

Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicada
MBA em Gerência de Sistemas Logísticos

GESTÃO DE PROCESSOS NO PLANEJAMENTO DE MATERIAIS
CASO DA EMPRESA NO RAMO DE TELECOMUNICAÇÕES

CURITIBA
2012

Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicada
MBA em Gerência de Sistemas Logísticos

GESTÃO DE PROCESSOS NO PLANEJAMENTO DE MATERIAIS
CASO DA EMPRESA NO RAMO DE TELECOMUNICAÇÕES

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do
MBA em Gerência de Sistemas Logísticos da Universidade
Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Danielle Mantovani Lucena da Silva

Aluno: Nelson Procópio de Sá Filho

CURITIBA
2012

AGRADECIMENTOS

Gostaria primeiramente agradecer a Deus pela oportunidade de concluir mais esta etapa de minha vida. Agradeço também, a minha esposa Ítala Carla Ferreira Reis de Sá, que incentivou e ajudou, além de compreender os momentos de dedicação neste estudo. E também, a empresa que permitiu e contribuiu para a realização deste estudo.

RESUMO

O presente estudo foi realizado em uma empresa que atua no ramo de telecomunicações, com o objetivo de identificar como é realizado a gestão de processos na área de planejamento de materiais. Para que pudesse ser analisado como são gerenciados os processos, foi necessário buscar informações através de pesquisa bibliográfica e utilizar como auxílio na presente pesquisa. Além da pesquisa teórica, foi necessário elaborar e aplicar uma pesquisa através de questionários, a fim de conhecer melhor a realidade dos processos implantados na área. Fazendo uma análise dos dados coletados através dos questionários, foi possível identificar o quanto os processos existentes necessitam de mudanças para obter uma padronização e até mesmo implantar novos processos para a execução das atividades.

O reflexo da falta de processos bem definidos e padronizados constatou-se que os colaboradores desta área fazem retrabalhos para conseguir alcançar os resultados esperados. Um ponto que foi possível observar na coleta de dados é a falta de clareza dos indicadores de desempenho, os quais são entendidos por apenas um terço dos colaboradores que participaram da pesquisa, fazendo com que em determinada etapa dos processos possa ocorrer algum tipo de ruptura que tenha impacto nas atividades, como também, impeça o alcance da estratégia da organização. No entanto, os gestores permitem que os colaboradores passam mudar ou até mesmo implantar novos processos, dando total autonomia para facilitar e alcançar os resultados esperados.

Palavras-chave: padronização, processo, indicadores.

ABSTRACT

This study was conducted in a company belonging to the telecommunications industry, aiming at mapping the process management in materials planning sector. In order to analyze the how the processes are managed; it was necessary to seek information through a literature review and use as an aid in this research. Besides the theoretical research, it was also necessary to develop and implement a survey through questionnaires in order to better understand the reality of the processes deployed in the area. The analyses of data collected in the questionnaires, show how the existing processes require standardization and also showed the need to deploy new processes for the implementation of activities. Due to the lack of well-defined and standardized processes, it was found that employees in this area do rework in order to achieve the expected results. Another point that was observed in the data collection is the lack of clarity of the performance indicators, which are well understood by only a third of employees who participated in the survey, consequently the risk of rupture in process is increased, preventing the achievement of the organization's objectives. On the other hand, managers allow employees to change or even develop new processes, giving full autonomy to facilitate and achieve the expected results.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Representação de quando foi contratado, o colaborador recebeu informações dos processos existentes dentro da área	39
Gráfico 2: Os processos são bem definidos e padronizados	39
Gráfico 3: Possibilidade de executar atividades de outro colaborador caso tenha a necessidade de faltar por algum motivo	40
Gráfico 4: É possível identificar melhorias nos processos	41
Gráfico 5: Você tem autonomia em modificar ou implantar novos processos	42
Gráfico 6: Existe retrabalho nas atividades por falta de definição de processo	42
Gráfico 7: Os indicadores de desempenho da área são claramente entendidos	43
Gráfico 8: Através dos indicadores, é possível avaliar se os processos estão bem definidos	44
Gráfico 9: Como é feita a comunicação quando ocorre alguma mudança no processo	45
Gráfico 10: Dentro da área você mudaria algum processo existente	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As três abordagens da gestão de processos	18
Figura 2: Espectro de decisão organizacional: gestão de processos funcionais de processos versus gestão por processo	19
Figura 3: Objetos de fluxo	21
Figura 4: Eventos	21
Figura 5: Atividade atômica e atividade composta	22
Figura 6: Representação do gatilho	23
Figura 7: Framework ARIS	23
Figura 8: Exemplo de atividade (função) que dá origem a dois eventos	24
Figura 9: Tipos de conectores	24
Figura 10: Exemplo de diagrama EPC	25
Figura 11: Diagrama de causa e efeito	29
Figura 12: Diagrama de dispersão	29
Figura 13: Estratificação	30
Figura 14: Fluxograma	31
Figura 15: Folha de verificação	32
Figura 16: Gráfico de Pareto	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo conceitual para a matriz GUT	33
Quadro 2: Identificação de problemas de atendimento ao cliente	34
Quadro 3: Modelo conceitual dos 5 W's e 2 H's	34
Quadro 4: Modelo conceitual dos cinco porquês	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	21
3 JUSTIFICATIVA	22
4 OBJETIVOS	24
4.1 OBJETIVO GERAL	24
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
5 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	25
5.1. O QUE SÃO PROCESSOS	25
5.2. GESTÃO DE PROCESSOS	25
5.2.1 Modelos de gestão de processos	25
5.2.1.1 Gestão funcional	26
5.2.1.2 Gestão funcional de processos transversais	26
5.2.1.3 Gestão por processos	27
5.3. TÉCNICAS DE MODELAGEM	28
5.3.1 Business Process Modeling Notation – BPMN	28
5.3.2 Event Driven Process Chain – EPC	31
5.4. PADRONIZAÇÃO E MELHORIA	33
5.4.1 Trilogia Juran	34
5.4.2 Ciclo PDCA	34
5.4.3 Gerenciamento da melhoria e gerenciamento da rotina	35
5.5. FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	35
5.5.1 Brainstorming	35
5.5.2 Cartas de controle	36
5.5.3 Diagrama de causa e efeito	36
5.5.4 Diagrama de dispersão	37
5.5.5 Estratificação	38
5.5.6 Fluxograma	38
5.5.7 Folha de verificação	39
5.5.8 Gráfico de Pareto	40
5.5.9 Histograma	41
5.5.10 Matriz GUT	41
5.5.11 5W2H	42
5.5.12 Técnica dos cinco porquês	43
5.6 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	43
5.6.1 Balanced Scorecard	44
6 METODOLOGIA	45
7 ANÁLISE DE DADOS	46
7.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	46
7.2 CONSIDERAÇÕES DA ANÁLISE DE DADOS	55
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE	59

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças organizacionais que estão ocorrendo cada vez mais rápido, as empresas devem melhorar seus processos a fim de conseguir reduzir os custos e aumentar a competitividade. Com isso, faz-se necessário ter o controle dos processos a fim de acompanhar as mudanças que o mercado exige, com também, as melhorias nos processos existentes a fim evitar retrabalhos e até mesmos gerar informações desnecessárias que não agregam no resultado. No entanto, com as constantes mudanças, a empresa deve ter a capacidade de gerir os processos, através de integração, flexibilidade e entendimento de como as atividades são executadas. Tendo isso mapeado, é mais fácil alcançar os resultados estabelecidos pela organização.

Diante disso, a presente pesquisa tem como objetivo entender como a área de planejamento de materiais em uma organização que atua no ramo de telecomunicações tem os processos mapeados ou até mesmo como são gerenciados esses processos. Para que a pesquisa tivesse um resultado positivo, foi definido o problema a ser investigado: Os processos estão definidos e padronizados na área de planejamento de materiais?

Com base nesse questionamento, foi necessário elaborar uma pesquisa mais aprofundada sobre o tema gestão de processos, a fim de saber se existe ou não processos padronizados dentro da área. Além do problema a ser investigado, foram definidos os objetivos específicos para que pudesse obter um direcionamento na presente pesquisa. Como objetivos específicos, foram definidos: analisar se existe padronização nos processos, identificar se existe retrabalho por falta de processo, verificar se os indicadores de desempenho da área estão bem definidos, entendidos por todos e que permita melhoria contínua e identificar se a comunicação interna na área é clara e bem entendida entre a equipe.

Para conseguir atender aos objetivos da presente pesquisa, foi necessário fazer um levantamento teórico como: o que é gestão de processos, técnicas de modelagem, ferramentas da qualidade entre outros. Além da pesquisa teórica, foi utilizado na metodologia um questionário, a fim de atender os objetivos da pesquisa, como também identificar a real situação da área.

Após todo o levantamento teórico, a metodologia utilizada e análise, as considerações finais evidenciarão o que está sendo proposto como melhoria, e resultados obtidos.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Os processos estão definidos e padronizados na área de planejamento de materiais desta empresa de telecomunicações?

3 JUSTIFICATIVA

A falta de padronização nos processos na área de planejamento de materiais em uma empresa que atua no ramo de telecomunicações resulta em dificuldades em atingir um nível de excelência no planejamento de materiais. Atualmente, a forma como são elaborados os projetos e o planejamento de materiais, tem impactado diretamente os indicadores da logística desta organização. A dificuldade em atender os projetos no prazo determinado pela empresa, é claramente identificado a falta de processos bem definidos e implementados. Mediante a falta de alinhamento entre as áreas da organização, os projetos, em sua maioria são executados sem levar em conta o detalhamento do valor investido, quais os equipamentos serão necessários, liberações de órgãos federais, estaduais e municipais, lead-time do fornecedor e data de entrega do projeto. Resultado deste desalinhamento é um investimento muito alto se comparado com a necessidade em atender a demanda do mercado. Com base nesta estratégia, pode ser entendido que os projetos são executados a qualquer custo, garantindo acesso para o cliente externo.

