

Implementação da metodologia de gestão por processos em uma empresa nascente de base tecnológica

Thais Gomes Suhett (UFV) thaisgsuhett@gmail.com
Gabriel Vidon Garcia de Paula (UFV) vidongabriel@gmail.com

Resumo

Diante do cenário atual de recessão econômica, para que empresas nascentes de base tecnológica sejam inseridas e se mantenham competitivas no mercado é necessário que estas se voltem tanto para inovação em seus serviços ou produtos como para seu sistema de gestão. Para isso, estas organizações procuram desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) começando pela implementação da Gestão por Processos em sua empresa. Este artigo tem como objetivo descrever a aplicação da metodologia de mapeamento de processos em uma empresa participante do programa de incubação da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica CenTev/UFV, atuante na área de mapeamento topográfico. A metodologia utilizada durante este trabalho foi a de pesquisa-ação, em que a pesquisa é realizada em estreita associação com uma ação, na qual os pesquisadores e os participantes representativos estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Os resultados alcançados com o projeto foram a identificação e padronização dos principais processos da empresa incubada por meio da elaboração de procedimentos operacionais padrão, instruções de trabalho e fluxogramas. Além disso, foi possível identificar falhas e pontos de melhoria em toda a organização.

Palavras-Chaves: Gestão por Processos; Qualidade; Mapeamento de Processos; Empresa Nascente de Base Tecnológica

1. Introdução

A recessão econômica que vem abalando o mercado nacional nos últimos anos acarreta mudanças no cenário empresarial brasileiro. Inseridas nesse contexto, estão as empresas nascentes de base tecnológica (ENBTs). Segundo a ANPROTEC (2012), essas empresas fundamentam sua atividade produtiva no desenvolvimento de novos produtos ou processos, baseado na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e utilização de técnicas avançadas ou pioneiras.

No entanto, atingir a plena inserção de uma empresa nascente no cenário atual não é uma tarefa simples. Objetivando facilitar o desenvolvimento de uma ENBT, as incubadoras de

empresa de base tecnológica (IEBT) “preparam as empresas para o mercado e ajudam-nas a superar as grandes dificuldades existentes nos estágios iniciais de funcionamento” (ARAÚJO, 2014). Uma das orientações que uma incubadora fornece às empresas sob sua tutela é quanto à necessidade de se procurar incessantemente a qualidade e melhoria contínua de seus processos de gestão.

A busca pela competitividade em um mercado cada vez mais acirrado faz com que boa parte das empresas voltem sua atenção para inovações tecnológicas e organizacionais. De acordo com Faria & Suzuki (2009), para as pequenas empresas de base tecnológica, as tecnologias de gestão são tão importantes quanto aquela embarcada nos produtos, pois contribuem para tornar a empresa mais competitiva e aumentam suas chances de sobrevivência no mercado, sobretudo em seus primeiros anos de existência.

Através da orientação da ISO 9001:2015 para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), as empresas vêm apostando cada vez mais no conhecimento do processo produtivo para suprir a demanda do mercado por qualidade. Aumento na confiabilidade dos processos, melhoria na capacidade de produção e redução de custos são apenas alguns dos benefícios de se realizar a gestão dos processos em uma organização. Segundo Carvalho & Paladini (2006), a gestão por processo “é, por definição, uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e acionistas”.

Para possibilitar a padronização dos processos e o gerenciamento dos mesmos, a empresa deve primeiro identificar quais são seus processos-chave – aqueles que causam maior impacto na relação com o cliente – e, em seguida, mapear tais processos. Conforme Faria (2008), “o mapeamento de processos, e sua representação em fluxogramas, é a etapa inicial para as organizações que desejam implantar sistemas de gestão da qualidade”.

Entretanto, não basta apenas padronizar os processos para obter qualidade em longo prazo. Para Colenghi (2003), é necessário identificar a existência de disfunções nos processos e os indicadores estabelecidos para controle dos mesmos. Portanto, acompanhar o desempenho dos processos mapeados através de indicadores é fundamental para mensurar a eficiência das operações executadas em uma empresa, permitindo identificar problemas nos procedimentos e, conseqüentemente, facilitar a melhoria contínua das operações.

