

DALUCI MARIA MIKSZA

**AUDITORIA INTERNA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DO INSTITUTO
DE ORTOPEDIA E FISIOTERAPIA SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista – MBA em Auditoria Integral.

Orientador: Prof.^a Mayla Cristina Costa.

CURITIBA

2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois, sem Ele nada eu seria.

Aos meus pais, que pela vida inteira me cuidaram, ensinaram e apoiaram, sempre com um amor incondicional.

Ao meu esposo, que vivenciou todo o curso comigo com muito carinho e amor, desgastando-se em conjunto em muitas viagens, sendo compreensivo com o cansaço e com todas as horas ausentes, apoiando-me sempre.

Em especial a minha filha, Sophie, que em meu ventre foi forte o suficiente para aturar todas as viagens, todas as aulas e que, pacientemente, me acompanhou em tempo integral no curso.

A empresa, que acreditou em meu potencial e me concedeu a oportunidade.

A todos os colegas de turma, pelo tempo, pela amizade, pelo companheirismo de todos os momentos, tanto em sala de aula quanto fora dela.

Agradeço a todos os professores (as), pelos ensinamentos, orientações e tempo dedicado a todos nós.

A orientadora, Mayla Cristina Costa, pelo acompanhamento, ensinamentos, dedicação e muita compreensão.

Aquele que não faz planos ou estratégias, e menospreza o inimigo, seguramente será capturado e está fadado ao insucesso.

Sun Tzu

RESUMO

Toda organização em funcionamento resume-se em um conjunto de processos, os quais se diferenciam pelo nível de risco, podendo ser alto, médio e baixo.

Avaliando continuamente o grau de risco em conjunto com a alta gestão da empresa, o auditor identifica e mapeia os processos, por meio dos quais permitirá uma análise adequada das atividades, a correta definição das responsabilidades, o uso adequado dos recursos disponíveis e, também, a identificação de oportunidades de melhoria do desempenho organizacional.

O presente trabalho aborda, de forma conceitual e prática, os processos organizacionais do ISP – Instituto de Ortopedia e Fisioterapia São Paulo, uma empresa de revenda de produtos de fisioterapia, médicos e hospitalares, sendo que a matriz localiza-se em Cascavel, no Paraná, onde se concentra o centro administrativo da empresa.

Este trabalho tem por objetivo identificar e reduzir o retrabalho; melhorar o desempenho e o desenvolvimento dos processos internos, trazendo maior clareza de informações para fins internos e externos, contribuindo para a melhoria da integração entre os processos por meio da redução da transferência de tarefas; maximização de agrupamento de atividades e emprego de recursos de tecnologia por meio da gestão por processos, permitindo a redução do custo da organização como um todo e um ganho significativo na rotina diária, com informações fidedignas e, em tempo hábil, para tomada de decisões.

Os dados foram levantados através de questionários, dados e experiências no núcleo, sendo que, por meio do mapeamento dos processos primários, levantaram-se algumas críticas, sugestões e problemas envolvidos na área estudada. Foram identificados problemas nos núcleos que executam a contabilidade da empresa como: falta de integrações contábeis; maior integração entre colaboradores, tarefas e núcleos; o colaborador que executa a tarefa esta conciliando a mesma; falta de treinamento nas bases de informação; análise permanente de processos primários e secundários; prazos e outros problemas informados. As sugestões e recomendações apresentadas possibilitarão a reestruturação da logística dos processos internos organizacionais tais como: urgência com as integrações contábeis; alterações nos processos secundários para melhor agilidade e segurança nos trabalhos; treinamento constante para os colaboradores que executam as tarefas; reavaliação dos processos internos com maior frequência; trabalhar formas de auditar todos os processos juntamente com a rotina diária contábil, de forma a trazer maior segurança e estabilidade nos dados contábeis da empresa; orientar os colaboradores da importância de cada tarefa que fazem, a fim de não originar retrabalho ao colega; revisar e orientar os colaboradores dos núcleos referente a metodologia que a empresa está trabalhando, procurando situar melhor a equipe, as quais mostraram-se desorientadas.

Palavras-chave: Processos Organizacionais. Controle Interno. Auditoria.

ABSTRACT

Every organization in operation can be summarized in a set of processes, which differ by the level of risk may be high, medium and low.

Continuously assessing the degree of risk together with the senior management of the company, the auditor identifies and maps the processes through which will allow an adequate review of activities, the correct definition of responsibilities, the proper use of available resources and also identifying opportunities to improve organizational performance.

This work deals in conceptual and practical, organizational processes ISP - Institute of Orthopedics and Physiotherapy Sao Paulo, a company reselling products for physiotherapy, medical and hospital, and the array is located in Cascavel, Parana, which concentrates the administrative center of the company.

This work aims to identify and reduce rework, improve performance and development of internal processes, providing greater clarity of information for internal and external, contributing to better integration between the processes by reducing the transfer of tasks, maximizing grouping of activities and use of technology resources through process management, allowing the reduction of the cost of the organization as a whole and a significant gain in daily routine, with reliable information and timely decision-making.

The data were gathered through questionnaires, data and experiences in the nucleus, and, by mapping the primary processes, rose some criticism, suggestions and problems involved in the study area. Problems were identified in the cores that run the company's accounts as lack of financial integration, greater integration between employees, and core tasks, the employee who performs this task reconciling the same, lack of training in information bases; ongoing review process primary and secondary periods and other problems reported. Suggestions and recommendations presented will enable the restructuring of the logistics of internal organizational processes such as accounting integration with the emergency; changes in the secondary processes for better agility and safety in the work, constant training for employees who perform tasks, review of internal processes more frequently; audit all forms of work processes with the daily accounting, in order to bring greater security and stability in the company's accounting data, guide the employees of the importance of each task they do, in order not to cause rework colleague ; review and guide the employees regarding the methodology of the cores that the company is working on, seeking to locate better the team, which proved to be misguided.

Keywords: Organizational Processes. Internal Control. Auditing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 4.1 – DEMONSTRATIVO DO GRUPO ISP.....	76
FIGURA 4.2 – DEMONSTRATIVO DA ESTRUTURA OPERACIONAL DO GRUPO ISP.....	77
FIGURA 4.3 – DEMONSTRATIVO DA ESTRUTURA OPERACIONAL DO NÚCLEO CONTÁBIL DO GRUPO ISP.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CND – Certidão Negativa de Débitos

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

ND – Nota de Débito

NF – Nota Fiscal

RH – Recursos Humanos

ADM – Administrativo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	21
2.3. REESTRUTURAÇÃO E REENGENHARIA.....	23
2.4 CONTROLES.....	24
2.4.1. As características do controle.....	25
2.4.2. Os controles e a estratégia organizacional.....	27
2.4.2.1 Definição de padrões de controle.....	29
2.5 PROCESSOS.....	29
2.5.1 Visão e análise de processos.....	31
2.5.2 Classificação de processos.....	33
2.5.3 Gerenciamento e administração de processos.....	35
2.5.4 Objetivos dos processos.....	37
2.6 GESTÃO POR PROCESSOS.....	39
2.6.1 Comparativo de estruturas verticais x horizontais.....	41
2.6.2 Implicações e benefícios da gestão por processos.....	43

2.6.3 Tipos de Gestão por Processos	44
2.7 MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	48
2.7.1 Quando empregar e seus benefícios.....	50
2.7.2 Técnicas de mapeamento de processos.....	52
2.7.3 Elaboração mapa de processos.....	55
2.8 AUDITORIA DE PROCESSOS.....	57
2.8.1 Procedimentos de auditoria.....	59
2.8.2 Normalização dos procedimentos adotados.....	60
2.8.3 Atividades de controle.....	63
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	67
3.1 CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS.....	67
3.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DAS PESQUISAS.....	69
3.3 COLETA DE DADOS.....	70
3.4 ESTUDO DE CASO.....	72
3.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO.....	75
4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA EMPRESA ISP – INSTITUTO DE FISITERAPIA E ORTOPEDIA SÃO PAULO.....	75
4.1 GRUPO ISP.....	75
4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DO NÚCLEO CONTÁBIL.....	78
4.2.1 Levantamento de dados para auditoria dos colaboradores do núcleo do fiscal/tesouraria.....	81
4.2.1.1 Relato do Gerente.....	81
4.2.1.2 Relato dos assistentes do núcleo fiscal.....	83
4.2.1.2.1 Assistente 1.....	83
4.2.1.2.2 Assistente 2.....	85

4.2.1.3 Relato dos assistentes da tesouraria.....	86
4.2.1.3.1 Assistente 1.....	86
4.2.1.3.2 Assistente 2.....	87
4.2.1.3.3 Assistente 3.....	89
4.2.2 Levantamento de dados para auditoria dos colaboradores do núcleo do administrativo e recursos humanos.....	90
4.2.2.1 Relato do Gerente.....	90
4.2.2.2 Relato dos assistentes do núcleo administrativo.....	92
4.2.2.2.1 Assistente 1.....	92
4.2.2.2.2 Assistente 2.....	93
4.2.2.3 Relato dos assistentes do núcleo de recursos humanos.....	95
4.2.2.3.1 Assistente 1.....	95
4.2.2.3.1.2 Assistente 2.....	96
4.2.2.3.1.3 Assistente 3.....	97
4.2.3 Levantamento de dados para auditoria dos colaboradores do núcleo de gestão de produtos.....	99
4.2.3.1 Relato do Gerente.....	99
4.2.3.1.1 Assistente 1.....	100
4.2.3.1.2 Assistente 2.....	102
4.2.4 Levantamento de dados para auditoria dos colaboradores do núcleo contábil.....	103
4.2.4.1 Relato do Contador.....	103
4.2.4.1.1 Assistente 1.....	106
CONCLUSÃO.....	109
REFERÊNCIAS.....	114

ANEXOS.....117

1 INTRODUÇÃO

Para uma empresa manter-se competitiva no mercado, deve esta apresentar uma sólida imagem e, é a partir dos processos desempenhados internamente que se pode alcançar um nível maior de eficiência, promovendo, assim, a diminuição dos erros e falhas, os quais podem sucumbir com a imagem de qualquer organização, à medida que transparece um elevado grau de incerteza nas operações desempenhadas.

Todo desempenho dos processos de uma organização deve ser identificado e mapeado, de forma a promover uma análise adequada das atividades, a correta definição das responsabilidades, o uso adequado dos recursos e ferramentas disponíveis e a identificação de oportunidades de melhoria do desempenho organizacional. Independente do ramo a que pertençam, do porte, do tipo de estrutura ou do tempo de mercado, as empresas possuem, internamente, processos organizacionais. Embora os processos existam, muitos gestores e colaboradores têm dificuldade em visualizá-los, ou seja, em identificar e controlar a sequência de atividades de cada processo e do fluxo de informações que trafegam entre suas áreas organizacionais.

Desta maneira, descrever e analisar as atividades de determinada organização em relação aos controles internos é uma forma de se construir um ciclo de melhoria contínua, que culmina com a satisfação dos colaboradores, promovendo o aumento da competitividade e, conseqüentemente, maior lucratividade para a empresa.

Este trabalho aborda, de forma conceitual e prática, a modelagem do processo organizacional da empresa ISP - Instituto de Ortopedia e Fisioterapia São Paulo, envolvendo organização, tecnologia, atividades e fontes de informação, onde a empresa está em pleno desenvolvimento, com intensa mudança nos processos internos, nos quais estão sendo criados processos escritos e todos os procedimentos necessários para implantação e implementação dessa auditoria. Sendo realizado exatamente na área de funcionalidade contábil em relação a este núcleo organizacional, poderá contribuir para a melhoria dos processos e maior eficiência nos fechamentos e informações internas e externas da empresa e fortalecer a eficiência da organização.

O estudo de processos de uma organização feito de forma sistematizada pode abrir as portas para inovações, mudanças e para novos modelos mais leves e atualizados. A sua constante reavaliação prepara as organizações para enfrentar a complexidade de um mercado altamente competitivo, ágil e dinâmico e, aumenta a autocrítica, de maneira a abranger com eficiência o mercado como um todo, visando à lucratividade da organização.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O presente trabalho analisa a visão crítica dos sistemas de controle, onde permite concluir sobre o alcance dos objetivos propostos para o processo, através da identificação da eficácia dos procedimentos e dos controles adotados em sua execução, verificando os cumprimentos das normas empresariais, sendo importante

que cada membro da organização trabalhe para obter a eficácia do processo, visando alcançar seus objetivos, metas, planos e políticas previamente estabelecidos de acordo com o planejamento estratégico da empresa.

Segundo o AICPA – *American Institute of Certified Public Accountant*:

O Controle Interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas, adotadas numa empresa para proteger seu ativo, verificar a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, incrementar a eficiência operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas (1949 *apud* MOTA, 1988).

Acrescentando que o sistema de controle interno adotado em uma organização representa o conjunto de procedimentos ou atos que possibilitem segurança quanto aos aspectos lógicos e técnicos do processo, identificando, através de sua adoção, o cumprimento das linhas hierárquicas de autoridade, limite de alçada estabelecida e efetiva execução do fluxo de processamento das operações.

Conclui-se que, nos dias atuais, fica cada vez mais caracterizado que os controles precisam atuar com uma finalidade preventiva e não somente identificar e corrigir um problema, mas garantir que ele não ocorra mais com a prevenção dos mesmos.

No caso a ser estudado, tem-se que a organização nunca realizou uma avaliação interna de seus processos, o que implica afirmar que a organização desconhece e não pode mensurar a exatidão dos controles internos se há retrabalhos ou se as operações envolvidas nos processos são passadas entre as áreas de forma desordenada ou, até mesmo, repetitiva.

1.2 OBJETIVOS

Com vistas a delimitar a abrangência da presente pesquisa é que foram determinados o objetivo geral e específicos, de acordo com o que se segue.

1.2.1 Objetivo geral

Tem-se como objetivo geral a auditoria da estrutura do ambiente organizacional e dos processos internos da Contabilidade da empresa ISP - Instituto de Ortopedia e Fisioterapia São Paulo, levando-se em consideração o levantamento e análise dos processos dos controles internos e a verificação de sua eficácia.

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantamento dos processos e controles internos;
- Mapeamento dos processos;
- Verificação da conformidade dos procedimentos executados e da eficácia dos controles internos adotados no processo;
- Analisar as falhas nos processos.

Neste estudo serão considerados os aspectos estruturais e funcionais da Contabilidade, ressaltando os controles adotados em tais processos, com a intenção de fornecer informações relevantes ao processo de controle estratégico da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta auditoria servirá como base de um projeto inicial para toda empresa, o qual visará uma avaliação independente de assessoramento à alta gestão.

Avaliará os sistemas de controle envolvidos e verificará os procedimentos e normas alocadas no desenvolvimento do negócio exercido, sendo identificado por processos e controles internos adotados, examinando o desempenho operacional, de forma a prevenir possíveis falhas inerentes aos processos, detectando possíveis problemas relativos ao núcleo, obtendo base para correção e prevenção das causas de possíveis distorções derivadas de ações ou eventos externos ao processo e, por fim, para obter informações sobre a eficácia das suas áreas internas, considerando planos de metas, macroobjetivos e políticas definidas pela organização.

Assim, acredita-se ser possível atingir maior eficácia em todos os núcleos, existindo um trabalho mais organizado, padronizado e com a segurança necessária para obter maior resultado no desempenho da organização, onde haverá informações contábeis fidedignas para tomada de decisões em tempo real e, como consequência, maior eficiência para transmitir dados e trabalhos com finalidade interna e externa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O ramo da saúde, no qual a empresa referida está inserida e que compreende a comercialização de equipamentos, instrumentais e materiais de consumo, começa a acontecer no Brasil. Trata-se de um mercado competitivo e bilionário, porém difícil de ser visualizado, em face de sua fragmentação e amplitude. Sendo assim busca, diariamente, novos procedimentos em seus negócios, visando maior competitividade, abrangência e eficiência para alcançar os objetivos propostos e, acima de tudo, a lucratividade esperada com a comercialização de seu portfólio de produtos colocado a disposição de seus consumidores.

Dentro deste conceito, considerando que a empresa requer melhorias nos processos internos da organização, faz-se necessário definir auditoria de processos, sendo esta:

Uma atividade de avaliação independente de assessoramento à alta gestão da empresa, que visa à avaliação dos sistemas de controle envolvidos e verificação dos procedimentos e das normas alocados no desenvolvimento do negócio exercido, atentando para o desempenho operacional e para a eficácia obtida por suas áreas produtivas, considerando planos de metas, macroobjetivos e políticas definidas pela organização. (DIAS, 2008, p. 1).

A importância do conhecimento das atividades no processo de gestão das organizações é motivo de inquietação para tomadores de decisões. A tendência atual é o enfoque nos resultados globais, obtido por meio dos resultados das atividades e, de que forma estes são afetados pela interação entre cada organização e os ambientes internos e externos.

Nesse ínterim:

A gestão de uma organização é o resultado das solicitações do ambiente sobre a mesma e evolui de forma a possibilitar que as necessidades solicitadas sejam atendidas, de forma a gestão de uma organização é algo evolutivo e modifica-se em função das demandas no tempo, impostas pelo ambiente a organização (SANTOS, 2003, p. 2).

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Verifica-se que, embora o processo seja importante em qualquer contexto de utilização de recursos, a razão principal para estudá-lo é em virtude de seu reflexo sobre o desempenho nas organizações, já que estas são constituídas a partir da alocação de recursos (materiais e humanos) e, sofrem a influência tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno.

Segundo Alencar (1998, p.19), “[...] os dados coletados por décadas de pesquisas, têm apontado a insatisfação por parte significativa de profissionais de diversas empresas quanto ao seu ambiente de trabalho”. O autor, ainda, cita como exemplos, o excesso de burocracia, inexistência de espírito de equipe, falta de integração entre setores e sistemas de comunicação precários, os quais levam o indivíduo a não encontrar significado no trabalho e a se sentir desestimulado para usar energia criativa em favor da organização.

Estruturas organizacionais mais enxutas; qualidade como princípio e não como objetivo; evolução tecnológica acelerada; ciclo de vida do produto, serviço e negócios reduzidos; diminuição dos desperdícios e nova direção da estrutura do poder, mais para ponta final do processo, são algumas das evoluções que as empresas sofreram nos últimos anos (OLIVEIRA, 2007, p. 7).

Cultura organizacional é, segundo Oliveira (2007, p. 123) “a situação composta de padrões prevalentes de valores, crenças, sentimentos, atitudes,

normas, interações, tecnologias, processos, métodos e procedimentos de execução de atividades e suas influências sobre as pessoas da empresa”. Inclui-se, ainda, na cultura organizacional a estrutura informal, ou seja, todo o sistema de relações informais, com seus sentimentos, ações e interações, grupo de pressão, valores e normas grupais, etc.

