



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO
ÁREA: GESTÃO DE PROCESSOS

PEDRO RONAN ALVES JACÓ
21301308

**ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS: UM
ESTUDO SOBRE O FLUXO DE ADMISSÃO DE CONTRATOS
TERCEIRIZADOS**

Brasília
2018

PEDRO RONAN ALVES JACÓ

ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO SOBRE O FLUXO DE ADMISSÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Raphael Leon Peres
Thomazine Brocchi

Brasília
2018

PEDRO RONAN ALVES JACÓ

**ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS: UM
ESTUDO SOBRE O FLUXO DE ADMISSÃO DE CONTRATOS
TERCEIRIZADOS**

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a
conclusão do curso de Administração
de Empresas do Centro Universitário
de Brasília – UniCEUB.

Brasília, ___ de _____ de 2018.

Banca Examinadora

Prof. (a):

Orientador(a)

Prof. (a):

Examinador(a)

Prof. (a):

Examinador(a)

Brasília

2018

Análise da eficiência da gestão de processos: um estudo sobre o fluxo de admissão de contratos terceirizados

Pedro Ronan Alves Jacó¹

Raphael Leon Peres Thomazine Brocchi²

¹ Discente do curso de Administração – UniCEUB. Email: pedro.ronan92@gmail.com

² Professor adjunto do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB. Email: raphael.brocchi@ceub.edu.br

RESUMO

O presente estudo consiste na análise da gestão de processos como aliada no contexto organizacional, aglutinando estímulos rotineiros que proporcionam uma melhoria nos procedimentos no ambiente de trabalho no que tange a celebração dos contratos administrativos de terceirizados, que se relacionam para o alcance do bom rendimento dos serviços.

O objetivo deste trabalho se configura na análise dos impactos da gestão de processos no nível de eficiência da admissão de contratos terceirizados na Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Para alcançar os objetivos foram utilizadas metodologias de caráter exploratório e qualitativo, abrangendo tanto metodologias que se baseiam nas melhores práticas de gerenciamento de processos, o *Business Process Management* (BPM CBOK), quanto à análise documental e de conteúdo para dimensionamento dos fluxos e processos existentes. Outra parte da metodologia consistiu na aplicação de entrevistas com as executoras do processo e sua respectiva gerente, para identificação de gargalos, trajetórias das atividades e comunicação entre as partes interessadas.

Como resultado, o objetivo geral foi respondido no cerne da análise dos impactos dos processos, pois abrangeram descrições detalhadas, por parte dos profissionais responsáveis, das atividades e tarefas que compõem o fluxo, mais especificamente no que contempla a análise do que é praticado atualmente na empresa e a verificação da eficiência do modelo vigente. Desse modo a pesquisa englobou pontos negativos e positivos em comparação às melhores práticas no âmbito da gestão de processos na agência, possibilitando um reconhecimento do nível de eficiência no contexto de empresas da mesma natureza legal.

Palavras-chave: Processos, Eficiência, Terceirização

1 INTRODUÇÃO

Com o advento das novas formas e relações de trabalho, a combinação entre inovação e corporativismo representam um fator determinante no meio corporativo de pequenas, médias e grandes empresas. No que tange processos e seus desdobramentos, as organizações se sentem em um emaranhado de informações e necessitam sintetizá-las da melhor maneira, conforme Harmon (2007) toda organização em seu singular pretende melhorar sua maneira de gerir o negócio atribuindo dinâmicas e atitudes reativas, com pessoas conscientizadas e dispostas a resolver problemas de diversas dimensões, conferindo valor competitivo ao vínculo empregatício dos empregados.

À luz da teoria, algumas premissas precisam ser estabelecidas para agregar melhoria contínua, conforme Gonçalves (2000) estas premissas condizem na convergência de boas técnicas no ambiente industrial nos últimos 30 anos juntamente com a aplicação desta sistemática nas empresas, desde o agrupamento de atividades até a entrega de determinado serviço ou produto.

Segundo Drucker (2012), o plano estratégico de uma empresa é extremamente necessário neste contexto em virtude das variáveis externas e internas do negócio que ela gere, dentro dele existem alguns alicerces de processos de negócios e seus respectivos fluxos permitem estabelecer um pilar de inteligência processual aliado com outros pilares como de desempenho e produtividade, conforme (ABPMP, 2013). Desta maneira a gestão de processos permite um cotidiano de aprendizagem organizacional, onde é difundida a ideia de minuciar detalhes estratégicos e *modus operandi* das empresas. Portanto, Gonçalves (2000) ressalta que todo o gerenciamento de processos serve como mecanismo de extrema vantagem para a alta gerência e para o planejamento estratégico, classificando procedimentos chaves para um plano de metas a longo prazo com foco na transformação e entrega de produtos e serviços.

Já a terceirização por um lado, um dos focos deste trabalho, é vista, conforme Carelli (2004), como uma gestão de trabalho que consiste como uma alocação das funções a serem preenchidas pela empresa contratada, assim como uma quantia de postos oferecidos no contrato, e como uma aliada estratégica da organização possibilita a utilização de propriedade física, técnica e intelectual, diferenciada do quadro de pessoal da empresa, fora do alcance tático da contratante. De acordo com

Carelli (2004), a origem do conhecimento é proveniente da empresa contratada mas pode ser disseminada no ambiente no qual o contrato está sendo gerido. Para alcançar os níveis satisfatórios no âmbito da contratação de pessoal, estas propostas de serviços administrativos constituem em uma rede de confiança e métodos para a alcançabilidade do objetivo estratégico da alta gerência da empresa em análise, caso fossem bem geridos, conforme observado pelo autor.

Com um plano bem elaborado, a seleção dos contratos se torna decisória para auxílio no cotidiano administrativo da empresa, uma vez que ela será composta por cargos de diferentes níveis, proporcionando oxigenação de novas possibilidades de trabalho no ambiente da empresa. A assertividade ou não deste arranjo nos vêm a perguntar sobre a principal questão deste trabalho: Qual a eficiência da gestão de processos no fluxo de admissão de contratos terceirizados? Para atender esse anseio, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os impactos da gestão de processos no nível de eficiência da admissão de contratos terceirizados. Este objetivo se divide em outras duas metas específicas:

- A) Analisar o atual fluxo do processo de admissão de terceirizados;
- B) Verificar a eficiência do atual fluxo.

A justificativa principal para elaboração deste trabalho é de analisar a importância do gerenciamento de processos em áreas primordiais da empresa. Já no quesito da terceirização, consiste em materializar este tipo de contrato existente, em virtude de agregar valor profissional à organização, dessa forma atendendo estrategicamente a alta gerência. Segundo Drucker (2012) as tarefas e atribuições destes empregados administrativos precisam ter uma continuidade e representam grande importância para organização, fazendo elo entre o prático operacional e gestão de tempo, convergindo em eficiência do trabalho.

O referido estudo foi realizado dentro da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), criada nos termos da Lei nº 11.080, de 30.12.2004 e do Decreto nº 5.352, de 24.01.2005. A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) foi instituída como Serviço Social Autônomo, ou seja, como pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Conceito de Gerenciamento de Processos de Negócio

Os processos, de acordo com Gonçalves (2000) consistem em em aglomerado de atividades de diferentes níveis, organizacionais, operacionais e gerenciais. Ou seja, as empresas colecionam diversos tipos de processos que correspondem a insumos a serem explorados ao máximo para agregar questões de produtividade nas organizações.