Diante da oportunidade de melhorar a qualidade dos serviços de uma microempresa de base tecnológica ingressa no programa de incubação da IEBT do Centro Tecnológico de

Desenvolvimento Regional de Viçosa (CenTev/UFV), este trabalho objetiva a descrição da aplicação da metodologia de gestão por processos na ENBT. A empresa analisada presta serviços na área de mapeamentos topográficos, inovando os processos de mapeamento aplicados a projetos de engenharia para empreendimentos horizontais.

2. Referencial teórico

A qualidade é um conceito subjetivo que está relacionado tanto a cultura e a história quanto ao desenvolvimento econômico e social do local em que ela é utilizada. Quando empregada em relação a serviços ou produtos, a qualidade é definida pela capacidade de satisfazer os clientes e pelo impacto pretendido e não intencional nas partes interessadas pertinentes (ABNT, 2015).

Em termos competitivos, a qualidade nos processos se tornou um diferencial. O sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) começou a surgir em 1940, na Segunda Guerra Mundial, quando criar produtos bélicos de qualidade era uma necessidade. No Brasil, esse modelo só começou a ser utilizado em 1990. Com ele, as organizações passaram a identificar seus objetivos e determinar os processos e recursos necessários para alcançar os resultados desejados (ABNT, 2015).

Por meio do Sistema de Gestão da Qualidade, a empresa consegue aumentar a satisfação do cliente quanto aos seus produtos ou serviços, melhorar a reputação da organização e evitar retrabalho diminuindo o número de produtos ou serviços não conformes. Além disso, através do controle dos seus processos, é possível aumentar a sua receita e participação no mercado conectando os objetivos da organização com as necessidades e expectativas dos clientes.

Para um maior auxílio na implementação do SGQ, foi criada a norma ISO 9000. Esta norma tem o objetivo de auxiliar o usuário a entender os conceitos fundamentais, princípios e vocabulário de gestão da qualidade (ABNT, 2015). No Brasil, a NBR ISO 9000 foi elaborada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), responsável pela publicação das Normas Brasileiras (ABNT NBR) que contribuam com o desenvolvimento tecnológico e científico do país.

Segundo Valls (2004), a certificação das empresas, de acordo com os requisitos normativos da ISO 9001, é reconhecida como um atestado de garantia de qualidade. Isso pode ser justificado pelo aumento da conscientização da organização dos seus deveres e do comprometimento em atender às necessidades e às expectativas de seus clientes e partes interessadas, além de

alcançar satisfação com seus produtos e serviços (ABNT, 2015). Sendo assim, a organização que busca essa certificação deve compreender a abordagem de controle dos processos da sua empresa e de como gerenciá-los.

Segundo Carvalho & Paladini (2006), para se conseguir as melhorias necessárias para a sobrevivência das empresas, é necessário que as atividades empresariais sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chaves. De forma análoga, segundo a norma NBR ISO 9000:2015, um resultado desejado é mais eficientemente alcançado quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados em forma de processo. Logo, a abordagem de gerenciamento dos processos é altamente eficaz para a organização e melhoria das atividades que agregam valor em uma empresa.

Um processo pode ser definido como uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados (ABPMP, 2013). No interior de um processo, ocorrem transformações para que insumos originem um produto final a ser oferecido pela empresa, agregando valor a ele. Portanto, inputs, outputs, tempo e ordenação são palavras comuns quando se refere a um processo.

Segundo Scartezini (2009), os processos são classificados conforme seu nível de detalhamento, como:

- Macroprocesso: é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona;
- Subprocesso: é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- Atividades: ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos processos;
- Tarefas: é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Além dessa classificação, os processos podem ser dispostos em principais ou de apoio. Os processos principais são assim chamados por influenciarem diretamente no negócio da empresa, relacionados ao atendimento das necessidades do cliente. Já os de apoio, são aqueles

que têm como objetivo garantir a efetividade dos processos principais, dando suporte à execução dos mesmos (SOUZA; MORALLES, 2009).

A Gestão por Processos é uma metodologia que une processos de qualidade com o gerenciamento dos mesmos. Segundo o guia BPM CBOK (2009), a gestão por processos é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

Uma organização é disposta de um conjunto de processos e, para gerenciá-los, deve-se ter conhecimento da integração dos mesmos, de como são desempenhados e das pessoas envolvidas na execução destes. Assim, o mapeamento de processos é uma ferramenta essencial quando se trata de ter uma visão geral de todas as atividades da empresa, ou seja, conhecer detalhadamente, organizar e melhorar todas as operações para a produção de um serviço ou produto final.

