



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MÔNICA LUÍZA LOUREIRO SALOMÃO**

**PROPOSIÇÃO DE UM CONJUNTO CONCEITUAL DAS  
DIMENSÕES E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE  
PROCESSOS**

**Belo Horizonte**

**2018**

**MÔNICA LUÍZA LOUREIRO SALOMÃO**

**PROPOSIÇÃO DE UM CONJUNTO CONCEITUAL DAS  
DIMENSÕES E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE  
PROCESSOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário UNA, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração.

**Área de concentração:** Inovação e Dinâmica Organizacional.

**Linha de pesquisa:** Inovação, Redes Empresariais e Competitividade.

**Orientador:** Prof. Dr. Gustavo Quiroga Souki

**Belo Horizonte**

**2018**

S173p Salomão, Mônica Luiza Loureiro

Proposição de um conjunto conceitual das dimensões e critérios de avaliação de qualidade de processos. /Mônica Luiza Loureiro Salomão. – 2018.

120f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Quiroga Souki.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário UNA, 2018. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

Bibliografia f. 104-110.

1. Controle de processos. 2. Gestão da qualidade total 3. ISO 9001 I. Souki, Gustavo Quiroga. II. Centro Universitário UNA. III. Título.

CDU: 658

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação intitulada "Proposição de um conjunto conceitual das dimensões e critérios de avaliação de qualidade de processos", de autoria do (a) mestrando (a) Mônica Luiza Loureiro Salomão, aprovada pela banca examinadora, constituída pelos seguintes professores:



Prof. (a) Dr. (a) Gustavo Quiroga Souki - Orientador (a) (UNA)



Prof. (a) Dr. (a) Juliana Maria Magalhães Christino (UFMG)



Prof. (a) Dr. (a) Iriz Barbosa Goulart (UNA)



Prof. Dr. Danilo de Melo Costa  
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração

Belo Horizonte, 30 de junho de 2017.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”. (Albert Einstein)

## **AGRADECIMENTOS**

Após tanto tempo dedicado, quero agradecer a Deus por abençoar e proporcionar saúde, sabedoria e discernimento na trajetória deste trabalho.

Ao meu orientador estimável e querido, professor Dr. Gustavo Quiroga Souki, pela oportunidade da parceria, ensinamentos, conselhos, entendimento que, com sua sabedoria e paciência, consegue transmitir seus conhecimentos e guiar-me muito bem em todas as etapas do projeto.

Aos membros da banca, pela participação e por suas contribuições.

À Empresa Brasileira de Correios de Telégrafos que custeou boa parte de meus estudos acreditando no meu potencial e investindo em seus colaboradores para o crescimento da organização.

Aos meus colegas da Central de Operações Financeiras de Belo Horizontes, em especial aos que participaram das entrevistas e contribuíram com percepções valiosas para incremento deste estudo. Aos colegas dos demais órgãos dos Correios que também participaram das entrevistas e todos os que ajudaram na caminhada desde o início.

Aos meus pais Marcos e Glória, e meus irmãos, Letícia e Flávio, que com a felicidade e torcida me impulsionaram para que cada etapa fosse vencida.

Aos meus queridos filhos Isabela e Mateus, meus amores, que com compreensão, cumplicidade e lealdade tiveram paciência e entendimento pelas horas que dediquei ao mestrado.

E a todos que de alguma forma ajudaram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A qualidade dos processos é uma premissa fundamental que as organizações buscam para atendimento aos requisitos das partes interessadas, além de um item primordial e contributivo para o sucesso e perenidade organizacional. As oportunidades de melhorias são inúmeras quando a filosofia de qualidade de processos é implantada e entendida pelos atores da empresa, pois melhora o desempenho dos colaboradores e a percepção sobre macroprocesso; conseqüentemente reduz o tempo das atividades e tarefas, abaixa os custos, diminui os retrabalhos permitindo o aumento da rentabilidade do negócio. Este estudo tem como finalidade levantar as percepções dos colaboradores dos Correios, docentes e especialistas de processos em relação às dimensões de qualidade dos processos, confrontando-as com as dimensões citadas pelos estudos apresentados na fundamentação teórica. Para alcance do objetivo proposto, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter descritivo com estudo de caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e 28 entrevistas de roteiro semiestruturado. As perguntas para as entrevistas foram categorizadas em quatro temas: Planejamento, Execução, Checagem e Aprimoramento. As informações colhidas, além do referencial teórico, possibilitaram a elaboração de um conjunto conceitual das dimensões de qualidade de processos, percebidas pelos entrevistados. Os resultados mostram que as organizações que buscam processos de qualidade têm: planejamento estruturado vinculado aos objetivos organizacionais; execução com foco no resultado e executores com visão sistêmica e capacitados para operacionalizar os processos garantindo saídas conformes; checagem dos processos por meio de monitoramentos e outras ferramentas para verificação das fases críticas dos processos; e aprimoramento para a busca de melhoria contínua. Verifica-se a importância de criar um pensamento de qualidade do processo dentro da empresa, o que faz com que ela esteja em constante alerta aos possíveis imprevistos, possibilitando que obtenha maior segurança para a tomada de decisão. O trabalho contempla implicações gerenciais por contribuir para a checagem de atributos de qualidade de seus processos e seus benefícios. Em relação às implicações acadêmicas, o trabalho é uma fonte de estudos por apresentar aprofundamento das percepções, conceitos e entendimentos em relação às qualidades de processos.

**Palavras-chave:** Processos, qualidade percebida, ISO 9001, otimização de processos, melhoria de processos.

## ABSTRACT

The quality of the processes is a fundamental premise that organizations seek to meet stakeholder requirements, as well as a primary and contributory item to organizational success and sustainability. The opportunities for improvement are numerous when the philosophy of process quality is implanted and understood by the actors of the company, as it improves the performance of employees and the perception about macro process; consequently reduces the time of the activities and tasks, lowers the costs, reduces the reworking allowing the increase of the profitability of the business. This study aims to raise the perceptions of workers from Post Office, docents and process specialists in relation to the quality dimensions of the processes, confronting them with the dimensions cited by the studies presented in the theoretical foundation. In order to reach the proposed objective, a qualitative research was chosen, with a descriptive character, with a case study of the Brazilian Post and Telegraph Company and 28 semi-structured interviews. The questions for the interviews were categorized into four themes: Planning, Execution, Checking, and Improvement. The information gathered, in addition to the theoretical reference, enabled the elaboration of a conceptual set of the quality dimensions of processes, perceived by the interviewees. The results show that organizations that seek quality processes have: structured planning linked to organizational objectives; execution with focus on the result and executors with systemic vision and able to operationalize the processes guaranteeing conformed outputs; checking the processes through monitoring and other tools to verify the critical phases of the processes; and improvement for the search for continuous improvement. It is important to create a quality thinking process within the company, which makes it constantly alert to possible unforeseen, allowing it to obtain greater security for decision to make. The work includes managerial implications for contributing to the check of quality attributes of its processes and their benefits. Regarding the academic implications, the work is a source of studies because it presents deepening of the perceptions, concepts and understandings in relation to the qualities of the processes.

**Keywords:** Processes, perceived quality, ISO 9001, process optimization, process improvement.



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CCC	Contagem Cumulativa de Itens Conformes
CEOFI/BH	Central de Operações Financeiras de Belo Horizonte
CPM	Sistema de Gerenciamento de Desempenho Corporativo
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
ISO	International Organization for Standardization
MEG	Modelo de Excelência da Gestão®
PDCA	Sigla em inglês do ciclo <i>Plan</i> (planejar), <i>Do</i> (fazer), <i>Check</i> (checar) e <i>Act</i> (agir)
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TQM	Teoria da Qualidade Total

## GLOSSÁRIO

- Fundação Nacional da Qualidade: Fundação responsável pela disseminação do Modelo de Excelência da Gestão® com a promoção de uma *“metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que pode ser aplicada a organizações de todos os portes, a partir de uma base teórica e prática”* (Fundação Nacional da Qualidade, 2016, p. 17).

- Fundamentos da Excelência do Modelo de Excelência da Gestão (MEG): *“são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial”* (Fundação Nacional da Qualidade, 2016, p. 9). Os fundamentos do MEG, apresentados na 21ª edição do modelo, são os oito: Pensamento Sistêmico, Compromisso com as Partes Interessadas, Aprendizado Organizacional e Inovação, Adaptabilidade, Liderança Transformadora, Desenvolvimento Sustentável, Orientação por Processos e Geração de Valor.

- Modelo de Excelência da Gestão® (MEG): Modelo de gestão que *“ajuda as organizações a alcançarem um patamar de excelência”* (Fundação Nacional da Qualidade, 2016, p.3), com característica predominante de ser um modelo integrador e de referência em gestão nacional.

- Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ): Prêmio para reconhecimento à excelência na gestão das organizações candidatas, promovido pela Fundação Nacional da Qualidade, com as melhores práticas de gestão de acordo com o referencial disponibilizado pela Fundação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma dos Correios até o nível de Departamentos, em janeiro de 2017 .....	21
Figura 2 - Representação esquemática dos elementos de um processo individual .....	26
Figura 3 – Diagrama de conceito de processo .....	27
Figura 4 – Tipos de processos em operações produtivas .....	31

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Características da qualidade de processos.....	41
Quadro 2 - Descrição da pesquisa .....	43
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados .....	51
Quadro 5 – Nomeação de categorias de acordo com as características de qualidade de processos .....	53
Quadro 6 - Ordenação das dimensões de qualidade de processos por categoria.....	55
Quadro 7- Caracterização dos entrevistados .....	57
Quadro 8 - Informações profissionais dos entrevistados.....	60
Quadro 9 – Objetivos específicos, estratégias de coleta e análise de dados...	67
Quadro 10 - Linha do tempo da organização Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos .....	111
Quadro 11 - Roteiro semi-estruturado de entrevista .....	119

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representatividade quantitativa por tipo de entrevistado .....	69
Gráfico 2 – Tempo de empresa ou que trabalha com processos.....	70
Gráfico 3 – Representatividade dos entrevistados que trabalham ou prestam serviços para processos certificados pela ISO 9001.....	70
Gráfico 4 – Representatividade do conhecimento da norma ISO 9001.....	96

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	Objetivos.....	19
1.2	Justificativa.....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1	Processos e suas características .....	26
2.2	Qualidade de processos.....	32
2.3	Gestão da Qualidade .....	35
2.2	A ISO 9001:2015 e a abordagem por processos .....	37
2.5	Qualidade percebida de processos.....	38
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
3.1	Caracterização da pesquisa .....	45
3.1.1	Natureza das variáveis.....	45
3.1.2	Quanto aos fins .....	46
3.1.3	Técnica da pesquisa.....	46
3.1.4	Instrumento de coleta.....	47
3.1.5	Tipo de análise .....	48
3.1.6	Amostra.....	50
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>51</b>
4.1	Análise do conteúdo e categorização.....	52
4.2	Resultado das entrevistas .....	57
4.2.1	Dados dos entrevistados .....	57
4.2.2	Percepções de qualidade de processos dos entrevistados de acordo com as categorias definidas.....	71
4.2.2.1	Categoria 01: Planejamento .....	71
4.2.2.2	Categoria 02: Execução .....	78
4.2.2.3	Categoria 03: Checagem dos processos.....	82
4.2.2.4	Categoria 04: Melhoria de processos.....	89
4.2.2.5	Outros assuntos abordados na entrevista.....	93

<b>APÊNDICE 1.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE 2.....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A busca pela eficiência com pilar na qualidade dos processos é uma necessidade latente das empresas com foco na melhoria contínua e gestão de processos com efetividade nos resultados, com atuação preventiva em seu cotidiano (SUÁREZ-BARRAZA, 2013).

Segundo Mota (2015), a gestão da qualidade, em função de alguns fatores, integrou inicialmente o cotidiano das organizações, seja qual fosse o porte delas, atividades e alcances de atuação, fossem elas públicas ou privadas.

A Teoria da Qualidade Total (TQM) surgiu em 1950 e visa, por meio de melhorias de processos, desenvolver diferenciais para corresponder às necessidades e expectativas dos clientes (WANG; CHENG; CHENG, 2012). Assim, essa teoria pode se constituir em uma estratégia valiosa e fornecer uma vantagem competitiva para responder ao mercado. De acordo com essa estratégia, os membros da organização devem estar focados na prestação de serviço de forma viável e economicamente possível de modo a garantir a rentabilidade da empresa e a satisfação dos clientes (WANG; CHENG; CHENG, 2012).

A ISO 9001 é uma norma internacional, criada para especificar requisitos genéricos para um Sistema de Gestão da Qualidade, norma essa para ser cumprida por empresas de requisitos dos clientes, estatutários e regulamentares do âmbito organizacional. A melhoria contínua e prestação de serviços conformes estão muito enfáticos na norma internacional de qualidade, ISO 9001 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015).

O processo de inovação requer uma soma de eventos inovadores nos subprocessos para agregação de valor e qualidades de transformações de atividades individuais com intenção de trazer eficiência e resultado para a organização (BERNSTEIN; SINGH, 2006; GUAN; CHEN, 2010; ROPER *et al.*, 2008).



Para Leavengood, Anderson & Daim (2014), o ideal é uma gestão com foco em inovação aliada à qualidade para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes além de ajustes no que foi observado através de reclamações e insatisfações. As empresas têm um grande desafio para gerir qualidade e inovação, esta como fator importante para a proatividade e agregação de valor para as empresas.

A principal diferença da abordagem do Século XX e a atual, é que a qualidade, agora, está relacionada às necessidades e anseios dos clientes. Seja qual for o porte da empresa, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos. Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais (Mota, 2015, p. 25).

A mudança tornou-se a marca registrada do fim do Século XX. Tudo evolui em um ritmo muito maior e intenso do que em qualquer outra época. Nesses tempos de mudanças constantes e situações imprevisíveis, é imperativo que uma empresa saiba desenvolver grande capacidade de adaptação e inovação, sob pena de se tornar obsoleta (ARAUJO, 2011).

