



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

Cláudia Maria Ferreira de Souza

**Projeto de Implementação de Gestão por Processos:
Estudo de Caso em uma Unidade da Superintendência de Recursos Humanos
da Prefeitura de Ouro Preto/MG**

Belo Horizonte
2011

CLÁUDIA MARIA FERREIRA DE SOUZA

**Projeto de Implementação de Gestão por Processos:
Estudo de Caso em uma Unidade da Superintendência de Recursos Humanos
da Prefeitura de Ouro Preto**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gestão Estratégica de Negócios do CEP/AD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Marco Antônio Machado

Área: Modernização da Gestão

Entidade: Prefeitura de Ouro Preto

Supervisora: Leila Carvalho de Medeiros

Belo Horizonte

2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Cláudia Maria Ferreira de Souza**, REGISTRO Nº **2010702730**. No dia 23/08/2011, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Projeto de Implementação de Gestão por Processos: Estudo de Caso em uma Unidade da Superintendência de Recursos Humanos da Prefeitura de Ouro Preto/MG**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Marco Antônio Machado, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 23/08/2011.

Prof. Marco Antônio Machado _____
(Orientador)

Prof. Ricardo Teixeira Veiga _____

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho trouxe somente pontos positivos que acrescentei imediatamente aos conhecimentos já assimilados no decorrer deste curso. Um deles é o significado da partilha e disseminação desses conhecimentos que considero um marco importante durante a realização desta pesquisa.

Por isso, agradeço a todos os colegas da Superintendência de Recursos Humanos da Prefeitura de Ouro Preto que permitiu a realização deste trabalho.

A todos os professores do curso de Especialização em Gestão Estratégica, agradeço pelo comprometimento e apoio. Agradeço especialmente ao meu orientador Prof. Marco Antônio Machado pelo empenho e interesse em meu aprendizado.

Finalmente, agradeço aos meus colegas de curso pelo companheirismo e a toda minha família pelo incentivo.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Modelo de Fleming	15
FIGURA 2	Modelo de Bittar.....	15
FIGURA 3	Diferentes Partes Interessadas no Processo	17
FIGURA 4	Hierarquia dos Processos	21
FIGURA 5	Modelo de Mapa de Processo I	24
FIGURA 6	Modelo de Mapa de Processo II	24
FIGURA 7	Modelo de Mapa de Processo III	25
FIGURA 8	Principais Símbolos de Fluxograma	25
FIGURA 9	Representação de Fluxograma	26
FIGURA 10	Exemplo de Fluxograma	26
FIGURA 11	Roteiro para Criação de Indicadores	28
FIGURA 12	Estrutura da Documentação	29
FIGURA 13	Modelo de Deming	31
FIGURA 14	Organograma da SRH/PMOP	42
FIGURA 15	Fluxo Geral das Atividades da Folha de Pagamento	49
FIGURA 16	Mapa de Processo – Análise para concessão de Férias Prêmio	52
FIGURA 17	Fluxograma – Análise para concessão de Férias Prêmio.....	53
QUADRO 1	Estágios da evolução para organização por processos.....	20
QUADRO 2	Indicadores	54
QUADRO 3	Ficha do Indicador.....	57

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	07
2. JUSTIFICATIVA.....	09
3. OBJETIVOS.....	10
Objetivo Geral.....	10
Objetivos Específicos.....	10
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
4.1. Gestão da Qualidade.....	12
4.2. Gestão por Processos.....	13
4.2.1 A Gestão por Processos e as Normas ISO.....	16
4.2.2 Estruturação por Processos.....	18
4.2.3. Abordagem por Processos.....	20
4.2.4. Hierarquia por Processos.....	21
4.2.5. Modelagem de Processos.....	21
4.2.6. Mapeamento dos Processos.....	22
4.2.7. Fluxogramas de Processos.....	25
4.2.8. Indicadores de Desempenho de Processos.....	27
4.2.9. Documentação dos Processos.....	28
4.3. Gerenciamento da Rotina.....	29
4.3.1. TQC e Gerenciamento da Rotina.....	29
4.3.2. O ciclo PDCA.....	30
4.3.3. Gerenciamento pelas Diretrizes.....	31
4.4. Auditoria de Processos Organizacionais.....	33
4.4.1. Controles Internos.....	33
4.4.2. Programação dos trabalhos de auditoria.....	35
5. METODOLOGIA.....	36
5.1. Unidade Empírica.....	36
5.2. Abordagem da pesquisa.....	36
5.3. Tipo de Pesquisa.....	37
5.4. Técnica de Pesquisa.....	38
5.5. Instrumentos de coleta de dados.....	39
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
6.1. A Superintendência de Recursos Humanos da PMOP.....	41
6.2. Processo: Operacionalização da Folha de Pagamento.....	43

6.3. Mapeamentos dos Processos.....	50
6.4. Indicadores Operacionais de Processo Definidos.....	54
6.5. Definição dos Documentos da Qualidade	57
6.6. Análise dos Resultados.....	59
6.7. Proposta para a Implementação de Gestão por Processos.....	60
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE A: Modelo de POP.....	65
APÊNDICE B: Modelo de Lista Mestra de Mapas de Processos.....	67
APÊNDICE C: Modelo de Lista Mestra de Documentos.....	68
APÊNDICE D: Modelo de Lista de Registros.....	69

RESUMO

O tema proposto para esta pesquisa é elaborar Plano de Ação para a implementação da gestão por processos em uma unidade da Superintendência de Recursos Humanos da Prefeitura de Ouro Preto com vistas à melhoria no desempenho de seus processos e atividades. O trabalho foi desenvolvido no setor de folha de pagamento e caracterizou-se pela pesquisa qualitativa do tipo exploratória e descritiva. A técnica utilizada foi o estudo de caso e os instrumentos de coleta de dados usados foram: observação, entrevistas e pesquisa documental.

Após a identificação, mapeamento de todos os subprocessos e definição de indicadores, foi possível apresentar uma Proposta/Projeto de implementação de Gestão por Processos na SRH com objetivo de promover melhor no desempenho de suas atividades.

1. INTRODUÇÃO

As instituições públicas prestadoras de serviços à sociedade estão reconhecendo cada vez mais a importância da satisfação de seus beneficiados: os usuários e a sociedade como um todo. Esta satisfação do cliente envolve excelência, qualidade nos produtos e serviços oferecidos, bem como confiabilidade e rapidez no atendimento. Para conferir qualidade no atendimento ao público não bastam os critérios atender a critérios comuns, exige-se ainda mais atributos de qualidade, como efetividade, eficiência, otimização, aceitabilidade, legitimidade e equidade. Em busca desses objetivos, estas instituições estão implementando novas técnicas de gestão, controle e planejamento buscando melhorias em seus sistemas.

O tema proposto para esta pesquisa é elaborar um plano de ação para implementação de gestão por processos em uma unidade da Superintendência de Recursos Humanos da Prefeitura de Ouro Preto – SRH/PMOP em busca da melhoria no desempenho de seus processos e atividades.

Conforme Barbará (2008, p. XIII), “a gestão por processos pode ser entendida como um sistema ou modelo de gestão organizacional, orientado para gerir a organização com foco nos processos”. A gestão por processos consiste em identificar, mapear, analisar, padronizar e documentar seus processos críticos, promovendo assim a melhoria contínua de suas atividades. Com a gestão por processos organização tem a oportunidade de pensar e rever suas atividades, entendê-las e administrá-las como um todo, um sistema que interage entre si.

De acordo com o autor, a gestão por processos e a gestão da qualidade estão inter-relacionadas, pois utilizam ferramentas tecnológicas que dão apoio e suporte à gestão e atendem os requisitos estabelecidos em várias normas técnicas, como a ISO 9000 e ISO 14000. Assim, a organização pode alcançar um nível de excelência com base na trilogia: agilidade, integração e qualidade.

A gestão por processos pode trazer resultados favoráveis para a organização como a padronização e documentação de todos os fluxos das atividades, bem como a desmistificação da hierarquia tradicional evoluindo para uma hierarquia sistêmica favorecendo a integração e interação durante todo o ciclo das atividades, além de agregar valor aos processos e fluxos produtivos e de promover gerenciamento dos processos com foco em resultados.

Mas, para o bom andamento da implementação da gestão por processos, é necessário fazer um planejamento adequado e de forma organizada, além de definir e descrever todas as atividades e tarefas envolvidas nos processos organizacionais. Além disso, deve ser contínua e sistêmica com o objetivo de promover a melhoria contínua dos processos e nos resultados já obtidos. Somente com o gerenciamento dos processos e medição do desempenho é possível identificar as possíveis falhas, tomar medidas corretivas e preventivas, e se necessário, sugerir revisão e nova avaliação dos processos envolvidos.

A SRH/PMOP realiza as seguintes atividades: assessoria jurídica interna, gestão de recursos humanos, operacionalização da folha de pagamento, segurança e medicina no trabalho. Estes processos são muito importantes para a gestão dos recursos humanos no âmbito da Instituição, considerando que qualquer organização de âmbito público necessita desenvolver estas atividades com qualidade para garantir o bom atendimento de seus clientes internos e externos.

Para a realização deste estudo, serão identificados e mapeados todos os subprocessos do processo de operacionalização da folha de pagamento, bem como definição dos indicadores operacionais de processo. Assim, poderá ser possível responder ao problema sugerido para esta pesquisa: a implementação de gestão por processos em uma unidade da Superintendência de Recursos Humanos da Prefeitura de Ouro Preto poderá trazer melhorias no desempenho de seus processos e atividades?

2. PROBLEMÁTICA e JUSTIFICATIVA

A pesquisa realizada apresentou pontos importantes e estratégicos para a instituição onde se realizou o estudo, a SRH/PMOP, aos usuários dos serviços prestados pela mesma, e à aplicação do aprendizado da capacitação da pesquisadora nas práticas diárias da empresa.

A gestão de processos institucionais é um fator importante e necessário para a gestão das atividades internas, considerando que as organizações públicas têm buscado cada vez mais melhorias em seus processos e em seus resultados em busca da excelência. Para alcançar este objetivo, tornou-se necessário a adequação dos processos da Superintendência aos padrões e requisitos de qualidade definidos na gestão por processos, que neste caso foi desenvolvida inicialmente em uma unidade: a operacionalização da folha de pagamento. Além disso, a pesquisa é relevante porque permitiu conhecer os processos envolvidos e os resultados provenientes das ações, e ainda contribuiu para que esta unidade possa melhorar o atendimento aos seus clientes internos e externos.

Com relação aos usuários internos, externos e à sociedade, este estudo poderá contribuir com a melhoria nos serviços prestados pela Superintendência, proporcionando melhoria na qualidade do atendimento aos clientes, sendo também um projeto piloto desenvolvido na Prefeitura de Ouro Preto.

Outro ponto importante a ser abordado é o grau de conhecimento exigido a respeito da gestão da qualidade. A análise exigiu uma revisão bibliográfica específica e atualizada que vem de encontro ao conteúdo já assimilado pela pesquisadora e que foi aplicado à prática permitindo incremento ao conhecimento adquirido. Além disso, o estudo trouxe acréscimo ao conhecimento já disseminado no meio acadêmico acompanhado de inserção de novos conceitos ao conteúdo, e a pesquisa está associada ao conceito mais atual de gestão de qualidade institucional.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo geral

Elaborar Plano de Ação para a implementação da gestão por processos em uma unidade da Superintendência de Recursos Humanos da Prefeitura de Ouro Preto com vistas às melhorias no desempenho de seus processos e atividades.

3.2. Objetivos específicos

- Definir e descrever os processos que compõem a Superintendência em questão;
- Identificar os processos que compõem a operacionalização da folha de pagamento, objeto deste estudo;
- Elaborar o mapa de processos pertinente ao processo em análise bem como definir indicadores de processos e de desempenho;
- Definir, relacionar, e padronizar os documentos da qualidade pertinente ao processo;
- Apresentar relatório final de análise dos resultados da pesquisa, bem como proposta de implementação da gestão por processos.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Azevedo (1993, p. 49-54), o termo Qualidade ou melhoria contínua da qualidade, é um fenômeno continuado de aperfeiçoamento, que estabelece a padronização utilizando estudos de séries históricas na mesma organização ou de comparação com outras organizações similares, em busca da perfeição. Para o autor, esta perfeição representa todos os processos funcionando em perfeitas condições, sem nenhum problema, o que ainda não é observado na prática, mas esta busca é orientada pela gestão da qualidade.

Ainda segundo Azevedo (1993), a qualidade está totalmente ligada às questões culturais na organização que envolve motivação, compromisso e educação de todos os colaboradores da organização, que são encorajados a todo o momento a participar deste processo de desenvolvimento da padronização institucional, em busca de qualidade nos produtos ofertados.

Para fortalecer a opinião de Azevedo, Novaes (1994) descreve Qualidade como uma forma dinâmica e freqüente de se identificar falhas nos procedimentos para realizar atividades, que devem ser revisados e atualizados com o objetivo de se obter um resultado melhor daquele já alcançado.

De acordo com Paladini (2008), o termo qualidade não é apenas um termo técnico exclusivo, usado somente por especialistas. O termo qualidade está popularizado, de domínio público inserido no senso comum das pessoas. Portanto, para definir qualidade é importante observar o que as pessoas pensam sobre ela, pois uma definição equivocada pode não ser aceita pela maioria. Para o autor, a popularização da qualidade é consequência do esforço contínuo desenvolvido pelas organizações em geral para difundir esta área do conhecimento, além de estabelecer ações que caracterizem os fatores determinantes da aquisição de um produto ou serviço.

Considerando a natureza do trabalho a ser apresentado e a dificuldade em definir qualidade universalmente, apresentamos aqui a referência conceitual defendida por Juran (1991, p. 11), dizendo que a “qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto”.

O processo de evolução da qualidade passou pelas técnicas de inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade, até chegar ao que chamamos de gestão da qualidade (MARSHALL, 2006).

4.1. Gestão da Qualidade

O processo de qualidade vem se evoluindo durante os anos. Inicialmente o foco da qualidade era nos bens tangíveis (produtos), chegando aos bens intangíveis (serviços) em decorrência do crescimento deste setor e das exigências dos consumidores e usuários.

Para Juran (1993, p.179), o gerenciamento estratégico da qualidade é definido como “uma abordagem sistemática para o estabelecimento e obtenção de metas de qualidade por toda a empresa” tornando toda a empresa responsável pela gestão da qualidade.

Tachizawa e Scaico (1997, p.35) afirmam que em uma abordagem sistêmica, o foco é a interação do todo e não de partes isoladas. Os autores apontam as principais características da abordagem sistêmica: - *expansionismo*: todo fenômeno é parte de um fenômeno maior; - *pensamento*: as partes são explicadas em função de sua participação num sistema maior; - *organicismo*: a causa é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente para surgir o efeito e; - *teleonomia*: a busca do objetivo.

