por todos os colaboradores, do mais alto ao mais baixo nível hierárquico.

Os colaboradores, sem exceção, devem conhecer plenamente, através dos processos documentados, a forma correta de se fazer as atividades. No entanto, os desvios podem ocorrer, mas deverão ser medidos utilizando-se técnicas e ferramentas da qualidade para tratar as não-conformidades e planejar as ações corretivas. Sabe-se que prevenir é mais barato que corrigir. Deste modo, os colaboradores devem estar conscientizados para prevenção e monitoramento dos processos, a fim de evitar esses desvios.

2.9 Ferramentas e Técnicas Gráficas da Qualidade Total

Para se obter a melhoria contínua nos procedimentos, é preciso estar diariamente em busca deste propósito. Para tanto, pode-se recorrer à técnicas e ferramentas gráficas que possam dar suporte para gestão e ajudar na solução de problemas.

São técnicas que irão ajudar o gestor a saber as variações, a entender como funcionam os procedimentos, as prioridades na resolução de problemas e a eficácia das mudanças aplicadas.

A seguir são listadas as principais técnicas e ferramentas da qualidade:

2.9.1 Fluxograma

Para Damazio (1998), trata-se da representação gráfica, através de diagrama, de todas as etapas de um processo representadas passo a passo, de modo que se possa verificar como o processo funciona, permitindo identificar o relacionamento

das etapas do processo entre si e a descoberta de eventuais falhas. Para sua representação gráfica, são usados símbolos que caracterizam as ações e atividades a serem realizadas na execução dos processos.

Os principais tipos de fluxogramas são:

a) Fluxograma Sintético

Segundo Cruz (1998), esse tipo de fluxograma serve para representar um processo ou um conjunto de atividades de forma genérica, de forma sintética, como o próprio nome sugere. As informações contidas nesse fluxograma são genéricas. Não há títulos, cargos, localização da atividade, existe somente a informação genérica sobre o que cada um faz.

O fluxograma sintético é interessante quando se precisa apenas de um conhecimento superficial do processo ou até mesmo quando for discutir com quem não conhece o processo de forma detalhada.

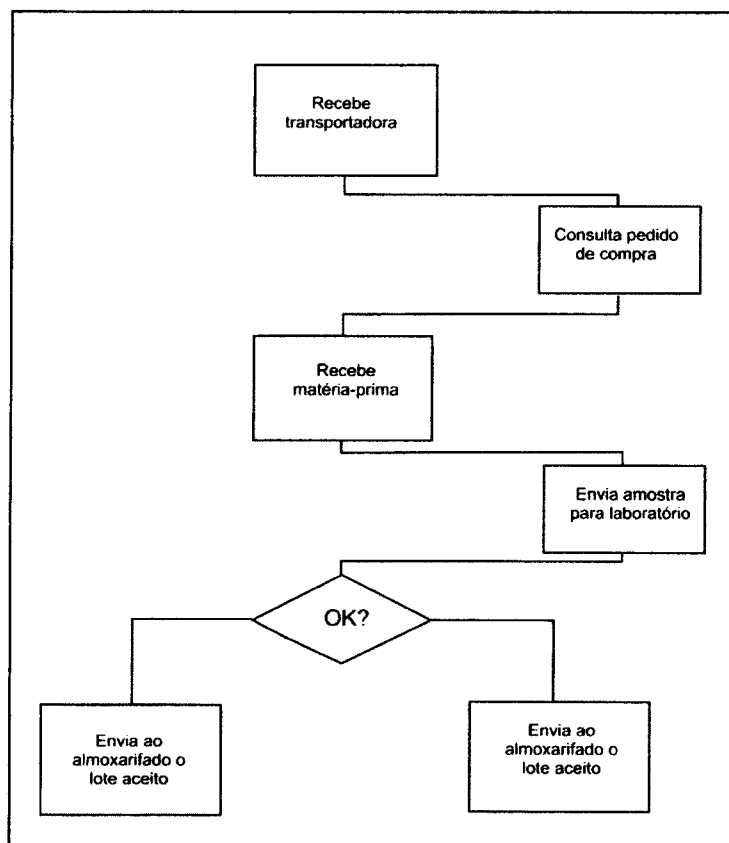


Figura 1 – Fluxograma sintético
Fonte: Adaptado de Cruz (1998).

b) Fluxograma de Bloco

Tem sua origem no chamado “diagrama de bloco”, um instrumento muito utilizado por analistas de sistemas. O fluxograma de bloco é muito parecido com o sintético, pois também expõe de forma resumida os passos do processo. As diferenças entre eles é o fato de que o fluxograma de blocos pode apresentar o fluxo alternativo, quando existir; pode determinar se o processo é negativo ou positivo; e os passos das atividades podem ser escritos dentro dos símbolos. (CRUZ, 1998).

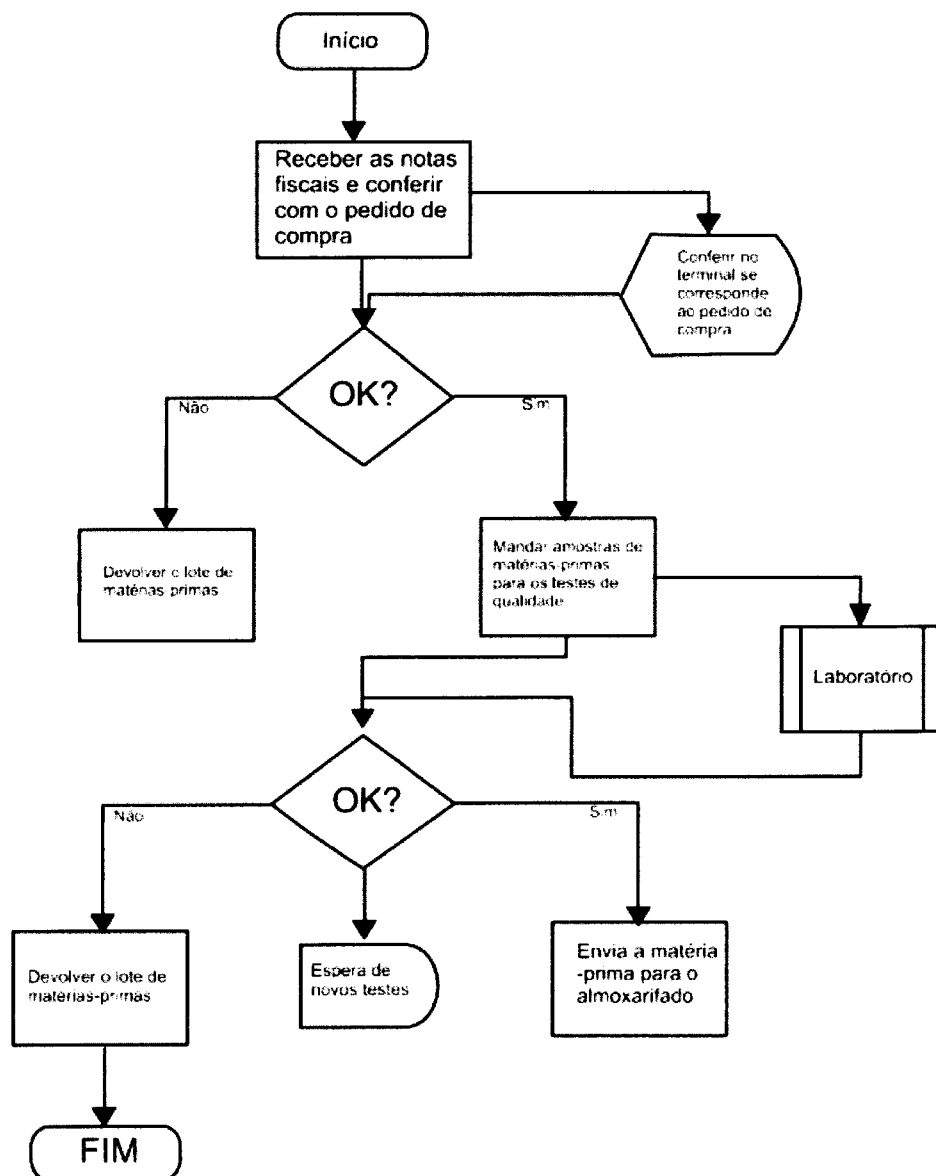


Figura 2 – Fluxograma de blocos
Fonte: Adaptado de Cruz (1998).

d) Fluxograma administrativo

Para Cury (2000), esse fluxograma faz uso da mesma simbologia do fluxograma vertical, com a vantagem de poder ser elaborado adotando alguns recursos técnicos que permitem uma apresentação mais compreensível da rotina, facilitando assim sua análise e posterior racionalização. É um modelo que possibilita ampla visão do sistema analisado, e que por isso permite que qualquer trabalho, até o mais complexo, possa ser subdividido em elementos simples, facilitando o estudo individual dos itens, sem que se fique perdido na grandiosidade dos detalhes que o constituem, principalmente nos sistemas de alta complexidade, compostos por diversas e variadas rotinas.