Diante de um cenário complexo e na busca constante de retornos sobre os investimentos, as organizações buscam melhorar os seus processos com a finalidade de aumentar a eficiência produtiva. Para tal, é essencial o conhecimento dos fatores que influenciam o contexto organizacional (JANSSEN, 2015).

A organização escolhida, para o entendimento da percepção dos executores e especialistas, é a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios), que tem seus serviços prestados e regulados desde 1798, entretanto criada como empresa pública somente em 20 de março de 1969. Com 117.405 empregados em 2016, a empresa tem como constância obter soluções que aproximam pessoas e organizações onde quer que estejam, encurtando distâncias e que, num movimento de capilaridade, atenda em todos os municípios do país (Site dos Correios, 2017).

Os Correios têm como *portfólio* os serviços de encomendas, postagens, serviços de conveniência, serviços financeiros, serviços de filatelia e outros serviços de terceiros como venda de cartão telefônico, títulos de capitalização e outros, nas mais de seis mil agências presentes em todos os municípios brasileiros (Site dos Correios, 2017).

Na busca da excelência, os Correios têm como um de seus desafios se posicionar entre as melhores do mundo em gestão, como uma empresa de classe mundial reconhecida pela Fundação Nacional da Qualidade do Modelo de Excelência da Gestão® e receber a classificação no Prêmio Nacional da Qualidade pela Fundação Nacional da Qualidade. Para isso, a organização, que possui uma logística complexa, precisa trabalhar com foco na satisfação de seus clientes e partes interessadas com atitudes e práticas de excelência nos seus processos (Site dos Correios, 2017).

Numa empresa de grande porte e amplitude como os Correios, o foco nos processos é constante, principalmente no que diz respeito aos procedimentos para atender aos requisitos dos clientes. Entretanto, qual será a percepção dos colaboradores em relação às dimensões de qualidade dos processos que eles executam?

O presente trabalho busca propor um conjunto de conceitos a partir das dimensões de qualidade de processos retirados do referencial teórico, das percepções de executores de processos, de especialistas em processos e de docentes que ministram aulas de temas afins à gestão de processos.

Diante do contexto apresentado, a presente pesquisa tem o seguinte problema como foco: qual a percepção dos colaboradores, docentes e especialistas em processo sobre as dimensões que o conceito de qualidade abrange.

Diante do problema apresentado destacam-se as seguintes questões norteadoras:

- Quais são as dimensões de qualidade de processos citadas pelos autores?
- Quais são as dimensões de qualidade de processos da ISO 9001?

- Quais são as dimensões de qualidade de processos percebidas pelos colaboradores que executam processos certificados pela ISO 9001?
- Quais são as dimensões de qualidade de processos percebidas pelos colaboradores que executam processos sem certificação de norma de qualidade?
- Quais são as dimensões de qualidade de processos percebidas pelos especialistas em teorias e ferramentas de processos?
- Quais são as dimensões de qualidade de processos percebidas pelos docentes que disseminam o conhecimento de conceitos relacionados a processos?
- As pessoas que trabalham nos Correios e que são submetidas aos processos padronizados pela ISO 9001 têm percepções de qualidade diferentes dos colaboradores inseridos em órgãos não certificados e dos especialistas em processo?

## **1.1 Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho é levantar as percepções dos colaboradores dos Correios, docentes e especialistas em processos em relação às dimensões de qualidade dos processos, confrontando-as com as dimensões citadas pelos estudos apresentados na fundamentação teórica. Após, será elaborado um conjunto de conceitos sobre qualidade a partir das percepções sinalizadas pelos entrevistados e os conceitos de dimensões de qualidade de processos encontrados na literatura.

Diante do objetivo geral descrito, serão considerados os seguintes objetivos específicos para a pesquisa:

1. identificar quais são as dimensões de qualidade de processos da ISO 9001 e as dimensões de qualidade mencionadas na literatura pesquisada;
2. levantar as dimensões de qualidade de processos percebidas por colaboradores dos Correios, docentes e especialistas em processos;
3. propor um conjunto de conceitos com as características da qualidade de processos e percepções sinalizadas pelos entrevistados.

## 1.2 Justificativa

Os Correios, empresa de capital exclusivamente público e vinculada ao Ministério das Comunicações, têm uma Visão desafiadora: “*Ser uma empresa de classe mundial*”, com um de seus objetivos que é o de “*Alcançar a maturidade de uma empresa de classe mundial*” estabelecido em seu Plano Estratégico com meta até 2020.

Para o alcance desse objetivo, a empresa adotou o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade, reconhecido pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Um dos critérios de avaliação do modelo é o “Processos” que busca, também, conhecer como a organização analisa e melhora seus produtos e processos, além de considerar a Orientação por Processos como um dos fundamentos da Excelência.

A melhoria contínua tem uma forte relação com as ferramentas de medição de desempenho devido à capacidade de avaliar os diversos parâmetros relacionados com a produção, qualidade, clientes e, até mesmo relacionados com a administração financeira.

A estratégia empresarial determina o posicionamento da empresa em suas diversas relações, em especial com os setores da sociedade e também as relações em seu ambiente de negócios, sendo estas fundamentais para o desenvolvimento das atividades empresariais. Antes, as empresas mantinham uma posição estática, reagindo passivamente às mudanças do ambiente externo ou interno. Mesmo porque, no passado, isso era justificável pela lentidão com que as mudanças ocorriam. Contudo, a dinâmica do ambiente atual torna o planejamento estratégico imprescindível ao desenvolvimento organizacional.

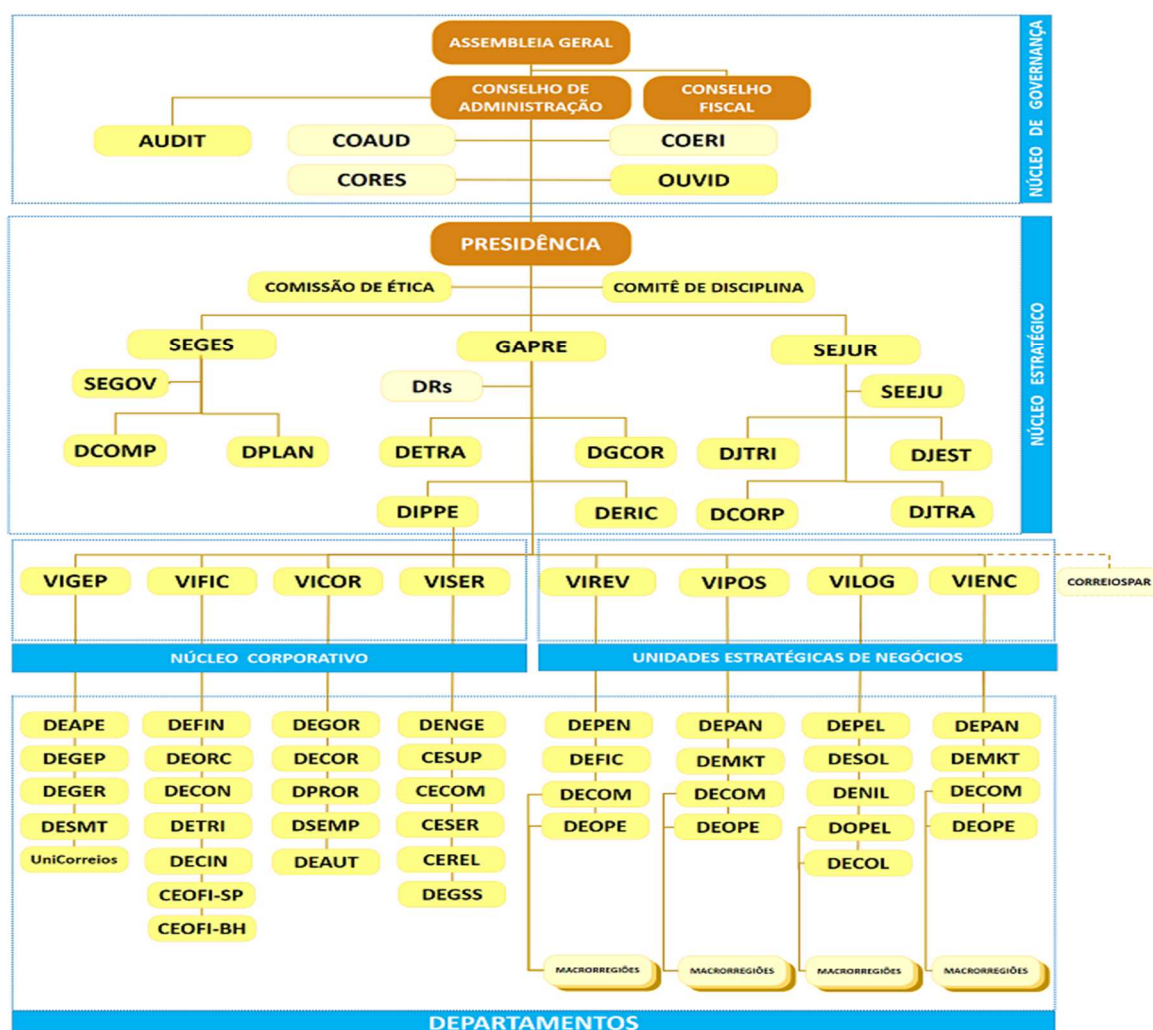
A importância de criar um pensamento estratégico no processo de melhoria contínua dentro das empresas faz com que estejam em constante alerta aos possíveis imprevistos, fazendo com que se obtenha maior segurança durante o processo de tomada de decisão.

As atividades de Correios fazem parte da história do Brasil. Desde a descoberta do país, os Correios estavam em diversos momentos importantes, conforme descrição presente no site da empresa, em diversas datas que marcam esses momentos, conforme descreve o anexo I, Linha do tempo da organização Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. A empresa, com seu longo histórico, reestruturou seus processos financeiros para adequação ao modelo de negócio do mercado, à padronização dos processos transacionais e otimização das informações e suporte às atividades fins. Assim, criaram-se três centrais financeiras com atividades transacionais e atendimento em nível nacional, para extinguir a estrutura financeira regionalizada, localizada em quase todos os estados brasileiros.

Uma das Centrais com atividade financeira é a Central de Operações Financeiras de Belo Horizonte (CEOFI/BH), órgão criado em 2009 para a centralização dos processos financeiros da empresa e que tem como objetivo assegurar que as operações financeiras das unidades de atendimento sejam corretamente controladas e contabilizadas.

Em janeiro de 2014, a CEOFI/BH obteve a certificação de seu Sistema de Gestão da Qualidade pela NBR ISO 9001, e conta com 139 colaboradores, dentre eles analistas, gestores e executores de processos. Recentemente, em 2016, a Central foi novamente certificada, com o seu Sistema de Gestão da Qualidade atualizado na versão 2015 da NBR ISO 9001, sendo o único órgão dos Correios com tal certificação.

Em relação à vinculação hierárquica, a CEOFI/BH está subordinada à Vice-Presidência de Finanças (VIFIC):



Fonte: Intranet dos Correios, janeiro de 2017

### Legenda:

AUDIT: Auditoria Interna

COAUD: Conselho Administrativo

CORES: Comitê de remuneração e Sucessão

COERJ: Comitê Estratégico de Relações Judiciais

OUVID: Ouvidoria

SEGES: Superintendência Executiva de Gestão Estratégica

SEGOV: Secretaria de Governança Corporativa

DCOMP: Departamento de Compliance e Gestão de Riscos

DPLAN: Departamento de Planejamento Estratégico

GAPRE: Gabinete da Presidência

DRs: Diretorias Regionais

DETRA: Departamento de Transporte Operacional

DIPPE: Departamento de Imagem, Marcas, Patrocínio, Publicidade e Eventos

DGCOR: Departamento de Correção  
DERIC: Departamento de Relações Institucionais e Comunicação  
SEJUR: Superintendência Jurídica  
SEEJU: Secretaria Estratégica Jurídica  
DJTRI: Departamento Jurídico Tributário  
DCORP: Departamento Jurídico Corporativo  
DJEST: Departamento Jurídico Estratégico  
DJTRA: Departamento Jurídico Trabalhista  
VIGEP: Vice-Presidência de Gestão Estratégica de Pessoas  
DEAPE: Departamento de Administração de Pessoal  
DEGEP: Departamento de Políticas de Gestão de Pessoas  
DEGER: Departamento de Gestão e Relações do Trabalho  
DESMT: Departamento de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho  
UniCorreios: Universidade Corporativa dos Correios  
VIFIC: Vice-Presidência de Finanças e Controladoria  
DEFIN: Departamento Financeiro  
DEORC: Departamento de Orçamento e Custos  
DECON: Departamento de Contabilidade  
DETRI: Departamento de Tributos  
DECIN: Departamento de Controles Internos  
CEOFI/SP: Central de Operações Financeiras de São Paulo  
CEOFI/BH: Central de Operações Financeiras de Belo Horizonte  
VICOR: Vice-Presidência Corporativa  
DEGOR: Departamento de Governança e Relacionamento de TIC  
DECOR: Departamento de Desenvolvimento de Sistemas Corporativos  
DPROR: Departamento de Infraestrutura de Produção e Rede  
DSEMP: Departamento de Segurança Empresarial  
DEAUT: Departamento de Automação e Tecnologia Operacional  
VISER: Vice-Presidência de Serviços  
DENGE: Departamento de Engenharia  
CESUP: Central de Gestão de Suprimentos  
CECOM: Central de Compras  
CESER: Central de Serviços  
CEREL: Central de Relacionamento com o Cliente  
DEGSS: Departamento de Gestão da Cadeia de Suprimentos e Serviços Gerais  
VIREV: Vice-Presidência da Rede de Agências e Varejo  
DEPEN: Departamento de Estratégia do Negócio  
DEFIC: Departamento Financeiro e Comercial  
DECOM: Departamento Comercial

DEOPE: Departamento Operacional  
VIPOS: Vice-Presidência do Negócio Postal  
DEPAN: Departamento de Apoio ao Negócio  
DEMKT: Departamento de Marketing  
VILOG: Vice-Presidência de Logística  
DEPEL: Departamento de Planejamento, Organização, Estratégia de Logística  
DESOL: Departamento de Soluções de Logística  
DENIL: Departamento de Negócios Internacionais de Logística  
DOPEL: Departamento de Operações de Logística  
DECOL: Departamento Comercial de Logística  
VIENC: Vice-Presidência de Encomendas  
CorreiosPar: subsidiária integral dos Correios  
Fonte: Intranet dos Correios, janeiro de 2017

A adequação do Sistema de Gestão da Central à norma proporcionou processos padronizados, mais produtivos e voltados para o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes internos, além de uma equipe enxuta com uma redução de 165 para 139 colaboradores de 2012 para 2017. A implantação do Sistema iniciou-se em 2012 auxiliada por consultoria especializada. Em 2013, após certificação emitida por certificadora, houve uma adequação à versão 2015 da norma com reconhecimento por meio da recertificação.