Neste ponto é importante destacar a função dos processos dentro da organização, à medida que estes são os responsáveis pela transformação dos recursos em resultados. Assim sendo, a auditoria de processos é de total importância porque avalia os processos operacionais da empresa.

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

As organizações são instituições desenvolvidas para atingir objetivos próprios, no entanto, se apresentam em um contexto complexo de atuação, tanto em relação ao ambiente externo quanto ao interno. Assim sendo, “as empresas devem primeiramente desenvolver uma estratégia básica e depois aplicar os processos [...], que deve ser estabelecida a partir do planejamento estratégico” (OLIVEIRA, 2007, p. 143).

A visão da administração estratégica é necessária para que as empresas se tornem mais competitivas, pois, esta define o comportamento da organização em um mundo mutável e dinâmico.

De acordo com o contextualizado até este ponto, verifica-se a estratégia organizacional como sendo o resultado de um planejamento prévio em relação aos

objetivos pré-determinados pela organização tendo em vista sua atuação no mercado. Deste modo, “as organizações procuram desenvolver seus negócios e operações de uma maneira coerente e consistente por meio de estratégias que garantam seu pleno sucesso nessa empreitada” (CHIAVENATO, 2004, p. 574).

Neste âmbito é que se destacam os princípios de administração: planejamento e controle, pois se apresentam muito relacionados.

“Um planejamento representa uma antecipação da ação; que é um conceito passivo até o momento de sua execução. Controle é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro de seu curso inicial” (KWASNICKA, 1999, p. 209).

Enfim, o controle administrativo na esfera empresarial constitui um meio de verificar se o que foi planejado foi realmente alcançado, isto resulta diretamente na avaliação do desempenho da empresa que, de acordo com Drucker (1998, p. 155), se “constituirá cada vez mais o grande desafio à área da administração [...], bem como sua maior necessidade”.

Os controles internos constituem aptidões para se administrar organizações, pois, por meio destes é que se poderão identificar as atividades efetivas que estão de acordo com as atividades planejadas ou verificar quais as falhas que estão ocorrendo e tomar medidas corretivas. Isto nos remete a análise das atividades desempenhadas pela empresa, ou seja, seus processos.

O processo empresarial se estabelece em todos os níveis da organização, uma vez que são estes os responsáveis pelo desempenho organizacional. Portanto, sua análise é de grande valia, principalmente em relação aos controles adotados, pois, como dito, é por meio destes instrumentais que será possível identificar se existem falhas ou erros nos processos.

“Os processos auxiliam – e muito – o estabelecimento do como deve ser feito, mas têm menor influência na identificação do que deve ser feito” e, ainda, “estratégias representam as maneiras de alcançar os objetivos das empresas” (OLIVEIRA, 2007, p. 175).

Como exposto anteriormente:

Verifica-se que a interligação dos processos com o planejamento estratégico, o qual consolida a abordagem estratégica ou de negócio dos processos, é de elevada amplitude e deve ser, preferencialmente, a primeira a ser realizada (OLIVEIRA, 2007, p. 176).

2.3 REESTRUTURAÇÃO E REENGENHARIA

De acordo com Oliveira, pode-se utilizar a:

Reestruturação de impactos dos processos estratégicos e organizacionais para otimizar o valor agregado e os resultados dos negócios, produtos, serviços de toda a empresa, a partir da alavancagem dos processos, sistemas, fluxos, políticas, estrutura organizacional e comprometimento profissionais, tendo em vista a melhoria da produtividade e da qualidade, bem como o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e mercados atuais e futuros da empresa (OLIVEIRA, 2007, p. 11).

O conceito clássico de reengenharia centrado na reestruturação de processos, redução de custos e aumento de eficiência, para Oliveira (2007, p. 148), “tem de estar voltado para os clientes externos e internos, sendo estes últimos representados pelas várias unidades organizacionais da empresa. O cliente é a razão de existência e da sobrevivência das empresas”.

A reengenharia organizacional acaba com as estruturas funcionais tradicionais e aloca as atividades necessárias da empresa ao longo de processos, portanto o modelo de gestão deve ser repensado. Embora o novo modelo possa parecer complexo, ele possibilita a visão do todo, como as atividades são desempenhadas e como se alocam nos processos e ainda como estes se direcionam aos negócios da empresa (OLIVEIRA, 2007, p. 51).

Hammer (1997, p. 21) afirma que “reengenharia é o processo pelo qual a empresa é levada a repensar sua forma de trabalhar, descobrindo melhores formas de realizar um trabalho”.

Desta forma, Rummler e Brache (1992, p. 200) sugerem que uma reorganização deve seguir as seguintes etapas:

- análise e reprojeto do sistema horizontal (os processos críticos), de modo que ele atenda aos requisitos do cliente e aos objetivos da organização;
- redesenho das fronteiras da organização (redesenhar os relacionamentos hierárquicos) para apoiar a eficácia do sistema horizontal.

Os autores asseguram, ainda, que “Infelizmente, muitas organizações são executadas dando atenção apenas a visão vertical – as relações hierárquicas – sem uma compreensão real das necessidades do sistema horizontal” (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 200).

2.4 CONTROLES

Segundo Dias:

O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados numa empresa para proteger seu ativo, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, incrementar a

eficiência operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas (DIAS, 2008, p. 3).

Em qualquer empresa deve-ser colocar o número de controles suficientes para obter segurança de dados, entretanto, é preciso, também, ter cautela para não exceder em demasia os controles e não tornar a empresa lenta, burocrática e, assim, encarecer a despesa operacional.

De acordo com Fayol,

O controle consiste em verificar se tudo ocorre de conformidade com o plano adotado, com as instruções emitidas e com os princípios estabelecidos. Tem por objetivo apontar falhas e erros, para retificá-los e evitar sua reincidência; aplica-se a tudo: coisas, pessoas, processos etc (1994 *apud* DIAS, 2008, p. 3).

2.4.1 As características dos controles

Chiavenato (2004, p. 528), assegura que um sistema eficaz de controle deve reunir os seguintes aspectos:

a) Orientação estratégica para resultados: os controles devem apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades essenciais que fazem a real diferença para a organização;

b) Compreensão: os controles devem apoiar o processo de tomada de decisões apresentando dados em termos compreensíveis. O controle deve evitar relatórios complicados e estatísticas enganosas;

c) Orientação rápida para as exceções: os controles devem indicar os desvios rapidamente, através de uma visão panorâmica sobre onde as variações estão ocorrendo e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente;

d) Flexibilidade: o controle deve proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações;

e) Autocontrole: o controle deve proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas;

f) Natureza positiva: o controle deve enfatizar o desenvolvimento, mudança e melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições;

g) Clareza e objetividade: o controle deve ser imparcial e acurado para todos. Deve ser respeitado como um propósito fundamental: a melhoria do desempenho.

Sendo assim, as características dos controles necessitam obter dados lógicos, técnicos, analíticos, sintéticos, sendo claros e sucintos, entendendo-se, assim, que os dados devem ser suficientes para que os usuários das informações façam análises e, inclusive, da alta gestão, para tomada de decisões.

De acordo com Drucker (1998, p. 508-509), para que o administrador possa exercer controle, os controles internos devem atender a sete requisitos, os quais são:

a) Econômicos: a primeira pergunta que o administrador deve fazer ao utilizar um sistema de controles é: "Quais são as informações mínimas de que necessito para exercer o controle?";

b) Expressivos: os controles devem sempre relacionar-se com os objetivos básicos e com as prioridades a estes conferidas;

c) Adequados: os controles devem ser adequados ao caráter e à natureza dos fenômenos que se medem, para que forneçam um panorama correto e a base para medidas eficazes;

d) Congruentes: cabe ao administrador julgar o tipo de mensuração apropriado ao fenômeno que quer medir;

e) Oportunos: as mensurações freqüentes não proporcionam necessariamente melhor controle; é necessário que a dimensão temporal dos controles corresponda à duração temporal do fato medido;

f) Simples: os controles complicados só confundem, desviam a atenção daquilo que deve ser controlado, para a mecânica e a metodologia do controle em si;

g) Operacionais: os controles devem concentrar-se sobre a ação, pois a ação, e não a informação constitui sua finalidade.

É importante ressaltar neste contexto a importância do desempenho da atuação do administrador, pois, este necessitará dirigir de maneira coerente os controles em relação ao desempenho organizacional, com a estratégia global da empresa, levando em consideração as características e os requisitos à adoção dos controles internos.

2.4.2 Os controles e a estratégia organizacional

Segundo Dias (2008, p. 3), “Quando é estabelecido um controle para qualquer processo produtivo, a finalidade determinada para sua existência estabelecerá sua função, ou seja, qual o seu objetivo”.

Sendo assim, faz-se importante destacar as funções de um processo produtivo, as quais se classificam em:

- Preventiva: atua como uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para a execução do processo ou na definição das atribuições e responsabilidades inerentes;

- Detectiva: como o nome indica, detecta algum problema no processo, sem impedir que ele ocorra;

- Corretiva: serve como base para a correção das causas de problemas no processo, mas após os mesmos já terem ocorrido.

Nesse íterim, para Drucker (1998), “os controles internos devem acompanhar a estratégia da organização”. Isto implica afirmar que, uma vez definidos os objetivos da organização, a cúpula administrativa deve adotar uma política definida em relação à atuação presente e futura, necessitando orientar a estrutura organizacional para a concretização de tais finalidades. Neste aspecto, os controles internos se inserem como forma de garantir o desempenho organizacional, fornecendo *feedback* em relação às decisões tomadas pela alta administração da empresa.

A informação produzida pelo processo de controle permite tomar decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle. Isto caracteriza o recomeço do ciclo de planejamento, pois será possível planejar a partir de informações de controle, ou seja, sobre o desempenho obtido cuja avaliação se dá por meio do processo de controle (MAXIMIANO, 2000, p. 465).

2.4.2.1 Definição de padrões de controle

Maximiano (2000, p. 458), descreve que “Os padrões de controle podem ser objetivos ou padrões de comportamento, que fornecem os critérios para a avaliação do desempenho”.

Ainda segundo o autor:

Os objetivos representam padrões dentro dos quais o sistema deve se manter. Por outro lado, os padrões de comportamento podem ser definidos como padrões de conduta, podendo também ser entendidos como normas ou leis que são utilizadas à inibição ou estímulo do comportamento humano (MAXIMIANO, 2000, p. 458).

2.5 PROCESSOS

A maximização do valor do cliente repousa sobre a focalização dos processos de negócios que começam e/ou terminam no cliente. A estrutura da organização, bem como o seu pessoal/clima/liderança é dão sustentação a esses processos empresariais, com o intuito de maximizar o valor do cliente. A visão da empresa, os imperativos do negócio e a estratégia viabilizam o valor máximo do cliente.

Campos (2004, p. 52) entende por processos “toda operação que introduz uma modificação de forma, composição, estrutura”.

O máximo valor agregado ao produto/serviço para o cliente é diretamente relacionado à focalização dos processos que impulsionam a empresa e a criação de uma mentalidade inovadora. O grau de redesenho de um processo corresponde à

distância entre o que tem valor para o cliente e o atual nível de desempenho. O intervalo de variação do redesenho vai de 0% (sem mudança) a 100% (eliminação do processo ou criação de um novo processo).

À proporção que aumenta o grau de redesenho, cresce, também, o risco associado. Por mais completos que sejam o planejamento e a análise de uma mudança, seus resultados são incertos até as novas idéias passarem pelo teste da prática. O aumento da quantidade de mudança acarreta o aumento do risco.

Embora não se espere que as mudanças funcionem perfeitamente da primeira vez, espera-se que as pessoas aprendam a cada experiência e continuem a adequar as modificações, até que se obtenham os resultados desejados. Quando a inovação é valorizada, a disposição em correr riscos aumenta, levando, por fim, aos resultados radicais.

Processo é um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar a necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa (OLIVEIRA, 2007, p. 11).

Segundo a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade:

Os processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas). Ou numa mesma abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa sequência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas (FNQ, 2008, p. 5).

Os processos precisam ser conhecidos, principalmente os de agregação de valor, pois, é por meio deles que se geram benefícios para os clientes, para o negócio e outras partes envolvidas. Para a FNQ (2008, p. 8), “os processos, tanto os simples como os mais complexos, precisam adicionar valor, ou seja, saída deve ser

mais valorizada que as entradas. Processos que não agregam valor devem ser desconsiderados e eliminados pelas organizações”.

Um processo é um conjunto de causas que provocam efeitos. Processo é sua área de autoridade e os produtos são sua responsabilidade. Fazem parte do processo: as matérias-primas, os equipamentos de produção, os instrumentos de medição, as pessoas, os procedimentos e as condições ambientais locais (CAMPOS, 2004, p. 83).

Gonçalves diz, ainda, que:

Identificar processos é importante para definir a organização das pessoas e dos demais recursos da empresa. Trata-se de um conceito fundamental na projeção dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos clientes (GONÇALVES, 2002, p. 46).

2.5.1 Visão e análise de processos

De acordo com Rummler e Brache (1992), “Entre cada entrada e saída existe um processo e a compreensão deste não é completa se não for examinado por qual processo as entradas são convertidas em saídas”.

Assim como os processos tendem a transpor as fronteiras entre as diferentes funções, é bem possível que uma pessoa, ao executar suas tarefas diárias, participe de mais do que um processo. Os insumos, as tarefas e os produtos do trabalho estão ligados por um fluxo. Fluxo é o que transforma o processo em uma entidade estática, o qual consiste no progresso do trabalho mediante os insumos, as tarefas e os produtos, em conceito dinâmico conforme sancionado abaixo:

A análise dos processos nas empresas implica a identificação das suas diversas dimensões: o fluxo (volume por unidade de tempo), a sequência das atividades, as esperas e duração do ciclo, os dados e informações, as pessoas envolvidas e as relações de dependência entre as partes (GONÇALVES, 2002, p. 48).

Gonçalves afirma, ainda, que:

A ideia de hierarquia dos processos é essencial para a identificação dos processos fundamentais e para análise sistêmica das organizações. Desta forma, os processos podem ser reunidos em macro-processos e subdivididos e sub-processos ou grupos de atividades (GONÇALVES, 2002, p. 48).

Nesse ínterim, as empresas foram tradicionalmente projetadas em função da sua própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas. Assim, a inclusão do ponto de vista do cliente praticamente exige o redesenho de seus processos de negócio.

O resultado/produto tem um receptor identificável, o qual define sua finalidade, suas características e seu valor, seja este um cliente externo ou interno.

Para essa nova organização, é preciso colocar foco no cliente externo, já que os negócios começam a terminam nele. Os processos enxergam uma sequência de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente quer e termina quando ele adquire o que precisa e deseja. Assim, o objetivo final das empresas é oferecer para clientes: mais valor, de forma mais rápida, e a custo adequado (GONÇALVES, 2002, p. 48).

Desta forma, o autor ainda declara que:

Ao tentar se estruturar por processos, muitas empresas descobrem que é impossível sobrepor um processo integrado a uma organização fragmentada tradicional, baseada em funções e tarefas. Para ir adiante com esse propósito, é necessário conhecer tanto os problemas dos modelos mais tradicionais, quanto os conceitos fundamentais de organização baseada por processos (GONÇALVES, 2002, p. 48).

Para Rummler e Brache:

Quando examinamos com atenção uma organização, a primeira coisa que vemos são as diversas funções. No entanto, a visão de sistemas sugere que essa perspectiva não nos permite compreender o modo como o trabalho é realmente feito e isso é um percurso necessário ao aperfeiçoamento de desempenho. Para ter essa compreensão, precisamos olhar os processos". (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 28).

2.5.2 Classificação de processos

Ao considerar os processos identificados em diferentes áreas de atividade, podemos ver como a nossa definição abrange um espectro de processos, que vão desde um pequeno número de etapas que geram um pequeno produto, usado por um cliente interno como insumo para outro processo, até o processo longo e complexo, de muitas etapas, o qual gera um grande produto para o cliente externo.

Com efeito, toda a operação de uma empresa poderia ser considerada, de acordo com a definição de processo dessas dimensões, contudo, seria complicada demais. Portanto, para fins de análise, é mais conveniente decompor a "árvore genealógica" dos processos da empresa em processos de dimensões manejáveis.

O primeiro passo é descer para o nível dos quatro processos centrais e seus processos de apoio. Logo, se percebe que este nível também é demasiadamente abrangente e complexo para permitir uma análise rápida; assim, é preciso continuar simplificando. Na maioria dos casos, é no terceiro ou quarto nível da árvore genealógica que se situam os processos cujo tamanho permite viabilizar a melhoria radical. Nesse nível, os processos consistem, geralmente, mas não sempre, na geração de produtos para clientes internos.

De acordo com a FQN, processos de apoio:

São aqueles que apoiam ou suportam, aos processos principais ou a si mesmos, com o fornecimento de produtos serviços e insumos adquiridos, equipamentos, tecnologia, softwares, manutenção de equipamentos e instalação de recursos humanos, informação e outros particulares dependendo da organização. Podem ser classificados em quatro grupos: suprimentos, desenvolvimento de tecnologia, gerenciamento de recursos humanos e gerenciamentos da infraestrutura organizacional ou processos organizacionais (FQN, 2008 p. 9).

Outra categoria considerada por eles são os processos gerenciais, incluindo decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios. Os processos de gerenciamento incluem o estabelecimento de objetivos, o planejamento do dia-a-dia, o *feedback* do desempenho, as recompensas e a alocação de recursos.

Para a FQN (2008, p. 8), “processos principais são aqueles que agregam valor para o cliente da organização, ainda denominamos de processos fim ou processos primários”. Dependendo do tipo de negócio, sua natureza e quantidade variam.

Denominando-as atividades-fim da empresa, Oliveira (2007, p. 19) considera que “estas devem ser estruturadas para atender as necessidades e as expectativas do mercado e do ambiente”.

Rummler e Brache (1992, p. 55), afirmam que “alguns processos resultam de um produto ou serviço que é recebido por um cliente externo da organização”, ou seja, o processo de clientes. Ainda segundo os autores, alguns processos produzem produtos que são invisíveis para os clientes externos, sendo, porém, essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios, denominado pelos autores de processo administrativos.

As atividades de apoio, de acordo com Oliveira (2007, p. 19), devem ser estruturadas para atender as necessidades e as expectativas das atividades-fim da empresa.