O fluxograma administrativo é de grande importância na pesquisa de fluxos de trabalho, pois visa sua racionalização e permite identificar falhas na distribuição de encargos, *layouts* e formulários inadequados, processamento incoerente do trabalho, dentre outros aspectos característicos do ambiente administrativo.

Deste modo, por meio de uma eficiente exposição fidedigna dos fatos como realmente ocorre, o fluxograma administrativo permite o diagnóstico de pontos falhos, das mais diversas origens, que podem justificar as deficiências registradas na execução dos serviços.

e) Fluxograma Global

Como o próprio nome sugere, este fluxograma oferece uma visão global do fluxo de trabalho e tem a peculiaridade de exibir os órgãos no fluxo sob a forma de colunas. Esse fluxograma é o mais apropriado para se transmitir o fluxo de trabalho para toda a organização. Ele se concretiza quando o analista executa o levantamento da rotina, com a adoção do fluxograma vertical, elabora o global para análise e após a racionalização, estabelece o sistema ideal de melhor entendimento para os usuários. (CURY, 2000).

2.9.2 Brainstorming

De acordo com Damazio (1998), é uma técnica que tem por finalidade gerar grandes quantidades de idéias, a partir de um problema exposto, em um curto período de tempo. Através de um grupo de pessoas e um mediador, pode ser do tipo estruturado, quando cada pessoa dá uma idéia por rodada, e não-estruturado, que é quando as idéias fluem à vontade e a reunião é controlada pelo mediador para que

as pessoas coloquem uma idéia de cada vez, sendo possível registrar por escrito cada uma delas. Existem algumas regras para realização do brainstorming, mas a regra essencial é nunca criticar as idéias lançadas na reunião. Todas as idéias serão avaliadas em um outro momento.

2.9.3 Votações Progressivas

Esta técnica é utilizada na redução do número de idéias geradas após a reunião do brainstorming. Tem por objetivo, selecionar as idéias mais pertinentes ao problema. Trata-se de uma seção estruturada de votos, utilizada pela equipe para reduzir o número acerca de três a cinco idéias. (DAMAZIO, 1998)

2.9.4 Diagrama de Afinidades

Segundo Damazio (1998), este diagrama é utilizado para agrupar um grande número de idéias, opiniões, ou preocupações em relação a um tópico específico. A partir de um grande número de idéias, esta técnica permite organizá-las em grupos de acordo com a relação natural que exista entre elas. É uma técnica utilizada na organização das idéias geradas no brainstorming.

2.9.5 Técnica Nominal de Grupo - TNG

Segundo Damazio (1998), a TNG, como é também conhecida, trata-se de uma técnica que é usada para proporcionar igualdade de participação, dentre os membros do grupo, na seleção de idéias e análise de problemas. A TNG tem por objetivo evitar que pessoas experientes ou ocupantes de cargos hierárquicos mais elevados, exerçam influência na hora de selecionar em grupo os problemas que deverão ser solucionados. Deste modo, combate-se o sentimento de que os problemas dos menos experientes ou os que ocupam cargos hierárquicos mais baixos, nunca sejam abordados.

2.9.6 Análise do Campo de Forças

Este é o tipo de análise onde se sugere que “forças indutoras” atuam provocando mudanças, e forças restritivas bloqueiam estas mudanças. Caso não haja mudança, significa que as forças opostas são iguais ou então as restritivas estão fortes suficientemente para impedir qualquer “movimento”.

A Análise do Campo de Forças auxilia na mudança pelo fato de obrigar as pessoas a pensarem em grupo sobre as faces da mudança almejada e porque encoraja essas pessoas a buscar, pelo consenso, a prioridade relativa dos fatores envolvidos em cada lado do campo de forças. (DAMAZIO, 1998)

2.9.7 Benchmarking

De acordo com Damazio (1998), o benchmarking é usado para se comparar um processo com um outro já reconhecido como boa referência, a técnica do benchmarking serve para identificar oportunidades de melhorias. Compara processos e desempenho de produtos e serviços com outros processos já reconhecidos como modelo de referência, de forma que se possa identificar metas e estabelecer prioridades para elaboração de planejamento que proporcione vantagem competitiva.

2.9.8 Método “5W1H”

Conforme Damazio (1998), este é um método de ação usado para estabelecer itens de controle de um processo. Para tanto se faz necessário estabelecer características para medir e assegurar a qualidade do produto, o custo do produto, o atendimento ao cliente, o moral da equipe e a segurança do cliente e da equipe. Deste modo, é elaborado um quadro de relacionamento onde nas linhas horizontais tem-se os itens de controle já citados acima e nas colunas (vertical), tem-se as características, que irão surgir a partir de questionamentos (perguntas) do tipo:

- WHAT (O Que?): O que será medido?
- WHO (Quem?): Qual será a função responsável por executar as medidas?
- WHEN (Quando?): Quando será realizada a medida?
- WHERE (Onde?): Onde serão realizadas as medidas?
- WHY (Por Que?): Por que precisa ser medido?
- HOW (Como?): Como se irá coletar os dados para medida?

Percebe-se que as cinco primeiras perguntas começam com a letra “W”, no idioma inglês, e que a última pergunta começa com a letra “H”, no mesmo idioma. Então, eis a razão do método se chamar “5W1H”.

2.9.9 Diagrama de Causa e Efeito

É também conhecido como diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Espinha-de-Peixe. Este diagrama é utilizado para identificar a relação entre um efeito e as possíveis causas de um problema específico. Deve também ser usado para análise de um processo que está produzindo resultado positivo. Assim, permitirá a prática da prevenção, tornando mais confiáveis as etapas do processo. (DAMAZIO, 1998)

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto à natureza, este trabalho irá tratar-se de uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática ao problema da falta de padronização e controle dos processos da empresa, e a ausência de um sistema de gestão da qualidade que possa garantir aos clientes uma maior confiabilidade e segurança na prestação do serviço.

Em relação à forma de abordagem, a pesquisa terá cunho qualitativo, pois o método de abordagem caracteriza-se pela observação, registro e análise de interações reais entre pessoas e sistemas.

Quanto ao objeto, será uma pesquisa de caráter exploratório, tendo em vista que explora profundamente um determinado problema com intuito de obter maiores informações e estabelecer um maior conhecimento daquilo que está sendo pesquisado. Envolve levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema.

O procedimento técnico desta pesquisa será o estudo de caso, que segundo Aguiar (1998), trata-se de um estudo profundo de um objeto, de modo que se permita seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2 Definição da área ou população-alvo do estudo

Segundo Aguiar (1998), deve-se considerar que a amostra da pesquisa deve ser extraída do universo, sendo “N” e “n” o tamanho do universo e o tamanho da amostra, respectivamente.

O universo da pesquisa se resume à própria empresa em estudo. A amostra para o estudo de caso é do tipo censitária, ou seja, abrange a totalidade do quadro de colaboradores efetivos, tendo em vista que a empresa é composta por dois diretores, um gerente, dois funcionários que coordenam o macro processo de custódia de arquivos e um “moto boy”. Todos responderam apenas perguntas que dizem respeito ao processo de custódia de arquivos.

3.3 Plano de coleta de dados

Para se coletar os dados referentes aos processos, foi planejada a utilização das ferramentas de entrevista e observação.

A entrevista, segundo Cruz (1998), talvez seja a técnica mais importante para levantamento e documentação das atividades de um processo. Através dela é possível se obter conhecimentos a respeito das peculiaridades da organização. Se bem realizada faz o pesquisador ganhar tempo. No entanto, não se pode confundir a conversa com uma entrevista, por mais aberta que ela seja.

Por outro lado, a observação é uma técnica que requer certa prática para execução. De acordo com Cruz (1998), o observador deve se colocar de forma conveniente para observar as atividades objeto de sua pesquisa. Esta observação, no entanto, poderá se dar de forma aberta ou secreta. Porém, quando se fala em observação secreta, não significa agir de forma desonesta ou antiética. O motivo é apenas para não influenciar o resultado da observação.