O presente trabalho contribuirá para que a organização possa avaliar se os processos são realizados com qualidade e se as dimensões de qualidade são compreendidas de maneira uniforme pelos executores de processos. A implementação dos resultados da pesquisa possibilitará a verificação de características percebidas pelos colaboradores em relação aos seus processos relacionando-as com os conceitos levantados ao longo do estudo. A comparação do resultado da pesquisa aplicada aos empregados da CEOFI/BH com os resultado da pesquisa aplicada em outros setores da empresa permitirá uma análise da existência de diferenças nas percepções sobre a qualidade dos processos de um órgão certificado por uma norma de qualidade dos demais órgãos administrativos.



Este estudo busca contribuir para a empresa no que tange o atendimento às questões do critério “Processos” do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade, com características de qualidade de processos que possibilitem a verificação e inserção nos processos da empresa, inclusive para áreas finalísticas. Também auxiliará no atendimento a fatores de pontuação considerados pelo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), além de proporcionar resultados que geram valor à organização. O MEG é um modelo disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que avalia as práticas das organizações de acordo com as questões do modelo. Ele é aplicado em empresas que almejam a melhoria na qualidade da gestão, reconhecimento da qualidade e em organizações com excelência de gestão.

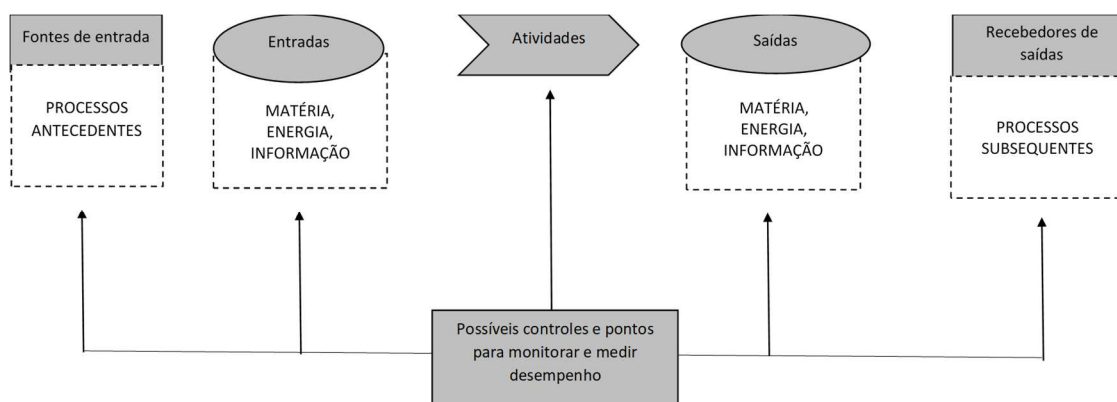
Em relação à sociedade e ao meio acadêmico, a pesquisa pretende contribuir com a disponibilização de um conjunto de conceitos das dimensões de qualidade levantado do referencial teórico e captado nas entrevistas com o público foco da pesquisa. Nas diversas buscas nos sites de pesquisa especializados em trabalhos científicos, como Google Acadêmico, SPELL e EBSCO, não foram encontrados trabalhos que se propusessem a oferecer um conjunto de conceitos oriundos da relação entre duas fontes: o referencial teórico; e o que foi relatado pelos colaboradores de setor certificado por uma norma da qualidade, pelos colaboradores lotados em outros órgãos da empresa pesquisada e por especialistas e docentes em processos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Processos e suas características

Processo é a transformação de uma entrada em saída (s) por meios de atividades relacionadas (BALDAM, 2014; DAVENPORT,1994; GONÇALVES, 1995; Associação Brasileira de Normas Técnicas, ISO 9000:2015). Gonçalves (1995) complementa que processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.

Figura 2 - Representação esquemática dos elementos de um processo individual



Fonte: Adaptado Associação Brasileira de Normas Técnicas, ISO 9001:2015, p.10

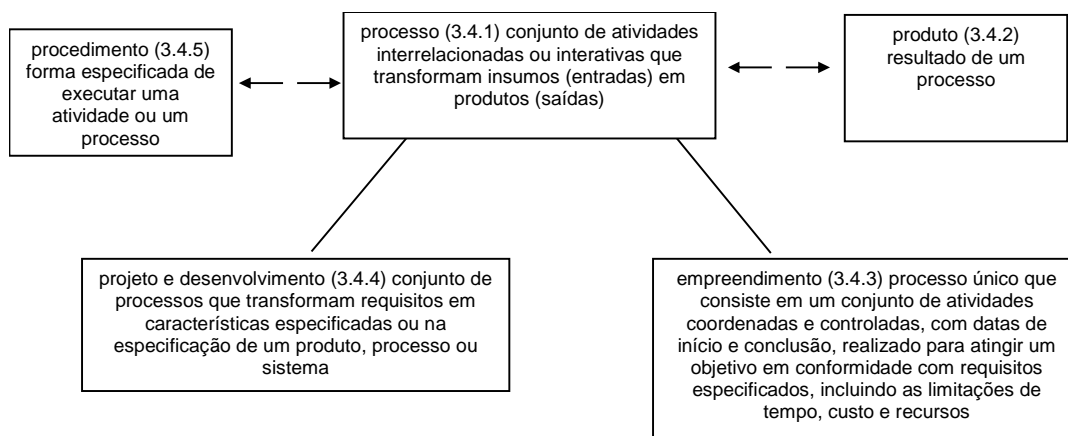
Gonçalves (1995) destaca também a característica de interfuncionalidade dos processos, ou seja, a maioria dos processos empresariais, especialmente os processos-chave ou primários, atravessa as fronteiras das áreas funcionais da organização. Essas fronteiras podem envolver não só aspectos intraorganizacionais (interação entre os processos internos da empresa), mas também interorganizacionais (interação com os processos de outras organizações).

Processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados. Tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor aos *inputs*, resultando em um produto para um cliente. Uma orientação baseada em processos nos negócios envolve elementos de estrutura, enfoque, medição, propriedade e clientela,

sendo os processos estruturas essenciais para a produção de valor ao cliente (DAVENPORT, 1994).

Conforme ilustra diagrama abaixo, os processos estão interligados com seus componentes como procedimentos para execução dos processos, produto resultante do processo, projeto e desenvolvimento como um planejamento e execução de processos e o empreendimento, como um conjunto de procedimentos para atingir um objetivo específico (ABNT, 2008).

Figura 3 – Diagrama de conceito de processo



Fonte: NBR ISO 9000:2008; Figura A.7 - Conceitos relacionados com o processo e o produto (3.4)

Para Davenport (1994), a documentação de um processo é imprescindível para sua melhoria e entendimento dos processos que o antecedem. Outra característica importante, citada pelo autor, é que o processo deve ser compreendido e percebido em relação aos objetivos da organização, fato essencial para sua existência e continuidade. Dessa forma, é preciso clareza dos processos executados em relação à missão e objetivos organizacionais.

O entendimento e controle dos processos são de suma importância para melhoria, inovação e remodelagem do processo atual, sendo o controle de processo (Davenport, 1994), característica importante também considerada por Weidlich, *et al.* (2011) com complementação dos perfis comportamentais ligados aos processos.

A abordagem de processos das atividades também implica em uma ênfase relativamente forte sobre a melhoria da forma pela qual é feito, em contraste com um enfoque nos produtos e serviços oferecidos ao cliente. As organizações bem-sucedidas devem oferecer tanto produtos como serviços de qualidade, empregando processos efetivos para produzi-los e comercializá-los (DAVENPORT, 1994).

Os processos são evolutivos, passíveis de alteração e possuem um dinamismo que permite mudanças tanto internas como externas, num ciclo de melhoria contínua para chegar a uma situação desejada (CAMPOS, 2014). Os processos de suporte são caracterizados por desempenharem atividades que dão suporte para os processos primários, tendo como objetivo atender a outros processos organizacionais (CAMPOS, 2014).

Uma das metodologias para mapeamento e melhoria de processos é o *Business Process Modeling* (BPM), ferramenta utilizada pelas empresas para análise e modelagem dos processos de negócios (VAN DER AALST, 2004; DUMAS, *et al.*, 2013) composto pelas etapas de projeto, configuração do sistema e diagnóstico (VAN DER AALST, 2004).

Outra metodologia utilizada para verificação e melhoria de processos é a *Process Mining* ou Mineração de processos que consiste na verificação de eventos do processo por observação combinada por recursos computacionais, análise e modelagem de processos (VAN DER AALST, 2012; SONAWANE, 2015). A técnica *Process Mining* é realizada em três fases que são a descoberta, a análise de conformidade e a melhoria dos processos descritos por eventos com o auxílio de softwares para a geração de *log* de eventos (GANESHA, *et al.*, 2016). Para Mans, *et. al* (2013), *log* de eventos são registros de eventos de etapas de um processo na busca de um comportamento real da parte do processo.

Outras metodologias são também aplicadas pelas organizações como Seis Sigma, TQM (Gestão da Qualidade Total) e CPM (*Corporate Performance Management*) (VAN DER AALST; ADRIANSYAH; VAN DONGEN, 2012). Seis Sigma é uma estratégia para melhoria de processos que consiste em detectar desvios, medindo

os defeitos dos processos e projetando a melhor solução (SILICH,2012). A TQM ou Gestão da Qualidade Total é um programa de qualidade que abrange a toda empresa e tem como um de seus benefícios a melhoria do desempenho organizacional e melhoria dos processos de uma empresa (WIENGARTE, 2013). O CPM, *Corporate Performance Management*, ou Sistema de Performance Corporativa, é um sistema que fornece informações de processos, custos e pessoas para a tomada de decisão, com o cruzamento de diversos dados, auxiliando as organizações na visualização do *status quo* da organização, onde quer chegar da forma mais eficiente (DICKINSON, 2012).

A utilização de empregados que tenham um bom desempenho contribuirá para a produtividade e, coletivamente, eles devem ter experiência funcional, o conhecimento e habilidade necessários ao processo que está sendo inovado, caso contrário a equipe não terá probabilidades de sucesso. (DAVENPORT, 1994, p. 118).

Uma ferramenta bastante utilizada é o fluxograma, uma representação simples, porém eficaz para visualizar o modo como o trabalho é realizado. Segundo Slack, *et al.*, os estágios dos processos podem ser registrados em um diagrama visual.

O fluxograma de processos pode ser considerado como uma notação mais simplificada que utiliza símbolos como setas, retângulos, paralelogramos, losangos, dentre outros, para representar um processo. Desta forma, o fluxograma busca prever uma padronização de sua representação (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

De acordo com Oliveira (2002, p.), fluxograma “é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo”.

De acordo com Moreira (2012), não se pode encarar o processo industrial como algo perfeito, produzindo produtos absolutamente iguais, mas antes como um sistema aberto, onde inúmeras causas não detectadas produzem pequenas alterações de uma unidade para outra.

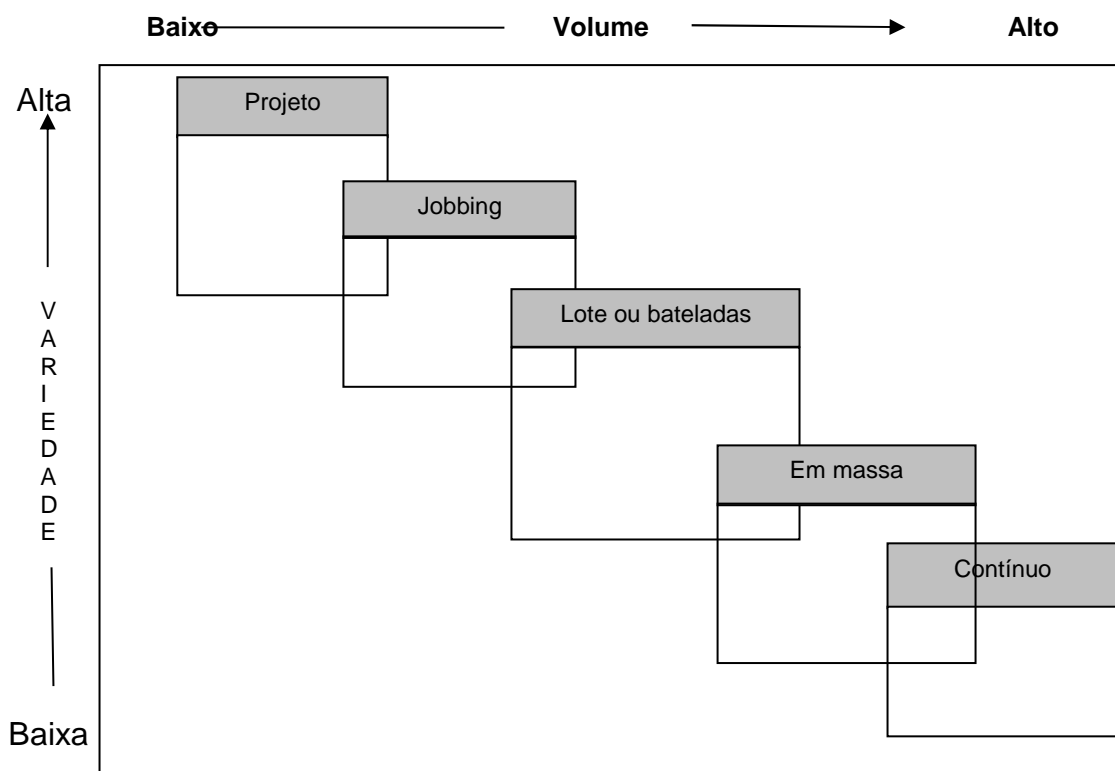
Segundo o autor, para a empresa, os indicadores de desempenho são de grande valia, pois é por meio destes, que se torna possível obter melhorias no processo produtivo garantindo assim a confiança do cliente:

- a) qualidade: é um fator importante, pois é a partir deste que a empresa irá garantir o produto no mercado;
- b) rapidez: buscará atender o seu cliente o mais rápido possível assim transmitindo pontualidade e segurança;
- c) confiabilidade: ser pontual com as entregas de pedido;
- d) flexibilidade: atender as diversas necessidades e expectativas do cliente, ou seja, produzir o produto conforme o cliente necessita;
- e) custos: buscar no mercado o melhor preço de fornecimento de matéria-prima assim ajudando a organização e repassando em um melhor preço para o cliente.