O enfoque sistêmico favorece uma visão macro organizacional na qual as diversas entradas são processadas e transformadas em saídas de produtos e servidores oferecidos aos seus clientes. Assim, o enfoque sistêmico permite que várias unidades de negócio se formem dentro da organização, que é o todo, em busca de resultados.

A busca por atributos passou por processos que foram incorporando, ao mesmo tempo, novas expectativas e exigências de consumidores e agências de regulação e também do progresso do conhecimento e da capacidade de sua aplicação. Dessa forma, a partir das duas últimas décadas do século XX, a gestão da qualidade passou a ser percebida como uma disciplina estratégica (MARSHALL, 2006).

As leis de defesa do consumidor e as normas internacionais transformaram o escopo da qualidade, consolidando-o em todos os pontos dos negócios, passando a fazer parte do jargão das organizações, independente do tipo de atividade, abrangência de atuação e se o resultado esperado é um produto, serviço, ou ambos.

A gestão da qualidade se tornou estratégica nos últimos 20 (vinte) anos, tendo em vista as exigências do mercado consumidor, a evolução do conhecimento organizacional e o exercício das agências reguladoras (MARSHALL, 2006). As normas internacionais e as leis de defesa do consumidor implementadas contribuíram para a consolidação da gestão da qualidade, fortalecendo todos os tipos de negócio independente da atividade desenvolvida ou área de atuação.

4.2. Gestão por Processos

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo organizacional (Gonçalves, 2000, p.6)

As organizações modernas estão constantemente buscando melhorias na realização de suas atividades e otimização de seus processos. De acordo com as definições do autor (2008, p. 143) “Processos são um conjunto definido de passos para realização de uma tarefa; [...] um conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual são gerados produtos e/ou serviços e/ou informações, e também “são resultados dos sistemas em ação, representados por fluxos de atividades ou eventos”.

Ainda são citados pelo autor no texto os seguintes conceitos para processos:

- um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (*Hammer e Champy, 1994*);
- qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (*Gonçalves, 2000, p.7*);
- ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas, enfim, uma estrutura para ação (*Davenport, 1998*).

De acordo com a metodologia de Fleming (Fig. 1), a gestão por processos é resultado da interação entre a estrutura e o meio ambiente, que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas). A estrutura é definida pelos insumos, como área física, recursos materiais, recursos humanos, instrumentos de gestão e os modelos teóricos aplicados na administração da instituição.

Os produtos (saídas) de um processo são geralmente os insumos (entradas) de outro processo, promovendo interação entre eles de forma a agregar valor ao produto final.

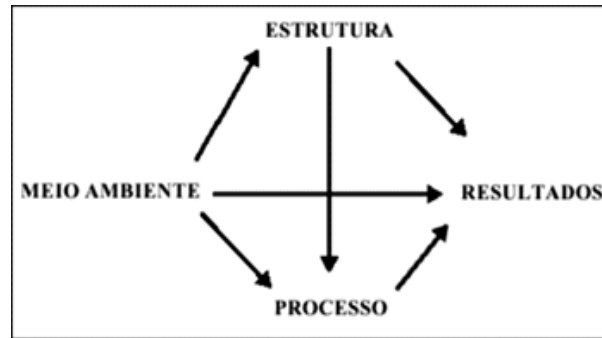


Figura 1 - Modelo de Fleming

Citamos como exemplo o modelo de Bittar (Fig. 2) que mostra interferências de fatores e variáveis nos processos de produção de bens e serviços. Para obtenção de resultados favoráveis na execução destes processos, é necessário estabelecer ações voltadas para o planejamento, organização, coordenação/direção, nos quais necessidades e desejos são identificados e atendidos por meio de programas e serviços. No setor saúde, por exemplo, os recursos são escassos, tornando a análise de custos muito importante, pois a redução destes permitirá o atendimento de um número maior de pessoas, exigindo cuidado maior na gestão dos processos.

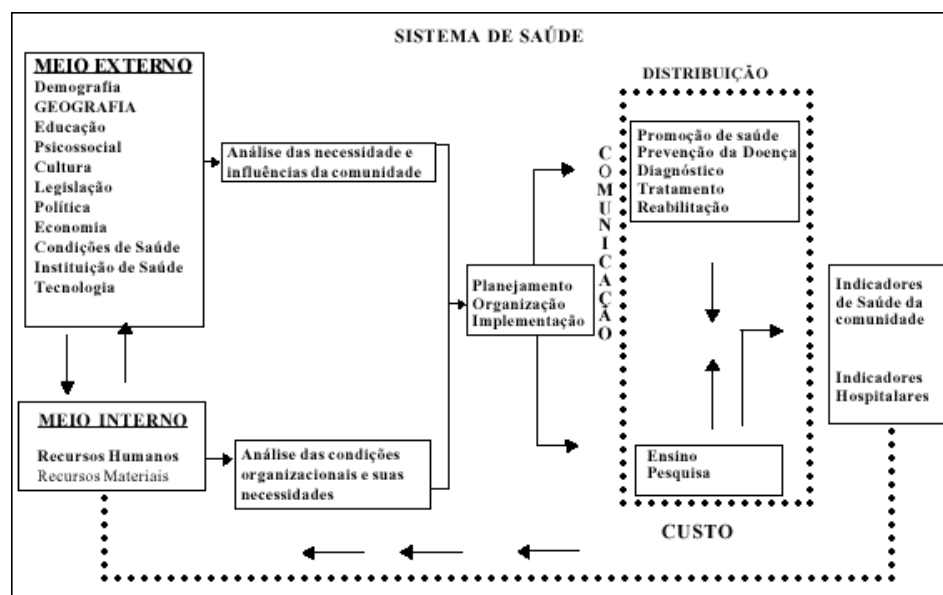


Figura 2 - Modelo de Bittar

Neste caso são elaborados indicadores de eficácia, eficiência, produção, produtividade e qualidade com vistas a alcançar excelentes resultados e a aumentar o grau de satisfação no atendimento.

4.2.1. A Gestão por Processos e as Normas ISO

Os objetivos principais da gestão por processos de acordo com as Normas ISO 9001 e 9004 são:

- definir os requisitos para o pessoal da organização;
- facilitar a condução das atividades;
- distribuir a documentação para todos os envolvidos;
- envolver as pessoas com foco nas instruções de trabalho;
- facilitar um gerenciamento eficaz de mudança;
- assegurar o gerenciamento da rotina;
- desenvolver atividades de monitoramento (realização de auditorias).

De acordo com a ISO 9001:2005, quaisquer atividades que recebem entradas e as transformam em saídas podem ser consideradas como processos. As saídas de um processo, normalmente, são as entradas de outro processo, provocando a interação entre processos. Além disso, é necessário identificar e gerenciar estes processos para garantir o funcionamento com eficiência. A identificação dos processos e suas interações nas organizações são chamadas de abordagem por processos.

A ISO 9008:2008 estabelece os seguintes requisitos gerais com relação à abordagem por processos:

- identificação dos processos e suas aplicações;
- determinação da seqüência e a interação entre os processos;
- determinação de critérios e métodos para garantir a efetiva operação e monitoramento dos processos;

- definição de indicadores de desempenho dos processos;
- monitoramento, medição e análise destes processos;
- implementação de ações para melhoria dos processos.

Assim, a gestão por processos pode ser definida como uma metodologia aplicada em instituições em busca da otimização e melhoria dos processos e/ou atividades para atender as necessidades dos clientes finais garantindo bom desempenho das atividades, ou seja, é um modelo organizacional de gestão com foco em processos.

A Fig. 3 demonstra as diferentes partes envolvidas nos processos organizacionais.

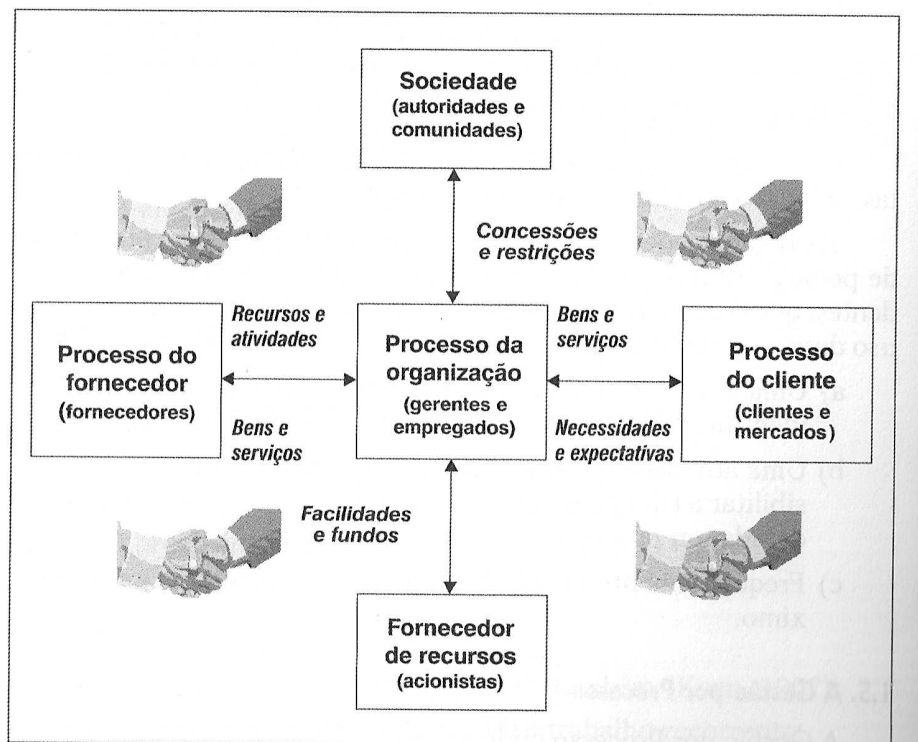


Figura 3 - Diferentes Partes Interessadas no Processo
 Fonte: Takashina, 2001 – Adaptado

Os principais fundamentos da gestão por processos são: visão sistêmica, aprendizado organizacional, agilidade, inovação, liderança, visão de futuro, foco no cliente, gestão baseada em fatos, valorização das pessoas, abordagem por processos e orientação para resultados.

4.2.2. Estruturação por Processos

Com o objetivo de mostrar diferenças entre as organizações tradicionais, que tem visão voltada para sua realidade interna apenas, e as empresas estruturadas por processos, que tem foco no cliente interno e externo e suas necessidades, além de promover o equilíbrio na realização das atividades, muitas empresas querem se estruturar por processo, mas não sabem exatamente o que fazer para alcançarem este objetivo. Para se organizar por processo é extremamente necessário o redesenho das tarefas em busca de identificar gargalos, desperdícios de tempo, esforço e dinheiro e possíveis propostas de soluções.

Em organizações prestadoras de serviços, [...] os processos são seqüências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço. (Ramaswamy, 1996). A utilização de fluxos informatizados é muito comum na identificação de um processo. Os processos são essências das organizações e podem ser classificados em: processos de negócios, auxiliares e de suporte. E para caracterizar cada processo é necessário identificar o fluxo e seqüência das atividades, esperas e duração dos ciclos, dados e informações, pessoas envolvidas, relação e dependência entre as partes envolvidas no processo.

Por isso, em organizações orientadas para processos, o cliente externo é o ponto central e ele percebe valor no serviço prestado quando observa vantagens e benefícios recebidos durante as negociações. Muitas vezes, o valor para o cliente nem sempre é identificado, por questões emocionais e irracionais. Mas quase sempre ele quer benefícios e ser atendido na sua necessidade.

Conforme o autor, “a gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional por pelo menos três motivos: ela emprega objetivos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia

(Stewart, 1992). O sucesso da gestão por processos está ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos empresariais”. A utilização de sistemas informatizados do tipo ERP, SAP, etc. dão sinais que a gestão organizacional aconteça por processos. Assim, ainda conforme o autor “a essência da gestão por processo é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas.

O Quadro 1: “Os estágios da evolução para a organização por processos”, apresenta estágios nas quais as organizações podem fazer uma reflexão sobre em qual etapa da gestão orientada por processos se encontram. Com análise destas etapas é possível que as organizações identifiquem quais os passos precisem tomar para alcançar a etapa E, que é a etapa ápice da gestão por processos.

O processo de mudança de uma estrutura funcional para uma estrutura orientada para processos implica nos seguintes pontos:

- atribuir à responsabilidade de cada processo essencial a um processo macro;
- organizar as atividades ao longo de processos, e não por funções, minimizando os deslocamentos de pessoas e as transferências de material;
- maximizar o agrupamento das atividades, empregando equipe multifuncional e pessoal polivalente;
- utilizar os recursos de tecnologia de informação para reduzir o transporte, a armazenagem e o deslocamento dos recursos e materiais empregados nos processos essenciais.

Qualquer empresa pode mudar sua estrutura para se aproximar de uma organização por processos. O processo de reengenharia ainda está muito presente nas organizações e observa-se que as organizações estão se esforçando muito para se reorganizarem e definirem melhor seus processos e atividades em busca de melhoria contínua para atender satisfatoriamente seus clientes internos e externos simultaneamente.

	Etapas				
	A	B	C	D	E
Onde estamos	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i>	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
Comentários	As empresas sequer se deram conta Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios	O foco do esforço ainda está nas funções Os processos são enquadrados na estrutura funcional A abordagem é ampla demais A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente O poder ainda reside nas unidades verticais	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização Implantação da nova organização	É a forma de organização indicada para a gestão por processo Áreas funcionais praticamente não existem As metas e métricas são definidas para os processos
Até onde dá para ir em termos de negócio	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Quadro 1 – Os estágios da evolução para a organização por processo
Fonte: Gonçalves, 2000.

É importante que as organizações façam uma análise de em qual etapa da evolução por processos se encontra e aonde quer chegar. Nem sempre a Etapa E é a ideal naquele momento, por isso é imprescindível avaliar o que realmente atende as necessidades organizacionais e quando dar o próximo passo no processo de evolução.

4.2.3. A Abordagem por Processos

A abordagem por processos é definida pelo Programa Nacional de Qualidade (PNQ, 2005) como a “compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas”.

A abordagem por processo se justifica pela necessidade de se agregar valor aos

produtos em busca da satisfação dos clientes, pelo entendimento de como funcionam as instituições e pela necessidade de definição de responsabilidades, solução de problemas, uso eficiente dos recursos e redução de desperdícios. Espera-se, portanto, com a implantação da abordagem de processos, controle sistemático dos processos, avaliação dos processos em termos de valor agregado, melhoria contínua dos processos e inovações.

