

SIRLÉIA MARTINS

MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS POR MEIO
DO MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSO – BPM (BUSINESS
PROCESS MANAGEMENT) NUMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS EM INSPEÇÕES TÉCNICAS DE QUALIDADE DE
EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS

São Paulo
2013

SIRLÉIA MARTINS

MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS POR
MEIO DO MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSO – BPM
(BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) NUMA EMPRESA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM INSPEÇÕES TÉCNICAS DE
QUALIDADE DE EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS

Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção
do certificado de Especialista em Gestão de
Engenharia da Qualidade – MBA / USP.

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2013

DEDICATÓRIA

“Aos meus pais Norma Traldi Martins e Virgílio Martins Neto (*in memorium*) que me ensinaram que conhecimento é algo que está sempre se renovando e que o sucesso vem com a determinação e o trabalho. Obrigada por tudo.”

AGRADECIMENTOS

Aos professores e colaboradores do PECE – Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da USP – São Paulo, cujos conhecimentos repassados e serviços prestados me permitiram dar maior solidez aos textos deste trabalho.

Aos alunos e colegas de pós-graduação do PECE pela troca de experiências diversas.

A empresa da qual eu faço parte por ter acreditado no tema e ter contribuído por meio da disponibilização dos seus profissionais para auxílio no desenvolvimento e aplicação da metodologia sugerida.

Aos familiares, fontes de inspiração e motivação.

“Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.
Porém, há os que lutam toda a vida.
Esses são os imprescindíveis”.

(Bertold Brecht)

RESUMO

A gestão por processos é um dos assuntos relacionados à gestão organizacional muito em evidência hoje em dia. Desde que foi incluso como um dos fundamentos da ISO 9001 versão 2000, o assunto ganhou notoriedade e vem sendo muito discutido pelas organizações. As organizações passaram a mapear suas atividades, a nomear seus processos, a identificar as tão famosas entradas, saídas e recursos, a fim de agregar valor à gestão organizacional.

Mapear os processos de acordo com Rafael Scucuglia, 2011 é muito mais do que um simples retrato da lógica de entradas e saídas entre pessoas, cargos, departamentos, gerências ou áreas. É a construção da principal ferramenta de gerenciamento e melhoria interna. Uma vez bem feito, as deficiências operacionais e as melhorias se tornam evidentes.

A empresa em estudo está estruturada dentro de uma hierarquia de unidades funcionais com foco vertical, tornando cada processo individualizado. As responsabilidades para as saídas intencionais são divididas entre as unidades funcionais. A partir desta nova visão, os fluxos dos processos serão desenhados e quando interligados, serão devidamente denominados com títulos que identificam os subprocessos, os processos e os macroprocessos a partir da lógica dos objetos. A metodologia a ser utilizada procura respeitar a lógica da eficácia antes da eficiência.

Palavras-chave: Mapeamento. Gestão. Processo. Objeto. Qualidade. Ferramenta. Gerenciamento.

ABSTRACT

One of the issues related to organizational management, is evidenced today by process management. Since it was included as base of ISO 9001 version 2000, it spread across organizations, achieved notoriety and was discussed by organization. Organizations began to map their activities and name their processes and famously identify inputs, outputs, and resources, in order to add value to organizational management.

Mapping the processes of an organization in accordance with Rafael Scucuglia, 2011 is much more than a simple picture of logic inputs and outputs between people, positions, departments, and managers. It is the construction of the main management tool and internal improvement. Once it has been appropriately implemented, the operational deficiencies and areas of opportunities are evident.

The company under study is structured into a hierarchical functional units with a vertical focus becoming individualized each process. The responsibilities for outputs are intentionally divided into functional units. From this point of view, the processes will be designed, and only after they will be connected, will be identified with the titles that identify into sub processes, process and macro processes from the logical of the objects. Methodology to be implemented based on the respect to the logic of effectiveness before efficiency.

Keywords: Business. Management. Process. Quality. Object.Tool.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo ampliado de um sistema de gestão da qualidade com base em processo.....	18
Figura 2 – Processo genérico de entradas e saídas	19
Figura 3 – Esquema de um processo para cadeia de atividades entre dois limites	20
Figura 4 – Processos abordados por departamentos em uma organização	21
Figura 5 – Processos abordados por departamentos em uma organização	22
Figura 6 – Fluxograma de entradas e saídas (sequência de um processo genérico e suas interações).....	23
Figura 7 – Exemplo de uma sequência de processo e sua interações	23
Figura 8 – Método de análise e avaliação de um processo	25
Figura 9 – Sequência do Business Process Management (BPM)	28
Figura 10 – Sequência do Mapeamento e Melhoria do Processo (MMP)	28
Figura 11 – Primeira fase do Business Process Management (BPM)	28
Figura 12 – Primeira fase do Mapeamento e Melhoria do Processo (MMP)	30
Figura 13 – Segunda e terceira fases do Business Process Management (BPM) ...	32
Figura 14 – Segunda e terceira fase do Mapeamento e Melhoria do Processo (MMP).....	33
Figura 15 – Quarta fase do Mapeamento e Melhoria do Processo (MMP)	37
Figura 16 – Quarta fase do Business Process Management (BPM)	41
Figura 17 – Quinta fase do Mapeamento e Melhoria do Processo (MMP)	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Avaliação da empresa no ano de 2012	29
Tabela 2 – Avaliação da empresa no ano de 2013	30
Tabela 3 – Simbologia usada nos fluxogramas.....	39
Tabela 4 – Avaliação da empresa no ano de 2013 após implantação BMP e do MMP	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
BPM	Business Process Management
CH	Contract Holder (Titular do contrato)
CLM	Certificado de liberação de materiais
CRCC	Certificado de Registro e Classificação Cadastral
Crea	Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura, Agronomia
CV	Curriculum Vitae
D	Diligenciamento
EVO	Evolution
ISO	International Organization for Standardization
I	Inspeção
KPI	Key Performance Indicator
MI JOB	Código composto do número do projeto e instrução de trabalho
MMP	Mapeamento e Melhorias de Processo
NBR	Denominação de norma pertencente à Associação Brasileira de Normas Técnicas
ND	Nota de Débito
PC / PO	Pedido de Compra; Purchase Order
PDCA	Ferramenta de Gestão da Qualidade
PLC	Public Limited Company
QHSE	Quality, Health, Safety and Environmental Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SOPs	Surveillance Operations Procedures / Procedimentos Operacionais Padrão
TE	Técnico Especialista
TIS	Technical Inspection Services
TS	Timesheet (folha de dados de horários e despesas)
TSS	Technical Staffing Services

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. CONCEITO.....	13
1.2. OBJETIVO.....	15
1.3. ESCOPO.....	15
1.4. EMPRESA.....	16
2. REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.2 METODOLOGIA.....	26
3. GESTÃO POR PROCESSOS	27
3.1 OS CONCEITOS DO BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) E DO MMP (MAPEAMENTO E MELHORIA DE PROCESSOS).....	27
3.2 FASE DO BPM - ETAPA 1 - PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA.....	28
3.3 FASE DO MMP - PREPARAÇÃO, PLANEAJMENTO, FORMALIZAÇÃO, DEFINIÇÃO E TREINAMENTO DA EQUIPE ENVOLVIDA.....	30
3.4 FASE DO BPM - ETAPA 2 - ANÁLISE DE PROCESSOS, DESENHO E MODELAGEM.....	32
3.5 FASE DO MMP - PROCESSOS ATUAIS (AS IS) E OPORTUNIDADES DE MELHORIA.....	33
3.5.1 Identificação e análise do problema	36
3.6 FASE DO MMP - ETAPA 3 - PROPOSTA DE SOLUÇÃO IDEAL E FASE DO PROJETO MMP - REDESENHO.....	37
3.6.1 ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA PADRÃO.....	37
3.6.2 Redesenho da atividade e do processo - Definição dos donos do processo e elaboração dos fluxos	38
3.7 FASE DO BPM - ETAPA 4 - O PROJETO (RESULTADOS).....	41
3.8 FASE DO MMP - IMPLANTAÇÃO.....	42
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	43

5. CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES	51
APÊNDICE A – FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE – FORMATAÇÃO DO PROJETO NO EVOLUTION	52
APÊNDICE B – FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE – CONFIRMAÇÃO DO SERVIÇO DE I/D NACIONAL	54
APÊNDICE C – FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE – EMISSÃO DO RELATÓRIO DE I/D NACIONAL	58
APÊNDICE D – FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE – CONFIRMAÇÃO DO SERVIÇO DE I/D IMPORTAÇÃO	62
APÊNDICE E – FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE– EMISSÃO DO RELATÓRIO DE I/D IMPORTAÇÃO	66
APÊNDICE F – FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE – CONFIRMAÇÃO DO SERVIÇO DE I/D EXPORTAÇÃO	70
APÊNDICE G – FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE – REALIZAÇÃO DO SERVIÇO DE I/D (TE)	74
APÊNDICE H – FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE – MEDIÇÃO DOS SERVIÇOS DE I/D	78
ANEXO A – INSTRUÇÃO DE TRABALHO	81
ANEXO B – PROCEDIMENTO DO SISTEMA DA QUALIDADE (SOP)	85

1. INTRODUÇÃO

1.1. Conceito

Gestão por Processos e Gestão de Processos são nomes que representam sutis diferenças, mas que em termos de sua aplicação e abrangência significam coisas completamente diferentes, principalmente se formos considerar a excelência da gestão Integrada em sua plenitude. Conceitualmente, a gestão por processos significa muito mais do que simplesmente mapear as atividades organizacionais e muito mais do que apenas nomear cada etapa de trabalho com um nome que a identifique. A gestão por processos é uma metodologia focalizada no modelo de avaliação, análise e melhoria contínua do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes (Rotondaro, 2001). Toda organização é um sistema, ou seja, funciona como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos permitem um planejamento adequado das atividades, a definição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis. O mapeamento das atividades de uma organização é complexo e instável, pois os processos são constantemente adaptados ao ambiente que estão inseridos. Como princípio fundamental para um mapeamento eficaz é necessário entender as diferenças entre tarefas, atividades, objetos, subprocessos, processos e macroprocessos (todos eles diferentes de áreas, já que um processo sempre envolve as atividades de colaboradores envolvidos em diversas áreas da empresa, dizemos que um processo circula entre os departamentos). É de extrema importância considerar que uma tarefa é diferente de uma atividade, que um processo é composto de sub processos e o que são objetos. São conceitos fundamentais. Os fluxos mais detalhados são os de atividades. Eles detêm todas as características minimistas a serem consideradas para proposições de mudanças e alterações de práticas. Os fluxos de subprocessos, processos e macroprocessos, por suas vezes, têm um caráter gerencial: seus objetivos são apenas retratar, de uma forma global, a lógica geral de funcionamento interno da organização para geração do serviço/produto. Muitas vezes, o fluxo

de processos é o único realizado. A ISO série 9000 já o considera como válido, como evidência da adoção da abordagem por processos. O mapeamento dos processos na organização é primordial. Sem um mapeamento bem feito não existe gestão por processos. É uma ferramenta para tomada de decisões rotineiras acerca de mudanças operacionais. Deve ser usada para promover o compartilhamento de informações e a responsabilidade pelas atividades rotineiras. A gestão por processos permitirá que as equipes sejam envolvidas em um ambiente cooperativo e de compartilhamento de informações. Para o cliente final e outras partes interessadas isso nem sempre é visível e os problemas que ocorrem nos limites das interfaces recebem menos priorização do que aquelas relacionadas de forma estreita com as metas das unidades. Isto conduz a execução de pouca ou nenhuma ação corretiva, uma vez que tais ações são usualmente focadas nas funções ao invés de serem focadas nas saídas intencionais.

De acordo com Raducziner (2008), "Uma visão abrangente por parte da organização sobre os seus processos e de como estão relacionados é a abordagem de BPM e considera no mínimo cinco 5 diferentes passos fundamentais: Tradução do negócio em processos, mapeamento e detalhamento dos processos, definição de indicadores de desempenho, geração de oportunidades de melhoria e a implantação do novo modelo de gestão".

1.2. Objetivo

A proposta é alterar o sistema que a empresa adota atualmente de abordagem departamental, implantando a abordagem por processos, que é uma poderosa forma de organizar e gerenciar as atividades a fim de criar valor para o cliente e para as outras partes interessadas. A maior vantagem nesta implantação, quando comparado com outras abordagens, é a gestão e controle das interações entre os processos e as interfaces entre as hierarquias funcionais da organização.

1.3. Escopo

Neste documento serão definidas todas as estratégias necessárias para melhorar sua estrutura e competência dos profissionais qualificados da empresa em questão e partindo da hipótese de que, por meio desta implantação a empresa passará a integrar e alinhar os processos a fim de:

- Focar os esforços primeiramente na eficácia dos processos;
- Focar esforços na eficiência dos processos;
- Permitir o alcance das saídas desejadas;
- Obter a confiança dos clientes e outras partes interessadas sobre um desempenho consistente da organização;
- Promover a transparência das operações dentro de uma organização;
- Reduzir custos e criar ciclos de tempos menores através do efetivo uso dos recursos, permitindo a obtenção de resultados melhores;
- Prover oportunidades para focar e priorizar as iniciativas de melhorias e encorajar o envolvimento das pessoas, clarificando suas responsabilidades.

1.4. Empresa

A empresa ITK BR é uma organização que faz parte do grupo ITK Group plc. que atua fortemente no mercado nacional e no mercado internacional, presente em mais de 100 países por mais de 127 anos com mais de 35.000 pessoas em 1.000 locais. Atuando no negócio local ou global, a proposta da ITK BR é garantir que seus produtos atendam qualidade, saúde, meio ambiente, segurança e padrões de responsabilidade social para qualquer mercado mundial. As empresas ao redor do mundo vem utilizando seus serviços para garantir a qualidade e segurança de seus produtos, processos e sistemas. A empresa atua para dar suporte aos seus clientes visando a melhoria do desempenho, ganho de eficiência na produção e logística, superando as limitações do mercado a fim de reduzir riscos. A empresa ganhou reputação por atuar junto aos clientes aumentando o valor agregado de seus produtos, ganhar vantagem competitiva e desenvolver marcas confiáveis. Os segmentos de atuação são os mais variados, como: auditoria, certificação, consultoria, inspeção, terceirização, garantia da qualidade, riscos, sustentabilidade, responsabilidade social, validação entre outros. Seu mercado abrange a indústria aeroespacial, automotiva, construção civil, química, bens de consumo e varejo, elétrica, eletrônica, energia, óleo e gás, agricultura, governamental, alimentação, indústria e manufatura, tecnologia da informação e telecomunicações, médica, farmacêutica, têxtil, vestuário e calçados, minerais, brinquedos, entre outras. A divisão Industry & Assurance é Certificada ISO 9001:2008 pela Certificadora ABNT e possui CREA e CRCC para as atividades em que atua: *Technical and Inspection Services- TIS* e *Technical Staffing Services –TSS*.

O trabalho em questão está focado nesta divisão das áreas de atuação: Petróleo e Gás, Energia, Mineração, Construção Civil, Engenharia e Química. A empresa oferece soluções integradas, incluindo inspeções, diligenciamentos, serviços de auditoria, garantindo a conformidade com normas e especificações, dentro de sua cadeia de suprimentos, em canteiros de obras e em plantas operacionais. É uma das maiores especialista em recursos humanos e organizações de mão-de-obra terceirizada de engenharia e serviços técnicos, bem como tem acesso a milhares de especialistas qualificados ao redor do mundo.

A ITK BR está comprometida a continuamente melhorar os objetivos e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, assegurando que os serviços atendam a todos os requisitos e conduzam à satisfação do cliente, o que estabelecerá a divisão Industrial & Assurance como líder em suas atividades. Se esforça para:

- Continuamente melhorar seus serviços;
- Atender a todos os requisitos;
- Alcançar a satisfação do cliente;
- Ser líder em sua atividade.

A empresa possui código de ética o qual prevê a confidencialidade das informações, conflito de interesses e antissuborno.

O segmento de petróleo e gás está em ascensão neste momento no Brasil. De acordo com a pesquisa do BNDES "As perspectivas do investimento", para o quadriênio 2013-2016 é esperado um crescimento de quase 30% em relação ao quadriênio 2008-2011. Este segmento representa 11% do total do levantamento. Os investimentos no setor de óleo e gás brasileiro, para o quadriênio 2013-2016, estão estimados em R\$ 405 bilhões. Estas inversões se concentram nas atividades de exploração e produção e refletem, principalmente, os investimentos da Petrobras. Do valor a ser investido pelo setor, destacam-se os recursos destinados ao desenvolvimento da produção no pré-sal e à construção de sondas de perfuração em estaleiros nacionais.

Fonte: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Destaques/boletim_perspectivas_2013C.pdf.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Fundamentação Teórica

O sucesso sustentado dentro de uma organização é alcançado por meio da sua habilidade em atender as necessidades e expectativas do cliente e demais partes interessadas e pode ser obtido pela gestão eficaz da organização, pela introdução de melhorias ou inovações. A abordagem por processos é uma delas. Sua maior vantagem, quando comparado com outras abordagens, é a gestão e controle das interações entre os processos e as interfaces entre as hierarquias funcionais de uma organização (ver modelo apresentado na figura 1).

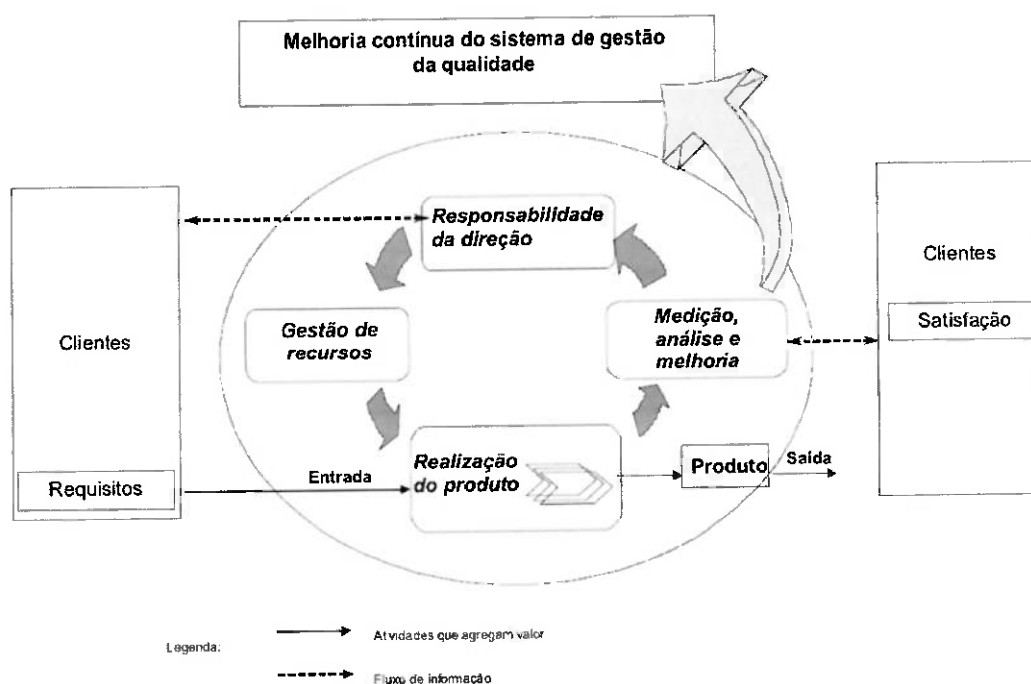


Figura 1 – Modelo ampliado de um sistema de gestão da qualidade com base em processo (fonte: ABNT NBR ISO 9001).

O processo é definido como um conjunto de atividades inter-relacionadas e interativas que transformam entradas (insumos) em saídas (produtos) – ISO 9000:2005. Ver figura 2 a seguir.

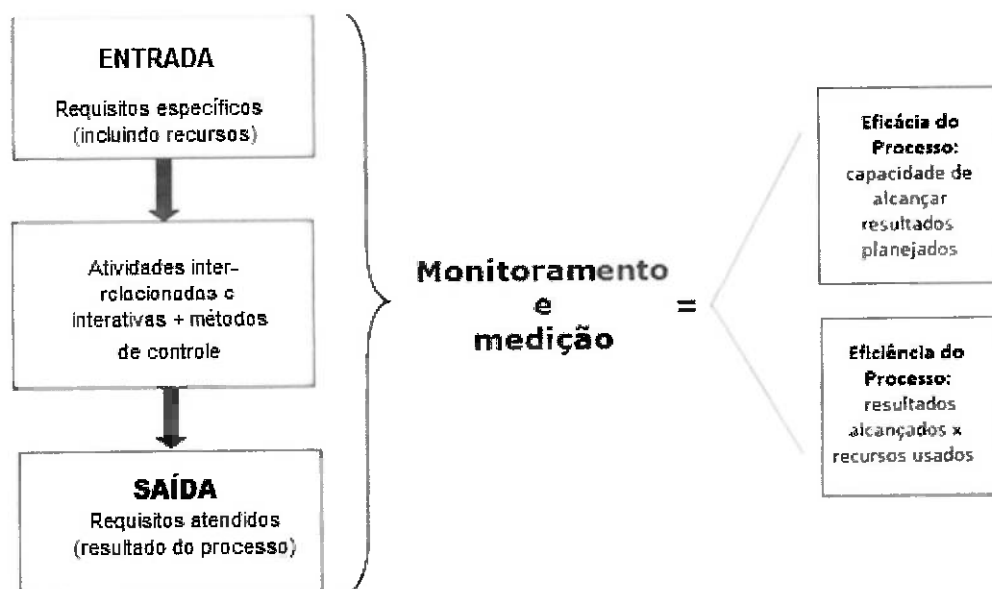


Figura 2 – Processo genérico de entradas e saídas. (fonte: documento adaptado da ISO / TC 176 / SC 2 / N 544R3)

Entradas e saídas intencionais podem ser tangíveis (tais como equipamentos, materiais ou componentes) ou intangíveis (tais como energia ou informação). Saídas podem ser também não intencionais, tais como lixo e poluição.