Sendo assim, verifica-se que a eficiência com a qual as entradas são transformadas em produtos finais é uma medida da produtividade do processo, ou seja, uma relação entre saídas (*outputs*) e entradas (*inputs*) (SLACK, *et al.*,2009).

Segundo Davenport (1994) vírgula, um estudo mostrou várias características de motivação ligadas ao processo: variedade de conhecimento para completar o trabalho, identidade da tarefa (o grau que um trabalho envolve a conclusão de toda uma atividade), significado da tarefa (percepção da importância e impacto do trabalho), autonomia (a liberdade e o discernimento que o trabalho é realizado) e *feedback* (em que proporção as informações sobre o desempenho do trabalho chegam ao trabalhador). A cultura organizacional é bastante influente e determinante em relação ao sucesso dos resultados dos processos para organizações que tem como foco, também, a gestão de processos.

Figura 4 – Tipos de processos em operações produtivas



Fonte: SLACK, et al., (2009)

De acordo com a figura acima, os processos se dividem em: projetos, *jobbing*, lote ou batelada, massa e contínuo (SLACK, *et al.*, 2009):

- projetos: são os que lidam com produtos discretos, bastante customizados e com período longo para execução;
- jobbing*: lidam com variedade muito alta e baixos volumes, onde cada produto deve compartilhar os recursos da operação com diversos outros. Os processos de *jobbing* produzem mais itens do que os processos de projeto, entretanto, em ambos o grau de repetição é baixo;
- lote ou batelada: a operação é repetida, produzindo uma determinada quantidade de produtos iguais, enquanto o lote está sendo processado. O processo em lotes pode ser baseado em uma gama mais ampla de níveis de volume e variedade do que outros tipos de processo;

- d) massa: produzem bens em alto volume e variedade relativamente estreita. É, entretanto, essencialmente uma operação em massa porque as diferentes variantes de seu produto não afetam o processo básico de produção;
- e) contínuos: operam em volumes ainda maiores e tem variedade ainda mais baixa que a produção em massa. Ocorrem operações por períodos de tempos ainda mais longos. Às vezes são literalmente contínuos no sentido de que os produtos são indivisíveis e produzidos em fluxos ininterruptos.

Um desafio para as organizações é trabalhar seus processos com padronização adequada para estabelecimentos de modelos, mas, ao mesmo tempo, flexibilizar para atendimento às mudanças de mercado sem abster da qualidade dos processos nos quais atua (De ALBUQUERQUE, 2009).

## **2.2 Qualidade de processos**

Para gerir os processos, não basta apenas imaginá-los; é preciso também operacionalizar, ou seja, é necessário desenhar os processos e fazer sua representação gráfica (ARAÚJO *et al.*, 2011). Os mesmos autores ainda afirmam que o primeiro passo é a aplicação de uma notação, emergente de uma necessidade de padronização dos passos, para integração dos processos e o compartilhamento de informações, disponíveis num mesmo local e da mesma forma.

O mapeamento, desenho ou modelagem de processos, é o método utilizado para descrever cada processo, analisá-lo e redesenhá-lo. Seu objetivo é a compreensão desses processos por todas as partes interessadas, possibilitando-se analisar criticamente os pontos de melhorias que possam eventualmente ser aplicados (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

Ressalta-se que a totalidade dos bens e fluxos que fazem parte de uma empresa possui relação direta com seus processos, de forma que os administradores precisam compreender e coordenar os processos, para explorar da melhor maneira possível os fluxos de recursos (LOUZADA; DUARTE, 2013). A gestão de processos



possui uma abrangência mais reduzida, e um estilo de organização e gerenciamento da operação (SORDI, 2008).

Tanto no mercado nacional como no internacional, fornecer serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes tem sido a preocupação central das empresas nos últimos tempos. Isto porque a qualidade dos serviços prestados aos clientes vem, cada vez mais, se tornando uma alternativa de diferenciação. A intangibilidade, por exemplo, impossibilita a avaliação do serviço antes da compra. Esta característica, aliada à simultaneidade da produção e consumo do serviço, também faz com que o cliente não avalie somente o resultado final do serviço, mas todo o seu processo, com base em vários atributos ou dimensões da qualidade (Ex. atendimento, competência, custos, flexibilidade, velocidade, etc.) (RIEG; *et al.*, 2015).

Segundo Rafeiee, *et al.* (2015), a maioria das organizações está interessada na avaliação de suas estratégias de qualidade de serviço para melhorar a satisfação do cliente, conseqüentemente, a sua própria sobrevivência.

Para os autores, uma gestão eficiente e de qualidade exige um conjunto de estratégias e planos de ação que será responsável por monitorar o desenvolvimento da produção, por meio da interação de toda a empresa de forma contínua e progressiva. O conceito de qualidade é, em sua definição, subjetivo para cada pessoa, região, estado ou país, e seus conceitos são complementares no sentido mais amplo.

Neves, *et al.* (2014) realizaram uma pesquisa para levantamento dos termos dos contratos psicológicos dos colaboradores com as empresas de alta performance, e citam a necessidade do desenvolvimento de altos níveis de comprometimento e envolvimento do empregado. Assim, fundamentalmente, o caráter distintivo da abordagem de alta performance reside não tanto na novidade das práticas individuais que invoca, mas na maneira com que são combinadas pelos praticantes.

Os autores também citam que as organizações de alta performance são constituídas de elementos como seleção de pessoal, treinamento exaustivo, promoção interna, remuneração competitiva e baseada no desempenho, avaliações orientadas para os resultados, participação dos funcionários nas decisões, sistemas formais de reclamações e trabalho em equipe.

A melhoria dos processos no sistema de gestão da qualidade auxilia no aumento da sustentabilidade da organização e também na cadeia de valor. Crosby (1992) defende que a qualidade deve ser vista como investimento e não como custo, pois o retorno de tudo o que foi bem aplicado na melhoria da qualidade traz retornos compensadores, superando o que se gasta. A gestão da qualidade é orientada pela satisfação dos clientes que está vinculada ao custo com marketing, fidelização do cliente, lucro, dentre outros itens (WANG, 2017).

A análise para melhoria de um processo não possui um fator temporal determinístico. Ele deve ser um processo contínuo que tem como base preceitos que indicarão pontos candidatos à intervenção. Oriunda da terceira geração de racionalização do trabalho, a Melhoria Contínua é muito aplicada no gerenciamento de processos. Consiste num processo contínuo de estabelecimento de objetivos e de identificação de oportunidades de melhoria, por meio do uso de constatações e conclusões de auditorias, análises de dados, análises críticas pela Administração ou outras fontes. Quase sempre há possibilidade de aperfeiçoamento dos processos em operação numa organização (OLIVEIRA, 2012).

A organização deve ter uma abordagem de processo no sentido de contribuir com eficiência e eficácia da organização, entendendo e gerenciando os processos inter-relacionados como um sistema. Além disso, a organização necessita ter uma mentalidade de riscos, aplicação do ciclo PDCA, avaliação de dados e informações, entendimento e consistência no atendimento de requisitos, controles para monitoramento e medição do desempenho. (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015).

A Associação destaca, também, a identificação das entradas e das saídas dos processos determinadas, sequência e interação entre os processos, recursos necessários para a operacionalização dos processos, responsabilidades e autoridades dos processos atribuídas, avaliar esses processos e a implementação de quaisquer mudanças necessárias, melhoria dos processos e o Sistema de Gestão da Qualidade.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas pela NBR ISO 9001 (2015, p. 7) “O ciclo PDCA habilita uma organização a assegurar que seus processos tenham recursos suficientes e sejam gerenciados adequadamente, e que as oportunidades para melhoria sejam identificadas e as ações sejam tomadas”.

O ciclo PDCA é constituído pelas seguintes etapas:

*Plan* (planejar): estabelecer os objetivos do sistema e seus processos e os recursos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização; *Do* (fazer): implementar o que foi planejado; *Check* (checar): monitorar e (onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes em relação a políticas, objetivos e requisitos, e reportar os resultados; *Act* (agir): executar ações para melhorar desempenho, conforme necessário. (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015, p.10 )

Segundo De Barros, *et al.* (2016), o PDCA permite uma avaliação da maturidade dos processos além de ser uma ferramenta amplamente conhecida e entendida nas empresas. O PDCA é uma das ferramentas que viabiliza a gestão da qualidade organizacional.

## **2.3 Gestão da Qualidade**

Segundo Martins (2005), a qualidade aplicável ao produto é constituída de variáveis e atributos que podem ser medidos e controlados. E a qualidade dos produtos deve contemplar os seguintes elementos: características operacionais principais e secundárias, confiabilidade, conformidade, durabilidade, assistência técnica, estética e qualidade percebida.

Já Arnold (1999 p. 477), considera que qualidade significa satisfação dos usuários, produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos usuários. O planejamento de produto envolve decisões sobre produtos e serviços que uma empresa vai comercializar. Um produto ou serviço é uma combinação de características tangíveis e intangíveis que uma empresa espera que os clientes aceitem e pelas quais estarão dispostos a pagar determinado preço.

Segundo Slack *et al.* (2009) em um aspecto básico o conceito literal do *JIT - Just In Time* - significa produzir bens e serviços exatamente na hora que eles são necessários – não antes para que não se transformem em estoque e não depois para que seus clientes não tenham que esperar.

Segundo Campos (2002) o conceito de Qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente, o conceito evoluiu para a visão de Satisfação do Cliente.

Não se pode encarar o processo industrial como algo perfeito, produzindo produtos absolutamente iguais, mas antes como um sistema aberto, onde inúmeras causas não detectadas produzem pequenas alterações de uma unidade para outra (MOREIRA, 2012).

A eficiência com a qual as entradas são transformadas em produtos finais é uma medida da produtividade do processo, ou seja, uma relação entre saídas (outputs) e entradas (inputs) (DAVIS, 2001). Segundo Slack *et al.* (2009, p. 285) “medida do trabalho é o processo de definição de tempo que um trabalhador qualificado precisa para realizar um trabalho especificado, com um nível definido de desempenho”.

De acordo com Chase (2006, p.178) “a análise do processo envolve o ajuste das capacidades e o equilíbrio entre peças diferentes do processo para maximizar a saída ou minimizar os custos com os recursos disponíveis”.

Como uma sequência natural o processo de Planejamento Estratégico da Manufatura, tem como finalidade realimentar este processo através da coleta de dados e construção de indicadores de desempenho. É pela análise dos resultados de desempenho obtidos nos processos produtivos, medidos pelos indicadores de desempenho, que a organização busca sintonizar seu sistema de produção com sua estratégia de manufatura (SLACK; *et al.*, 2009).

## **2.2 A ISO 9001:2015 e a abordagem por processos**

Um dos principais objetivos da busca pela implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), certificado pela NBR ISO 9001, é o aumento da qualidade dos produtos e serviços da organização, com foco na satisfação dos clientes e prevenção de não conformidades (PSOMAS; ANTONY, 2015).

Para Maekawa e Carvalho (2013), a norma ISO 9001 proporciona a eficácia nos processos por meio da melhoria nas especificações do seu controle a partir de indicadores, do treinamento da mão de obra e da melhoria contínua do processo em si. A norma está baseada no ciclo PDCA no sentido de estabelecer um ciclo de melhoria contínua dos padrões de gestão, sempre elevando o desempenho a um grau superior. Organizações com um ambiente e infraestrutura adequados, e com uma cultura da qualidade predominante, são compostas por empregados motivados, livres, criativos e capacitados (PSOMAS; ANTONY, 2015).

O reconhecimento do sistema de gestão da qualidade implantado para atendimento aos requisitos da norma ISO 9001 é realizado por uma auditoria externa terceirizada. A vantagem competitiva em decorrência da certificação ISO 9001, depende do grau de implementação da norma, nítido em empresas com altos níveis de implementação que buscam a excelência além da norma de qualidade (DALMAU; *et al.*, 2016).

A gestão de fornecedores e de processos em organizações com um sistema de gestão implementado, segundo os requisitos da ISO 9001, tem uma gestão de

processos e de fornecedores com efeito positivo no desempenho operacional (PRAJOGO; *et al.*, 2012).

A dificuldade mais expressiva para implantação da ISO 9001 é a resistência dos funcionários. Contudo, após vencida, essa resistência é transformada em benefício para a organização pela conscientização dos funcionários e geram-se menos retrabalhos e desperdícios, o que aumenta a produtividade e a qualidade de produtos e serviços, ou seja, há aumento da eficiência produtiva (MAEKAWA; CARVALHO, 2013).

A inovação é um imperativo organizacional inserido na versão 2015 da NBR ISO 9001 de maneira mais explícita que as versões anteriores. É um requisito essencial para o sistema de gestão da qualidade na consideração do estudo do contexto organizacional, gestão de riscos e uma base para o alcance da excelência na qualidade, saindo de um *status quo* para uma gestão da inovação nos processos organizacionais (JACK; CIANFRANI, 2015).