Na organização de processos a máxima é atribuir um modelo físico para produzir transformações através de desenhos e fluxos, nos quais estes possuem uma entrada, um ambiente de metamorfismo e logo após uma saída, se caracterizando assim como uma entrega daquilo que foi sintetizado. Conforme Gonçalves (2000) também é enfatizado pelo autor a importância do gerenciamento de processos no ambiente produtivo, que consiste também em salientar que todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. “Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial” (GONÇALVES, 2000, p.08). Já no contexto de *Business Process Management* constitui-se em um trabalho que gerencia procedimentos, apoia processos e entrega algo de potencial valor para os seus clientes. (ABPMP, 2013).

Ainda em conformidade com Gonçalves (2000), o gerenciamento de processos de negócio se diferencia dos conceitos de processos organizacionais e processos gerenciais, respectivamente por esses dois últimos atuarem no âmbito um suporte para a alcançabilidade interna e de caráter de suporte para os processos de negócio, ou seja, eles agem intrinsecamente de maneira interna, não agindo com intuito maior em clientes externos, porém são conjuntos de ferramentas parceiras para a gestão de processos como um todo.

Outra questão de extrema relevância é sobre a divisão e classificação dos habilitadores de processo, que de acordo com Hammer (2013) configura em cinco grandes frentes: executores do processo, modelagem do processo, indicadores, infraestrutura e dono de processo. Estes cinco ofícios correspondem ao percurso do processo e as respectivas fases do fluxo, onde a identificação das atividades e se tornam padronizadas e de fácil entendimento através de um desenho. Estas responsabilidades são atribuídas em cada etapa e são coordenadas de forma

sincronizada para configurar uma saída ou entrega de produto e serviço com um propósito eficiente.

2.2 - Evolução histórica da Gestão de Processos

De acordo com Paul Harmon (2007), o interesse organizacional com a eficiência e com bons resultados sempre representou o ponto chave de organizações tanto de fins lucrativos quanto em entidades de fins não lucrativos, dependendo de cada produto desenvolvido algumas melhorias de processos foram atrelados às linhas de produção.

Um grande exemplo disso é a fabricação de carros baseado no Taylorismo e no Fordismo, a exemplo disso pode-se citar Henry Ford, pela própria montadora *Ford Motor Company*, na era industrial no começo do século XX que enfatizado por Harmon (2007), no qual todo o processo era desenhado para que cada etapa fosse reavaliada continuamente, de forma a formatar sequências mecânicas separadas, mas que formassem uma imensa engrenagem para entrega de determinado produto no final da linha de produção.

Logo após esse período, na década de 70, as eficiências de algumas tarefas específicas do meio de produção foram determinantes para gestão de qualidade exigida dos gestores e consumidores da época. Na década de 90 a inovação em processos tomou forma como um dos principais incentivadores industriais e no meio comercial, representando segundo Harmon (2007) pelo Business Process Change correspondendo a uma melhoria contínua juntamente com agilidade no desenvolvimento de produtos e serviços. Com o advento da internet e ferramentas provenientes desta, como o *Enterprise Resource Planning* e *Customer Relationship Management*, a facilidade de sintetização de informações estratégicas se tornou imensamente tangível e competitivo.

Com a evolução da tecnologia e dos meios de produção foi possível estabelecer ligações entre gestão de sistemas e gerenciamento empresarial. Nos anos 2000 em diante, o Business Project Management se tornou uma das ferramentas para atribuição de diferencial competitivo em empresas de diversas áreas. (ABPMP, 2013)

Segundo Gonçalves (2000) o grande desafio para as organizações é integrar as diversidades de processos organizacionais, dessa mesma forma o autor ainda define que a junção coordenada entre procedimentos, tecnologia e pessoas se

caracteriza como processos empresariais, (GONÇALVES, 2000), ou seja processos como ações ordenadas e sincronizadas.

De acordo com Harmon (2007) o BPM, *Business Process Management*, se configura em três grandes esferas: *process improvement*, *process re-design* e o *process reengineering*, que remodelaram o novo século em termos de inteligência organizacional, pois atendiam demandas internas a curto e a longo prazo, estabelecendo níveis táticos e estratégicos para cada etapa dentro das linhas produtivas, representando melhoramentos, remodelagem de fluxos e reengenharia de processos, devido às variáveis de tempo e de contexto das empresas.

2.3 - Conceito de Terceirização

A pesquisa em epígrafe corresponde à convergência destes dois temas, tanto processos quanto a terceirização, este último caracterizado segundo Carelli (2004, p.44) como contrato formal, de natureza jurídica entre empresas de mesmo ramo finalístico ou concomitante. Neste contexto o conceito de terceirização se encontra na possibilidade de correlação com a manutenção dos processos vigentes na empresa, ou seja, a possibilidade de nexos com a eficiência do serviço em si, pois equivale a uma força de trabalho diferenciada que a partir de um momento de celebração de contrato surge como aliada da empresa contratante. Ambos os conceitos se instituem no fato de desenvolver atividades que se auto relacionam, pois estão inseridos no mesmo ambiente, buscando melhorias contínuas no ecossistema organizacional. Ainda de acordo com Carelli (2004, p. 44), a terceirização é a transferência de performance de trabalho para outra empresa especializada, onde essa atividade é processada de maneira conjunta ou autônoma, dependendo do contrato que a rege, porém com o devido conhecimento e experiência funcional. Cabe ressaltar que Carelli (2004) enfatiza que a alocação de trabalhadores e sua respectiva mão-de-obra caracteriza-se como uma interpretação do conceito, representando um significado mais específico referente à terceirização.

Segundo Furno e Gomes (2015) a terceirização se baseia na relação entre duas empresas e um empregado, mais especificamente, segundo os autores, o conceito pode-se esmiuçar em duas maneiras, uma que complementa a outra, a primeira realizando serviços específicos no âmbito produtivo da empresa contratante, ou seja, demandando parte da empresa terceira também como parte da produção, e

outra maneira consiste em terceirizar atividades dentro do corpo funcional da própria empresa, como limpeza, segurança, entre outras atividades específicas.

2.4 - Conceito de Eficiência

Já a eficiência consiste em realizar as coisas premeditadas da maneira correta, ou seja, proceder uma série de feitos de uma forma que tenha sentido para o ambiente em que os processos foram planejados (DRUCKER, 2012). A eficiência por sua vez é distinta da eficácia e da efetividade, que apesar de não representar a essência deste trabalho, estes dois últimos termos se referem quase que exclusivamente à entrega e a percepção de quem recebe de fato recebe o resultado do serviço programado, seja ele de cumprimento de alguma meta estabelecida ou não.

Portanto a eficiência, conforme Hammer (2013) se caracteriza pelo procedimento mais assertivo e racional para o alcance de determinado objetivo, não necessariamente ligado à resistência dos fatores em si, mas com foco na manipulação mais econômica de recursos para entrega de algo tangível aos interessados, dessa forma a eficiência se caracteriza pelo caminho mais positivo em termos de rendimento para obtenção de certa finalidade designada.