Tão logo identificados os processos principais do negócio e os processos de apoio, é importante definir a interação e a sequência destes processos. Estes precisam ser gerenciados para que as necessidades e expectativas dos clientes e outras partes sejam atendidas, o que significa que devem ser adotadas ações do cumprimento de requisitos dos processos e, assim, estabelecer um padrão de trabalho, seu mecanismo de controle.

2.5.3 Gerenciamento e administração de processos

O processo começa a incorporar etapas extras, em geral visando localizar e sanar erros, a dividir responsabilidades entre as linhas da empresa e a criar especialistas em determinadas funções. Começa a haver ambiguidade de responsabilidade e autoridade, onde entra o gerenciamento dos processos.

Gerenciar ou controlar um processo para Campos é:

O ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas (plano de ação e padronizar, em caso de sucesso) e [...] o controle para melhorar é conduzido pelas funções gerenciais [...] enquanto que o controle para manter é conduzido principalmente pelas funções operacionais, muito embora as funções gerenciais atuem no tratamento das anomalias ou ações corretivas (CAMPOS, 2004, p. 84).

De acordo com Rummler e Brache (1992, p. 54), “os processos estão correndo na organização, quer prestemos ou não atenção a eles”. Afirmam, ainda, que existem duas escolhas, ou seja, podem-se ignorar os processos e esperar que eles façam aquilo que se quer ou pode-se compreendê-los e gerenciá-los.

Para Oliveira (2007, p. 172), a administração de processos, quando trata de forma interativa com outros instrumentos administrativos, também contribui para a maior velocidade das ações e estratégicas, e de forma interativa, com necessidades e expectativas dos clientes, o que possibilita á empresa descobrir as oportunidades mais cedo que seus concorrentes. Também facilita o processo de avaliação de produtividade, bem como do nível de absorção de responsabilidade dos executivos por suas próprias decisões.

Oliveira ainda descreve a administração de processos como um:

Conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (OLIVEIRA, 2007, p. 58).

A sustentação básica da administração de processos, segundo Oliveira (2007, p. 168) é uma estrutura de realização de tarefas e sua finalidade básica é um conjunto de resultados identificados, entendidos, visíveis, drásticos e radicais.

Declaram Rummler e Brache (1992, p.30), que “um processo com uma estrutura lógica não será efetivo se não for gerenciado”. E, este gerenciamento inclui:

- Gerenciamento do objetivo: envolve a obtenção regular de feedback do cliente sobre as saídas do processo, o acompanhamento do desempenho do

processo, identificação e correção de eficiências do processo e restabelecimento de objetivos que reflitam as exigências atuais do cliente e as restrições internas;

- Gerenciamento de recursos: envolve o apoio a cada etapa do processo, como o equipamento, a equipe e orçamento necessários para atingir seus objetivos e dar a contribuição esperada para os objetivos gerais do processo;

- Gerenciamento de interfaces: envolve o gerenciamento do espaço em branco entre as etapas do processo, especialmente aquelas que envolvem diversas funções, já que as melhores oportunidades de aperfeiçoamento do processo quase sempre estão entre as etapas do mesmo.

Dentro disso, Rummler e Brache afirmam que:

Uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes quando toda organização é gerenciada. [...] Suas funções podem parecer boas quando comparadas com aqueles mesmo departamentos em outras organizações. Entretanto, seus resultados não são tão excelentes, pois seus executivos gerenciam as funções e as pessoas sem colocá-las dentro de um contexto organizacional maior. Essa prática é a receita para a subotimização, uma situação em que o todo é menor do que a soma de suas partes (RUMMLER; BRACHE 1992, p. 39).

2.5.4 Objetivos dos processos

Segundo Brent Frei, fundador da *Onyx Software*:

Customer Relationship Management (CRM) é um conjunto de processos e tecnologias para gerenciar relacionamentos com clientes efetivos e potenciais e com parceiros de negócios por meio do marketing, vendas e serviços, independentemente do canal de comunicação (*apud* PAUL GREENBERG, 2001).

Ou seja, pode ser considerado como uma estratégia de gestão de negócios por meio da gestão dos relacionamentos com os clientes, tendo em consideração o aumento do lucro e das vendas da empresa. O objetivo principal é, claramente, uniformizar processos que permitam o acesso à informação como forma de melhorar os negócios e o marketing relacional da empresa através do uso da tecnologia.

As pessoas são os veículos por meio qual funciona o processo, e [...] como precisamos estabelecer objetivos do processo, temos de estabelecer objetivos para cargos que apoiam o processo, [...] criando cargos para que eles dêem sua melhor contribuição aos objetivos do trabalho (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 21).

Rummler e Brache afirmam que:

Cada função existe para servir as necessidades de um ou mais clientes internos ou externos. Caso uma função sirva a clientes externos, devem ser medida quanto ao grau em que seus produtos e serviços atendem as necessidades do cliente. Caso sirva apenas a clientes internos, uma função deve ser medida pelo como atende as necessidades daqueles clientes e com base no valor que acrescenta, em última análise, ao cliente externo. Em ambos os casos, as ligações-chaves com o cliente são os processos para os quais a função contribui. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 28).

Os autores ainda asseguram que:

Os processos são o veículo por meio o qual o trabalho é produzido, precisamos estabelecer objetivos para eles. Os objetivos para os processos que dizem respeito ao cliente externo devem vir dos objetivos da organização e das outras exigências do cliente (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 28).

Os objetivos para os processos internos devem ser movidos pelas necessidades dos clientes internos. Dentro disso, cada processo de cliente e cada processo administrativo existem para dar contribuição a um ou mais objetivos da organização. Dessa forma, Rummler e Brache (1992, p. 82), ponderam que “os

objetivos do processo originam-se de três fronteiras: os objetivos da organização, os requisitos de clientes e as informações comparativas”.

Rummler e Brache (1992, p. 84) consideram, também, “que quando os objetivos do trabalho estão estabelecidos com base nos requisitos do processo, com frequência descobre-se que os trabalhos estão cheios de responsabilidade que danificam a habilidade do executante em apoiar os processos”.

Comentam, ainda:

A sequência das atividades do cargo – o processo – pelas quais passam os executores para produzir suas saídas e que as políticas e os procedimentos do trabalho podem ajudar ou atrapalhar significativamente a eficácia do processo porque estão intimamente ligadas as sequências de atividade do cargo (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 84).

2.6 GESTÃO POR PROCESSOS

Há uma série de processos que são essenciais para a gestão da empresa, mas que, aparentemente, não atendem aos requisitos de agregar valor porque não transformam fisicamente o trabalho ou produto porque o cliente não está disposto a pagar por elas. Você poderia questionar se o processo todo tem valor ou deveria ser eliminado, no entanto, todo e qualquer processo deve ser analisado e qualificado no trabalho de gerenciamento de processos, para que a empresa não pague por processos inúteis e que causem retrabalhos.

A excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos [...] É fundamental que sejam conhecidos os clientes destes processos, seus requisitos e o que cada atividade

adiciona de valor na busca do atendimento a esses requisitos (PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2003).

O enfoque administrativo aplicado para uma organização que busca a otimização e a melhoria da cadeia de seus processos, é desenvolvido para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto.

Mello e Salgado definem a gestão por processos como:

Uma metodologia para contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos chaves da organização, ou seja, os que mais impactam na satisfação dos clientes. As ferramentas e técnicas usadas nesta metodologia auxiliam as empresas a conhecerem seus fornecedores, seus insumos, seus processos, seus produtos e seus clientes (MELLO; SALGADO, 2005, p. 1716).

Afirmam, também, que “a gestão por processos proporciona a definição da melhor maneira e sequencia para a realização de cada atividade do processo e dos indicadores gerenciais que possibilitarão a medição, análise e melhoria de cada processo” (MELLO; SALGADO, 2005, p. 1716).

Nogueira descreve que:

O uso das ferramentas de gestão por processos de negócios consistem em técnicas de mapeamento e redesenho de processos, que envolvem a sensibilização para a mudança, diagramação dos processos, identificação de desconexões, análise das atividades existentes, criação de um novo modelo para cada processo e definição das premissas para o funcionamento desses novos processos (NOGUEIRA, 2006, p. 1).

Desta forma, afirma Oliveira (2007, p. 40), que “a gestão por processos deve interligar-se com os vários instrumentos administrativos correlacionados [...] Sua amplitude pode e deve ser a mais ampla possível, possibilitando melhor qualidade de informações recebidas e também das geradas”.

2.6.1 Comparativo de estruturas verticais x horizontais

Para Gonçalves (2002, p. 49), “as estruturas convencionais [...] dão prioridade às funções (áreas verticais), [...] e exageram na divisão de tarefas quando adotam a otimização do funcionamento das áreas funcionais, gerando hiper-especialização”. Estas estruturas hierárquicas são rígidas, pesadas e repletas de caixinhas que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho.

Já nas organizações orientadas por processos, “presumem que as pessoas trabalhem de forma diferente. No lugar do trabalho individual e voltado para as tarefas, é valorizado o trabalho de equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer melhor”. (OLIVEIRA, 2002, p. 49).

Muito diferente da prioridade das áreas verticais, a visão horizontal das empresas constitui uma forma de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade para a seguinte. Para Gonçalves (2002, p. 49), “nessas transferências podem ocorrer erros e desperdícios de tempo”.

Segundo Hammer (1998, p. 6), “nas organizações tradicionais, os processos são ignorados. Já em uma organização orientada por processos, eles são cuidadosamente projetados, mensurados e todos os entendem”. Para ele, dentro desse modelo, os processos funcionam bem e trazem bons resultados para a empresa.

O autor descreve, também, que:

O princípio das organizações tradicionais é que os funcionários devem ter foco restrito e a visão geral do quadro cabe apenas aos gerentes. As organizações voltadas para processos, todos têm visão ampla, sendo que

sua ideia central é a reunião de tarefas e atividades isoladas e por isso nestas organizações, as pessoas têm papéis maiores e mais amplos (HAMMER, 1998, p. 6).

E, ainda, que:

Nas organizações tradicionais, o funcionário realiza uma tarefa comandada por seu chefe. Nas empresas voltadas para processos, o funcionário também trabalha com outras pessoas, mas não seguindo ordens e sim em um espírito de equipe, com o propósito de alcançar determinados resultados e objetivos definidos pelos clientes. As pessoas têm de cumprir tarefas, mas pensar a respeito dos processos (HAMMER, 1998, p. 7).

O autor considera essas mudanças um processo difícil, pois as pessoas têm de aprender a pensar de novas formas e compreender o negócio, assumir mais responsabilidades e trabalhar em equipe.

Nós vemos que as organizações orientadas para processos são aquelas que deixam os clientes mais satisfeitos e conseqüentemente, crescem mais. Crescimento significa novos empregos. Portanto, não estamos falando de redução de empregos, mas de aumento, embora novos empregos sejam diferentes de outros tipos. O crescimento é a maneira de obter sucesso. O cliente é o centro dessa nova organização de processos. O objetivo total desse trabalho é oferecer para cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo (HAMMER, 1998, p. 9).

Rummler e Brache pretendem mostrar uma visão tradicional de uma organização quando afirmam:

Quando pedimos a um gerente para dar um quadro de seu negócio [...], temos tipicamente algo que se parece com o organograma tradicional. Embora ele possa ter mais ligações entre os quadros e mais títulos, a figura mostra tipicamente os relacionamentos verticais de uma série de funções (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 7).

A visão horizontal ou de sistema dentro de uma organização representa uma perspectiva diferente. Para Rummler e Brache (1992, p. 11) ela "inclui o cliente, o produto e o fluxo de trabalho. Permite ainda ver como o trabalho é realmente feito

por processos que cortam as fronteiras funcionais e mostra relacionamentos internos entre cliente- fornecedor, por meio dos quais são produtos e serviços”.

Ainda segundo os autores, “a visão de sistemas de uma organização é o ponto de partida – a fundação – para a criação e gerenciamento de organizações que respondam eficientemente á nova realidade de concorrência acirrada e de expectativas em mutação dos clientes” (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 12).

2.6.2 Implicações e benefícios da gestão por processos

A mudança da estrutura organizacional de uma empresa, de um modelo funcional para uma estrutura por processos, implica, de acordo com Gonçalves (2000), em:

- Atribuir responsabilidades pelo andamento de cada processo a um “dono do processo”;
- Minimizar os deslocamentos de pessoas e transferências de material (para reduzir esperas, erros e cruzamento de fronteiras);
- Maximizar o agrupamento das atividades e empregando equipes multifuncionais e pessoas polivalentes;
- Diminuir o gasto de energia empregando maciçamente os recursos de tecnologia de informação.

Nesse sentido, Gonçalves recomenda que:

Antes de repensar a organização em termos de sua estrutura, deve-se preocupar em analisar o negócio da empresa, descobrir se definição do negócio existente é adequada e se é o que a empresa quer. Quando se

souber aonde a empresa quer chegar, pode-se então, questionar se os processos que a empresa tem, são bons para o negócio escolhido e como melhorá-los em todas as dimensões. (GONÇALVES, 2000b, p. 16).

A concentração dos esforços dos executivos deve ser basicamente direcionada ao aumento dos lucros e não a redução dos custos, através dos seus mínimos detalhes. Oliveira (2007, p. 44), afirma que “as empresas devem concentrar-se na eliminação da restrição ou gargalos para o lucro, quase sempre, representadas por processos, normas e políticas vigentes”. Deve então, explorar a restrição correspondente a eliminação de perdas e aumento de ganhos. Tudo isso, confirma o autor, “deve estar sustentado por três focos básicos: o lucro, os clientes e os funcionários” (OLIVEIRA, 2007, p. 44).

2.6.3 Tipos de gestão por processos

Faz-se importante destacar quais os tipos de gestão de processos que podem ser encontrados em uma organização. São eles: a) ISO 9000 – Sistema de Gestão de Qualidade; b) Six Sigma; c) Custeio Baseado em Atividades (ABC).

Segundo Santos (2003, p. 4), a norma ISO 9000 (Sistema de Gestão de Qualidade), incentiva a adoção de abordagem de processo para melhoria da eficácia de um sistema de gestão de qualidade e, para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento dos requisitos por ele apresentados. De acordo com a norma, uma organização deve funcionar de maneira eficaz e tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas.

Abordagem de processo na norma ISO 9001:2000 é a aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação das interações entre estes processos e sua gestão. Esta visão permite controlar ligações entre processos individuais dentro do sistema de processos, assim com sua combinação e interação. (SANTOS, 2003, p. 4).

Referente ao Six Sigma trata-se de uma metodologia flexível capaz de atingir, manter e maximizar o sucesso de um negócio. Para Santos (2003, p. 6), “Six Sigma é um modelo de gestão para atender as necessidades dos clientes por meio da utilização de fatos, dados e análises estatísticas, e também pelo gerenciamento, melhoria e reengenharia dos processos que sustentam o negócio”.

A filosofia Six Sigma, segundo Santos (2003, p. 6) “está baseada nos seguintes princípios: foco no cliente; gerenciamento em fatos e dados; foco nos processos, gerenciamento e melhorias; gerenciamento pró-ativo, trabalho em equipe e busca da perfeição e tolerância a falhas”.

Já em relação ao Custeio Baseado em Atividades (ABC), este sistema surgiu para atender as necessidades contábeis das organizações geridas por processos.

Conforme Santos (2003, p. 6), “nas buscas de obtenção de vantagens, as estruturas organizacionais vão sendo modificadas e então novas formas de custeio foram desenvolvidas para tentar identificar e definir com clareza, onde os recursos das organizações têm sido empregados”.

De acordo com Martins:

Esta filosofia [...] foi concebida de forma a possibilitar a análise de custos sob duas visões econômicas do custeio, que é a visão vertical, no sentido de que apropria os custos aos objetos de custeio através das atividades realizadas em cada departamento e a visão de aperfeiçoamento de processos, que é a visão horizontal, no sentido de que capta os custos dos processos através das atividades realizadas. [...] O ABC nesta visão horizontal, procura custear processos, e os processos são via de regra, interdepartamentais, indo além da organização funcional. (1996, *apud* SANTOS, 2003, p. 6).

Muitas organizações, segundo Santos:

Estão utilizando esta ferramenta para apoiar o planejamento, execução e mensuração dos custos dos processos organizacionais e seus impactos nos negócios. Esta análise de custo fornece informações mais adequadas para tomada de decisões estratégicas, por especifica os processos essenciais e seus custos de processamento (SANTOS, 2003, p. 7).

Para Datz, Melo e Fernandes:

O método de custeio baseado em atividades oferece às empresas um mapa econômico de suas operações, revelando o custo existente e projetado de atividades e processo de negócios que, em contrapartida, esclarecem o custo e a lucratividade de cada produto, serviço, cliente e unidade operacional. Este método facilita a identificação dos produtos rentáveis e dos não rentáveis, bem como das atividades que agregam e não agregam valor. (DATZ; MELO; FERNANDES, 2004, p. 2099).

Ainda segundo os autores:

O mapeamento de processos aliado ao custeio por atividades poderá contribuir para um planejamento operacional mais racional e consequentemente um aumento das margens tanto pela redução de custos quanto pelo aumento da percepção de valor. A redução dos tempos e custos contribui para maior eficiência organizacional. Ao analisar a sequência de operações, utilizações e alocação de recursos, podem ser identificadas oportunidades de melhorias (DATZ; MELO; FERNANDES, 2004, p. 2104).

Oliveira (2007, p. 245), afirma que “o sistema de custos por atividades é outro instrumento administrativo através do qual os processos administrativos facilitam o desenvolvimento e a implementação”. O autor cita, ainda, as seguintes características:

- Analisa os custos com base nos processos;
- Identifica as atividades dentro de cada processo;
- Identifica os geradores de custo para cada atividade do processo;
- Determina o custo real das atividades;
- Aloca os custos das atividades aos produtos e serviços, utilizando múltiplos

geradores.

O sistema de custos ABC ou custo baseado em atividades representa novo enfoque na análise de custos do produto e serviço, no qual os custos são acumulados com base nas atividades desempenhadas na empresa e sua relação com os produtos e serviços (OLIVEIRA, 2007, p. 246).

O sistema de custos ABC é considerado por Oliveira (2007, p. 248), “um importante instrumento de sustentação para os processos, pois permite às empresas apurar, com precisão, o custo de cada produto ou serviços oferecido ao mercado”.

Confirma, ainda, que:

Primeiramente são identificadas todas as atividades desenvolvidas dentro da empresa, depois são calculados os custos de cada uma das atividades em todas as fases do processo produtivo, da compra de matéria-prima à comercialização e assistência pós-venda do produto final no mercado (OLIVEIRA, 2007, p. 248).