## **2.5 Qualidade percebida de processos**

Segundo Louro (2000) a qualidade percebida de serviços pode ser definida como a percepção dos consumidores acerca da qualidade ou superioridade de um produto ou serviço em relação à sua funcionalidade e às suas alternativas. Gale (1996) a define como a opinião dos clientes sobre os produtos e serviços, comparativamente com os da concorrência. A qualidade percebida é o julgamento do consumidor sobre a excelência de um produto e serviço (DOMINGUEZ, 2000; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990), diferença entre as expectativas e percepções do cliente (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990).

Para Da Silva, *et al.* (2015) a percepção dos clientes internos e externos quanto à qualidade direciona a empresa a enfrentar o mercado competitivo. O uso adequado de métodos e ferramentas pode proporcionar ganhos e conquistar novos clientes. Os autores citam que o comportamento humano é determinado pelo ambiente em

que o indivíduo está atuando e que, se os colaboradores demonstrarem estar satisfeitos com as atividades realizadas, melhor será o resultado quanto ao produto ou serviço oferecido.

Uma empresa prestadora de serviços pode obter e manter a competitividade promovendo uma cultura baseada na produtividade e na melhoria contínua da qualidade. Como a qualidade em serviços é uma avaliação focada e reflete a percepção dos clientes sobre os fatores específicos (construtos) ou dimensões da qualidade destes serviços, torna-se vital que os gestores tenham esse conhecimento para que possam definir melhor suas estratégias, operações e respectivos investimentos (MILAN, 2014).

A qualidade dos serviços internos tem um impacto sobre a qualidade externa percebida pelos clientes (NAZEER *et al.*, 2014; WANG, 2017), embora em muitos casos, os empregados possam não ter uma relação direta (NAZEER *et al.*, 2014). Para esses autores, a interação contínua e melhorada dos empregados é a chave de sucesso de qualquer organização e aspectos como satisfação, retenção, lealdade, crescimento e lucros também estão ligados à qualidade do serviço interno. Ainda para os autores, melhorar a qualidade dos serviços é necessário para a medição das habilidades e experiências do pessoal. Os fatores ligados à qualidade dos serviços internos são: trabalho em equipe, objetivos individuais e decisões departamentais.

(...)fatores contribuem sobremaneira para o alcance dos resultados esperados, como por exemplo, conhecimento claro por todos os envolvidos no processo dos objetivos estratégicos esperados, a existência de um canal de comunicação que possibilite o fluxo de informações tempestivamente e a construção de um ambiente colaborativo, ideal para se repensar a forma como as atividades devem ser executadas, promovendo a melhoria contínua dos processos (Morais, *et al.*, 2014, p.26).

Para Nazeer *et al.* (2014), dentre vários fatores, a satisfação está ligada também ao desempenho do funcionário no trabalho, pois um bom desempenho reflete um

trabalho de qualidade, promoções na empresa, resultado de realizações na organização. A satisfação é proporcionada por fatores intrínsecos como realização e reconhecimento, e fatores extrínsecos como salários, regras da empresa, regulamento, hierarquia, políticas, supervisão e as relações interpessoais.

A qualidade dos serviços internos está ligada aos sentimentos dos funcionários em relação ao envolvimento no trabalho. A pesquisa realizada por Nazeer, *et al.* (2014) teve como propósito a verificação da relação entre a qualidade de serviços com a satisfação no trabalho e a produtividade. A conclusão da pesquisa é que fatores dos serviços internos de qualidade estão ligados à satisfação no trabalho e à produtividade.

Processos de alta qualidade ou alto rendimento são aqueles, principalmente, com o menor número de não conformidades (ZHANG *et al.*, 2012; CHIU;CHUH, 2013; YILMAZ; BURNAK, 2013) além de serem altamente automatizados e informatizados, com tecnologias inteligentes e metodologias de qualidade eficientes como o Seis Sigma (ZHANG *et al.*, 2012). Para medição e monitoramento dos processos de alta qualidade é utilizado o CCC, contagem cumulativa de itens conformes (ZHANG *et al.*, 2012; CHIU;CHUH, 2013; YILMAZ; BURNAK, 2013).

A maturidade dos processos é verificada por aspectos como documentação, existência de indicadores, conhecimento da equipe executora, e pelas metodologias utilizadas para o gerenciamento (MORAIS *et al.*, 2014).

Segundo Berry e Parasuraman (1992), a qualidade do serviço pode ser avaliada por meio das dimensões de SERVQUAL, escala constituída de 22 pares de itens, compilados em dimensões de confiabilidade do serviço prestado, presteza do prestador de serviço em ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente, garantia transmitindo segurança ao cliente e empatia relacionada à atenção ao cliente. A escala compara a percepção do cliente com sua expectativa do serviço, a partir da diferença dos pares de itens, nos quais o primeiro retrata o desempenho esperado e o segundo o percebido. É realizado um cálculo e seu resultado informa a qualidade



percebida do serviço, sendo quanto maior o índice, maior a qualidade percebida pelo cliente.

O modelo de GAP define as dimensões da qualidade dos serviços como os seguintes itens: aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, cortesia e segurança semelhante à escala SERVQUAL citada no parágrafo anterior (ELEUTÉRIO, 2002).

Segundo Mourã *et al.* (2014), a satisfação no trabalho está diretamente ligada ao desenvolvimento profissional e à inserção profissional do empregado na empresa em que trabalha. Essa satisfação deixa de ser meramente salarial e passa para outros aspectos ligados ao ambiente de trabalho e relações com os pares na organização, além dos aspectos de carreira profissional.

A satisfação no trabalho está enleada a efeitos positivos como menor o estresse do colaborador, mais eficácia, maior grau de relacionamento, e maior apoio de familiares e pessoas com certa ligação afetiva (SUNAL *et al.*, 2011).

Há uma forte relação entre satisfação no trabalho, desempenho e compromisso organizacional (KENIOUA *et al.*, 2016). Para os autores, estudos relatam que a insatisfação pode gerar falta de interesse no trabalho, um menor compromisso e menor produtividade.

Diante do levantamento bibliográfico, foram elencadas no Quadro 1 as seguintes características de qualidade dos processos:

Quadro 1- Características da qualidade de processos

Fonte	Característica
Moraes et al., 2014	Documentação
	Existência de indicadores
	Conhecimento da equipe executora
	Metodologias no gerenciamento
Berry e Parasuraman, 1992	Confiabilidade do serviço prestado
	Presteza do prestador de serviço em ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente
	Garantia transmitindo segurança ao cliente
	Empatia relacionada a atenção ao cliente

ISO 9001:2015	<p>Entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema</p> <p>Mentalidade de riscos e oportunidades</p> <p>Aplicação do ciclo PDCA</p> <p>Avaliação de dados e informações</p> <p>Entendimento e consistência no atendimento de requisitos</p> <p>Controles para monitoramento e medição do desempenho</p> <p>Entradas e saídas dos processos determinadas</p> <p>Sequência e interação entre os processos determinadas</p> <p>Recursos necessários para a operacionalização dos processos determinados</p> <p>Responsabilidades e autoridades dos processos atribuídas</p> <p>Avaliar processos e implementar quaisquer mudanças necessárias</p> <p>Melhorar os processos e o Sistema de Gestão da Qualidade</p>
Davenport, 1994	<p>Processos devem ser documentados</p> <p>Processo deve ser compreendido e percebido em relação aos objetivos da organização</p> <p>Entendimento e controle dos processos</p> <p>Variedade de conhecimento para completar o trabalho</p> <p>Identidade da tarefa (o grau que um trabalho envolve a conclusão de toda uma atividade)</p> <p>Significado da tarefa (percepção da importância e impacto do trabalho)</p> <p>Autonomia (a liberdade e o discernimento que o trabalho é realizado)</p> <p>Feedback (em que proporção as informações sobre o desempenho do trabalho chegam ao trabalhador)</p>
Campos, 2014	Os processos são evolutivos, passíveis de alteração com um dinamismo que permite mudanças tanto internas como externas
Neves, 2014	<p>A multiplicidade de práticas agregadas em sistemas destinados a produzir ganhos de desempenho</p> <p>Seleção de pessoal</p> <p>Treinamento exaustivo</p> <p>Promoção interna</p> <p>Remuneração competitiva e baseada no desempenho</p> <p>Avaliações orientadas para os resultados</p> <p>Participação dos funcionários nas decisões</p> <p>Sistemas formais de reclamações</p> <p>Trabalho em equipe</p>
Zhang et al., 2011	<p>Com o menor número de não conformidades</p> <p>Altamente automatizados</p> <p>Altamente informatizados</p> <p>Tecnologias inteligentes</p> <p>Metodologias de qualidade eficientes</p>

	Dotado de ferramentas para medição de conformidades
Moreira, 2012	Qualidade
	Rapidez
	Confiabilidade
	Flexibilidade
	Custos
Chiu e Chih, 2013	Com o menor número de não conformidades
	Dotado de ferramentas para medição de conformidades

Fonte: adaptado pela autora

### 3 METODOLOGIA

Na busca de levantar as percepções de qualidade de processos, esta pesquisa buscou, além do aprofundamento teórico, as características de processos levantadas pelas percepções adquiridas por meio de entrevistas. Para esse levantamento, foi aplicada uma pesquisa qualitativa por meio de um roteiro semiestruturado de entrevista esboçada a partir das características de qualidade de processos adquiridas no levantamento teórico. Além do estudo, e com as características de processos levantados, foi elaborada uma ferramenta (produto técnico deste trabalho) que visa uma avaliação da maturidade dos processos, quanto às suas características de qualidade.

Os entrevistados da pesquisa constituem-se em empregados que trabalham nos Correios, empresa estudo de caso deste trabalho, e em especialistas de processos constituídos de docentes e profissionais que atuam na área de gestão por processos. O quadro a seguir apresenta um resumo da metodologia aplicada na pesquisa:

Quadro 2 - Descrição da pesquisa

<b>Natureza das variáveis</b>	Qualitativa
<b>Quanto aos fins</b>	Exploratório
<b>Técnica de pesquisa</b>	Estudo de caso
<b>Instrumento de coleta</b>	Roteiro semiestruturado de entrevista
<b>Tipo de análise</b>	Análise de conteúdo (Bardin, 2016; Silva e

	Fossá, 2015; Rocha, et. al 2015)
<b>Amostras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes que ministram matérias de processos, Planejamento Estratégico, Gestão da Qualidade e Riscos</li> <li>• Especialistas em processos</li> <li>• Executores de processos</li> <li>• A quantidade de entrevistados foi determinada após esgotadas as possibilidades de dimensões de qualidade extraídas, conforme técnica de saturação (Fontanella, et al., 2011).</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

A metodologia de pesquisa científica e tecnológica não é uma norma, receita ou fórmula que, ao ser seguida, forneça um resultado preciso. Trata-se antes de um modo de pensar que pode ajudar a resolver problemas de ordem científica e tecnológica. Essa metodologia se constitui em um caminho para facilitação do conhecimento e que pode servir de modelo para outras pessoas seguirem (MAGALHÃES, 2005).

Para Cervo (2007) métodos de pesquisa são os processos para investigar e demonstrar a verdade, e os métodos serão escolhidos de acordo com aquilo que as pesquisas podem direcionar. O autor comenta que o método não substitui o talento nem a inteligência do cientista; o método guia o cientista e o direciona para a escolha de melhores formas para se chegar a um resultado.

“Quando se usa a expressão método científico, o que se quer designar é, geralmente, a estrutura da parte de conhecimento em que são elaboradas e testadas hipóteses que dizem respeito à ciência. Uma generalização disso é a descrição e busca de caminhos para resolver os problemas, que até no senso comum acabam tendo uma “metodologia””. (MAGALHÃES, 2005, p. 226)

Em verificação aos métodos científicos utilizados para a busca do resultado pesquisado, diante do tema deste trabalho relacionado à percepção dos

colaboradores da qualidade dos processos que executam, o trabalho terá uma única etapa qualitativa com entrevistas.

As particularidades dos procedimentos metodológicos desta pesquisa possibilitaram o alcance do objetivo geral que é o de levantar as percepções dos colaboradores dos Correios, docentes e especialistas em processos, em relação às dimensões de qualidade dos processos complementares às dimensões citadas pelos autores pesquisados da fundamentação teórica.

A análise de conteúdo e os estudos qualitativos são muito utilizados com ganho de notoriedade nas pesquisas (SILVA; FOSSÁ, 2015). Este capítulo descreve como foram elaborados e escolhidos os métodos de pesquisa para a busca dos melhores métodos afim de conhecer respostas para a problemática outrora apresentada.

### **3.1 Caracterização da pesquisa**

#### **3.1.1 Natureza das variáveis**

A análise qualitativa dos dados é caracterizada pela visão holística consequente de uma interação entre conhecedor e conhecido, entrevistado e entrevistador, na qual a investigação das informações coletadas fornece insumos para a descrição dos resultados (ALVES, 2013).

A metodologia da análise qualitativa parte de um pressuposto indutivo, no qual o pesquisador aprofunda sua pesquisa por meio de uma investigação interpretativa e análise das informações pesquisadas por meio de uma lógica dedutiva das histórias compartilhadas de indivíduos (CRESWELL, 2014).

A presente pesquisa tem natureza qualitativa ao investigar as percepções das dimensões de qualidade de acordo com o levantamento referencial teórico e das opiniões fornecidas pelos entrevistados, em relação ao tema, com a finalidade de possibilitar uma extração de informações por meio da análise de conteúdo.

### 3.1.2 Quanto aos fins

De acordo com Gil (2009, p. 34), “os estudos descritivos destinam-se a descrever as características de determinada situação e diferem dos resultados exploratórios no rigor em que são elaborados seus projetos”.

Piovesan e Temporini (1995) realizaram um estudo sobre a pesquisa exploratória para o campo da saúde pública e citam a seguinte percepção em relação ao tema:

A pesquisa exploratória, da maneira proposta neste trabalho, apoia-se em determinados princípios bastante difundidos: 1) a aprendizagem melhor se realiza quando parte do conhecido; 2) deve-se buscar sempre ampliar o conhecimento e 3) esperar respostas racionais pressupõe formulação de perguntas também racionais (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995, p. 30).