Cada processo tem clientes e outras partes interessadas (que podem ser internos ou externos a organização), com necessidades e expectativas em relação ao processo e que definem as saídas requeridas para o mesmo.

Um sistema deveria ser usado para juntar dados e prover informações sobre o desempenho do processo, que deveria então ser analisado a fim de determinar se há alguma necessidade de ação corretiva ou melhoria.

Todos os processos deveriam estar alinhados com os objetivos, escopo e complexidade da organização, e deveriam ser projetados para agregar valor a mesma.

Processos eficazes e eficientes podem ser avaliados através de uma atividade de análise crítica interna ou externa.

O processo também é definido como uma cadeia de atividades que agregam valor para proporcionar um produto ou serviço a um cliente (interno ou externo). Ver figura 3 a seguir.

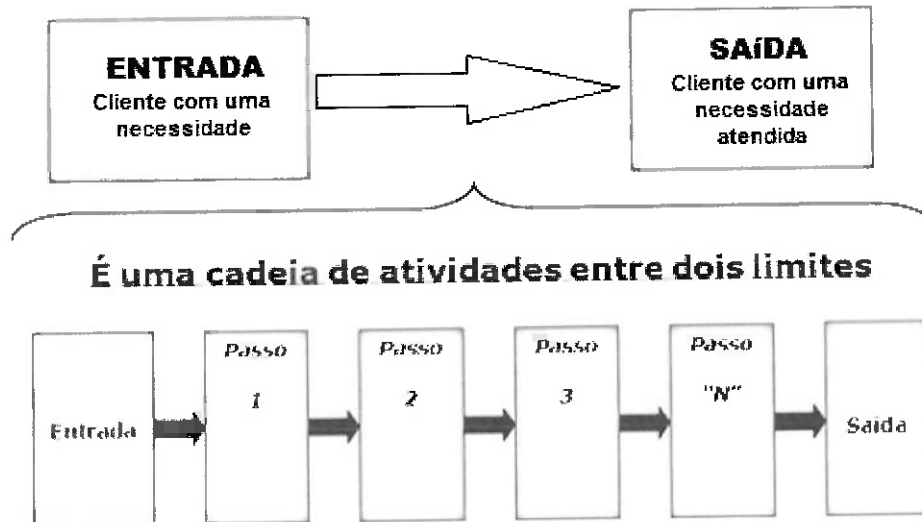


Figura 3 – Esquema de um processo para cadeia de atividades entre dois limites

Abordagem por Processo

A ISO 9000:2000 estabelece requisitos que são baseados nos princípios de Gestão da Qualidade com ênfase especial na gestão por processos.

- *Uma abordagem de processo é uma poderosa forma de organizar e gerenciar as atividades a fim de criar valor para o cliente e outras partes interessadas. Um resultado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.*
- *Organizações são frequentemente estruturadas dentro de uma hierarquia de unidades funcionais. Elas são usualmente gerenciadas verticalmente, com responsabilidades para as saídas intencionais sendo divididas entre as unidades funcionais.*
- *O cliente final ou outras partes interessadas nem sempre são visíveis para todos os envolvidos. Consequentemente, problemas que ocorrem nos limites das interfaces recebem menos priorização em relação àquelas relacionadas de forma estreita com as metas das unidades. Isto conduz a execução de*

pouca ou nenhuma ação corretiva, uma vez que tais ações são usualmente focadas nas funções, ao invés de serem focadas nas saídas intencionais.

A abordagem por processo introduz um modelo de gestão horizontal, atravessando as barreiras entre as diferentes unidades funcionais (departamentos) unificando seus focos para as metas principais da organização, o que melhora a gestão das interfaces entre os processos.

A outra forma de abordagem é a sistêmica, que identifica, estende, gerencia os processos inter-relacionados como um sistema e que contribui para a eficácia e eficiência da organização no cumprimento dos objetivos.

As figuras 4 e 5 a seguir ilustram os tipos de abordagens:

Abordagem Departamental – Conceito atual

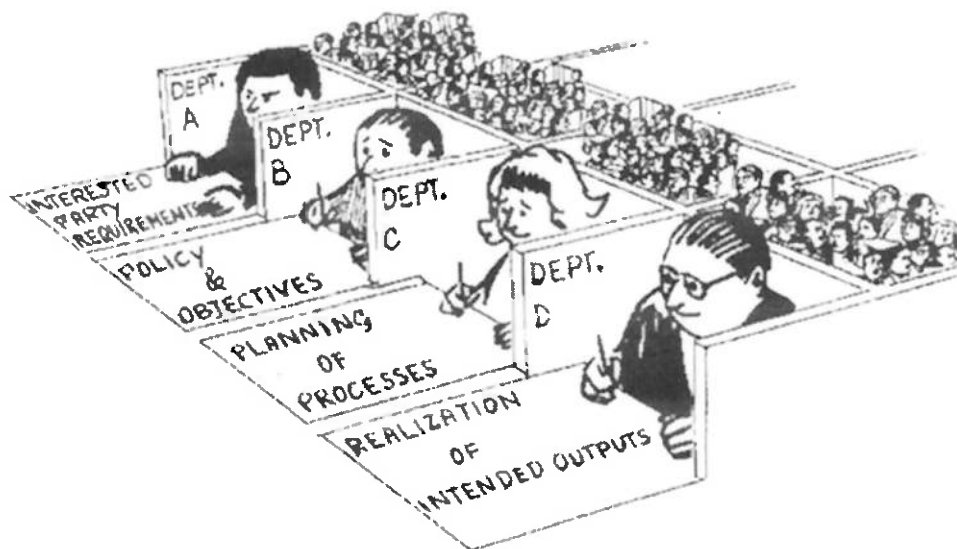


Figura 4 – Processos abordados por departamentos em uma organização
(fonte – ISO / TC 176 / SC 2 / N 544R3)

Abordagem Departamental – Conceito proposto

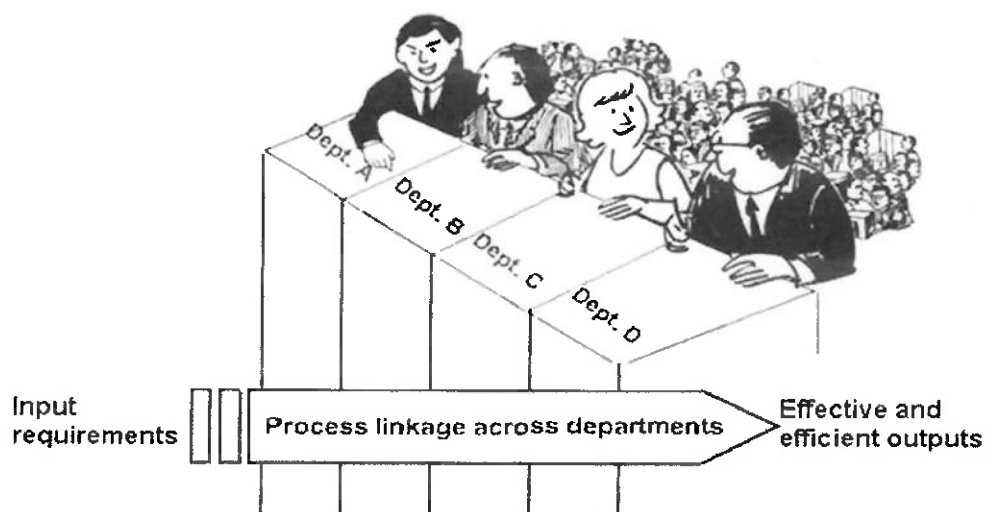


Figura 5 – Processos abordados por departamentos em uma organização
(fonte – ISO / TC 176 / SC 2 / N 544R3)

- *O desempenho de uma organização pode ser melhorado através do uso da abordagem por processo. Os processos são gerenciados como um sistema, através da criação e compreensão de uma "teia" de processos e suas interações.*

As saídas de um processo podem ser entradas de outros processos e interligadas dentro da abordagem de sistema ou sistema generalizado como mostram as figuras 6 e 7 da próxima página.

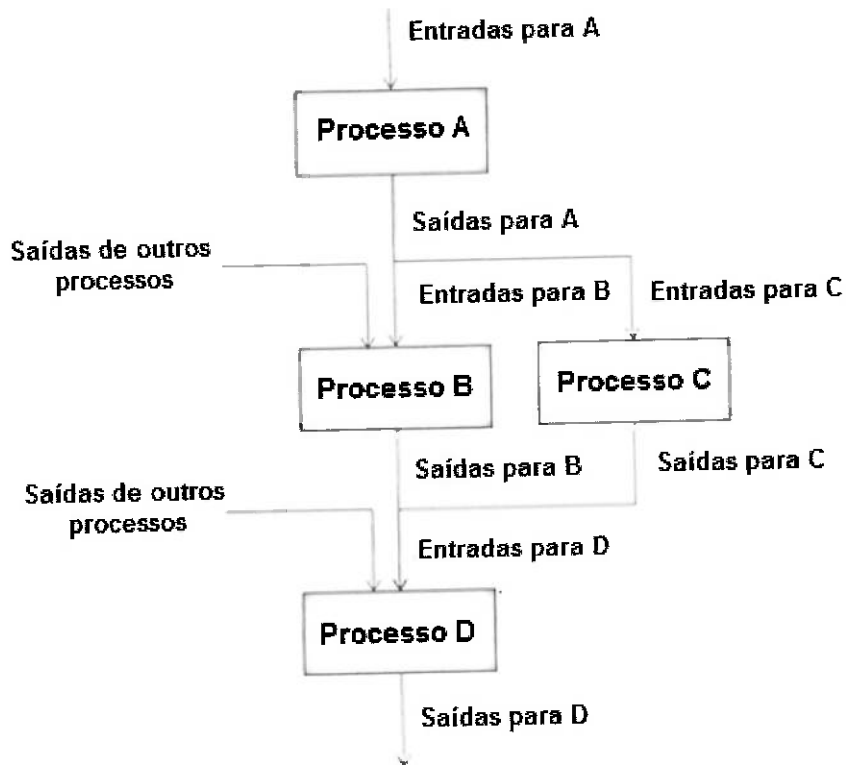


Figura 6 – Fluxograma de entradas e saídas (sequência de um processo) genérico e suas interações (fonte – ISO/TC 176/SC 2 /N 544R3).

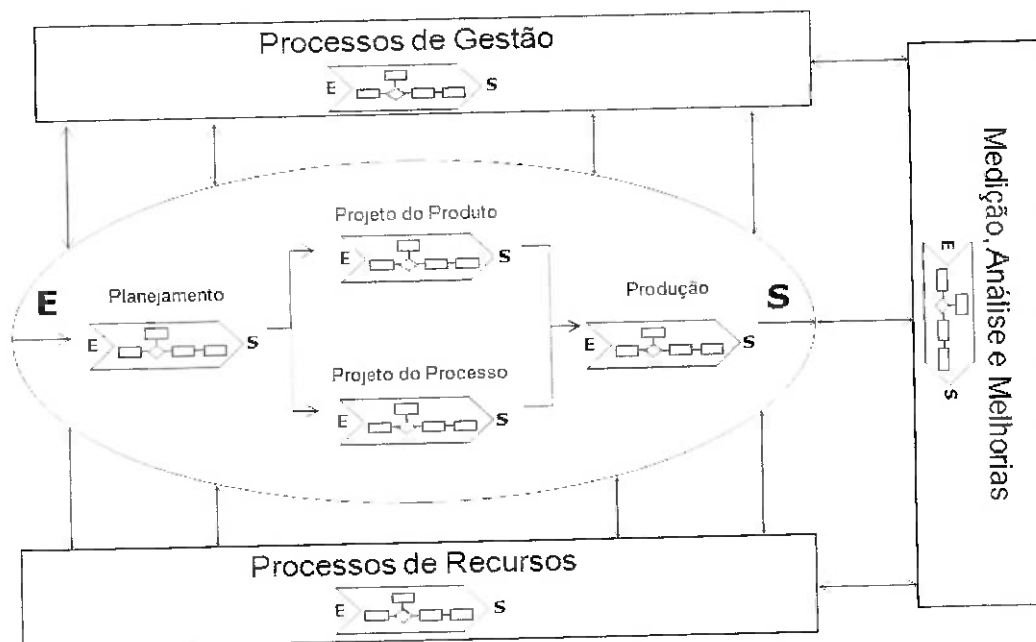


Figura 7 – Exemplo de uma sequência de processo e suas interações (fonte – ISO / TC 176 / SC 2 / N 544R3).

O propósito da abordagem por processo é aumentar a eficácia e eficiência da organização em alcançar seus objetivos definidos. Em relação à ISO 9001 isto significa aumentar a satisfação do cliente através do atendimento de seus requisitos.

Benefícios:

- Integra e alinha os processos a fim de permitir o alcance das saídas desejadas.
- Habilita focar os esforços na eficácia e eficiência dos processos.
- Obtém a confiança dos clientes e outras partes interessadas, sobre um desempenho consistente da organização.
- Promove a transparência das operações dentro da organização.
- Reduz custos e cria ciclos de tempo menores, através do efetivo uso dos recursos.
- Permite a obtenção de resultados melhores, consistentes e previsíveis.
- Provê oportunidades para focar e priorizar as iniciativas de melhorias.
- Encoraja o envolvimento das pessoas e esclarece suas responsabilidades.
- Estabelecimento de consenso na visão, direcionamento e prioridades dos processos.
- Rompimento das barreiras e regularidade no fluxo de informações.

Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

Uma forma bastante interessante de realizar a documentação de um processo individual é pelo diagrama da tartaruga. Através dele você pode ter uma visão mais completa de um processo e das informações chave.

Seu objetivo é detalhar um processo, descrevendo as etapas para um completo entendimento da equipe e mais informações podem ser compreendidas nos processos.

A aplicação de ferramentas como estas é uma evidência da aplicação da abordagem de processos, princípio da norma ISO 9001:2008. O conjunto de Informações de um processo, conforme ilustra a figura 8 são:

- 1 - Entradas - De quem? Onde?
- 2 - Com que? - Recursos
- 3 - Com quem? - Pessoal
- 4 - Quais Resultados? - Indicadores de Desempenho
- 5 - Como é feito? - Métodos, Documentação
- 6 - Saídas - Para Quem? Onde? Ver figura 08 da próxima página.

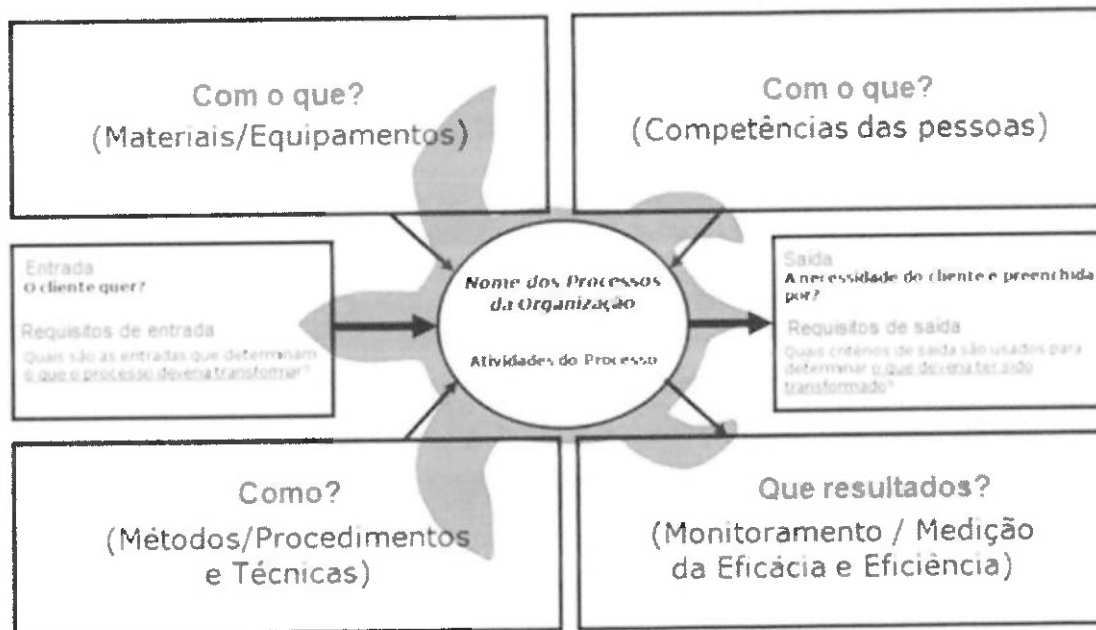


Figura 8 – Método de análise e avaliação de um processo (fonte Abordagem de Processos da Norma ISO 9001:2008)

Conceitos básicos de trabalho de equipe de gestão por processos

Cada processo estudado tem características diferentes e, em muitos casos, a sua execução exige a participação de pessoas de diversos departamentos, unidades ou de setores dentro de uma organização, com diferentes graus de contribuição para o projeto e deve ser levado em conta o seguinte:

- Planejamento adequado: focalizar o processo e não as funções
- Envolvimento e interesses adequados: partes interessadas, contribuição e disposição.

A identificação dos processos críticos prevê a avaliação e seleção dos processos prioritários, e a segunda a gestão e o aperfeiçoamento dos processos selecionados. O mapeamento do processo dentro da Gestão por processo permitirá que sejam conhecidas com detalhes e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço. No dia-a-dia de uma empresa ocorrem variações que, por sua vez, modificam o processo original.

Desta forma, para se ter um mapeamento correto, é fundamental que o levantamento das atividades seja feito no local de trabalho e que as pessoas envolvidas sejam entrevistadas, se possível no centro de trabalho.

Os conceitos de entendimento do processo e sistema devem estar bem esclarecidos, bem como o que é valor para empresa e para o cliente.

A primeira fase do mapeamento do setor de operações servirá para definir as fronteiras do processo que será estudado, onde começam e onde acabam as atividades.

A sequência lógica na elaboração do mapeamento envolve determinação do propósito, análise das saídas, dados dos clientes, análise das entradas e fornecedores e a determinação dos passos do processo.

O entendimento dos fluxos dos processos é baseado nos limites demarcados. Os fluxogramas são as ferramentas que tornam um processo viável. Eles possibilitam criar um entendimento comum e claro para os passos de um processo, identificar as oportunidades de melhoria (complexidade, desperdício, atrasos, ineficiências e gargalos), revelar problemas no processo e como é sua operação.

Os passos para melhorar as etapas administrativas do processo são: definir e traçar o diagrama funcional, analisar criticamente as unidades funcionais, reformulação do fluxo operacional, indicar os itens de controle, padronizar, comunicar e treinar.

2.2. Metodologia

A metodologia envolve o mapeamento de 100% dos processos organizacionais dentro do âmbito operações, incluindo análise dos processos mapeados, maximizando os resultados dos processos, aumento da satisfação das partes interessadas, otimização de recursos e gerenciamento dos processos de maneira sistemática e estruturada. A atuação na empresa foi iniciada por meio de participação nas reuniões do projeto de melhoria dos processos com reuniões semanais durante dois meses para o redesenho e melhoria dos processos. A consulta a dados secundários retrospectivos (documentação) permitiu identificar que o processo de operações, foco específico desta pesquisa, tem maior impacto e engloba o controle das atividades chave da empresa, gerando informações gerenciais importantes no cenário financeiro.

Etapa 01 –Planejamento e Estratégia – Elaboração do planejamento para se definir estratégias com o objetivo de conseguir o que se propõe; o planejamento dirige e controla todos os passos na sequência apropriada com a formulação de um ou

vários planos detalhados para conseguir um equilíbrio entre as necessidades e as demandas com os recursos disponíveis.

Etapa 02 - Mapeamento e Diagnóstico do Processo de Operações – Modelagem dos Processos – AS IS e análise dos processos (abordagem *IN-PROCESS*). Entrevistas pessoais com os responsáveis das funções/cargos da estrutura hierárquica atual dos departamentos envolvidos que, de alguma forma, interajam com os processos corporativos. Representação gráfica dos fluxos e validação pelas partes envolvidas, a partir dos objetos e das atividades levantados durante as entrevistas.

Etapa 03 - Redesenho e Projeto dos Processos – *TO BE* - Reorganização dos fluxos desenhados a partir da gestão por processos. Propostas para alterações e reestruturações.

Etapa 04 – Estudo das oportunidades de melhorias. Estabelecer diversos planos de ação para implementação efetiva de todas as sugestões de melhorias validadas, com o envolvimento das partes interessadas, prazos e dificuldades a serem transpostas.

3. GESTÃO POR PROCESSOS

3.1. Os conceitos do BPM (*Business Process Management*) e do MMP (Mapeamento e Melhoria de Processos)

O *Business Process Management* (BPM) é um processo de gestão que começa no cliente e termina no cliente. O objetivo principal do BPM é melhorar a visão global do conjunto dos processos de operações da empresa e as suas interações. A operação garante que sejam atendidas as especificações e expectativas do cliente na entrega de equipamentos para as obras com prazos contratuais definidos. A implantação do BPM envolve o Mapeamento e Melhoria de Processos (MMP).