A falta de padronização dos processos tem demonstrado no dia a dia o desperdício de recursos que a organização disponibiliza, e que não são aproveitados da melhor forma. Entretanto, os processos existentes, não estão claramente definidos, pois existe um grande retrabalho nas atividades para conseguir atingir os objetivos da organização. Sendo que, as atividades executadas a aproximadamente cinco anos atrás, são executadas nos dias atuais, com algumas melhorias, mas que não trazem resultados favoráveis ao processo. No entanto, com o aumento da demanda, o qual pode ser visto através dos resultados que, demonstram crescimento no número de instalações, bem como, aumento no faturamento de aproximadamente quarenta por cento ao ano, sendo que os processos não foram atualizados e nem criados novas formas suprir esta necessidade, a fim de acompanhar este crescimento.

Pode ser citada como exemplo a área de logística, que estava na mesma gerência do planejamento de materiais. Com o grande crescimento da organização, as áreas foram divididas, a fim de melhorar os resultados. A área do planejamento está com o escritório centralizado em uma cidade apenas, para atender todas as regiões do Brasil que a empresa atua. A logística permanece com os armazéns nas regiões mais estratégicas de atuação, sendo aproximadamente quinze grandes

unidades espalhadas. Mesmo com a reestruturação, a logística continua utilizando várias formas de fazer o armazenamento e controle de estoque dentre as unidades, evidenciando assim a falta de padronização nos processos.

Mediante a falta de padronização e controle entre os diversos armazéns, fica muito difícil acompanhar e identificar onde o material está armazenado, e se realmente o material é encontrado fisicamente naquele local.

Além da falta de processos bem definidos e claros, a organização passa por um grande desafio em reter e contratar novos colaboradores dispostos a trabalhar sob pressão. A grande rotatividade de pessoas contribui para que os poucos processos existentes acabem perdendo-se ao longo do tempo.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Identificar se os processos estão bem definidos e padronizados dentro da área de planejamento de materiais.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar se existe padronização nos processos;
- Identificar se existe retrabalho por falta de processo;
- Verificar se os indicadores de desempenho da área estão bem definidos, entendidos por todos permitindo uma melhoria contínua;
- Identificar se comunicação interna na área é clara e bem compreendida pelos membros da equipe.

5 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

5.1. O QUE SÃO PROCESSOS

Nos dias atuais, é de extrema importância as organizações manterem-se atualizadas com relação às mudanças de comportamento no meio em que estão atuando. Essas mudanças ocorrem devido a competitividade, globalização e a forma de como elas reagem a esses novos cenários. Com isso, é necessário que as mudanças nos processos ocorram para que a organização consiga manter-se no atual cenário competitivo. Mas afinal, o que são processos? Várias definições podem ser apresentadas por autores, entre eles:

Os processos estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de objetos na organização, sejam eles objetos materiais, informações, capital, conhecimento, idéias ou qualquer outro objeto que demande coordenação de seu fluxo. Aos processos cabe o desenvolvimento ou desenrolar dos fluxos de objetos enquanto às funções ou unidades organizacionais cabe a concentração de conhecimentos por semelhança. (PAIM et al., 2009, p. 103).

Os processos podem ser utilizados como uma melhoria no ambiente que atua, pois, é através dos processos que são gerados os resultados. No entanto, pode-se destacar que independente da área de atuação da empresa (serviço ou produto), todas estão ligadas a processos.

5.2. GESTÃO DE PROCESSOS

5.2.1 Modelos de gestão de processos

A gestão de processos deve ser entendida com base na abordagem de atuação, tendo como cenários: gestão de processos funcionais, gestão funcional de processos transversais e gestão por processo.

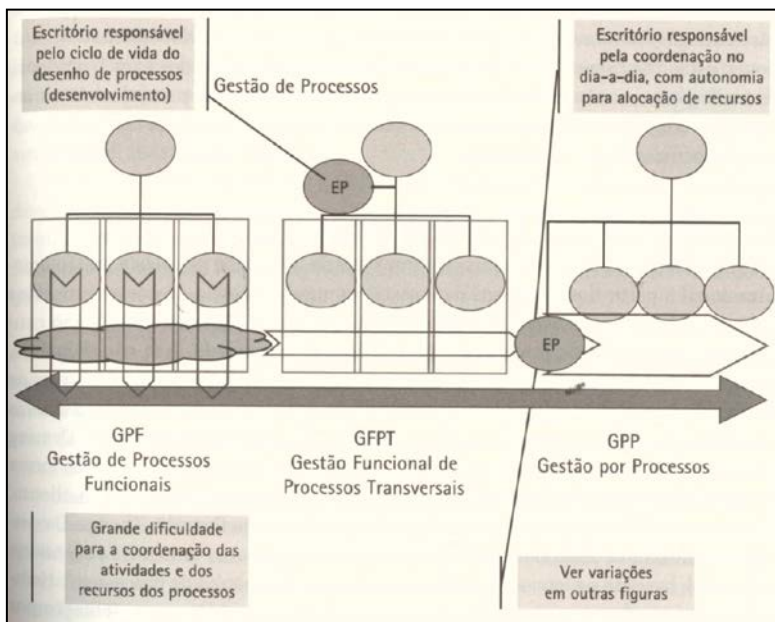


Figura 1 – As três abordagens da gestão de processos.
 Fonte: PAIM et al., 2009, p. 127

5.2.1.1 Gestão funcional

Na gestão funcional tem-se um baixo entendimento dos processos, e nesta situação, os processos não são bem controláveis. Nesta gestão os objetivos são departamentais, não existe uma área responsável pelos processos, não fica claro onde a empresa está inserida com relação ao mercado que atende e também, na avaliação de desempenho não tem uma abrangência em sua definição. Desta forma, não é possível controlar o processo desde o início, passando pelas áreas e chegando ao fim.

5.2.1.2 Gestão funcional de processos transversais

Neste modelo, a gestão é feita a partir dos processos e levando como base a coordenação das atividades. No entanto, é importante que cada etapa do processo tenha uma ação integrada, agregando valor na operação.

Com esse modo de visualização de uma organização, a comunicação entre os diversos departamentos da empresa fica reforçada. Isso cria uma pressão lateral e implica que a função do gerente passe a ter maior relação com a gestão das interfaces funcionais e das interfaces das ações constituintes dos processos. Ações de coordenação lateral aumentam em importância. (PAIM et al., 2009, p. 127).

Para isso, é importante que a gestão seja baseada no entendimento dos processos, ter a visibilidade de avaliar os processos como um todo e não apenas nas atividades isoladas ou somente a área, fazer melhorias nos processos quando necessários e desenvolver a importância de que todos os processos têm como objetivo o atendimento da demanda. O gerenciamento pode ser aplicado em vários tipos de estruturas organizacionais. “Se na estrutura organizacional os processos são o primeiro eixo de organização do trabalho, a orientação por processos será priorizada.” (PAIM et al., 2009, p. 128).

5.2.1.3 Gestão por processos

Diferente da gestão funcional, a gestão por processos tem estrutura organizacional diferente, tendo os processos como uma importância gerencial. Para ser entendida de forma clara, a figura 2 mostra a diferença entre a gestão funcional e por processos.



Figura 2 – Espectro de decisão organizacional: gestão de processos funcionais de processos versus gestão por processo.

Fonte: PAIM et al., 2009, p. 129

Então, a gestão por processo não pode visualizar a organização dividida por áreas, e sim uma forma mais abrangente em uma visão horizontal. Pode-se destacar como características da gestão por processo:

- a. O trabalho é realizado no processo e não nas etapas dos departamentos;
- b. O trabalho realizado pelas pessoas e que resultem em melhoria para os clientes, tem o reconhecimento da organização;

- c. Os processos são claramente reconhecidos pelas pessoas como interdependentes;
- d. Os recursos disponibilizados são para atender o trabalho desde o seu início até o fim;

Desta forma, a gestão por processo possibilita ter um direcionamento estratégico, a fim, de direcionar e controlar a execução, tendo como objetivo desenvolver e obter melhorias nos processos.

5.3. TÉCNICAS DE MODELAGEM

5.3.1 Business Process Modeling Notation – BPMN

O *Business Process Modeling Notation* é um método de representação para facilitar e identificar os processos. Segundo Araujo, Garcia e Martines (2011, p. 31) o BPMN tem dois objetivos principais:

- a. Suprir a lacuna entre o desenho de processos e sua implementação;
- b. Ser intuitivo e facilmente compreensível por todos os públicos.

Uma modelagem que utiliza a técnica BPMN pode reproduzir as atividades permitindo mapear os processos internos, abstratos e colaboração.

- a. Processos internos: atividades realizadas no interior da organização;
- b. Processos abstratos: pertencente a atividades externas interagindo com atividades mapeadas, não tendo um detalhamento;
- c. Processos de colaboração: os processos externos são detalhados, diferente do processo abstrato.

A seguir, podemos verificar como mapear os processos, quais os símbolos serão utilizados. Segundo Araujo, Garcia e Martines (2011, p. 32) é necessário entender que este diagrama possui quatro categorias básicas de elementos: objetos de fluxo, conexões, piscinas/raias e artefatos.

Os principais elementos na representação do diagrama são os objetos de fluxo, através deles é possível definir o comportamento dos processos.