3 MÉTODO

A natureza desta pesquisa será de caráter exploratória, do tipo qualitativo. Para atender os anseios deste trabalho o autor utilizou livros acadêmicos estimados no meio tradicional para atribuir o viés de uma metodologia de caráter exploratório, do tipo qualitativo. Através de entrevistas com os empregados responsáveis pelo cotidiano de trabalho, juntamente com análises no âmbito documental e de conteúdo, tornou-se factível conduzir dados para o âmbito comparativo e interpretativo, onde foi possível contrastar dados no que tange gerenciamento de processos e sua eficiência dentro da organização.

A pesquisa foi realizada na ABDI, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, que compõe o Sistema S do Governo Federal, e ao lado de confederações, associações e outros institutos, atua através de serviços nos quais impactam diretamente o mercado e desenvolvimento da indústria no Brasil. Seu principal objetivo é desenvolver ações estratégicas para a política industrial, promovendo o investimento produtivo, o emprego, a inovação e a competitividade da indústria brasileira, dessa forma a agência preza pela aquisição de competências e

compartilhamento no âmbito da articulação público-privada e inteligência industrial do país.

Vale citar também que a agência em termos de provimento é regida pela CLT (Consolidação de Leis do Trabalho) e o ingresso para fazer parte do corpo funcional da empresa é por meio de processo seletivo específico para cada cargo exigido.

3.1 - Pesquisa Exploratória.

Através da pesquisa exploratória iremos analisar a eficiência da contratação direta de profissionais para atuarem no corpo funcional da empresa em questão, observando e descrevendo de maneira valorativa os aspectos de aplicabilidade dos processos já existentes no ambiente. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2008), caracteriza-se por ter a finalidade esclarecedora dos fatos e conceitos, atribuindo hipóteses que sejam mais congruentes no âmbito de pesquisa e que os problemas formulados sejam também mais pertinentes ao assunto qualitativo do material ainda pouco explorado, exigindo que seja estabelecida argumentações com que envolvem todos os fatos. Conforme ainda afirma Gil (2008), os levantamentos e discussões levam ao caráter aproximativo do objeto em análise.

Ainda segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória corresponde a um conceito mais abrangente, apesar de ser um entendimento de viés genérico, exige que o autor traga o maior esclarecimento possível na pesquisa, delimitando mecanismos e ferramentas que identifiquem uma conclusão mais embasada de suas teorias, entrelaçando com outras teses e problemas analisados anteriormente por outros autores. Isso o leva a um produto final que deriva dos elos estabelecidos entre as delimitações dos estudos e argumentações técnicas.

3.1.1 - Entrevista estruturada individual

De acordo com Gil (2008), a entrevista estruturada de caráter individual, consiste em um questionário com perguntas fechadas e diretas, propiciando uma rapidez na coleta de dados para determinada explicação de um processo, dessa forma instrumentaliza o entrevistador para formulação de hipóteses baseado nas respostas do entrevistado. As perguntas devem aproximar o leitor ao objetivo final da entrevista em conformidade com a finalidade da atividade, de maneira que ele responda intrinsecamente aquilo que lhe foi perguntado. Porém segundo Gil, é necessária uma contextualização e explicação sobre a função dos questionamentos para os

entrevistados, para que durante a conversação o cerne do questionário não se perca. Ainda em consonância com Gil (2008), no que tange a formulação do roteiro de entrevista, é necessário bastante conhecimento prévio do objeto em análise para que as respostas atendam os anseios da pesquisa.

3.1.2 - Análise documental

A análise documental consiste em extrair de certos documentos, informações e dados relevantes para o problema de pesquisa proposto. De acordo com Pimentel (2001), esse processo de exploração de documentos para atingir objetivos de pesquisa é compreendido como uma garimpagem de informações, para estabelecer uma ordem entre elas e chegar a uma interpretação adequada para si, ou seja, os dados de documentos relevantes dentro do ambiente em análise, seja um documento arquivado, perfeitamente classificado ou de fácil acesso, potencialmente se transformam em informações importantes para a composição da pesquisa e representam insumos para a confecção da mesma.

3.1.3 - Análise de conteúdo

A análise de conteúdo, segundo Campos (2004), equivale-se à interpretação de determinado documento e a inferência de conclusões a partir de seus conteúdos, decodificando-os de maneira bem específica, na qual a informação sintetizada no conteúdo, retirada de textos de diferentes níveis, atenda seu requisito de pesquisa. Ainda segundo o autor, a inferência de afirmações acerca de algum tema de pesquisa, assim como a frequência de termos, palavras, contextos, desenhos e quadros que se externalizam na análise, tornam a manipulação de conteúdo mais assertiva para o pesquisador.

3.2 - Procedimentos Empíricos

Análise do processo de admissão de pessoal dos contratos terceirizados consistiu em entrevistas com o responsável pelo processo diariamente e o responsável por modelar o atual fluxo do processo, com a composição de três indivíduos entrevistados e um entrevistador, de caráter qualitativo, assim como análise documental do processo e de conteúdo dos fluxogramas referentes às principais atividades.

Na pesquisa em epígrafe utilizamos uma entrevista estruturada que se baseia no formulário AS IS (o que é, o que acontece), constante no BPM CBOOK, onde algumas variáveis do processo são questionadas pelo entrevistador e o entrevistado responde baseado nas experiências do cotidiano de trabalho. Foram realizadas dez perguntas fechadas e as respostas repartidas em três esferas: sim, não, sendo que em algumas respostas foi necessária a contextualização de um detalhamento sobre os procedimentos para identificação de pontos positivos e negativos existentes no processo. Além disso também foi realizada análise documental e de conteúdo dos fluxos existentes no que tange todo o processo de admissão e suas ramificações.

A entrevista foi feita através de uma pesquisa de estrutura padrão, alguns questionamentos simples foram colocados para os entrevistados, divididos em perguntas para buscar uma caracterização subjetiva à matéria analisada. As dez perguntas procuraram de maneira qualitativa, alcançar alguns anseios como saber se o processo está sendo executado dentro da empresa, demonstrando uma ligação direta com o que é praticado no cotidiano de trabalho. A partir disso também averiguou-se, através de análise documental se a documentação é válida e foi difundida da maneira correta aos empregados responsáveis, atribuindo conhecimento sobre todas as fases do processo, da mesma forma avaliamos se possui uma modelagem ou desenho que represente a orientação do processo, instruindo de maneira didática e funcional configurando uma entrada, uma transformação e uma entrega, levando ao conhecimento geral da organização a compreensão, formalização e comunicação entre os principais elementos do negócio.

Destacou-se que o processo é regulado por alguma regra ou norma vigente, ou seja, possuindo alguma norma que se baseie totalmente no âmbito teórico e prático, atribuindo credibilidade ao modelo adotado pela empresa. Também se questionou para os entrevistados se durante a modelagem do processo foi utilizado alguma ferramenta ou sistema, pois existem métodos diferentes para a leitura do processo e seu desenho. Identificamos alguns indicadores existentes no processo, questionando se a empresa avaliou e atribuiu alguns indicadores dentro do fluxo.