3.4 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento para coleta de dados foi utilizado o modelo de entrevista em profundidade. De acordo com Aguiar (1998), este tipo de entrevista pode ser do tipo não diretiva ou semi-estruturada. Neste estudo de caso foi utilizada a entrevista em profundidade do tipo não diretiva, pois o entrevistador dá ao entrevistado uma ampla liberdade, em coerência com o tema, para que o mesmo possa se expressar da maneira mais conveniente. Em caso de desvio do tema por parte do entrevistado, cabe ao entrevistador conduzi-lo de volta ao tema.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a descrição e análise dos dados oriundos da pesquisa bibliográfica, da observação participativa e da entrevista aberta, de abordagem qualitativa, que foi realizada na própria empresa no mês de julho de 2007. Os dados coletados foram analisados em coerência com a estratégia da empresa de implantar um sistema informatizado de gerenciamento do processo de custódia de arquivos para, a partir daí, provocar tensão estrutural de modo a impulsionar a mudança organizacional.

Esta pesquisa buscou mapear os principais processos existentes, de forma detalhada, para elaborar um padrão documental, que caracteriza o início para se instituir o Sistema de Gestão da Qualidade.

4.1 Descrição dos dados coletados

Primeiramente, foi entrevistado o coordenador do processo de custódia e o responsável pelo atendimento às requisições. Em seguida, foram entrevistados o gerente geral da empresa e os dois diretores. As perguntas se referem à descrição das atividades com a intenção de se obter informações para mapear todos os processos referentes à custódia de arquivos. Os dados coletados foram descritos em forma de fluxo. São confiáveis, pois retratam a situação real de como são realizados os processos.

Com os diretores, a entrevista teve seu foco voltado para o comprometimento da direção em relação à intenção de implementar um Sistema de Gestão da Qualidade e para as estratégias que a empresa pretende adotar para oferecer uma melhor qualidade na prestação dos seus serviços aos clientes.

Os fluxos oriundos da pesquisa ilustram os quatro principais processos, que são: Atendimento à Requisições; Entrega de Lote Requisitado; Devolução de Lote Requisitado; e, Incorporação de Novos Arquivos.

As rotinas dos processos foram desenhadas utilizando-se a ferramenta de fluxogramas. Porém, esses fluxos não estão em forma de documento nem padronizados. Esta representação gráfica foi feita para se ter um esboço real das rotinas coletadas a partir da entrevista, pois elas refletem a realidade dos processos de acordo com o que realmente acontece na organização, cabendo, ao pesquisador, no momento pertinente, exibir os fluxos inserindo as recomendações e respondendo aos objetivos específicos a que se propõe este trabalho monográfico.

Os dados coletados dizem respeito às atividades rotineiras exibidas passo a passo através dos seguintes processos:

4.1.2 Atendimento à requisições

É o contato inicial com o cliente. Este contato é feito de forma virtual (via e-mail ou por telefone) e tem como objetivo receber as requisições do cliente com os documentos que o mesmo pretende resgatar. A empresa estipula um prazo de até 24 horas para realizar o atendimento do contato inicial à entrega do lote de documentos requisitados.

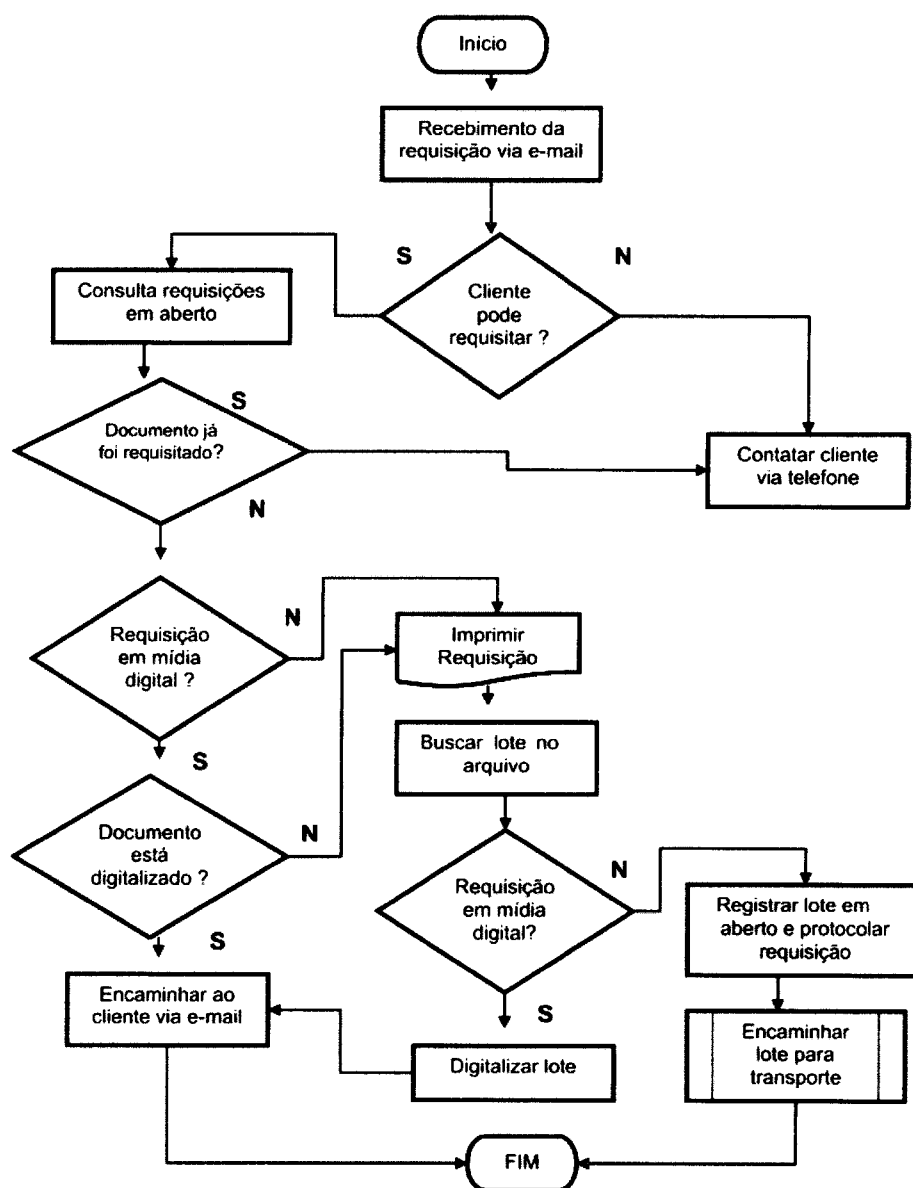


Figura 4 – Fluxograma do processo “Atendimento à requisições”
Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

4.1.3 Entrega de lote requisitado

Este é o processo no qual a empresa realiza para efetivar a entrega do lote requisitado pelo cliente. Trata-se de um processo logístico que a empresa inseriu no serviço a fim de agregar valor ao mesmo.

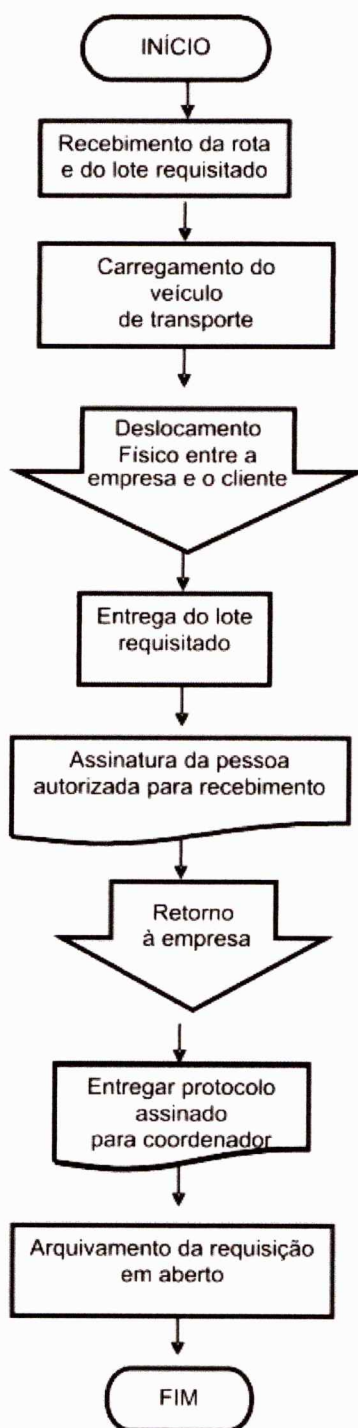


Figura 5 – Fluxograma do processo “Entrega de lote requisitado”
Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

4.1.4 Devolução de lote requisitado

Como o próprio nome sugere, este é o processo que a empresa realiza para resgatar os arquivos requisitados em um momento anterior. O cliente manifesta seu interesse em devolver o lote e a empresa executa o processo para rearquivar os documentos.