4.2.4. Hierarquia dos Processos

A Fig. 4 representa o entendimento sobre a hierarquia dos processos:

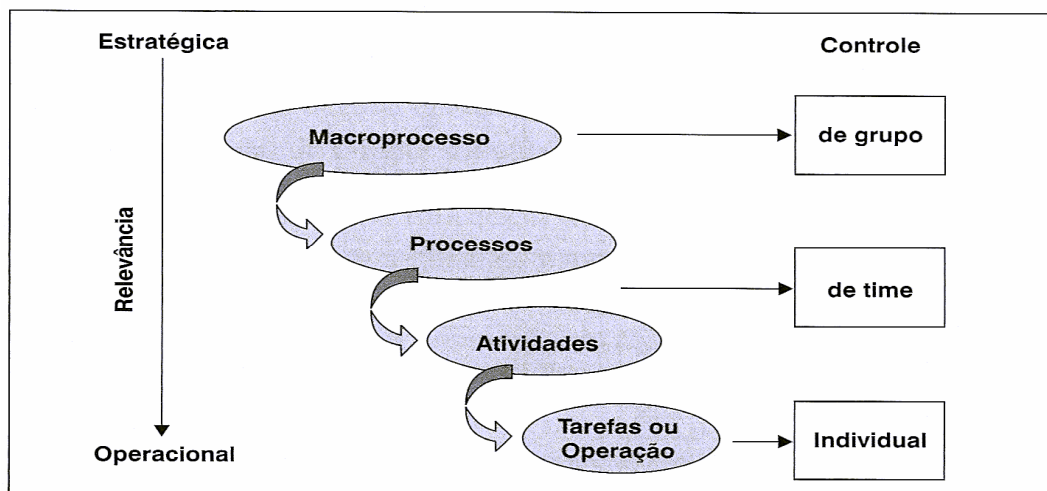


Figura 4 - Hierarquia dos Processos
 Fonte: Campos, 1998 - Adaptado

4.2.5. Modelagem de Processos

Modelos são formas e/ou representações da realidade, ou seja, diagramas que representam o funcionamento das organizações, bem como de seus processos. Os principais modelos utilizados na gestão por processos são:

- 1) Organogramas: forma tradicional de representação da estrutura organizacional de uma instituição. A análise por processo se inicia com um estudo do organograma.
- 2) *Scripts* de Processos: modelagem realizada por meio de gestão de projetos.
- 3) UML: *Unified Modeling Language*: instrumento que dá suporte para a documentação pertinente aos processos, bem como visualização gráfica dos mesmos.
- 4) Mapa de processos: desenvolvido a partir do mapeamento dos processos utilizando as seguintes ferramentas:
 - Modelo SIPOC: é caracterizado pela definição de fornecedores, entradas, saídas, indicadores de desempenho e clientes do processo;
 - Diagrama de bloco: representa graficamente a seqüência dos processos;
 - IDEFO: representa graficamente os insumos dos processos, o processo de transformação e as saídas;
 - Modelo de transformação da produção: semelhante ao IDEFO incluindo um mecanismo de controle da realimentação dos processos;
 - Fluxogramas: representam de forma detalhada a seqüência lógica dos processos, permitindo a representação de ações e desvios.

4.2.6. Mapeamento dos Processos

De acordo com Rodrigues (2010, p.117), “o mapa de processo é uma representação gráfica, seqüencial, detalhada e que apresenta informações operacionais e administrativas das atividades de um processo com o objetivo de analisar todos os seus parâmetros, controláveis ou não”. O mapa de processo deve conter várias informações relevantes para o processo que descrevemos abaixo:

- as operações e ações envolvidas;
- os agentes envolvidos;
- os custos;
- as tecnologias utilizadas;
- a infra-estrutura necessária;

- as limitações interno-externas;
- o sistema de controle;
- o nível de competitividade;
- o potencial de mercado;
- a satisfação do cliente;
- a eficácia ou efetividade;
- o gerenciamento dos riscos.

Conforme Tachizawa e Scaico (1997, p.117), são sete as etapas que compõem a metodologia para mapeamento, racionalização e padronização dos processos organizacionais e podem ser aplicadas em processos que já existem, em criação de novos processos, unidades de negócios e programas. São elas:

- a) Etapa 1: Identificação dos processos chave: são definidos independentemente da estrutura organizacional;
- b) Etapa 2: Definição dos fornecedores, insumos, tarefas, produtos e clientes por processo por meio de fluxos básicos e fluxograma geral do processo;
- c) Etapa 3: Elaboração da Matriz de Responsabilidades do processo por tarefa entre as funções envolvidas;
- d) Etapa 4: Definição de indicadores de processo e de desempenho por tarefa. Os indicadores devem conter: descrição, fórmula, polaridade, periodicidade, cálculo do desempenho e fonte de apuração;
- e) Etapa 5: Elaboração do Procedimento Operacional (POP) para cada tarefa que compõem o processo que deve ser incluído na estrutura de documentação normativa da organização;
- f) Etapa 6: Implantação dos processos padronizados por meio de treinamento conforme os POP's estabelecidos;
- g) Etapa 7: Monitoramento e acompanhamento da operacionalização do processo por meio de auditorias internas.

A Fig. 5, 6 e 7 representa modelos de Mapas de Processo:

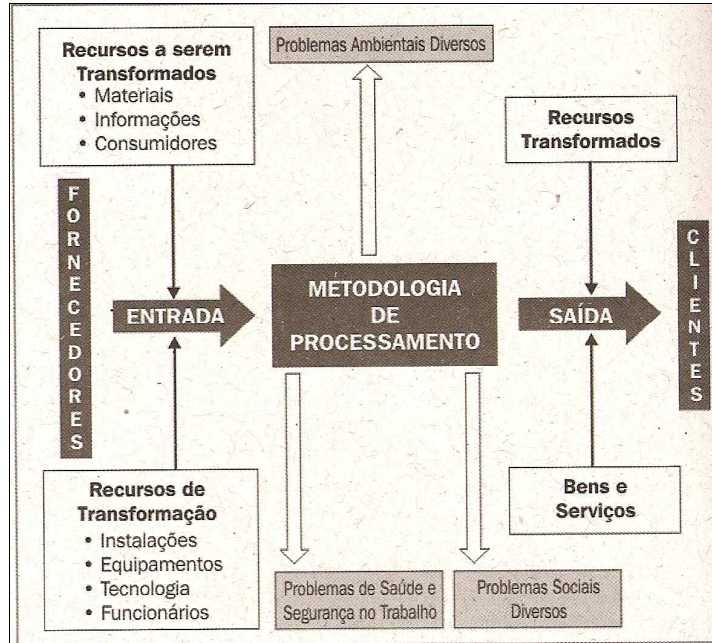


Figura 5: Modelo Mapa de Processo I
 Fonte: Rodrigues, 2010.

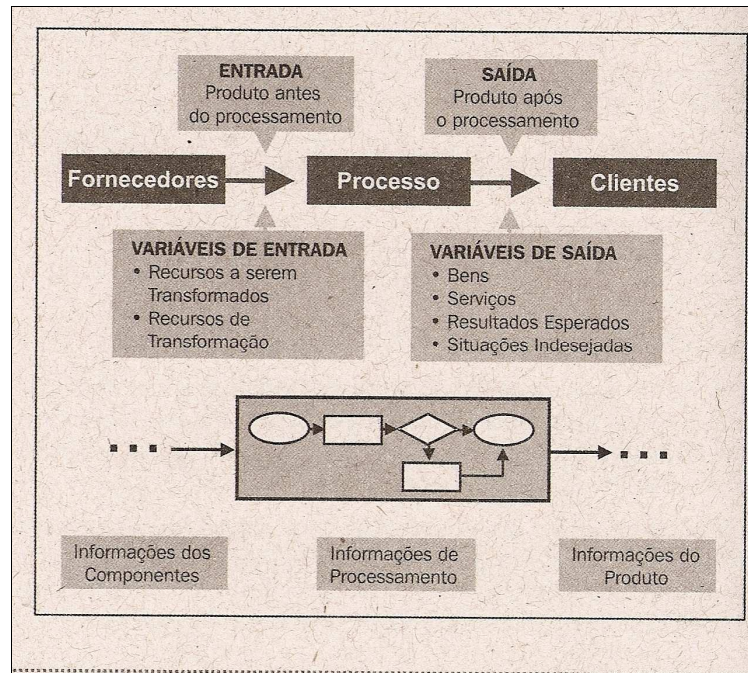


Figura 6: Modelo de Mapa de Processo II
 Fonte: Rodrigues, 2010.

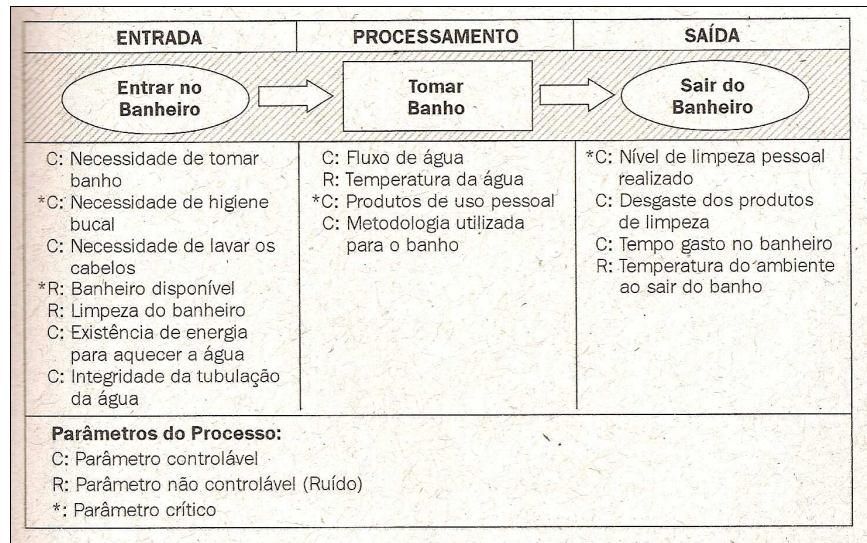


Figura 7 - Modelo de Mapa de Processo III
 Fonte: Rodrigues, 2010.

4.2.7. Fluxogramas de Processo

Conforme Rodrigues (2010, p.114), fluxograma é a forma gráfica que utiliza símbolos para descrever as etapas de um determinado processo em uma seqüência lógica dos acontecimentos. De acordo com o autor, o fluxograma tem como objetivo identificar o tempo, produtividade, confiabilidade ou capacidade do ciclo da tarefa; identificar erros; identificar duplicidades e identificar tarefas sem valor agregado.

A seguir, a Fig. 8 mostra os principais símbolos utilizados na elaboração de um fluxograma.

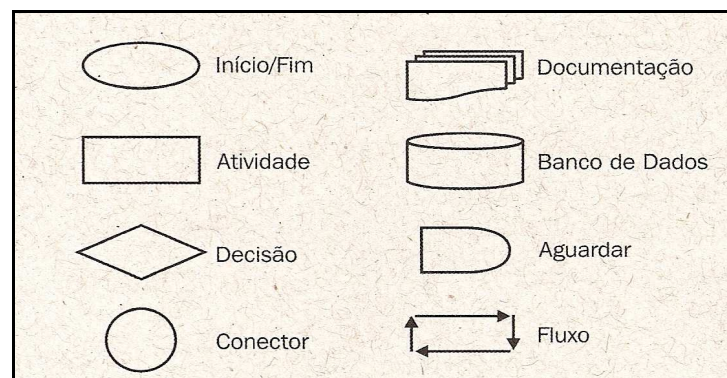


Figura 8 - Principais Símbolos de Fluxogramas
 Fonte: Rodrigues, 2010.

As Fig.s 9 e 10 representam o modelo de um fluxograma:

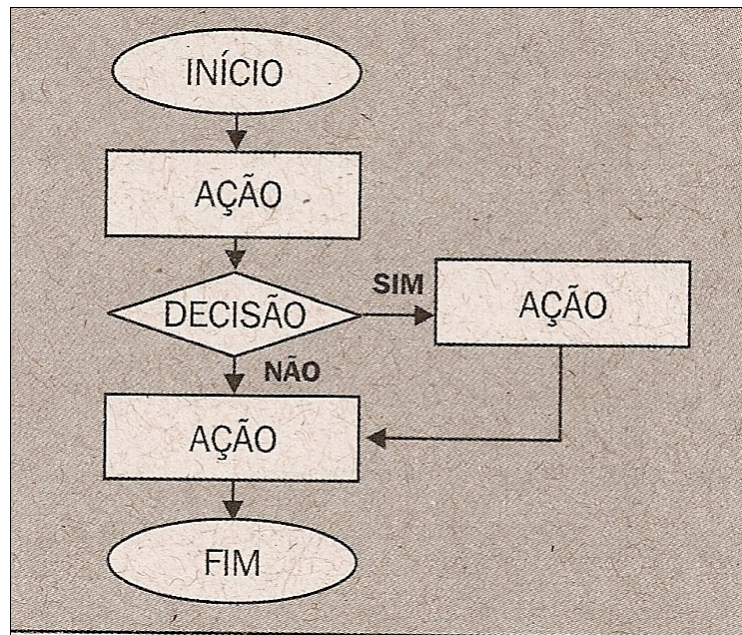


Figura 9 - Representação de Fluxograma
Fonte: Rodrigues, 2010.

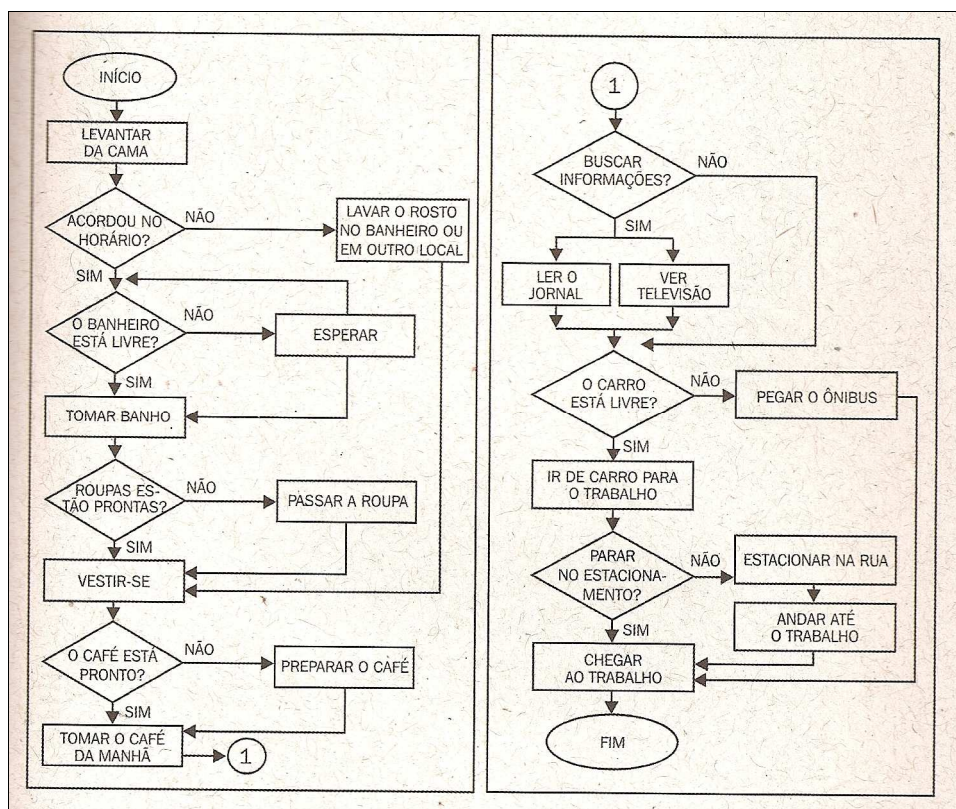


Figura 10: Exemplo de Fluxograma
Fonte: Rodrigues, 2010.