Neste trabalho serão abordados do BPM as fases de Planejamento e Estratégia até a Implementação dos Processos. As fases de Monitoramento e Controle e Refinamento dos Processos são etapas posteriores que poderão ser estudadas ao longo do tempo com o amadurecimento do conceito e baseado em histórico de dados.

Estas sequências estão representadas nas figuras 9 e 10 a seguir.



Figura 9 – Sequência do *Business Process Management* (BPM)

No MMP serão abordadas as fases de Preparação à Implantação.



Figura 10 – Sequência do Mapeamento e Melhoria do Processo (MMP)

3.2. Fase do BPM – Etapa 01 – Planejamento e Estratégia



Figura 11 – Primeira fase do *Business Process Management* (BPM)

A análise do cenário, que compreende o planejamento e estratégia, foi executada tendo como base a padronização dos processos, uma vez que cada profissional executava suas tarefas de um modo e a soma destas diferentes habilidades resultaria em instabilidade. Tal fato poderia ser evidenciado nas não conformidades abertas que impactam diretamente no resultado financeiro da empresa.

Melhorar estes resultados promoveria a confiabilidade e estabilidade do processo. A proposta então era a melhoria desta situação no ponto considerado como gargalo, a área de operações. A modelagem *TO BE* foi buscada para otimização.

As tabelas 1 e 2 a seguir mostram o cenário atual da empresa nos anos de 2012 e 2013 relatando os trabalhos que foram e vem sendo executados, total de horas trabalhadas e o principal problema que será base do estudo: o número de reclamações de clientes e seu percentual comparado ao volume de horas trabalhadas.

TIS (2012) - Brasil													
Tab #	Descrição	Ano de 2012											
<u>1</u>	Novos trabalhos abertos	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
		178	200	212	189	196	233	228	214	259	293	233	170
<u>2</u>	Número de reclamações de clientes	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
		11	9	8	12	11	9	7	11	9	15	12	9
<u>3</u>	% de reclamações por 10.000 horas/mês trabalhadas.	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
		7,55	5,69	4,05	6,37	4,86	4,03	2,88	3,79	2,91	5,18	4,04	3,22
<u>4</u>	Total de horas Inspeções e diligenciamentos	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
		14575	15810	19759	18850	22629	22310	24308	29030	30920	28965	29690	27950

Tabela 1 – Avaliação da empresa no ano de 2012

TIS (2013) - Brasil													
Tab #	Descrição	Ano de 2013											
1	Novos trabalhos abertos	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
		225	204	291	349	286	310	325					
2	Número de reclamações de clientes	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
		8	11	10	10	11	9	8					
3	% de reclamações por 10.000 horas/mês trabalhadas.	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
		2,66	3,76	2,67	2,87	2,61	2,09	1,77					
4	Total de horas Inspeções e diligenciamentos	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
		30064	29223	37390	34791	42072	43078	45089					

Tabela 2 – Avaliação da empresa no ano de 2013

3.3. Fase do MMP – Preparação – Planejamento, formalização, definição e treinamento da equipe envolvida



Figura 12 – Primeira fase do Mapeamento e Melhoria do Processo (MMP)

A forma como se definem as necessidades reflete em conhecimento estratégico para o negócio. Para que as necessidades sejam realmente entendidas é necessário fazer com que a equipe tenha em mente os objetivos e trabalhe para atingir as metas. O passo inicial do processo foi a estruturação e preparação da equipe. A equipe de coordenadores hoje é composta de vinte e três profissionais entre coordenadores técnicos e operacionais mais dois gerentes, sendo um técnico e um

operacional. Coordenadores são os profissionais que fazem a interface entre o cliente e o especialista técnico.

O treinamento da equipe deu-se por meio de reuniões e entrevistas para esclarecimento de dúvidas quanto às etapas de um projeto de melhoria de processos. Por ser uma equipe enxuta, todos os profissionais foram treinados em parceria com o departamento de QHSE / SGQ nas atividades do seu processo.

O treinamento teve enfoque na abordagem por processos, nas suas vantagens, no modelo de negócio, definições de processos, abordagem departamental, como se faz a análise de um processo e, finalmente, o mapeamento dos processos. Os conceitos de disciplina da equipe, documentação, monitoramento e desempenho do processo conforme planejamento, ações corretivas e preventivas e melhoria contínua também foram abordados. Enfim, trabalhar pela melhoria do sistema de gestão como um todo.

Para formação dos membros chave da equipe foram designados dois profissionais como entrevistadores, sendo um da própria coordenação e outro do SGQ, que atuou como suporte e o apoio do gerente de operações.

A estes profissionais coube entender detalhadamente as funções que contribuem para o processo, compreender o quadro geral da empresa, ser criativo para visualizar um modo melhor de fazer as coisas, ter energia, bom relacionamento, estar disponível e encarar o desafio.

Ao gestor de processo (gerente de operações), pessoa com autoridade e responsabilidade para gerir o processo de forma a garantir o atendimento aos resultados propostos, coube a função de compreender os mecanismos de funcionamento do processo, delinear o processo definindo as suas entradas, atividades e saídas, gerenciar conflitos e trabalhar nas melhorias identificadas.

A definição dos limites dos processos é uma atividade importante no mapeamento e deve-se mapear os processos sempre conhecendo e identificando esses limites, pois cada pessoa tem a sua maneira de entendê-lo. Mesmo que não se conheça os conceitos, cada funcionário tem o conhecimento do seu processo de trabalho e uma lista de atividades poderá ser providenciada, contendo informações complementares com a importância de cada uma delas. Desta forma mapeiam-se atividades antes mesmo das definições dos processos.

O que o fluxograma de mapeamento precisa ter são as atividades e precisa estar claro o entendimento do conceito destas atividades e tarefas.

De acordo com Pavani (2011) “Atividade é o título dado a um conjunto de tarefas orientadas para um objetivo definido. Seu enfoque é o que fazer como pré-requisito indispensável para a consecução do objetivo. Tarefa é o título dado a uma sequência de passos e etapas pré-determinados para realizar uma atividade. Cada um destes passos pode demandar a necessidade de explicações detalhadas de como fazer, justificando a construção de procedimentos documentados pertinentes”. Ficou estabelecido desta forma que o foco deverá ser na atividade.

As fontes e meios de coleta de dados diante da abundância destes registros dentro e fora do ambiente corporativo e obtenção de dados confiáveis tornaram-se os pontos mais relevantes desta fase.

A técnica para a captura das informações deu-se por meio do acompanhamento direto presencial e físico da operação do estudo e das entrevistas, fazendo com que houvesse a participação dos executantes das tarefas. O método usado nas entrevistas foi um quadro *flip-chart* (tipo de quadro, usado geralmente para exposições didáticas ou apresentações, em que fica preso um bloco de papéis) e *post-it* colados em papéis para representação das atividades (um pequeno papel de diversas medidas com um adesivo de fácil remoção em seu verso, de forma que seja facilmente pregado, retirado e recolocado por algumas vezes sem deixar marcas ou resíduos). Este método visual facilita a compreensão e é mais eficiente.

3.4. Fase do BPM – Etapa 02 – Análise de Processos e Desenho e Modelagem

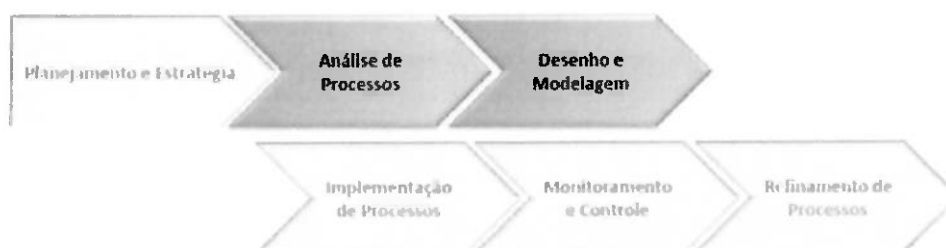


Figura 13 – Segunda e terceira fases do *Business Process Management* (BPM)

3.5 Fase do projeto MMP – Processos atuais (AS IS) e oportunidade de melhoria



Figura 14 – Segunda e terceira fase do Mapeamento e Melhoria do Processo (MMP)

Mapeamento e Diagnóstico do Processo de Operações – Modelagem dos Processos – *AS IS* ou *Baseline* (situação atual). Esta fase engloba também a análise dos processos (abordagem *IN-PROCESS*). Entrevistas por função e por atividade foram conduzidas para o levantamento das oportunidades de melhoria.

O desenvolvimento do mapa da situação atual do processo foi sendo feito a partir de entrevistas individuais que indicaram as fases do processo. O processo de operações engloba desde o recebimento do contrato firmado entre as partes (cliente e empresa prestadora de serviço), gerenciamento, execução e conclusão do serviço prestado ao cliente. Como situação atual, a empresa não possuía o processo mapeado e as atividades eram desempenhadas de acordo com procedimentos internos, as SOP's e treinamento operacional dos profissionais durante a integração, mais algumas reciclagens e experiências adquiridas ao longo do tempo. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos, a organização estava se arriscando, pois seus funcionários poderiam migrar de um emprego para outro ou se aposentar. Desta forma, se perderiam lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos. Não existia desafio para os processos na criação de oportunidades de melhoria de desempenho organizacional ao identificar interfaces críticas e ainda fornecer subsídio ao tomador de decisão para avaliar as atividades que agregam e que não agregam valor à operação.

Os profissionais envolvidos no objeto deste estudo são os coordenadores de operações, técnicos especialistas e o assistente administrativo (medição). O coordenador de operações na empresa é o gerenciador de fluxo do processo e a ponte para as comunicações entre o cliente, técnico especialista e fornecedor. Os técnicos especialistas são os inspetores, diligenciadores, auditores contratados pela empresa para a prestação do serviço técnico. O assistente administrativo é o profissional que faz parte do processo de operações auxiliando o departamento financeiro nas medições dos serviços prestados ao cliente. Um dos aspectos importantes da posição do coordenador é a capacidade de multitarefas e organização. Um coordenador pode ter vários clientes ao mesmo tempo e deve possuir habilidades de comunicação profissional, verbal e escrita. A atenção aos detalhes é necessária a fim de evitar erros.

Algumas das atribuições do coordenador de operações são descritas a seguir:

- Entrar em contato com o cliente no que diz respeito à inspeção, diligenciamento, auditoria nas atividades de qualidade e condução de reuniões com o cliente para avaliação de progresso do projeto;
- Receber todas as correspondências, documentos, instruções do cliente ou de outros escritórios da ITK BR no exterior e dar início ao processo;
- Processar todas as correspondências, documentos e / ou relatórios para o cliente ou com outros serviços prestados pela empresa;
- Coordenar as atividades com desempenho e de acordo com as necessidades do cliente;
- Garantir que os outros escritórios da ITK BR no exterior recebam e compreendam todos os documentos enviados, incluindo as últimas revisões, antes que sejam distribuídas as atividades aos técnicos especialistas;
- Revisar e encaminhar aos demais escritórios da ITK BR no exterior as atividades planejadas e estimativas de custos de acordo com exigências do contrato;
- Dar prosseguimento às atividades de inspeção, análise do processo e síntese de todos os itens pendentes antes do fechamento por meio da emissão do certificado de liberação ou não conformidade do material do equipamento a ser inspecionado;

- Conhecer os contratos e obrigações nele contidas;
- Elaborar instruções de trabalho notificando os escritórios com termos e condições;
- Responder às solicitações internas num prazo não superior a 24 horas;
- Obter instruções claras e concisas dos clientes;
- Atribuir as tarefas aos profissionais com a qualificação pertinente;
- Obter relatórios dos especialistas técnicos no prazo de 24 horas após conclusão da visita;
- Revisar os relatórios e, em caso de dúvidas, devolvê-los para esclarecimentos e correções;
- Manter o acompanhamento de detalhes precisos do projeto;
- Contatar e informar o cliente se o orçamento for ultrapassado;
- Fechar dentro dos prazos as medições para faturamento;
- Manter o cliente informado sobre qualquer divergência ou alteração;
- Resolver impasses imediatamente e de forma eficiente;
- Analisar e aprovar as documentações submetidas pelo técnico especialista como *timesheet* (folha de dados) incluindo lançamento de horas trabalhadas, horas para deslocamento, horas para emissão de relatórios, comprovantes de despesas, verificar o enquadramento ao contrato e aprovar a visita.

A partir desta aprovação as informações são automaticamente disponibilizadas para a folha de pagamento do prestador de serviço e para o faturamento do serviço ao cliente.

Algumas das atribuições do técnico especialista são descritas a seguir:

- Receber e entender claramente as instruções enviadas pelo coordenador antes do início das atividades em idioma português ou inglês;
- Analisar a documentação técnica;
- Conhecer os critérios de aceitação para as atividades de inspeção desempenhadas e aplicar os SOP's relevantes à Ordem de Serviço em apoio às atividades;

- Diligenciar projetos por meio de acompanhamento de cronogramas desde o planejamento de fabricação, produção, inspeção e entrega final visando atendimento de prazos de entrega contratuais dos fornecedores;
- Inspeccionar durante a fabricação, acompanhar testes (ensaios destrutivos e não destrutivos aplicáveis), inspecionar no processo final e liberar os equipamentos e materiais conforme informações contratuais, normas, procedimentos, especificações e planos de inspeção e testes;
- Elaborar e emitir de relatórios de inspeção, diligenciamento, não conformidade e liberação dos materiais e equipamentos dentro do período de 24 horas;
- Conhecer os contratos no qual estão trabalhando e obrigações nele contidas;
- Contatar e informar o coordenador em caso de divergências e não conformidades detectadas durante a visita;
- Estar em conformidade com os requisitos de Saúde & Segurança do cliente, fornecedor e empresa;
- Inserir os dados da visita realizada no sistema *Evolution* via *extranet* usando seu usuário e senha, referente às informações da atividade desenvolvida que deve abranger horas ou diárias, despesas (com recibos digitalizados), relatórios em geral e *timesheet*, no prazo máximo de 24 horas após a conclusão da visita;
- Assegurar que qualquer questão ou conflito seja gerenciado rápido e eficazmente.

3.5.1 Identificação e análise do problema

Durante as reuniões e entrevistas com os funcionários foram identificados os problemas causados pela falta do mapeamento do processo de operações. Com a elaboração do mapeamento do processo, o grupo identificaria as mudanças necessárias, especialmente às referentes a incidência de não conformidades abertas por reclamações de clientes de trabalhos que não atenderam as expectativas, aos atrasos no processamento das informações, impactando diretamente na entrega do equipamento final e até mesmo o início de funcionamento da obra.

Durante este processo, foram identificadas desconexões de fluxo de documentos, instruções repassadas em desacordo e instruções incompletas. Por meio das observações das reuniões, ficou claro que as instruções repassadas incorretamente pelo coordenador, parte delas tendo como causa raiz o próprio cliente com a omissão de alguns documentos importantes, eram um fator relevante. Outro fator era o desgaste físico dos profissionais em determinados momentos.

Identificado o problema e suas causas, passou-se então para a sua análise também em reuniões e novas entrevistas com os funcionários. Essa fase representou maior duração em termos de tempo por exigir investigações e debates para troca de ideias. O desnivelamento das entrevistas (ora detalhado demais, ora superficial demais) foi o principal impasse enfrentado.

3.6. Fase do BPM - Etapa 03 – Proposta de solução ideal e fase do projeto MMP - Redesenho



Figura 15 – Quarta fase do Mapeamento e Melhoria do Processo (MMP)

Redesenho e Projeto dos Processos – *TO BE* (a nova situação pretendida) e reorganização dos fluxos desenhados a partir da gestão por processos. Propostas para alterações e reestruturações.

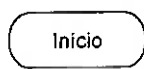
3.6.1 – Elaboração da metodologia padrão

O processo operacional da empresa em estudo possui 03 distintas formas de solicitações: nacional, de importação e de exportação. Nas solicitações nacionais, tanto o titular do contrato quanto o operacional estão localizados no Brasil. Nas solicitações de importação, o titular do contrato está localizado num dos demais escritórios da empresa no exterior e o operacional terá sua execução no Brasil.

Para a solicitação de exportação o titular do contrato está localizado no Brasil e o operacional terá sua execução num dos demais escritórios da empresa no exterior. A empresa opera mundialmente por um *software* denominado *Evolution* desenvolvido para igualar os processos operacionais em uso nos vários países e escritórios. Devido ser uma solução integrada e multi empresa, alguns dos processos foram padronizados de modo a permitir que todas as operações sigam o mesmo processo.

3.6.2 - Redesenho da atividade e do processo - Definição dos donos do processo e elaboração dos fluxos

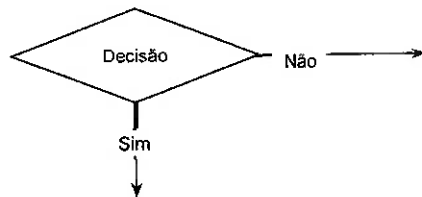
Os resultados das entrevistas para o mapeamento das atividades foram retratados por fluxogramas. Os fluxogramas representam graficamente cada etapa pela qual passa um processo. Para Paladini (1997), os fluxogramas são ferramentas recomendadas em qualquer atividade de programação computacional. Sua utilização na área da qualidade refere-se à determinação de um fluxo de operações bem definido que permite visão global do processo e, ao mesmo tempo, ressalta operações críticas ou situações em que haja cruzamento de vários fluxos que pode, por exemplo, constituir-se em ponto de congestionamento. Os fluxogramas tendem a empregar símbolos padrões que irão identificar cada operação de um processo. A utilização de fluxos contendo símbolos é também uma forma simples e fácil de captar as informações e esta simbologia para elaboração deles é mostrada na tabela 3 a seguir:



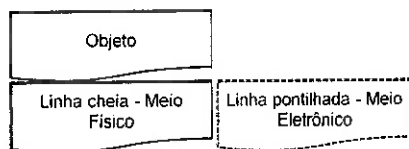
Define o Início ou Fim do Fluxograma de uma atividade. Toda atividade possui "início" e "fim".



Define uma tarefa, que deve ser escrita de forma resumida e com o verbo no infinitivo. Ex.: Aferir, Inspeccionar, Enviar, etc.



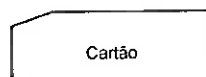
Este diagrama tem origem numa pergunta cuja resposta é uma decisão. As respostas podem ser "sim" ou "não". O vértice superior é a entrada do diagrama e os vértices laterais e inferior as saídas e geram uma decisão a ser tomada.



Demonstra que a atividade gerou um objeto.

Linha cheia - Meio Físico

Linha pontilhada - Meio Eletrônico



Demonstra que a atividade gerou um cartão de Identificação.



O número colocado à esquerda e acima do retângulo corresponde à descrição do que é para ser feito.



A letra colocada à direita e acima do retângulo corresponde ao Setor responsável pela execução da tarefa.



Conector externo. Utilizado quando o fluxo da atividade continua em outra folha.



Conector interno. Utilizado quando o fluxo da atividade continua em outra parte da folha.



Origem e Destino. Apresenta o departamento / função do qual se origina ou para onde se destina o objeto

Tabela 3 – Simbologia usada nos fluxogramas

No ponto da entrevista em que o fluxograma chega ao limite de área estão estabelecidas as fronteiras dos processos. Para que esteja de acordo é necessário que o cliente final e fornecedor estejam bem definidos. Em casos de interfaces de áreas é necessário que estejam identificadas e com símbolo específico.

Dificuldades enfrentadas nesta etapa: desnivelamento das entrevistas, entrevista por função e não por atividade, profissionais resistentes e conservadores à metodologia que vinha sendo praticada e inexistência de um consenso para o objeto.

Nesta etapa, os fluxogramas do processo de operações referentes a três distintas formas de solicitações foram determinados: nacional, importação e exportação, que correspondem respectivamente a 90%, 5% e 5% dos contratos da empresa e que foram desenhados. Como o processo de medição está diretamente ligado à função coordenação para as atividades no Brasil, este também foi elaborado nesta fase.

Relação dos fluxogramas elaborados:

Fase AS IS

- Nacional – Ficaram determinados 20 fluxogramas inicialmente estabelecidos com a formação de grupos de 05 elementos para cada uma das três formas de solicitações:

Departamento Comercial – Formatação do projeto no *Evolution*.

Departamento de Operações – Confirmação dos serviços de inspeção e diligenciamento.

Departamento de Operações – Emissão de relatório de inspeção e diligenciamento.

Departamento de Operações – Realização do serviço de inspeção e diligenciamento (TE).

Departamento de Operações – Medição dos serviços de inspeção e diligenciamento.

- Importação – Ficaram determinados 08 fluxogramas:

Departamento de Operações – Confirmação dos serviços de inspeção e diligenciamento.

Departamento de Operações – Emissão de relatório de inspeção e diligenciamento

- Exportação – Ficaram determinados 04 fluxogramas:

Departamento de Operações – Confirmação dos serviços de inspeção e diligenciamento.

Ver documentos na seção apêndice.

Fase TO BE

Os fluxogramas foram verificados, compilados e validados em reuniões com um representante de cada grupo. O objetivo final destas reuniões foi o de maximizar os resultados do processo operacional, aumentar a satisfação das partes interessadas e gerenciar estes processos adequadamente.

Os mapas preliminares foram desenhados e consolidados em reuniões de validação.

Validação TO BE

Os fluxogramas preliminares foram validados e ficaram estabelecidos 08 fluxogramas para cada uma das três formas de solicitações:

- Nacional – 05 fluxogramas.

Departamento Comercial – Formatação do projeto no *Evolution*.

Departamento de Operações – Confirmação dos serviços de inspeção e diligenciamento.