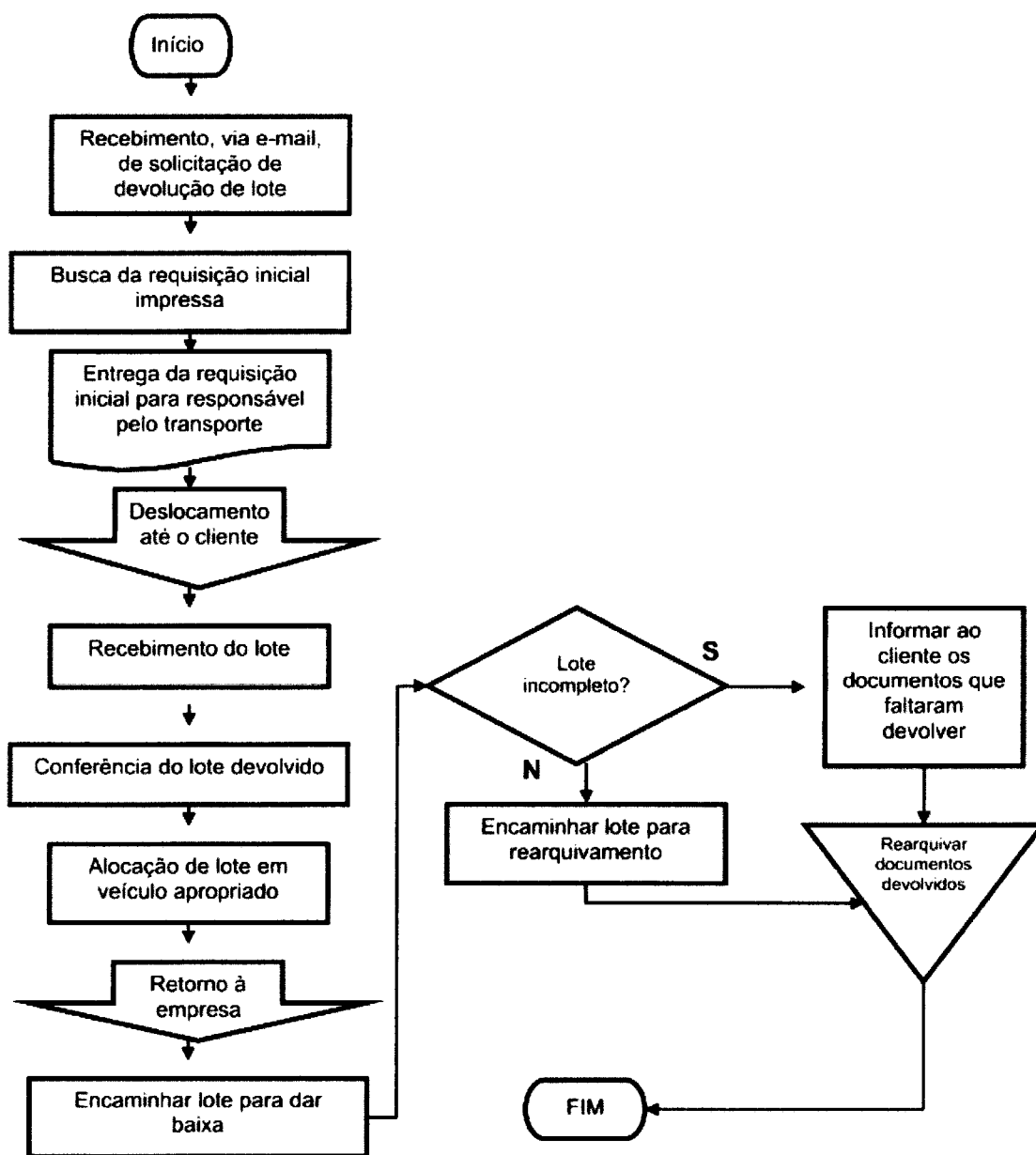


Figura 6 - Fluxograma do processo "Devolução de Lote Requisitado"
Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

4.1.5 Incorporação de novos arquivos

A incorporação de novos arquivos tem por objetivo inserir novos volumes no arquivo geral, atendendo à demanda dos clientes e gerando novos endereçamentos (espaço físico) para custodiar as caixas novas sem comprometer a prestação do serviço. Esse processo só deveria ser iniciado quando o coordenador da custódia confirmar que há espaço físico disponível para a demanda em questão.

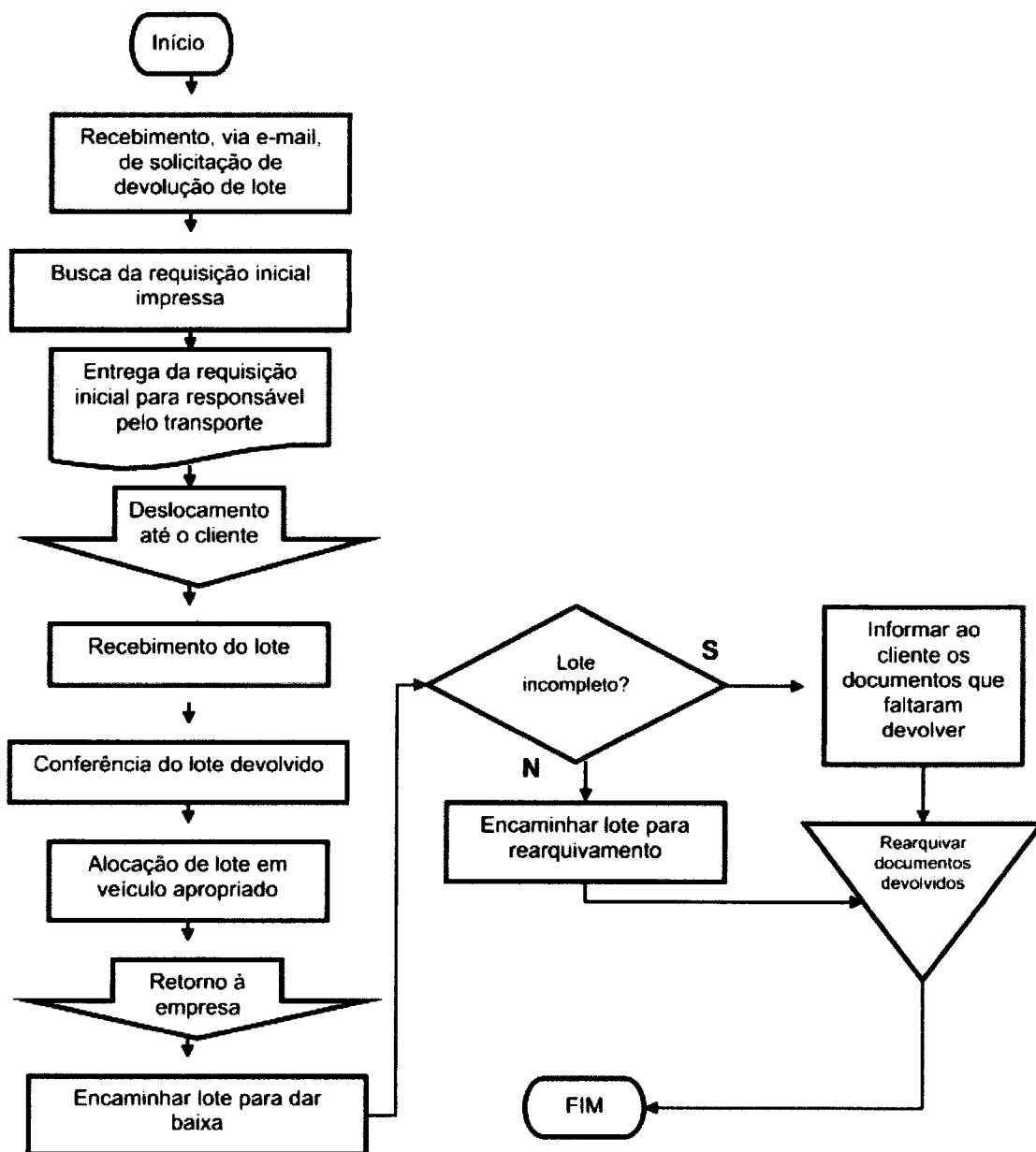


Figura 7 – Fluxograma do processo “Incorporação de novos arquivos”
Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

4.2 Análise dos dados coletados

A partir da entrevista aplicada aos colaboradores responsáveis pelo macro processo de custódia de arquivos, pôde-se detectar que as rotinas dos processos não são documentadas, sendo os passos para realização das atividades, memorizados pelos responsáveis, que por sua vez têm a liberdade de aplicar melhorias quando acharem necessário. No entanto, essas melhorias, quando ocorrem, não são registradas nem são analisadas criticamente como mudança de um padrão, não havendo, portanto, indícios de padronização ou aplicação da filosofia de melhoria contínua dos processos.