4.2.8. Indicadores de Desempenho de Processos

Rodrigues (2010, p.87) afirma que os indicadores são formas de monitoramento das ações gerenciais organizacionais e são utilizados para orientar e medir o desempenho destas ações em busca do cumprimento dos objetivos organizacionais e metas estabelecidos. Ainda conforme Rodrigues, os indicadores são instrumentos de apoio às decisões gerenciais e medem o desempenho organizacional, de processos, etc. Conforme Rodrigues, o desempenho pode ser classificado como:

- Eficiente: realização de ações e/ou tarefas com melhor aproveitamento dos recursos disponíveis;
- Eficaz: realização de ações e/ou tarefas de forma que atendam aos objetivos organizacionais;
- Efetivo: realização de ações e/ou tarefas de forma a atender os objetivos da organização e de forma social e ambientalmente correta.

Apresentamos abaixo as etapas para criação de indicadores de desempenho de acordo com Rodrigues (2010, p. 91):

- a) Etapa 1: Definição de ações estratégicas organizacionais;
- b) Etapa 2: Definição do negócio, missão, visão e valores organizacionais;
- c) Etapa 3: Definição de estratégias corporativas claras;
- d) Etapa 4: Definição dos objetivos de cada unidade de negócio;
- e) Etapa 5: Identificação de processos com necessidade de melhorias;
- f) Etapa 6: Mapeamento e análise dos processos;
- g) Etapa 7: Definição de fatores críticos relacionados com o desempenho do processo;
- h) Etapa 8: Definição de plano de ação e metas buscando melhoria no desempenho.

A Fig. 11 mostra um modelo de roteiro para criação de indicadores:

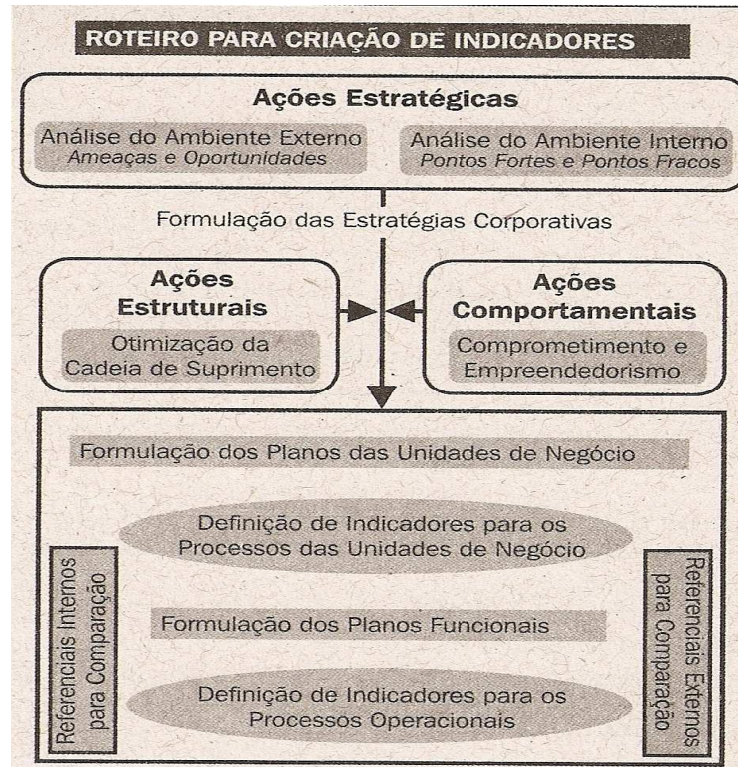


Figura 11: Roteiro para Criação de Indicadores
Fonte: Rodrigues, 2010.

Em processos produtivos, os principais indicadores de desempenho utilizados são: produtividade, capacidade, confiabilidade, velocidade flexibilidade.

4.2.9. Documentação dos Processos

A documentação dos processos é estabelecida de acordo com o macroprocesso e processos definidos durante o mapeamento. Os macroprocessos geralmente são orientados pelos manuais da qualidade e os processos são orientados pelos Manuais das Unidades de Negócio. As atividades são orientadas por Manuais de Procedimentos e as tarefas são orientadas por Documentos de Instruções de Trabalho ou POP's (Procedimentos Operacionais Padrão).

A Fig. 12 representa a definição da estrutura da documentação padronizada:

Adoção de Padrões		
Níveis dos Processos	Níveis da Documentação	
Macroprocessos	Manual da qualidade	Único para toda a empresa
Processos e subprocessos	Manuais das unidades de negócio	Um para cada unidade de negócio
Atividades (rotinas)	Manuais de procedimentos	Um para todos os procedimentos da UN
Tarefas	Documentos de instruções de trabalho	Vários para cada procedimento

Figura 12: Estrutura da Documentação

Fonte: Barbará, 2008, pág. 167.

4.3. Gerenciamento da Rotina

Quando se fala em gerenciamento da rotina podemos pensar logo em definição e uniformização de procedimentos, a identificação e resolução de diversos problemas relacionados às atividades rotineiras desenvolvidas nas organizações.

As mudanças organizacionais ocorridas no setor privado foram bem lentas no setor público por vários motivos como desmotivação, falta e excesso de pessoal, ocasionando até desinteresse neste processo de mudança. Considerando que o objetivo principal do serviço público é promover o bem comum, e com as exigências de prestação de serviços públicos de qualidade e certificados de acordo com regras definidas, estes devem buscar qualidade em seus serviços, com definição de planejamento, execução, atuação corretiva e controle constante.

4.3.1. TQC e Gerenciamento da Rotina

O TQC (*Total Quality Control*) é um sistema administrativo, desenvolvido no Japão, para controle sistemático de atividades, pessoas e ações, dentro de suas necessidades. Conforme abordagem dos autores, “o controle da Qualidade Total

busca atender os objetivos organizacionais por ser um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento dessas necessidades. Além disso, busca manter e melhorar (continuamente) esses padrões, a partir de uma visão estratégica e de uma abordagem humanista". (CAMPOS, 1992).

O controle da qualidade total pode ser feito por meio do controle de processo que tem como objetivo principal garantir a qualidade de produto ou dos serviços prestados para o cliente interno ou externo, buscando satisfazer as suas necessidades. O controle de processos é responsabilidade de todos os níveis hierárquicos de acordo com a atuação. E para isso podem utilizar os *itens de controle* e *itens de verificação* de processo para avaliar a efetividade do processo ou atividade realizada.

Para Campos (1992, p.19) *itens de controle* de um processo são "índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir sua qualidade total". Os *itens de verificação* são "índices numéricos estabelecidos para monitorar as causas potenciais de problemas nos processos". Os itens de verificação são temporários e só existem enquanto o problema persistir. O controle de processo deve ser feito de forma integrada considerando que a organização é composta de vários processos de forma a garantir satisfação do cliente.

4.3.2. O Ciclo PDCA

O método PDCA é utilizado para o controle e monitoramento de processos. É um método gerencial composto por 4 etapas básicas e é esquematizado na Fig. 13, conforme modelo de Deming, a seguir:

- *Planejamento (PLAN)*: estabelecimento de metas a serem cumpridas de acordo com as necessidades dos clientes;

- *Execução (DO)*: operacionalização das tarefas de acordo com o que foi planejado e coleta de dados para verificação do processo. Esta etapa exige treinamento das pessoas envolvidas no processo;
- *Verificação (CHECK)*: consiste na comparação, a partir dos dados coletados na execução, entre o resultado alcançado com a meta planejada.
- *Atuação Corretiva (ACTION)*: é a etapa que se tomam medidas para manter procedimentos, ou alterá-los no sentido de corrigir possíveis problemas.

O PDCA é utilizado nas organizações com o objetivo de manter e melhorar o nível de controle. Os operadores utilizam o PDCA de manutenção, pois seu trabalho é de cumprir padrões. Quanto mais alto o nível hierárquico, maior é a utilização do PDCA de melhorias, pois a função das chefias é estabelecer novos níveis de controle que garantam a sobrevivência da empresa. (CAMPOS, 1992).



Figura 13: Modelo de Deming
Fonte: Campos, 1992

4.3.3. Gerenciamento pelas Diretrizes

O gerenciamento pelas diretrizes é um sistema administrativo utilizado para implantar a garantia de qualidade. É composto por dois subsistemas: O gerenciamento interfuncional e o gerenciamento funcional ou gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.

1) Gerenciamento interfuncional:

Aplica-se à organização como um todo, levando em consideração as metas necessárias para a sua sobrevivência. É utilizado para unificar os objetivos organizacionais (qualidade, custo, entrega, moral e segurança) e esclarecer o papel e as responsabilidades de cada envolvido no processo. O gerenciamento interfuncional consolida-se também no estabelecimento das diretrizes de alta direção (de acordo com a missão e visão definidas), no desdobramento destas diretrizes para cada nível gerencial e no controle das diretrizes desdobradas por cada gerente.

2) Gerenciamento Funcional ou Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia (Daily Work Routine Management):

O gerenciamento da rotina está relacionado com o gerenciamento pelas diretrizes e é a base para a realização da estratégia da empresa. De acordo com os autores e Campos (1994), o gerenciamento da rotina é definido como as ações e verificações conduzidas para que cada um assuma as suas responsabilidades diante do cumprimento das metas conferidas a cada indivíduo e cada organização. Ainda de acordo com Campos (1994), apresentamos as principais atividades que devem ser realizadas para o alcance das metas estabelecidas no processo e que formam o gerenciamento da rotina:

- definição da função, de cada envolvido, tendo em vista os insumos recebidos e os produtos a serem entregues aos clientes;
- elaboração do fluxograma dos processos com definição de autoridade e atribuição de responsabilidades;
- determinação dos itens de controle, suas metas e frequência de verificação;
- definição dos procedimentos operacionais padrão para se atingir as metas estabelecidas nos itens de controle;
- definição clara dos problemas e ações de melhorias com a participação de todos os envolvidos por meio do método de solução de problemas;
- educação e treinamento dos envolvidos métodos e práticas do controle de

qualidade.

O gerenciamento da rotina busca conduzir as atividades organizacionais de forma que os níveis hierárquicos estratégicos possam desempenhar suas funções, com mais responsabilidade e com foco na missão e visão definidos. (CAMPOS,1994).

4.4. Auditoria de Processos Organizacionais

Uma auditoria de processo pode ser conceituada como:

“... 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, 2006, p.1).

O processo de auditoria tem como objetivo realizar controles internos para verificar se todo o processamento das atividades está ocorrendo conforme planejado e de acordo com os princípios organizacionais estabelecidos. Conforme Rodrigues (2006, p. 3), “o controle interno compreende o plano da organização e todos os métodos e medidas adotadas numa empresa para proteger o seu ativo...”.

4.4.1. Controles Internos

Para Rodrigues (2006, p.49), o controle interno é um processo constituído de cinco elementos que estão inter-relacionados e presentes em todo o controle interno. São eles:

1) Ambiente de controle: é a consciência de controle da organização, sua cultura controle, no qual todos sabem de suas responsabilidades, seus limites de autoridade e têm consciência, competência e comprometimento para fazer a coisa certa de forma correta. É importante também que a alta administração defina suas políticas, ações estratégicas, objetivos e metas e as deixem bem claras para todos os funcionários da organização. Para o autor, os objetivos e metas são essenciais para os controles internos.

2) Avaliação e gerenciamento dos riscos: de acordo com Rodrigues (2006, p. 50) risco é a probabilidade de perda ou incerteza associada ao cumprimento de um objetivo e/ou de uma meta. É necessário identificar os riscos inerentes a cada objetivo/meta e o gerenciamento dos mesmos deve ser realizado de forma preventiva.

3) Análise dos riscos: após a identificação dos riscos, estes devem ser avaliados de acordo com a probabilidade de ocorrência, o impacto dos mesmos nas atividades e identificação de ações que possam minimizar a ocorrência dos respectivos riscos.

4) Atividade de controle: de acordo com o autor, são atividades, que desempenhadas no momento certo, podem minimizar a ocorrência dos riscos.

5) Informação e comunicação: o fluxo de informações entre os níveis hierárquicos é fundamental para o bom funcionamento dos controles e podem ocorrer formalmente, por meio de sistemas internos de comunicação e informalmente, por meio de encontros e conversas com os envolvidos no processo.

6) Monitoramento: avaliação dos controles internos ao longo do tempo por meio de acompanhamento contínuo das atividades, auto-avaliação e auditorias internas.

A avaliação do controle interno é composta por 3 fases básicas:

- Levantamento do processo: conhecimento dos procedimentos executados, identificação dos objetivos do processo e buscando as evidências da eficácia;

- Análise dos controles internos: análise do desempenho do processo baseadas nas evidências encontradas;
- Verificação da conformidade dos procedimentos executados e da eficácia dos controles internos adotados no processo: comprovação de que as tarefas realizadas estão de acordo com os procedimentos levantados.

4.4.2. Programação Anual dos Trabalhos de Auditoria

Uma auditoria interna de processos tem como objetivo avaliar e classificar os riscos identificados para definir o grau de impacto no negócio da organização. Conforme Rodrigues (2006, p. 88), para realizar uma auditoria interna é importante programar os trabalhos de acordo com os passos descritos abaixo:

- definição do prazo para realização dos trabalhos,
- envolvimento da alta gestão,
- levantamento das metas definidas,
- classificação dos processos em riscos alto, médio e baixo,
- levantamento de ações corretivas já implementadas no ano anterior para comparação,
- aprovação dos processos escolhidos para auditoria pelo responsável imediato,
- definição os responsáveis pelos trabalhos,
- definição dos recursos necessários para o bom desempenho da auditoria,
- criação e treinamento de equipes de auditores internos,
- estabelecimento do cronograma das atividades.