E, garante, também, que “o sistema ABC não está preocupada apenas em analisar custos, mas seu foco básico de verificação são as atividades que geram custos” (OLIVEIRA, 2007, p. 248).

Desta forma, Oliveira (2007, p. 248) descreve o que o sistema de custos pode fazer:

- Propiciar condições para a melhoria do processo decisório;
- Melhora a rentabilidade do negócio;
- Permite que se adotem decisões para a melhoria continua das tarefas de redução de custos;
- Facilita a determinação dos custos relevantes por produtos e serviços.

Oliveira (2007, p. 249), diz, ainda, que “a gestão de custos deve ser considerada em uma abordagem estratégica, como uma técnica administrativa que proporciona resultados interessantes para análise de seus processos”.

2.7 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Descrevem Rummler e Brache (1992, p. 60), que um mapa de processos documenta, na sequência, as etapas pelas quais os departamentos passam para converter entradas e saídas de um processo específico. “Com muita frequência, uma equipe descobre que não há um processo estabelecido, o trabalho simplesmente é feito de uma forma ou de outra”.

O processo começa a incorporar etapas, em geral visando localizar e sanar erros, a dividir responsabilidades entre as linhas da empresa e a criar especialistas em determinadas funções. Começa a haver ambiguidade de responsabilidade e autoridade onde se necessita de um mapeamento de processos.

O mapeamento de processos trata-se do conhecimento e da análise dos processos e seus relacionamentos. É desenhar a sequência das atividades, decisões e informações de forma compreensiva, estruturadas em uma visão de cima para baixo.

Sendo assim, no decorrer da história econômica vivida na realidade das empresas destaca-se que nos anos 80, a Qualidade Total era questão de sobrevivência e nos anos 90, a reengenharia tornou-se questão de afirmação, lucratividade e competição. E, assim sendo, é necessário que os executivos tenham as informações cada vez mais rápidas e atualizadas possíveis, para que a decisão a ser tomada seja a mais acertada e com índice baixo de riscos assumidos.

Segundo as normas da BCTU – Boletim do Tribunal de Contas da União:

A técnica de mapeamento de processos fornece uma representação gráfica das operações sob análise, evidenciando a sequência de atividades, os agentes envolvidos, os prazos e o fluxo de documentos em uma

organização ou área. Conforme redigido na norma, isso permite á uma equipe de auditoria, por exemplo, identificar mais facilmente oportunidades para a racionalização e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho em uma organização (BCTU, 2003, p. 1).

O mapa de processo, segundo a norma BCTU (2003, p. 1) pode representar diversas situações, tais como:

- Como o processo deve ser realizado, de acordo com normas e procedimentos internos;
- Como o processo está sendo realizado;
- Qual a forma recomendada de realizar os processos.

“O mapeamento de processos, apresenta-se como uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as atividades como o foco orientado para a gestão das organizações e os resultados globais”. (DALTZ; MELO; FERNANDES, 2004, p. 2100).

Ainda para os autores:

O mapeamento de processos poderá promover informação de gerenciamento de custos para guiar a tomada de decisão estratégica e uma base melhor para identificar ineficiências através da análise de atividades, com vistas á sustentar uma análise de rentabilidade dos serviços prestados ou produtos oferecidos (DATZ; MELO; FERNANDES, 2004 p. 2104).

Para a FQN:

Toda organização é um sistema, ou seja, funciona como um conjunto de processos. A sua identificação e mapeamento dão apoio ao entendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes e de mais partes interessadas, possibilitando um adequado planejamento das atividades e definição das responsabilidades das pessoas envolvidas e uso adequado dos recursos à disposição (FQN, 2008, p. 5).

2.7.1 Quando empregar e seus benefícios

A análise do mapeamento de processos deve ser efetuada com uma visão holística, considerando todas as operações e áreas envolvidas para sua execução e eficácia, tendo como benefício a segurança, a qualidade e a redução de custos e riscos para a empresa.

Segundo as normas da BCTU (2003, p. 7), o emprego da técnica é recomendado quando:

- Os clientes não estão recebendo os serviços com rapidez suficiente;
- Quando modos mais eficientes de serviços precisam ser desenvolvidos;
- Quando a sequência de tarefas não é claramente entendida dentro da organização ou parece não estar funcionando bem.

Nesse sentido, o processo de mapeamento auxiliará aos auditores na identificação de fontes de desperdício, evitando a implantação de técnicas isoladas e diferentes, mantendo sempre o padrão de qualidade de trabalhos prestados e informações necessárias para tomada de decisões. “O mapa de processos é útil para identificar pontos fortes do processo que devem ser reproduzidos ou adaptados a outros processos de uma mesma organização ou de organizações diferentes”. (BCTU, 2003, p. 1).

De acordo com Johnston e Clark:

O principal benefício obtido pelo mapeamento dos processos de serviços é o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e assim, uma realização de seu papel no processo de serviços do princípio do fim (2002, *apud* MELLO; SALGADO, 2005, p. 1716).

Segundo Araújo:

Existem ainda outros objetivos secundários para análise dos processos que estão ligados ao trabalho operacional da organização: Identificar a utilidade de cada etapa do processo; Verificar as vantagens em alterar a sequência das operações; Procurar adequar as operações às pessoas que as executam; e Identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo (ARAÚJO, 2001).

Hunt afirma que:

Uma análise estrutura de processos permite reduzir custos no desenvolvimento de produtos e serviços, falhas de integração entre sistemas e promove a melhoria de desempenho organizacional, além de ser uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos atuais e eliminação ou simplificação dos que necessitam de mudanças (1996 *apud* DATZ; MELO; FERNANDES, 2004, p. 2102).

Datz, Melo e Fernandes (2004, p. 2102) afirmam, ainda, que “o mapeamento cria oportunidade de melhoria de desempenho organizacional quando identifica interfaces críticas ou ainda quando cria bases para implantação de novas e modernas tecnologias de informação e de integração empresarial”.

Durante muitos anos uma empresa era considerada segura caso fosse competitiva numa dessas três áreas: Custo x produtividade, qualidade x serviços, rapidez de resposta x flexibilidade. No entanto, só obtém estas qualificações a empresa que zela pela sua eficiência operacional, que seria gerida através dos controles internos dos mapeamentos dos processos.

2.7.2 Técnicas de mapeamento de processos

Com o mapeamento de processos o auditor tem condições de determinar quais os procedimentos que serão adotados para a constatação do cumprimento do objetivo dos passos, considerando que o risco envolvido não venha a ocorrer e que os controles apresentam-se exercidos de forma eficaz, sendo que é por meio das técnicas de mapeamento que se obtém este resultado.

Conforme Mello e Salgado (2005, p. 1717), “para gerenciar um processo, é preciso primeiramente visualizá-lo e o mapeamento é realizado pela utilização de uma técnica para representar as diversas tarefas necessárias, na sequência em que ocorrem para a realização e entrega de um serviço”.

Fluxograma é o início da padronização e, como afirma Campos (2004, p. 51), “no gerenciamento utiliza-se o fluxograma com os objetivos de garantir a qualidade e aumentar a produtividade”. O autor aconselha o mapeamento das áreas, com preparo de fluxogramas para cada produto, explicitando os vários processos.

Segundo Dias (2006, p. 37), “quando o processo é documentado, através do desenho do fluxo exercido pelos procedimentos adotados em seu desenvolvimento, o auditor obtém a visão geral do processo, permitindo uma avaliação plena de sua execução”. Esta avaliação, na visão do autor, torna-se mais eficaz à medida que o fluxo expresse, de forma mais clara e objetiva, todas as atividades envolvidas, assim como os controles adotados em sua execução.

“O auditor, quando documenta o processo através do desenho de seu fluxo, deixa claro o trâmite de suas rotinas, o que facilita o entendimento dos objetivos, riscos e controles envolvidos” (DIAS, 2006, p. 38).

Para o desenho do fluxo, Dias (2006), aponta duas técnicas, sendo uma visão horizontal e outra visão vertical do processo:

- Visão Horizontal: o desenho é exercido de forma que sua leitura considera o trâmite de informação, formulário, documentos e rotinas envolvidas de forma horizontal. A base do trâmite destas informações são as áreas envolvidas, as quais são alocadas uma ao lado da outra no fluxo do processo. Quando se lê o processo, é possível o entendimento de todas as áreas envolvidas e qual sua participação no processo.

- Visão Vertical: o desenho é exercido de forma que sua leitura considera a evolução de informações, formulários, documentos e rotinas envolvidas de forma vertical. O seu entendimento torna-se facilitado, uma vez que é respeitada a sequência cronológica dos fatos, assim como a lógica atribuída à sua execução. Dessa forma, consegue-se visualizar de forma clara, a origem e o destino de cada documento, ação e informação contida no processo.

Nesse ínterim, faz-se necessário destacar os três tipos de mapeamento de processos, os quais são: a) *Service Blueprint*; b) Mapas dos Serviços; c) IDEF – *Integrated Computer Aided Manufacturing Definition*.

O *Service Blueprint* foi a primeira técnica desenvolvida para o mapeamento dos processos de serviços e, apesar de ter sua origem nos fluxogramas de processos industriais, diferenciam-se por considerar o aspecto de interação com o cliente.

Shostack (1984 *apud* MELLO; SALGADO, 2005, p. 1717), afirma que “a técnica por considerar que a causa principal das falhas nos processos de serviços era a falta de um método sistemático para o projeto e o controle desses processos”.

Para Fitzsimmos e Fitzsimmos (2000 *apud* MELLO; SALGADO, 2005, p. 1717), “o *Service Blueprint* é a representação de todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço, identificado tanto as atividades de linha de frente como atividades de retaguarda, separadas pela linha de visibilidade”.

Corrêa e Caon afirmam que:

Uma ferramenta útil na análise de processos em serviços chama-se *Service Blueprint*. É uma ferramenta que serve para mapear os conjuntos inter-relacionados de atividades que ocorrem para que o serviço tenha sucesso. Permite que se identifiquem as relações entre as atividades de linha de frente e de retaguarda que têm maior impacto nos momentos de contato mais relevantes para o cliente (CORRÊA; CAON, 2006).

Campos (2004, p. 110), aconselha que “ao se iniciar o projeto de um sistema, deve se fazer um macro-fluxograma, que é um fluxograma dos grandes processos do sistema. Depois pode-se fazer um fluxograma do processo de cada um destes grandes processos”.

Já em relação ao Mapa dos Serviços, Kingman-Brundage define-o como:

Uma técnica gerencial para representar, cronologicamente, as tarefas e atividades realizadas pelo cliente, pelo pessoal da linha de frete e pelo pessoal de suporte no desempenho de um serviço. Diferencia-se do *Service Blueprint*, que utiliza a linha de visibilidade, pois no mapa de serviços as atividades são divididas em linhas de interação, visibilidade, interação interna e implementação (1991 *apud* MELLO; SALGADO, 2005, p. 1717).

Quanto ao IDEF – *Integrated Computer Aided Manufacturing Definition*, Mello e Salgado (2005, p. 1717) afirmam que “este método permite uma análise completa e complexa dos processos por meio de suas entradas, saídas, restrições interações. Sua ideia é mostrar o fluxo de informações dentro dos processos”.

IDEF é um sistema de representação gráfica que mostra o processo e suas atividades componentes, sendo a mais utilizada. Por meio dele que o fluxo de

informação entre funções é mapeado, possibilitando visão mais detalhada do processo. O detalhamento é feito para cada função ou atividade com sucessivas explosões das funções.

2.7.3 Elaboração Mapa de processos

A seguinte elaboração de mapa de processo foi projetada pela norma BCTU (2003, p. 5):

- Definir o processo que se deseja representar e, com base nas entrevistas ou documentação disponível, elaborar versão preliminar, de forma a servir de base;
- Identificar a tarefa inicial;
- Verificar quais são as atividades executadas, obedecendo a uma sequência lógica;
- Completar todo ciclo de atividades do processo;
- Utilizar linhas e setas interligando as atividades;
- Desenhar o mapa, distribuir para os participantes e solicitar opiniões;
- Utilizar as opiniões para aperfeiçoar o mapa e elaborar nova versão final.

O diagrama do mapa de processos pode, segundo as normas da BCTU (2003, p. 1), “ter diversos graus de detalhamento como descrição das atividades, pontos de tomada de decisão, movimento de informações e de documentos, prontos de controle, prazos, documentos e relação entre diversas etapas do processo”.

Dependendo da intenção do trabalho de auditoria, o mapa de processo pode representar informações mais detalhadas a cada tarefa ou atividade como custo, tempo de execução, intervalo de tempo entre uma e outra,

superposição, volume e frequência de transações; força de trabalho necessária, habilidades necessárias para execução, opinião dos clientes e ou usuários; impacto de mudanças em outros departamentos; limitações externas (orçamento). (BCTU, 2003, p. 1).

De acordo com as normas da BCTU (2003, p. 7), em uma auditoria, as técnicas de mapeamento dos processos são utilizadas numa sequência típica de atividades como:

- Preparar mapa de produto para identificar os indicadores de desempenho importantes;

- Preparar mapa de processo relativo ao produto-chave com base em normas e procedimentos internos (se existirem);

- Conduzir entrevistas para identificar pontos fortes e as principais fragilidades do processo;

- Preparar mapa da situação atual;

- Discutir mapa com gestores auditados;

- Identificar oportunidade de melhoria de desempenho e elaborar novo mapa de processo com propostas alternativas de execução;

- Apresentar novo mapa para análise, críticas e comentários;

- Elaborar mapa definitivo que represente a proposta da equipe.

Uma das etapas do mapeamento do processo é a identificação de atividades principais que agregam valor. Oliveira (2007, p. 97) aponta: “a partir da definição dos processos interagentes com as questões estratégias e as questões de apoio, identificadas com foco nos clientes e com base nos diversos processos definidos, é possível identificar as atividades principais que agregam valor [...]”.

Dias (2006, p. 15) também afirma que “o auditor terá de mapear os macro-processos das empresas, identificando sua importância dentro do negocio praticado

[...], tendo sempre em mente que o principal objetivo do auditor é proporcionar a melhor forma e condição de praticar o negócio-fim da empresa”.

Segundo as normas de BCTU:

A identificação de oportunidades de desempenho é essencial ao sucesso da auditoria nos processos. É importante identificar os pontos que sofrem atrasos e onde os documentos são extraviados; momentos em que pessoas ficam aguardando documentos; falhas de comunicação ou pouca interação entre as atividades; vários foros de aprovação; repetição de tarefas; metas não atingidas; processos com oportunidade de redução de custos; e, atividades com altos indicadores de falhas e erros (BCTU, 2003, p. 7).

Também, é possível elaborar, de modo simplificado, porém, abrangente, um mapa de processos estabelecendo metas, buscando e identificando oportunidades, analisando processos, reformulando processos, implementando mudanças e, avaliando o desempenho.

2.8 AUDITORIA DE PROCESSOS

Quando os processos operacionais são avaliados por uma auditoria de uma empresa, não é demonstrada a real importância dos serviços prestados pelo auditor por sua amplitude, não permitindo visualizar os detalhes e sua abrangência, sua percepção dos possíveis ganhos, a diminuição de retrabalhos, o ganho de tempo dos colaboradores em executar tarefas padronizadas e organizadas e, em consequência, a confiabilidade das informações.

Segundo Dias, auditoria de processos pode ser definida como:

Uma atividade de avaliação independente de assessoramento á alta gestão da empresa, que visa á avaliação dos sistemas de controles envolvidos e verificação dos procedimentos e das normas alocados no desenvolvimento do negócio exercido, atentando para o desempenho operacional e para a eficácia obtida por suas áreas produtiva, considerando planos de metas, macro-objetivos e políticas definidas pela organização (DIAS, 2008, p. 1).

Ainda para o autor:

A auditoria de processos tem como ideologia o conhecimento e a avaliação de cada um dos controles existentes, identificando a eficácia de sua adoção nos processos operacionais da empresa, considerando os objetivos envolvidos para assegurar que o sistema de controles internos suporte as possíveis falhas na execução do negócio praticado. (DIAS, 2008, p. 4-5).

Dias ressalta, também, que:

Na avaliação do processo, o auditor precisa, dentro das limitações expostas pelo tempo, pelo custo-benefício exigido e pelo objetivo a que se destina o trabalho, conhecer o seu todo. Ou seja, o auditor necessita saber qual a finalidade das fases do processo e qual a influência destas sobre os demais processos da empresa. (DIAS, 2008, p. 9).

Os principais fatores que influenciam para o sucesso de uma auditoria de processos são: combinar vários cargos; os passos são tomados pela ordem natural; o mesmo processo pode ser executado de várias formas, as tarefas são executadas no local mais apropriado; os controles e verificações podem ser reduzidos; a necessidade de compatibilização é reduzida; o único ponto de contato é o gerente do processo; as operações de centralização e descentralização são facilitadas.

Quando um auditor avalia os controles com um enfoque em processo, suas conclusões têm de abranger o processo como um todo, ou seja, é necessário considerar todos os controles, objetivos e riscos existentes, desde seu início até a elaboração do produto final a que se propõe ou até a correspondente prestação de serviço almejado (DIAS, 2008, p. 25).

2.8.1 Procedimentos de auditoria

A partir do momento em que a empresa documente seus processos, divulgue e treine seus colaboradores na execução dos procedimentos envolvidos é, também, disseminada a importância de cada participação em relação aos objetivos e resultados esperados. A normatização dos procedimentos adotados pela empresa é uma ferramenta importante não apenas para execução de uma auditoria de processo, uma vez que se torna um fator imprescindível a disseminação da filosofia de processo por seus colaboradores.

Procedimento de auditoria com um enfoque de processo é a verificação do desenvolvimento dos procedimentos e das rotinas adotadas, conforme a política, padrão e normas estabelecidas pela empresa.

De acordo com Dias (2008, p. 73), o resultado esperado de uma Auditoria de Processo recai na possibilidade de ganhos financeiros ou na qualidade do processo avaliado, considerando:

- Recuperação, diminuição ou extinção das perdas financeiras existentes;
- Eliminação de prejuízos à imagem da empresa, perante seus clientes e o mercado utilizado em suas operações;
- Melhora na qualidade dos processos, tornando-os mais precisos e rentáveis, propiciando assim melhor performance;
- Identificação das mudanças ou adaptações necessárias aos procedimentos e rotinas desenvolvidos, visando agilidade, melhor controle e eficácia das operações envolvidas.