Outro aspecto importante que foi observado tange os gargalos existentes no fluxo do processo, pois no cotidiano como gerente do processo a responsável consegue identificar alguns vícios e funis que se referem a mudanças não gerenciadas pelo dono do processo. Dessa forma também foi necessário verificar necessidade de atualização do atual processo, com uma análise de verificação do passo a passo do

atual fluxo de admissão de terceirizados, ou seja, dividindo em três atividades essenciais para a composição do processo e tarefas dentro de cada etapa, nesta parte em especial analisamos se existe ou não essa divisão. E por último se há alguma avaliação sobre os resultados alcançados, pois agregaria melhoria contínua ao processo de admissão de terceirizados.

No que tange o roteiro de entrevistas, seguem as perguntas abaixo:

- O processo de admissão está sendo executado?
- O processo em questão está documentado?
- O processo possui fluxograma desenhado?
- O processo é regulado por alguma norma? Interna ou externa?
- O processo é apoiado por uma ferramenta ou sistema? Qual?
- O processo possui indicadores? Quais?
- Há algum tipo de gargalo que comprometa o processo?
- O processo necessita de alguma atualização ou redesenho?
- "Há algum monitoramento ou avaliação sobre os resultados (no que tange à custos e eficiência) que foram alcançados ao final do processo?"
- Qual o passo a passo do processo atual?

A seleção dos entrevistados se deu por critérios de responsabilidade do processo, ou seja, com os respectivos donos dos processos, caracterizado também como executores, e o gerente do processo, que asseguram o alcance de expectativas e funcionamento dos procedimentos operacionais padrões. Segundo o ABPMP (2013) esta linha de frente é composta por três pessoas que intrinsecamente participam da confecção e execução do fluxo do processo de admissão de terceirizados, mais formalmente duas delas caracterizadas como donos do processo e uma gerente do processo também neste contexto designado como representante funcional do processo, respectivamente.

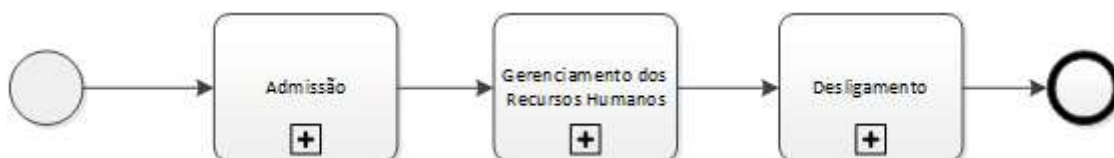
a) Duas empregadas alocadas no RH da empresa (executoras).

b) Uma empregada alocada na área de Planejamento (gerente do processo).

No final do procedimento foi possível fazer uma relação com as três entrevistas e estabelecer diferenças nas práticas dentro do fluxo. As respostas configuraram uma interação ao que foi modelado para o processo, em associação com o que é praticado na empresa em termos de admissão.

3.3 - Procedimentos Analíticos

Conforme análise documental e de conteúdo no que tange os processos vigentes nas empresas, assim como os questionamentos aplicados aos entrevistados foi possível chegar a uma convergência entre as informações em questão. O cerne do processo é emoldurado através do seguinte diagrama:



Fonte: elaborado pelo autor

O gerenciamento de recursos humanos se torna objeto da análise em questão em busca da elucidação do problema principal da composição deste trabalho. Dentro deste gerenciamento de recursos humanos existe o processo de admissão de terceirizados e seus desdobramentos, conforme análises documentais e de conteúdo. Já as entrevistas consistiram em identificar a eficiência do fluxo já existente no que tange processo de admissão de empregados terceirizados, segue abaixo:

3.3.1 - Entrevista – Executora 1 (Dona do Processo) - Perguntas mais relevantes:

- O processo é regulado por alguma norma? Interna ou externa?
- O processo é apoiado por uma ferramenta ou sistema? Qual?
- O processo necessita de alguma atualização ou redesenho?
- Há algum monitoramento ou avaliação sobre os resultados (no que tange à custos e eficiência) que foram alcançados ao final do processo?

3.3.2 - Entrevista – Executora 2 (Dona do Processo) - Perguntas mais relevantes:

- O processo em questão está documentado?
- O processo possui fluxograma desenhado?
- O processo é regulado por alguma norma? Interna ou externa?
- O processo possui indicadores? Quais?
- Há algum tipo de gargalo que comprometa o processo?
- O processo necessita de alguma atualização ou redesenho?

- Há algum monitoramento ou avaliação sobre os resultados (no que tange à custos e eficiência) que foram alcançados ao final do processo?"

3.3.3 - Entrevista – Gerente do Processo - Perguntas mais relevantes:

- O processo em questão está documentado?
- Há algum tipo de gargalo que comprometa o processo?
- O processo necessita de alguma atualização ou redesenho?

3.3.4 - Questão 10 - Qual o passo a passo do processo atual?

Nesta segunda parte do roteiro de entrevista consta-se o passo a passo do processo, uma das perguntas do roteiro de entrevista, que será explicada no item 4, mais especificamente a última questão do roteiro. Foi constatada a divisão do processo em três grandes atividades e suas respectivas tarefas no fluxo, são eles: Gestão do Contrato, Requisição de Postos de Trabalho e Dispensa de Postos de Trabalho. Os fluxos constam no anexo:

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 - Resultados - 1ª parte

A partir de uma análise de conteúdo em relação aos fluxos estabelecidos no trabalho, juntamente com os donos do processo e sua respectiva gerente, para configurar o passo a passo do processo, foram constatados quais são as principais etapas para execução do processo. Estas etapas foram descritas conforme a vivência de cada profissional. Os dois primeiros, executores do processo, descreveram o fluxo de maneira mais simples, conforme o que acontece no cotidiano. Em contraponto a isso a descrição por parte da gerente de processo foram fracionadas em atividades e tarefas correspondentes, nas quais foram divididas em três diferentes partes, conforme elencado abaixo:

4.1.1 - Dono do processo nº 01 - Atividades elencadas pelo executor:

- 1) Área demandante solicita profissional terceirizado mediante formulário de solicitação de pessoal;
- 2) O formulário deverá estar devidamente assinado pelo solicitante e chefia imediata;
- 3) Área demandante encaminha solicitação assinada ao RH;
- 4) RH entra em contato com a empresa responsável para enviar profissionais com o perfil solicitado;
- 5) RH recebe o profissional encaminhado e o conduz ao posto de trabalho.

4.1.2 - Dono do processo nº 02: Atividades elencadas pelo executor:

- 1) Licita empresa pelo menor preço;
- 2) Contrata terceirizados;
- 3) Aloca na empresa contratante, conforme demanda das áreas.