A entrevista comprova que o mesmo processo, realizado pela mesma pessoa, não segue uma rotina, pois o fato do mesmo não ser padronizado e documentado, muitas vezes faz com que as pessoas pulem uma ou mais etapas, ou até mesmo não siga a ordem correta requerida. Dessa forma, o processo é entendido apenas pela pessoa executante. Na entrevista, os colaboradores que atuam na custódia, esqueceram de falar pelo menos uma etapa, cada um, e isso foi identificado, durante a conversa, pelos questionamentos do entrevistador.

A análise dos dados coletados parte do pressuposto de que a empresa pretende adotar o sistema informatizado de gestão do processo de custódia de arquivos. Desta forma, fica de melhor compreensão analisar os dados coletados de cada subprocesso individualmente.

Observando o “atendimento às requisições”, pode-se identificar que é possível reduzir os passos do processo e aumentar a praticidade do cliente. Desta forma, a função de atendimento telefônico e verificação de e-mails seriam extintas, podendo o funcionário que antes ocupava esta função, ser remanejado para uma outra, ficando a possibilidade do sistema ser controlado por mais de um colaborador, proporcionando a agilidade nas solicitações dos clientes e uma maior capacidade de atendimento.

Neste modelo desejado, todos os colaboradores que têm acesso ao sistema podem visualizar os pedidos de requisições dos clientes, por exemplo.

Sobre o processo de “entrega de lote requisitado”, não cabe fazer análise crítica em relação ao sistema informatizado que a empresa pretende implantar, pelo fato da atividade de entrega não receber influência significativa desse sistema para sua execução, pois o sistema é apenas uma ferramenta tecnológica de controle e suporte para o gerenciamento do macro processo. A análise deste procedimento

tem seu foco voltado para a suposta possibilidade que o cliente terá, por intermédio do sistema, de saber quando o conteúdo de sua requisição foi encaminhado para entrega.

Por outro lado, a “devolução de lote requisitado” pode ter etapas eliminadas e, desta forma, ganhar redução significativa no tempo de execução. Analisando o fluxo, percebe-se que o sistema informatizado poderia prover o controle das informações de forma centralizada no sistema, ficando, o processo, menos burocrático. Não precisando, inclusive, que o colaborador efetue o resgate de requisições anteriores para saber se a requisição de número “x” foi completamente devolvida ou se ainda está com alguma caixa “em aberto”.

Na “incorporação de novos arquivos”, o fluxo informa que o cliente manifesta, via telefone ou e-mail, sua intenção de adicionar novos volumes ao arquivo da empresa. A incorporação, para ser efetivada, requer que a empresa de custódia terceirizada de arquivos elabore um aditivo contratual para estabelecer novas diretrizes ao convênio em relação ao novo volume a ser incorporado. Trata-se, então, de um outro tipo de procedimento que diz respeito ao convênio entre a empresa e o cliente. Para esta pesquisa, só interessa mapear o processo que envolve a ação de pegar o novo volume a ser incorporado e inseri-lo no arquivo da empresa de custódia terceirizada. Portanto, analisando criticamente, este processo só deveria se iniciar após o acerto contratual entre a empresa e o cliente, bem como a confirmação da disponibilidade do espaço físico no arquivo da empresa de custódia terceirizada.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões e recomendações em relação à análise da pesquisa. Serão, também, respondidos todos os objetivos específicos citados no capítulo primeiro.

5.1 Conclusões

Ao final da análise dos dados, utilizando-se a técnica da entrevista aberta, da fluxogramação e da observação participativa, pode-se afirmar que os processos que compõe a custódia de arquivos na empresa estudada, nunca foram documentados e não são entendidos por todos de uma forma única e padronizada.

As rotinas dos processos foram coletadas descrevendo uma forma ordenada passo a passo, mas que não segue necessariamente a mesma ordenação a cada novo *input*. Contudo, através da análise dos fluxos e a partir da estratégia de implantar um sistema informatizado de gerenciamento dos arquivos e relacionamento com o cliente, é possível eliminar alguns passos dos processos, sem comprometer sua eficiência, para que se possa proporcionar um melhor aproveitamento das funções, garantindo mais precisão e agilidade na execução dos processos.

Desta forma, os objetivos propostos foram atingidos, pois através da entrevista os dados para o mapeamento foram coletados. A partir daí, foi possível elaborar em forma de documento, um padrão (Instrução de Trabalho) para todos os subprocessos e ilustrá-los por meio de fluxogramas. Por fim, a análise crítica e comparativa entre as situações atual e desejada, expôs as melhorias que podem ser inseridas nos processos.

5.2 Recomendações

Os processos foram padronizados e documentados em forma de Instrução de Trabalho. Essa documentação é um dos passos iniciais para implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Então, recomenda-se que a empresa inicie uma política prática voltada para a filosofia da qualidade e, de fato, possa implantar seu sistema e até mesmo certificá-lo. Desta forma, a organização pode atingir um resultado mais eficaz e o Sistema de Gestão da Qualidade poderá garantir mais segurança e confiabilidade para o cliente.

As informações acerca da execução dos processos passo a passo, foram coletadas no primeiro momento e posteriormente foram inseridas as melhorias pertinentes para comparar a situação atual e desejada dos processos em coerência com as estratégias da empresa.

Para aplicação de melhorias foi utilizado como método de ação, além da análise crítica do entrevistador / pesquisador, a ferramenta “5W1H”, que define o objetivo, o prazo, os responsáveis, o local e as condições necessárias para a realização de cada processo. As instruções de Trabalho informam o que será feito naquele momento específico; qual a função responsável por executar a atividade; quando será realizado o processo; porquê precisa ser realizado tal processo; onde será executado o processo; e, como será realizado cada passo do processo.

Foi elaborada uma Instrução de Trabalho, como documento padrão, para cada processo. Esses documentos têm sua nomenclatura elaborada da seguinte forma: Primeiro as iniciais do nome do documento; em segundo vem o nome da empresa (ou sigla) em caixa alta; em terceiro a numeração ordenada; e, por último o nome do processo. Exemplo: IT – INDEX – 01 “Atendimento à Requisições”.

O mapeamento foi realizado para provocar tensão estrutural e ocasionar uma melhoria nos processos, tendo em vista que a empresa deve viabilizar sua intenção estratégica de implantar um sistema informatizado onde se possa atender o cliente de forma eficiente e deixar o serviço mais intangível, quase como um auto-atendimento. A implantação do sistema é a melhoria mais significativa a ser adotada. Esse sistema vai se chamar “E-Custódia” e será produzido com base nas instruções de trabalho produzidas nessa pesquisa.

5.2.1 Instrução de trabalho: IT – EMPRESA – 01 “Atendimento à Requisições”

O atendimento às requisições teve sua melhoria focada na redução do tamanho do processo e na praticidade ganha pelo cliente. A mudança também se reflete no remanejamento, para outra função, do colaborador que era responsável em receber as requisições via telefone e e-mail. Esta melhoria propõe que todos os colaboradores possam visualizar pelo sistema os pedidos de requisições dos clientes.

5.2.2 Instrução de trabalho: IT – EMPRESA – 02 “Entrega de Lote Requisitado”

A melhoria neste processo se resume, primeiramente, à formalização como documento, à padronização e a exibição de informações necessárias ao processo. Outro fator é que, através do sistema “E-Custódia”, o cliente poderá saber, quando o conteúdo de sua requisição foi encaminhado para entrega.