Departamento de Operações – Emissão de relatório de inspeção e diligenciamento.

Departamento de Operações – Realização do serviço de inspeção e diligenciamento (TE).

Departamento de Operações – Medição dos serviços de inspeção e diligenciamento.

- Importação – 02 fluxogramas.

Departamento de Operações – Confirmação dos serviços de inspeção e diligenciamento.

Departamento de Operações – Emissão de relatório de inspeção e diligenciamento

- Exportação – 01 fluxograma.

Departamento de Operações – Confirmação dos serviços de inspeção e diligenciamento.

3.7. Fase do BPM - Etapa 4 – Implementação de Processos - O Projeto (Resultados)

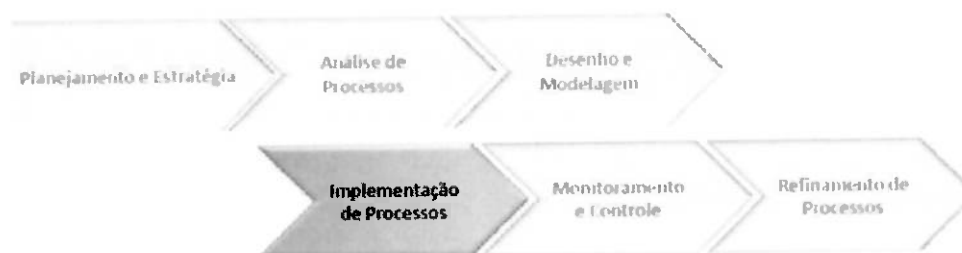


Figura 16 – Quarta fase do *Business Process Management* (BPM)

3.8. Fase do projeto MMP - Implantação



Figura 17 – Quinta fase do Mapeamento e Melhoria do Processo (MMP)

Etapa 04 – Estudo das oportunidades de melhorias. Estabelecimento dos indicadores e planos de ação para implementação efetiva de todas as sugestões de melhorias validadas com o envolvimento das partes interessadas, prazos e dificuldades a serem transpostas.

O indicador estabelecido para medir o desempenho e a qualidade do processo foi o controle do número de reclamações de clientes para as falhas dos TE durante o trabalho. Este indicador é parte do monitoramento do KPI's da empresa (o que mede o nível de desempenho do processo). O planejamento e implementação das mudanças foi iniciado em agosto de 2013 e vem sendo realizado com muito cuidado por meio dos planos de ação elaborados, pois algumas mudanças implicam impacto na cultura já internalizada pelas pessoas. A ferramenta de gestão utilizada é o ciclo PDCA como método gerencial na análise de um problema crítico, por ser um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades da organização. É também um eficiente modo de apresentar uma melhoria no processo por padronizar as informações do controle da qualidade, evitar erros lógicos nas análises e tornar as informações mais fáceis de entender. Este método é composto por quatro etapas que são: *Plan* (Planejamento): estabelecimento da meta ou objetivo a ser alcançado, e do método (plano) para se atingir este objetivo, *Do* (Execução): é o trabalho de explicação da meta e do plano, de forma que todos os envolvidos entendam e concordem com o que se está propondo ou foi decidido, *Check* (Verificação): durante e após a execução, deve-se comparar os dados obtidos com a meta planejada, para se saber se está indo em direção certa ou se a meta foi atingida e *Action* (Ação): transformar o plano que deu certo na nova maneira de fazer as coisas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Todos os processos de licitação ou participação de concorrência da empresa na prestação do serviço de inspeções técnicas, especialmente para os consórcios que atendem o cliente final Petrobras são cercados de exigências. A empresa precisa, além da proposta mais vantajosa com observância dos princípios da legalidade e a apresentação completa da documentação necessária, ter um diferencial no atendimento aos requisitos solicitados.

A proposta é a partir de agora agregar o projeto MMP e a aplicação do BMP como sendo o diferencial perante os concorrentes. Tal diferencial visa a satisfação das partes interessadas e o gerenciamento dos seus processos adequadamente.

A gestão de processos vai muito além de mapear as atividades organizacionais; ela aumenta a competitividade na busca de crescimento da organização.

Como já apontado, uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos, a organização se arrisca, em função de seus colaboradores migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos. Outro fator relevante é o desafio dos processos existentes para a criação de oportunidades de melhoria de desempenho ao identificar interfaces críticas que agregam valor à operação.

É muito comum encontrar no mercado empresas engessadas em papéis, sem diferencial algum, o que não é o objetivo da empresa ITK BR.

Desta forma, a empresa pretende estabelecer suas atividades e executá-las em conformidade para ter maiores chances de chegar a um resultado esperado e ao sucesso com a satisfação do cliente final.

A empresa em estudo tem hoje os melhores profissionais qualificados e trabalha para grandes empresas com grau de exigência e representatividade no mercado. Com o mapeamento dos processos foi dado um grande passo na busca pela excelência. Os fluxos antes inexistentes passaram a fazer parte dos processos da empresa e programas de treinamento dos colaboradores.

São aceitos e utilizados por todo o time e, como resultados do estudo no departamento de operações, foram elaborados os seguintes fluxogramas:

- Nacional – 05 fluxogramas.
 - Departamento Comercial – Formatação do projeto no Evolution.
 - Departamento de Operações – Confirmação dos serviços de inspeção e diligenciamento.
 - Departamento de Operações – Emissão de relatório de inspeção e diligenciamento.
 - Departamento de Operações – Realização do serviço de inspeção e diligenciamento.
 - Departamento de Operações – Medição dos serviços de inspeção e diligenciamento.
- Importação– 02 fluxogramas.
 - Departamento de Operações – Confirmação dos serviços de inspeção e diligenciamento.
 - Departamento de Operações – Emissão de relatório de inspeção e diligenciamento.
- Exportação – 01 fluxograma.
 - Departamento de Operações – Confirmação dos serviços de inspeção e diligenciamento.

Do ponto de vista do problema levantado de número de reclamações de clientes, pode-se observar na tabela 4 a seguir uma sutil diminuição deste indicador nos meses seguintes à implantação do mapeamento dos processos. As não conformidades podem, à primeira vista, não representar grandes percentuais porém, levando-se em conta de que tratam de equipamentos de alto valor agregado, podendo chegar à casa dos milhões de reais. Uma simples ocorrência pode representar um prejuízo enorme para a empresa em multas contratuais. Reduzir este índice ou eliminá-lo é uma meta a ser atingida.

TIS (2013) - Brasil													
Tab #	Descrição	Ano de 2013											
1	Novos trabalhos abertos	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
		225	204	291	349	286	310	325	295	315	-	-	-
2	Número de reclamações de clientes	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
		8	11	10	10	11	9	8	4	3	-	-	-
3	% de reclamações por 10.000 horas/mês trabalhadas.	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
		2,66	3,76	2,67	2,87	2,61	2,09	1,77	0,88	0,64	-	-	-
4	Total de horas Inspeções e diligenciamentos	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
		30064	29223	37390	34791	42072	43078	45089	45200	47049	-	-	-

Tabela 4 – Avaliação da empresa no ano de 2013 após implantação BPM e do MMP (julho 2013)

A etapa 04, estudo das oportunidades de melhorias, vem acontecendo considerando-se que é necessário um tempo para obtenção de histórico e acompanhamento dos resultados. A equipe de processos tem adotado o procedimento de reunir-se periodicamente para avaliar o andamento das modificações e adaptações do sistema e as ideias vem amadurecendo para a validação e recomendações para o processo ideal. Essas reuniões representam atividades de monitoramento de um processo que, embora já esteja em fase de Implementação, ainda precisa de revisão, reavaliação e redefinição. As ações corretivas e preventivas estão sendo identificadas, de modo a prevenir as ocorrências indesejáveis e a evitar a repetição das não conformidades.

Por meio deste estudo, foi sugerida a simplificação e racionalização do fluxo de documentos. Um exemplo de melhoria no gerenciamento eletrônico de documentos foi na medição de serviços de inspeção e diligenciamento. Toda a documentação anteriormente era impressa pelo coordenador de operações, entregue ao auxiliar administrativo que digitaliza estas cópias para o envio ao cliente. Dentro do *Evolution* existe a possibilidade de obtenção desta mesma

documentação pelo assistente administrativo sem que seja necessária a impressão dos dados, o que simplifica a própria captura de informações com desnecessária redundância e possibilidades de erros, além da eliminação dos efeitos nocivos da ausência de determinadas informações. Hoje esta documentação segue eletronicamente para o cliente evitando o uso de papéis e reduzindo custos para a empresa.

Na sequência deste trabalho, as fases do BPM de Monitoramento e Controle e Refinamento dos Processos continuarão seu desenvolvimento ao longo do tempo com o amadurecimento do conceito e estudo detalhado. O período ainda não é o ideal para a obtenção de conclusões.

5. CONCLUSÃO

Os principais benefícios obtidos com a Gestão por Processos, segundo Harrington (1993) e Rummler e Brache (1994), incluem, entre outros: aumento da confiabilidade dos processos, menor tempo de resposta, menores custos, melhoria da capacidade de produção, redução da burocracia e aumento dos lucros da empresa.

Tais benefícios influenciam diretamente no aumento do valor do serviço na percepção do cliente e na estratégia da competitividade.

Apesar de existirem muitos pontos positivos em relação à gestão por processos não se pode deixar de citar os pontos negativos e riscos de sua adoção (Netto, 2006). Como pontos negativos pode-se citar o aumento de conflitos internos e gestores tentando limitar a necessidade de adotar uma abordagem ampla por processos, promovendo ações como acreditar que fator custo seja único critério competitivo. Riscos também estão envolvidos na mudança na gestão, na identificação de processos não ser suficiente para melhoria, problemas de integração, na falta de trabalhadores capacitados. Para estas alterações, políticas e práticas modernas de RH se fazem necessárias evitando a insegurança dos trabalhadores. É comum também encontrar problemas de integração entre áreas devido ao desgaste já existente na organização dos próprios funcionários de departamentos diferentes, gerando resistência à mudança.

Para superar os problemas, são necessários a conscientização e o envolvimento de todos. Valorizar o processo de mapeamento e utilizá-lo no compartilhamento de informações é um desafio na busca da melhoria. Simplificar processos, removendo tarefas que não agregam valor ao cliente, melhoram a eficiência e a eficácia. Sem o mapeamento correto das atividades não existe gestão por processos.

No caso em estudo, as entrevistas confirmaram a participação e o envolvimento do time no mapeamento dos processos considerando a sensibilização para a mudança e o estabelecimento de relação de comprometimento, credibilidade e confiança. Trata-se de uma equipe

adequadamente preparada e motivada cujos benefícios resultarão na satisfação no cliente final.

Para assegurar o sucesso foi absolutamente necessário o comprometimento de todos, desde a alta direção da empresa, que apostou no projeto, até a implementação de pequenas melhorias, impactando diretamente na eficiência das operações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT NBR ISO 9004: 2010 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem da Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro , 2ª edição, ABNT, 2011.

BNDES: Perspectivas do investimento. Boletim elaborado pela Área de Pesquisa e Acompanhamento Econômico e pelo Grupo de Trabalho do Investimento. Disponível em:http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Navegacao_suplementar/Destaques/boletim_perspectivas_2013C.pdf. Acesso em: 03 de março de 2013.

HARRINGTON, James H.; Aperfeiçoando Processos Empresarias – Estratégia Revolucionária para o Aperfeiçoamento da Qualidade, da Produtividade e da Competitividade, Editora Makron Books, SP, 1993.

ISO / TC 176 / SC 2 / N 544R3, ISO 9001:2008. "ISO 9000 Introduction and support package: Guidance on the concept and use of the process approach for management systems."
http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf

NETTO, C.A. Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens . In: LAURINDO, F. J. B. (Coord.); ROTONDARO, R. G. (Coord.). Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 2. p. 14-37. ISBN 8522445079.

PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade total na prática: Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo : Atlas, 1997, 2ª edição, 217p.

PAVANI Junior, Orlando, Scucuglia, Rafael: Mapeamento e Gestão por Processos – BMP (Business process management) - Gestão orientada à entrega por meio de objetos, metodologia GAUSS, São Paulo, M Books do Brasil Editora Ltda; 2011, 1ª edição, 376 p.

RADUCZINER, Marcelo "Gestão por processos: 5 passos para o sucesso e algumas armadilhas". <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/gestao-por-processos-5-passos-para-o-sucesso-e-algumas-armadilhas/15750/>.

RUMMLER, Geary A., BRACHE Alan P.; Melhores Desempenhos das Empresas – Uma abordagem Prática para Transformar as Organizações através da reengenharia, Editora Makron Books, SP, 1994.

ROTONDARO, R.G. Gerenciamento por Processos. São Paulo: Fundação Carlos Alberto Vanzolini, apostila do curso Gestão por Processos, 2001.

SCUCUGLIA, Rafael.; A construção da Principal Ferramenta de Gestão e Mapeamento de Processos, 2011, Disponível em:
http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=873&acao=exibir
Acesso em: 12 de outubro de 2013.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

BALDAM, Roquemar, Valle, Rogerio, Pereira, Humberto, Hilst Sergio, Abreu, Mauricio, Sobral, Valmir, Gerenciamento de Processos de Negocios – BPM – Business Process Management. São Paulo: Erica, 2011.

BARBARÁ, Saulo et al. Gestão por processos – Fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, 2ª edição, 344 p.

CARVALHO, Marli Monteiro de, PALADINI, Edson Pacheco - Gestão da qualidade: Teorias e casos. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2012, 2ª edição revista e ampliada, 430 p.

CROSBY P. Sistema de Educação da Qualidade (SEQ) : Philip Crosby Associates Inc., 1990.

MELLO, Carlos Henrique Pereira , Pacheco, Eduardo Gomes. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde, Disponível em:
http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_enegep2005_enegep0207_0556.pdf Acesso em: 01 de setembro de 2013.

MONEO, Métodos Processo e Tecnologia. A importância de mapear processos, Disponível em:
<http://www.moneo.com.br/conhecimento/blogs/alinhando-conceitos/122-a-importancia-de-mapear-processos>

MOURA, Eduardo C. – “Gestão de Processos e Gestão por Processos: uma grande diferença”. <http://www.qualiplus.com.br/blog-q/artigos/62-gestao-de-processos-e-gestao-por-processos-uma-grande-diferenca.html> (10/02/2012; 15:20)

ROTONDARO, R.G. Mapeamento dos processos críticos. Seis Sigma: Estratégia Gerencial para a Melhoria dos Processos, Produtos e Serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

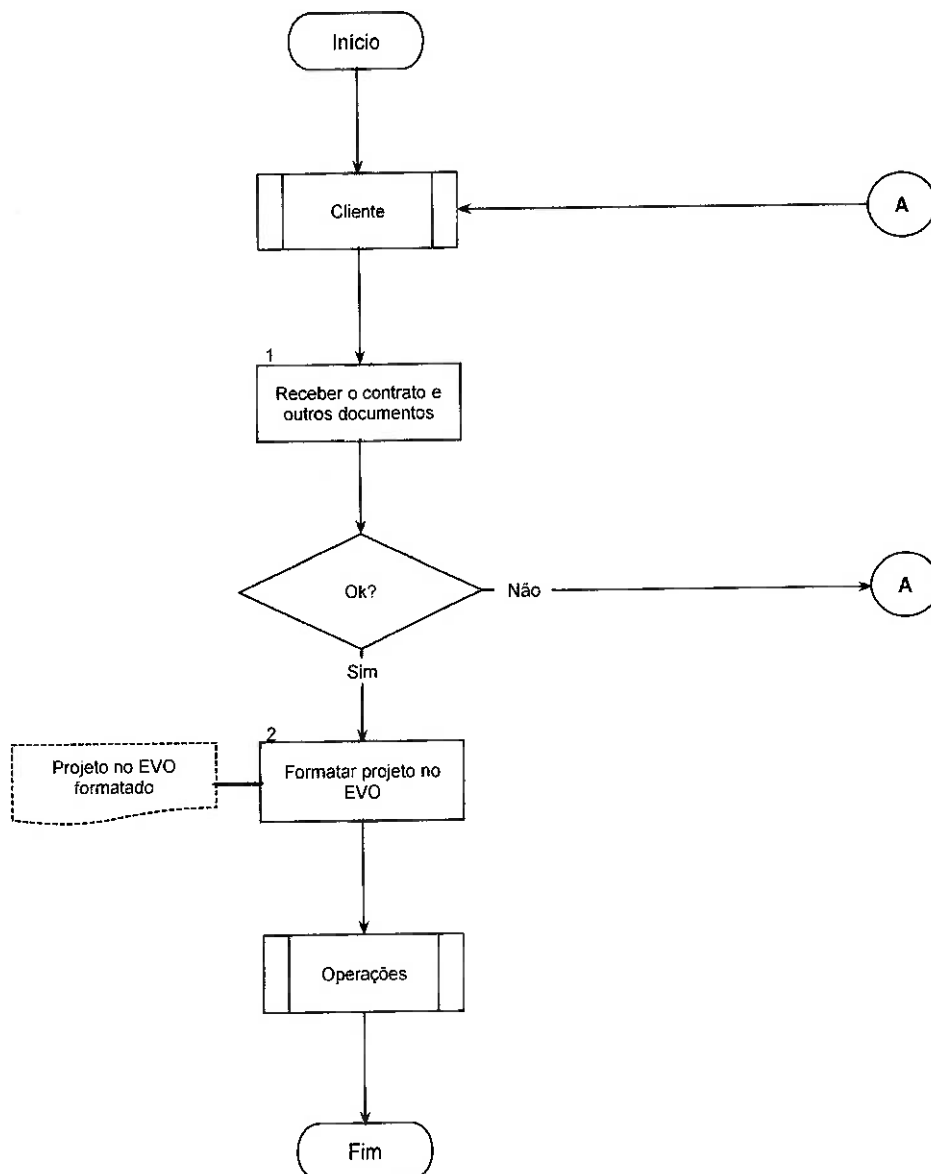
STERLING COMMERCE. Business Process Management Solutions, 2007.

Disponível em:
<http://www.sterlingcommerce.com/Solutions/BusinessProcessManagement/index.html>. Acesso em: 02 de outubro de 2013.

APÊNDICE A – Fluxograma da atividade – Formatação de Projeto no Evolution

Fluxograma da atividade

Departamento:	Comercial	Responsável:	Analista Comercial
Atividade:	Formatação de Projeto no Evolution	Código:	01

Fluxograma

Fluxograma da atividade

Departamento: Comercial	Responsável: Analista Comercial
Atividade: Formatação de Projeto no Evolution	Código: 01

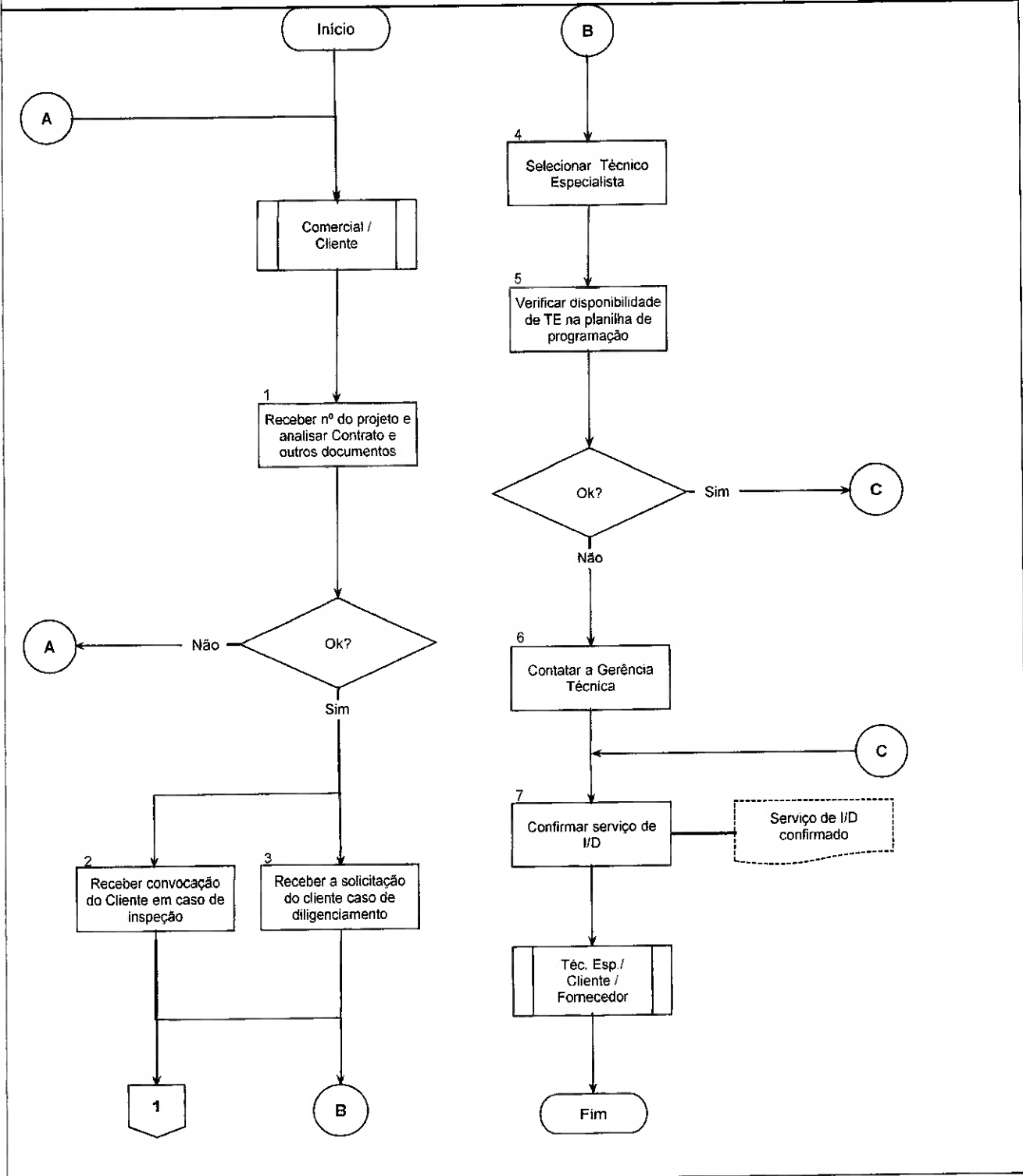
Detalhamento das tarefas

1. Recebe uma comunicação do Comercial contendo o número do projeto. Analisa os documentos contidos no projeto dentro de Evolution, verificando se todas as informações necessárias referentes ao projeto encontram-se determinadas. Como mínimo, a documentação deve conter um Contrato formal. A documentação poderá conter outros documentos com informações adicionais importantes para a condução de cada projeto em específico.
2. Formata o projeto no sistema informatizado Evolution conforme manual Evolution User Guide UG8 - Project Module.