4.1.3 - Gerente do Processo:**Atividade 01 – Gestão do contrato**

- 1) O processo de gestão tem início com a assinatura do contrato entre as partes;
- 2) Após contrato assinado entre as partes, o RH inicia o processo de requisição de postos de trabalho (a ser detalhado na atividade 2);
- 3) Com a ocupação dos postos de trabalho, a empresa envia ao RH a Nota Fiscal, referente ao mês anterior, juntamente com a documentação comprobatória;
- 4) O RH confere cada item da documentação;
- 5) O RH Identificando falhas, devolve à empresa terceirizada para devidos ajustes;
- 6) Após ajustes, a empresa terceirizada encaminha novamente a Nota Fiscal com a documentação e o fluxo segue conforme abaixo;
- 7) Não havendo falhas, o RH atesta a Nota Fiscal;
- 8) O RH anexa a documentação no processo do contrato, juntamente com a Nota Fiscal;
- 9) O RH envia o processo para a área de Contratos para análise do valor firmado em contrato, via SIG;
- 10) A área de Contratos recebe e analisa a documentação;

- 11)A área de Contratos envia a documentação à Contabilidade para efetuar o cálculo dos impostos, via SIG;
- 12)A Contabilidade recebe, confere e efetua os cálculos dos impostos;
- 13)A Contabilidade envia a documentação ao Financeiro para pagamento;
- 14)O Financeiro recebe e efetua o pagamento;
- 15)O Financeiro envia o último volume do processo para arquivo no Protocolo com o comprovante de pagamento;
- 16)O Protocolo finaliza esta etapa juntando o último volume aos demais volumes do processo e a atividade se repete a cada mês.

Atividade 2 - Requisição de postos de trabalho

- 1) Conforme demanda das áreas da empresa, o RH requisita a contratação de postos de trabalho por meio de formulário de requisição de pessoal, bem como da indicação do espaço físico que o empregado irá ocupar;
- 2) O RH colhe assinatura da Gerência de Gestão no formulário;
- 3) Após assinado pela Gerência de Gestão, o RH envia e-mail para a empresa terceirizada detalhando o perfil desejado;
- 4) A empresa terceirizada envia opções de currículo para seleção da RH juntamente com a área;
- 5) O RH recebe os currículos;
- 6) O RH envia currículos para a área demandante;
- 7) A área demandante recebe currículos;
- 8) A área demandante escolhe o currículo, que mais se adequa ao perfil desejado;
- 9) A área demandante informa ao RH o currículo selecionado;
- 10)Após escolha da área, o RH envia resposta à empresa terceirizada para dar andamento na contratação;
- 11)A empresa terceirizada responde ao RH, confirmando contratação e informando data de início;
- 12)O RH informa à área demandante a data de início de atividades;
- 13)O RH recebe empregado na data agendada;
- 14)Com a apresentação do empregado, o RH demanda chamado para TI solicitando máquina, login e senha;
- 15)Na sequência o RH envia e-mail à área de serviços solicitando cartão de acesso;

- 16) De imediato, o RH apresenta o empregado à área de lotação;
- 17) O RH agenda a ambientação destinada a empregados terceirizados, preferencialmente para o primeiro dia;
- 18) O RH envia dados e fotos para a comunicação para devida divulgação na casa;
- 19) O RH realiza ambientação.

Atividade 3 - Dispensa de postos de trabalho

- 1) Cabe ao gestor do empregado, juntamente com o RH realizar o feedback com o mesmo, no ato da dispensa (especialmente nos casos nos quais o empregado não atendeu às expectativas);
- 2) A área de lotação do empregado comunica ao RH e formaliza por e-mail a dispensa, informando se haverá substituição ou não;
- 3) Se houver substituição, a área demandante envia o formulário à RH;
- 4) O RH recebe o formulário e o processo de requisição de postos de trabalho segue o fluxo já estabelecido (itens 2 a 19 da atividade 2);
- 5) Se não houver substituição, o RH solicita à TI, via chamado, o cancelamento de e-mail e demais acessos aos sistemas da casa;
- 6) O RH solicita ao Protocolo o cancelamento do acesso às instalações da empresa, devolvendo o cartão de acesso às instalações;
- 7) O RH exclui o perfil do empregado na Intranet;
- 8) O RH devolve o posto para a empresa terceirizada, por meio de ofício, com recebimento protocolado;
- 9) O RH recebe cópia do ofício protocolado com recebimento da empresa terceirizada;
- 10) O RH anexa o ofício protocolado ao processo e envia-o para arquivo no Protocolo.

4.2 - Resultados - 2ª parte

Ao analisar as entrevistas, as executoras do processo, empregadas lotadas no RH, descreveram o passo a passo do fluxo de forma mais simplista em comparação com a análise feita juntamente com a gerente do processo. Conforme resposta da executora 2: “Sim. Existe um processo que formaliza a contratação da empresa prestadora de serviços, mediante licitação”. Quanto aos fluxos a executora 2 também

respondeu: “Sim. Seguem normas estabelecidas em Procedimentos Operacionais para contratação de empresa prestadora de serviços”. Já a gerente do processo, que faz parte da área de planejamento, entende: “Sim. Fluxo do processo e detalhamento das atividades”. Vale citar que a descrição no qual a gerente do processo se refere é estritamente relacionada aos fluxos e atividades descritas detalhadamente no item 4.1 acima, um dos focos deste trabalho, ou seja, a gerente compreende que os fluxos e suas respectivas atividades se configuram como processo documentado. Já as executoras, donas do processo, entendem as normas e procedimentos operacionais como tal, abrangendo poucas etapas para atender o anseio da admissão, ainda segundo a executora 2 tange simplesmente como: “Norma interna – Procedimentos Operacionais de contratações”. Neste sentido identifica-se um gap no entendimento do que é de fato o processo de admissão de terceirizados e sua respectiva materialização, tanto entre quem lida com as atividades diariamente, quanto quem a modelou e difundiu baseado no BPM CBOK.

O interesse ao atribuir melhores práticas em termos de gerenciamento de processos em sua essência foi bom, mas a principal área que lida com o ciclo de vida do processo não a compreende dessa maneira, parte por falta de conhecimento técnico de processo, mas também parte por falta de informações fidedignas por parte da área de planejamento, configurando uma falta de planejamento nesse contexto. Conforme Gonçalves (2000), é de extrema relevância que as etapas do processo fiquem realmente claras para os atores envolvidos nos procedimentos, sejam eles documentados de modo convencional em arquivos, sejam eles em formato de painel físico no escritório, algo tangível e que represente sua funcionalidade no ciclo de vida da empresa.

Os fluxogramas desenhados que consta nos anexos I, II e III correspondem a três atividades específicas no que tange admissão de terceirizados: gestão do contrato, requisição de postos de trabalho e dispensa de postos de trabalho. Vale citar que estas etapas já foram contempladas e difundidas em seu momento inicial na agência, em conformidade com o ABPMP (2013) no que tange a padronização do processo no molde AS IS. Neste sentido a executora 2 e a gerente do processo responderam respectivamente esse ponto, destacando que o processo necessita de: “Melhoria no fluxo”, esta referente totalmente a uma falta de informação por parte da área de planejamento do que é vigente, e “A melhoria de processo precisa ser implementada, conforme mapeado”. De acordo com Harmon (2007) a qualidade de

serviços de determinado processo é uma combinação entre a saída e o fluxo que o regem, quem planeja e executa, assim como o entendimento dos funcionários referente à toda estrutura necessária para entregar algum serviço, nesse sentido as normas dos procedimentos operacionais não lidam com a eficiência no âmbito diário.