No final da Auditoria de Processo, o auditor tem todo seu trabalho documentado, evidenciado e acordado de forma preliminar com as áreas envolvidas, abre um relatório e quando encerrado, dá-se início a fase de implantação e solidificação das ações corretivas acordadas, que só atingirão o sucesso se for efetivamente patrocinada e defendida pela alta gestão das áreas auditadas (DIAS, 2008, p. 119).

Dias (2008, p. 130) ainda aponta que, “após esta fase, inicia-se um novo trabalho representa o acompanhamento de todas as ações corretivas definidas, aprovadas e patrocinadas pela área auditada que estejam efetivamente sendo concretizadas em suas operações”.

2.8.2 Normalização dos procedimentos adotados

Segundo Dias:

Quando o auditor executa o seu teste, mesmo em se tratando de uma Auditoria de Processo, além de avaliar a adequação dos controles existentes, em relação aos objetivos e riscos envolvidos no processo, também visa à obtenção de segurança quanto à exatidão dos controles exercidos (DIAS, 2008, p. 10).

Afirma ainda que “O importante é que a empresa tenha previamente documentados os seus processos, atentando para as atualizações constantes de seus procedimentos, e que estes sejam totalmente divulgados aos funcionários da empresa” (DIAS, 2008, p. 10). Pode ser denominado de “procedimento padrão”, “manual de controle interno”, “procedimentos internos”, (DIAS, 2008, p. 10).

Para aperfeiçoar o gerenciamento dos processos e para manter resultados, Campos (2004, p. 124) garante que “assumem importância cada vez maior os

padrões gerenciais e os padrões técnicos de processo. O padrão gerencial deve ser utilizado mais para processos administrativos e de serviço”.

Todas as pessoas, cuja principal função é cumprir procedimentos operacionais padrão, são operadores [...] e cabe ao operador cumprir os procedimentos operacionais padrão para sua própria segurança e bem-estar, para satisfação dos seus clientes e garantia de sobrevivência da empresa. [...] o supervisor tem três papéis que são: verificar o cumprimento dos procedimentos operacionais padrão e treinar os operadores, conduzir o tratamento de anomalias e ajudar o gerente a resolver os problemas da gerencia (assessoria) (CAMPOS, 2004, p. 62-63).

A definição de padronização não se limita ao estabelecimento (consenso, redação e registro) do padrão, mas inclui, também, a sua utilização (treinamento e verificação contínua da sua observação). Isto significa que a padronização só termina quando a execução do trabalho conforme o padrão estiver assegurado.

Os padrões de sistemas, de acordo com Campos, traduzem os procedimentos:

A maneira de trabalhar em situações interdepartamentais [...]. Ao se estabelecer um padrão de sistema, o objetivo deve ser unificar e clarear. Por quê? Unificar para assegurar que o sistema será conduzido sempre do mesmo jeito para conseguir atingir sempre os mesmos resultados e clarear porque cada indivíduo, cada seção, cada departamento, deve saber claramente que fazer, onde fazer, porque fazer, quando fazer e como fazer (CAMPOS, 2004, p. 57).

Após ser estabelecido, o padrão do sistema deve ser mantido e continuamente aperfeiçoado, introduzindo-se melhorias no padrão de tal maneira que o objetivo seja cada vez mais eficazmente alcançado.

Já os padrões técnicos são para Campos:

Todos aqueles padrões relacionados com uma especificação e constituem a base para a satisfação dos clientes [...]. O objetivo destes padrões deve ser simplificação e clareza, pelo fato de que estes padrões são o meio de comunicação da empresa para transferência de tecnologia (informação) das áreas técnicas até o operador (CAMPOS, 2004, p. 61).

Estes padrões técnicos são feitos para produtos, componentes, materiais, artigos, processos, equipamentos de fabricação, ferramentas, equipamentos de testes e instrumentos de medida.

Para fazer com as pessoas obedeçam aos padrões, é preciso estabelecer rotina, a qual segundo Campos (2004b, p. 89) “é estabelecida de tal forma que a administração da empresa possa delegar a condução dos processos às pessoas que os operam e passar a se preocupar com os projetos de melhoria, que visam a conferir maior competitividade a empresa”.

Desta forma, as funções básicas da rotina são a obediência aos padrões e atuação na causa fundamental dos problemas para garantir que não haverá reincidência.

Confirma Campos (2004b, p. 101) que os resultados gerais da padronização são:

- Padronização como meio de transmissão de informações,
- Registro da técnica da empresa;
- Manutenção e melhoria da qualidade;
- Redução de custo;
- Manutenção e melhoria da produtividade;
- Contribuição social.

Esta visão de processos nas atividades de negócios facilita o entendimento do valor agregado em cada fase e da participação de todos os colaboradores nos processos existentes. O auditor, em se tratando de uma auditoria de processo, avalia a adequação dos controles existentes em relação aos objetivos e riscos envolvidos e, também, visa à obtenção de segurança quanto à exatidão dos controles exercidos, fornecendo a empresa total padronização e a eficácia dos

trabalhos executados, fechando nos processos todo e quaisquer falhas e retrabalhos.

2.8.3 Atividades de controle

Dias (2008, p. 50) destaca que “Atividade de controle são aquelas que quando executadas a tempo e de maneira adequada, permitem a redução ou administração dos riscos. Podem ser de duas naturezas: de prevenção ou de detecção”.

As principais atividades de controle citadas pelo autor (DIAS, 2008, p. 51) são:

- Alçadas de natureza de prevenção: são limites determinados a um funcionário, quanto à possibilidade de este aprovar ou assumir posições em nome da instituição;

- Autorizações de natureza de prevenção: a administração determina as atividades e transações que necessitam de aprovação de um supervisor, o que significa que ele verificou e validou a atividade e assegurou que esta em conformidade com as políticas e os procedimentos estabelecidos;

- Conciliação de natureza de detecção: é a confrontação da mesma informação com dados vindos de bases diferentes;

- Revisão de desempenho de natureza de detecção: acompanhamento de uma atividade ou processo, para avaliação de sua adequação em relação às metas,

aos objetos traçados [...] de forma a antecipar mudanças que possam impactar negativamente a entidade;

- Segurança física de natureza prevenção e detecção: os valores de uma entidade devem ser protegidos contra uso, compra ou venda não autorizados [...];

- Segregação de funções de natureza de prevenção: é essencial para efetividades dos controles internos, pois reduz o risco de erros humanos quanto ao risco de ações indesejadas;

- Sistemas informatizados de natureza de prevenção e detecção;

- Normatização interna de natureza de prevenção: é a definição, de maneira formal, das regras internas necessárias ao funcionamento da entidade. As normas devem ser de fácil acesso para os funcionários da organização e devem definir responsabilidades, políticas corporativas, fluxos operacionais, funções e procedimentos.

Dias (2008, p. 52) declara que “as atividades de controle devem ser implementadas de maneira ponderada, consciente e consistente”.

Lembra ainda que:

A comunicação é essencial para o bom funcionamento dos controles. Informações sobre planos, ambiente de controle, riscos, atividade de controle e de desempenho devem ser transmitidas a toda a entidade. Por outro lado, as informações recebidas de maneira formal ou informal, de fontes externas ou internas, devem ser identificadas, capturadas, verificadas quanto a sua confiabilidade e relevância, processadas e comunicadas as pessoas que delas necessitam, tempestivamente ou de maneira adequada. (DIAS, 2008, p. 52).

Assim, descreve, também, que:

A comunicação pode ser formal ou informal. O processo formal acontece através de sistemas internos de comunicação [...] e o processo informal que ocorre em conversas e encontro com clientes, fornecedores, autoridades e

empregados, é importante para a obtenção das informações necessárias a identificação de riscos e oportunidades (DIAS, 2008, p. 53).

Dias (2008, p. 76) expõe algumas regras a serem consideradas para a divulgação dos problemas ou falhas identificadas, que serão apresentadas a seguir, de forma reduzida:

- Deixar claro que o fato representa resultados de um teste ou trabalho de auditores;

- Não mencionar nomes ou responsáveis pelo problema, [...] quando necessário, citar o cargo ou área envolvida no problema [...];

- Nível de detalhamento deve ser o suficiente para o entendimento dos problemas por qualquer pessoa, independente de sua participação ou não no processo [...];

- O auditor nunca deve demonstrar sua opinião sobre os fatos levantados; sua função é demonstrar, de forma clara e objetiva, os problemas identificados, as evidências e os resultados obtidos em seu trabalho [...].

“A identificação das causas dos problemas é fato primordial ao sucesso do trabalho do auditor de processos”, garante (DIAS, 2008, p. 7). Sem ela, não teria sentido toda a análise e o trabalho realizado.

Como o autor define:

O auditor tem a obrigação de identificar, junto à área auditada, quais as ações devidas para a eliminação dos pontos de auditoria levantados em seu trabalho [...] devendo atuar sobre as causas apontadas [...], fazendo um plano de ação que contenha ações previstas, responsável por sua execução e período de sua execução (DIAS, 2008, p. 78).

“Deve, ainda, ser realizado um procedimento de acompanhamento da adoção das ações corretivas concluídas em seu trabalho”, conforme afirma (DIAS, 2008, p.

80). Como constata o autor, o cumprimento e a realização das ações corretivas, dentro do prazo estabelecido, denotam que a área auditada reconheceu a importância das mudanças geradas e o valor agregado com base na adoção das ações corretivas concluídas.

O autor conclui, então, que as ações corretivas que detenham significativa importância sobre os processos da empresa têm uma representatividade imensa para o trabalho do auditor e, o valor agregado com as ações corretivas deverá ser mensurado a partir dos resultados gerados após a adoção das ações corretivas.

A partir de então, considera-se importante que:

O auditor estabeleça, junto à área auditada, quais os indicadores que serão definidos para apontar os ganhos previstos para o processo [...]. A partir destes indicadores, o autor considera importante determinar o prazo considerado ideal para o seu alcance [...] devendo considerar aspectos como tempo de assimilação e conhecimento [...] tempo necessário para que os novos controles [...] passem a gerar novas ações corretivas e estas sejam adotadas junto à operação [...] (DIAS, 2008, p. 84).

Sobre a metodologia de trabalho de auditoria, Dias (2008, p. 87) assegura que “não existem padrões definidos ou perfeitos, uma vez que devem sempre ser consideradas as disponibilidades existentes pela área de Auditoria e as políticas internas da empresa auditada”.

Os processos organizacionais bem estruturados são determinantes para o sucesso de uma empresa considerada eficiente e bem sucedida.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa caracteriza-se pelo processo aplicado ao desenvolvimento do conhecimento científico. Deste modo, é por meio do conhecimento que podemos descobrir a realidade dos fatos, em que a abordagem científica apresenta métodos de desenvolvimento do processo de conhecimento, ou seja, métodos para a pesquisa em relação a determinado objeto e/ou fato.

Como define Gil (1996, p. 19), pesquisa “é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. O autor considera, ainda, que “a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou, então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema” (GIL, 1996, p. 19).

Neste sentido, neste capítulo serão apresentados os métodos aplicados para o desenvolvimento da pesquisa proposta, partindo da caracterização da pesquisa, a técnica de coleta dos dados e análise dos resultados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS

O enfoque da pesquisa deste trabalho será exploratório-explicativa, pois pretende identificar e familiarizar-se mais com o problema, além de explicar como e porque ocorrem certos fatos ou se desenvolvem certos processos.

A pesquisa exploratória, para Gil (2007, p. 41) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Segundo Gil (1996, p. 47), “têm como preocupação central, identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas”.

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento [...] planeja um estudo exploratório para encontrar elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja. Um estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p. 109).

Já as pesquisas explicativas, segundo Gil (1996, p. 47), “têm como preocupação central, identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas”.

Esta pesquisa compreende, também, um estudo de caso que na visão de Cervo e Bervian (2002, p. 67) “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

Para Yin (1989, p. 32 *apud* GIL, 2000, p. 121), o estudo de caso “[...] é encarado como o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”.

3.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DAS PESQUISAS

No presente trabalho preferencialmente optou-se por fonte documental, na empresa ISP - Instituto de Fisioterapia e Ortopedia São Paulo, fazendo-se uso de documentos, relatórios de pesquisa da organização, levantamento e análise dos processos em andamento pelos núcleos, onde se analisou o tempo e o trabalho de cada colaborador, para verificação de retrabalhos ou falha nos processos já executados.

Gil (1996, p. 52) fundamenta que “os documentos constituem fonte rica e estável de dados [...] e exige apenas disponibilidade de tempo, assim o custo da pesquisa torna-se significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas”.

Outra técnica de pesquisa empregada nesse trabalho é o levantamento, o qual (Gil, 1996, p. 56) classificou anteriormente no segundo grupo, cujos dados são fornecidos por pessoas. Assim, levantamento caracteriza-se pela:

Interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 1996, p. 56).

Para esta interrogação foi elaborado um questionário onde, Segundo Gil deve traduzir:

Os objetivos específicos das pesquisas em itens bem redigidos [...], observando que perguntas devem possibilitar única interpretação; devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientes para abrigar todas as respostas possíveis; deve levar em conta os procedimentos

de tabulação e análise de dados e apenas perguntas relacionadas ao problema (GIL, 1996, p. 91).

No presente trabalho, o questionário e os levantamentos sugeridos e efetuados foram submetidos à avaliação do Gerente de Controladoria e do Diretor da área envolvida, pelo fato da coordenação da área ser sob minha responsabilidade, onde considereei nula uma avaliação efetuada por mim.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi feita por meio de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias consistem em questionários elaborados pelo pesquisador e, as fontes secundárias são o material disponível para consulta, como livros, relatórios, controles internos e outros.

De acordo com Vergara, o questionário:

[...] Caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. [...] O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas (VERGARA, 2000, p. 54).

O questionário aplicado é composto por questões abertas e fechadas, uma vez que em alguns casos é necessário saber a opinião dos entrevistados e, em outras, é suficiente para o pesquisador às respostas delimitadas. A análise dos dados foi feita por meio de análise descritiva, além de tabela e gráficos.

A aplicação dos questionários foi realizada entre os dias 30 e 31 de maio de 2011, com participação dos colaboradores envolvidos com os processos. O envio do questionário foi via e-mail, onde foram expostos o objetivo e a relevância da pesquisa e destacada a importância da colaboração de todos.

Após a devolução dos questionários, iniciou-se a coleta de dados por meio de fontes secundárias, utilizando-se do material disponibilizado pela empresa para a realização do trabalho.

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. (GIL, 1999, p. 168).

Segundo Yin:

A coleta de dados segue um plano formal, mas as informações específicas que podem se tornar relevantes a um estudo de caso não são previsíveis imediatamente. À medida que você realiza um trabalho de campo, você deve rapidamente revisar as evidências e constantemente se perguntar por que os eventos ou fatos parecem como são (YIN, 2005, p. 84).

Após a coleta, ocorre o processo de análise dos dados, que segundo Gil:

Envolve procedimentos de codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente (GIL, 1996, p. 102).

3.4 ESTUDO DE CASO

Este trabalho teve por objetivo reduzir o custo operacional, diminuindo o retrabalho e aumentando a qualidade e o potencial das informações geradas pela empresa, pretendendo obter transparência nas informações demonstradas, sejam elas quais forem e para quem for, tanto para informações internas, quanto externas, contribuindo, assim, com o fechamento diário e tornando os processos contábeis, cada vez mais confiáveis e fidedignos, sendo que as informações serão utilizadas nas tomadas de decisões.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (YIN, 2005, p. 32)

Ainda para o autor, “as evidências de um estudo de caso, podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. (YIN, 2005, p. 109)

A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal (GIL, 1996, p. 59).

A forma de atuação da Auditoria Interna de Processos, visando eficiência e eficácia no alcance de resultados positivos, pode ser dividida em quatro etapas, sendo estas: planejamento, avaliação dos controles internos, emissão do programa de trabalho e suporte dos testes feitos nos papéis de trabalho e, emissão de relatório final e reporte a alta gestão dos resultados alcançados.

O ponto principal para atender satisfatoriamente a expectativa da cúpula Administrativa, bem como a dos níveis gerenciais e operacionais da organização, está na adequada elaboração do planejamento de Auditoria, seja anual ou parcial, pois, este certamente funcionará como uma “bússola cronometrada” e/ou “termômetro” que, em outras palavras, traduz-se no guia de ações, temporizador no informe de resultados e medidor de desempenho. A etapa de execução caracteriza-se como um ponto “chave” do processo de Auditoria, pois nada adianta um excelente planejamento sem êxito prático. Já na etapa de controle, caracterizam-se como ações de avaliação do nível de melhoria das práticas laborais e comprometimento dos envolvidos, pois, consiste em verificar se as ações regularizadoras de não conformidades estão efetivamente incorporadas na rotina laboral e na forma de execução do processo auditado.

Segundo Dias:

Essas fases são importantes para a definição da forma de execução do trabalho, considerando o tempo determinado para o seu término e a abrangência de todos os aspectos relevantes existentes. A partir destas etapas, podemos entender melhor cada item do índice apresentado e sua importância para a eficaz concretização do trabalho proposto (DIAS, 2008, p. 91).

Desta forma, após delimitar os objetivos do trabalho proposto, levantamento bibliográfico e documental sobre o tema, partiu-se para coleta de dados por meio das técnicas já apresentadas anteriormente, a partir da análise e interpretação dos dados coletados, assim como o relatório completo da parte prática, seguindo os seguintes passos:

- Levantamento dos processos

- Planejamento: houve um levantamento e o recolhimento das documentações de todas as informações e de todos os dados necessários para atingir os objetivos da auditoria;

- Anexos: conforme a execução do trabalho acima citada, foram arrecadadas informações e documentações importantes para a utilização neste trabalho ou, até mesmo, em trabalhos futuros. Neste momento identificou possíveis geradores de melhorias, pontos para auditorias futuras e a ata da reunião de definição dos objetivos do trabalho, onde nesta foi definida a equipe e os prazos envolvidos.

- Mapeamento dos processos

- Macro fluxo do processo: houve o primeiro contato com o processo, por meio de questionamentos e o aprendizado sobre os controles e objetivos;

- Fluxo detalhado do processo: foram identificados os objetivos, riscos, controles existentes, análise e estudo do processo;

- Gráfico de causas e efeitos: criação de um gráfico onde demonstrou as causas e efeitos dos fatos identificados no trabalho.

- Verificação da conformidade dos procedimentos executados e da eficácia dos controles internos adotados no processo.

- Pontos de auditoria: detectaram-se as descrições, os problemas, causas, riscos, consequências e ações corretivas;

- Programas de trabalho: foram descritos os testes realizados, obtido seus objetivos com abrangência e resultados obtidos.