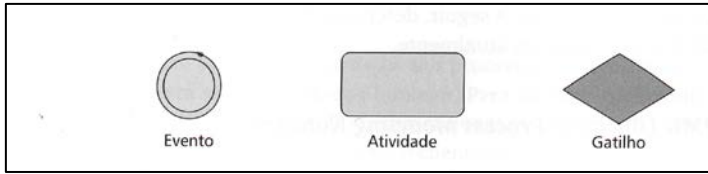


Figura 3 – Objetos de fluxo.
 Fonte: ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 32

Mesmo que o BPMN disponibilize técnicas simples para modelar os processos, é possível construir um modelo mais detalhado utilizando os elementos das várias opções do objeto de fluxo evento, conforme demonstrado na figura abaixo:

Fluxo de Evento Tipo de Evento	Inicial	Intermediário	Final	Descrição
Geral				O evento inicial indica onde o processo será iniciado. Já o evento intermediário acontece entre os eventos inicial e final, afetando o fluxo do processo, mas não começando e nem terminando o processo.
Mensagem				Uma mensagem chega através de um participante e inicia o processo. Isto faz com que o processo comece, termine ou continue caso esteja esperando uma mensagem. Mensagem de término significa que será enviada uma mensagem ao final do processo.
Tempo			-	Pode representar uma data específica, tempo ou ciclo. Por exemplo: todos os dias após as 23h. Eventos temporais intermediários podem ser usados, por exemplo, para modelar atrasos. Caso esteja atrelado a alguma atividade, representa que "algo" acontece quando o tempo representado é atingido.
Erro	-			O evento intermediário de erro representa uma exceção do fluxo normal do processo. O evento intermediário também pode estar atrelado a uma atividade, o que representa a captura e o tratamento da exceção.
Cancelado	-			Evento usado somente durante um processo de transação. Deve ser anexado à fronteira do subprocesso. Este evento será adicionado se um cancelamento de evento de término é encontrado durante o subprocesso de transação.
Compensação	-			Usado para acionar a atividade de compensação. Por exemplo, o símbolo pode estar atrelado a uma atividade indicando que a atividade de compensação deve ser acionada. Muito utilizado para cancelar algo que foi realizado durante a transação. Neste caso, o evento final de compensação indica que uma compensação deverá ocorrer.
Regra			-	Utilizado quando a condição para uma regra é considerada como verdadeira. As regras podem ser utilizadas, por exemplo, para interromper os passos de um processo. Exemplo: executar outra atividade caso a regra "aluno maior de 18 anos" seja verdadeira. Assim as regras intermediárias manipulam as exceções.
Link (ligação)				Um link é um mecanismo que permite a ligação do resultado de um evento ao início de outro. Pode ser usado, por exemplo, para representar o fim de uma página e a continuidade da modelagem em outra.
Múltiplo				Como evento inicial, indica que há formas diferentes para iniciar o processo. Somente uma delas é necessária para seu início. Quando representado com o evento final, significa que existem muitas consequências no final do processo (por exemplo, muitas mensagens podem ser enviadas).
Final	-	-		Indica que todas as atividades do processo devem ser finalizadas. Inclusive instâncias e instâncias múltiplas.

Figura 4 – Eventos.
 Fonte: ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 33

O evento é alguma resposta que ocorre no processo afetando o fluxo, tendo um impacto ou uma causa.

Da mesma forma que os eventos, as atividades, que representam o trabalho realizado por determinada organização, podendo ser considerada atômica (tarefa) ou composta (processos, subprocessos), também podem sofrer tal refinamento. Nesse sentido, uma tarefa pode ser usada para representar a atividade no seu menor nível de abstração, enquanto um processo pode ser usado para representar uma visão macro e ao mesmo tempo representar hierarquicamente um nível maior de granularidade. (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 34).

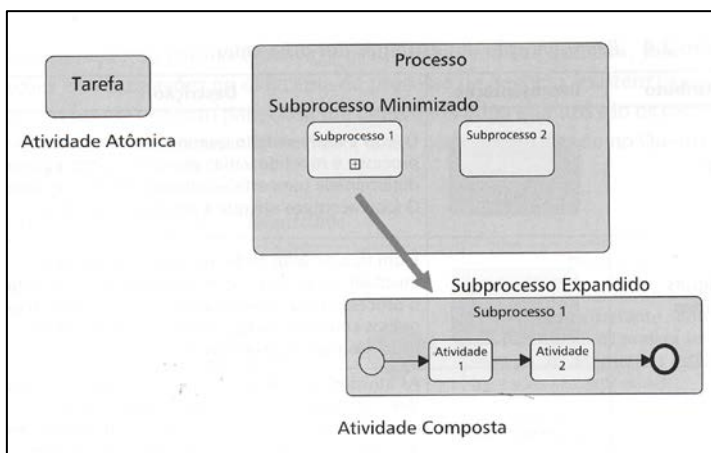


Figura 5 – Atividade atômica e atividade composta.
 Fonte: ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 35

O gatilho é utilizado para representar uma decisão e combinação no diagrama, tendo diferentes tipos de comportamentos para cada um.







Tipos	Representação	Descrição
Decisão Exclusiva – XOR (Dados)	 ou 	O fluxo pode conter uma ou mais alternativas, entretanto somente um dos caminhos poderá ser seguido. As alternativas estão baseadas em expressões condicionais sobre dados.
Decisão Exclusiva – XOR (Eventos)		As alternativas estão baseadas em eventos. O fluxo de entrada é exatamente igual à Decisão Exclusiva (XOR), entretanto a saída representa decisões ramificadas em eventos.
Decisão Inclusiva – OR		Ao menos um caminho tem que ser verdadeiro. É possível nestes casos seguir mais de um caminho.
Complex		A condição complexa é uma combinação de condições simples. Pode ser representada a decisão de um ou mais caminhos ou a combinação destes. Usado para representar regras de negócio específicas, situações complexas.
Paralelo – AND		Os caminhos são executados em paralelo. Pode ser utilizado também para sincronizar caminhos que são definidos em paralelo.

Figura 6 – Representação do gatilho.
 Fonte: ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 37

5.3.2 Event Driven Process Chain – EPC

A técnica EPC ou também conhecida como cadeia de processos orientados por eventos, são representados através de um desenho de uma casa, dividida em três colunas e um telhado. As colunas representam as visões de dados, controle e funções. O telhado representa a característica organizacional. Essas representações podem ser mais bem vistas na figura abaixo.



Figura 7 – Framework ARIS.

Fonte: ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 57

Sendo assim, cada visão de dados possui muitas formas que representam a suas características. Essas formas podem ser representadas pelos diagramas abaixo, entre outros:

- a. Cadeia de valor agregado (VAC – Value Added Chain): visão dos processos que agregam valor para a organização;
- b. Diagrama de objetivos (OD – Objective Diagram): este diagrama é utilizado para representar os objetivos dos processos;
- c. Árvores de funções (FT – Function Tree): é como as funções são divididas em tarefas;
- d. Organograma (ORG – Organizational Chart): especifica e detalha a estrutura organizacional;

Então, o EPC é composto por eventos, funções, conectores e fluxos, tendo como característica a representação dos eventos antes e depois de cada função. Abaixo seguem as figuras de como são feitas essas representações.

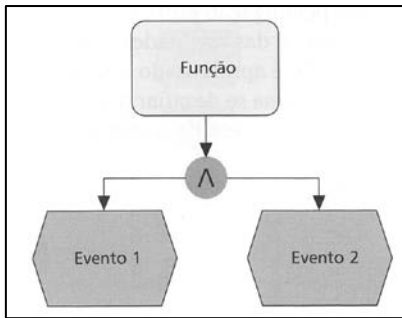


Figura 8 – Exemplo de atividade (função) que dá origem a dois eventos.
 Fonte: ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 59

Tipos	Descrição
$\textcircled{\text{XOR}}$ OU Exclusivo	Representa a tomada de decisão de um ou mais caminhos desenhados no fluxo. Para o caso do XOR, a decisão é exclusiva, apenas um caminho deve ser seguido.
$\textcircled{\text{V}}$ OU	Quando a condição estabelecida ao conector é verdadeira, um ou mais caminhos do fluxo podem ser seguidos. Quando um ou mais caminhos do fluxo são ativados, os demais caminhos são desconsiderados.
$\textcircled{\wedge}$ E	O conector indica a existência de atividades paralelas, ou seja, todos os caminhos representados no fluxo devem acontecer.

Figura 9 – Tipos de conectores.
 Fonte: ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 60

No entanto, além da representação do EPC citada anteriormente, é necessário o fluxo de ligação entre os elementos. Como isso, os fluxos de ligação definem a seqüência das atividades. Para entender de forma mais clara, a figura abaixo demonstra claramente a utilização dos elementos demonstrados.

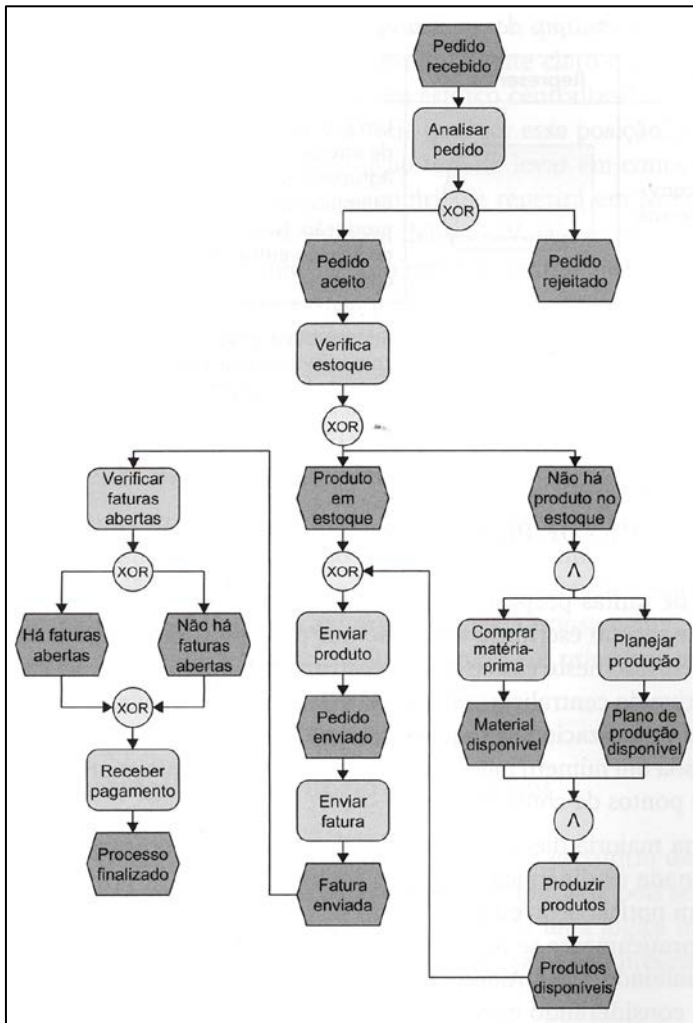


Figura 10 – Exemplo de diagrama EPC.
 Fonte: ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 61

5.4. PADRONIZAÇÃO E MELHORIA

A padronização e a melhoria contínua são de extrema importância para as organizações nos dias atuais. O processo de padronização pode ser visto com a passagem da produção artesanal para produção em massa. Através da produção em massa na linha de produção da Ford e administração científica da produção foi possível ter o sucesso na padronização de peças. “Mas não basta padronizar processos, métodos, peças e componentes. É preciso melhorá-los continuamente.” (JUNIOR et al., 2006, p. 83). No entanto, a participação e comprometimento dos colaboradores são de extrema importância para conseguir atingir o resultado esperado. Através da padronização é possível ter uma análise crítica a fim de identificar possíveis melhorias.