Pode-se identificar que a qualidade e eficiência do processo já pode ser prevista por meio de processo licitatório da agência, porém este último não corresponde ao foco do trabalho, pois a licitação em si não garante eficiência ao longo do contrato, somente atesta as devidas comprovações legais no ato da celebração contratual. Apenas ao decorrer do contrato, a manipulação e manutenção dos terceirizados em si e suas variáveis do processo servirão de insumo para aferir sobre os detalhes do cotidiano de trabalho, logo, é necessário que as áreas que lidam com a contratação se comuniquem de maneira assertiva para uma boa manutenção destes empregados contratados, de acordo com a executora 1: “A contratação do quadro de terceirizado acontece mediante processo licitatório, conseqüentemente, contrato de prestação de serviços dispondo todas as condições contratuais como: quantidade vagas, salários, perfil dos profissionais, benefícios e prazos”. Em conformidade com o Gonçalves (2000) é necessária uma manutenção contínua dos conhecimentos dessas metodologias para alcance dos objetivos principais do processo, e não os aperfeiçoar de maneira errônea e desconexa com a realidade da empresa.

Outro gap identificado é o da falta de comunicação, tanto interna, que foi evidenciada por não ser realizada pela gerente do processo e sua respectiva área. Quanto externa, que ocorre somente por uma ferramenta, em conformidade com a executora 1: “As tratativas das contratações são realizadas entre o RH da empresa e o RH da empresa contratada, sempre por e-mail”.

No que tange o conhecimento sobre os diversos contratos geridos em áreas da agência, conforme ainda a executora 1 não há monitoramento do fluxo e o redesenho, a área de planejamento neste caso como detentora da informação não difunde para a agência de forma clara e concisa, neste caso o processo teria que abranger: “Acompanhamento de demandas por área e gestão orçamentária”, e de acordo com a executora 2 o gargalo mais evidente é: “Não possuir um preposto dentro da empresa para facilitar as demandas dos terceirizados via empresa contratada.” Já para a gerente do processo, o gargalo constatou-se como: “A área de gestão de pessoal não tem conhecimento dos contratos, quem trabalha por qual empresa, quando iniciou as atividades, ou quando há a troca ou movimentação do prestador de serviço. Não tem

controle de horário, atividades. ” Para exemplificar, nos fluxos já desenhados, que constam nos anexos I, II e III, existem algumas pré determinações que colocam o RH como responsável imprescindível e principal agente estratégico no âmbito de informações referentes aos contratos, porém na prática alguns contratos são celebrados por outras áreas e sequer são repassados ao RH, essa informação vai totalmente a descontrolo com o equilíbrio estipulado, pois de acordo com Drucker (2012) a eficiência depende muito da atribuição entre diferentes áreas e diretrizes pré estipuladas no âmbito organizacional.

No que tange ao fluxo de processos vale citar que a etapa de monitoramento e avaliação de resultados existe e corresponde somente ao envio de documentos comprobatórios mensalmente pela empresa contratada, em consonância ao que foi respondido pela executora 2: “Sim. Através da fiscalização do contrato e das demandas solicitadas. Outra maneira de fazer o monitoramento é verificando se a empresa tem cumprido com todas as obrigações (ao enviar os documentos comprobatórios para pagamento do faturamento) ”. Esta tarefa já está prevista e corriqueiramente é revista pelos profissionais responsáveis pelo RH. Conforme evidenciado abaixo existem ligações previstas no âmbito do gerenciamento de processos no ABPMP (2013), convergindo alguns itens intrínsecos às melhores práticas, conforme evidenciado pela executora 2 o processo possui alguns indicadores como: “Agilidade e rapidez nas contratações, e baixa rotatividade.”. Isso tem como ser destrinchado pela análise documental, item 4.3 abaixo, no qual se dividiu em: objetivo, áreas executoras e envolvidas, responsabilidades, valor percebido do produto do processo e outros objetivos estratégicos vinculados.

4.3 - Análise Documental do Processo (AS-IS)

A identificação do processo, de seus elementos cruciais e estabelecer o acordo de nível de serviço que confere como compromisso assumido pelas partes, atribuindo relevância da área de RH em relação ao processo, foram fundamentais para entender o trabalho atual do RH em uma relação direta com o empregado terceirizado e seu elo com a empresa contratada. A análise documental consta no apêndice de nº 02.

4.3.1 - Descrição do monitoramento por parte da contratante (insumo):

- 1) Nota Fiscal;
- 2) Planilha com demonstrativo de glosas;

- 3) Prova de regularidade para com a Seguridade Social – INSS (certidão, negativa de débitos ou positiva com efeito de negativa);
- 4) Guia de recolhimento do INSS juntamente com o comprovante de pagamento, referente ao mês anterior ao faturamento;
- 5) Prova de regularidade para com Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS (certidão negativa de débitos ou positiva com efeito de negativa);
- 6) Guia de recolhimento do FGTS juntamente com o comprovante de pagamento, referente ao mês anterior ao faturamento;
- 7) Prova de regularidade para com Receita Federal (certidão negativa de débitos ou positiva com efeito de negativa);
- 8) Cópia dos comprovantes de pagamento de salários no prazo previsto em Lei, referente ao mês anterior;
- 9) Comprovantes dos agendamentos dos pagamentos dos salários referentes ao mês atual;
- 10) Comprovante de pagamento do vale transporte com relação nominal;
- 11) Comprovantes de pagamento dos auxílios alimentação e refeição com relação nominal;
- 12) Comprovantes de pagamento dos Planos de saúde (Sindicato e AMIL em todas as suas linhas com relação nominal);
- 13) Comprovante de pagamento do Plano Odontológico (Sindicato e AMIL e relação nominal com relação nominal);
- 14) Comprovante de pagamento do 13º salário (no mês que houver);
- 15) Folhas de ponto acrescida dos atestados médicos e e-mails das chefias imediatas autorizando a realização de horas positivas e negativas, quando houver;
- 16) Comprovante de concessão de férias e correspondente pagamento do adicional de férias, na forma da Lei (no mês que houver);
- 17) Comprovante de realização de exames admissionais e demissionais e periódicos, quando for o caso;
- 18) Eventuais cursos de treinamento e reciclagem que forem exigidos por lei;
- 19) Outros documentos que demonstrem o cumprimento das obrigações contidas em convenção coletiva, acordo coletivo ou sentença normativa em dissídio coletivo de trabalho e;

20) Outros documentos que demonstrem o cumprimento das demais obrigações dispostas na CLT em relação aos empregados vinculados ao contrato.