5.2.3 Instrução de trabalho: IT – EMPRESA – 03 “Devolução de Lote Requisitado”

Este processo também obteve redução de tamanho. Com a utilização do sistema, ganhou mais controle em relação às requisições que não tiveram suas caixas todas devolvidas e constam documentos que ainda permanecem com *status* “em aberto”.

5.2.4 Instrução de trabalho: IT – EMPRESA – 04 “Incorporação de Novos Arquivos”

Na incorporação, a melhoria diz respeito ao espaço físico do arquivo, pois esse processo só deve ser iniciado quando o coordenador da custódia confirmar que há espaço físico disponível para a demanda em questão e quando as partes (empresa e cliente) firmarem acordo contratual entre si.

LOGOMARCA	ATENDIMENTO A REQUISIÇÕES		IT – EMPRESA - 01
			PÁGINAS 1/2

OBJETIVO: Atender às requisições solicitadas, via sistema, pelos clientes.			
CONDIÇÕES NECESSÁRIAS: - Domínio sobre o software E-Custódia - Conhecimento do sistema de endereçamento do arquivo físico.		QUEM: Colaboradores do Setor de Custódia de arquivos	
		ONDE: Na empresa	
		QUANDO: Sob demanda	
ATIVIDADES: 1) Receber a requisição do cliente pelo Sistema E-Custódia; 2) Analisar a mídia do conteúdo requisitado; 3) Analisar se o lote requisitado está digitalizado; 4) Enviar o lote digital para o cliente através de troca eletrônica de dados; 5) Descarregar informações, de endereçamento do lote no Arquivo Físico, através de dispositivo móvel (palm-top); 6) Busca pelo lote no Arquivo Físico; 7) Transferência do lote para despacho; 8) Transferência do lote para digitalização; 9) Digitalização do lote através de scanner industrial; 10) Re-arquivamento do lote;			
INSPEÇÃO EFETUADA: NA			
RESULTADOS ESPERADOS: Clientes atendidos			
EXCLUSÃO(ÕES): NA			
EMIÇÃO INICIAL: / /	REV.: 00	DATA: / /	APROVAÇÃO: Diretor Geral da Empresa

Figura 8 – IT – EMPRESA – 01 “Atendimento à Requisições” (Folha 01)
 Fonte: Recomendações da pesquisa (2007).

LOGOMARCA	ATENDIMENTO À REQUISIÇÕES	IT – EMPRESA - 01
		PÁGINAS 2/2

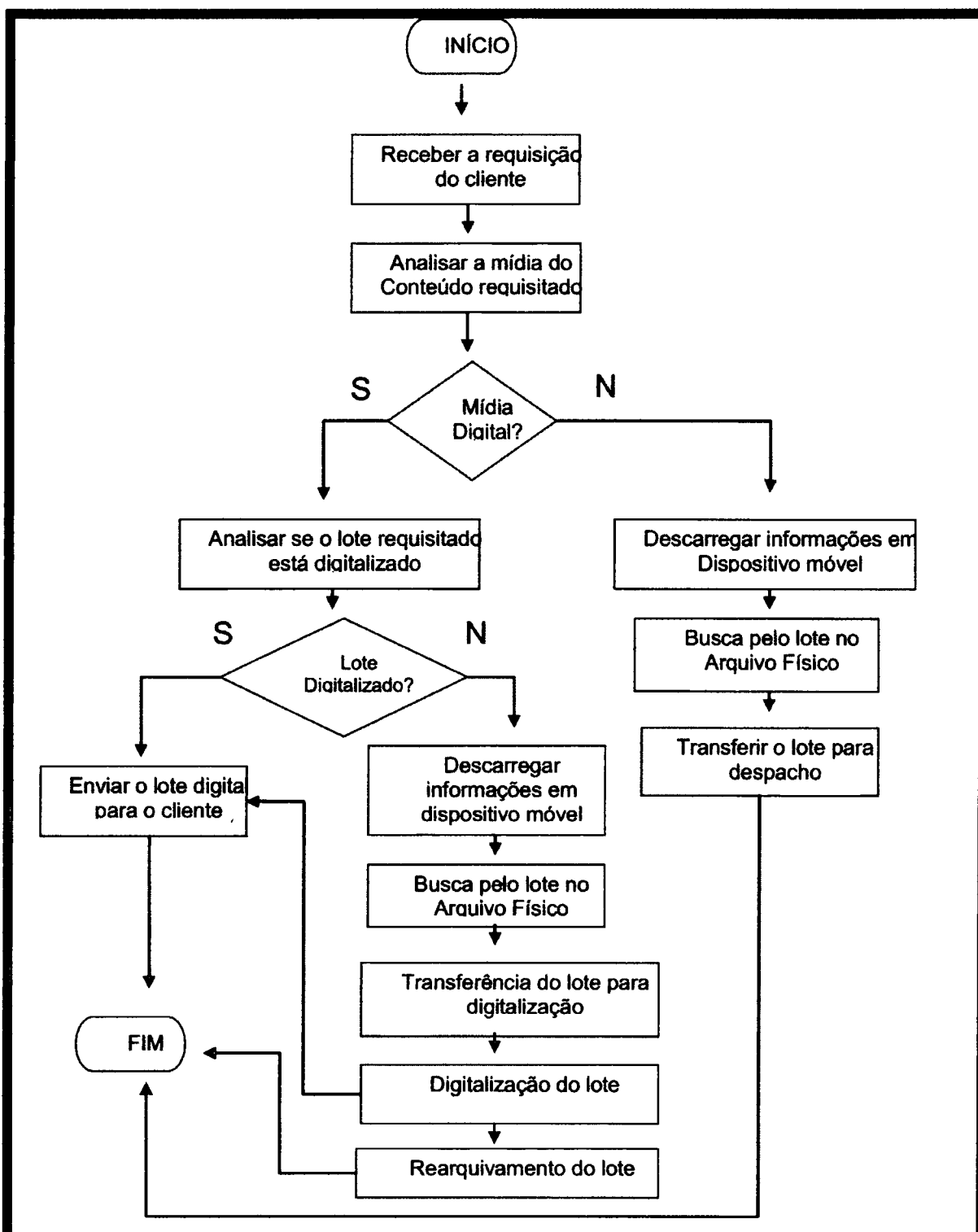


Figura 8.1 – IT – EMPRESA – 01 “Atendimento à Requisições” (Folha 02)
 Fonte: Recomendações da pesquisa (2007).

LOGOMARCA	ENTREGA DE LOTE REQUISITADO		IT – EMPRESA – 02
			PÁGINAS 1/2

OBJETIVO: Entregar ao cliente o lote de documentos requisitado			
CONDIÇÕES NECESSÁRIAS: - Cliente realizar requisição - Veículo apropriado - Rota pré-estabelecida		QUEM: Colaborador responsável pelo transporte	
		ONDE: Na empresa	
		QUANDO: Sob demanda	
ATIVIDADES: 1) Recebimento da rota e do lote requisitado; 2) Carregamento manual do veículo de transporte; 3) Deslocamento físico entre a empresa e o cliente, em veículo apropriado; 4) Entrega do lote requisitado para pessoa responsável por recebimento; 5) Assinatura do protocolo, na requisição, por pessoa autorizada; 6) Retornar à empresa; 7) Entregar requisição com protocolo assinado para o coordenador da custódia; 8) Arquivamento da requisição “em aberto”.			
INSPEÇÃO EFETUADA: NA			
RESULTADOS ESPERADOS: Entregar no prazo e sem falhas, o lote requisitado			
EXCLUSÃO(ÕES): NA			
EMIÇÃO INICIAL: / /	REV.: 00	DATA: / /	APROVAÇÃO: Diretor Geral da Empresa

Figura 9 – IT – EMPRESA – 02 “Entrega de Lote Requisitado” (Folha 01)
 Fonte: Recomendações da pesquisa (2007).