- Analisar as falhas nos processos.

- Papéis de trabalho: foi elaborado um documento com as conclusões do auditor, representando a garantia quanto à integridade, exatidão e qualidade dos procedimentos realizados e gerados pelo trabalho.

3.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO

Como delimitação desse estudo, tem-se a abrangência da pesquisa, a qual foi realizada com uso do método de estudo de caso, aplicada em uma empresa de revenda de produtos médicos, odontológicos, fisioterapeutas, hospitalar, área da saúde em geral, limitando-se apenas aos processos do núcleo contábil.

4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA EMPRESA ISP – INSTITUTO DE FISITERAPIA E ORTOPEDIA SÃO PAULO

4.1 GRUPO ISP

A Empresa foi fundada em 1996, com foco no mercado da saúde, sendo este extremamente fragmentado, a ponto de, para entendê-lo e atingi-lo, fez-se necessário a segmentação em nichos específicos.

O grupo atende o mercado da seguinte forma: varejo, atacado, importação, exportação, serviços, industrialização, desenvolvimento de *software* para área da saúde em geral.

Atualmente, o grupo destaca-se com cinco empresas, cada qual com uma função específica dentro do grupo, sendo elas: *ISP Holding*, *ISP Distribuição*, *ISP Eletromédica*, *Br World*, *Smart Br*, conforme demonstrado abaixo.

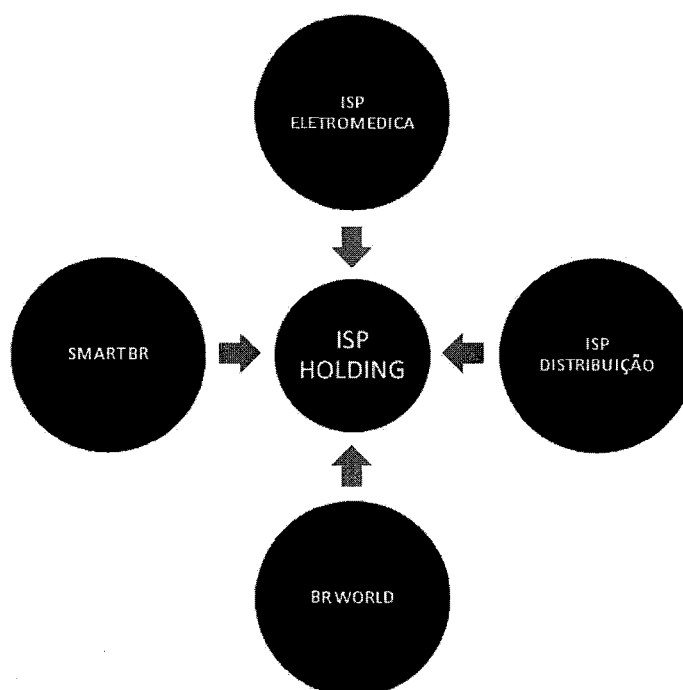


Figura 4.1. Demonstrativo do Grupo ISP
Fonte: (ISP, s/d)

- *ISP Holding*: criada para promover a organização societária e participar de outros negócios todos no foco da saúde e, também, com o objetivo de promover a gestão estratégica das empresas;

- *ISP Distribuição*: foco total nas vendas, na área comercial e é onde resguarda o centro administrativo, onde funciona o equilíbrio, o cérebro e o desenvolvimento de todo o grupo. É, também, aonde se aloca o *marketing*, o centro de distribuição dos produtos, o controle das seis filiais e os pontos de venda, do

atendimento ao consumidor (SAC), do atendimento jurídico, das compras para revendas e industrialização, controles dos sites, da Escola de Pilates, da administração, dos Recursos humanos com aproximadamente 250 colaboradores, a área fiscal controlada por produtos e estados, da tesouraria, por meio da qual se controla todas as movimentações financeiras, da análise de crédito, da contabilidade centralizada, onde efetuei o estudo e pesquisa em auditoria de processos.

- ISP Eletromedica: foco específico na industrialização de equipamentos da saúde nas linhas de mecanoterapia, móveis hospitalares e equipamentos eletromédicos.

- *Br World*: foco nas importações e Exportações do grupo.

- *Smart Br*: foco na criação de *software* para o segmento da saúde e assistência geral de computadores e sistemas do grupo.

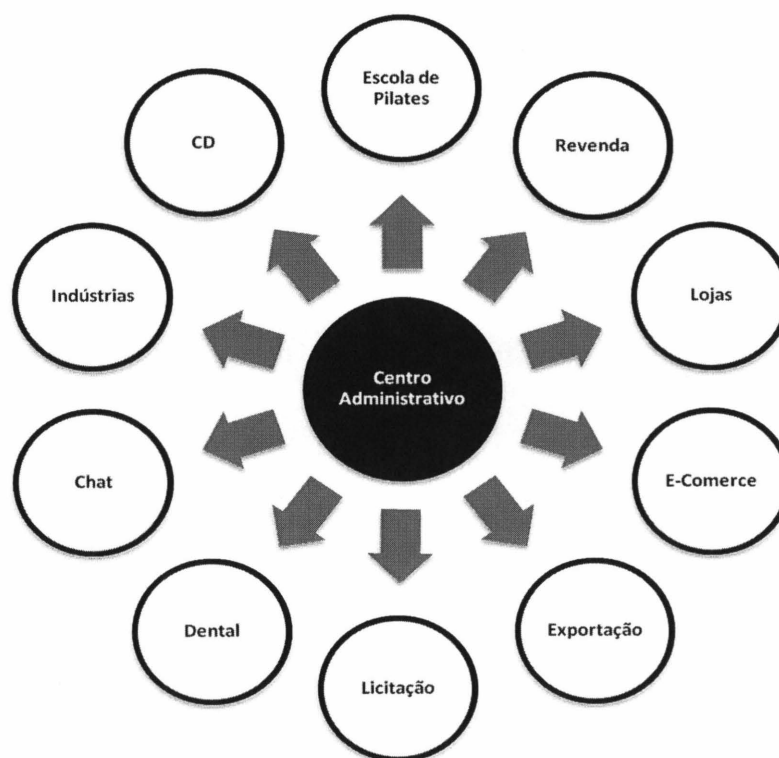


Figura 4.2. Demonstrativo da estrutura Operacional do Grupo ISP
Fonte: (ISP, s/d)

Algumas ferramentas de gestão foram implantadas e outras desenvolvidas no próprio grupo, as quais são: ERP Microsiga, banco de dados *Oracle*, CRM, sistema de telefonia *Voip*, *E-commerce*, *Dot Project*.

Trabalha regularmente para manter as certificações, onde hoje comporta algumas, tais como: *Anvisa*, *Lyptus Grandis*, BPF, IAP, IBAMA, TUV *Rheinland*, RSC, CE, BPF, FDA e com melhoramentos, dia após dia, para obter as certificações ISO 9001 de 14000, a qual tem previsão de ser implantada até final de 2011.

4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DO NÚCLEO CONTÁBIL

A auditoria de processos foi desenvolvida apenas no núcleo contábil, onde, atualmente, é tributada pelo Lucro Real, no âmbito Federal, e, pelo Regime Normal de Apuração Mensal, no âmbito Estadual. A contabilidade é efetuada de forma centralizada e fechada numa rotina diária de processos, onde são executados os procedimentos diários. Acredita-se haver integração contábil referente aproximadamente 60% de toda movimentação do grupo, onde os 40% restantes estão sendo trabalhados pela empresa para uma integração.

Deixando claro que a empresa utiliza as informações contábeis para tomada de decisões e, neste caso, tem um fechamento na rotina mensal com a entrega de balancete para tomada de decisões, com prazo para entrega de todos os processos fechados, conciliados e analisados até o dia 10 de todo mês.

A importância dos controles internos contábeis no ISP é de grande valia, pois, sem a prestação do sistema e os controles de processos internos não seria possível

alcançar a qualidade e os prazos que são exigidos pela diretoria e pelos órgãos externos.

Juntamente com a implantação da contabilidade no ISP, criou-se uma agenda contábil, onde se controla toda a movimentação tanto de lançamentos contábeis, conciliação contábil e fechamentos de balancete e balanço. Esta agenda, a qual é controlada pelo Contador, é analisada diariamente, conseguindo, assim, verificar os processos que estão em atraso, analisando o porquê, de forma a poder cobrar dos colaboradores a correção do problema, para que fiquem em dia com os processos. Sendo assim, o núcleo garante a agilidade, a qualidade, à segurança dos trabalhos contábeis e cumpre os prazos determinados para fechamentos da empresa.

Os processos contábeis do grupo têm o formato conforme demonstrado abaixo:

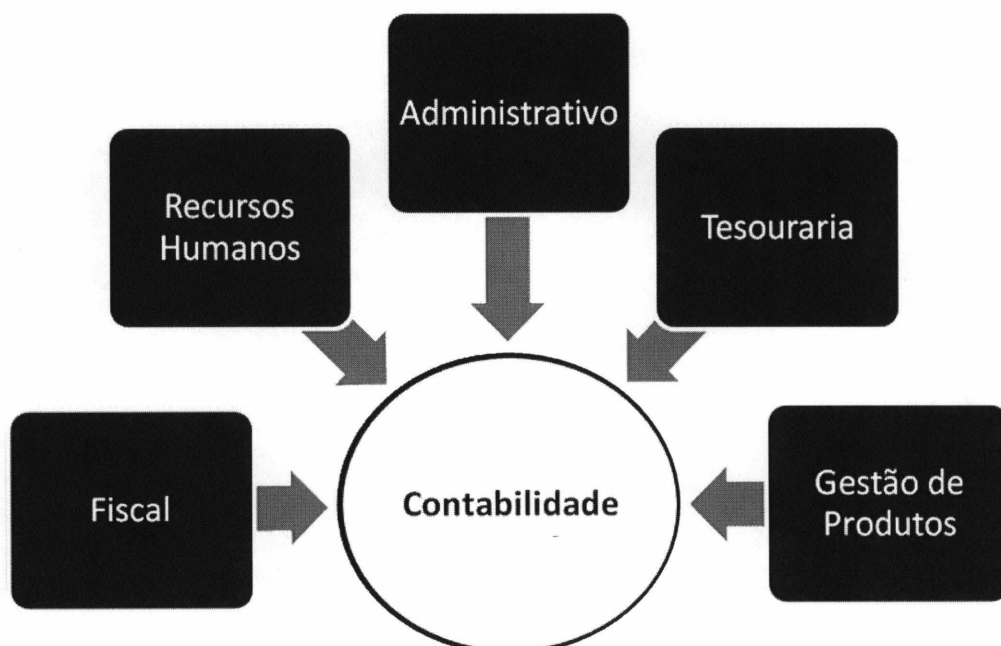


Figura 4.3. Demonstrativo da Estrutura Operacional do Núcleo Contábil do Grupo ISP
Fonte: (ISP, s/d)

O Centro administrativo, onde se encontra centralizado todo o operacional da empresa e a contabilidade, foi desenvolvido para ser efetuado no impute da informação. Sendo assim, hoje está estabelecido em cinco núcleos, sendo eles:

- Núcleo Gestão de Produtos: onde são efetuadas todas as compras do grupo, assim chegando as Notas Fiscais, quando se dá a entrada no sistema, já é incluída a conta contábil, para futura integração;

- Núcleo Fiscal: onde se encontra todo fluxo de controle de impostos sobre os produtos, notas fiscais de vendas, transferências e outros trabalhos relacionados;

- Núcleo Tesouraria: todos os pagamentos e recebimentos, enfim, toda e qualquer movimentação financeira do grupo;

- Núcleo RH: neste núcleo tem-se o controle de todos os colaboradores do grupo, que chega a quase 250 hoje. Trata-se de todos os direitos e deveres, tanto dos colaboradores quanto da empresa;

- Núcleo Administrativo: onde é gerada e autorizada toda a administração interna do grupo.

Sendo assim, após a conclusão dos trabalhos nas origens das informações, todos os processos são contabilizados e conciliados nos seus próprios núcleos, evitando, assim, vários problemas como: retrabalho, falta de atenção, falta de informação, lançamento incorreto de informações, entrega dos trabalhos fora do prazo e outros problemas que surgem quando a responsabilidade não é do núcleo.

O estudo envolve descrição de cada processo, conforme sequência de execução rotineira, descrição dos problemas, relatos pela área participante e identificação de problemas pelo questionário, obtidos por meio da observação da execução das atividades. Os problemas e suas possíveis consequências e riscos serão subdivididos nas seguintes classificações:

- a) Relação entre estudo x profissão x área que está atuando dentro da empresa;
- b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis;
- c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis;
- d) Em relação à execução da rotina de trabalho;
- e) Em relação aos prazos;
- f) Críticas em relação aos trabalhos;
- g) Sugestões em relação aos trabalhos;
- h) Problemas relacionados aos trabalhos.

4.2.1 Levantamento de dados para auditoria dos colaboradores do núcleo do fiscal/tesouraria

4.2.1.1 Relato do Gerente

- a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:
 - Segundo o relato, o profissional é formado em Ciências Contábeis e está atuando dentro da área da sua profissão.
- b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- 20%.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Para os registros indica o sistema, para as validações indica planilhas e SQLs como ferramentas de buscas diretamente no banco de dados.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Supervisão da contabilização das Notas Fiscais de entrada e saída, impostos e outras contabilizações do núcleo em geral;

- Desenvolvimento de ferramentas para contabilização;

- Conciliação contábil de todo o trabalho efetuado no núcleo.

e) Em relação aos prazos:

- Segundo ao colaborador, os prazos não são suficientes;

- Justificando, assim, que o esforço é grande e, com as ferramentas que possui o prazo não é suficiente;

- Como a complexidade está aumentando a cada dia, está "faltando prazo".

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Melhoria: simplificação de consultas, obtendo via painéis as inconsistências, integrações contábeis online de cada lançamento, agenda única via *web*, contendo

login e relatórios, processo de auditoria permanente, utilizando agenda única, descrição dos processos;

- Implantação de agendas, descrições dos processos, reestruturações, adaptações profissionais, como o caso de aprender a realizar consultas diretamente no banco de dados e confeccionar validações próprias a fim de agilizar a obtenção de informações.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Não houve relato.

4.2.1.2 Relato dos assistentes do núcleo fiscal

4.2.1.2.1 Assistente 1

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional está cursando Ciências Contábeis e está atuando dentro da área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- 20% a 35% (depende o dia).

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Planilhas de apoio, SQL's, orientação dos superiores.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Integração das Entradas - 5%;
- Contabilização das saídas - 10%;
- Trabalho com SQL's - 20%.

e) Em relação aos prazos:

- Prazo suficiente;

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Não houve relato.

4.2.1.2.2 Assistente 2

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional está cursando Ciências Contábeis e está atuando dentro da área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- 50%.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Planilhas de apoio, SQL's.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Contabilização dos Impostos - 45%;

- Contabilização de Notas Fiscais de Entrada/Saída - 5%.

e) Em relação aos prazos:

- Relata ser suficiente.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos;

- Não houve relato.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Não houve relato.

4.2.1.3 Relato dos assistentes da tesouraria

4.2.1.3.1 Assistente 1

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional está cursando Ciências Econômicas e está atuando dentro da área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- 94%.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Relatou não obter ferramentas de apoio.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Lançamentos de Cartões de Crédito/Débito.

e) Em relação aos prazos:

- Relata ser suficiente.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Não houve relato.

4.2.1.3.2 Assistente 2

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional está cursando Psicologia, no entanto, está fora da área referente sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- 57%.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Relata obter ferramentas do sistema do banco de dados.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Lançamentos contábeis de duplicatas a receber - 57%.

e) Em relação aos prazos:

- Relata que os prazos são suficientes.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Sugere implantar integrações contábeis, juntamente com os movimentos das baixas.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Não houve relato.

4.2.1.3.3 Assistente 3

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional está cursando Ciências Contábeis e está atuando dentro da área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis;

- 100%.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Planilhas, SQL's e Integrações contábeis.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Lançamentos contábeis do Contas a Receber;

- Lançamentos contábeis dos Caixas das Filiais;

- Lançamentos contábeis do Caixa da Matriz e os Bancos;

- Conciliação Contábil dos Fornecedores.

e) Em relação aos prazos:

- Relata ser suficiente.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Sugere integrações contábeis referentes a impostos retidos, movimento bancário, pagamento antecipado e recebimentos (cartões, boletos, cheques e RA);

- Sugere, também, maior treinamento dos profissionais que executam as tarefas contábeis, para diminuição dos erros.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Indica um problema no preenchimento da agenda contábil. Os núcleos estão preenchendo a agenda como tarefa concluída e estão deixando erros, causando retrabalho ao núcleo da tesouraria.

4.2.2 Levantamento de dados para auditoria dos colaboradores do núcleo do administrativo e recursos humanos

4.2.2.1 Relato do Gerente

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional possui curso superior em Pedagogia e Pós-graduação em Gestão Financeira. Sendo assim, não está atuando dentro da área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- Relata ser suficiente.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Sistemas, Planilhas de apoio e SQL's.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Supervisão das assistentes que efetuam os lançamentos contábeis e conciliações contábeis.

e) Em relação aos prazos:

- Relata serem suficientes os prazos.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Não houve relato.

4.2.2.2 Relato dos assistentes do núcleo administrativo

4.2.2.2.1 Assistente 1

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo ao relato, a profissional está cursando Administração e está atuando dentro da área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- 41%.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Relatórios do sistema.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Conferência dos lançamentos contábeis - 5% (diário);

- Conciliação contábil - 60% (em média três vezes por semana).

e) Em relação aos prazos:

- Relatou ser o prazo adequado e comentou: “pois o processo contábil geral já atingiu a meta algumas vezes, o que demonstra ser possível cumprir as tarefas no prazo”.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Sugeriu que cada colaborador envolvido na execução do trabalho contábil deveria ter conhecimento geral do sistema operacional da empresa, assim, causaria menor número de erros e evitaria retrabalhos a todos os núcleos.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Relatórios com informações de outros núcleos, assim, poluindo as informações a serem contabilizadas;

- Informa, também, que outros núcleos estão atrasando a rotina diária.

4.2.2.2.2 Assistente 2

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional é formada em Administração e Marketing.

Sendo assim, está atuando dentro da área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- 35%.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Planilhas de apoio, SQL's.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Lançamentos contábeis de entradas de notas fiscais de despesas administrativas;

- Conciliação contábil das contas que envolvem o núcleo administrativo.

e) Em relação aos prazos:

- Relata serem os prazos suficientes.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos;

- Não houve relato.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Não houve relato.