4.3.2 - Acordo de Nível de Serviço – ANS

- a) Após entrega da nota fiscal a ABDI tem 5 dias úteis para efetuar o pagamento, desde que toda a documentação (insumos) esteja em dia;
- b) Nos casos de afastamentos do empregado a empresa deverá encaminhar substituto. Não encaminhando, o valor correspondente deverá ser glosado na fatura do mês correspondente;
- c) As substituições por afastamento serão realizadas a partir do momento que o gestor da área manifestar interesse ao RH;
- d) O RH informa à empresa terceirizada a necessidade ou não de substituição;
- e) O RH é responsável por receber dos empregados as justificativas de faltas ou atrasos e entregá-las mensalmente à empresa terceirizada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo se constatou como um breve espelho sobre o que acontece dentro empresa em análise, no âmbito de trazer uma justificativa da celebração dos contratos administrativos em relação ao alcance do bom rendimento dos serviços, agregando ao corpo funcional uma diminuição de gastos desnecessários de energia nas relações de trabalho.

Uma das principais constatações do trabalho foi a necessidade de reorganizar o fluxo, para que se configure como algo conciso e claro para os empregados responsáveis no que tange o processo, tanto para a tomada de decisões quanto para gerenciamento de atividades rotineiras na empresa. A boa comunicação entre as áreas demandantes também foi verificado como algo determinante para o bom rendimento dos serviços nas admissões de terceirizados. O objetivo geral consistiu na análise dos impactos da gestão de processos no nível de eficiência da admissão de contratos terceirizados e foi atendido no sentido de trazer demonstrações claras como descrições por parte das executoras do fluxo e o passo a passo especificado pela gerente do processo. Alguns gaps relacionados ao elo entre a área de planejamento e recursos humanos foram pontuados no sentido de responder e atender os anseios

dos objetivos específicos, que se configuraram como análise do fluxo atual e verificação da eficiência nos processos.

Apesar de alguns desencontros, no que tange procedimentos operacionais e fluxo da contratação de pessoal terceirizado, a empresa realiza o processo de admissão de forma célere, garantindo a qualidade necessária para o contexto atual, mas vale citar que o monitoramento e a gestão de melhorias precisam ser praticadas principalmente pelos modeladores do processo e seus responsáveis.

Uma das limitações da pesquisa se mostrou na amostragem e na identificação dos responsáveis envolvidos especificamente no fluxo de admissão de terceirizados, de um lado a agência, por ser pequena, nos proporcionou um número limitado de entrevistados, porém nos possibilitou revelar pontos críticos na relação existente no processo.

Outro ponto reconhecido como limitação foi o trabalho não abranger outros processos, de áreas distintas da empresa em análise, porém isso desvirtuaria do objetivo geral e dos objetivos específicos estipulados no início do estudo, intrinsecamente neste caso podemos sugerir como pesquisa futura algo que transponha fluxos que tivessem relação com a eficiência na empresa.

Desta forma, sugere-se uma agenda futura no que tange análise de eficiência de outros processos e outros fluxos da agência, de diferentes áreas ou mesmo algum estudo no âmbito de RH ainda. Esses estudos poderiam ser realizados tanto na empresa em análise, quanto em outras entidades com a mesma natureza jurídica.

Também como agenda futura vale citar que observou necessário uma pesquisa com referência específica à legislação de contratação de terceirizados, estendendo-se à atualização da lei de terceirização e seus respectivos desdobramentos.

REFERÊNCIAS

ABPMP BPM CBOK V2.0 *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. ABPMP International, 2009.

ALESSANDRA PIMENTEL. O Método da Análise Documental: Seu Uso Numa Pesquisa Historiográfica. *Cadernos de Pesquisa*, Londrina, n. 114, págs. 179-195, Nov. 2001.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. *BPM CBOK*. 3ª ed. São Paulo: 2013.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda. *Formas atípicas de trabalho*. LTR, SP, 2004, 1ª edição, págs. 43 a 53.

CLAUDINEI JOSÉ GOMES CAMPOS. O Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev Bras Enferm.*, Brasília, v.5, n. 57, págs. 611-614, Set./Out. 2004.

DRUCKER, Peter. *As Fronteiras da Administração*. - 2ª ed. - São Paulo: Campus, 2012.

FURNO, J. C; GOMES, B. P. O gênero da terceirização. Em *Tese*, Florianópolis, v. 12, n. 1, jan./jul., 2015.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social* - 6 ed. - São Paulo: Atlas, 1999.

HAMMER, Michael. *O que é Gestão dos Processos de Negócio*. Bookman, 2013.

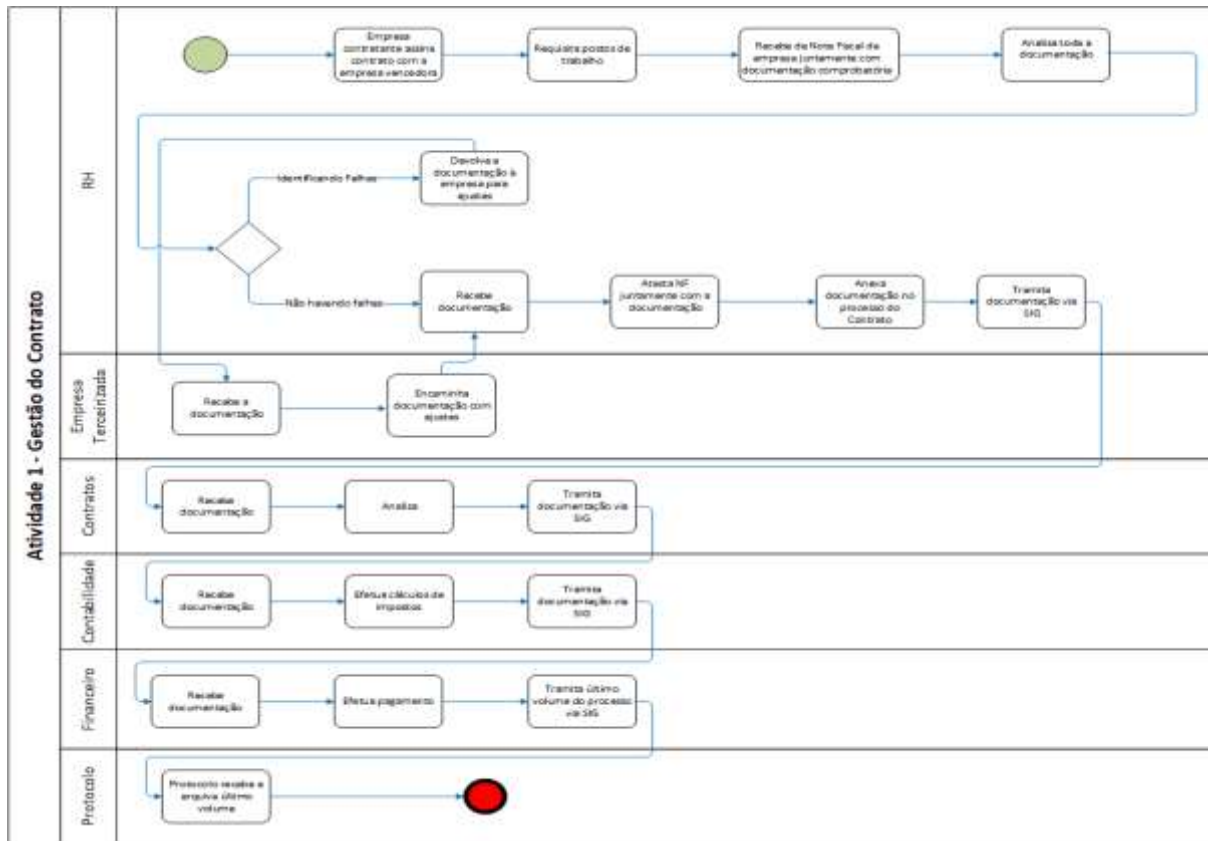
HARMON, Paul. *Business Process Change*. – 2ª ed. – São Francisco: Elsevier, 2007.