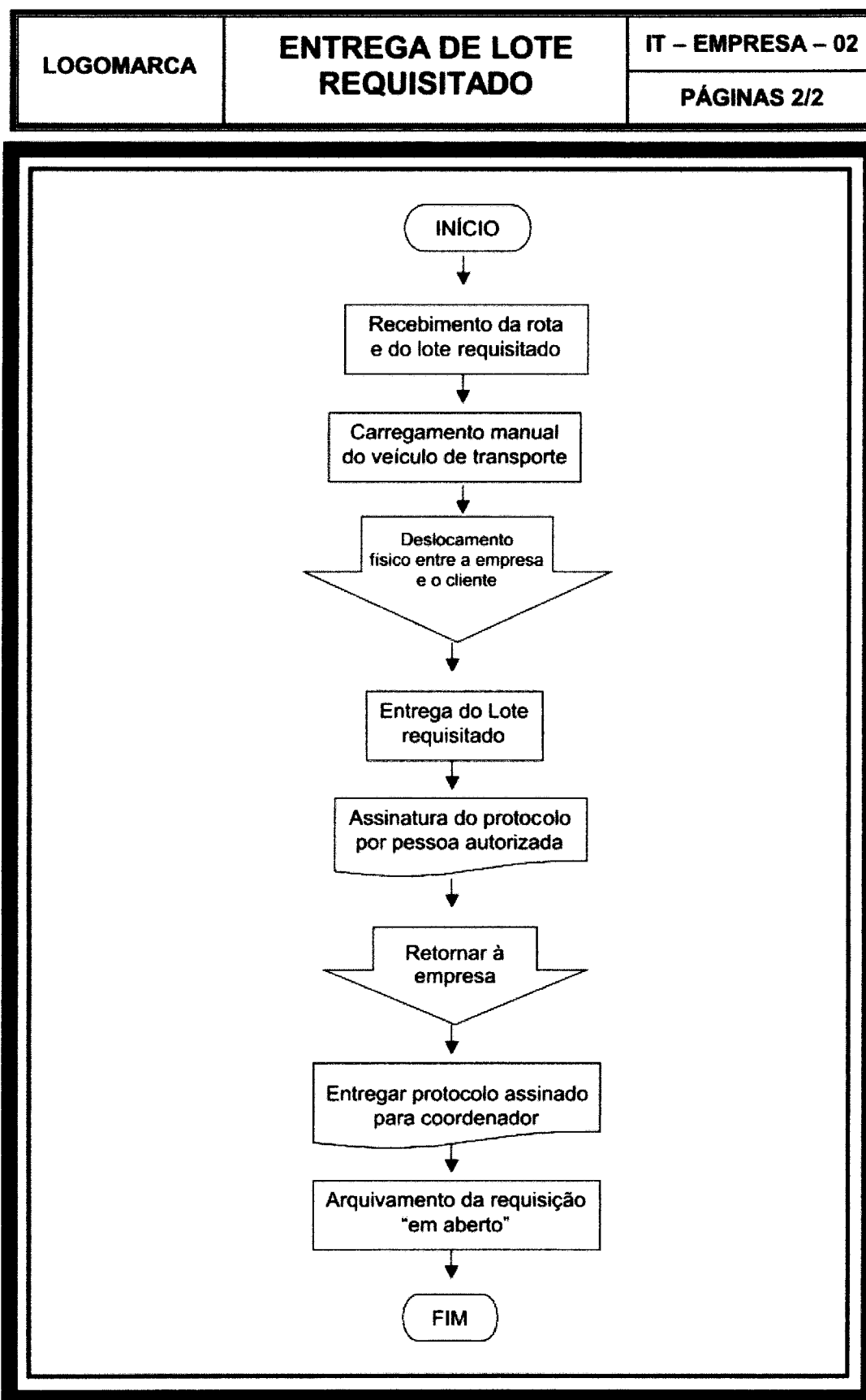


Figura 9.1 – IT – EMPRESA – 02 “Entrega de Lote Requisitado” (Folha 02)
Fonte: Recomendações da pesquisa (2007).

LOGOMARCA	DEVOLUÇÃO DE LOTE REQUISITADO	IT – EMPRESA – 03
		PÁGINAS 1/2

OBJETIVO: Recuperar lote requisitado pelo cliente para ser rearquivado			
CONDIÇÕES NECESSÁRIAS: - Cliente executar pedido de devolução - Transporte		QUEM: Responsável pelo transporte de lotes	
		ONDE: Na empresa	
		QUANDO: Sob Demanda	
ATIVIDADES: 1) Recebimento da solicitação de devolução através do sistema E-Custódia; 2) Inserir pedido no roteiro da rota para devoluções; 2) Deslocamento Físico até o cliente em veículo apropriado; 3) Assinatura do protocolo de devolução de lote emitido pelo cliente em 02 vias (sendo uma para a empresa de custódia); 4) Conferência do lote em devolução com o lote de caixas listadas pelo cliente; 5) Retorno à empresa em veículo apropriado, carregado com as caixas devolvidas; 6) Conferência entre as caixas listadas no protocolo do cliente e as requisições em aberto no sistema; 7) Encaminhar caixas para rearquivamento; 8) Incluir as caixas que faltaram no campo "em aberto", para visualização do cliente; 9) Encaminhar caixas para rearquivamento; 10) Rearquivar caixas; 11) Dar baixa nas caixas devolvidas, através do sistema.			
INSPEÇÃO EFETUADA: NA			
RESULTADOS ESPERADOS: Rearquivamento dos lotes devolvidos parcialmente ou por completo			
EXCLUSÃO(ÕES): NA			
EMIÇÃO INICIAL: / /	REV.: 00	DATA: / /	APROVAÇÃO: Diretor Geral da Empresa

Figura 10 – IT – EMPRESA – 03 "Devolução de Lote Requisitado" (Folha 01)
 Fonte: Recomendações da pesquisa (2007).

LOGOMARCA	DEVOLUÇÃO DE LOTE REQUISITADO	IT – EMPRESA - 03
		PÁGINAS 2/2

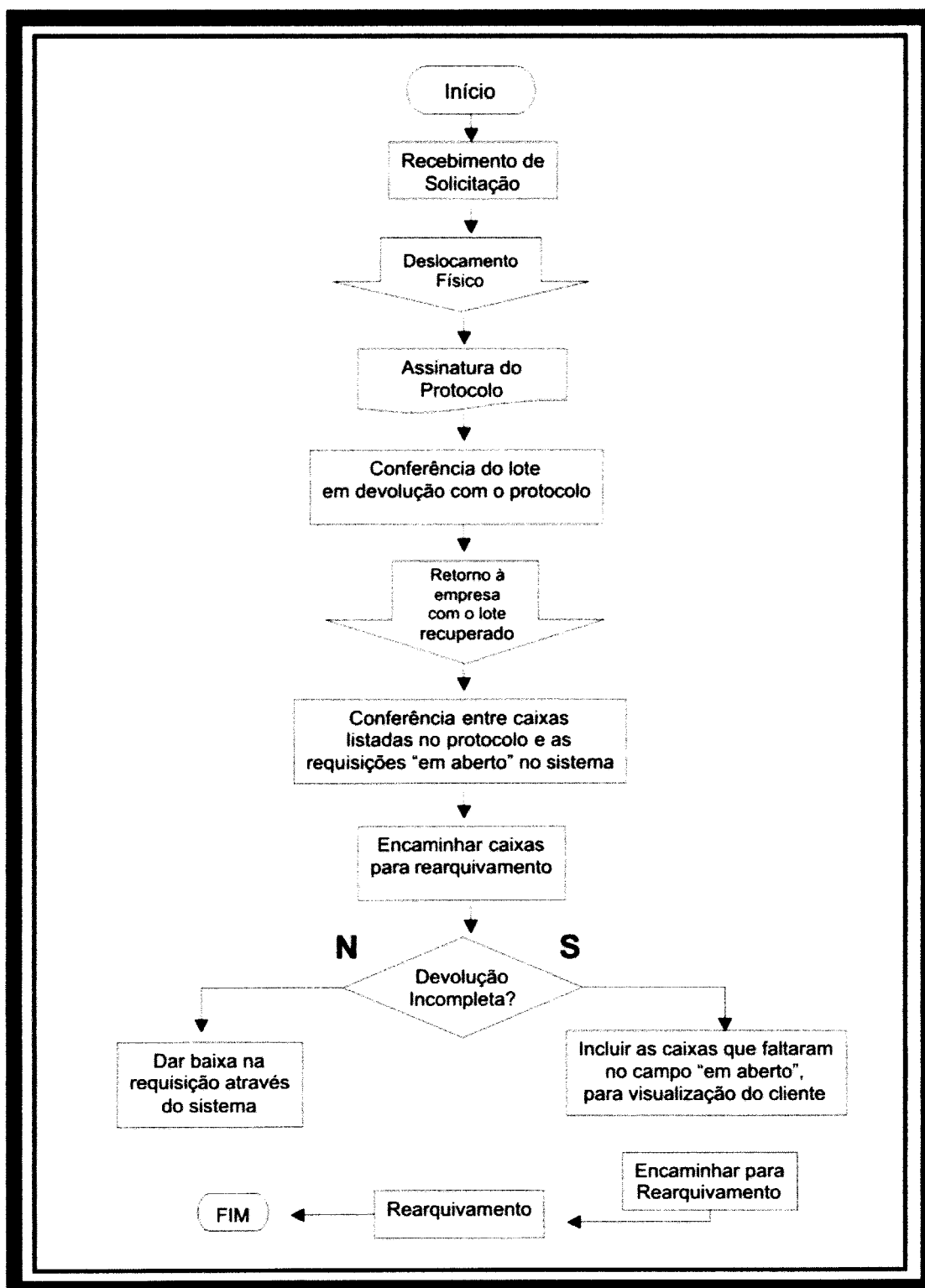


Figura 10.1 – IT – EMPRESA – 03 “Devolução de Lote Requisitado” (Folha 02)
Fonte: Recomendações da pesquisa (2007).