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

5.1. Unidade Empírica

Esta pesquisa foi realizada na Superintendência de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Ouro Preto, instituição pública municipal, que é responsável pelos serviços públicos de atendimento à sociedade ouro-pretana nos campos da educação, saúde, cultura, industrialização, lançamento e arrecadação de impostos, controle de recursos, pagamentos, fomento, entre outros. A unidade da Superintendência de Recursos Humanos escolhida para realização das atividades de campo dessa pesquisa foi a operacionalização da folha de pagamento.

5.2. Abordagem da Pesquisa

O projeto de pesquisa proposto pela pesquisadora teve como objetivo apresentar projeto de implementação de gestão por processos no processo de operacionalização da folha de pagamento da Prefeitura de Ouro Preto em busca de melhoria no desempenho de seus processos e atividades.

No desenvolvimento do trabalho foi utilizada a pesquisa qualitativa que, para Lima (2005), apesar de apresentar caráter exploratório, pode ser adotada como estratégia para este trabalho, uma vez que *a especificidade do objeto de investigação próprio das ciências humanas e sociais pressupõe a concepção e adoção de um método que seja capaz de respeitar as singularidades*. (p. 29). Este conceito se adapta no estudo realizado, uma vez que foi direcionado para uma área específica, por meio de explicações gerais a respeito do tema. Lima (2005) apresenta também em sua discussão acerca da pesquisa qualitativa apresentando os pontos principais que a caracterizam, como: importância da investigação, a intensidade da pesquisa a ser desenvolvida, credibilidade das conclusões alcançadas e quantidade de tempo envolvidas no estudo no que diz respeito à utilização de contatos e fontes de evidências bem definidas.

Uma análise mais profunda é feita por Marconi & Lakatos (2003), que definem a pesquisa qualitativa como *análise das características de fatos ou fenômenos, avaliação de programas, ou isolamento de variáveis principais ou chave*. (p.187).

Como o trabalho proposto foi composto pela observação de um processo administrativo, a pesquisa qualitativa foi bem aplicada à análise e trouxe subsídios para alcançar os resultados esperados.

5.3. Tipo da Pesquisa

O trabalho desenvolvido foi formulado e apresentado por meio de pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória teve como objetivo principal caracterizar a pesquisa bibliográfica e documental explorada durante a realização deste trabalho, e serviu de base teórica apresentando uma visão geral da literatura a cerca do tema proposto. Para Gil (1999), *a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias... e habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental*. (p. 43). A utilização de pesquisa exploratória, neste caso, permitiu um estudo amplo sobre o tema que o tornou mais esclarecido e sujeito a um processo investigatório mais completo e exigente.

Já a pesquisa descritiva se destinou a descrever as principais características envolvidas em um fato, fenômeno ou processo específico por meio da relação entre variáveis. Conforme explica Gil (1999), as pesquisas descritivas têm por objetivo descrever um fenômeno e analisá-lo de acordo com os estudos teóricos realizados em torno do tema em questão. Em outras palavras, como apresenta Roesch (2005) a pesquisa descritiva não busca a explicação de dados e sim, faz levantamentos gerais em um determinado processo a fim de apresentar propostas de melhorias.

Portanto, foi realizada, neste trabalho, uma pesquisa qualitativa de caráter

exploratório e descritivo, com a proposta de acompanhar e descrever todo o processo administrativo em questão além de apresentar proposta de implementação da gestão por processos no setor. Foram utilizadas ferramentas pertinentes como o mapa de processos e fluxo das atividades, com o objetivo de identificar as entradas, o processamento e as saídas no processo, bem como padronizar os documentos da qualidade relacionados com o processo em questão.

5.4. Técnica de Pesquisa

Para o desenvolvimento deste trabalho foi definido como técnica de pesquisa o “estudo de caso”, uma vez que a fonte de pesquisa foi uma organização com características e especificidades peculiares. Gil (2002) conceitua o estudo de caso como um *estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento...* (p. 54). Para Yin (2005), o estudo de caso tem como objetivo examinar fenômenos individuais, organizacionais e administrativos contemporâneos complexos dentro de seu contexto. Yin (2005) apresenta também o objetivo principal para o uso do estudo de caso que *coletar, apresentar e analisar os dados de forma imparcial.* (p. 20).

O estudo em evidência foi caracterizado então, pela descrição e posterior análise dos fenômenos buscando levantar dados relevantes e importantes para a pesquisa. Conforme Yin (2005), o estudo de caso não possui um esquema rígido de acompanhamento, por isso se torna uma ferramenta flexível. Mas Roesch (2005) afirma que esta flexibilidade poderá apresentar algumas dificuldades, tendo em vista que o pesquisador poderá elaborar relatórios longos ao invés de simplificar melhor a apresentação do estudo realizado, o que pode comprometer a qualidade da pesquisa realizada.

Conforme Gil (2002), o estudo de caso procura *proporcionar uma visão global do problema ou identificar fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.* (p.

55). Portanto, como a pesquisa apresentada sinaliza um acompanhamento e conhecimento do processo da operacionalização da folha de pagamento, bem como análise do fluxo de suas atividades, é perfeitamente pertinente utilizar esta técnica, uma vez que se trata de simples observação do fenômeno com posterior análise do mesmo.

5.5. Instrumentos de Coleta de Dados

Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizadas a observação, a entrevista e a pesquisa documental. A observação e a entrevista são classificadas por Lakatos e Marconi (2003) como *observação direta intensiva* (p. 190). Segundo os autores a observação é uma forma de se obter dados em um contexto real e que consiste também em examinar o fenômeno que está em estudo. Para Gil (1999), a vantagem da utilização da observação como técnica de coleta de dados é que os fatos relacionados ao objeto de estudo são acompanhados sem nenhuma interferência de terceiros. No presente estudo, a observação foi caracterizada como participante individual, uma vez que a pesquisadora esteve em contato direto com o ambiente da pesquisa. Além disso, a pesquisadora integra a equipe responsável pela operacionalização da folha de pagamento, desde o início ao fim do processo (Lakatos e Marconi, 2003).

Outro instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. Segundo Lakatos e Marconi (2003), ela se caracteriza pelo *encontro entre duas pessoas*, com o objetivo de colher informações a respeito de um determinado assunto. Gil (1999) mostra que a entrevista é um método eficaz no que tange à obtenção de dados em profundidade, mas apresenta como desvantagem a desmotivação do entrevistado, bem como uma incompreensão das questões ou até possibilidade de informações que não correspondem à realidade. Mas, no presente estudo, devido à complexidade da operacionalização da folha de pagamento, foram realizadas entrevistas com os técnicos envolvidos no processo com o objetivo de adquirir um conhecimento mais completo a respeito do mesmo. O tipo de entrevista aplicada foi

a despadronizada ou não estruturada, na qual, segundo Lakatos e Marconi (2003), o *entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. (p. 197)*. Dessa forma foi possível explorar mais as questões a cerca da operacionalização da folha de pagamento.

Foram aplicadas, durante o desenvolvimento da pesquisa, entrevistas direcionadas aos responsáveis técnicos por cada etapa do subprocesso. As entrevistas foram de caráter focalizado, ou seja, elaboradas a partir de roteiros de tópicos que se pretende conhecer acerca do problema a ser estudado.

A pesquisadora utilizou também a pesquisa documental como fonte de dados, uma vez que foi necessário, durante o desenvolvimento da pesquisa, consulta a manuais, relatórios, padrões de normalização e outros documentos específicos da Instituição. Para Roesch (2005), as fontes da pesquisa documental podem ser classificadas como:

- Documentos primários: elaborados durante o estudo em questão.
- Documentos secundários: elaborados após o estudo em questão, como livros, teses, artigos em revistas, etc.

A pesquisadora, ao consultar esses documentos, conforme instrução de Roesch (2005) levou em consideração a interpretação dos diversos autores acerca de cada evento em questão, a fim de avaliar suas análises e estudos em consonância com os documentos que já existem.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1. A Superintendência de Recursos Humanos da Prefeitura de Ouro Preto

A Superintendência Municipal de Recursos Humanos – SRH/PMOP - é o órgão responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos que abrangem os servidores efetivos, contratados e comissionados da Prefeitura Municipal de Ouro Preto. A Superintendência é vinculada à Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão e também é responsável pela movimentação de pessoal, pagamentos, capacitação, treinamentos, acompanhamento e atualização de fichas funcionais, entre outras atribuições.

No desenvolvimento deste projeto, a SRH definiu sua Missão, Visão e Valores Institucionais, que citamos a seguir:

Missão: “Garantir a qualidade dos nossos serviços para atender os interesses da administração pública municipal e de seus servidores, contribuindo para o empenho e a satisfação no exercício de suas atribuições”.

Visão: “Ser um setor estruturado de forma a atender com excelência o servidor público municipal com consciência desta responsabilidade”.

Valores Institucionais:

- Ética no exercício das funções de servidor público;
- Transparência das ações;
- Espírito de equipe;
- Melhoria contínua;
- Cumprimento das determinações legais;
- Profissionalismo e respeito nas relações humanas.

A SRH é composta por 1 (uma) Recepção, 3 (três) Assessorias e 3 (três) Diretorias conforme organograma apresentado abaixo:

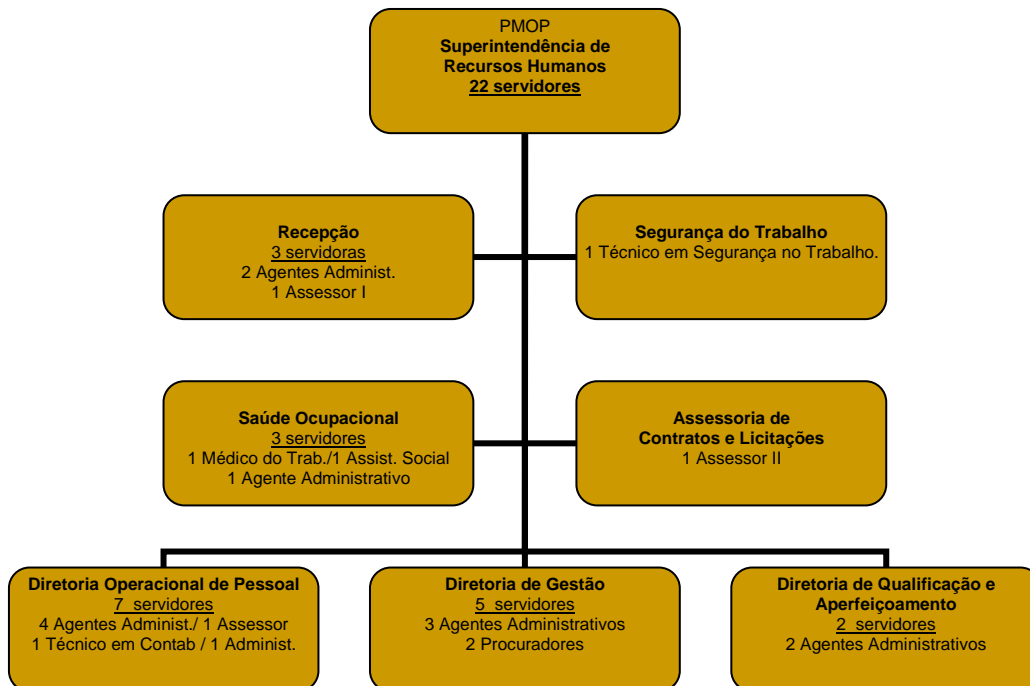


Figura 14: Organograma da SRH/PMOP
Fonte: SRH/PMOP

Após análise da Fig. 14 acima, podemos definir os macroprocessos que compõem a SRH/PMOP:

- Atendimento ao público interno da PMOP
- Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional
- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão Operacional de Pessoal
- Gestão de Qualificação e Aperfeiçoamento

O macroprocesso “Atendimento ao público interno da PMOP” é operacionalizado na recepção da SRH/PMOP e tem como objetivo atender os servidores públicos municipais em suas necessidades profissionais referentes à sua carreira pública.

O macroprocesso “Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional” é operacionalizado

no setor de mesmo nome e é responsável por promover a segurança, saúde e qualidade de vida de pessoas no trabalho ou no emprego com o objetivo de definir um conjunto de regras, ferramentas e procedimentos que visam eliminar, neutralizar ou reduzir a lesão e os danos decorrentes das atividades.

O macroprocesso “Gestão de Recursos Humanos” é operacionalizado na Diretoria de Gestão de Recursos Humanos e tem como objetivo sistematizar os processos seletivos simplificados para servidores contratados e estagiários, e concursos públicos para servidores efetivos da PMOP. É responsável também por conduzir os procedimentos administrativos disciplinares e sindicâncias da PMOP e também pela avaliação de desempenho e do estágio probatório dos servidores.

O macroprocesso “Gestão Operacional de Pessoal” é operacionalizado na Diretoria Operacional de Pessoal e é responsável principalmente pela operacionalização da Folha de Pagamento dos servidores, além do controle do ponto eletrônico, elaboração de crachás e regulamentação de decretos relacionados com os vencimentos do servidor.

O macroprocesso “Gestão de Qualificação e Aperfeiçoamento” é responsável pelo desenvolvimento de uma cultura baseada em qualificação, treinamentos e aperfeiçoamento da administração municipal por meio da profissionalização da máquina administrativa.

6.2. Processo: Operacionalização da Folha de Pagamento

O processo de Operacionalização da Folha de Pagamento é responsável pelo processamento da folha com o objetivo do pagamento do salário mensal do servidor da PMOP. Durante esta operacionalização são realizadas diversas atividades, que foram chamadas de subprocessos, e que são fundamentais para o resultado final do

processo. A seguir descrevemos cada uma delas, para as quais foram elaborados os Mapas de Processos e definidos os documentos de qualidade que orientarão a padronização do processo em análise.

6.2.1. Cadastro geral dos servidores efetivos, contratados e comissionados: atividade na qual os servidores descritos são cadastrados no sistema da Folha de Pagamento. O sistema utilizado para o processamento da Folha de Pagamento da PMOP é o SuperNova, adquirido por meio de processo licitatório.

6.2.2. Análise para concessão de férias prêmio: atividade na qual é verificado se o servidor atende os requisitos previstos na legislação específica para usufruir do benefício das férias prêmio.

6.2.3. Fornecimento de vale transporte: atividade que processa a distribuição de vale transporte ao servidor conforme legislação específica.

6.2.4. Aquisição de vales transportes para distribuição aos servidores: atividade na qual são adquiridos os vales transportes das empresas fornecedoras para distribuição mensal aos servidores.

6.2.5. Análise e lançamento de gratificação de graduação e pós graduação (especialização, mestrado e doutorado) e % de classe multisseriada: atividade na qual é analisado se o servidor atende os requisitos conforme legislação vigente para perceber estes benefícios. Nas classes multisseriadas alunos de idades e níveis escolares diversos são instruídos por um mesmo professor. Quando ocorre esta situação, o professor tem direito a 10% de acréscimo no seu vencimento conforme a legislação específica.