O presente estudo buscou, por meio de um aprofundamento do referencial bibliográfico levantado, as dimensões de qualidade de processos além da verificação dessas qualidades levantadas e acréscimos advindos das contribuições dos entrevistados das percepções dessas dimensões valendo-se do embasamento teórico de pesquisa exploratória de Cooper e Schindler (2016), ao conceituar que esse tipo de pesquisa busca um refinamento e aprimoramento da problemática da pesquisa com um aprofundamento do levantamento bibliográfico e entrevistas com especialistas ou entrevistas em profundidade.

### 3.1.3 Técnica da pesquisa

O estudo de caso é uma investigação de fatos da vida real de maneira empírica que propicia uma visão holística dos acontecimentos e levantamentos com a coleta de dados relevantes para a pesquisa que pode ser por meio de perguntas com boa assimilação do pesquisador das informações colhidas (YIN, 2015).

O estudo de caso, também chamado de *história de caso*, é uma metodologia de pesquisa poderosa que combina entrevistas individuais e (às vezes) em grupo com análise de registros e

observação. Os pesquisadores extraem informações de folhetos, relatórios anuais, recibos de vendas e artigos de jornais e revistas, com observação direta (geralmente feita em “ambiente natural” dos participantes). O objetivo é obter perspectivas múltiplas de uma única organização, situação, evento ou processo em um ponto no tempo ou por um período (COOPER; SCHINDLER, 2016, p. 168).

A pesquisa é composta de um estudo de caso com análise das dimensões de qualidade de processos percebidas por entrevistas realizadas com executores de processos, docentes e especialistas.

#### **3.1.4 Instrumento de coleta**

Para a pesquisa foi utilizada a entrevista com roteiro semiestruturado como instrumento de coleta de dados, elaborada a partir do levantamento da literatura consultada relacionada a processos, qualidade de processos e dimensões destacadas pelos autores do referencial teórico.

A entrevista é uma técnica para investigação das informações por meio da coleta de dados para obtenção de informações relevantes, sendo uma técnica muito eficiente para a busca de informações, em profundidade, acerca do comportamento humano (GIL, 2008).

O estudo, por meio de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, buscou compreender os dados coletados do levantamento do referencial teórico e das entrevistas com especialistas/docentes e executores de processos. Para esse levantamento, foram realizadas entrevistas, gravadas em áudio, de roteiro semiestruturado (conforme apresenta o apêndice 2) e coleta de informações cadastrais dos entrevistados demonstradas no apêndice 1, até a saturação das informações coletadas.

As entrevistas, transcritas na íntegra, foram analisadas com os principais trechos transcritos. O quadro 02 resume a metodologia utilizada na pesquisa e as explicações dos itens estão informadas no decorrer do capítulo.

O roteiro de entrevistas foi elaborado de acordo com as características levantadas e categorizadas de acordo com o referencial teórico, descrito nesta pesquisa com 18 perguntas distribuídas em 5 categorias conforme detalhado no Apêndice 2 deste estudo.

A entrevista, quando é realizada de forma adequada e eficiente, permite ao pesquisador a busca de informações consistentes com aprofundamento das informações para possibilitar o entendimento das questões levantadas (DUARTE, 2004).

Quando realizamos uma entrevista, atuamos como mediadores para o sujeito apreender sua própria situação de outro ângulo, conduzimos o outro a se voltar sobre si próprio; incitamo-lo a procurar relações e a organizá-las. Fornecendo-nos matéria-prima para nossas pesquisas, nossos informantes estão também refletindo sobre suas próprias vidas e dando um novo sentido a elas (DUARTE, 2004, p. 220).

Antecipadamente ao roteiro de entrevistas, foram levantados os dados dos entrevistados para assegurar o conhecimento de processos, no caso dos especialistas e docentes, e se executam processos para os demais entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas o que possibilitou uma verificação de todas as informações fornecidas e transcrição na íntegra.

### **3.1.5 Tipo de análise**

A pesquisa consiste em pesquisa qualitativa com análise de conteúdo categorial, que inclui o aprofundamento teórico do tema em artigos científicos e livros, na busca do entendimento dos diversos assuntos tratados e melhor compreensão da pesquisadora. Após, foi elaborado um roteiro de entrevista para melhor separação dos assuntos para abordagem ao entrevistado e maior fruição da entrevista.



A análise de conteúdo categorial consiste na classificação dos elementos da pesquisa em categorias, elencadas por generalidades semelhantes que podem ser por critério semântico, sintático, léxico e expressivo (BARDIN, 2016). A categorização está contida por duas etapas, o inventário que é o isolamento, separação dos elementos, e a classificação que consiste na organização dos elementos inventariados (BARDIN, 2016).

A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos. O caminho percorrido pela análise de conteúdo, ao longo dos anos, perpassa diversas fontes de dados, como: notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, filmes, fotografias, revistas, relatos autobiográficos, entre outros (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 2)

A Análise de Conteúdo consiste na observação utilizada para estudo de um objeto, imagem, fala, dentre outros, com a vantagem de não ser tendenciosa em virtude de uma observação discreta, além de gerar novas evidências de pesquisa (KOLBE, 1991).

A melhor opção para estudo das opiniões é a Análise Categorical por dados qualitativos com observações *in loco*. Formam-se categorias em etapas (iniciais, intermediárias e finais) para posterior síntese da progressão das categorias (SILVA; FOSSÁ, 2015). A análise de conteúdo proporciona uma redução de complexidade com apontamento dos principais pontos com demonstração das partes mais importantes do estudo bibliográfico (KOHLBACHER, 2006). O interesse pela análise de conteúdo no Brasil está cada vez maior e com utilização e diversas estratégias para a análise e desenvolvimento do conteúdo (FROEHLICH, 2014).

A análise de conteúdo categorial auxiliou pesquisas na separação do estudo por categorias, como no estudo de Lee, Kim e Rosen (2009), que pesquisaram o crescimento da pesquisa de novos meios de comunicação, e utilizaram a metodologia para classificação e codificação dos 50 artigos estudados. A separação

de categorias é resultante da análise de conteúdo e facilita na posterior análise de informações e dados por outros métodos (KOLBE, 1991).

Segundo Bardin (2016), a técnica de análise de conteúdo é constituída de três fases:

- Primeira fase: pré-análise que consiste numa organização de todo o material levantado;
- Segunda fase: descrição analítica, aprofundamento do material levantado e síntese do estudo;
- Terceira fase: interpretação referencial, reflexão de todo o material levantado com definição de limites, se possível.

A categorização de conteúdo das dimensões permitiu um ordenamento lógico após a aplicação das entrevistas ao público determinado e possibilitou maior entendimento, além de uma lógica estrutural que contribuiu, de sobremaneira, para a elaboração de um conjunto conceitual dessas dimensões.

### **3.1.6 Amostra**

Os participantes das entrevistas foram divididos em 03 grupos, sendo o primeiro de especialistas em processos e docentes que ministram aulas afins ao tema processos. Em relação aos especialistas, a maior parte é integrante de setor dos Correios que elabora as diretrizes relacionadas aos processos, além de treinar colaboradores, divulgar metodologias e auxiliar os demais órgãos em assuntos relacionados a processos.

O segundo grupo de entrevistados foi o de colaboradores da área de Operações Financeiras dos Correios, área com certificação ISO 9001:2015, e que executa processos. O terceiro grupo foi composto de executores de processos de órgãos dos Correios que não são certificados por norma de qualidade. O Quadro 3 demonstra as características por tipo de entrevistado:

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

<b>Tipo de entrevistado</b>	<b>Área de atuação</b>
Especialistas/docentes (07 entrevistados)	03 Especialistas em gestão de processos e que trabalham na Gerência de Processos nos Correios.
	01 Especialista de processos e atua na área financeira.
	01 Docente em Planejamento Estratégico; Palestrante do tema Eficiência em Processos; Consultor na área de PE.
	01 Docente em gestão de processos; Consultor para implantação da NBR ISO 9001.
	01 Consultor e docente.
Executores de processo de órgão certificado pela ISO 9001:2015 (13 entrevistados)	13 Executores de processos nas atividades de Operações financeiras dos Correios.
Executores de processo de órgão NÃO certificado pela ISO 9001:2015 (08 entrevistados)	01 Instrutora da área de educação corporativa.
	01 profissional que atua na coordenação de cursos da área de educação corporativa dos Correios.
	02 profissionais da Gerência de Vendas de Varejo dos Correios.
	03 profissionais da área comercial bancária dos Correios.
	01 Assessor da área comercial regional dos Correios.

Fonte: Elaborado pela autora

Foram realizadas, ao todo, 28 entrevistas cessadas após repetição das informações fornecidas pelos entrevistados, técnica de saturação. Para Guerra (2006) a saturação é uma categoria de análise na qual o pesquisador interrompe as entrevistas após constatação de não haver nada a mais a recolher.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussão serão apresentados nos subitens a seguir de acordo com as etapas relatadas no decorrer do capítulo anterior. Inicialmente, serão citadas as informações decorrentes da análise de conteúdo e categorização. Após, serão feitos comentários sobre a realização das entrevistas elaboradas pelo modelo semiestruturado, sobre a técnica de saturação e sobre as dimensões de qualidade de processos extraídas do referencial teórico e entrevistas.

#### **4.1 Análise do conteúdo e categorização**

A análise das informações obtidas nas entrevistas foi realizada de acordo com as categorias formadas pela análise de conteúdo por categorização que possibilitou a organização do roteiro de entrevista semiestruturado. Após, foi realizada uma leitura detalhada e cuidadosa de todo o conteúdo gerado pelas entrevistas com a finalidade de destacar o conteúdo, palavras e termos, que respondiam às perguntas e dimensões de qualidade, objetivo da pesquisa.

Seguindo a técnica citada por Bardin (2016), o referencial teórico foi organizado de acordo com os autores e conceitos para uma pré-análise, seguido por uma síntese das informações em formato de planilha para análise e interpretação, o que foi essencial para a categorização, fase preparatória para o roteiro de entrevista.

Após análise do levantamento teórico, chegou-se às características da qualidade de processos definidas pelos principais autores que estão ilustradas no Quadro 5 deste estudo. De acordo com esse levantamento e organização, as qualidades de processos foram categorizadas de acordo com o PDCA, modelo seguido pela NBR ISO 9001 e utilizado pelas empresas para a gestão de seus processos.

Quadro 4 – Nomeação de categorias de acordo com as características de qualidade de processos

Fonte	Característica	Categorias
Moraes et al., 2014	Documentação	planejamento
	Existência de indicadores	desempenho
	Conhecimento da equipe executora	planejamento
	Metodologias no gerenciamento	checagem
Berry e Parasuraman, 1992	Confiabilidade do serviço prestado	checagem
	Presteza do prestador de serviço em ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente	desempenho
	Garantia transmitindo segurança ao cliente	checagem
	Empatia relacionada à atenção ao cliente	desempenho
ISO 9001:2015	Entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema	planejamento
	Mentalidade de riscos e oportunidades	planejamento
	Aplicação do ciclo PDCA	planejamento
	Avaliação de dados e informações	checagem
	Entendimento e consistência no atendimento de requisitos	planejamento
	Controles para monitoramento e medição do desempenho	checagem
	Entradas e saídas dos processos determinadas	planejamento
	Sequência e interação entre os processos determinadas	planejamento
	Recursos necessários para a operacionalização dos processos determinados	planejamento
	Responsabilidades e autoridades dos processos atribuídas	planejamento
	Avaliar processos e implementar quaisquer mudanças necessárias	checagem
	Melhorar os processos e o Sistema de Gestão da Qualidade	aprimoramento
Davenport, 1994	Processos devem ser documentados	planejamento

	Processo deve ser compreendido e percebido em relação aos objetivos da organização	planejamento
	Entendimento e controle dos processos	checagem
	Variedade de conhecimento para completar o trabalho	planejamento
	Identidade da tarefa (o grau que um trabalho envolve a conclusão de toda uma atividade)	planejamento
	Significado da tarefa (percepção da importância e impacto do trabalho)	planejamento
	Autonomia (a liberdade e o discernimento que o trabalho é realizado)	desempenho
	Feedback (em que proporção as informações sobre o desempenho do trabalho chegam ao trabalhador)	checagem
Campos, 2014	Os processos são evolutivos, passíveis de alteração com um dinamismo que permite mudanças tanto internas como externas	aprimoramento
Neves, 2014	A multiplicidade de práticas agregadas em sistemas destinados a produzir ganhos de desempenho	desempenho
	Seleção de pessoal	planejamento
	Treinamento exaustivo	planejamento
	Promoção interna	checagem
	Remuneração competitiva e baseada no desempenho	checagem
	Avaliações orientadas para os resultados	checagem
	Participação dos funcionários nas decisões	desempenho
	Sistemas formais de reclamações	checagem
	Trabalho em equipe	desempenho
Zhang et al., 2011	Com o menor número de não conformidades	aprimoramento
	Altamente automatizados	aprimoramento

	Altamente informatizados	aprimoramento
	Tecnologias inteligentes	planejamento
	Metodologias de qualidade eficientes	planejamento
	Dotado de ferramentas para medição de conformidades	checagem
Chiu e Chih, 2013	Com o menor número de não conformidades	aprimoramento
	Dotado de ferramentas para medição de conformidades	checagem

Fonte: Elaborado pela autora

Para facilitar a organização para elaboração do roteiro de entrevistas, as categorias foram agrupadas conforme ilustra o quadro 6 a seguir:

Quadro 5 - Ordenação das dimensões de qualidade de processos por categoria

<b>Categorias</b>	<b>Característica</b>	<b>Autor</b>
Aprimoramento	Altamente automatizados	Zhang et al., 2011
	Com o menor número de não conformidades	Chiu e Chih, 2013
		Zhang et al., 2011
	Melhorar os processos e o Sistema de Gestão da Qualidade	ISO 9001:2015
	Os processos são evolutivos, passíveis de alteração com um dinamismo que permite mudanças tanto internas como externas	Campos, 2014
Checagem	Avaliação de dados e informações	ISO 9001:2015
	Avaliações orientadas para os resultados	Neves, 2014
	Avaliar processos e implementar quaisquer mudanças necessárias	ISO 9001:2015
	Confiabilidade do serviço prestado	Berry e Parasuraman, 1992
	Controles para monitoramento e medição do desempenho	ISO 9001:2015
	Dotado de ferramentas para medição de conformidades	Chiu e Chih, 2013
		Zhang et al., 2011
Entendimento e controle dos processos	Davenport, 1994	