APÊNDICE B – Fluxograma da atividade – Confirmação do Serviço de I/D Nacional

Fluxograma da atividade

Departamento:	Operações	Responsável:	Coordenador
Atividade:	Confirmação do Serviço de Inspeção / Diligenciamento Nacional		Código: 02 A



Fluxograma da atividade

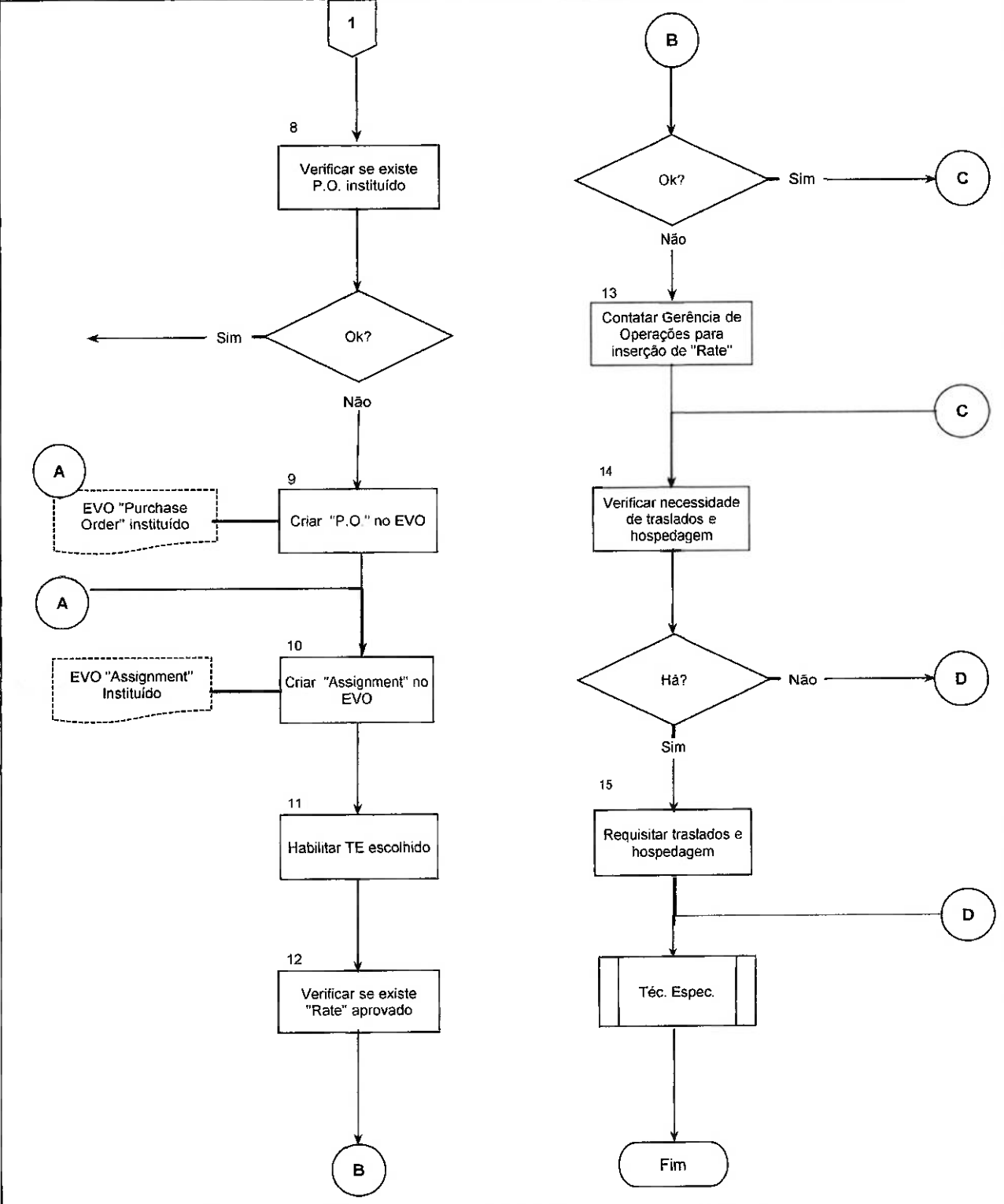
Departamento: Operações	Responsável: Coordenador
Atividade: Confirmação do Serviço de Inspeção / Diligenciamento Nacional	Código: 02 A

Detalhamento das tarefas

1. Recebe uma comunicação do Comercial contendo o número do projeto. Analisa os documentos contidos no projeto dentro do sistema Evolution, verificando se todas as informações necessárias referentes ao projeto encontram-se determinadas. Como mínimo, a documentação deve conter um Contrato formal e uma lista de contatos do cliente. A documentação poderá conter outros documentos com informações adicionais importantes para a condução de cada projeto em específico. Caso as informações não sejam suficientes a fim de permitir a condução efetiva das atividades, solicita ao Comercial informações complementares. Elabora o "Assignment Instructions" com base nas informações recebidas;
2. Recebe via email a convocação do Cliente para realização dos serviços em caso de inspeção;
3. Recebe via email a solicitação do Cliente e mobiliza mão-de-obra para casos de diligenciamento;
4. Seleciona o Técnico Especialista com base na qualificação e adequação do mesmo ao serviço a ser realizado;
5. Verifica a disponibilidade de Técnico Especialista na Planilha de Programação (endereço na rede: OPERATION (\AMERBRABABFP01) (O:)\AGENDA - INSPETORES\Programação - 2013) e reserva o mesmo junto ao responsável pela programação;
6. Caso não haja disponibilidade Técnico Especialista, contata a Gerência Operacional a fim de obter solução alternativa que pode ser desde o remanejamento entre os Técnicos Especialistas até a contratação de novo Técnico Especialista;
7. Confirma junto ao Cliente a realização dos serviços de Inspeção/Diligenciamento e comunica ao Técnico Especialista, ao Programador e ao Fornecedor desde que autorizado pelo Cliente.

Fluxograma da atividade

Departamento: Operações	Responsável: Analista Coordenador
Atividade: Confirmação do Serviço de Inspeção / Diligenciamento Nacional	Código: 02 B



Fluxograma da atividade

Departamento:	Operações	Responsável:	Coordenador
Atividade:	Confirmação do Serviço de Inspeção / Diligenciamento Nacional	Código:	02 B

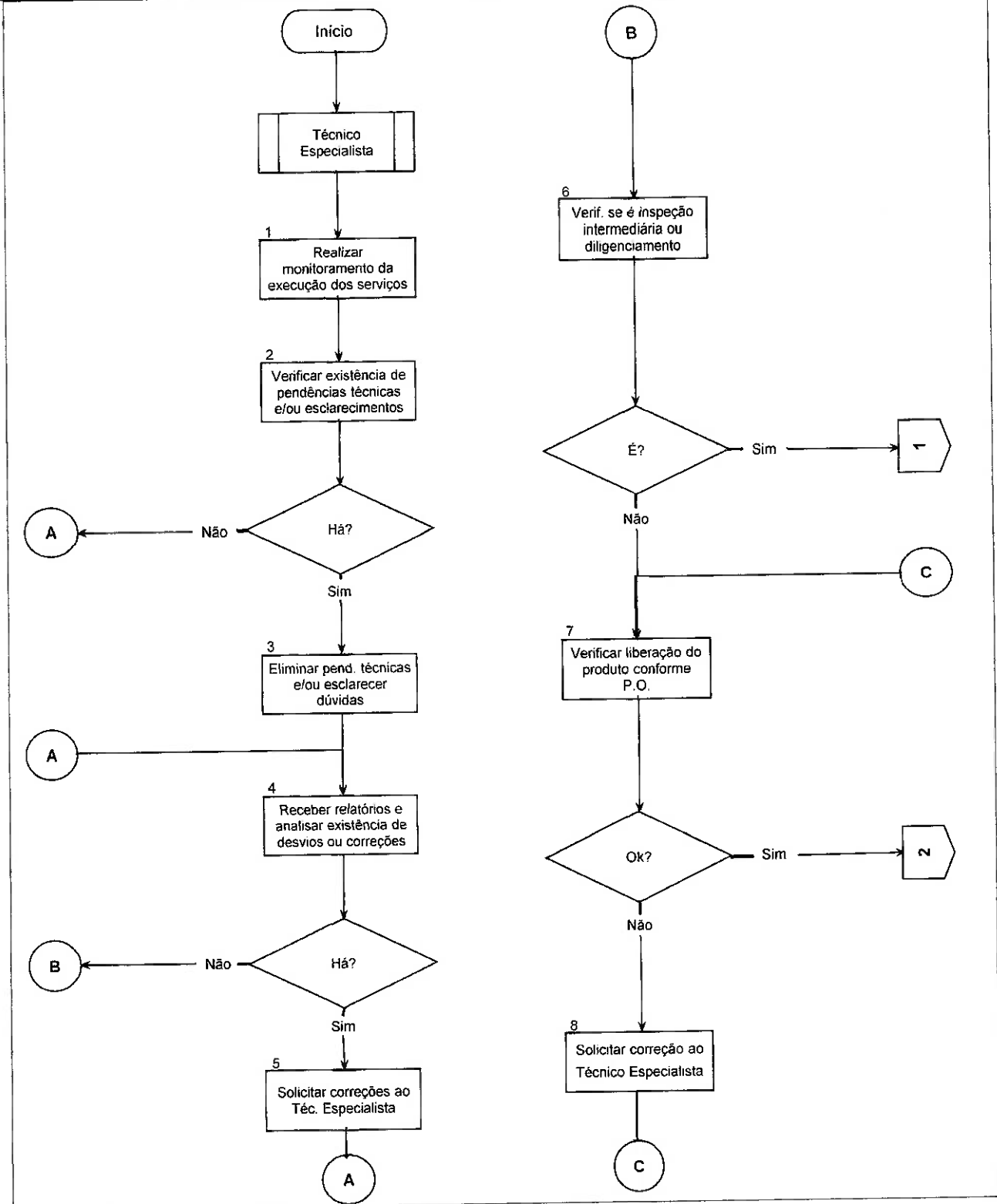
Detalhamento das tarefas

8. Verifica se existe P.C ou PO. (Pedido de compra) instituído;
9. Cria o PC ou PO no sistema informatizado Evolution conforme o módulo "Supplier Purchase Order" no Evolution User Guide (página 152);
10. Cria o "Assignment" no sistema informatizado Evolution conforme o módulo "Assignment" no Evolution User Guide (página 168);
11. Habilita o Técnico Especialista conforme módulo "Assignment" no Evolution User Guide (página 179);
12. Verificar se existe "rate" (valor hora aprovado) aprovado no sistema Evolution, conforme módulo "Assignment" no Evolution User Guide (página 179);
13. Contata a Gerência Operacional para inserção do "rate" (valor hora aprovado) no Evolution;
14. Verifica se há a necessidade de providenciar traslados aéreo, locação de veículos e hospedagem;
15. Requisita traslados aéreo, locação de veículos e hospedagem através do portal da agência de viagens Alatur (www.alatur.com.br).

APÊNDICE C – Fluxograma da atividade – Emissão do relatório de I /D Nacional

Fluxograma da atividade

Departamento: Operações	Responsável: Analista Coordenador
Atividade: Emissão do relatório de Inspeção / Diligenciamento Nacional	Código: 03 A



Fluxograma da atividade

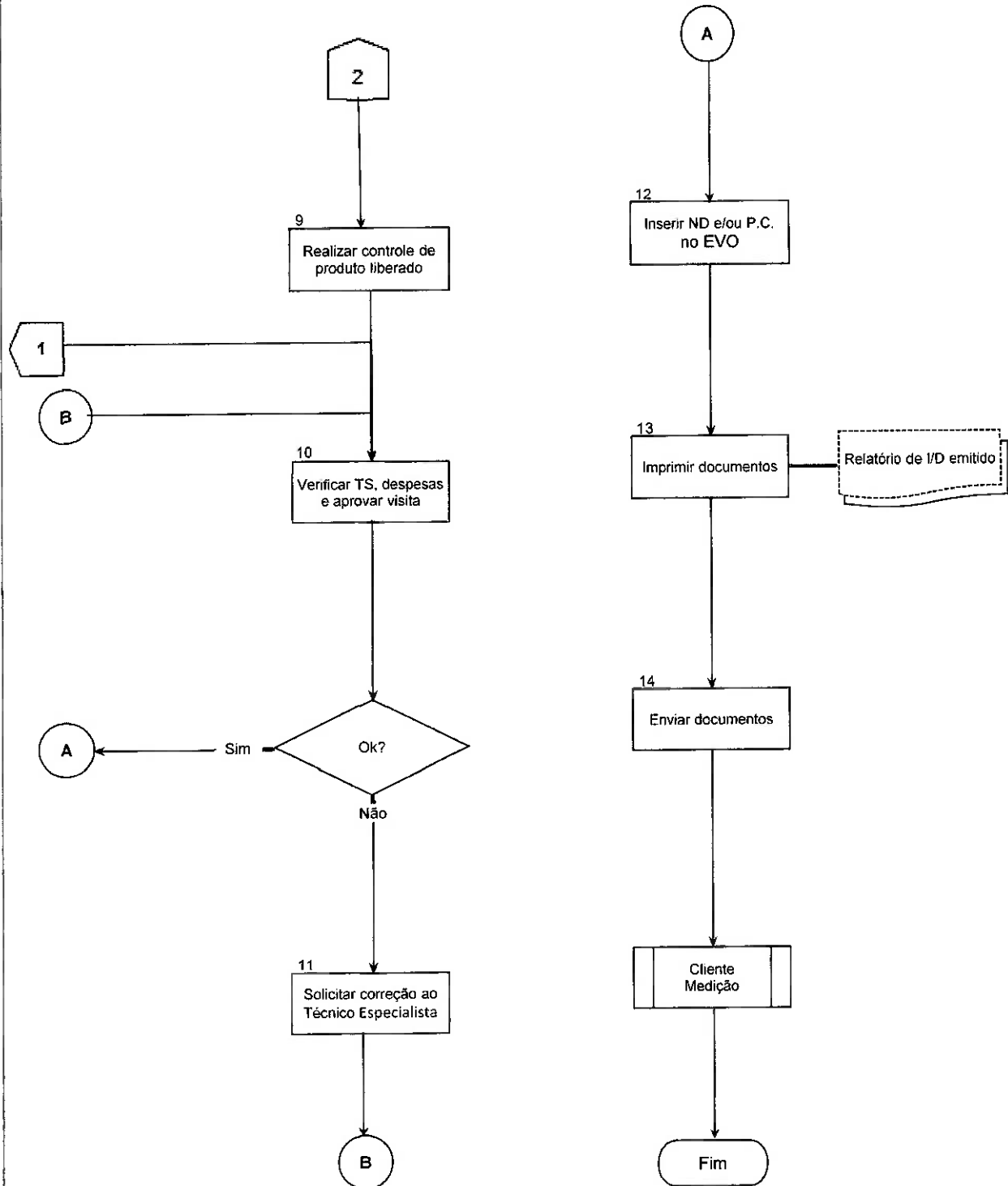
Departamento:	Operações	Responsável:	Coordenador
Atividade:	Emissão do relatório de Inspeção / Diligenciamento Nacional	Código:	03 A

Detalhamento das tarefas

1. Realiza o monitoramento da execução do serviço utilizando os meios de comunicação disponíveis (Evolution, email, telefone, skype, etc);
2. Verifica junto ao Técnico Especialista a existência de pendências técnicas que surgiram após início da execução do serviço e/ou necessidade de esclarecimentos adicionais;
3. Elimina pendências técnicas e/ou esclarece dúvidas adicionais;
4. Recebe relatórios (diligenciamento, inspeção intermediária ou inspeção final) e analisa a existência de desvios ou correções a serem realizados caso necessários;
5. Retorna os relatórios ao Técnico Especialista e solicita a execução das correções, conforme o módulo "Visit" no Evolution User Guide (página 209);
6. Verifica se é inspeção intermediária ou diligenciamento com base na notificação enviada pelo cliente;
7. Se não for, verifica a liberação do produto conforme P.O.;
8. Solicita correção ao Técnico Especialista de dados incorretos contidos no Certificado de Liberação de Materiais (CLM).

Fluxograma da atividade

Departamento: Operações	Responsável: Analista Coordenador
Atividade: Emissão do relatório de Inspeção / Diligenciamento Nacional	Código: 03 B



Fluxograma da atividade

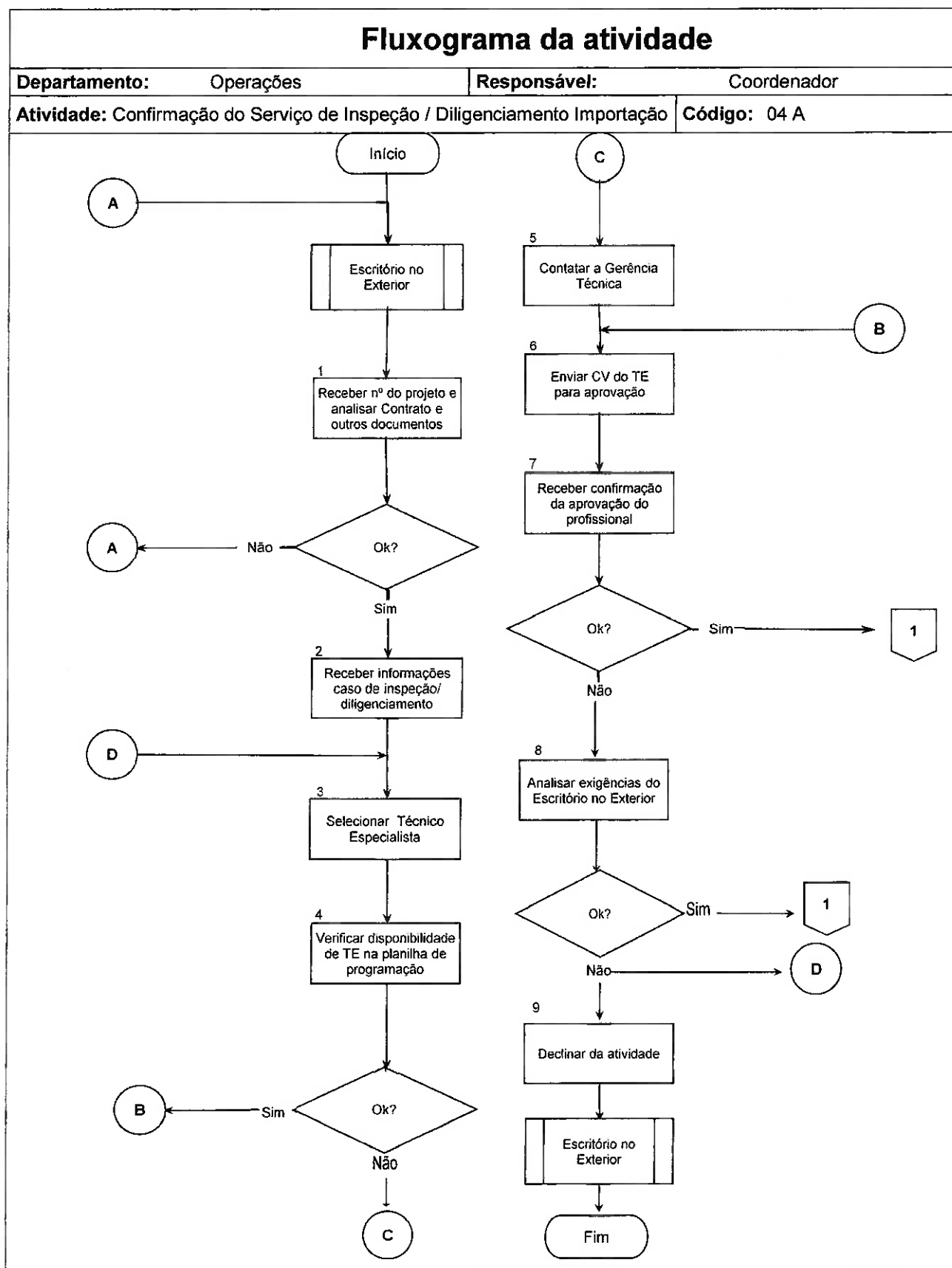
Departamento: Operações	Responsável: Coordenador
--------------------------------	---------------------------------

Atividade: Emissão do relatório de Inspeção / Diligenciamento Nacional	Código: 03 B
---	---------------------

Detalhamento das tarefas

9. Realiza o controle de produto liberado consultando a lista de materiais na P.O ou P.C.;
10. Verifica TS, despesas e aprova visita inseridas pelo Técnico Especialista no sistema Evolution conforme módulo "Time, Expenses & Travel Entry Section" no Evolution User Guide (página 260);
11. Caso exista alguma divergência em relação aos dados contidos no "Assignment Instructions", solicita correção ao Técnico Especialista;
12. Insere a Note de Débito (ND) utilizado em aluguel de veículos ou diárias de Hotel e/ou Pedido de Compra (P.C.) em caso de Passagens Aéreas;
13. Imprime documentos do itens 10 e 12, mais os Relatórios de Inspeção/Diligenciamento;
14. Envia para a Medição os TS, comprovantes de despesas, ND, P.C ou P.O. e Capa(s) do(s) Relatório(s); envia para o Cliente os relatórios e demais documentos correlacionados.