6.2.6. Emissão de declarações diversas: atividade na qual são emitidos diversos tipos de declarações solicitadas pelos servidores e ex-servidores da PMOP.

6.2.7. Emissão de contracheque: atividade que é realizada mensalmente, após o fechamento da folha de pagamento. São emitidos os contracheques dos servidores constando os seus proventos e descontos detalhadamente.

6.2.8. Emissão de folhas de ponto: atividade realizada também mensalmente após o fechamento da folha de pagamento. São emitidas as folhas de ponto por Secretaria referente ao próximo mês de trabalho.

6.2.9. Análise para averbação de quinquênio: nesta atividade são analisados os períodos anteriores de contratos administrativos de servidores efetivos para que este tempo possa ser contabilizado na contagem do quinquênio. Conforme o Art. 107 da Lei Complementar 02/2000: Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Ouro Preto, a cada período de 5 (cinco) anos de efetivo exercício no município de Ouro Preto, dá ao servidor direito adicional de 10% (dez por cento) sobre o vencimento de seu cargo, que será incorporado à sua remuneração quando da sua aposentadoria.

6.2.10. Cadastramento de novos servidores no relógio de ponto: atividade na qual os novos servidores (efetivos, contratados e comissionados) são cadastrados no relógio de ponto para que possam registrar diariamente a entrada e saída no trabalho.

6.2.11. Lançamento da extensão da carga horária: atividade de lançamento no sistema da folha de pagamento da extensão de carga horária realizada pelos professores conforme informado pela Secretaria de Educação.

6.2.12. Análise da frequência mensal dos servidores: atividade na qual são analisados os quadros de frequências recebidos das Secretarias para lançamento das ocorrências detectadas na folha de pagamento, por exemplo, faltas, pagamento de dias descontados anteriormente, etc.

6.2.13. Conferências de lançamentos na folha de pagamento: atividade na qual são conferidos todos os lançamentos processados na folha de pagamento do respectivo mês.

6.2.14. Margem consignada: atividade na qual é calculado o valor disponível para margem consignada de empréstimos para os servidores da PMOP que fizerem esta solicitação.

6.2.15. Lançamentos dos descontos de empréstimos e planos de saúde na folha de pagamento: atividade na qual os lançamentos referentes à empréstimos e planos de saúde são processados na folha de pagamento conforme relatórios emitidos pelas instituições financeiras e pelas operadoras de planos de saúde.

6.2.16. Emissão de RAIS e DIRF: atividade na qual são emitidas a RAIS e DIRF conforme prazo estabelecido pelo Ministério do Trabalho e Emprego e pela Receita Federal respectivamente. A RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, conforme informações constantes no site no Ministério do Trabalho e Emprego (http://www.rais.gov.br/RAIS_SITIO/oque.asp), tem por objetivo: o suprimento às necessidades de controle da atividade trabalhista no País, o provimento de dados para a elaboração de estatísticas do trabalho, a disponibilização de informações do mercado de trabalho às entidades governamentais. A DIRF - Declaração do Imposto Retido na Fonte, declaração feita pela Fonte Pagadora, destina-se a informar à Receita Federal o valor do Imposto de Renda Retido na Fonte, dos rendimentos pagos ou creditados no exercício para seus beneficiários. (<http://www.receita.fazenda.gov.br/principal/informacoes/infodeclara/declaradirf.htm>).

6.2.17. Controle dos depósitos de servidores aposentados e afastados pelo INSS para repasse à Unimed: nesta atividade, é informada à Secretaria de Fazenda a relação dos servidores aposentados e afastados pelo INSS que fizeram o depósito na conta da PMOP para que esta possa fazer o repasse à Unimed.

6.2.18. Pagamento de férias regulamentares: atividade na qual é efetuado o pagamento de férias regulamentares aos servidores conforme previsto na legislação específica. O lançamento é feito no sistema da folha de pagamento.

6.2.19. Lançamentos diversos no sistema da folha de pagamento: são lançamentos diversos processados na folha de pagamento como horas extras, adicionais, gratificações, conforme legislação vigente.

6.2.20. Análise de duplo vínculo em outras empresas: atividade na qual o servidor apresenta a declaração de desconto de INSS de outro emprego. O valor do INSS recolhido em outra empresa é lançado na folha de pagamento para que se respeite

o limite máximo do desconto de INSS referente ao teto.

6.2.21. Rescisões contratuais: atividade na qual são processadas as rescisões contratuais provenientes de pedidos de exoneração e término de contratos temporários.

6.2.22. Controle dos afastamentos (INSS, Maternidade e Licenças): atividade na qual são monitorados por meio de planilhas e do sistema da folha de pagamento os períodos de afastamentos citados.

6.2.23. Simulação/Cálculo e Processamento das Incorporações: atividade na qual são elaboradas as simulações/cálculo e processamento das incorporações conforme previsto na legislação vigente. As funções gratificadas e/ou cargos comissionados ocupados por servidor efetivo incorpora-se à remuneração do servidor e integra o provento da aposentadoria, depois de transcorridos 5 (cinco) anos consecutivos ou 10 (dez) anos alternados de seu efetivo exercício, conforme consta no § 1º do Art. 102 da lei Complementar 02/2000: Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Ouro Preto.

6.2.24. Análises diversas: Auxílio funeral, licença com ou sem vencimentos, licença para acompanhar doente na família, quinquênios e isenção da contribuição sindical: atividades nas quais são analisados e processados os pedidos destes benefícios. A análise é realizada de forma a avaliar se o servidor efetivo da PMOP tem direito a usufruir dos benefícios listados conforme legislação vigente.

6.2.25. Processamento do Plano de Carreira da Secretaria de Educação: atividade na qual o servidor efetivo da Secretaria de Educação da PMOP passa integrar o Plano de Carreira, sendo que seus vencimentos e vantagens passam a ser regidos por esta regulamentação.

6.2.26. Processamento final da folha de pagamento: atividade na qual é realizado o processamento final da folha de pagamento com desenvolvimento de tarefas específicas com o objetivo de que o servidor receba o seu salário mensal no último dia útil do mês em curso.

Ainda, durante o mapeamento do processo Operacionalização da Folha de Pagamento foram identificadas atividades importantes de controle que não foram consideradas objeto de mapeamento específico, mas serão registradas, e padronizadas por meio de Procedimento Operacional Padrão – POP, pois fazem parte da rotina diária do processo em questão. Portanto, citamos abaixo as referidas atividades:

a) Recebimentos indevidos na folha de pagamento: atividade na qual são identificados os recebimentos indevidos ocorridos em folha de pagamento anteriores e processados mediante acordo feito entre a PMOP e o servidor.

b) Transição de folhas de pagamentos: ajustes e cálculos: atividade na qual são realizados confrontos de uma folha de pagamento com outra processada em sistemas diferentes. As informações divergentes encontradas são ajustadas no sistema utilizado atualmente para processamento da folha de pagamento.

c) Controle dos Arquivos: “Registros de pareceres jurídicos, leis municipais, decretos, portarias e outros pertinentes ao servidor”, “Registro e controle dos cargos comissionados”, “Registro das incorporações processadas”, Registro das licenças sem vencimentos concedidas” e “Controle das aposentadorias compulsórias”: nesta atividade são monitorados os arquivos descritos com o objetivo de se controlar e localizar rapidamente uma informação referente aos mesmos.

d) Processamento dos ofícios para o Banco Itaú, Gabinete do Prefeito e Declarações de Aposentadoria: nesta atividade são confirmados os processamentos dos pedidos de pagamento por meio de ofício ao Banco Itaú, são conferidos se os decretos de licença sem vencimentos e outros foram emitidos e publicados e se as aposentadorias foram processadas.

A Fig. 15 representa o Fluxo Geral das Atividades desenvolvidas no processo Operacionalização da Folha de Pagamento da PMOP:

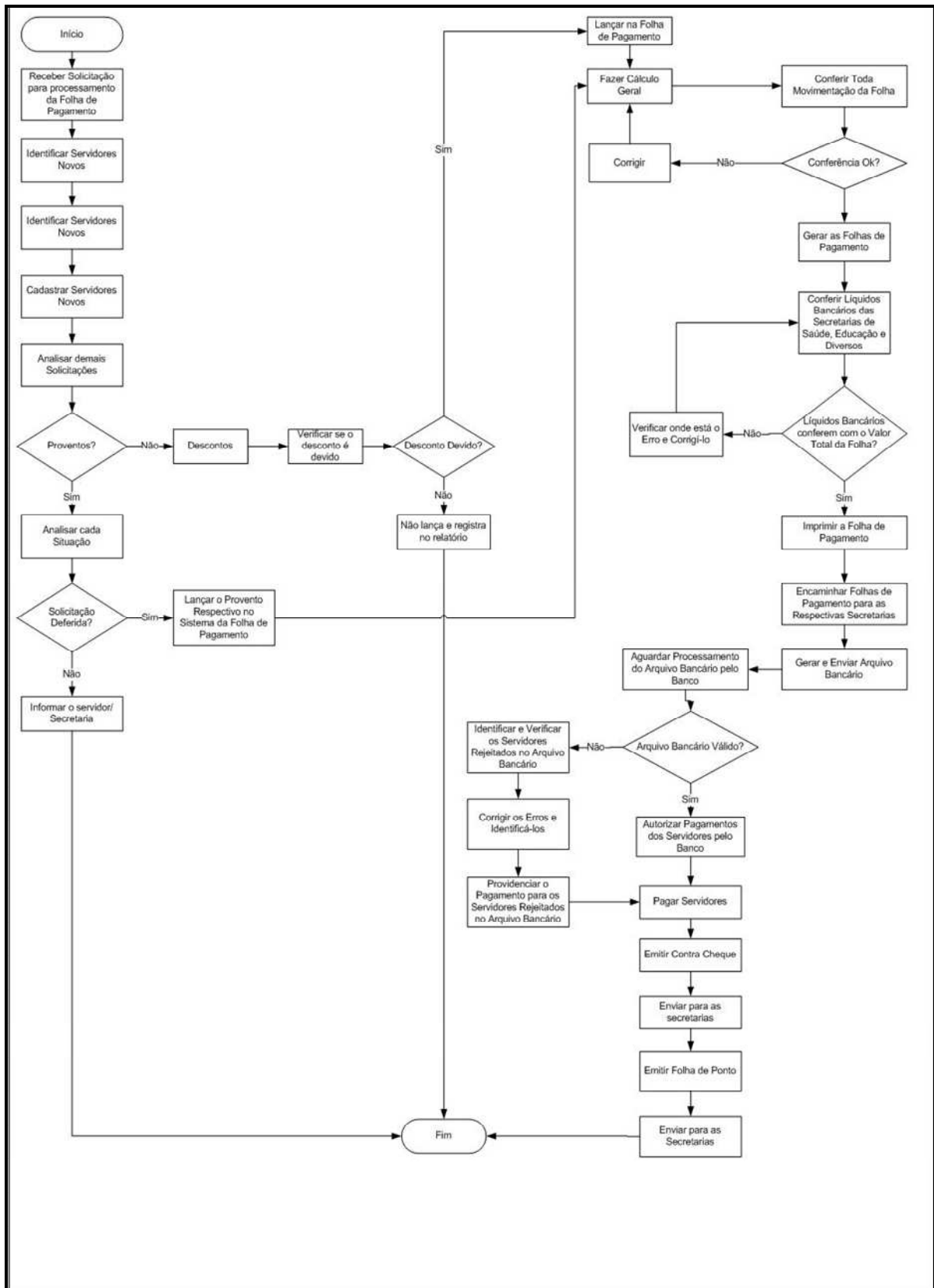


Figura 15: Fluxo Geral das Atividades da Folha de Pagamento da PMOP

Fonte: Dados da Pesquisa (Junho, 2011).

6.3. Mapeamento dos Processos

Após a etapa de definição do processo Operacionalização da folha de pagamento e seus subprocessos, foi elaborado um Mapa de processos para cada subprocesso identificado caracterizando o mapeamento do respectivo processo.

O mapa de processos foi desenvolvido com o objetivo de mapear todas as atividades, no qual foram preenchidos os seguintes campos:

- a) Título do subprocesso: nome do subprocesso;
- b) Revisão: nº de ordem da revisão do mapa de processo quando o subprocesso passar por alguma alteração relacionada com à execução e/ou quando necessário;
- c) Data do mapeamento ou a data da revisão do mapeamento;
- d) Início do processo: descrição de quando se inicia aquele subprocesso;
- e) Término do processo: descrição de quando termina aquele subprocesso;
- f) Fornecedores: relação dos fornecedores daquele processo, ou seja, aquelas pessoas ou setor que fornecem insumos para processamento da atividade;
- g) Principais entradas: relação dos principais insumos a serem processados no respectivo subprocesso;
- h) Principais atividades do subprocesso: descrição sucinta e objetiva das principais atividades desenvolvidas no subprocesso de forma a dar uma visão geral das mesmas. A descrição completa e detalhada destas atividades deve ser registrada no POP – Procedimento Operacional Padrão da SRH – PMOP.
- i) Produto ou Serviço: definição do produto ou serviço gerado pelo subprocesso após o processamento das tarefas;
- j) Clientes: relação dos principais clientes que usufruirão do produto ou serviço gerado pelo subprocesso;
- l) Requisitos do processo para entradas: descrição dos requisitos, ou seja, das condições das entradas para que não ocorram falhas no desenvolvimento das tarefas do subprocesso;
- m) Requisitos do subprocesso: indicações de como as tarefas devem ser realizadas. Normalmente, neste campo, se indica que as tarefas devem ser realizadas conforme POP e fluxo das atividades correspondentes;

- n) Requisitos dos clientes para o produto ou serviço: condições nas quais os clientes esperam receber o produto ou serviço gerado pelo subprocesso;
- o) Recursos humanos envolvidos na tarefa: principais atributos que o profissional que executa a tarefa precisa ter para desenvolvê-la de forma satisfatória;
- p) Infra-estrutura básica necessária: relação dos equipamentos, materiais e recursos necessários para o bom desempenho da tarefa;
- q) Condições do ambiente do trabalho: descrição sucinta de como dever ser o ambiente do trabalho para que a tarefa seja realizada a contento. Neste campo foram abordadas as condições ambientais relacionadas com temperatura, sonorização, ergonomia e higiene do local de trabalho;
- r) Indicadores de desempenho do subprocesso: definição de indicadores que mostrem os principais resultados do subprocesso permitindo o acompanhamento, avaliação e tomada de decisão pelos gestores responsáveis pelo processo;
- s) Documentos de referência para o processo: relação dos documentos, leis, decretos, manuais, etc., relacionados com o subprocesso;
- t) Registros gerados pelo processo: relação dos principais registros gerados pelo subprocesso de forma a comprovar a efetiva realização da tarefa.