	Feedback (em que proporção as informações sobre o desempenho do trabalho chegam ao trabalhador)	Davenport, 1994
	Garantia transmitindo segurança ao cliente	Berry e Parasuraman, 1992
	Metodologias no gerenciamento	Moraes et al., 2014
	Promoção interna	Neves, 2014
	Remuneração competitiva e baseada no desempenho	Neves, 2014
	Sistemas formais de reclamações	Neves, 2014
Desempenho	A multiplicidade de práticas agregadas em sistemas destinados a produzir ganhos de desempenho	Neves, 2014
	Autonomia (a liberdade e o discernimento com os quais o trabalho é realizado)	Davenport, 1994
	Empatia relacionada à atenção ao cliente	Berry e Parasuraman, 1992
	Existência de indicadores	Moraes et al., 2014
	Participação dos funcionários nas decisões	Neves, 2014
	Presteza do prestador de serviço em ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente	Berry e Parasuraman, 1992
	Trabalho em equipe	Neves, 2014
Planejamento	Aplicação do ciclo PDCA	ISO 9001:2015
	Conhecimento da equipe executora	Moraes, et al., 2014
	Documentação	Moraes et al., 2014
	Entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema	ISO 9001:2015
	Entendimento e consistência no atendimento de requisitos	ISO 9001:2015
	Entradas e saídas dos processos determinadas	ISO 9001:2015
	Identidade da tarefa (o grau que um trabalho envolve a conclusão de toda uma atividade)	Davenport, 1994
	Mentalidade de riscos e oportunidades	ISO 9001:2015
	Metodologias de qualidade eficientes	Zhang et al., 2011
	Processo deve ser compreendido e percebido em relação aos objetivos da organização	Davenport, 1994
	Processos devem ser documentados	Davenport, 1994
	Recursos necessários para a operacionalização dos processos determinados	ISO 9001:2015
	Responsabilidades e autoridades dos processos atribuídas	ISO 9001:2015
	Seleção de pessoal	Neves, 2014
	Sequência e interação entre os processos determinadas	ISO 9001:2015
	Significado da tarefa (percepção da importância e impacto do trabalho)	Davenport, 1994



	Tecnologias inteligentes	Zhang et al., 2011
	Treinamento exaustivo	Neves, 2014
	Variedade de conhecimento para completar o trabalho	Davenport, 1994

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.2 Resultado das entrevistas

### 4.2.1 Dados dos entrevistados

A primeira parte da entrevista constou do levantamento dos dados de caracterização pessoal do entrevistado como nome, idade, área de atuação e outras informações que possibilitaram o levantamento do perfil dos entrevistados e constatação da experiência em processos, seja de conhecimento, seja de execução. As perguntas desse levantamento de informações estão detalhadas no Apêndice 01. Os quadros a seguir descrevem as informações cadastrais mais relevantes:

Quadro 6- Caracterização dos entrevistados

Numeração	Tipo de entrevistados	Sexo	Idade	Estado civil	Formação
1	Docente/especialista em processos	Masculino	52 anos	Casado	Pós-graduação em gestão de TI Mestrado em Administração e Gestão do Conhecimento
2	Docente/especialista em processos	Feminino	53 anos	Casada	Graduação em Administração de Empresas; Pós-graduação em Processos e Mestrado Gestão do Conhecimento
3	Docente/especialista em processos	Feminino	32 anos	Casada	Graduação em Administração; MBA Gestão de projetos
4	Docente/especialista em processos	Masculino	52 anos	Divorciado	Graduação em Administração de Empresas
5	Docente/especialista em processos	Masculino	49 anos	Casado	Graduação em

<b>Nume ração</b>	<b>Tipo de entrevistados</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Formação</b>
	sta em processos				Administração de Empresas
6	Docente/especialista em processos	Masculino	39 anos	Divorciado	Graduação em Engenharia de Produção; Pós-graduação em Segurança do Trabalho; Pós-graduação em Gestão Estratégica; Pós-graduação em Finanças
7	Docente/especialista em processos	Masculino	58 anos	Divorciado	Graduação em Engenharia Elétrica; Mestrado em Administração Gestão do Conhecimento; Doutorado em Ciências da informação
8	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	Feminino	40 anos	Casada	Graduação em Ciências Contábeis; Pós-graduação em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria
9	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	Masculino	32 anos	Casado	Graduação em Ciências Econômicas; Pós-graduação em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria; Pós-Graduação em Administração
10	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	Masculino	39 anos	Casado	Graduação em Ciências Contábeis; Pós-graduação em Administração Pública, improbidade administrativa
11	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	Masculino	45 anos	Casado	Ciências Contábeis; Pós-graduação em Auditoria e Controladoria
12	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	Feminino	44 anos	Casada	Graduação em Psicologia; Pós-graduação Terapia Cognitiva e comportamental
13	Executor de processo certificado pela	Masculino	37 anos	Casado	Graduação em Ciências Econômicas

<b>Nume ração</b>	<b>Tipo de entrevistados</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Formação</b>
	NBR ISO 9001				
14	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	Feminino	32 anos	Solteira	Graduação em Administração; Graduação em Direito
15	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	Feminino	44 anos	Casada	Graduação em Ciências Econômicas; Pós-graduação em Gestão Financeira
16	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	Feminino	39 anos	Solteira	Terceiro grau, técnico em informática, banco de dados
17	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	Feminino	34 anos	Solteira	Graduação em Ciências Contábeis; Pós-graduação em custos e orçamento
18	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	Feminino	36 anos	Casada	Graduação em Ciências Contábeis; MBA Gestão Estratégica da Qualidade
19	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	Masculino	51 anos	Divorciado	Graduação em Ciências Contábeis
20	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	Masculino	39 anos	Casado	Graduação em Administração de Empresas; Pós-graduação em Sistemas de Informação
21	Executor de processo <b>não</b> certificado pela NBR ISO 9001	Feminino	39 anos	Casada	Graduação em Administração de Empresas
22	Executor de processo <b>não</b> certificado pela NBR ISO 9001	Feminino	43 anos	Casada	Graduação em Letras; Pós-graduação em Educação à Distância e Mestrado em administração

<b>Nume ração</b>	<b>Tipo de entrevistados</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Formação</b>
23	Executor de processo <b>não</b> certificado pela NBR ISO 9001	Masculino	40 anos	Casado	Graduação em Ciências Contábeis
24	Executor de processo <b>não</b> certificado pela NBR ISO 9001	Masculino	37 anos	Casado	Graduação em Publicidade; Pós-Graduação em Comunicação Corporativa
25	Executor de processo <b>não</b> certificado pela NBR ISO 9001	Masculino	39 anos	Solteiro	Graduação em Administração de Empresas; MBA em finanças de mercado
26	Executor de processo <b>não</b> certificado pela NBR ISO 9001	Feminino	38 anos	Solteira	Graduação em Administração de Empresas; Pós-graduação em Logística; Pós-Graduação em Marketing
27	Executor de processo <b>não</b> certificado pela NBR ISO 9001	Feminino	40 anos	Divorciada	Graduação em Sistemas de Informação e Pós-Graduação em Gestão de Negócios e Administração
28	Executor de processo <b>não</b> certificado pela NBR ISO 9001	Feminino	43 anos	Casada	Graduação em Direito; Pós-Graduação em Direito Trabalhista e Direito Público

Fonte: Dados de pesquisa, 2017.

#### Quadro 7 - Informações profissionais dos entrevistados

<b>Nume ração</b>	<b>Tipo de entrevistado</b>	<b>Lotação ou trabalhos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de empresa ou que trabalha com processos</b>	<b>Cursos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de experiência em gestão/exe cução de processos</b>	<b>Atuação nos Correios ou atuação profissional de uma forma geral</b>
1	Docente/especialista em processos	DPLAN/GP EG	32 anos de Correios	Gestão de processos; Multi-Campi, certificação	8 anos	GMON – área de TI; Escritório de processos; Gerência de

Número	Tipo de entrevistado	Lotação ou trabalhos realizados na área de processos	Tempo de empresa ou que trabalha com processos	Cursos realizados na área de processos	Tempo de experiência em gestão/ execução de processos	Atuação nos Correios ou atuação profissional de uma forma geral
				CBPP, CBOOK		processos do DPLAN, Departamento de Planejamento
2	Docente/ especialista em processos	DPLAN/GP EG	4 anos de Correios	CSA - Curso de formação de analistas de processos; Seminários de processos; Cadeia de Valor; BPM Day	14 anos	Gerência de processos do DPLAN, Departamento de Planejamento
3	Docente/ especialista em processos	DPLAN/GP EG	10 anos de Correios	BPM Day; Gestão de Processos	3 anos	Unidade de Atendimento; Regional de Vendas; Departamento de Pessoas; Departamento de Informações, Negócios e Processos; Departamento de Planejamento
4	Docente/ especialista em processos	CEOFI/BH	31 anos	O conhecimento foi adquirido por ele mesmo na leitura e busca pelo conhecimento (autodidata)	2 anos como especialista em processos e 29 anos na informatiza	Área de TI; Área de Planejamento Estratégico e Gestão; Central Financeira

<b>Numeração</b>	<b>Tipo de entrevistado</b>	<b>Lotação ou trabalhos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de empresa ou que trabalha com processos</b>	<b>Cursos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de experiência em gestão/ execução de processos</b>	<b>Atuação nos Correios ou atuação profissional de uma forma geral</b>
					ção de processos	
5	Docente/ especialista em processos	Docente em Planejamento Estratégico; Palestrante do tema Eficiência em Processos	13 anos	Cursos voltados para o Planejamento Estratégico e gestão de processos	13 anos	Docente em Planejamento Estratégico; Palestrante do tema Eficiência em Processos; Consultor na área de PE
6	Docente/ especialista em processos	Docente em gestão de processos; Consultor para implantação da NBR ISO 9001	15 anos	Gestão Estratégica da Qualidade; matérias específicas em processos dos cursos de graduação e pós-graduação;	15 anos	Docente em gestão de processos; Consultor para implantação da NBR ISO 9001
7	Docente/ especialista em processos	Consultor de empresas para implantação de normas da Qualidade, gestão de riscos e outros assuntos relaciona	30 anos	Mapeamento de processos; Indicadores de desempenho; Gestão da rotina	20 anos	Consultor e docente

<b>Nume ração</b>	<b>Tipo de entrevist ado</b>	<b>Lotação ou trabalhos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de empresa ou que trabalha com processos</b>	<b>Cursos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de experiênci a em gestão/exe cução de processos</b>	<b>Atuação nos Correios ou atuação profissional de uma forma geral</b>
		dos à gestão; docente				
8	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	GCRT/CEO FI/BH	15 anos	BPMN	19 anos	Área Operacional; Faturamento; Recebimento de Terceiros
9	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	GCPT/CEO FI/BH	8 anos	BPMN	9 anos	Gerência Financeira e Central Financeira
10	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	GCCR/CE OFI/BH	10 anos	Não	11 anos	Gerência Financeira e Central Financeira
11	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	GCCR/CE OFI/BH	18 anos	Não	23 anos	Área Operacional, Gerência Financeira e Central Financeira
12	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	GCCR/CE OFI/BH	11 anos	Não	15 anos	Área Administrativa, Área Operacional e Central Financeira
13	Executor de	CAD/CEOF I/BH	8 anos	Não	5 anos	Central Financeira

<b>Numeração</b>	<b>Tipo de entrevistado</b>	<b>Lotação ou trabalhos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de empresa ou que trabalha com processos</b>	<b>Cursos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de experiência em gestão/execução de processos</b>	<b>Atuação nos Correios ou atuação profissional de uma forma geral</b>
	processo certificado pela NBR ISO 9001					
14	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	GCCF/CEO FI/BH	4 anos e meio	Não tem	4 anos e meio	Central Financeira
15	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	GCCR/CE OFI/BH	5 anos	Nenhum	12 anos	Gerência Financeira e Central Financeira
16	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	GCRT/CEO FI/BH	7 anos de gestão 11 anos de execução	ISO 9001 BPMN	18 anos	Gerência Financeira e Central Financeira
17	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	GCCR/CE OFI/BH	15 anos	BPMN	5 anos	Central Financeira
18	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	GCCR/CE OFI/BH	14 anos	BPMN; matérias específicas de processos do MBA de Gestão Estratégica da	14 anos	Gerência Financeira e Central Financeira



<b>Numeração</b>	<b>Tipo de entrevistado</b>	<b>Lotação ou trabalhos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de empresa ou que trabalha com processos</b>	<b>Cursos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de experiência em gestão/ execução de processos</b>	<b>Atuação nos Correios ou atuação profissional de uma forma geral</b>
				Qualidade		
19	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	GCCR/CE OFI/BH	22 anos	GPAC	28 anos	Unidade de atendimento; Auditoria; Participação em grupos de trabalho; Gerência Financeira e Central Financeira
20	Executor de processo certificado pela NBR ISO 9001	GCRT/CEO FI/BH	11 anos	BPMN; Modelagem de processos e algumas matérias da especialização	11 anos	Gerência Financeira e Central Financeira
21	Executor de processo <b>não</b> certificado pela NBR ISO 9001	GECAM/M G	19 anos	Gestão orientada por processos; Gestão de projetos; Project; dentre outros da INDG	13 anos	Área administrativa; Área de Educação
22	Executor de processo <b>não</b> certificado pela NBR ISO 9001	GECAM/M G	24 anos	Cursos voltados para processos educacionais	22 anos	Área Operacional; Área de Educação
23	Executor de processo	GEVAR/M G	20 anos	Nenhum	20 anos	Área Operacional; Área Financeira;