5.4.1 Trilogia Juran

Segundo Juran, através dos processos de planejamento, controle e melhoria é possível alcançar o gerenciamento da qualidade.

- a. Planejamento da qualidade: processo de preparação para alcançar os objetivos. São atividades necessárias que tem como objetivo atender a expectativa do cliente. No entanto, a identificação do cliente, determinar necessidades, definição de características são algumas etapas do planejamento da qualidade;
- b. Controle da qualidade: processo para assegurar que os objetivos sejam alcançados. No entanto, avaliar o desempenho, fazer comparação do desempenho com as metas e tomar ações a partir das diferenças são passos para o controle da qualidade;
- c. Melhoria da qualidade: processo que visa aumentar resultados e níveis de desempenho, através da melhoria contínua ou processo inovador. Pode-se destacar as seguintes etapas: disponibilizar ferramentas para assegurar constante melhoria, criar equipe para projetos a fim de obter resultado positivo, treinar e disponibilizar recursos para que as equipes possam identificar e implementar controles, mantendo os resultados.

5.4.2 Ciclo PDCA

O PDCA é um método gerencial para obter a melhoria contínua, através das etapas de planejamento, execução, verificação e ação corretiva.

- a. Planejamento: nesta etapa do ciclo, devem-se estabelecer objetivos e metas, e assim, desenvolver a forma (método) de como alcançar os resultados;
- b. Execução: é a implementação do método criado na etapa do planejamento. No momento da execução é possível coletar dados para serem utilizados na etapa de verificação;
- c. Verificação: nesta etapa é a verificação do que inicialmente foi planejado com o resultado obtido. Neste momento é possível utilizar ferramentas de controle para ajudar na verificação, como por exemplo, o histograma.

- d. Ação corretiva: é a fase onde é necessário buscar as causas fundamentais com relação o que foi planejado e não alcançado. No entanto, caso os objetivos sejam alcançados (o que foi colocado no planejamento) é possível adotar como padrão.

Girar o ciclo PDCA significa obter previsibilidade nos processos e aumento de competitividade organizacional. A previsibilidade acontece pela obediência aos padrões, pois, quando a melhoria é bem-sucedida, adota-se o método planejado, padronizando-o; caso contrário, volta-se ao padrão anterior e recomeça-se a girar o PDCA. (JUNIOR et al., 2006, p. 89 e 90).

Para a implementação da melhoria contínua, é de vital importância ter o comprometimento de toda a organização, a fim de criar uma cultura de padronização.

5.4.3 Gerenciamento da melhoria e gerenciamento da rotina

O gerenciamento da melhoria tem como responsável a alta direção. Tendo como objetivo o crescimento do negócio em que está atuando, ligando a nível estratégico. A alta direção deve estar em busca da eficácia, dar apoio e buscar novas práticas. “É um método para atingir os objetivos e metas definidos pela alta administração através do desdobramento das metas nos diversos níveis da empresa.” (JUNIOR et al., 2006, p. 91).

O gerenciamento da rotina é de responsabilidade dos colaboradores, a fim de atingir a eficiência, através dos padrões estabelecidos e evitar atitudes ou ações que possam comprometer a qualidade. No entanto, é de grande valia que os colaboradores sejam treinados, para que possa atingir os objetivos determinados no processo.

5.5. FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

5.5.1 Brainstorming

É um processo onde um grupo de pessoas emitem idéias sem ter uma forma estruturada, sem regras claras e prazo para tal ação. O brainstorming tem como objetivo buscar e detalhar idéias que foram discutidas no grupo. Esta ferramenta vai

contribuir para que a equipe aumente o nível de desenvolvimento e apresenta as seguintes características: aumento de criatividade, capacidade de auto-expressão, aceitar e conviver com diferenças, ausência do pré-conceito, registro das melhores formas para desenvolver as atividades, entre outros.

O brainstorming está dividido em três fases: ser objetivo e claro na apresentação do tema, documentar as idéias que foram propostas e análise.

5.5.2 Cartas de controle

Carta controle é um gráfico que tem como objetivo acompanhar a variabilidade de um processo, sendo possível identificar as causas mais comuns e aleatórias.

As causas comuns estão ligadas ao processo em si, por exemplo, processo de planejamento de materiais e as causas aleatórias estão ligados fora dos limites de controle, por exemplo, queda de energia elétrica.

Para a construção da carta de controle deve-se calcular estatisticamente o limite superior de controle (LSC), o limite inferior de controle (LIC) e a média (M) de um processo. Os dados do processo, dentro desses limites, caracterizarão, na maior parte das vezes, que as flutuações são consistentes e inerentes ao processo. Por outro lado, dados fora desses limites caracterizam ocorrências indesejáveis (causas especiais), merecendo, conseqüentemente, análise pormenorizada. (JUNIOR et al., 2006, p. 100).

5.5.3 Diagrama de causa e efeito

É uma ferramenta que também é conhecida como diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe. Esta ferramenta é utilizada para a identificação das possíveis causas de um determinado efeito (resultado). Na estrutura, as causas são classificadas por categoria, com isso, é possível destacar como vantagem o direcionamento para as causas mais prováveis do problema. Pode-se destacar como etapas de elaboração:

- a. Através do processo, como ocorrem, as áreas que são envolvidas, são alguns pontos que podem ser analisados de forma estruturada;
- b. Identificação do efeito;
- c. Identificação das possíveis causas separadas por categoria;

d. Coleta de dados para analisar qual a freqüência das causas;

“Dependendo da complexidade do diagrama, pode-se desdobrar algumas causas em um novo digrama de causa e efeito, mais aprofundado e detalhado, a fim de permitir uma abordagem mais minuciosa.” (JUNIOR et al., 2006, p. 101).

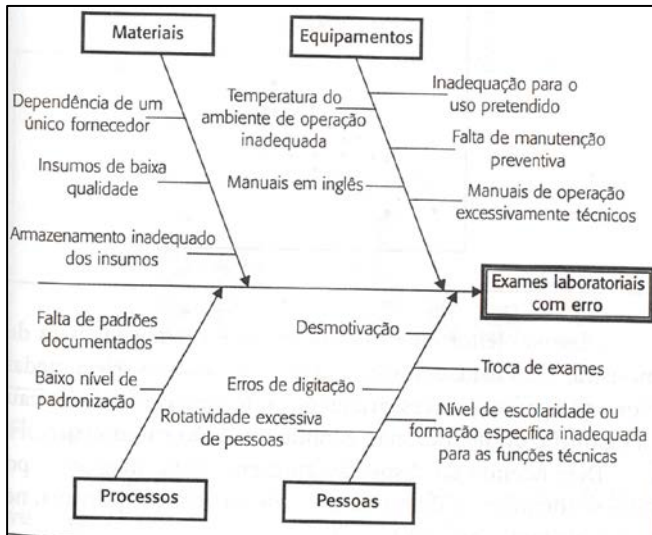


Figura 11 – Diagrama de causa e efeito.

Fonte: JUNIOR et al., 2006, p. 101

5.5.4 Diagrama de dispersão

Esta ferramenta possibilita visualizar a alteração que ocorreu devido a uma modificação de uma variável.

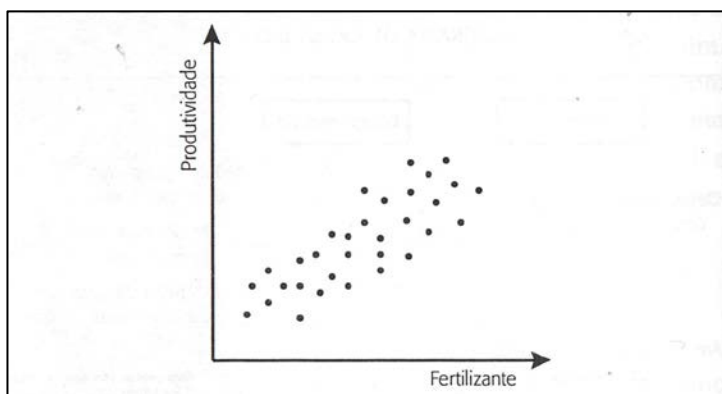


Figura 12 – Diagrama de dispersão.

Fonte: JUNIOR et al., 2006, p. 102

Observe, leitor, que esse diagrama serve apenas para demonstrar a intensidade da relação entre as variáveis selecionadas, o que não garante, necessariamente, que uma variável seja causa de outra, ou melhor, não garante a relação causa-efeito. (JUNIOR et al., 2006, p. 102).

Neste diagrama, dependendo da dispersão que é vista, é possível identificar a correlação, como, positiva, negativa ou não existe correlação.

5.5.5 Estratificação

Esta ferramenta consiste no desdobramento de dados, após o levantamento feito para um determinado resultado. Sendo assim, esta ferramenta tem como objetivo auxiliar a análise para as possíveis oportunidades de melhorias, através do desdobramento do resultado obtido. Para isso, é necessário que o resultado seja estratificado em departamento, categoria de produto, produção diária, entre outras classificações, pois, somente com o resultado obtido de forma macro não é possível tomar alguma ação corretiva.

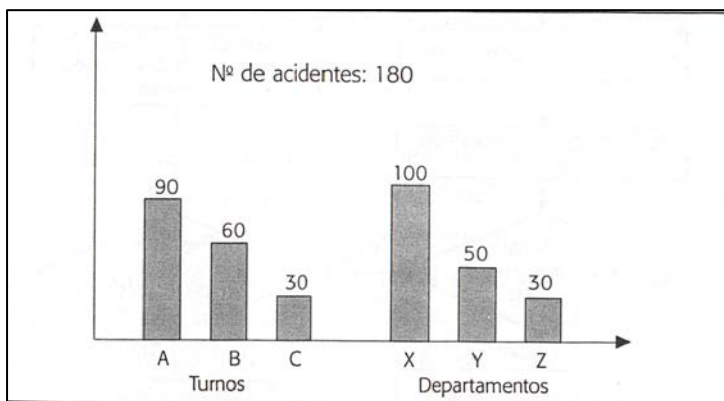


Figura 13 – Estratificação.