JOSÉ ERNESTO LIMA GONÇALVES. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.1, págs. 06-19, Jan./Mar. 2000.

JOSÉ ERNESTO LIMA GONÇALVES. Processo, Que Processo?. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo Local, v.40, n.4, págs. 08-19, Out./Dez. 2000.

ANEXOS:

1) Gestão do Contrato



APÊNDICES:

1. Executoras do Processo (Donos do Processo)

Entrevistado	PATRÍCIA SILVA RODRIGUES DOS SANTOS e SABRINA RODRIGUES
Data da entrevista:	02/04/2018

1.1 - Gerente do Processo

Entrevistado	SUENE CANDIDA REZENDE
Data da entrevista:	03/04/2018

1.2 - Roteiro de Entrevista:

Questões	Respostas
O processo de admissão está sendo executado?	
O processo em questão está documentado?	
O processo possui fluxograma desenhado?	
O processo é regulado por alguma norma? Interna ou externa?	

O processo é apoiado por uma ferramenta ou sistema? Qual?	
O processo possui indicadores? Quais?	
Há algum tipo de gargalo que comprometa o processo?	
"Há algum monitoramento ou avaliação sobre os resultados (no que tange à custos e eficiência) que foram alcançados ao final do processo?"	
O processo necessita de alguma atualização ou redesenho?	
Qual o passo a passo do processo atual?	Descrição

Entrevista – Executora 1 (Dona do Processo)

1) O processo de admissão está sendo executado?

R: Sim.

2) O processo em questão está documentado?

R: Sim.

3) O processo possui fluxograma desenhado?

R: Sim.

4) O processo é regulado por alguma norma? Interna ou externa?

R: A contratação do quadro de terceirizado acontece mediante processo licitatório, conseqüentemente, contrato de prestação de serviços dispoendo todas as condições contratuais como: quantidade vagas, salários, perfil dos profissionais, benefícios e prazos.

5) O processo é apoiado por uma ferramenta ou sistema? Qual?

R: As tratativas das contratações são realizadas entre o RH da empresa e o RH da empresa contratada, sempre por e-mail

6) O processo possui indicadores? Quais?

R: NÃO

7) Há algum tipo de gargalo que comprometa o processo?

R: Sim, disponibilidade orçamentária

8) O processo necessita de alguma atualização ou redesenho?

R: Acompanhamento de demandas por área e gestão orçamentária

9) Há algum monitoramento ou avaliação sobre os resultados (no que tange à custos e eficiência) que foram alcançados ao final do processo?"

R: NÃO

Entrevista – Executora 2 (Dona do Processo)

1) O processo de admissão está sendo executado?

R: Sim. Quando tem demandas de alguma contratação.

2) O processo em questão está documentado?

R: Sim. Existe um processo que formaliza a contratação da empresa prestadora de serviços, mediante licitação.

3) O processo possui fluxograma desenhado?

R: Sim. Segue normas estabelecidas em Procedimentos Operacionais para contratação de empresa prestadora de serviços.

4) O processo é regulado por alguma norma? Interna ou externa?

R: Sim. Norma interna – Procedimentos Operacionais de contratações.

5) O processo é apoiado por uma ferramenta ou sistema? Qual?

R: Não.

6) O processo possui indicadores? Quais?

R: Sim. Agilidade e rapidez nas contratações, e baixa rotatividade.

7) Há algum tipo de gargalo que comprometa o processo?

R: Sim. Não possui um preposto dentro da empresa para facilitar as demandas dos terceirizados via empresa contratada.

8) O processo necessita de alguma atualização ou redesenho?

R: Sim. Melhoria no fluxo.

9) Há algum monitoramento ou avaliação sobre os resultados (no que tange à custos e eficiência) que foram alcançados ao final do processo?"

R: Sim. Através da fiscalização do contrato e das demandas solicitadas. Outra maneira de fazer o monitoramento é verificando se a empresa tem cumprido com todas as obrigações (ao enviar os documentos comprobatórios para pagamento do faturamento).

Entrevista – Gerente do Processo

1) O processo de admissão está sendo executado?

R: Sim.

2) O processo em questão está documentado?

R: Sim. Fluxo do processo e detalhamento das atividades.

3) O processo possui fluxograma desenhado?

R: Sim.

4) O processo é regulado por alguma norma? Interna ou externa?

R: Não.

5) O processo é apoiado por uma ferramenta ou sistema? Qual?

R: Não.

6) O processo possui indicadores? Quais?

R: Não.

7) Há algum tipo de gargalo que comprometa o processo?

R: A área de gestão de pessoal não tem conhecimento dos contratos, quem trabalha por qual empresa, quando iniciou as atividades, ou quando há a troca ou movimentação do prestador de serviço. Não tem controle de horário, atividades.

8) O processo necessita de alguma atualização ou redesenho?

R: A melhoria de processo precisa ser implementada, conforme mapeado.

9) "Há algum monitoramento ou avaliação sobre os resultados (no que tange à custos e eficiência) que foram alcançados ao final do processo?"

R: Não.

2 - Identificação do documento (Análise Documental)

Autor do documento: Pedro Ronan Alves Jacó
Data da elaboração: 2018

2.1 - Identificação do Processo

Processo	Admissão de Terceirizados
Tipologia do processo	Processos de Suporte
Objetivo do Processo	Contratar pessoa jurídica especializada para prestação de serviços de apoio operacional visando atender à necessidades das áreas operacionais que compõe a estrutura da empresa e que estejam ligadas às suas atividades finalísticas, acompanhando a execução de serviços administrativos e de consultoria.
Executor (es)	Áreas: RH, Contratos, Contabilidade e Financeiro
Unidade responsável	RH
Produto (s)/ Serviço(s)/ Resultado(s)	Contratação de quadro de pessoal terceirizado
Características de Valor do Produto (Valor percebido)	Mão-de-obra terceirizada desempenhando atividades na Agência, em suas respectivas áreas de lotação.
Áreas envolvidas	RH, Contratos, Contabilidade, Financeiro, Diretoria, Gerência de Gestão, Jurídico, Auditoria e áreas demandantes

Objetivos Estratégicos vinculados	Implantar gestão estratégica de pessoas e garantir excelência na elaboração de gestão de projetos.
--	--

2.2 - Elementos do Processo - Produto/Cliente/Insumo/Fornecedor

Produto	Cliente	Insumo	Fornecedor
Empregados Terceirizados contratados	Áreas demandantes	Requisição de pessoal	RH da Empresa Terceirizada
Acompanha mento da execução do contrato	Empregado terceirizado	Planilhas de controle, notificações	RH
Faturamento	Empresa Terceirizada	Descrição no item 4.3.1	Financeiro da empresa terceirizada