4.2.2.3 Relato dos assistentes do núcleo de recursos humanos

4.2.2.3.1 Assistente 1

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional está cursando Administração e está atuando dentro da área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- 20%.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Planilhas de apoio, SQL's.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Lançamentos contábeis de vale transporte, faculdade, exames admissionais/demissionais e periódicos - 20%.

e) Em relação aos prazos:

- Relata serem suficientes os prazos.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Não houve relato.

4.2.2.3.1.2 Assistente 2

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional possui curso superior em Administração e está cursando uma especialização em Gestão Financeira. Sendo assim, está atuando na área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- 10%.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Planilhas de apoio, SQL's.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Lançamentos contábeis de algumas tarefas do RH.

e) Em relação aos prazos:

- Relata serem suficientes os prazos.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Não houve relato.

4.2.2.3.1.3 Assistente 3

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional possui curso superior em Ciências Contábeis, com especialização em MBA em Recursos Humanos. Sendo assim, está atuando dentro da área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- 5%.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Planilhas de apoio, SQL's.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Integração contábil da folha;

- Conciliação contábil de todas as contas referentes ao RH.

e) Em relação aos prazos:

- Relata serem suficientes os prazos.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Não houve relato.

4.2.3 Levantamento de dados para auditoria dos colaboradores do núcleo de gestão de produtos

4.2.3.1 Relato do Gerente

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional possui curso superior em Administração de Empresas. Sendo assim, está atuando dentro da área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- Relata ser suficiente.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Não tem ferramenta de apoio para esta função.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Supervisão das assistentes que classificam contas contábeis aos produtos, para futuras integrações contábeis.

e) Em relação aos prazos:

- Relata serem suficientes os prazos.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Não houve relato.

4.2.3.1.1 Assistente 1

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional está cursando Ciências Contábeis. Sendo assim, está atuando na área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- Relata serem suficientes os prazos.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Plano de contas do sistema.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Preenche as contas contábeis nos fornecedores e produtos adquiridos para futuras integrações contábeis.

e) Em relação aos prazos:

- Relata ser suficiente.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

h) Problemas relacionados aos trabalhos.

- Não houve relato.

4.2.3.1.2 Assistente 2

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo o relato, a profissional está cursando Administração de Empresas.

Sendo assim, está atuando na área da sua profissão.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- Relata serem suficientes os prazos.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Plano de contas do sistema.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Preenche as contas contábeis nos fornecedores e produtos adquiridos para futuras integrações contábeis.

e) Em relação aos prazos:

- Relata ser suficiente.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Não houve relato.

4.2.4 Levantamento de dados para auditoria dos colaboradores do núcleo contábil

4.2.4.1 Relato do Contador

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Relata ser formado no curso de Ciências Contábeis e está concluindo uma Pós-graduação em Auditoria Integral.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- 100%.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Existem várias ferramentas de apoio, muitas delas até foram criadas por mim, como planilhas de apoio para lançamentos e conciliação contábil, SQL's, agendas e, ainda, a empresa fornece a principal que seria o sistema com o banco de dados da Microsiga.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Supervisionar todos os lançamentos contábeis;
- Supervisionar todas as conciliações contábeis;
- Supervisionar todo trabalho contábil dos núcleos que executam as tarefas contábeis e também do próprio núcleo;
- Orientar todos os colaboradores que executam as tarefas de lançamentos, conciliações, ou seja, que envolvam a contabilidade;
- Orientações trabalhistas ao núcleo de Recursos Humanos;
- Desenvolver novos processos contábeis;
- Desenvolver novas metodologias de lançamentos, conciliações, fechamentos de balancetes/balanços, declarações e outras tarefas contábeis;
- Desenvolver novas conciliações para obter maior rapidez e segurança nos dados contábeis;
- Desenvolver novas reestruturações, quando houver necessidade;
- Desenvolver novas ferramentas de apoio tanto nos lançamentos contábeis quanto as conciliações e outros;
- Acompanhar e orientar ou até fazer declarações que envolvam dados contábeis;
- Autorizar todo trabalho executado contábil;
- Autorizar guias e procedimentos contábeis;

- Escrever, criar e acompanhar processos relacionados ao núcleo;
- Enfim total responsabilidade onde envolvam dados, serviços e orientações contábeis.

e) Em relação aos prazos:

- Relata não ser suficiente e, ainda, relata que: "A empresa precisa fazer algumas melhorias operacionais onde acarretarão alguns benefícios, como está descrito abaixo no campo de sugestões, assim contribuirá para a empresa ganhar tempo".

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Melhor definição dos processos da área operacional.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Implantação do processo escrito e automatizado;
- Ferramentas de apoio sejam do próprio sistema;
- Treinamento nas bases das informações;
- Maior tempo destinado a orientações;
- Sistematizar a agenda contábil;
- Integrações contábeis;
- Maior tempo destinado a estudo e cursos de atualização.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Falta de conscientização e responsabilidades dos profissionais ligados a contabilidade.

- Falta de integrações contábeis;
- Falta de tempo para a execução e análise das tarefas;
- Falta de auditoria constante nos dados contábeis.

4.2.4.1.1 Assistente 1

a) Relação entre estudo x profissão x área que esta atuando dentro da empresa:

- Segundo relato, é formada no curso de Ciências Contábeis e está cursando Pós-graduação em Gestão Financeira e Auditoria.

b) Em relação ao tempo destinado as tarefas contábeis:

- 100%.

c) Em relação às ferramentas de apoio fornecidas pela empresa para tarefas difíceis:

- Planilhas de apoio, SQL's, Sistema com banco de dados.

d) Em relação à execução da rotina de trabalho:

- Cadastro de Fornecedor, plano de contas e atualização de cadastro no modulo compras;

- Verificação de lançamentos nas contas incorretas e efetuada a devida correção;

- Avaliação da Agenda Contábil;
- Auxílio aos colaboradores em dúvidas contábeis;
- Lançamentos de apropriação das despesas do exercício seguinte;
- Contabilização de baixa de imobilizado;
- Verificação da classificação das despesas;
- Contabilização de novos empréstimos e juros;
- Cadastro de novas contas contábeis;
- Fechamento de Balancete;
- Preenchimento de declarações contábeis.
- Preenchimento do Lalur;
- Cálculo do IR e CSLL;
- Encaminhamento de documentos contábeis a órgãos quando solicitados.
- Reestruturação constante do núcleo.

e) Em relação aos prazos:

- Relata não serem suficientes os prazos, dizendo, ainda, que: “Os prazos deveriam ser menores, mas, para que a conclusão seja possível, são necessárias algumas melhorias nos processos de integração e treinamentos para aconteça menos erros e retrabalhos”.

f) Críticas em relação aos trabalhos:

- Não houve relato.

g) Sugestões em relação aos trabalhos:

- Direcionar aos colaboradores cursos de atualização;

- Criar e efetuar melhorias nas integrações contábeis;

- Valorização pelo trabalho bem feito e dedicação aplicada na atividade executada.

h) Problemas relacionados aos trabalhos:

- Falta de conscientização das pessoas ligadas diretamente a contabilidade, deveria evidenciar a importância do trabalho realizado, para que executem com mais responsabilidade e atenção evitando erros e retrabalhos nos fechamentos.

CONCLUSÃO

O mapeamento dos processos, os quais foram efetuados através de dados de um questionário, permitiu aos colaboradores repensar a rotina, pois, sempre que analisamos o que fazemos, acabamos conhecendo melhor o trabalho que executamos, para quem este é feito e de que forma poderiam ser aplicadas melhorias, reduzindo a variabilidade e trazendo eficácia no trabalho.

A transparência na execução deste trabalho mostrou, claramente, seus problemas, suas falhas e os desvios nos processos e, assim, tornando visível o que precisa ser alterado para que a empresa possa utilizar os processos como base de sustentação operacional.

O estudo de caso serviu para tornar tangível algumas rotinas ocultas, além de nortear a sequência de atividades que são executadas por cada colaborador. A situação real dos vários processos permitiu a identificação da execução de atividades de forma manual, paralelas ao programa de gerenciamento de dados.

A representação gráfica dos mapas apontou algumas desconexões entre os processos, concluindo, neste momento, a necessidade urgente de algumas alterações para melhor agilidade e segurança nos dados da empresa.

A definição de “donos de processos”, a minimização de transferências e esperas, o agrupamento de atividades por meio de equipes multifuncionais, o emprego de recursos de tecnologia da informação são caminhos de gestão que trazem os benefícios esperados. A reorganização possibilita aos gerentes assumirem tarefas prioritárias e de maiores responsabilidades para, então,

realmente gerenciarem as áreas, ao invés de resolverem assuntos de execução primária e secundária.

A adoção de uma estrutura por processos, abandonando aos poucos a estrutura tradicional, permite uma visão mais ampla e segura, satisfazendo melhor as necessidades da empresa. Por consequência, haverá um crescimento maior, de forma mais rápida e a um custo menor, melhorando, também, a dinamicidade da organização, ao mesmo tempo em que impede a ineficiência e ineficácia dos processos.

Abaixo, estão relacionados os problemas identificados no decorrer do estudo de caso:

Problemas identificados no Núcleo Tesouraria:

- ✓ O colaborador que executa a tarefas está conciliando;
- ✓ Erros na entrada de dados estão causando demora e retrabalho no núcleo;
- ✓ Relatórios essenciais para conciliação entregues com demora e falha na impressão.
- ✓ O gerente do núcleo não está acompanhando com a conciliação necessária para a garantia do serviço executado no núcleo;
- ✓ Falta de segurança nos documentos contábeis. A documentação é verificada sem uma validação de confirmação de arquivo, ficando, assim, sem estabilidade no processo;
- ✓ Final do mês causando estresse, pois, os processos da tesouraria devem ser avaliados e efetuados de forma a melhorar o tempo e a qualidade do trabalho executado.

Problemas identificados no Núcleo Fiscal:

- ✓ Processo do núcleo fiscal demorado, o que provoca atraso em todos os núcleos que dependem do trabalho executado e, principalmente, causando atraso nos fechamentos de balancetes;
- ✓ Integrações contábeis do núcleo efetuadas sem validações, causando retrabalhos aos outros núcleos.
- ✓ Falta de prazo para efetuar as tarefas.

Problemas identificados no Núcleo Gestão de Produtos:

- ✓ Falta de treinamento aos colaboradores que efetuam o trabalho contábil do núcleo, pois, é daqui que sairá a base de informações contábeis das notas fiscais de entrada por meio de futuras integrações contábeis.

Problemas identificados no Núcleo de RH:

- ✓ Os colaboradores recebem os documentos, contabilizam e, ainda, efetuam as conciliações que deveriam ser efetuadas pelo gerente do núcleo;

Problemas identificados no Núcleo Administrativo:

- ✓ Os colaboradores recebem os documentos, contabilizam e, ainda, efetuam as conciliações que deveriam ser efetuadas pelo gerente do núcleo;

Problemas identificados no Núcleo Contábil:

- ✓ Falta de revisão constante nos processos;
- ✓ Falta criar maior número de integrações contábeis;

- ✓ Falta criar uma metodologia de auditoria, juntamente com a rotina diária, os dados e processos internos;
- ✓ Falta trabalhar para uma melhoria contínua, numa maior integração com os colaboradores de todos os núcleos, pelo fato da contabilidade ter um objetivo único dentro da empresa, mesmo sendo executada por vários núcleos.
- ✓ Falta revisar todos os processos secundários, a fim de alinhar toda a metodologia e diminuir atrasos e retrabalhos.

Com a realização da pesquisa, os colaboradores que executam as atividades contábeis da empresa trouxeram críticas, sugestões e, inclusive, problemas que estão envolvendo o dinamismo, o tempo e a qualidade dos trabalhos. Sendo assim, com a análise dos processos internos e opiniões diversas dos colaboradores, recomenda-se:

- ✓ Urgência com as integrações contábeis;
- ✓ Algumas alterações nos processos secundários, para melhor agilidade e segurança nos trabalhos;
- ✓ Treinamento constante aos colaboradores que executam as tarefas;
- ✓ Reavaliação dos processos internos com maior frequência;
- ✓ Trabalhar formas de auditar todos os processos, juntamente com a rotina diária contábil, de forma a trazer maior segurança e estabilidade nos dados contábeis da empresa;
- ✓ Orientar os colaboradores da importância de cada tarefa que fazem, a fim de não causar retrabalho aos colegas;
- ✓ Revisar e orientar os colaboradores dos núcleos referente a metodologia que a empresa está trabalhando, de maneira a situar melhor a equipe, que, de acordo com as análises realizadas, estão desorientadas.

A empresa ISP – Instituto de Ortopedia e Fisioterapia São Paulo, através deste trabalho de estudo de caso e das análises efetuadas por meio de questionários, documentos e profunda experiência nos detalhes dos processos contábeis internos, fará, ainda ao longo deste ano, as alterações sugeridas com o único objetivo de melhoria diária na qualidade, eficácia, economia de tempo e diminuição do custo operacional da empresa.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25, abr./jun. 1998.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

BCTU. **Técnica de Auditoria**: mapa de processos. Edição Especial, n. 12. Brasília: Secretaria-Geral de Administração, 30 de junho de 2003.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2006.

DATZ, D.; MELO, A. C. S.; FERNANDES, E. Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações. **Anais ENEGEP 2004 - Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 8p. Florianópolis, 2004.

DIAS, J. A. **Geologia Ambiental**. Universidade do Algarve, 2006.

DIAS, S. V. S. **Auditoria de processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Prêmio Nacional de Qualidade**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2003.

_____. **Caderno de Excelência: processos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

_____. **Caderno de Excelência: resultados**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008b.

GALBRAITH, J. R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. L. **Segurança Empresarial e Patrimonial**. 2. ed. São Paulo: Atlas; 1999.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **ERA – Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

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

_____. Processo, que processo? **ERA – Revista de Administração de Empresas, EAESP/FGV**, v. 1, n. 1, p. 47-51. ago./set./out. 2002.

GREENBERG, P. **CRM na Velocidade da Luz: conquistando a lealdade de clientes em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAMMER, M. **A realidade da reengenharia**. Entrevista. Reengenharia, Processos. São Paulo: HSM Management, mai./jun. 1997.

_____. **A empresa voltada para processos**. São Paulo: HSM Management, v.9. jul./ago. 1998.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. **Anais ENEGEP 2005 – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 8p. Porto Alegre, 2005.

MOTA, J. M. **Auditoria: princípios e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos**. São Paulo: Atlas, 2007.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SANTOS, L. R. D. Gestão da maturidade de processos essenciais - convergência para o futuro. **RAE-eletrônica**. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário Mapeamento de Processos ISP – Instituto de Ortopedia e Fisioterapia São Paulo

Este questionário faz parte da reestruturação dos processos organizacionais da empresa ISP e, tem como objetivo, viabilizar a redução de custo interno, identificar retrabalhos e melhorar os processos diários, com a finalidade de evoluir as informações contábeis ao nível de melhorar a qualificação, a confiabilidade e a fidedignidade, de acordo com o escopo interno e externo da empresa.

- Solicito atenção e muita responsabilidade no preenchimento do questionário abaixo, sendo objetivo e claro nas respostas.
- Prazo de devolução: 31/05/2011
- Salve o questionário no seu computador, preencha e retorne via e-mail.

1) Nome completo:

2) Qual núcleo que exerce sua função na empresa:

3) Função que executa na empresa:

4) Há superior direto ao qual você é subordinado? SIM () NÃO()

Se há superior identifique-o:

5) Qual é seu grau de estudo? Identifique sua formação ou especialidade:

6) Considerando seu tempo 100% do dia, informe qual é o tempo total ocupado na função contábil?

7) Considerando seus trabalhos contábeis, aqueles mais onerosos existe ferramenta de apoio?

Se existe, informe-as:

Mesmo existindo, dê sugestão de melhoria nestas ferramentas:

8) Relacione abaixo todas as atividades contábeis que executa na empresa e a % do tempo que é destinada a cada tarefa e marque com um X na última coluna, se existem problemas na execução das atividades de falta de informação, falta de clareza ou qualquer outra falha que houver e que tem afetado sua rotina.