A Fig. 16 - Mapa de Processo: “Análise para concessão de Férias Prêmio” é um dos mapas elaborados durante a execução deste trabalho.

A Fig. 17 representa o fluxo das atividades desenvolvidas no subprocesso “Análise para concessão de Férias Prêmio”.

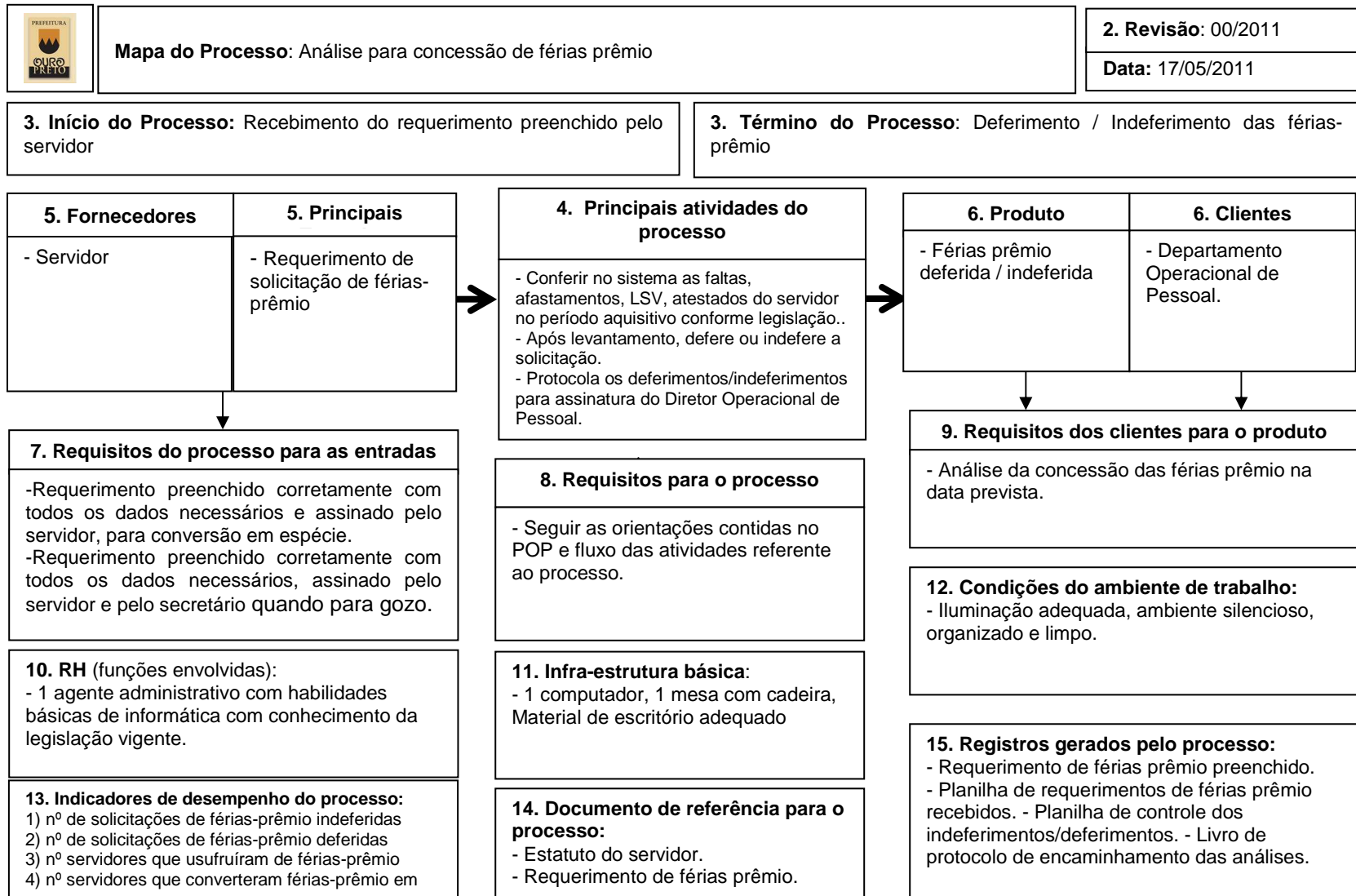


Figura 16 - Mapa de Processo: “Análise para concessão de Férias Prêmio” – Fonte: Dados da Pesquisa (Junho, 2011).

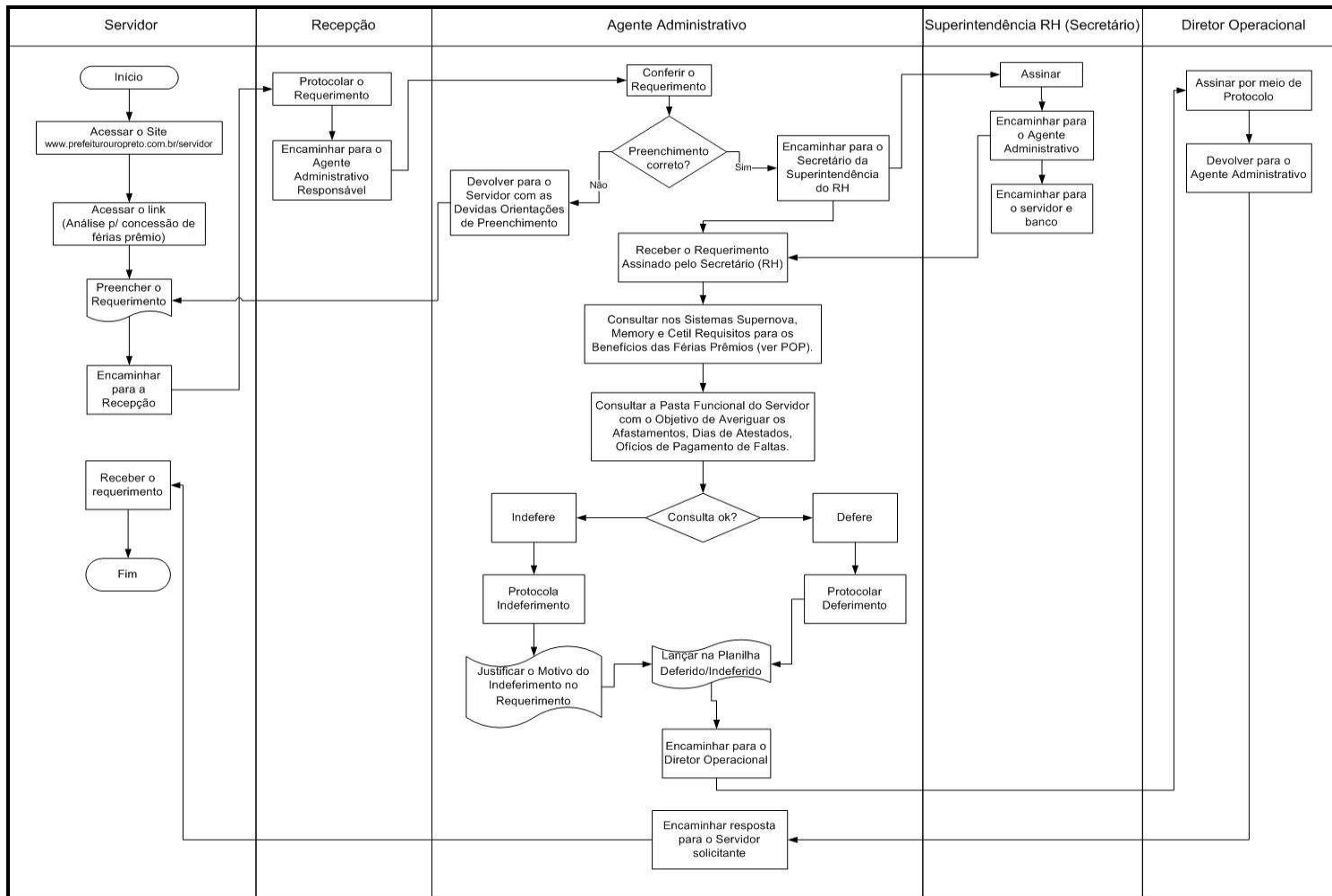


Figura 17: Fluxo - Análise para concessão de Férias Prêmio

Fonte: Dados da Pesquisa (Junho, 2011).

6.4. Indicadores operacionais de processo definidos

Durante o mapeamento dos processos, foram definidos os principais indicadores operacionais que serão medidos a partir do 2º semestre de 2011 e serão classificados inicialmente como indicadores de monitoramento, pois não existe ainda uma série histórica dos mesmos que permita o estabelecimento de uma meta para ser cumprida. Após este monitoramento, será possível avaliar cada indicador, por meio de seus resultados e a partir daí, verificar o grau de importância e a viabilidade de dar continuidade na medição e ainda estabelecer uma meta a ser cumprida.

O Quadro 2 apresenta a relação de indicadores definidos que estão listados de acordo com os subprocessos descritos no item 6.2.

QUADRO 2: Indicadores

Nº	Nome do Indicador	Fórmula	Freqüência da coleta de dados
1	% cadastros processados com erros	$\frac{\text{Nº cadastros processados com erros}}{\text{nº total de cadastros processados}} \times 100$	Mensal
	Nº de servidores admitidos	\sum Servidores contratados, efetivos e comissionados admitidos	Mensal
2	Nº de solicitações de férias-prêmio indeferidas	\sum Solicitações de férias-prêmio indeferidas	Mensal
	Nº de solicitações de férias-prêmio deferidas	\sum Solicitações de férias-prêmio deferidas	Mensal
	Nº servidores que usufruíram de férias-prêmio	\sum Servidores que usufruíram de férias-prêmio	Mensal
	Nº servidores que converteram férias-prêmio em espécie	\sum Servidores que converteram férias-prêmio em espécie	Mensal
3	Nº servidores que recebem vale-transporte	\sum Servidores que recebem vales transporte por Secretaria	Mensal
	Nº total de vales transportes distribuídos	\sum Vales transporte distribuídos por empresa	Mensal
4	Quantidade de vales transportes adquiridos	\sum Vales transporte adquiridos por empresa	Mensal
	% de vales transportes utilizados	$\frac{\text{Nº total de vales transportes distribuídos}}{\text{nº vales transportes adquiridos}} \times 100$	Mensal
5	Nº gratificações / adicional de classe multisseriada solicitadas	\sum Gratificações / adicional de classe multisseriada solicitadas	Mensal

Fonte: Dados da Pesquisa (Junho, 2011).

Nº	Nome do Indicador	Fórmula	Freqüência da coleta de dados
6	Nº de declarações emitidas	Σ Declarações emitidas	Mensal
	% erros ocorridos durante a emissão das declarações	N° de declarações emitidas com erros / n° total de declarações emitidas x 100	Mensal
7	% contra cheques emitidos com falhas	N° contra cheques com falhas / n° de contra cheques emitidos x 100	Mensal
8	Não foi definido indicador para este subprocesso.		
9	Nº lançamentos de quinquênios averbados na folha de pagamento	Σ Quinquênios averbados	Semestral
	% de quinquênios averbados com erros	N° quinquênios averbados com erros / n° total de quinquênios averbados x 100	Semestral
10	Não foi definido indicador para este subprocesso.		
	Nº servidores identificados com aulas excedentes e extensão de jornada	Σ Servidores com aulas excedentes e extensão de jornada	Mensal
11	% da folha gasto com aulas excedentes/extensão de jornada	Valor gasto com aulas excedentes e extensão de jornada / valor total da folha de pagamento x 100	Mensal
12	% servidores que não registraram o ponto corretamente	N° servidores com registro de ponto incorreto/Total de servidores x 100	Mensal
	% servidores sem freqüência	N° servidores que não enviaram a freqüência / n° total de servidores x 100	Mensal
13	Nº de erros identificados nas conferências	Σ Erros identificados nas conferências	Mensal
14	% cartas margem disponibilizadas	N° cartas margem disponibilizadas / n° solicitações de carta margem x 100	Mensal
15	Nº de empréstimos consignados concedidos	Σ Empréstimos consignados concedidos	Mensal
16	% informes de rendimentos não entregues ao servidor	N° de informes de rendimentos não entregues / n° total de informes de rendimentos emitidos x 100	Anual
17	% comprovantes de depósito da Unimed entregues no prazo	N° comprovante de depósitos da Unimed entregues no prazo / n° total de comprovantes da Unimed x 100	Mensal
18	Nº de solicitações de férias processadas	Σ Nº de férias processadas	Mensal

Fonte: Dados da Pesquisa (Junho, 2011).

Nº	Nome do Indicador	Fórmula	Frequência da coleta de dados
19	% horas extras lançadas/secretaria	$\frac{\text{Nº horas extras por Secretaria}}{\text{Nº total de horas extras}} \times 100$	Mensal
	Nº servidores com horas extras/Secretaria	Σ Servidores com hora extras/Secretaria	Mensal
	% da folha de pagamento gasto com horas extras	$\frac{\text{Valor da folha de pagamento gasto com horas extras}}{\text{valor total da folha}} \times 100$	Mensal
	% nomeações que ultrapassaram o nº de cargos	$\frac{\text{Nº nomeações de cargos comissionados e FG's}}{\text{nº cargos previstos em lei}} \times 100$	Mensal
	Nº exonerações de cargos comissionados e Funções Gratificadas (FG's)	Σ Exonerações de cargos comissionados e FG's	Mensal
20	Nº de servidores com desconto de diferença de INSS	Σ Servidores com desconto de diferença de INSS	Semestral
21	Nº de rescisões contratuais processadas	Σ Rescisões processadas	Mensal
	Taxa de rescisões processadas no mês	$\frac{\text{Nº servidores com contrato rescindido}}{\text{nº de servidores admitidos}} \times 100$	Mensal
22	% de afastamentos pelo INSS	$\frac{\text{Nº afastamentos pelo INSS}}{\text{nº total de servidores}} \times 100$	Mensal
	% de afastamentos para licença maternidade	$\frac{\text{Nº afastamentos para licença maternidade}}{\text{nº total de servidoras}} \times 100$	Semestral
	% afastamentos/INSS	$\frac{\text{Nº afastamentos pelo INSS}}{\text{total de afastamentos}}$	Semestral
	% afastamentos/Licença maternidade	$\frac{\text{Nº afastamentos para Licença maternidade}}{\text{total de afastamentos}} \times 100$	Semestral
23	Nº de solicitações de simulação de incorporação de função	Σ Solicitações de simulação de incorporação de função	Mensal
	Nº de incorporações de função processadas	Σ Incorporação de função processadas na folha em curso	Mensal
	Taxa de simulações de incorporações processadas	$\frac{\text{Nº de incorporações de função processadas}}{\text{Nº de solicitações de simulação de incorporação de função}} \times 100$	Mensal
24	Nº de LSV processadas	Σ LSV processadas	Semestral
	Nº de auxílios funeral concedidos	Σ Auxílios funeral concedidos	Anual
	Nº de solicitações de isenção de contribuição sindical	Σ Isenções de contribuição sindical processadas	Mensal
25	Nº de servidores enquadrados no Plano de Carreira/Secretaria	Σ Servidores enquadrados por Secretaria	Mensal
	Nº total de servidores enquadrados	Σ Servidores enquadrados	Mensal
	% servidores não enquadrados na data prevista	$\frac{\text{Nº servidores que não foram enquadrados}}{\text{Total de servidores}} \times 100$	Mensal
26	Nº dias de atraso na entrega da folha de pagamento	Data da entrega – Data prevista	Mensal

Fonte: Dados da Pesquisa (Junho, 2011).