O mapeamento de processos visa identificar os processos e atividades que mais impactam a empresa, agregando valor ao produto final, além de buscar eliminar falhas e tarefas desnecessárias. Após identificados, é de extrema importância que os processos sejam descritos e padronizados para que a variabilidade dos mesmos seja reduzida ou até mesmo eliminada. Conforme Vargas et al. (2008) a elaboração dos procedimentos operacionais padronizados, é a forma mais adequada para se obter um desempenho eficaz das funções operacionais, um componente indispensável em qualquer organização que busca a eficiência e a melhoria contínua dos seus processos, a redução de custos e a satisfação das exigências dos clientes.

O mapeamento é realizado através de técnicas que indicarão as atividades realizadas e a sequência em que elas ocorrem para a criação de um produto ou realização de um serviço. Para se ter uma visão sistêmica de todas as atividades que são realizadas, deve-se criar mapas de processos. A ferramenta gráfica utilizada para isso é o fluxograma. Segundo Rebouças (2009), o fluxograma é definido como uma representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo.

A fim de garantir que os processos sejam realizados conforme o planejado, a partir do fluxograma devem ser elaborados os Procedimentos Operacionais Padrão (POP). De acordo com Lima (2005), um Procedimento Operacional Padrão (POP) é um documento que divulga o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance da meta padrão e tem como objetivo primário fazer com que as pessoas que executem a mesma atividade a façam de forma uniforme, ou seja, padronizando o processo.

Existem algumas atividades que não são totalmente compreendidas a partir de um Procedimento Operacional Padrão. Para esses casos, deve ser elaborada uma Instrução de Trabalho. Segundo Santos (2010), a Instrução de Trabalho (IT) consiste no detalhamento do modo de execução de uma determinada atividade do processo, que devido à sua complexidade precisa ser melhor definida, para que os envolvidos entendam o processo no qual estão inseridos de uma maneira mais minuciosa, considerando todas as suas etapas como fundamentais. Uma IT contém informações escritas de forma simples e direta, além de representações por meio de imagens, facilitando sua visualização e entendimento.

Para que a implementação da Gestão por Processos seja efetiva, além da elaboração e revisão dos documentos citados anteriormente, é necessário desenvolver ações para que esses documentos sejam utilizados durante a rotina da organização. Para isso, é imprescindível o comprometimento da alta administração da empresa e o envolvimento e treinamento de todos os funcionários, informando-os das modificações que ocorrerão na empresa e da importância da padronização das atividades.

3. Metodologia

Quanto a sua natureza, este estudo classifica-se como uma pesquisa-ação. Segundo Vergara (2000), a pesquisa-ação pode ser definida como um tipo de pesquisa social concebida e realizada para a resolução de um problema, onde o pesquisador é envolvido no problema trabalha de modo cooperativo ou participativo. No entanto, a participação isoladamente não pode ser vista como a característica principal da pesquisa-ação e sim a solução de um problema não-trivial envolvendo a participação dos diversos atores do processo.

Em relação aos objetivos este estudo é classificado como pesquisa descritiva. Conforme Gil (1999), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Bervian e Cervo

(2006) descrevem ainda, que tal pesquisa tem o objetivo de classificar; explicar e interpretar os fenômenos que ocorrem.

Este trabalho se originou da necessidade de se realizar o mapeamento de processos em uma empresa nascente de base tecnológica, como etapa inicial para implantação da gestão por processos. Buscou-se essa ferramenta devido aos inúmeros benefícios que ela poderia oferecer à organização, como a diminuição de erros nos processos e a identificação de melhorias. Sendo assim, haveria um maior número de clientes satisfeitos em relação aos serviços oferecidos e uma redução nos custos da empresa incubada.

Para o desenvolvimento desse trabalho, os pesquisadores realizaram uma série de etapas utilizando a metodologia de pesquisa-ação. Inicialmente, foi realizado um diagnóstico empresarial, ou seja, uma análise detalhada do sistema de gestão da empresa para que os pesquisadores pudessem ter uma visão sistêmica dos seus processos e de como eles são realizados.