APÊNDICE D – Fluxograma da atividade – Confirmação do serviço de I /D Importação



Fluxograma da atividade

Departamento:	Operações	Responsável:	Coordenador
Atividade:	Confirmação do Serviço de Inspeção / Diligenciamento Importação	Código:	04 A

Detalhamento das tarefas

1. Recebe uma comunicação do Escritório no exterior contendo o número do projeto. Analisa os documentos contidos no projeto dentro do sistema Evolution, verificando se todas as informações necessárias referentes ao projeto encontram-se determinadas. Como mínimo, a documentação deve conter um Contrato formal, uma lista de contatos do cliente e o "Assignment Instructions". A documentação poderá conter outros documentos com informações adicionais importantes para a condução de cada projeto em específico. Caso as informações não sejam suficientes a fim de permitir a condução efetiva das atividades, solicita ao Escritório no exterior informações complementares. A língua utilizada na documentação e comunicações é a inglesa;
2. Recebe via email ou via Evolution as informações para realização dos serviços em caso de inspeção/diligenciamento;
3. Seleciona o Técnico Especialista com base na qualificação do mesmo. Envia ao "Contract Holder" (CH) informações referentes a valores de despesas com traslados, hospedagens, aluguéis de veículos, alimentação, etc. Se solicitado, envia também o CV para aprovação do profissional escolhido;
4. Verifica a disponibilidade de Técnico Especialista na Planilha de Programação (endereço na rede: OPERATION (\AMERBRABABFP01) (O:)AGENDA - INSPETORES\Programação - 2013) e reserva o mesmo junto ao responsável pela programação;
5. Caso não haja disponibilidade de Técnico Especialista, contata a Gerência Técnica a fim de obter solução alternativa que pode ser desde o remanejamento entre os Técnicos Especialistas até a contratação de novo Técnico Especialista;
6. Envia Curriculum Vitae (CV) do Técnico Especialista para aprovação do escritório no exterior;
7. Recebe a confirmação pelo escritório do exterior da aprovação do profissional;
8. Caso o profissional não tenha sido aprovado, analisa as exigências do escritório no exterior;
9. Caso não seja possível atender às exigências do escritório do exterior, declina da atividade e comunica o mesmo via email.

Fluxograma da atividade

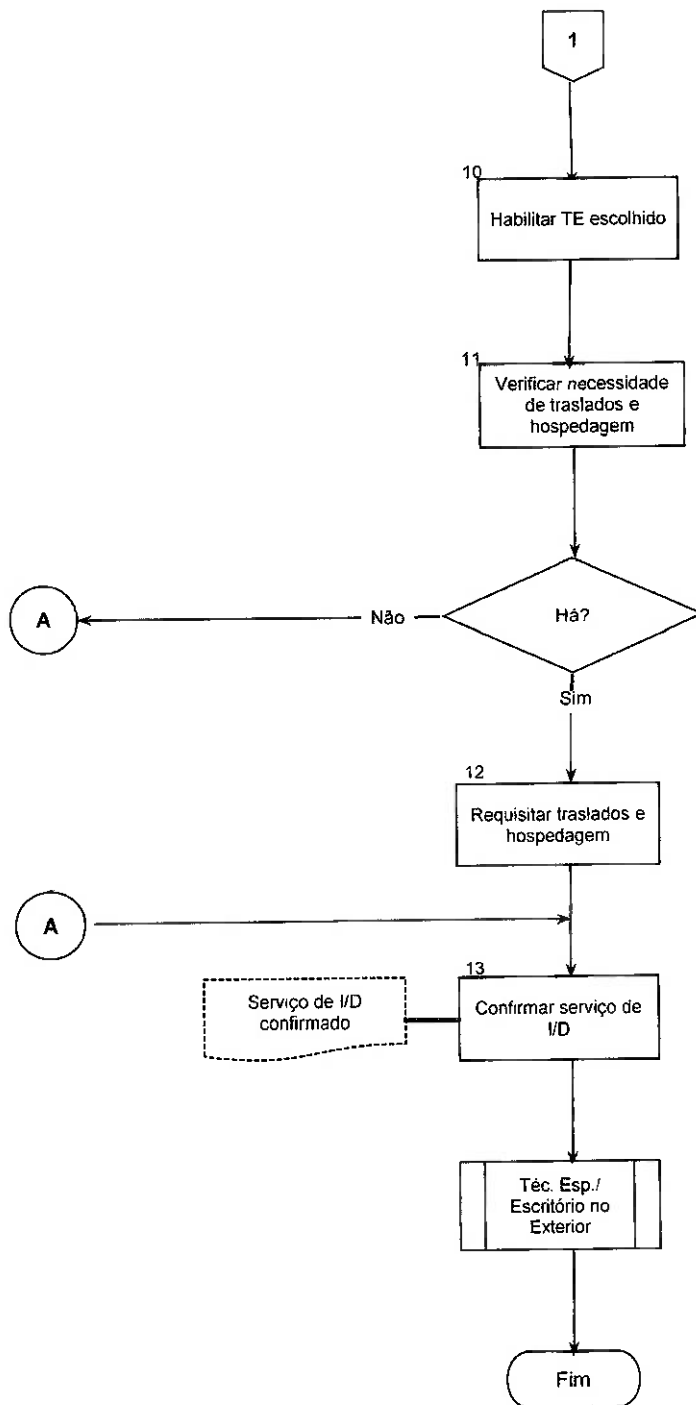
Departamento: Operações

Responsável:

Coordenador

Atividade: Confirmação do Serviço de Inspeção / Diligenciamento Importação

Código: 04 B



Fluxograma da atividade

Departamento: Operações

Responsável: Coordenador

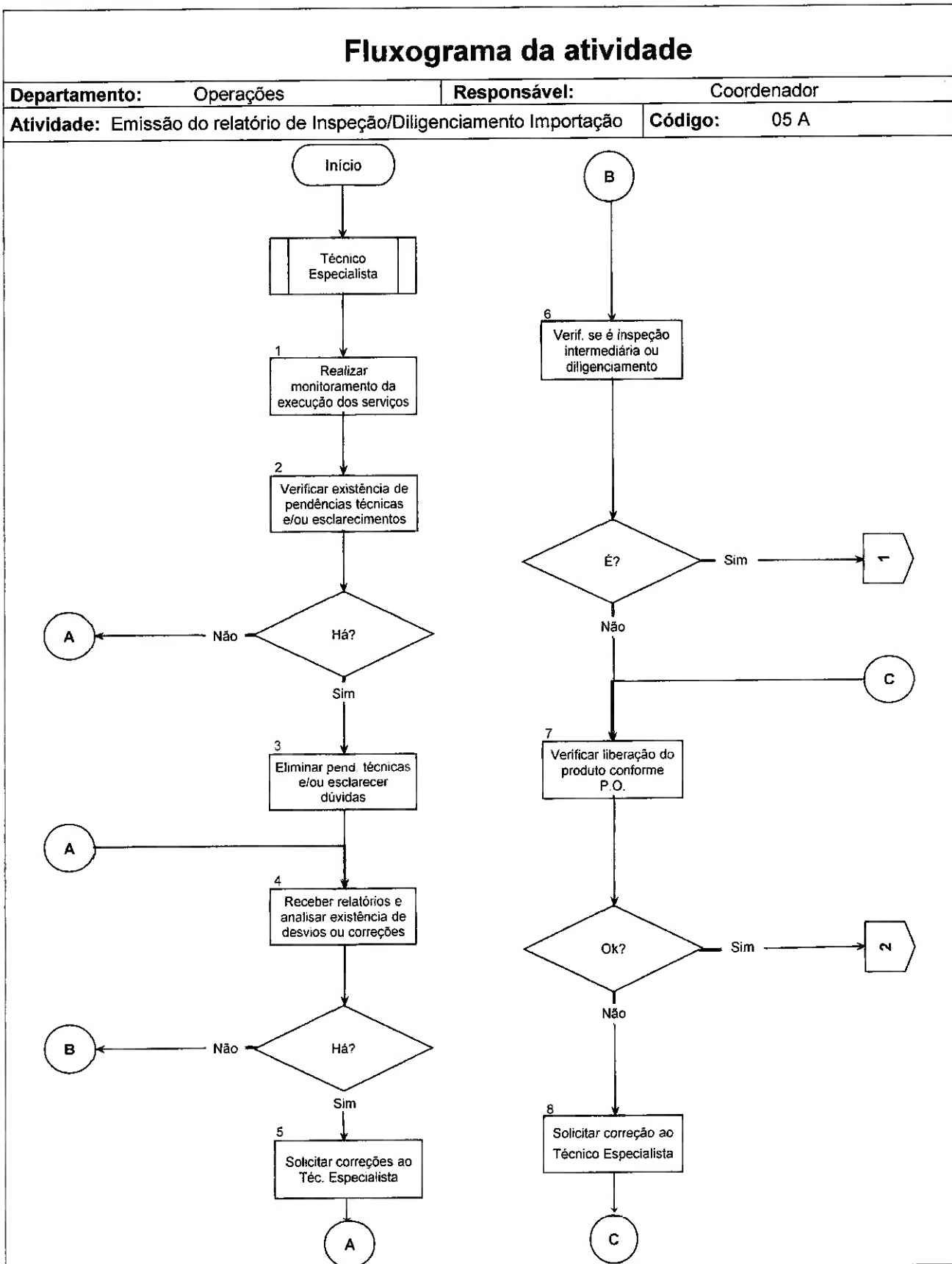
Atividade: Confirmação do Serviço de Inspeção / Diligenciamento Importação

Código: 04 B

Detalhamento das tarefas

10. Habilita o Técnico Especialista conforme módulo "Assignment" no Evolution User Guide (página 179) desde que aprovado pelo Contract Holder caso isto tenha sido solicitado;
11. Verifica se há a necessidade de providenciar traslados aéreo, locação de veículos e hospedagem;
12. Requisita traslados aéreo, locação de veículos e hospedagem através do portal da agência de viagens Alatur (www.alatur.com.br);
13. Confirma junto ao Cliente a realização dos serviços de Inspeção/Diligenciamento e comunica ao Técnico Especialista e o escritório no exterior.

APÊNDICE E – Fluxograma da atividade – Emissão de relatório de I /D Importação



Fluxograma da atividade

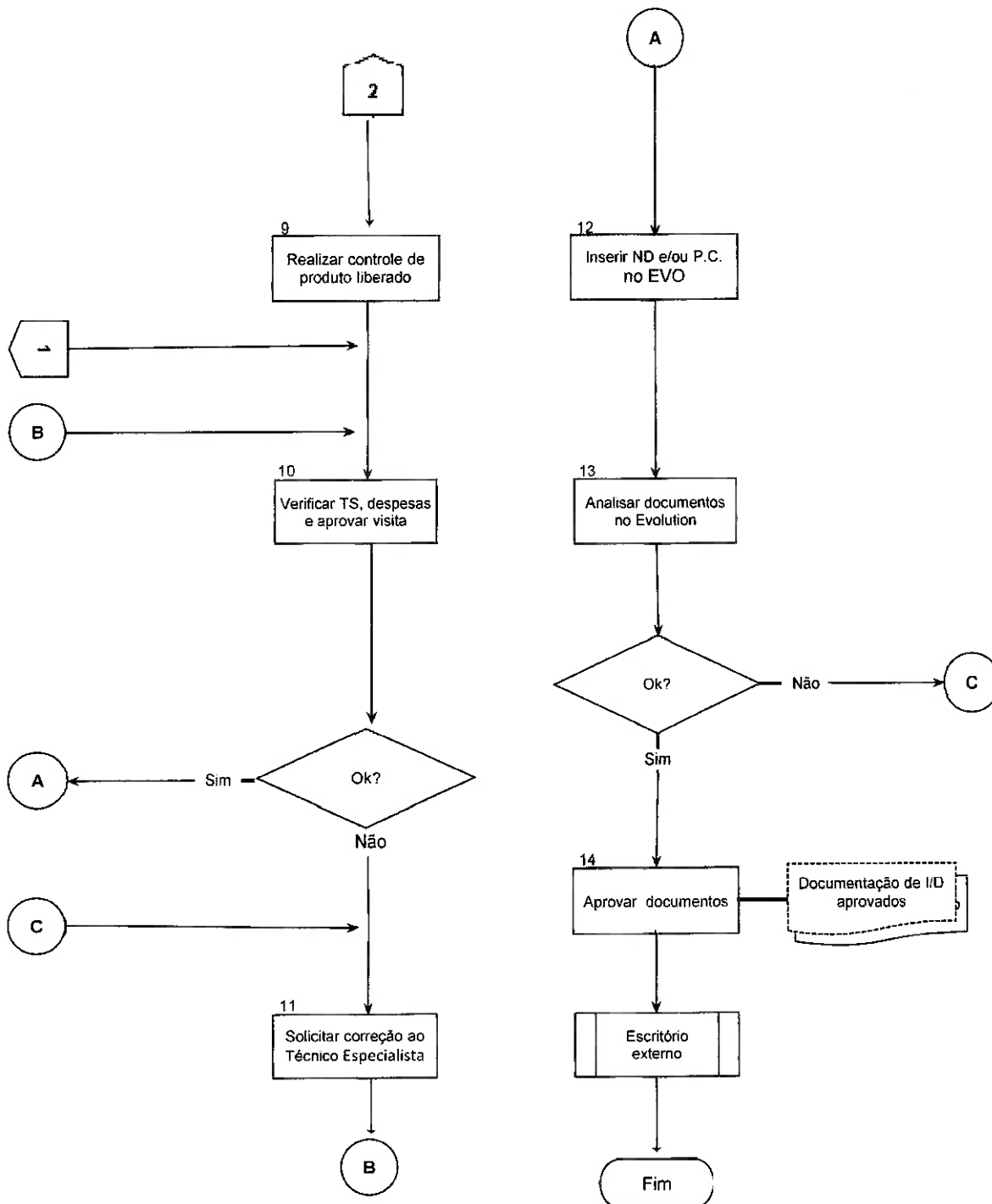
Departamento:	Operações	Responsável:	Coordenador
Atividade:	Confirmação do Serviço de Inspeção / Diligenciamento Importação		Código: 05 A

Detalhamento das tarefas

1. Realiza o monitoramento da execução do serviço utilizando os meios de comunicação disponíveis (Evolution, email, telefone, skype, etc);
2. Verifica junto ao Técnico Especialista a existência de pendências técnicas que surgiram após início da execução do serviço e/ou necessidade de esclarecimentos adicionais;
3. Elimina pendências técnicas e/ou esclarece dúvidas adicionais;
4. Recebe relatórios (diligenciamento, inspeção intermediária ou inspeção final) e analisa a existência de desvios ou correções a serem realizados caso necessário;
5. Retorna os relatórios ao Técnico Especialista e solicita a execução das correções, conforme o módulo "Visit" no Evolution User Guide (página 209);
6. Verifica se é inspeção intermediária ou diligenciamento com base na notificação enviada pelo escritório do exterior;
7. Se não for, verifica a liberação do produto conforme P.O.;
8. Solicita correção ao Técnico Especialista de dados incorretos contidos no Certificado de Liberação de Materiais (CLM).

Fluxograma da atividade

Departamento: Operações	Responsável: Coordenador
Atividade: Emissão do relatório de Inspeção/Diligenciamento Importação	Código: 05 B



Fluxograma da atividade

Departamento:	Operações	Responsável:	Coordenador
Atividade:	Emissão do relatório de Inspeção/Diligenciamento Importação	Código:	05 B

Detalhamento das tarefas

9. Realiza o controle de produto liberado consultando a lista de materiais na P.O ou P.C.;
10. Verifica TS, despesas e aprova visita inseridas pelo Técnico Especialista no sistema Evolution conforme módulo "Time, Expenses & Travel Entry Section" no Evolution User Guide (página 260);
11. Caso exista alguma divergência em relação aos dados contidos no "Assignment Instructions", solicita correção ao Técnico Especialista;
12. Insere a Note de Débito (ND) utilizado em aluguel de veículos ou diárias de Hotel e/ou Pedido de Compra (P.C.) em caso de Passagens Aéreas;
13. Analisa documentos inseridos pelo Técnico Especialista no Evolution Extranet;
14. Aprova os documentos técnicos, Relatórios, TS, comprovantes de despesas, ND, P.C. ou P.O. no Evolution que automaticamente será submetido ao Contract Holder.

Fluxograma da atividade

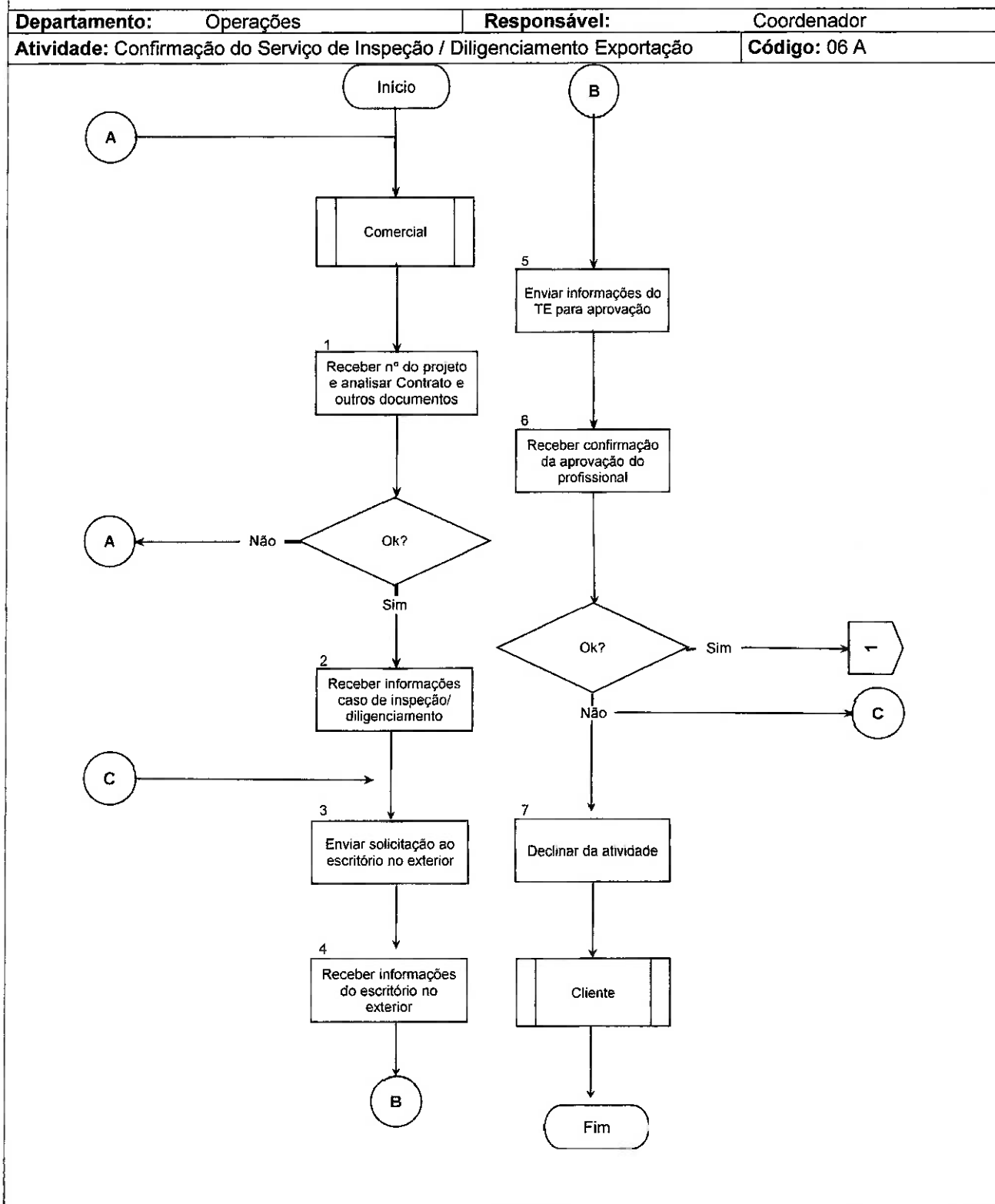
Departamento: Operações	Responsável: Coordenador
Atividade: Confirmação do Serviço de Inspeção / Diligenciamento Exportação	Código: 06 A

Detalhamento das tarefas

1. Recebe uma comunicação do Comercial contendo o número do projeto. Analisa os documentos contidos no projeto dentro do sistema Evolution, verificando se todas as informações necessárias referentes ao projeto encontram-se determinadas. Como mínimo, a documentação deve conter um Contrato formal e uma lista de contatos do cliente. A documentação poderá conter outros documentos com informações adicionais importantes para a condução de cada projeto em específico. Caso as informações não sejam suficientes a fim de permitir a condução efetiva das atividades, solicita ao Escritório no exterior informações complementares. Com base nas informações recebidas elabora o "Assignment Instructions". A língua utilizada na documentação e comunicações é a inglesa;
2. Recebe via email as informações para realização dos serviços em caso de inspeção/diligenciamento;
3. Envia ao escritório no exterior a notificação para a realização da inspeção/diligenciamento bem como o MI Job para que se tenha acesso a documentação correspondente;
4. Recebe do escritório do exterior o CV do Técnico Especialista proposto bem como informações de despesas aplicáveis para aprovação do cliente;
5. Envia ao cliente as informações do TE para aprovação;
6. Recebe aprovação do cliente. Caso o cliente não aprove, solicita ao escritório no exterior novo TE;
7. Não havendo outro a ser proposto, declina da inspeção/diligenciamento e comunica ao cliente via email.