Fonte: JUNIOR et al., 2006, p. 103

5.5.6 Fluxograma

O fluxograma é a representação gráfica que permite ter a visibilidade do processo como um todo. Os símbolos são utilizados de forma padronizada para facilitar a representação do processo.

Apresenta a seqüência lógica e de encadeamento de atividades e decisões, de modo a se obter uma visão integrada do fluxo de um processo técnico, administrativo ou gerencial, o que permite a realização de análise crítica para a detecção de falhas e de oportunidades de melhorias. (JUNIOR et al., 2006, p. 104).

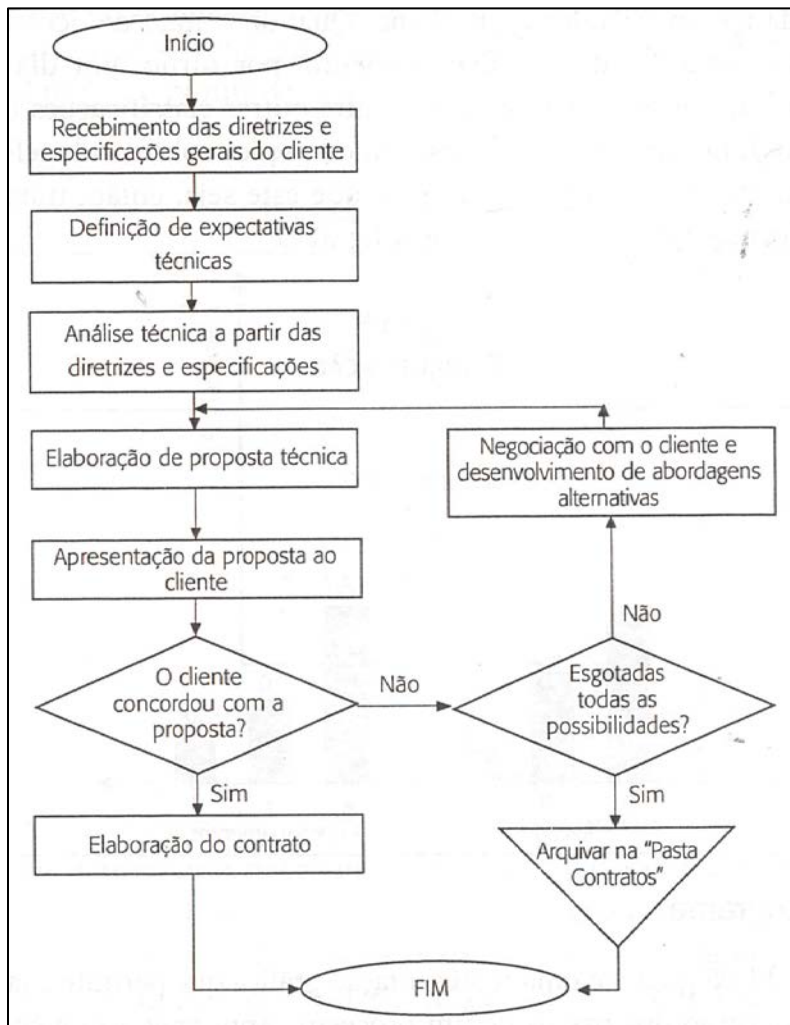


Figura 14 – Fluxograma.
 Fonte: JUNIOR et al., 2006, p. 104

5.5.7 Folha de verificação

Esta ferramenta é utilizada para quantificar a frequência que os eventos ocorrem em um determinado tempo. No entanto, esta ferramenta não possibilita obter um nível de importância entre os eventos. “A folha de verificação pode ser analisada horizontalmente, como ocorre normalmente, e também, verticalmente, quando se deseja analisar o impacto do período de tempo considerado.” (JUNIOR et al., 2006, p. 105).

Categoria das reclamações	Mês: abril	Total
1. <i>Check in e check out</i>		10
2. Limpeza não realizada		5
3. Demora na entrega de refeições		15
4. Defeitos na TV ou no ar-condicionado		3
5. Problemas com o chuveiro		6
6. Defeitos no sistema telefônico		9
7. Falta de toalhas ou cobertas		10
8. Outras categorias		20
Total		78

Figura 15 – Folha de verificação.
Fonte: JUNIOR et al., 2006, p. 105

5.5.8 Gráfico de Pareto

É uma ferramenta utilizada a partir do levantamento de dados, podendo ser utilizado para priorizar as causas de um problema.

A idéia básica surgiu a partir do princípio de Pareto (Vilfredo Pareto, economista italiano do século XIX) que foi desenvolvido com base no estudo sobre desigualdade na distribuição de riquezas, cuja conclusão era de que 20% da população (poucos e vitais) detinham 80% da riqueza, enquanto o restante (muitos e triviais) detinha apenas 20%. (JUNIOR et al., 2006, p. 106).

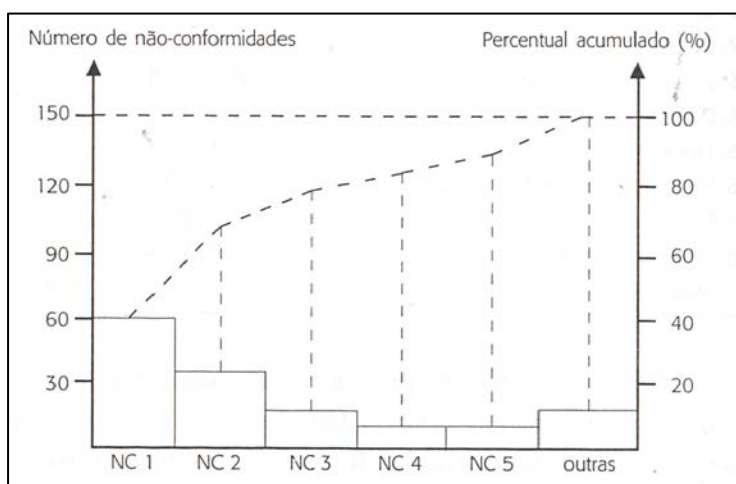


Figura 16 – Gráfico de Pareto.
Fonte: JUNIOR et al., 2006, p. 106

5.5.9 Histograma

Esta ferramenta é demonstrada através de um gráfico de barras e informa a distribuição dos dados coletados. O histograma vai fornecer a variável de um determinado valor através de uma distribuição de frequência, as quais demonstram a tendência dos valores e a variabilidade.

5.5.10 Matriz GUT

Esta ferramenta também é conhecida como matriz de decisão. O nome GUT significa gravidade, urgência e tendência. A gravidade é a importância do problema, a urgência é o quanto o tempo é importante, a tendência é como será a evolução do problema, se tende a diminuir ou aumentar com o tempo. Então, através desses três fatores é formada a matriz, conforme quadro abaixo:

valor	Gravidade	urgência	Tendência	G. U. T
5	gravíssima	ação imediata	agravar rapidamente	125
4	muito grave	ação rápida	agravar no curto prazo	64
3	grave	ação normal	agravar no médio prazo	27
2	pouco grave	ação lenta	agravar no longo prazo	8
1	menor gravidade	pode esperar	Acomodar	1

Quadro 1 – Modelo conceitual para a matriz GUT.
Fonte: SELEME; STADLER, 2008, p. 102

Esta matriz informa os valores conforme o nível de importância para cada fator, com isso, é possível tomar ações para os itens que mais impactam a organização.

Com o levantamento dos resultados e no cruzamento das informações é possível identificar onde a organização deverá atuar para sanar o problema. Abaixo segue um exemplo no uso desta ferramenta.

Problema	G	U	T	G. U. T
tempo de atendimento muito elevado	2	3	4	24
falta de movimentação dos atendentes	3	5	3	45
informações contraditórias fornecidas pelos atendentes, causando demoras	4	4	3	48
má qualificação dos atendentes	5	5	3	75
informações incompletas fornecidas pelo cliente que impedem o atendimento	1	1	2	2

Quadro 2 – Identificação de problemas de atendimento ao cliente.
Fonte: SELEME; STADLER, 2008, p. 103

5.5.11 5W2H

Esta ferramenta é utilizada através de perguntas da língua inglesa e tem como objetivo conseguir uma resposta para solucionar o problema apresentado. Para melhor entendimento, no quadro abaixo é possível identificar a tradução de cada uma das letras deste método.

Pergunta	Significado	Pergunta instigadora	Direcionador
<i>What?</i>	O que?	O que deve ser feito?	O objetivo
<i>Who?</i>	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
<i>Where?</i>	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
<i>When?</i>	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
<i>Why?</i>	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão / o motivo
<i>How?</i>	Como?	Como será feito?	O método
<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Quadro 3 – Modelo conceitual dos 5 W's e 2 H's.
Fonte: SELEME; STADLER, 2008, p. 40

O resultado desta ferramenta não é claramente a falha, porém ela permite que seja feita uma análise mais detalhada das possíveis falhas. No entanto, para ter um resultado mais assertivo é necessário que a pessoa conheça as etapas do processo que está sendo investigado, caso contrário o resultado pode ser ineficiente a situação.

5.5.12 Técnica dos cinco porquês

Esta ferramenta é utilizada através da pergunta por quê, e tem como objetivo encontrar a solução do problema. Com esta técnica é possível utilizar até cinco perguntas, mas, pode ser que não seja necessária a utilização de todas, pois, apenas uma resposta possa identificar a solução do problema. Para exemplificar esta técnica, segue no quadro abaixo o uso desta ferramenta.

Perguntas (porquês)	Respostas encontradas
Por que o produto não foi entregue?	Porque não tinha embalagem.
Por que não tinha embalagem?	Porque a produção não entregou.
Por que a produção não entregou?	Porque não tinha a matéria-prima.
Por que não tinha a matéria prima?	Porque o fornecedor não entregou.
Por que o fornecedor não entregou?	Porque houve atraso no pagamento.