Em seguida, foram realizadas diversas entrevistas com os membros da organização, a fim de confeccionar os documentos que iriam compor o Manual de Gestão de Processos: os Procedimentos Operacionais Padrão (POP), as Instruções de Trabalho (IT) e os Fluxogramas. Além disso, procurava-se identificar pontos de melhoria, riscos que poderiam interferir nos procedimentos e indicadores para mensurar os processos.

Paralelamente à realização das entrevistas, os pesquisadores foram elaborando os POPs, ITs e fluxogramas dos procedimentos que a empresa realiza. Após todas as informações terem sido compiladas, os documentos gerados foram agrupados no Manual de Gestão por Processos. Ao final, foi feita uma apresentação para validação dos documentos confeccionados com intuito de corrigir possíveis erros e avaliar sugestões de melhorias.

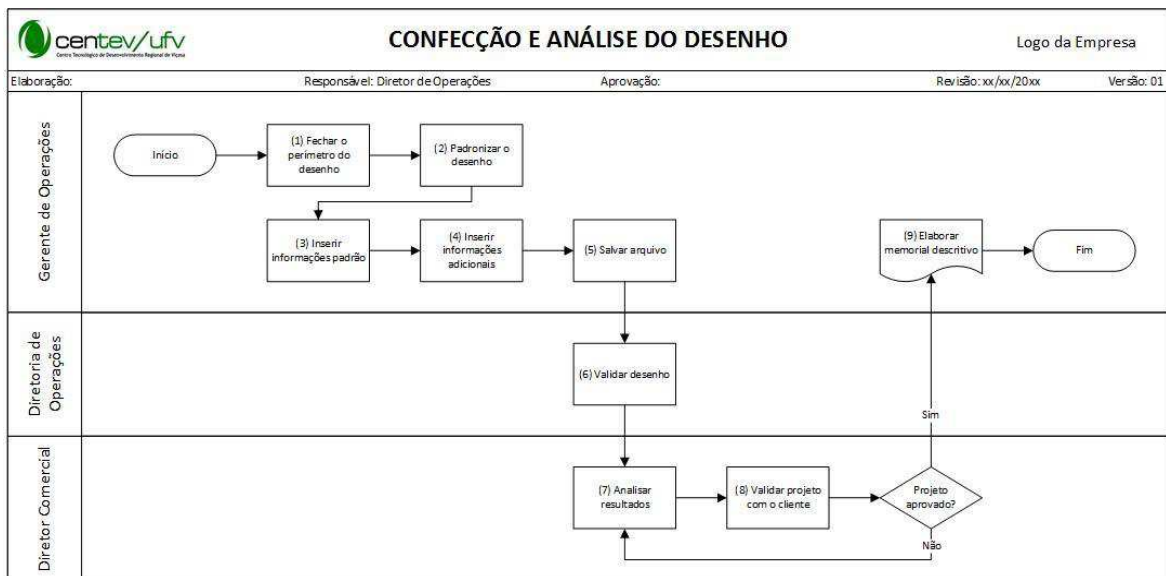
4. Resultados e discussões

4.1. Mapeamento de processos

A proposta do mapeamento de processos foi de criar representações precisas do funcionamento dos processos da organização e da inter-relação entre eles, possibilitando que todas as operações na prestação de um serviço sejam conhecidas e entendidas pelos envolvidos no processo. A partir dessa atividade, insumos foram gerados para promover a identificação de falhas e permitir uma reformulação na padronização, para que a geração de produtos e/ou serviços oferecidos pela organização seja mais eficiente e de melhor qualidade.

Através dos fluxogramas confeccionados, os funcionários e sócios da empresa puderam ter em mãos uma representação gráfica do sequenciamento das atividades dos processos executados por eles. O modelo de fluxograma utilizado é dividido em faixas funcionais, para facilitar o entendimento da atribuição das responsabilidades entre diferentes áreas da empresa. Na Figura 1, é exibido um exemplo de fluxograma elaborado para o processo de “Confeção e Análise do Desenho” da empresa nascente de base tecnológica.