APÊNDICE F – Fluxograma da atividade – Confirmação do serviço de I /D Exportação

Fluxograma da atividade



Fluxograma da atividade

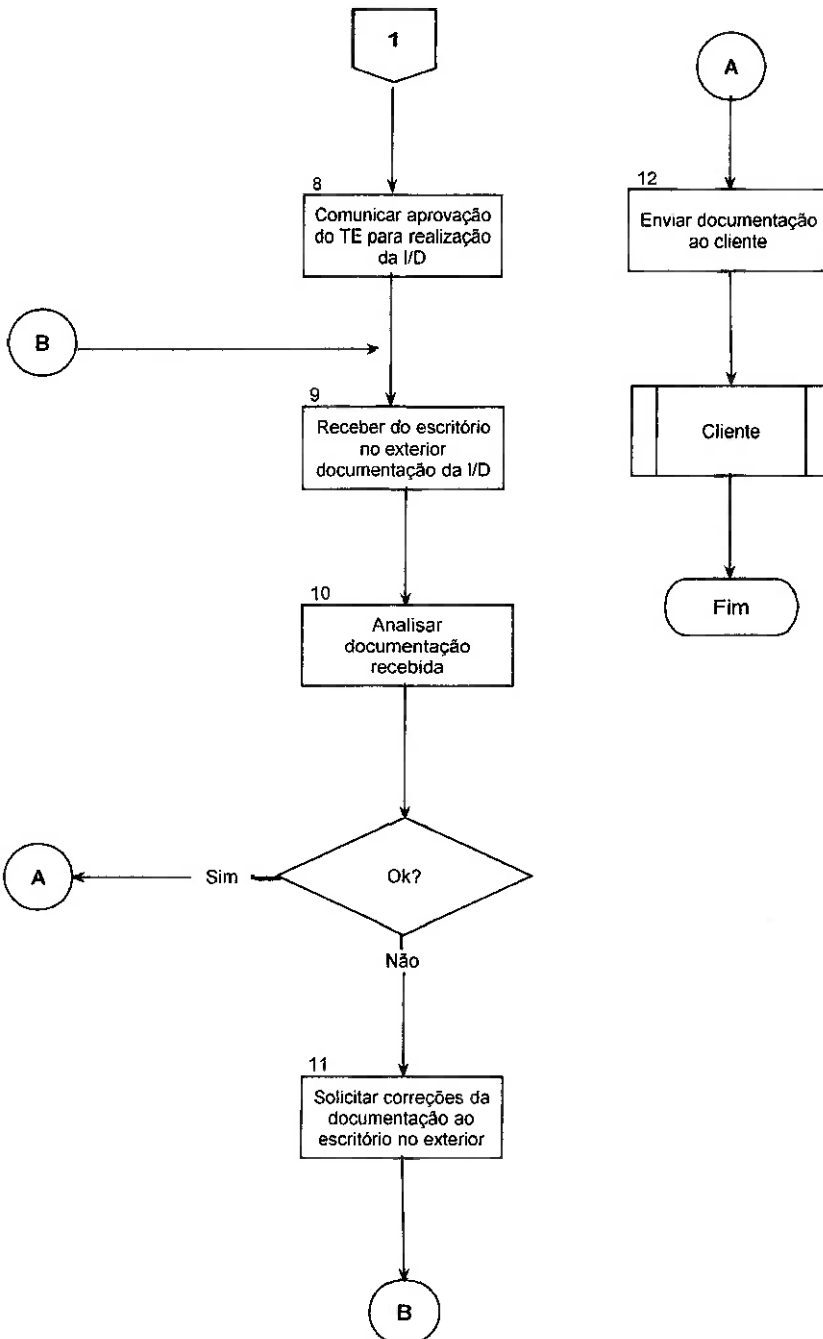
Departamento: Operações

Responsável:

Coordenador

Atividade: Confirmação do Serviço de Inspeção / Diligenciamento Exportação

Código: 06 B



Fluxograma da atividade

Departamento: Operações | **Responsável:** Assistente Administrativo

Atividade: Confirmação do Serviço de Inspeção / Diligenciamento Exportação | **Código:** 06 B

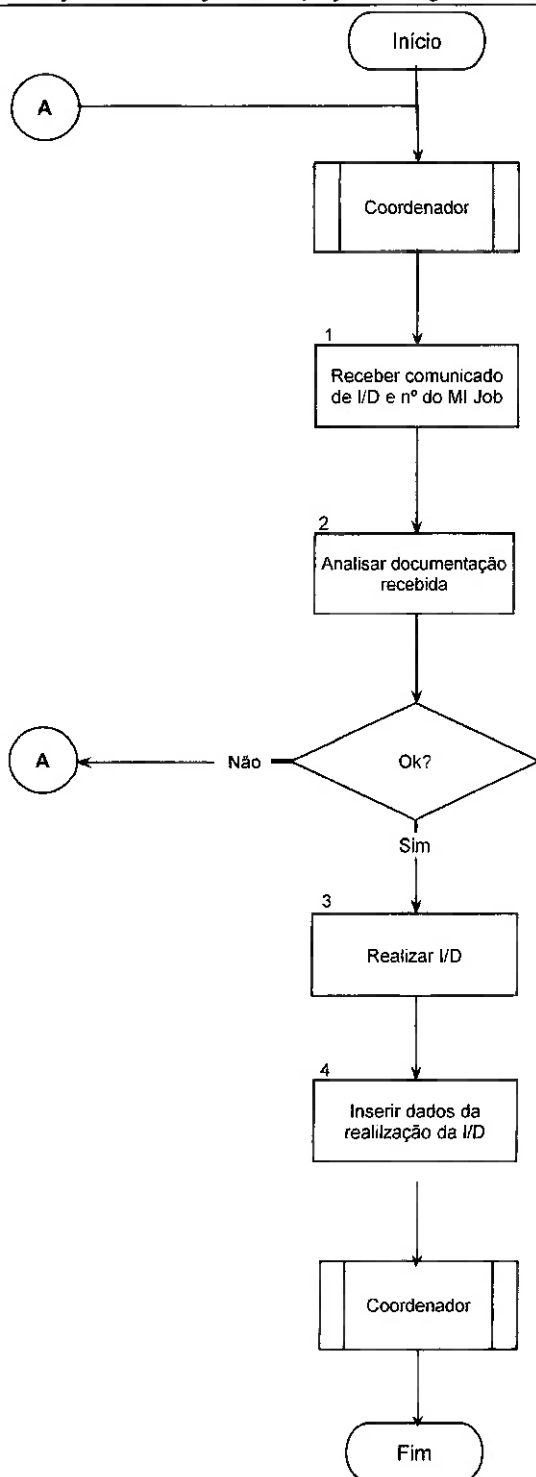
Detalhamento das tarefas

8. Comunica a aprovação do Técnico Especialista ao escritório no exterior para que seja realizada a inspeção/diligenciamento;
9. Recebe do escritório no exterior documentação da inspeção/diligenciamento por meio de comunicação no Evolution;
10. Analisa a documentação recebida do escritório no exterior;
11. Solicita ao escritório no exterior as correções aplicáveis na documentação;
12. Enviar documentação ao Cliente que contratou a realização dos serviços de Inspeção/Diligenciamento.

APÊNDICE G – Fluxograma da atividade – Realização do Serviço I / D (TE)

Fluxograma da atividade

Departamento:	Operações	Responsável:	Técnico Especialista
Atividade:	Realização do Serviço de Inspeção / Diligenciamento	Código:	07 A

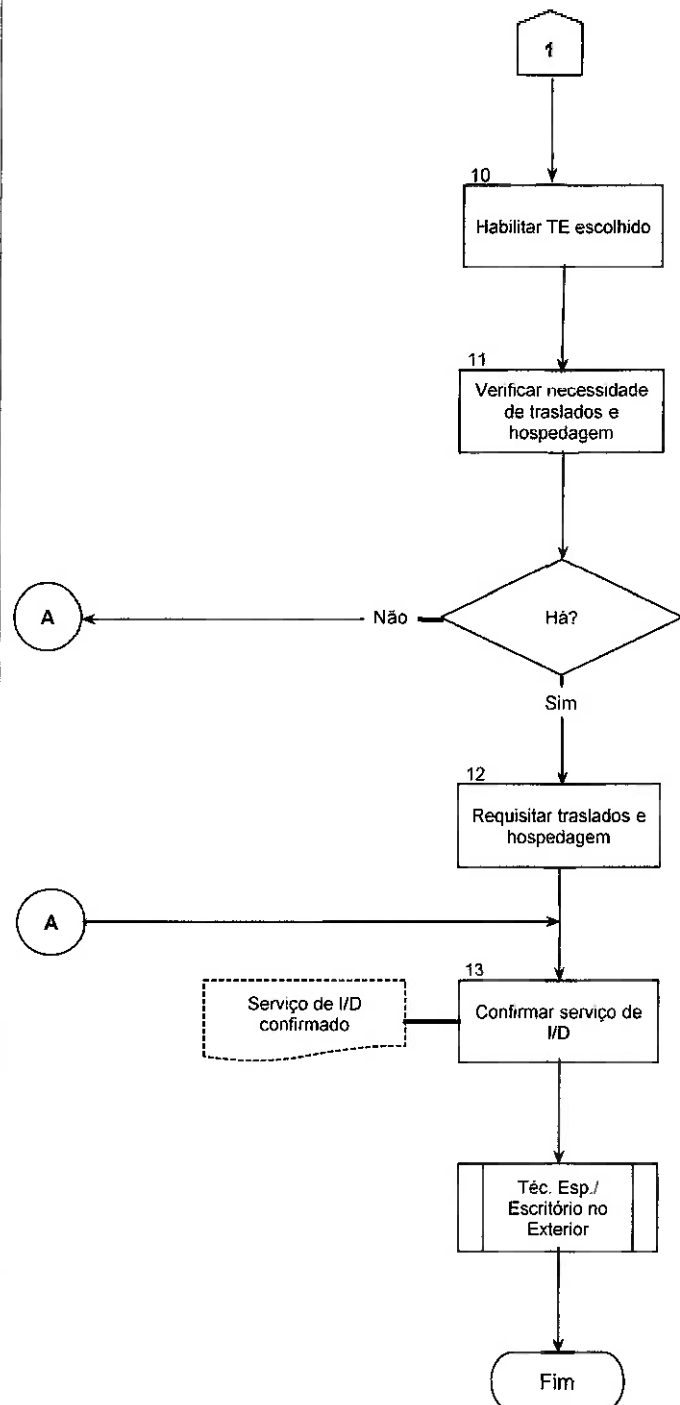


Fluxograma da atividade

Departamento: Operações	Responsável: Assistente Administrativo
Atividade: Realização do Serviço de Inspeção / Diligenciamento	Código: 07 A
<p>1. Recebe uma comunicação via email para realização da Inspeção/Diligenciamento;</p> <p>2. Analisa a fim de constatar que toda documentação necessária para a realização da Inspeção/Diligenciamento está disponibilizada no Evolution Extranet conforme procedimento QSP.07.01_4 - Sistema Evolution - Inspetores, principalmente o "Assignment Instruction". Caso não esteja, solicita ao Coordenador as informações/documentação faltante;</p> <p>3. Realiza a Inspeção/Diligenciamento conforme solicitado na documentação disponibilizada, "Assignment Instructions" (instruções de trabalho), "TS Charter" (documento do técnico especialista) e Procedimentos Operacionais Padrão (SOPs) aplicáveis;</p> <p>4. Insere dados de despesas, tempos, relatórios e outros documentos pertinentes e comprobatórios da realização da Inspeção/Diligenciamento no Evolution Extranet conforme procedimento QSP.07.01_4 - Sistema Evolution - Inspetores, no prazo máximo de 24 horas após o término da mesma, e submete ao Coordenador. Caso a visita seja rejeitada, efetua as correções necessárias e re-submete ao Coordenador.</p>	

Fluxograma da atividade

Departamento:	Operações	Responsável:	Técnico Especialista
Atividade:	Realização do Serviço de Inspeção / Diligenciamento	Código:	07 B



Fluxograma da atividade

Departamento:	Operações	Responsável:	Coordenador
Atividade:	Realização do Serviço de Inspeção / Diligenciamento	Código:	07 B

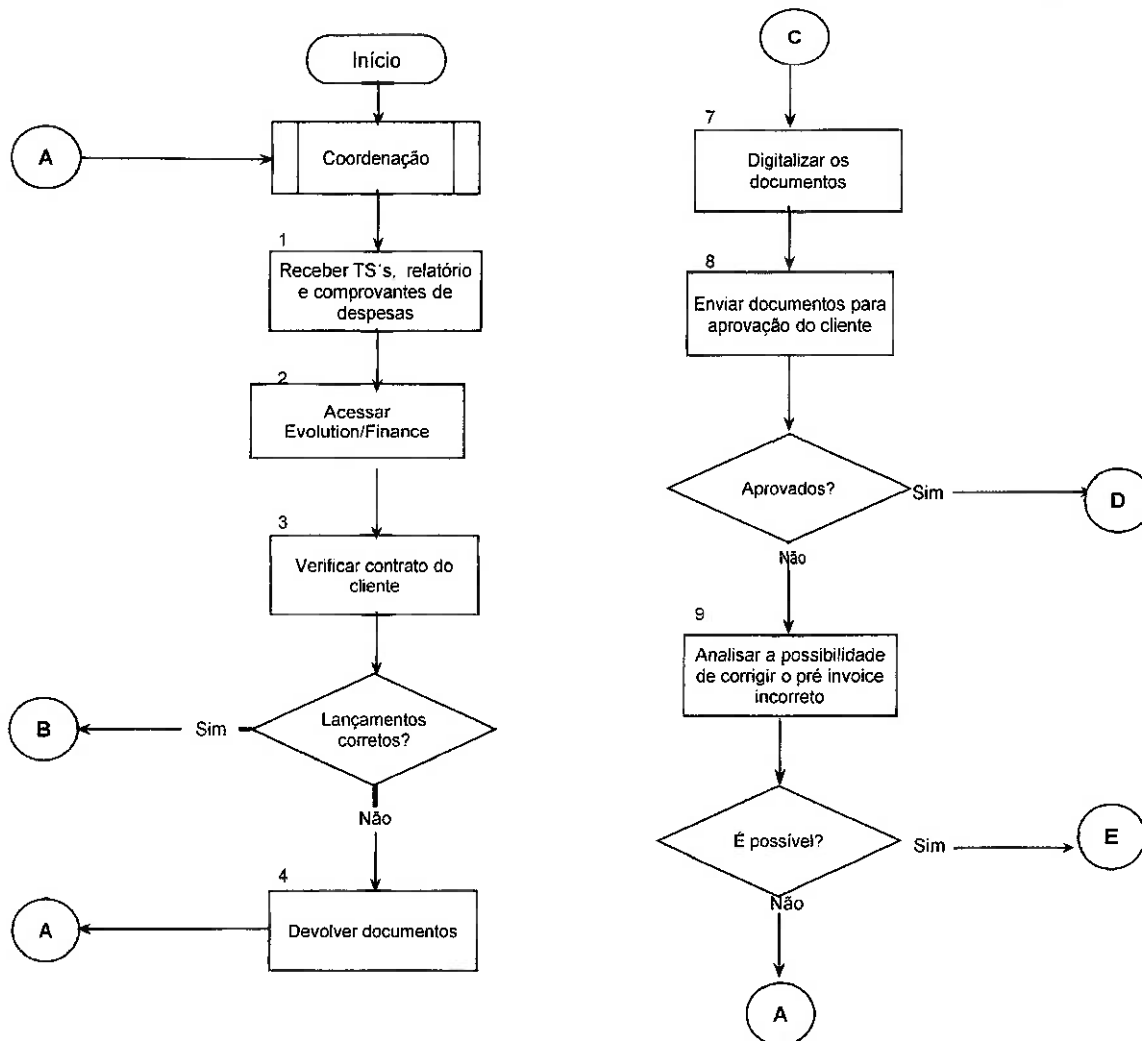
Detalhamento das tarefas

10. Habilita o Técnico Especialista conforme módulo "Assignment" no Evolution User Guide (página 179) desde que aprovado pelo Contract Holder caso tenha sido solicitado;
11. Verifica se há a necessidade de providenciar traslados aéreo, locação de veículos e hospedagem;
12. Requisita traslados aéreo, locação de veículos e hospedagem através do portal da agência de viagens Alatur (www.alatur.com.br);
13. Confirma junto ao Cliente a realização dos serviços de Inspeção/Diligenciamento e comunica ao Técnico Especialista e o escritório no exterior.

APÊNDICE H – Fluxograma da atividade – Medição dos Serviços de I / D

Fluxograma da atividade

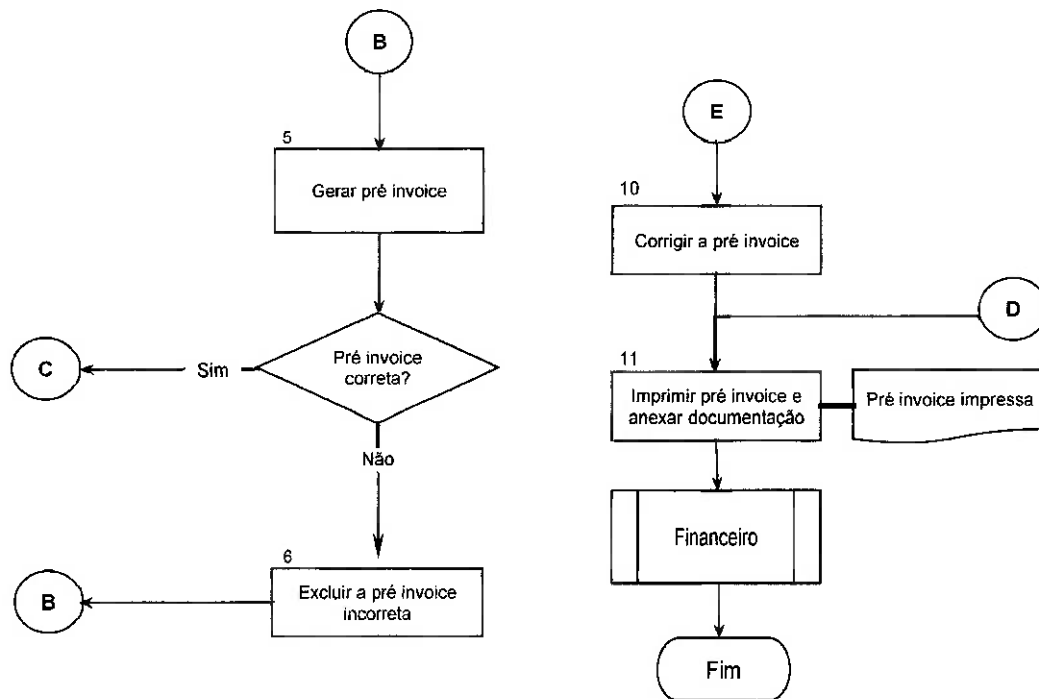
Departamento: Operações	Responsável: Assistente Administrativo
Atividade: Medição dos serviços de inspeção e diligenciamento	Código: 08



Fluxograma da atividade

Departamento: Operações Responsável: Assistente Administrativo

Atividade: Medição dos serviços de inspeção e diligenciamento Código: 08



Fluxograma da atividade

Departamento: Operações	Responsável: Assistente Administrativo
Atividade: Medição dos serviços de inspeção e diligenciamento	Código: 08

Detalhamento das tarefas

1. Recebe da coordenação a documentação composta pelo timesheet, com a primeira página do relatório e os comprovantes de despesas, que dependendo do contrato pode ser original ou cópia (ambos em meio físico);
2. Acessa o Evolution/Finance, conforme Instrução de Trabalho;
3. Verifica e analisa o contrato do cliente com os lançamentos do sistema Evolution de acordo com os lançamentos realizados no timesheet;
4. Identifica as divergências e devolve para a Coordenação realizar as correções;
5. Gera a pré invoice no sistema Evolution, sendo que deve-se sempre emitir a de serviços e despesas separadamente;
6. Exclui a invoice ou o lançamento a ser corrigido;
7. Digitaliza os documentos compostos pelo timesheet, 1ª página do relatório e os comprovantes de despesas;
8. Envia por email ou em meio físico para o cliente conforme previsto em contrato para que seja analisado e aprovado;
9. Analisa a possibilidade de correção da pré invoice, excluindo e/ou ajustando o lançamento;
10. Corrige o lançamento da pré invoice;
11. Imprimi a pré invoice, anexa a documentação para entrega ao departamento financeiro para emissão da Nota Fiscal e envia o email de aprovação do cliente para o faturista, o coordenador financeiro e o gerente de operações.