Quadro 4 – Modelo conceitual dos cinco porquês.
Fonte: SELEME; STADLER, 2008, p. 43

Tendo como base o exemplo acima, fica mais fácil encontrar a causa do problema, permitindo o direcionamento para a ação que solucionará o problema.

5.6 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Nos dias atuais as empresas estão passando por uma grande mudança com a vinda do Supply Chain Management ou SCM. Essa mudança está ocorrendo dentro da organização e não mais entre as empresas. Sendo assim, alguns autores da área enfatizam que o modelo corporativo implantado pelo SCM necessita de um novo sistema de medição, como também, implementação de novos sistemas de medição que informem claramente se o que foi definido como meta está sendo alcançada.

Sob a perspectiva da gestão de produção, o desempenho pode ser definido como a informação sobre os resultados obtidos dos processos e produtos que permite avaliar e comparar com relação a metas, padrões, resultados do passado e a outros processos e produtos. (PIRES, 2009, p. 219 e 220).

No entanto, existem muitas medidas sendo utilizadas pela SCM que na verdade não medem o desempenho do processo, simplesmente são medidas

internas. Nessa linha, as medidas aplicadas não identificam oportunidade de melhorias nos processos e também não tem como objetivo o aumento da competitividade e rentabilidade dos negócios.

Para entender melhor a necessidade de medir o desempenho, segue algumas características:

- a. Avaliação de desempenho necessita ter como foco os resultados;
- b. A estratégia da organização deve ser entendida de forma clara, tendo harmonia entre as áreas para que as ações e planos sejam atingidos;
- c. Relação entre a estratégia da organização e medias de desempenho;

Entretendo, para auxiliar na medida de desempenha das organizações, surgiu a ferramenta chamada Balanced Scorecard ou BSC.

5.6.1 Balanced Scorecard

O BSC começou a ser desenvolvido em 1990 pelos professores David Norton e Robert Kaplan. O objetivo era estudar novas maneiras de avaliação de desempenho, não apenas na avaliação financeira, mais sim, medir o desempenho da empresa.

No inicio, o BSC teria como utilização a visão e estratégia da empresa para medição através de quatro visões básicas, sendo, financeira, cliente (mercado), processos internos e de aprendizagem (crescimento). Para isso, cada uma das perspectivas utilizaria seus objetivos, medidas de desempenho e também metas. Para tal, com a utilização dessas quatro visões, através de uma relação de causa e efeito e indicadores nivelados, conseguiu alcançar um alinhamento entre os objetivos com a estratégia da empresa. Segundo o autor Pires (2009, p. 229), “Logo, o BSC deixou seu foco inicial como sistema de medição de desempenho para se tornar um sistema mais amplo voltado para a gestão estratégica da empresa”.

6 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi elaborada em uma empresa que atua no ramo de telecomunicações, tendo como objetivo pesquisar como é feito a gestão dos processos na área de planejamento de materiais. Para conseguir um resultado mais favorável deste estudo, além da pesquisa bibliográfica, foram aplicados questionários aos colaboradores da área em questão, a fim de responder o objetivo (problema da organização) e também os objetivos desse estudo.

A pesquisa bibliográfica fez-se necessário em toda a pesquisa, a fim de levantar as práticas e formas de adaptação e também, auxiliar em melhorias nos processos existentes. Como o autor define, “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. (GIL, 2002, p. 44).

Os questionários aplicados tiveram perguntas fechadas e dependentes, sendo aplicados com quarenta colaboradores da área, porém, obteve um retorno de trinta questionários respondidos. Este questionário teve como objetivo, levantar informações de como os colaboradores visualizam os processos dentro da área. Como o autor define, “A elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”. (GIL, 2002, p. 116).

7 ANÁLISE DE DADOS

Para chegar próximo da realidade de como os processos são executados dentro da área de planejamento de materiais, utilizou-se o questionário como instrumento para coleta dos dados da pesquisa. Com base ao conhecimento adquirido no processo teórico (pesquisa bibliográfica) fez-se necessário uma análise detalhada das respostas obtidas nos questionários.

7.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Para conseguir chegar a um resultado mais assertivo com relação ao problema da presente pesquisa, o questionário foi respondido por trinta colaboradores da área de planejamento de materiais de uma empresa que atua no ramo de telecomunicações.

Com as respostas obtidas, 47% são do sexo masculino e 53% são do sexo feminino.

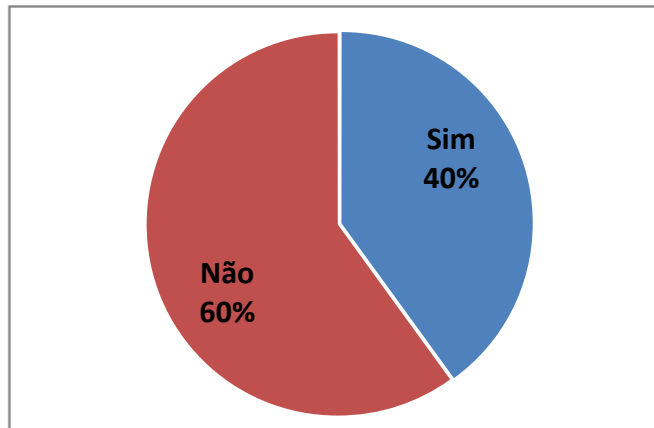
Com base a idade dos colaboradores 30% têm idade entre 18 e 25 anos, 63% têm idade entre 26 e 35 anos e 7% têm idade acima de 36 anos.

A escolaridade dos colaboradores representa que 40% têm ensino superior completo, 13% estão concluindo o ensino superior e 47% concluíram uma Pós-Graduação.

Respondendo a questão do tempo em que está na empresa, 40% estão a menos de um ano, 53% estão entre 1 e 5 anos, 7% estão entre 6 e 10 anos e acima de 11 anos não teve nenhuma resposta.

A função que cada pessoa exerce na empresa 3% assistente administrativo, 74% analista de planejamento, 3% faz estágio, 7% especialistas, 10% ocupa o cargo de coordenador e 3% é Trainee.

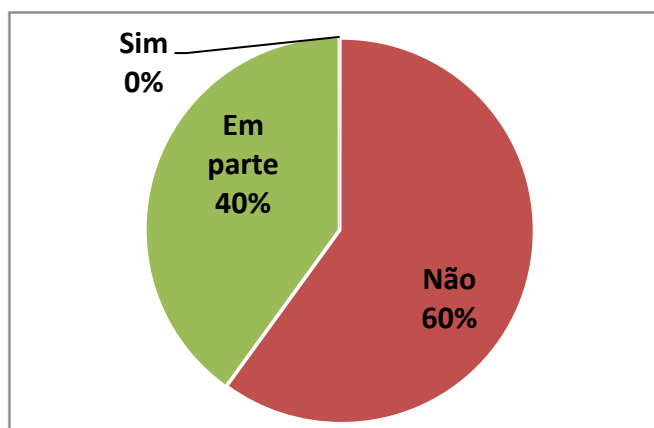
Gráfico 1: Representação de quando foi contratado, o colaborador recebeu informações dos processos existentes dentro da área.



Fonte: Questionário aplicado com os colaboradores da empresa em pesquisa

Fazendo análise do gráfico 1, ficou evidente que boa parte das pessoas que são contratadas não recebem informações dos processos existentes dentro da área onde irão executar suas atividades. Isso é um agravante quanto a definição de prioridades, rotinas, bem como, os passos necessários para conseguir atingir o resultado esperado com a contratação da mão de obra. Sendo assim, ficou visível que a área não tem um padrão em recepcionar e interagir as pessoas com os processos.

Gráfico 2: Os processos são bem definidos e padronizados.



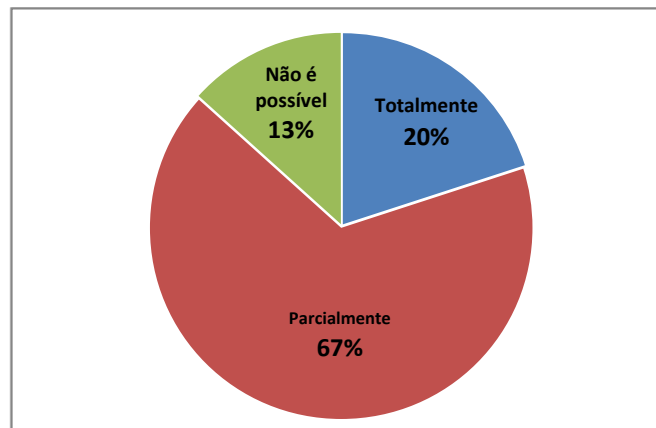
Fonte: Questionário aplicado com os colaboradores da empresa em pesquisa

Para que possa atingir um rendimento no desempenho das atividades, os processos devem ser bem elaborados e definidos de forma padronizada e também, entendidos por todos. Porém, o resultado da pesquisa com relação a este item,

evidencia que na área de planejamento de materiais da empresa em estudo os processos não são bem definidos e padronizados, ou seja, dos trinta colaboradores que participaram da pesquisa, nenhuma pessoa informou que existe clareza, definição e padronização nos processos. Nesta mesma linha de raciocínio, 60% dos participantes responderam que não tem padrão e definição dos processos na área, levando a entender que as atividades podem ser feitas de forma a entregar o que foi designado. No entanto, 40% dos participantes, concordam em parte que existe uma definição e padronização nos processos existentes da área.

Com base nesse resultado, os processos devem ser melhor definidos, levando em consideração as responsabilidades que cada colaborador deve ter em suas atividades, além disso, a padronização. Essa padronização deve ser entendida por todos e bem definidas, pois isso de certa forma, o cenário atual demonstra uma fragilidade na execução das atividades, bem como, reconhecimento dos colaboradores em conseguir promoções, mudanças de áreas dentro da organização.

Gráfico 3: Possibilidade de executar atividades de outro colaborador caso tenha a necessidade de faltar por algum motivo.