Figura 1 – Fluxograma do processo de confecção e análise do desenho



Fonte: Elaboração própria (2016)

O cabeçalho do fluxograma possui informações como o nome do processo, logo do CenTev/UFV, logo da empresa e o responsável pelo processo. Além disso, foram incluídos alguns campos que permitem o controle de atualizações, como: as pessoas que elaboraram e as que aprovaram o documento, a data da revisão e a versão do fluxograma. Assim, os autores reforçam a necessidade da revisão periódica dos documentos e a busca pela melhoria contínua.

4.2. Procedimentos operacionais padrão

A padronização dos processos é facilitada através da elaboração de procedimentos operacionais padrão (POPs), uma vez que esse tipo de documento permite que cada atividade de uma operação possa ser cumprida de acordo com o que foi descrito. Desse modo, uma pessoa tem capacidade de assumir os resultados desejados por determinado trabalho ao seguir o procedimento padronizado. De acordo com Vargas et al. (2008), um POP é “um componente vital em qualquer organização que busque eficiência em seus processos, e que contribui para a satisfação das exigências dos clientes e na redução de custos de perdas e

refugos dos processos”. Na Figura 2, é retratado um recorte do POP do processo de “Confeção e Análise do Desenho”.

Figura 2 – POP do processo de confecção e análise do desenho

Logo da Empresa				PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
CÓDIGO	P	O	P	0	0	6	REVISÃO
RESPONSÁVEL	Diretoria de Operações						(0)
TÍTULO	CONFECCÃO E ANÁLISE DO DESENHO						

OBJETIVO			
Digitalizar o campo através de uma representação gráfica do mesmo e analisar os resultados, validando-o com o cliente			
ABRANGÊNCIA			
Diretoria de Operações, Diretoria Comercial			
DOCUMENTOS ASSOCIADOS		REGISTROS ASSOCIADOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Ordem de Serviço de Campo • ART • Planilha Banco de Dados • Modelo Plantas em formato .dwg • Arquivo .dwg do processamento de dados 		<ul style="list-style-type: none"> • Planta em formato .dwg e em .pdf • Memorial Descritivo 	
ITEM	ATIVIDADE	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL
1	Fechar o perímetro do desenho	Os pontos gerados no processamento de dados devem ser ligados a partir de uma sequência descrita no código do ponto e com o auxílio do croqui presente na OS de Campo. Deve-se atentar para que sejam ligados apenas pontos referentes a divisas.	Gerente de Operações
2	Padronizar o desenho	O perímetro fechado deve ser preenchido com uma hachura sólida na cor amarela padrão da empresa. Além disso, os pontos devem ser enumerados e colocados no padrão de representação utilizados pela empresa.	Gerente de Operações
3	Inserir informações padrão	Adicionar o Norte (rosa-dos-ventos), malha de coordenadas, escala cartográfica e textos padrões, como: informações cartográficas, carimbo ou rótulo padrão da empresa (que devem ser preenchidos de acordo com o serviço), legenda de cores e linhas, quadro de assinatura do proprietário (com nome completo e CPF) e do responsável técnico (com nome completo, identificação no CREA e numeração da ART).	Gerente de Operações
4	Inserir informações adicionais	No caso de serviços de desmembramento ou unificação, adicionar à planta um Quadro de Áreas e Perímetros. Em serviços de retificação, adicionar espaço para a assinatura dos confrontantes (nome completo e CPF/CNPJ), bem como a identificação da divisa dos terrenos dos mesmos com o perímetro do cliente da empresa. Caso o cliente solicite, podem ser inseridos no desenho: planta de localização do terreno, representação de rios e estradas. Se a planta contiver todas as informações necessárias e tiver sido aprovada pelo	Gerente de Operações
Elaboração		Verificação	Página 2 de 3

Fonte: Elaboração própria (2016)

Com a finalidade de instigar a melhoria contínua da gestão dos processos da ENBT, foi incluído na primeira página do documento um controle de alterações, representado na Figura 3. Essa medida se mostra um passo para que a empresa busque continuar desenvolvendo um Sistema de Gestão da Qualidade seguindo os parâmetros da ISO 9001:2015. Além desse elemento, a estrutura do documento conta com outros componentes:

- Cabeçalho: Presente em todas as páginas do documento. Apresenta a logomarca da empresa, o nome e código do processo, o responsável pelo procedimento e o número da revisão;
- Rodapé: Informa os elaboradores do documento, quando foi realizada a última verificação, por quem ela foi executada e o número da página.