ANEXO A – Instrução de Trabalho

ASSIGNMENT INSTRUCTIONS (Instrução de Trabalho)

1. Detalhes Empresa – Automático no EVO

Data de emissão	30/09/2013
Coordenador	Coordenador João da Silva
E-mail	joão.silva@itkbr.com.br
Nº do Contrato MI	23040
Nº do MI Project / Assignment	194

2. Detalhes do Cliente – Automático no EVO

Nº do Contrato	22234567
Nome	Empresa Maria João
Endereço	Av Rebouças, São Paulo - SP
Contatos (quantos necessários)	João Paulo da Silva 11 55667788 joao.paulo.silva@mariajoao.com.br
Nome do Projeto (se houver)	Projeto Pré-sal

3. Detalhes da Ordem de Compra – Automático no EVO

Nº da OC	234
Descrição do Material	Flanges
Data de conclusão	10/10/2013

4. Detalhes do Fornecedor – Automático no EVO

Nome	SSider
Endereço	Avenida Paulista, 1294 - Bela Vista, São Paulo – SP, 01311-000
Portal na internet	www.s-sider.com.br
Nome dos Contatos	Paulo da Silva
Telefones / Fax	11 3254 6400
E-mail	Paulo.silva@ssider.com.br
Celular	Nãodisponível
Data da 1ª Visita	01/10/2013

5. Instruções Operacionais

5.1 Informações Técnicas

Consultar Pedido de Compras e quando aplicável Folha de Dados, Desenhos, Especificações Técnicas.

5.2 Informações Gerais

a. Horas:

Definir detalhadamente o regime de horas trabalhadas. Normais, relatório, viagem, horas extras (lançar separadamente no EVO).

Horas de relatório e viagem deverão ser apontadas como horas normais, além das horas de trabalho.

Quando existir mais do que um Pedido de Compras (PC), as horas de trabalho deverão ser divididas proporcionalmente ao volume de serviço de cada PC e as horas de viagem e Km deverão ser apropriadas em apenas um PC.

O total de horas trabalhadas no dia está limitado em 8 horas, acima disto deverão ser autorizadas pelo cliente.

O apontamento das Horas, Quilometragem e Despesas da visita deverão ser inseridas no Timesheet.

b. Despesas:

A quilometragem e horas de viagem utilizada na visita deverão ser com base na residência / fornecedor / residência. O tempo de deslocamento também deverá ser considerado com base na quilometragem. O "Google Maps" poderá ser utilizado como ferramenta de referência.

c. Refeição:

Almoço está limitado a R\$ 22,00 por refeição, para inspetores que não possuem Cartão de débito (VISA Vale) e o Jantar está limitado a R\$ 22,00 por refeição, quando associado a hospedagem ou viagens longas.

d. Reembolsos:

Refeição, correio, táxi, pedágio, combustível (para carro alugado) e estacionamento. Os comprovantes de despesas deverão ser colados no formulário de Comprovantes de Despesas "Despesas em Geral", todos os recibos deverão ser digitalizados e inseridos no Evolution.

Os recibos originais juntamente com o TS deverão ser enviados via Sedex para:

ITK Brasil

A/C "nome do coordenador"

Al. Rio Negro, 877, Sala 402, Alphaville

CEP 06454-000 – Barueri – São Paulo

e. Relatório de Inspeção:

Para cada Pedido de Compra deverá ser gerado um Relatório de Inspeção individual conforme as seguintes instruções:

- Quando ocorrer uma Liberação será emitido o relatório mais um CLM (Certificado de liberação);
- Se a inspeção for por amostragem devido a grande quantidade de itens: inserir detalhadamente em todos os relatórios qual foi o plano de amostragem utilizado, bem como os dados das amostras utilizadas, por exemplo, características avaliadas, tipo de avaliação (visual/dimensional/outra), normas utilizadas, certificados de matéria-prima, meio pelo qual as amostras foram identificadas (sinete/outra), nº de lote, etc.
- Quando ocorrer uma Não conformidade será emitido o relatório de inspeção mais um relatório de não conformidade.

Relatórios emitidos na visita "Relatório Fotográfico" (em pdf) deverão ser enviados antecipadamente no final da visita, de preferência antes de sair do fornecedor, via e-mail:

Para: Coordenador João da Silva

Cc (opcional): Técnico Especialista

Assunto: Nomenclatura do documento

- Quando este envio for solicitado ao fornecedor, é necessário que seja para lista completa acima e por segurança inclua o "seu e-mail" (inspetor) em cópia para certificar que o email foi enviado.
- Visando padronizar e facilitar a localização dos e-mails/arquivos, adotar a nomenclatura para o assunto do e-mail e nome do arquivo desta forma: Relatório - Pedido de Compras - Fornecedor (ex.: IR-01-LS PC: 325607 Delmar).

f. Os documentos com as informações da visita deverão estar disponíveis no Evolution ao Coordenador no prazo de 24 horas após a inspeção. Não deve ser enviado o relatório de inspeção diretamente ao cliente ou deixar cópia com o fornecedor, este deve ser encaminhado apenas ao coordenador. A numeração dos relatórios relatório deve ser sequencial numérico do Pedido de Compras (ex.: RI 01, RI 02, RI 03).

g. Verificação da documentação: cada página da cópia original de todos os documentos analisados durante o curso da inspeção deverá ser carimbado e assinado pelo inspetor da ITKBR, no canto inferior direito. Detalhar no Relatório de Inspeção exatamente o que foi verificado, os critérios e os documentos que foram apresentados e aceitos.

h. Fotografias: fotos digitais dos itens inspecionados, devem ser inseridas no corpo do Relatório de Inspeção, identificando o material ou a situação a qual ela se destina "em modo editável".

i. Eventos de Pagamento: observar no Pedido de Compra se há evento contratual a ser comprovado, caso haja, o mesmo deverá ser claramente destacado no IR e informado com prioridade ao cliente; o Inspetor deverá inserir sua assinatura digitalizada nos relatórios e submeter via Evolution para a coordenação do projeto "em modo editável".

j. Liberação do Material – CLM (certificado de liberação de materiais): todo o material inspecionado e liberado deverá obrigatoriamente estar identificado com seu "número de identificação" que se encontra na coluna de "Descrição / Especificação" do P.C. O número de identificação é o número alfanumérico que aparece na primeira linha. Indicar a Conclusão Final das atividades de inspeção se satisfatório ou não. Deverá constar obrigatoriamente no corpo do Release o seguinte texto:

"Encaminhar esta liberação juntamente com espelho da Nota Fiscal e Romaneio de Embarque onde somente após análise desta documentação o consórcio encaminhará a respectiva Autorização de Embarque. Encaminhar estes documentos aos cuidados do comprador do PC com cópia para as pessoas indicadas e também para o Coordenador ITK BR."

k. Não Conformidade : deve ser assinada pelo inspetor e pelo fabricante, incluindo a proposta das ações e disposições, devendo ser enviada imediatamente por e-mail ao Coordenador da ITK BR com cópia para o cliente. No assunto do e-mail deverá constar o número da não conformidade de recebimento, fornecedor e o PC a qual se refere. O certificado de liberação e a não conformidade deverão ser enviados em avanço ao coordenador, fornecedor e cliente ao final da visita "ainda no fornecedor".

l. Padronização:

l.1. Todos os relatórios emitidos devem ser nomeados desta forma: ano-mês-dia - nº do PC - nome do fornecedor ou subfornecedor - nº do relatório - nº da revisão - nº do MI Job, por exemplo:

2011-01-08 PC-18947 APOLO TUBULARS IR01 REV 0 MI-12812-XX

l.2. A visita no Evolution deve ser nomeada desta forma:

Relatório número: Nº do Pedido de Compra - Relatórios emitidos na visita, por exemplo:

PC-19465 – RI-01 – CLM-01

m. Relatório no Formato do Cliente:

Informar se requerido

n. Documentos

Listar documentos

6. Reconhecimento do "Assignment Instruction"

Como Técnico Especialista designado para este "Assignment Instruction", é requerido que você analise todos os requisitos aqui contidos bem como outros documentos relacionados.

Uma vez que a visita inicial tenha sido agendada (a não ser que previamente definida), por favor, confirme o recebimento deste "Assignment Instruction" por e-mail ao Coordenador do Projeto para fins de registro. Se tiver alguma dúvida ou pergunta sobre os requisitos acima, especificações ou documentos, você deve buscar os esclarecimentos imediatamente com o mesmo.

Com a aceitação destas instruções você confirma que está ciente do seguinte:

Qualquer veículo que você usar durante a execução deste "Assignment Instruction" encontra-se em conformidade com a legislação de trânsito aplicável;

O veículo possui cobertura de seguro apropriada;

Você se encontra devidamente autorizado a conduzir o veículo em conformidade com a legislação (Carteira Nacional de Habilitação válida);

Você se encontra em condições de saúde tal que possibilitam a execução deste "Assignment Instruction";

Você afirma que durante a execução deste "Assignment Instruction" levará em consideração e respeitará os tempos previstos para deslocamentos e trabalho.

7. Saúde e Segurança

Em adição a toda e qualquer regulamentação requerida a ser observada nos locais e instalações do fornecedor, você deve, o tempo todo, usar Equipamentos de Proteção Individual adequados ao tipo de perigo associado, por exemplo, capacetes, calçado de segurança, óculos de segurança, aventais/jalecos, luvas, protetor auricular, macacão antichamas , etc. Informações adicionais podem ser encontradas no procedimento SOP 1201.

8. Especificações

É responsabilidade do Especialista Técnico assegurar que as especificações e normas requeridas estão sendo usadas. Deve sempre referenciar nos documentos, desde que relevante, a Ordem de Compra, os desenhos, especificações, revisões, etiquetas/plaquetas de identificação, modelo, nº de série, etc.

9. Instrumentos

É terminantemente proibido ao Especialista Técnico fazer uso de equipamentos de inspeção, medição e ensaios de sua propriedade. Devem sempre ser providos pelo fornecedor e devem estar devidamente calibrados/verificados evidenciado através de certificados apropriados.

OU

O Especialista Técnico deve sempre fazer uso apenas de equipamentos de inspeção, medição e ensaios providos pelo fornecedor, que devem estar devidamente calibrados/verificados evidenciado através de certificados apropriados.

10. Confidencialidade

O Técnico Especialista deve tratar toda informação recebida durante a execução das atividades como confidencial, na medida em que tal informação não estiver publicada, disponível a terceira parte ou sob domínio público, sendo terminantemente proibida a sua divulgação.

11. Conflito de Interesse

O Técnico Especialista deve ser isento de qualquer conflito de interesse. Conflito de interesse inclui, mas não está limitado a, propriedade ou envolvimento em interesses externos que podem influenciar ou afetar negativamente o desempenho ou a reputação da ITKBR. Na eventual ocorrência de conflito que possa influenciar as ações do Técnico Especialista que está atuando em nome da ITKBR, suas afiliadas, clientes ou terceiros, este deve revelar o conflito imediatamente ao seu Coordenador.

ANEXO B – Procedimento do Sistema da Qualidade (SOP)

ITKBR	QSP.07.01 Rev: 00
Procedimento do Sistema da Qualidade (SOP) Sistema Evolution - Operação	Date: Mar, 24 th , 2010 Page 85 of 89

1. OBJETIVO

Descrever as rotinas e acessos do sistema Evolution para as atividades do departamento de Operação.

2. ABRANGÊNCIA

Todos os trabalhos realizados na ITK BR

3. DEPARTAMENTOS ENVOLVIDOS

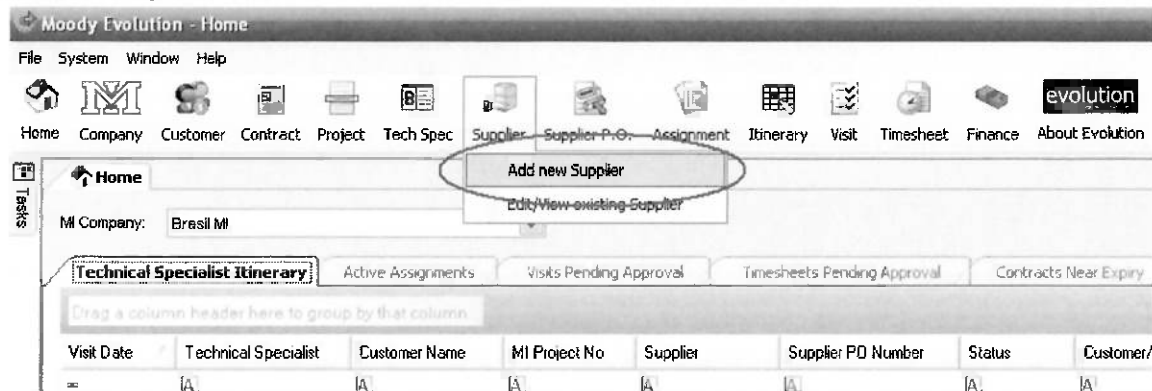
Departamento Operação.

4. RESPONSABILIDADES

Operações: Criação de novos fornecedores, Novas P.O.'s e Novos Assignments.

5. PROCEDIMENTO 1. Adicionar um novo Supplier:

Passos - 1.1 e 1.2



2. Adicionar uma nova P.C.:

Passo - 2.1

Moody Evolution - Home

File System Window Help

Home Company Customer Contract Project Tech Spec Supplier Supplier P.O. Assignment Itinerary Visit Timesheet Finance About Evolution

Home

MI Company: Brasil MI

Technical Specialist Itinerary: Active Assignments Visits Pending Approval Timesheets Pending Approval Contracts Near Expiry

Drag a column header here to group by that column:

Visit Date	Technical Specialist	Customer Name	MI Project No	Supplier	Supplier PO Number	Status	Customer/MI
=	A	A	A	A	A	A	A

Passo - 2.2

Moody Evolution - Project : Search

File System Window Help

Home Company Customer Contract Project Tech Spec Supplier Supplier P.O. Assignment Itinerary Visit Timesheet Finance About Evolution

Home Project : Search

Refresh Reset Criteria

Search Criteria

Customer Name	MI Division
MI Project No	MI Office
Customer Project No	Project Type
Customer Project Name	Coordinator Name

Customer	MI Contract No	MI Project No	Customer Project No	Customer Project Name	Company Name

Passo - 2.3

Moody Evolution - Project : Search

File System Window Help

Home Company Customer Contract Project Tech Spec Supplier Supplier P.O. Assignment Itinerary Visit Timesheet Finance About Evolution

Home Project : Search

Refresh Reset Criteria

Search Criteria

Customer Name	MI Division
MI Project No 98	MI Office
Customer Project No	Project Type
Customer Project Name	Coordinator Name

Customer	MI Contract No	MI Project No	Customer Project No	Customer Project Name	Company Name
1 SUBSEA 7	SU402/0061	00093	05505	CAMARUPIM	Brasil MI

Passo - 2.4

Passo - 2.5

Name	Type	Size	Created Date	Customer Visible	Specialist Visible
Anexar pedido de compra	Tipo do documento				

Após anexar pedido de compra, clicar em ADD para adicionar a PO no Evolution.

3. Adicionando um Assignment:

Passo - 3.1

Visit Date	Technical Specialist	Customer Name	MI Project No	Supplier	Supplier PO Number	Status	Customer
01/06/2007	Mendes, Altair (0123...	SUBSEA 7	00099	Vallourec & Man...	200090/0	Tentative	SU402/01

3.2: Selecionar projeto relacionado ao Assignment.

Moody Evolution - Project : Search

File System Window Help

Home Company Customer Contract Project Tech Spec Supplier Supplier P.O. Assignment Itinerary Visit Timesheet Finance About Evolution

Tasks Home Project : Search Refresh Reset Criteria

Search Criteria

Customer Name MI Division

MI Project No MI Office

Customer Project No Project Type

Customer Project Name Coordinator Name

Customer	MI Contract No	MI Project No	Customer Project No	Customer Project Name	Company Name

3.3: Duplo Clique na opção do projeto desejada

Moody Evolution - Project : Search

File System Window Help

Home Company Customer Contract Project Tech Spec Supplier Supplier P.O. Assignment Itinerary Visit Timesheet Finance About Evolution

Tasks Home Project : Search Refresh Reset Criteria

Search Criteria

Customer Name MI Division

MI Project No MI Office

Customer Project No Project Type

Customer Project Name Coordinator Name

Customer	MI Contract No	MI Project No	Customer Project No	Customer Project Name	Company Name	
1	SUBSEA 7	SU402/0061	00099	05505	CAMARUPIM	Brasil MI

3.4: Preencher os campos do Assignment

Moody Evolution - Assignment : Add

File System Window Help

Home Company Customer Contract Project Tech Spec Supplier Supplier P.O. Assignment Itinerary Visit Timesheet Finance Admin About Evolution

Add Assignment : Add

Basic Details

Customer Nome do Cliente MI Contract Number Nº Contrato MI Project Number Nº Projeto

Assignment Number Nº Assign. Assignment Complete Assignment Status In Progress Status do assignment

Supplier Purchase Order Seleccionar nº da PD relacionada a este Assign

MI Companies and Coordinators

Contract Holding MI Company Brasil MI Operating MI Company Brasil MI

Contract Holding MI Coordinator Coordenador responsável pelos Contratos - FMI Operating MI Company Coordinator Coordenador responsável pelas visitas - FMS

First Visit

Date Of First Visit (dd/mm/yyyy) First Visit Status Tentative Data e Status da primeira visita e o relatorio

Budget

Budget Currency Budget Warning %

Invoced To Date 0.00 Uninvoced To Date 0.00 Remaining Budget 0.00

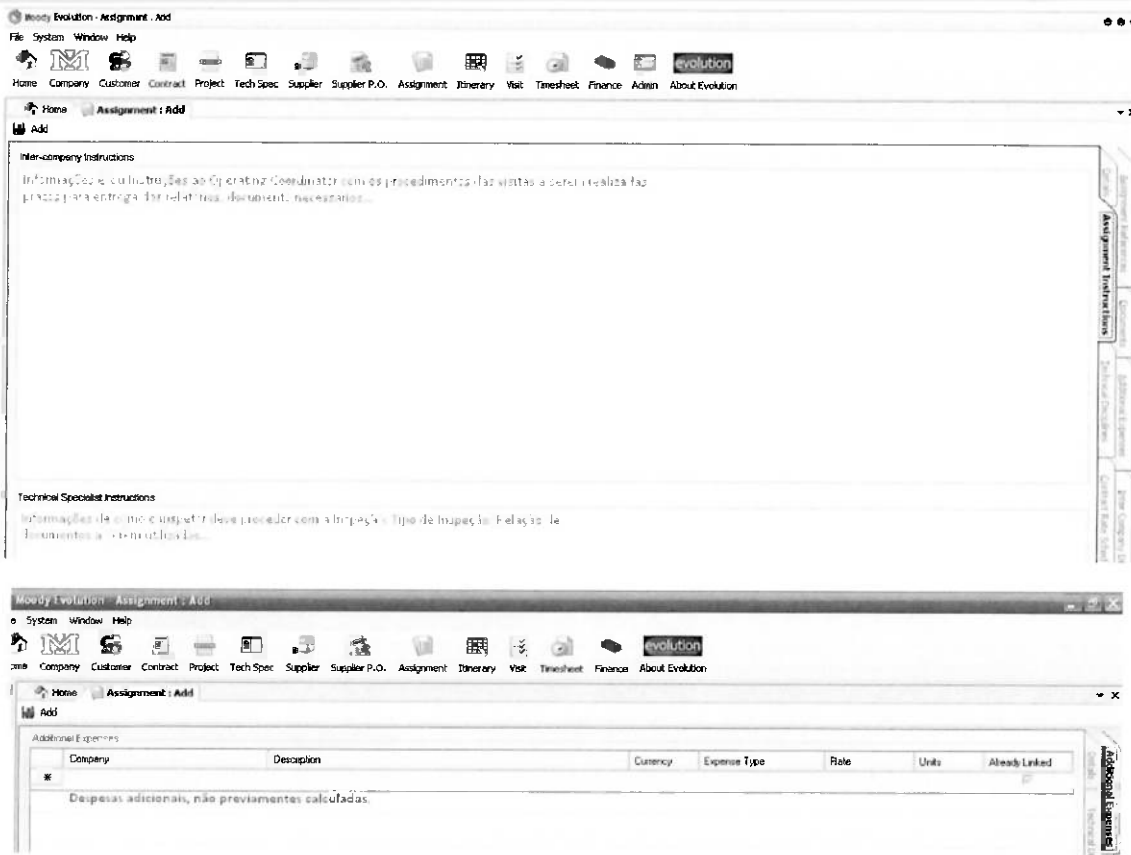
Other Information

Lifecycle Ciclo de vida Customer Portal Report Required Seleccionar esta opção se for obrigado a documentar os trabalhos do cliente

Customer Assignment Contact Contato Cliente

Assignment Company Address Endereço Cliente

Client Reporting Requirements Informações importantes para preenchimento das coordenadas



Após realização do passo 3.4, clicar em adicionar, para salvar este assignment ao Evolution. Depois de registrado será criado um itinerário usando as informações do próprio assignment (Data da primeira visita, Nome do especialista, Fornecedor ou Sub-fornecedor...) e ficará na lista principal das visitas relacionadas para determinado Coordenador.

7. REGISTROS

Registros da qualidade são tratados conforme descrito no Procedimento QSP.04.03

Review	Changes History	Date
01	Emissão	