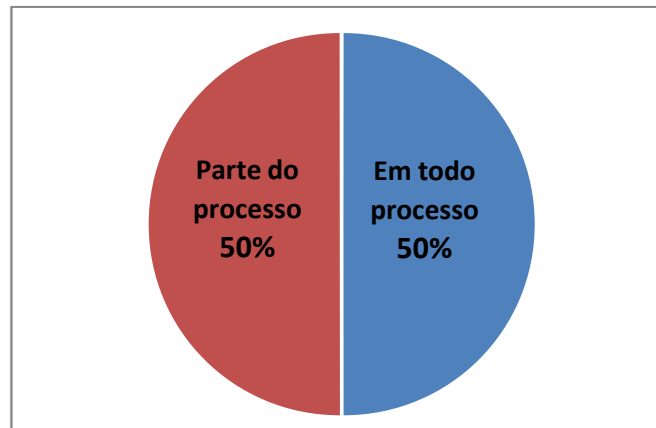
Fonte: Questionário aplicado com os colaboradores da empresa em pesquisa

Como foi evidenciada no gráfico anterior, mesmo com a falta de padronização nos processos, as atividades de um colaborador que de certa forma tenha que ausentar-se podem ser executadas por outro colaborador. Com isso, o objetivo deste questionamento é verificar se existe a possibilidade ou não de um colaborador executar as atividades de outro colaborador. Então, o gráfico 3 demonstra a possibilidade de executar as atividades. Porém, devido às particularidades de cada atividade e até mesmos pela falta de padronização, parcialmente as atividades

podem ser executadas a fim de atender uma solicitação emergencial. Porém, uma minoria dos pesquisados informaram que não podem executar as atividades, fazendo com que a atividade não seja executada, refletindo em atraso ou até mesmo ruptura no processo.

Entretanto, algumas pessoas responderam que é possível executar as atividades do colaborador que está ausente. Mesmo assim, é um número pequeno de pessoas aptas a desempenhar essas atividades, o que fica claro e evidente a falta de padronização e definição dos processos da área.

Gráfico 4: É possível identificar melhorias nos processos.

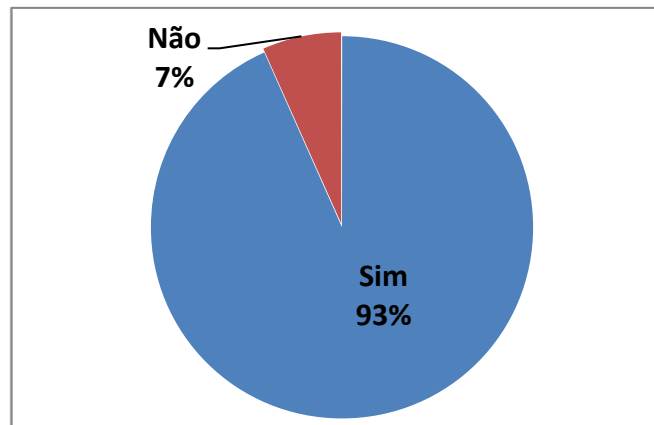


Fonte: Questionário aplicado com os colaboradores da empresa em pesquisa

Este gráfico mostra o quanto é possível identificar melhorias nos processos que estão sendo executados. Tendo como base os participantes da pesquisa, é um número bastante elevado, identificando que é uma organização com grandes possibilidades de melhorias nos processos como um todo ou somente em parte.

Segundo Rocha e Albuquerque (2006, p. 35), “Precisamos repensar e, se necessário, romper com paradigmas existentes, concebendo maneiras totalmente novas de realizar o trabalho organizacional”. Isso demonstra que as pessoas e a organização devem compreender os processos feitos atualmente, e claro, ter uma visão no futuro, assim, permitindo que sejam feitas redefinições dos processos existentes.

Gráfico 5: Você tem autonomia em modificar ou implantar novos processos.

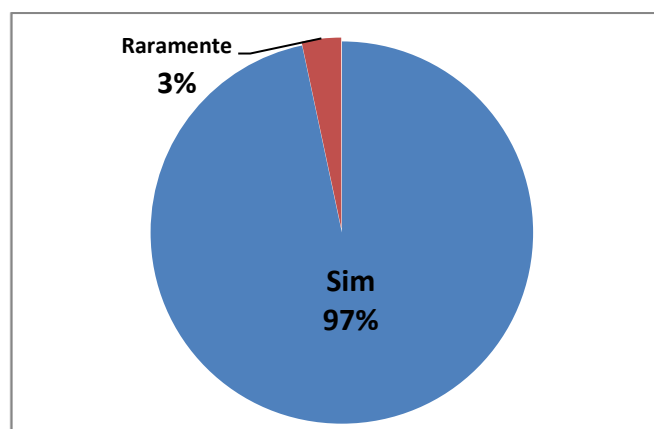


Fonte: Questionário aplicado com os colaboradores da empresa em pesquisa

Essa pergunta é dependente da questão anterior. Tendo necessidade de melhoria no processo, 93% dos participantes têm autonomia em fazer modificações ou até mesmo implementar novas formas de executar as atividades com o objetivo de melhorar o processo. Com isso, é possível identificar a flexibilidade da organização, bem como, à área em permitir novas práticas na execução das atividades.

Mesmo tendo uma minoria que responderam que falta autonomia em alterar ou implementar novos processos, é possível atuar nos pontos mais vulneráveis do processo, devido a flexibilidade e abertura da organização em aplicar novas maneiras para execução das atividades.

Gráfico 6: Existe retrabalho nas atividades por falta de definição de processo.

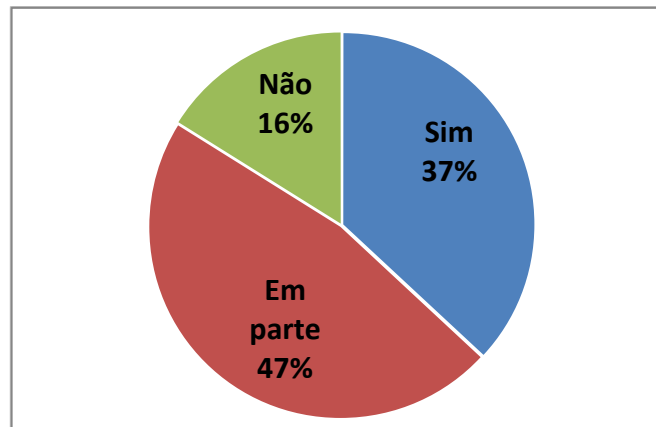


Fonte: Questionário aplicado com os colaboradores da empresa em pesquisa

Fazendo uma análise em que o retrabalho de certa forma é um custo não mensurável na prestação de serviço, fica claro nesta questão o quanto a organização e os colaboradores podem “trabalhar” a fim de evitar retrabalho em alguma etapa do processo.

Como demonstrado na pesquisa teórica, é possível utilizar ferramentas da qualidade com o objetivo de evitar o retrabalho e valorizar a qualidade no resultado das atividades. Com isso, é necessário uma ação em identificar e melhorar o que está ocasionando a falta de qualidade na execução das atividades.

Gráfico 7: Os indicadores de desempenho da área são claramente entendidos.



Fonte: Questionário aplicado com os colaboradores da empresa em pesquisa

Com a globalização nos dias atuais, as organizações devem ao máximo reduzir custos e melhorar seus processos para que possa atingir um nível aceitável de competitividade. Para isso, é necessário definir as estratégias e aonde quer chegar. Para isso, o indicador de desempenho é um balizador para conseguir atingir o resultado que se espera. No entanto, os indicadores devem ser conhecidos e entendidos por todos, a fim de ter um melhor resultado.

O gráfico 7 demonstra que a empresa na presente pesquisa deve melhorar tanto o processo de comunicação quanto a importância que os indicadores de desempenho da área têm no dia a dia. Ficou claro que os colaboradores que entendem em parte ou não entendem os indicadores soma 63% dos pesquisados. Fazendo uma analogia com a literatura, o que não é não é gerenciado não tem controle. “O desempenho pode ser definido como a informação sobre os resultados obtidos dos processos e produtos que permite avaliar e comparar com relação a meta, padrões, resultados do passado e a outros processos e produtos”. (PIRES,

2009, p. 219 e 220). Entretanto, os colaboradores que responderam que entendem claramente os indicadores, é uma parcela muito pequena do total pesquisado.

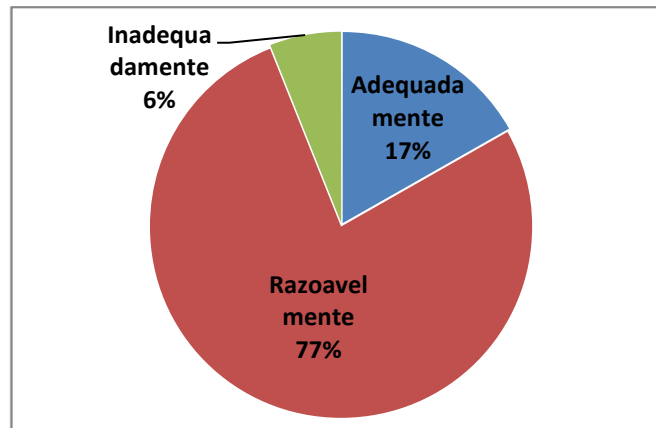
Gráfico 8: Através dos indicadores, é possível avaliar se os processos estão bem definidos.



Fonte: Questionário aplicado com os colaboradores da empresa em pesquisa

Como informado na questão anterior, os indicadores de desempenho devem ser entendidos por todos, a fim de alcançar os resultados esperados na execução dos processos. Porém, o gráfico 8 demonstra novamente um resultado negativo quanto ao balizador em atingir os resultados e estratégias da organização. No entanto, para o total dos participantes da pesquisa, 80% afirmam que os indicadores devem ser mais claros e entendidos e, apenas 10% afirmaram que os processos estão bem definidos. Mediante a isso, fica evidente que boa parte da equipe não está utilizando os indicadores de desempenho da forma que venha a demonstrar os passos, bem como, o que fazer para alcançar as metas definidas pela alta direção.

Gráfico 9: Como é feita a comunicação quando ocorre alguma mudança no processo.