LOGOMARCA	INCORPORAÇÃO DE NOVOS ARQUIVOS		IT – EMPRESA – 04
			PÁGINAS 1/2

OBJETIVO: Atender à demanda de incorporação dos arquivos dos clientes			
CONDIÇÕES NECESSÁRIAS: - Ter convênio com a empresa; - Cadastro dos documentos pelo cliente; - Veículo apropriado; - Rota pré-estabelecida; - Espaço físico disponível.		QUEM: O Cliente e o colaborador da empresa	
		ONDE: Software E-Custódia e na empresa	
		QUANDO: Sob demanda	
ATIVIDADES: 1) Cadastramento, feito pelo cliente, no sistema, do lote a ser incorporado; 2) Receber, pelo sistema, a solicitação de incorporação; 3) Inserir incorporação na rota de transporte do dia; 4) Deslocamento físico até o cliente; 5) Assinatura de protocolo de incorporação; 6) Conferir protocolo de incorporação; 7) Carregamento do Veículo; 8) Definir endereçamento; 9) Impressão de rótulos; 10) Arquivamento do Lote;			
INSPEÇÃO EFETUADA: Item 6			
RESULTADOS ESPERADOS: Efetivar a custódia dos arquivos dos clientes			
EXCLUSÃO(ÕES): NA			
EMIÇÃO INICIAL:	REV.:	DATA:	APROVAÇÃO:
/ /	00	/ /	Diretor Geral da Empresa

Figura 11 – IT – EMPRESA – 04 “Incorporação de Novos Arquivos” (Folha 01)
 Fonte: Recomendações da pesquisa (2007).

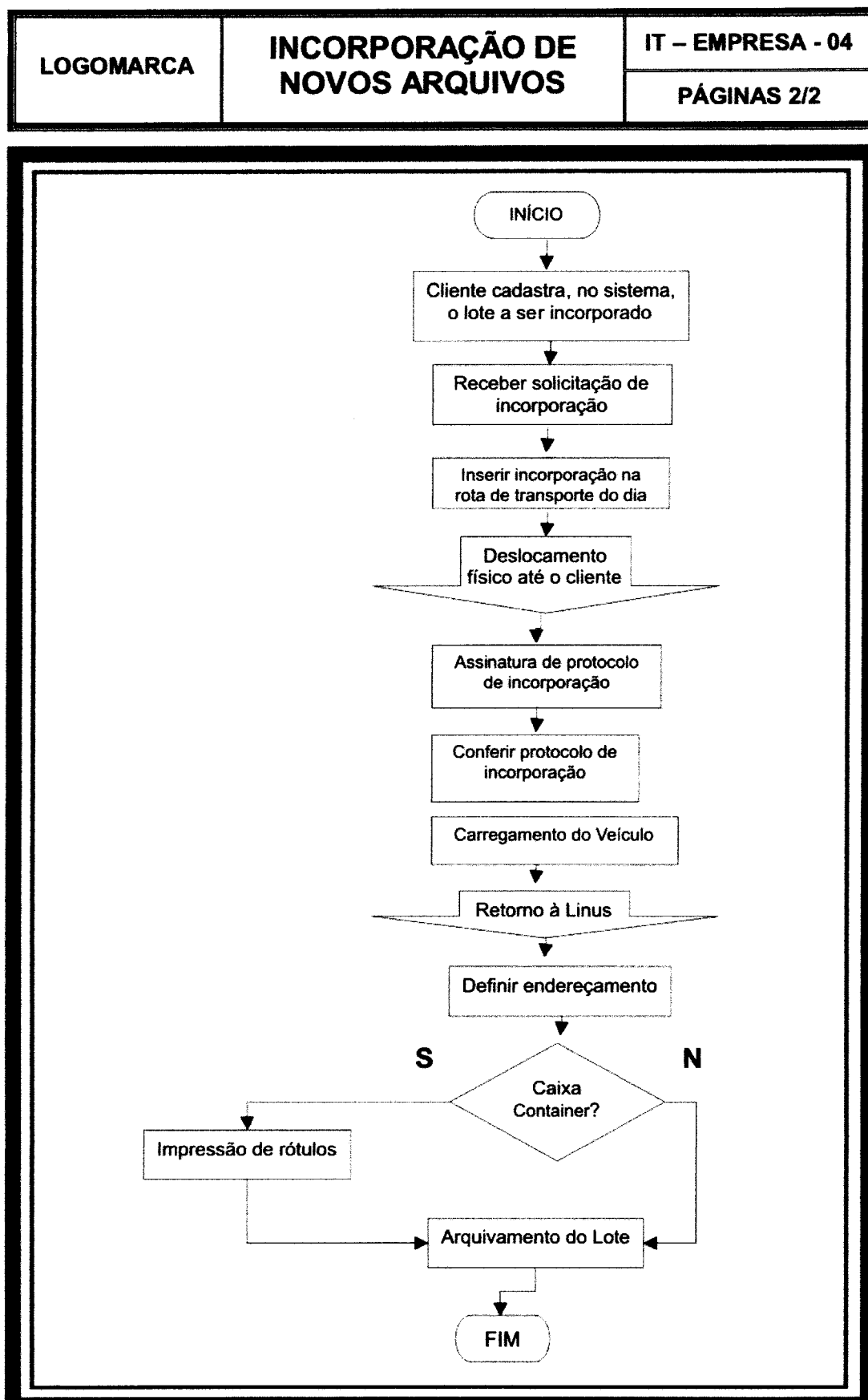


Figura 11.1 – IT – EMPRESA – 04 “Incorporação de Novos Arquivos” (Folha 02)
Fonte: Recomendações da pesquisa (2007).

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Marco Antônio de Souza. **Manual básico da pesquisa de mercado**. Brasília: SEBRAE, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistema de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antônio. **Organização & métodos**: uma visão holística. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAMAZIO, Alex. **Administrando pela gestão da qualidade total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.

INICIANDO os conceitos da qualidade total. São Paulo: Pioneira/GRIFO, 1994.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 7.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **ISO 9001 : 2000 : Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Ruth; PIRES, Hindenburg da Silva. **Minidicionário enciclopédico escolar**. 9. ed. São Paulo: Scipione, 1996.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1550.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2007.

APÊNDICE

ROTEIRO PARA ENTREVISTA ABERTA

A entrevista aberta deve abordar os seguintes tópicos:

- 1 – COLETAR QUAIS SÃO OS PROCESSOS E NOMEÁ-LOS
- 2 – IDENTIFICAR O OBJETIVO DE CADA PROCESSO EXECUTADO E COLETAR INFORMAÇÕES DA EXECUÇÃO PASSO A PASSO
- 3 – IDENTIFICAR OS CLIENTES INTERNOS
- 4 – IDENTIFICAR LIMITES DE PRAZO DE ENTREGA OU DE VOLUME DE CUSTÓDIA
- 5 – ENTREVISTAR OS RESPONSÁVEIS PELOS PROCESSOS
- 6 – OBSERVAR AS ATIVIDADES REALIZADAS EM CADA PROCESSO ATRAVÉS DA DEMONSTRAÇÃO
- 7 – A CADA DEMONSTRAÇÃO FAZER QUESTIONAMENTOS UTILIZANDO A TÉCNICA “5W1H”.