Figura 3 – Controle de alterações dos documentos

Versão	Data	Descrição	Elaboração	Aprovação

Fonte: Elaboração própria (2016)

A segunda página de cada POP apresenta o objetivo do procedimento e as áreas que são abrangidas pelo mesmo. Além disso, são destacados os documentos associados, que compreendem os dados de entrada que são requisitados durante o processo. Os registros gerados a partir da execução das operações também são especificados. Por fim, as atividades do processo são descritas nos campos de metodologia, seguidas pelo responsável pela execução das mesmas. No total foram elaborados onze POPs de processos-chave e outros cinco referentes a processos de apoio.

4.3. Instruções de trabalho

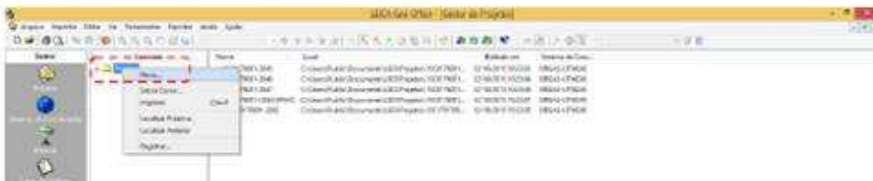
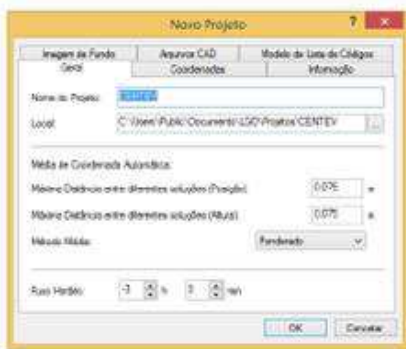
Segundo Faria & Suzuki (2009), uma “IT é o detalhamento do modo de execução de uma determinada atividade no processo. O seu objetivo básico é o de garantir, mediante padronização, os resultados esperados por cada atividade executada no processo”. Devido aos poucos anos de existência da EBNT, verificou-se a necessidade de detalhar somente seis atividades no formato de instruções de trabalho.

A Figura 4 apresenta um recorte de uma das ITs confeccionadas, referente ao processamento de pontos cartográficos no *software* Leica Geo Office. O modelo do documento é muito

semelhante ao utilizado nos POPs. No entanto, imagens são adicionadas no campo de “Tarefas Críticas” para auxiliar o responsável pela atividade a executá-la.

Figura 4 – Instrução de trabalho da atividade Processamento no Leica Geo

Logo da Empresa		INSTRUÇÕES DE TRABALHO					
CÓDIGO	I	T	0	0	1	TÍTULO	<i>Processamento no Leica Geo</i>
REVISÃO	Revisão 0					PERIODICIDADE	
RESPONSÁVEL	Gerente de Operações						

OBJETIVO
Realizar o processamento dos dados coletados em campo para possibilitar a confecção do desenho.
DOCUMENTOS RELACIONADOS
Arquivo .o, arquivo .pdf gerado pelo PPP e IT – Posicionamento por Ponto Preciso
REGISTROS ASSOCIADOS
Planilha GNSS .xlsx
TAREFAS CRÍTICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Abrir o software LEICA Geo Office 2. Clicar na pasta de “Projetos” (destacada na imagem abaixo) com o botão direito do mouse e selecionar a opção “Novo...”, conforme ilustrado a seguir

<ol style="list-style-type: none"> 3. Uma nova janela com o título “Novo Projeto” irá aparecer. Assim como na imagem abaixo, o campo “Nome do Projeto” deve ser alterado para o padrão definido pela Delimit

<ol style="list-style-type: none"> 4. Deve-se configurar o sistema de coordenadas selecionando a opção “Coordenadas”, destacada na imagem a seguir. O campo “Sistema de Coordenadas” – indicado pela seta - deve ser alterado para a correta referência da região na qual o terreno se encontra. Por exemplo, seleciona-se SIRGAS-UTM23S para um perímetro localizado em Viçosa

Elaboração	Apoio Lucas	Aprovação	Data 10/12/2015 Página 2 de 9
-------------------	-----------------------	------------------	--

5. Conclusão

Por meio desse trabalho, foi comprovada a importância da implantação da gestão por processos em uma organização. A partir dos documentos confeccionados (fluxogramas, POPs e ITs), os sócios e funcionários da empresa nascente de base tecnológica conseguiram desenvolver visão sistêmica dos principais processos que eles desempenham. Os resultados do mapeamento de processos, incluindo todos seus documentos, foram compilados em um Manual de Gestão por Processos.