Todos os indicadores foram identificados e descritos na Ficha do Indicador conforme mostramos no exemplo abaixo:

QUADRO 3: Ficha do Indicador

NOME DO INDICADOR: Nº de solicitações de férias processadas			CÓDIGO: PMOP.SRH.FPP.IND-001
DESCRIÇÃO: Este indicador mostra o nº total de solicitações de férias dos servidores da PMOP processadas mensalmente.	PROCESSO: Operacionalização da Folha de Pagamento	META: Monitoramento	POLARIDADE: Maior melhor
FÓMULA: Σ de férias processadas mensalmente			
PERIODICIDADE DE COLETA DOS DADOS: () diário () semanal (x) mensal () bimestral () semestral () anual			
Responsável pela coleta: Vânia Aparecida Lopes			
Responsável pela apuração/Divulgação: SRH/PMOP			
Setor: Diretoria Operacional de Pessoal		Responsável pelo setor: Walter F. S. Júnior	

Fonte: Dados da Pesquisa (Junho, 2011).

6.5. Definição dos documentos da qualidade correspondentes ao processo

Após o mapeamento dos subprocessos e definição dos indicadores operacionais foram estabelecidos os documentos da qualidade que orientarão a padronização dos processos. São eles:

6.5.1. Procedimento Operacional Padrão (POP): documento no qual constará como o subprocesso deve ser realizado constando a descrição e todo o detalhamento da atividade. O POP poderá ser elaborado conforme Apêndice A: Modelo de POP.

6.5.2. Fluxo da atividade: documento que descreve passo a passo, as atividades

desenvolvidas em cada subprocesso. É um documento que representa graficamente o POP se tornando um anexo deste.

6.5.3. Lista Mestra de Mapas de Processo: é uma lista na qual, são listados todos os mapas de processo elaborados com identificação do setor a que pertence, codificação e data de elaboração. O modelo de Lista Mestra de Mapas de Processos se encontra no Apêndice B.

6.5.4. Lista Mestra de Documentos: é a relação de todos os documentos elaborados para padronizar os processos, neste caso, os POP's e fluxos, no qual deve contar o nome do documento e a qual setor e subprocesso pertencem. A Lista Mestra de Documentos pode ser elaborada conforme modelo no Apêndice C.

6.5.5. Procedimento de Gestão: neste documento constarão todas as orientações sobre como elaborar documentos em geral, os POP's, os mapas de processos, indicadores e fluxos. Todo conteúdo relacionado com a formatação e padronização dos documentos será objeto do Procedimento de Gestão.

6.5.6. Lista de Registros: para cada subprocesso foram identificados os registros que fornecem as evidências objetivas de operacionalização da atividade. Eles devem ser relacionados na Lista de Registros de acordo com o Apêndice D.

6.5.7. Ficha do indicador: ficha na qual é descrito toda a especificação do indicador elaborado. Nesta ficha devem constar basicamente: nome do indicador, descrição, fórmula, a qual subprocesso pertence, meta definida, periodicidade de coleta, polaridade e responsáveis. Um exemplo de Ficha de indicador já está demonstrado no Quadro III.

6.5.8. Manual de Procedimento do Processo: compreendem o agrupamento dos mapas de processo com seus respectivos POP's, fluxos das atividades e lista de indicadores definidos para cada subprocesso.

6.6. Análise dos resultados

Após o mapeamento dos subprocessos do processo Operacionalização da Folha de Pagamento e a definição de indicadores operacionais de processo e documentos da qualidade pode se perceber uma interação mais dinâmica no setor. O desenvolvimento desta atividade permitiu um conhecimento mais completo das tarefas envolvidas no processo, que é complexo e interligado entre si.

Foram elaborados 26 (vinte e seis) mapas de processo, nos quais foram identificados todos os campos propostos. Durante a realização dos mapeamentos, os responsáveis pelos subprocessos expressaram a sua dificuldade de descrever como se desenvolve sua tarefa. Isso mostrou mais ainda a necessidade de padronizar as tarefas por meio de Procedimentos Operacionais Padrão – POP's, que além de unificar e simplificar a tarefa segundo um padrão ou modelo estabelecido, ainda permite monitorar as ações por meio da medição do subprocesso.

Com isto, foram identificados diversos indicadores que serão monitorados até o mês de dezembro de 2011 com o objetivo de se construir uma série histórica, que será objeto de análise e definição de metas para serem cumpridas no exercício de 2012. Dentre todos estes indicadores serão selecionados aqueles que serão classificados como indicadores de desempenho e de indicadores operacionais. Os indicadores de desempenho terão como objetivo mostrar os resultados das ações desenvolvidas para a melhoria dos processos.

Certamente, durante o monitoramento dos indicadores identificados, surgirão outros indicadores que, necessariamente, pelo seu grau de importância, também serão monitorados, e nada impede que estes se tornem até indicadores de desempenho por sua característica. Assim, será possível se trabalhar com um número menor de indicadores, mais consistentes, e que orientem as ações de melhoria aplicadas pela SRH-PMOP no que se refere à operacionalização da folha de pagamento.

6.7. Proposta para a implementação da Gestão por Processos

O objetivo principal deste estudo foi elaborar plano de ação para a implementação de gestão por processos em uma unidade da SRH/PMOP com vistas à melhoria no desempenho de seus processos e atividades.

A Proposta/Projeto de implementação de Gestão por Processos no processo de Operacionalização da Folha de pagamento foi elaborada com base na metodologia 5W2H sugerida por Rodrigues, 2010 e no método PDCA já citado. A metodologia 5W2H é uma ferramenta de planejamento construída a partir de uma planilha na qual são estabelecidas as colunas com os títulos originais do inglês que identificam o nome da ferramenta: What? O quê?, Why? Por quê?, Who? Quem?, Where? Onde?(geralmente descrito no “Como”), When? Quando? (Cronograma), How? Como? e How much? Quanto? (Orçamento). Esta ferramenta é muito utilizada também para o desdobramento de ações previstas em um Planejamento. Na elaboração deste Projeto não foi considerado o H que significa “How much”, ou seja, “Quanto custa”, pois não será envolvido nenhum tipo de custo na execução do projeto em questão.

Para controlar o desenvolvimento do projeto, orienta-se a utilização do ciclo PDCA, no qual as atividades propostas poderão ser planejadas (P – Plan); executadas (D – Do); verificadas (C – Check) e definidas novas ações de melhorias (A – Action). Este método pode ser aplicado em qualquer ação a ser implementada, pois mostra total eficiência em sua utilização.

A seguir, apresentamos a Proposta/Projeto ressaltando que as etapas 1: Definir missão, visão e valores da SRH; 2: Identificar os processos da SRH; 3: Identificar os subprocessos do processo Operacionalização da Folha de Pagamento; 5: Mapear os subprocessos, e 6: Identificar os indicadores operacionais de cada subprocesso já foram executadas e finalizadas com sucesso do decorrer deste estudo.

PROJETO: Implementação da Gestão por processos no Processo Operacionalização da Folha de Pagamento da Prefeitura de Ouro Preto						CRONOGRAMA																					
						2011						2012															
O QUÊ		POR QUÊ	QUEM	COMO	DATA LIMITE	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ITEM	DESCRIÇÃO					3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Definir missão, visão e valores da SRH	Para saber os objetivos da SRH	Leila Walter Josias	Escrever propostas, analisar, revisar e validar.	31/5/2011																						
2	Identificar os processos da SRH	Conhecer o que a SRH faz	Cláudia	Analisar o organograma e histórico da SRH	30/4/2011																						
3	Identificar os subprocessos do processo Operacionalização da Folha de Pagamento	Conhecer quais os subprocessos do processo em análise	Leila	Entrevistar os membros da Diretoria Operacional de Pessoal	30/4/2011																						
4	Elaborar a matriz de responsabilidades	Conhecer os responsáveis por cada subprocesso	Cláudia	Fazer uma tabela ou planilha	31/8/2011																						
5	Mapear os subprocessos	Elaborar o mapa de processos	Cláudia e Responsável	Entrevistar os membros da Diretoria Operacional de Pessoal	30/6/2011																						
6	Identificar os indicadores operacionais de cada subprocesso	Verificar se tem como medir o subprocesso	Cláudia e Responsável	Analisar os produtos identificados no mapeamento dos subprocessos	15/7/2011																						
7	Preencher Ficha de indicador	Definir o indicador	Cláudia	Descrever as particularidade de cada indicador	31/8/2011																						
8	Identificar as falhas/riscos nos subprocessos identificados	Minimizar a frequência das falhas/riscos	Responsável	Analisar o subprocesso mapeado	30/12/2011																						
9	Criar sistema de monitoramento e medição dos indicadores	Para apurar os resultados	Cláudia	Elaborar uma planilha	31/8/2011																						
10	Monitorar/Medir os indicadores	Criar série histórica	Responsável	Coletar os resultados conforme fórmula definida	31/12/2011																						
11	Elaborar método de divulgação dos resultados	Transparência	Cláudia	Gestão à vista	31/8/2011																						
12	Divulgar os resultados	Transparência	Cláudia	Gestão à vista	31/12/2012																						

Fonte: Dados da Pesquisa (Junho, 2011).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo trouxe resultados positivos para a pesquisadora, que ampliou os conhecimentos a respeito da gestão por processos, além de permitir a aplicação uma ferramenta incipiente, o mapa de processos, para mapear as atividades, que está sendo muito difundida e utilizada em organizações públicas com vistas à melhoria no desempenho da prestação de serviços públicos de qualidade ao cidadão, seja na esfera municipal, estadual e federal.

Durante a realização deste estudo, percebeu-se o grande interesse de toda a equipe da SRH/PMOP, que já planejava o desenvolvimento de um trabalho pautado nesta metodologia com o objetivo de melhorar o atendimento ao servidor da PMOP.

O estudo mostrou que é possível implementar a gestão por processos em uma atividade tão complexa quanto uma folha de pagamento de um setor público. Com o processo totalmente mapeado, a equipe poderá dar continuidade às etapas propostas, podendo chegar a um nível de excelência na sua atuação.


Outro fator importante a ser abordado é que, ao se chegar final do projeto proposto, o Setor da Folha de Pagamento da Prefeitura de Ouro Preto já se encontrará preparado para uma possível implementação de Planejamento Estratégico Institucional por meio da metodologia do Balanced Score Card.

O aprimoramento na área de modernização da gestão deve ser abordado e aprofundado, e a aplicação de novas ferramentas no planejamento de ações de melhoria é primordial para o alcance da excelência na gestão. Outras técnicas disponíveis poderão ser utilizadas como apoio à gestão por processos, desde que o foco seja mantido, melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados sociedade.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO AC. **Indicadores de Qualidade e Produtividade em Serviços de Saúde**. Rev Ind Qual Produt Ipea 1993.
- DIAS, Sérgio Vidal dos Santos. **Auditoria de Processos Organizacionais: Teoria, finalidades, metodologia de trabalho e resultados esperados**. São Paulo: Atlas, 2006
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, Por Que Processo**. Artigo publicado na Revista de Administração de Empresas - RAE - Out./Dez. 2000
- JURAN, J. M.. GRYNA, Frank M. **Controle da Qualidade: handbook – conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: Makron, 1991
- LIMA, Manoelita C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARSHALL Junior, Isnard. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Ações para a Qualidade: Gestão Estratégica e Integrada para a Melhoria dos Processos na Busca de Qualidade e Competitividade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2010.
- BARBARÁ, Saulo (Organizador). **Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda. 2008
- SCHMIDT, Alberto de Souza (UFSM); PEDROZO, Ivonete Foletto (ULBRA-SM). **Gerenciamento da Rotina na Administração Pública**. Artigo apresentado no XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção realizado em Florianópolis, Santa Catarina, de 03 a 05 de novembro de 2004.
- TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível: Qualidade na Gestão por Processos**. 1ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A: Modelo de POP

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Folha: 01 / 02
		COD:
Tarefa:		Revisão:

1. OBJETIVO

Descrever as atividades da respectiva tarefa, estabelecendo suas periodicidades.

2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Local onde o POP deve ser utilizado.

3. EXECUTANTE

Responsável pela execução da tarefa.

4. RESULTADOS ESPERADOS

Principais resultados esperados com a execução da tarefa..

5. RECURSOS NECESSÁRIOS

Materiais de escritório, equipamentos e/ou outros recursos necessários.

6. PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

Descrever sucintamente as atividades realizadas na tarefa que podem ser divididas em:

Atividades Contínuas

Atividades Semanais

Atividades Mensais

Atividades Bimestrais

Atividades Semestrais

Atividades Anuais


Atividades Eventuais

7. DESVIOS E AÇÕES NECESSÁRIAS

Descrever os possíveis desvios / erros / falhas que possam ocorrer durante a execução da tarefa e ações necessárias para correção destes desvios.

8. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Listar os principais documentos relacionados com a execução da tarefa: leis, decretos, formulários, etc.


	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Folha: 02 / 02
		COD:
Tarefa:		Revisão:

9. HISTÓRICO DAS REVISÕES/ANÁLISES

Nº da revisão/an álise	Data da revisão/a nálise	Alterações realizadas


Elaborado por:	Aprovado por:	Data aprovação:
----------------	---------------	-----------------

APÊNDICE B: Modelo de Lista Mestra de Mapas de Processo

	SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS - PMOP							
	Lista Mestra de Mapas de Processos							
Nº	TÍTULO	SETOR	SITUAÇÃO			DATA DE ELABORAÇÃO	REVISÃO	
			V	O	E			

Legenda: V - Vigente O - Obsoleto - E - Eliminado

APÊNDICE C: Modelo de Lista Mestra de Documentos

 SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS - PMOP												
Lista Mestra de Documentos												
Nº	TÍTULO	SETOR	SITUAÇÃO			DATA DE ELABORAÇÃO	REVISÃO	DISTRIBUIÇÃO				TOTAL DE CÓPIAS
			V	O	E			STI	FAZ	SAUD	EDU	

Legenda: V - Vigente O - Obsoleto - E - Eliminado