Relação de Atividades	% Tempo/dia	%Problemas
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

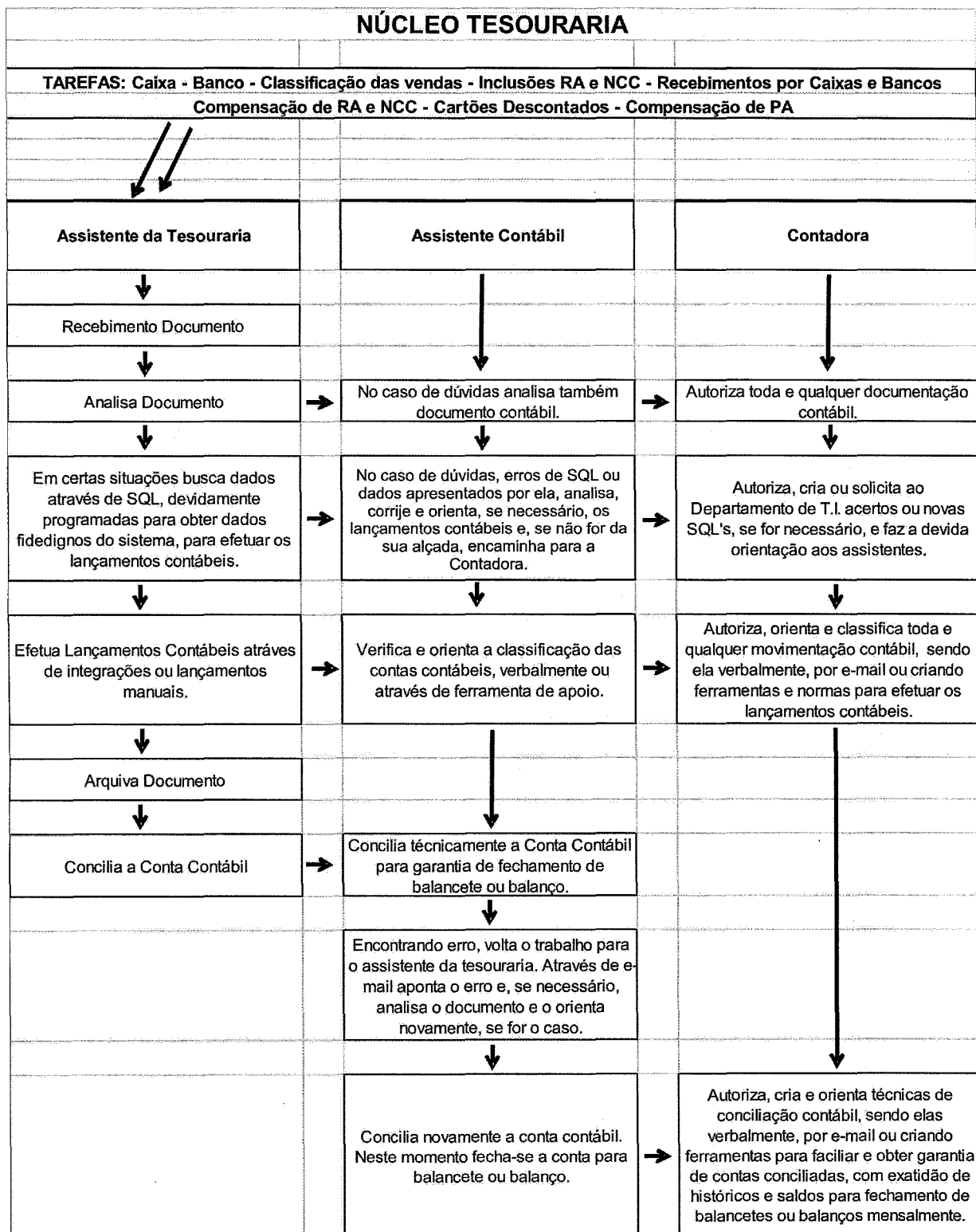
09) Os prazos estabelecidos são adequados: SIM() NÃO()

Caso não seja justifique:

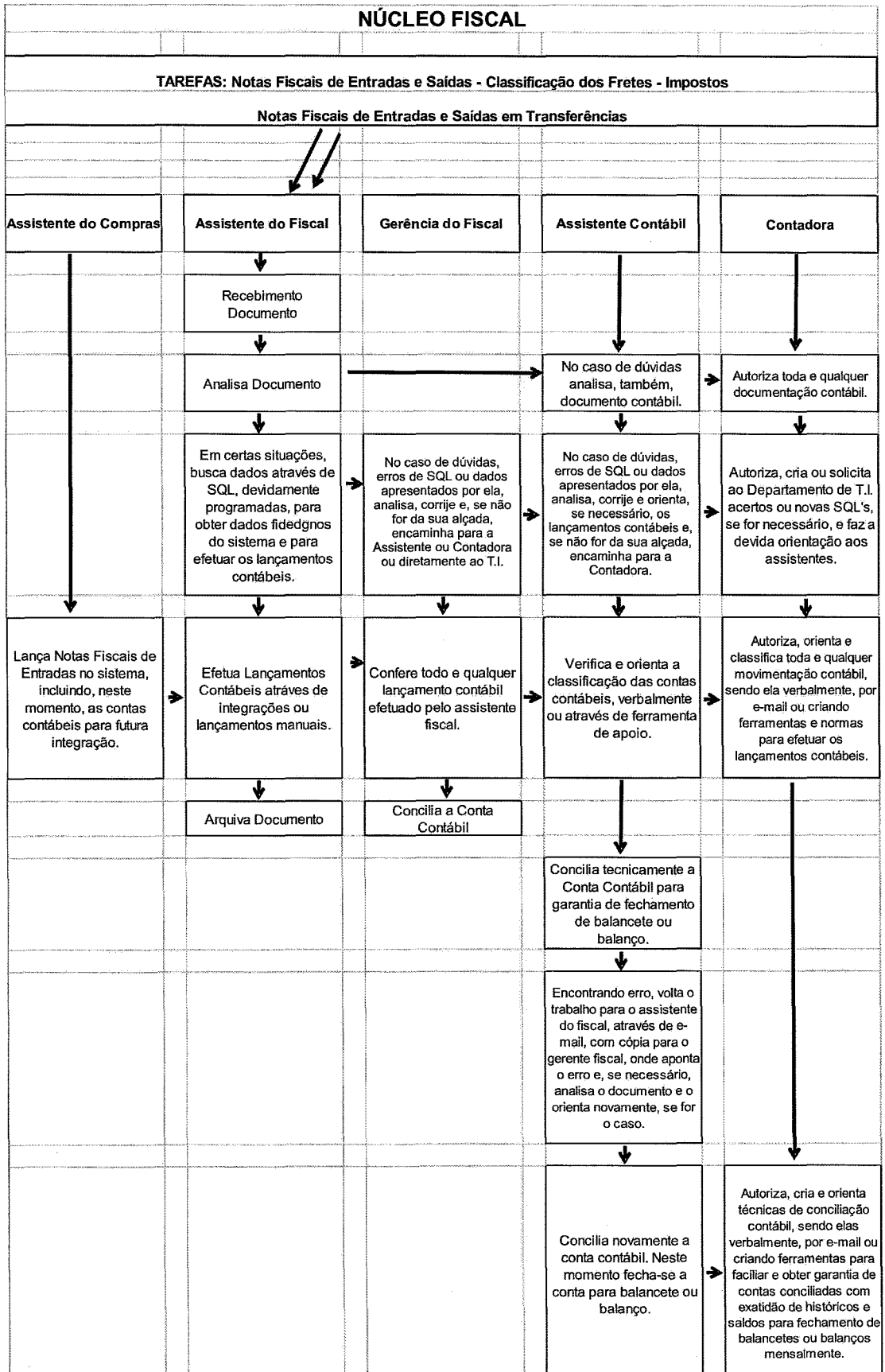
10) O trabalho no qual será aproveitado este questionário é de auditoria de processos contábeis (Fazendo parte da conclusão de curso de Auditoria Integral/UFPR), mas sendo ele um estudo de caso real da empresa ISP, pretendo utilizá-lo como forma de melhoria nos processos da empresa referida, neste caso peço no espaço destinado abaixo, que vocês escrevam todas as críticas, sugestões e até problemas se houver, não se preocupando em relação ao destino do mesmo, pode acreditar que será com única e exclusividade para fins de estudo nos processos, não será levado em consideração colaborador/empresa.

PS: Cada colaborador executa inúmeras tarefas dentro da empresa, mas não esqueçam que o questionário acima é apenas dos processos Contábeis.

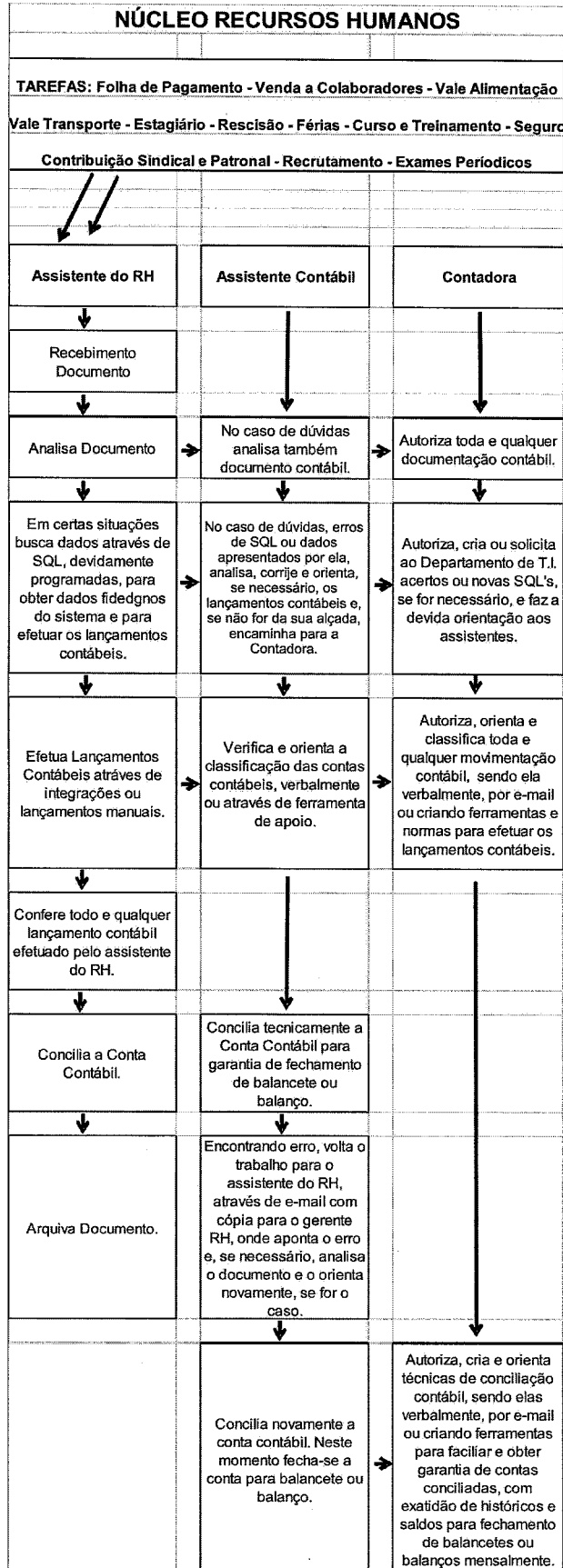
ANEXO B – Núcleo Tesouraria



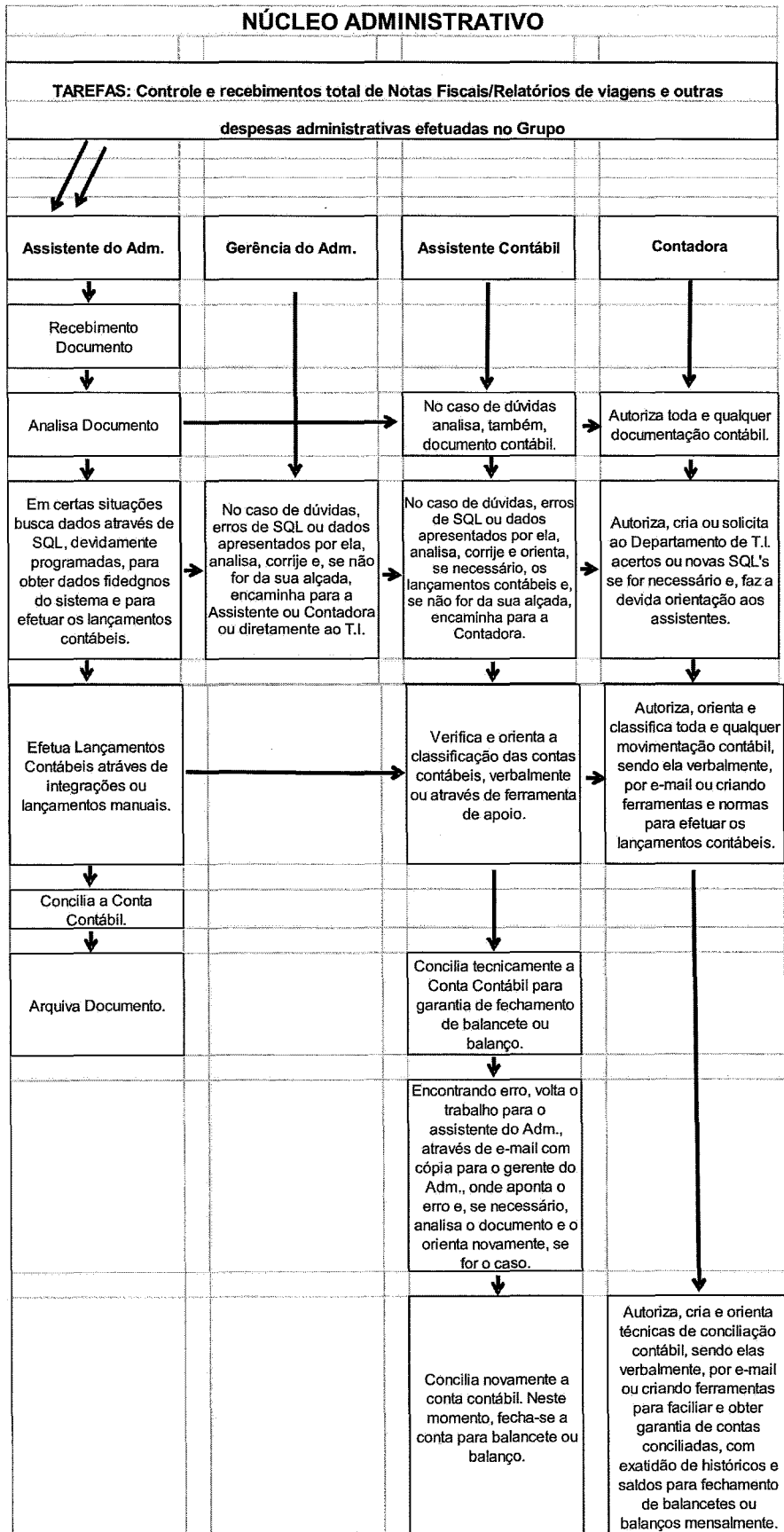
ANEXO C – Núcleo Fiscal



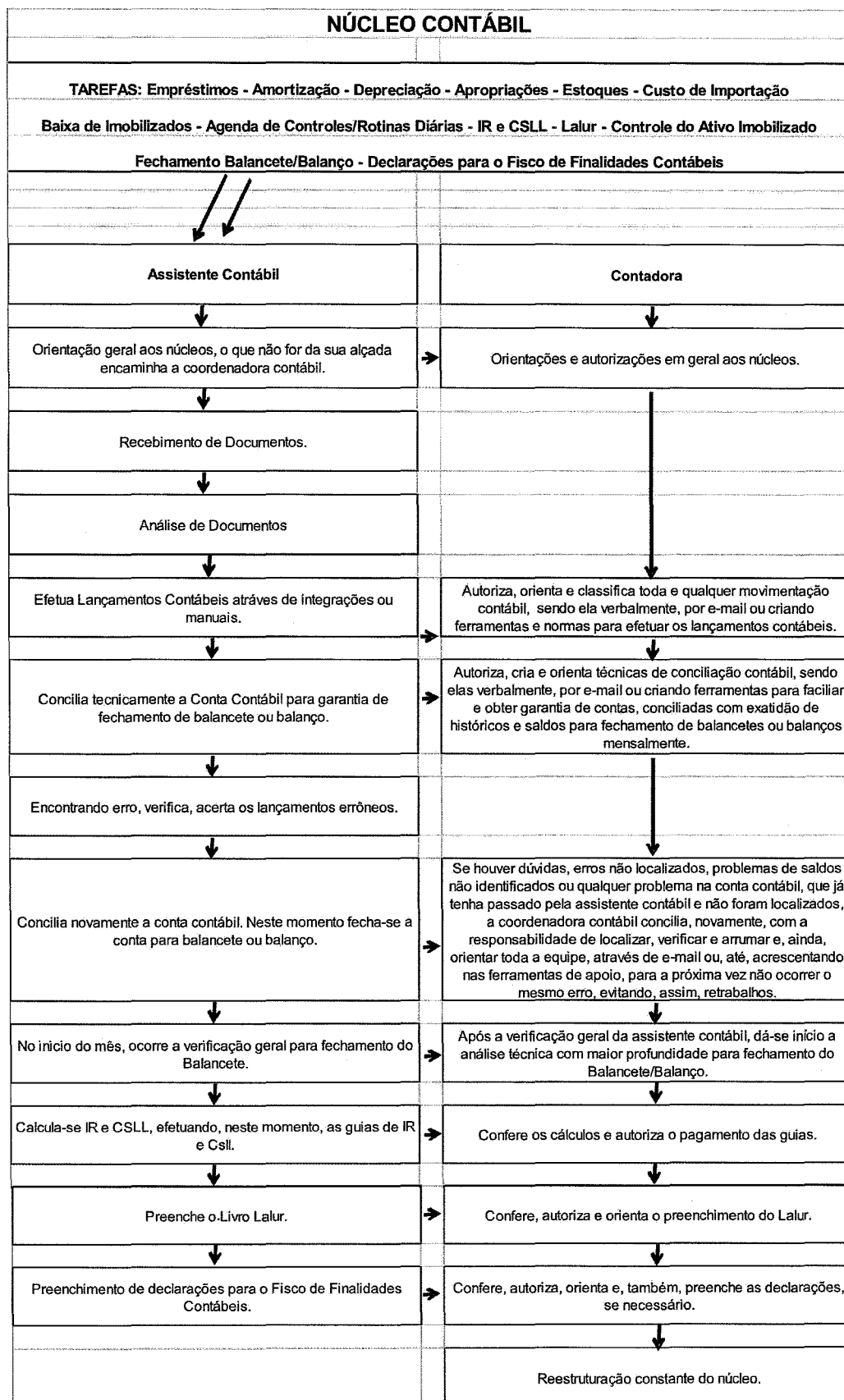
ANEXO D – Núcleo Recursos Humanos



ANEXO E – Núcleo Administrativo



ANEXO F – Núcleo Contábil



Núcleo Administ.		Análise diário do Núcleo	Responsavel					
Lançamentos	1 4	Telefone						
	1 4	Relatórios de Viagem						
	1 4	Desp.Provis. Matriz e Filiais						
	1 4	Impostos Retidos						
Conciliações	0 0	Adiantamento de Viagem						
	2 -3	Saldos Impostos Retidos						
	3 2	Fornecedores Pass.G 213Mtz						
	3 2	Fornecedores Pass.G 213Filiais						
	3 2	Desp.do Adm. em Geral						
Fech. Contábil		Análise diário do Núcleo	Responsavel					
Lançamentos	0 0	Empréstimos						
	0 0	Amortização						
	0 0	Depreciação						
	0 0	Apropriações						
	1 0	Estoque						
	0 0	Custos de Importação						
	1 4	Baixa de Imobilizado						
	0 0	Abertura plan. mês seguinte						
	0 0	IRPJ e CSLL Ativo						
	0 0	Cálculo IR e CSLL p/estimativa M						
Conciliações	2 3	Geral Conta a Conta p/balancete						
	3 2	SQL Base Consolidadora						
	0 0	SQL Dif.Deb.Cred.balancete						
	1 0	Fech.de Balancete Mensal						
	0 0	Lalar						
	1 0	Envio do Balancete ao Serasa						
	2 0	Atualizar Cadastro Serasa						
	0 0	Impostos						
	0 0	Sdo ref.todas rotinas Fiscal						
	0 0	DRE Desp.de Fretes em Geral						
	0 0	Desp.de Impostos em Geral						
	0 0	Fazer Guia Fundo da Criança						
	0	Fechamento Balanço/DRE/DIPA						
	0	SQL Balanço 2007/2008						
	0	Contas a Receber - Saldo						
0	Reestrutura Ativo Imobilizado							