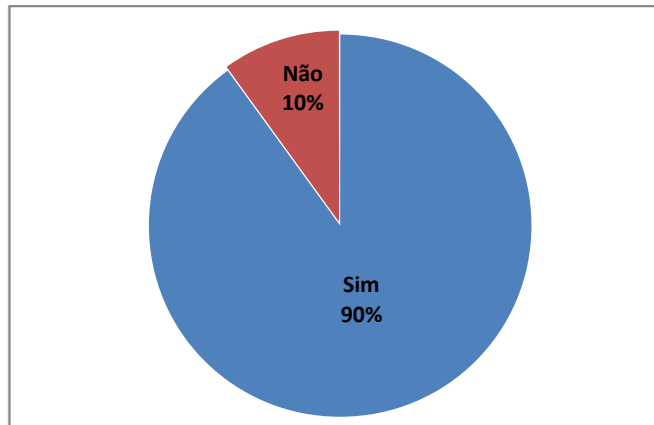


Fonte: Questionário aplicado com os colaboradores da empresa em pesquisa

A comunicação dentro da organização deve ser a mais clara possível para que todos possam entender qual a finalidade da informação que está sendo passada. Uma comunicação eficaz possibilita que o ambiente de trabalho passe a ser harmonioso e conseqüentemente tenha aumento na produtividade. Mediante a isso, o objetivo desta questão é justamente verificar como é feita a comunicação na área quando ocorre alteração em alguma etapa do processo. No entanto, a comunicação da empresa que está sendo pesquisada, deve melhorar ou até mesmo atualizar-se com as melhores práticas do mercado. Embora, poucas pessoas informaram que o processo de comunicação é inadequado, boa parte dos pesquisados afirmaram que a forma de comunicação é razoável. Então, pode-se entender que não existe uma clareza quanto a este ponto de extrema importância para todos.

A falta de clareza e entendimento de todos com relação as mudanças que ocorreram, faz com que em alguma etapa do processo ocorra e tenha um resultado negativo em comparação do que foi proposto.

Gráfico 10: Dentro da área você mudaria algum processo existente.



Fonte: Questionário aplicado com os colaboradores da empresa em pesquisa

As organizações nos dias atuais estão passando por mudanças nos processos, tendo como objetivo o atendimento ao cliente da melhor forma possível com custo cada vez menor. Tendo como base a utilização de novas formas de desempenhar as atividades com menor custo, este gráfico demonstra a opinião com relação a possibilidade de mudança em algum processo existente na área. Não muito diferente de outros questionamentos, esta resposta vem de encontro para a melhoria nos processos.

O gráfico demonstra que apenas 10% dos pesquisados não mudaria nenhum processo. Esse é mais um número que o gestor da área deve levar em consideração para que os processos sejam melhor gerenciados, evitando retrabalhos, visando um aumento de produtividade.

Como esta questão foi aplicada possibilitando uma resposta mais específica do que simplesmente informar se mudaria algum processo, a maioria das respostas foi: padronizar os processos, atividades que são executadas de forma manual, por falta de um sistema (TI) parametrizado com as informações necessárias, e não muito diferente, ter mais agilidade nos processos atuais.

Portanto, com a aplicação desta questão é possível visualizar que os processos da área devem passar por uma reestruturação e padronização para que os resultados positivos possam ser melhor apresentados.

7.2 CONSIDERAÇÕES DA ANÁLISE DE DADOS

A partir dos resultados obtidos com os questionários aplicados, foi possível concluir que, os processos existentes na área de planejamento de materiais em uma empresa que atua no ramo de telecomunicações não são executados de forma a trazer os melhores resultados.

Ficou visível nas respostas que os processos existentes tem uma necessidade de mudança, a fim de trazer um sincronismo das atividades, evitando assim os retrabalhos.

Outro ponto importante que pôde ser observado é a falta de padronização dos processos. A falta de padronização pode causar uma ruptura no processo, retrabalhos, atividades desnecessárias e também, a impossibilidade de desenvolvimento da equipe como um todo.

Entretanto, nas respostas obtidas, os colaboradores dessa área tem autonomia total em efetuar uma mudança ou implementar novos processos. Com esta abertura, fica evidente que é possível melhorar os processos, não somente através de solicitação dos gestores, mas sim, a partir dos colaboradores que estão executando as atividades, pois, muitas atividades têm particularidades que não são conhecidas pelos gestores.

Através da aplicação dos questionários, foi possível identificar a realidade da área. De forma geral, os processos devem ser estruturados adequadamente, comunicado a todos de forma clara e a padronização dos processos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado sobre o tema gestão de processos foi de grande utilidade, sendo possível constatar a realidade que a área de planejamento de materiais da empresa está vivenciando. No decorrer de toda a pesquisa, procurou-se atender e responder os objetivos propostos. A pesquisa teórica foi elaborada e utilizada como auxílio para levantar maiores informações a respeito do tema pesquisado. No entanto, além da pesquisa teórica foi utilizado um questionário para chegar mais próximo da resposta do tema pesquisado.

Com a utilização dos questionários foi possível identificar que a área pesquisada tem uma carência na padronização e utilização dos processos a fim de trazer melhores resultados para a organização. Através dos questionários, foi possível identificar que os colaboradores na sua grande maioria mudariam algum processo existente, tendo a confirmação que existe uma falha na gestão dos processos. Com os dados coletados, quase a metade dos colaboradores pesquisados estão a menos de um ano trabalhando na área, fazendo com que, a falta de processos claramente definidos e padronizados seja um ponto negativo em alcançar as metas, bem como, melhorias nos processos em curto prazo de tempo.

Outro ponto importante e que pôde ser levantado na pesquisa e, com uma análise mais detalhada do resultado, é com relação às informações dos processos existentes para os novos colaboradores. Ficou claro que não existe um padrão no quesito de comunicação interna e treinamento para os colaboradores recém-contratados. Com o auxílio da pesquisa, foi constatado que na execução dos processos atuais o retrabalho tem um nível muito elevado, sendo que dos trinta colaboradores que responderam o questionário, nenhum pesquisado respondeu que não existe retrabalho nas atividades executadas. Isso demonstra que normalmente as atividades são executadas sem ter claramente o que se espera como resultado, ou até mesmo qual é o objetivo na execução de tal atividade.

Atualmente é muito forte a utilização de metas e indicadores de desempenho no direcionamento da empresa em atingir as estratégias definidas. Como isso, foi elaborada a questão se os indicadores de desempenho são claramente entendidos. Novamente o resultado não foi positivo no cenário atual da área, fazendo com que os indicadores sejam entendidos por aproximadamente um terço do total dos pesquisados. Então, é possível afirmar que os indicadores da área devem ser

melhor explorados e claramente definidos para que toda a equipe possa entender qual é o resultado esperado para que possa alcançar as estratégias da organização. Mediante a este contexto, fica evidente que falta uma comunicação mais adequada em direcionar as etapas na divulgação dos indicadores e também quando os processos são alterados.

Diante dos resultados obtidos nesta pesquisa, propõe-se uma análise mais detalhada dos processos atuais junto aos gestores para a implementação de um plano de ação com o objetivo de melhorar e padronizar os processos. Para tanto, esta pesquisa pode ser utilizada como auxílio para tal melhoria ou implementação de novos processos. Além do plano de ação para modificação e implementação de novos processos, é possível trabalhar com a mudança de cultura dos colaboradores, a qual leva mais tempo para conseguir obter os resultados. Esse ponto é muito importante, pois o colaborador que está desempenhando as atividades é o qual retém o conhecimento mais detalhado das atividades. Com certeza a área como a organização tem muito a ganhar com o incentivo e mudanças comportamentais, pois o colaborador vai sentir-se valorizado e conseqüentemente o desenvolvimento de cada um terá um reflexo nos processos.

REFERÊNCIAS

ARAUJU, L.; GARCIA, A; MARTINES, S. *Gestão de Processos: melhores resultados e excelência organizacional*. São Paulo: Atlas, 2011.

PAIM, R.; CARDOSO, V. Et AL. *Gestão de Processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. *Sincronismo Organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

JUNIR, I.; CIERCO, A. Et AL. *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 8ed

GIL, A. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002. 4ed

SELEME, R.; STADLER, H. *Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais*. Curitiba: IBPEX, 2008.

PIRES, S. *Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management)*. São Paulo: Atlas, 2009. 2ed

APÊNDICE

O seguinte questionário foi aplicado na empresa que está sendo pesquisada, a fim de obter informações relevantes para o trabalho MBA em Gerência de Sistemas Logísticos da Universidade Federal do Paraná. Este questionário tem como objetivo identificar se existem processos definidos, bem como, a qualidade dos processos existentes dentro da organização.

Sexo:

Masculino Feminino

Idade:

Entre 18 e 25 anos Entre 26 e 35 anos Acima de 36 anos

Escolaridade:

Ensino Superior Completo Ensino Superior Incompleto

Pós-Graduação Outros. Qual? _____

1. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Menos de 1 ano Entre 1 e 5 anos Entre 6 e 10 anos

Acima de 11 anos

2. Qual função você exerce?

Assistente Administrativo Analista de planejamento

Outros. Qual? _____

3. Quando você foi contratado, recebeu informações sobre os processos existentes dentro sua área?

Sim Não

4. Em sua opinião, os processos são bem definidos e padronizados?

Sim Em parte Não

5. Caso o seu colega (com as mesmas atividades) tenha que faltar por qualquer motivo, você pode desempenhar as atividades dele no tempo que estiver fora?
() Totalmente () Parcialmente () Não é possível
6. Nas suas atividades, é possível identificar melhorias nos processos?
() Em todo o processo () Não é possível
() Parte do processo () Não tenho conhecimento
7. Caso sua resposta anterior tenha necessidade de melhoria (parte ou todo). Você tem autonomia em modificar, bem como, implantar um novo processo a fim de obter o resultado esperado nas suas atividades?
() Sim () Não
8. Nas suas atividades, existe retrabalho por falta de processo?
() As vezes () Raramente () Nunca
9. Os indicadores de desempenho de sua área são claramente entendidos?
() Sim () Em parte () Não
10. Através dos indicadores é possível avaliar se os processos estão bem definidos?
() Sim () Em parte () Não
11. Como é feita a comunicação quando ocorre alguma mudança no processo?
() Adequadamente () Razoavelmente () Inadequadamente
12. Em sua opinião, dentro da sua área você mudaria algum processo existente?
() Sim () Não
() Porque? _____