Durante as entrevistas conduzidas com os membros da empresa, foi identificada a dificuldade de expor, com detalhes, as atividades realizadas diariamente. Devido à frequência com que essas são feitas, é criada uma falsa impressão de que os procedimentos são triviais e de que não há como serem detalhados. Entretanto, na reunião de validação do mapeamento de processos, foi nítido o impacto positivo provocado pela metodologia nos funcionários. Os sócios destacaram os benefícios que a padronização dos processos trará para um futuro crescimento da empresa e para contratação de novos colaboradores.

Além disso, durante as entrevistas foi levantado um grande número de potenciais melhorias para as operações da empresa. Uma planilha foi criada para assessorar a melhoria contínua da gestão por processos na ENBT. Nesta, todas as propostas de melhorias foram compiladas para serem analisadas e, se consideradas viáveis, implementadas pela organização. Uma das propostas apresentadas foi a criação de indicadores operacionais. Para esse fim, foi criada uma aba na planilha que contém sugestões de indicadores que podem ser utilizados para mensurar a qualidade e eficiência dos processos executados.

Vale ressaltar a necessidade de se realizar periódicas revisões e atualizações do Manual de Gestão por Processos e seus documentos, visto que, embora os processos tenham sido padronizados, os mesmos não são imutáveis. Portanto, para garantir a eficiência das operações e maximizar a satisfação dos clientes, o gerenciamento sobre os processos deve ocorrer sempre que possível, assegurando a melhoria contínua da empresa.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC. Glossário Dinâmico de Termos na Área de Tecnópoles, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. SEBRAE, Brasília, 2002.

ARAÚJO, Breno V.F. Metodologia para Modelagem de Negócios em Empresas Nascentes de Base Tecnológica. XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Belém, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000 - Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS PROFESSIONALS. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP Brasil, v.3, n.1, p. 35, 2013.

BERVIAN, P.; CERVO, A. Metodologia Científica. 5ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, M.M; PALADINI, E.P. Gestão da Qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

COLENGHI, V.M. O&M e qualidade total: uma integração perfeita. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FARIA, A.F. Aplicação do Mapeamento de Processos como Ferramenta de Qualidade: Estudo de Caso em uma Empresa de Laticínio. IV Encontro Mineiro de Engenharia de Produção (EMEPRO). Ouro Preto, 2008.

FARIA, A.F.; SUZUKI, J. A. Implantação da Metodologia de Gestão por Processos: Um Estudo de Caso em uma Pequena Empresa de Base Tecnológica. V Encontro Mineiro de Engenharia de Produção (EMEPRO). Viçosa - MG, 2009.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas: 2009.

SANTOS, P. M.; FARIA, A.F. Gestão por processos aplicada em uma pequena empresa de base tecnológica para a implantação de sistemas de gestão de qualidade. VI Encontro Mineiro de Engenharia de Produção (EMEPRO). Coronel Fabriciano - MG, 2010.

SCARTEZINI, L.M.B. Análise e Melhoria de Processos. Goiânia, 2009.

SOUZA, D. M. B. S.; MORALLES, H.F. Implementação da ISO 9001:2000 na Elektro, Concessionária de Serviço Público de Energia Elétrica: Impactos de curto prazo no desempenho empresarial. Bauru - SP: Simpep, 2009.

VALLS, V.M. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. Ci. Inf., Brasília, v.33, n. 2, p. 172-178, maio/ago. 2004.

VARGAS, J. O; ALMEIDA, A. M. D.P.; VIEIRA, J. G. V.; FARIA, Adriana. Análise dos procedimentos operacionais padronizados em um centro de distribuição de uma indústria alimentícia. IV Encontro Mineiro de Engenharia de Produção (EMEPRO), Ouro Preto, 2008.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3ª.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.