<b>Numeração</b>	<b>Tipo de entrevistado</b>	<b>Lotação ou trabalhos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de empresa ou que trabalha com processos</b>	<b>Cursos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de experiência em gestão/ execução de processos</b>	<b>Atuação nos Correios ou atuação profissional de uma forma geral</b>
	não certificado pela NBR ISO 9001					Área de Vendas
24	Executor de processo não certificado pela NBR ISO 9001	GEVAR/MG	7 anos	Nenhum	13 anos	Área de Comunicação; Área de Educação; Área de Gestão de Pessoas; Área de Vendas
25	Executor de processo não certificado pela NBR ISO 9001	GEBAN/MG	16 anos	Matérias da faculdade, matéria de concurso	4 anos	Área de Vendas; Área Comercial Bancária
26	Executor de processo não certificado pela NBR ISO 9001	GEBAN/MG	11 anos	Nenhum	11 anos	Área de Vendas; Área Comercial Bancária
27	Executor de processo não certificado pela NBR ISO 9001	GEBAN/MG	13 anos	Nenhum	16 anos	Área de Vendas; Área Comercial Bancária
28	Executor de processo	GEBAN/MG	18 anos	Nenhum	22 anos	Unidade de Atendimento; Tesouraria de

<b>Nume ração</b>	<b>Tipo de entrevist ado</b>	<b>Lotação ou trabalhos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de empresa ou que trabalha com processos</b>	<b>Cursos realizados na área de processos</b>	<b>Tempo de experiênci a em gestão/exe cução de processos</b>	<b>Atuação nos Correios ou atuação profissional de uma forma geral</b>
	não certificado pela NBR ISO 9001					Agência, Supervisão de Agência, Área de Suporte ao Atendimento; Área de Atendimento ao Consumidor; Área de Saúde; Área Comercial Bancária

Fonte: Dados de pesquisa, 2017

A segunda parte da entrevista constitui-se das perguntas elaboradas de acordo com o referencial teórico e categorias conforme divisão destacada neste trabalho e ilustrado no apêndice 02. A repetição das palavras demonstra a saturação das entrevistas, além de evidenciar os termos para estabelecimento do arcabouço de conceitos, etapa final do estudo.

Para melhor elucidação das partes da análise dos dados, o quadro a seguir descreve as etapas de análise vinculadas e a relação com os objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 8 – Objetivos específicos, estratégias de coleta e análise de dados

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estratégia de coleta de dados</b>	<b>Análise de dados</b>
Identificar quais são as dimensões de qualidade de processos da ISO 9001 e as dimensões de qualidade mencionadas na literatura pesquisada.	Levantamento de referencial teórico de acordo com as palavras-chave nas diversas buscas nos sites de pesquisa especializados em trabalhos científicos, Google Acadêmico,	Verificação conceitual das dimensões e características de qualidade de processos citadas pelos autores pesquisados.  Separação das dimensões e

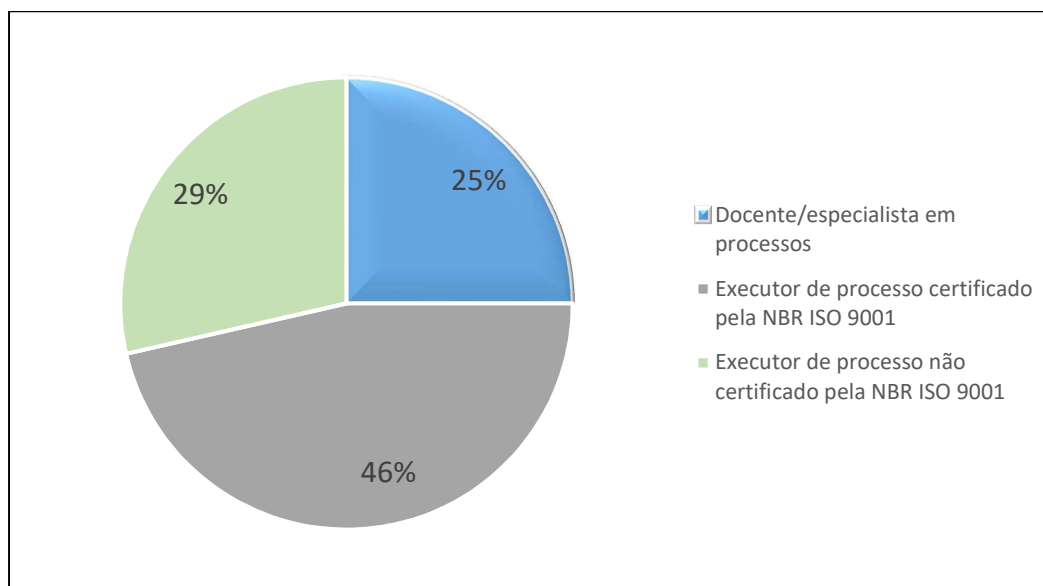
	SPELL e EBSCO.	características de processos por autor pesquisado, elaboração de quadro por autor e por categoria.
Levantar as dimensões de qualidade de processos percebidas pelo público pesquisado;	Elaboração de roteiro de entrevista semiestruturado Separação dos entrevistados de acordo com o grupo previamente estabelecido: docentes da área de processos, especialistas, executores de processos de área com certificação NBR ISO 9001 e executores de processos de área sem certificação NBR ISO 9001.	Extração das características e dimensões de qualidade percebidas pelos entrevistados de acordo com as categorias.  Destaque das palavras, termos e conceitos repetidos.
Propor um conjunto de conceitos com as características da qualidade de processos e percepções sinalizadas pelos entrevistados.	Extração das características e dimensões de qualidade de processos citadas pelos autores pesquisados conforme o referencial teórico da pesquisa.  Separação dos termos e conceitos que não foram citados pelos autores pesquisados, contudo relatados pelos entrevistados.	Análise do conteúdo do referencial teórico e das entrevistas realizadas.  Elaboração do conjunto de conceitos por categoria estabelecida na análise de conteúdo.

**Fonte:** elaborado pela autora.

Foram realizadas 28 entrevistas, sendo sete (7) Docentes e Especialistas, treze (13) executores de processos certificados pela NBR ISO 9001 e oito (8) executores de

processos não certificados pela NBR ISO 9001, conforme mostra o gráfico 01, a participação de cada grupo entrevistado.

Gráfico 1 – Representatividade quantitativa por tipo de entrevistado

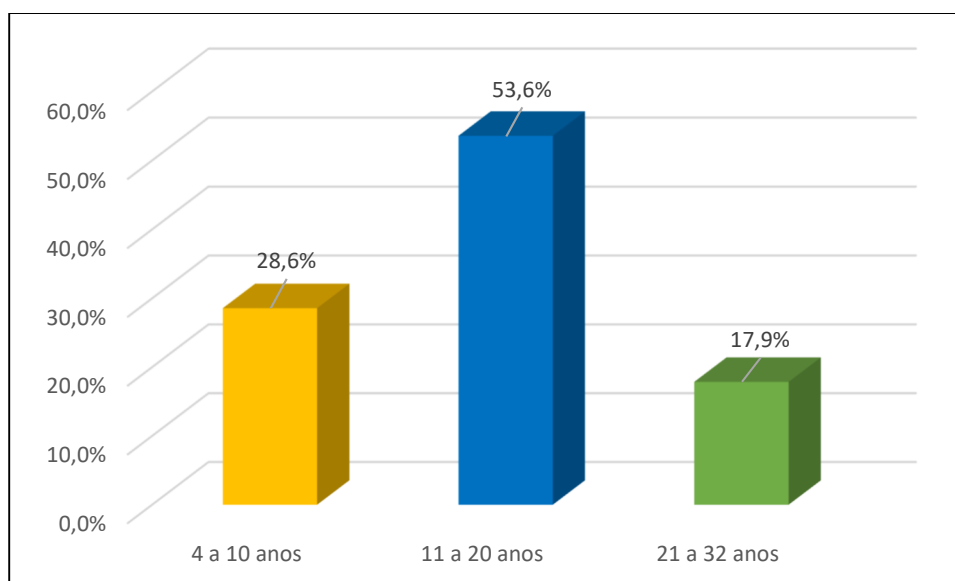


Fonte: Dados de pesquisa, 2017

A maior parte dos entrevistados possui graduação (96,4%) e um entrevistado possui nível técnico (3,6%). Mais da metade dos entrevistados possui, pelo menos, uma especialização (71,4%) e 10,7% possuem mestrado/doutorado. A idade dos entrevistados varia de 32 a 53 anos o que demonstra uma equipe mais madura.

Todos os especialistas e docentes relataram capacitação em processos com a menção de vários cursos vinculados ao assunto: Gestão de processos; Multi-Campi; CBPP; CBOK; CSA; Cadeia de Valor; BPM Day; Planejamento Estratégico; Gestão estratégica da Qualidade; BPMN. Outrossim, tem boa experiência na atuação na execução e na gestão de processos, mentoria e/ou consultoria na área.

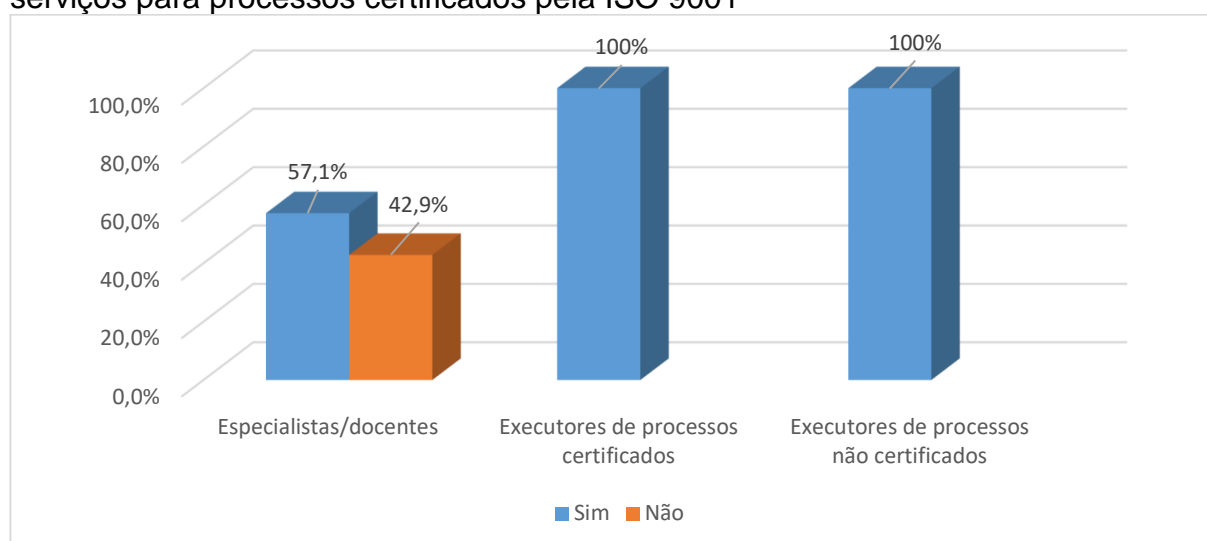
Gráfico 2 – Tempo de empresa ou que trabalha com processos



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Os entrevistados apresentam experiência nos processos, seja em execução, análise ou consultoria. O mais experiente, com 30 anos de experiência em processos, é um especialista em processos, consultor que atua com implantação da ISO 9001, além de exercer a atividade de docente. A experiência em processos contribui para percepções de qualidade de processos maduras e consistentes.

Gráfico 3 – Representatividade dos entrevistados que trabalham ou prestam serviços para processos certificados pela ISO 9001



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

As respostas dos entrevistados foram transcritas na íntegra, num processo viabilizado por gravação. Foram excluídas as respostas não relevantes para a pesquisa e para as respostas dos objetivos elencados entrevistados, com preservação dos depoimentos que trouxeram novas contribuições. Foram destacadas as principais palavras, e destacados os termos e conceitos que se repetem tanto na proposta de evidenciação da saturação das características levantadas nas questões, como os extraídos do conjunto conceitual, produto do trabalho.

#### **4.2.2 Percepções de qualidade de processos dos entrevistados de acordo com as categorias definidas**

##### **4.2.2.1 Categoria 01: Planejamento**

Os entrevistados relataram que o planejamento estratégico tem uma ligação direta com os processos e que estes são uma implementação do planejado e concretização do que foi definido no Planejamento Estratégico da empresa. A maior parte dos entrevistados relata que os processos são materializações do Planejamento Estratégico Organizacional, sendo o planejamento estratégico um direcionador para a execução do processo. Todos os entrevistados confirmam a ligação entre o Planejamento Estratégico e os processos, não existindo diferenciação entre os tipos de entrevistados em relação ao conhecimento e conteúdo das respostas.

*"A própria definição de gerenciamento de processos de que o BPM busca estratégia dos objetivos com o processo. Os processos existem para existir o PE."*

(Especialista/Docente em processos)

*"Essencial. O processo implementa a estratégia. Nos Correios isso é claro e por isso o escritório está no DPLAN Vinculado ao PE, Projetos para perenização."*

(Especialista/Docente em processos)

*"Todo Planejamento estratégico vai definir o que quero. O processo é como concretizar. A partir dos processos há uma materialização dos objetivos"*

(Especialista/Docente em processos)

O processo é a materialização daquilo que se aspira no PE. Ou seja, o PE é a percepção de longo prazo. Eu preciso ampliar o horizonte a longo prazo e preciso desdobrar nos processos a curto prazo.

(Especialista/Docente em processos)

"O planejamento estratégico direciona quais processos irão existir ou não. O contrário não dá certo, o processo está fadado a morrer".

(Especialista/Docente em processos)

"Os objetivos estratégicos são norteadores dos processos. Sem o PE você executa sem fins específicos do planejamento."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"O planejamento dará as diretrizes para a execução dos processos, quais caminhos seguir e melhorias para alcançar em determinado ponto. Se a empresa estabelece onde quer chegar, temos que estabelecer os nossos processos para isso."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Se um processo não tiver devido planejamento estratégico realizado, senão existir um planejamento estratégico feito, tudo para baixo, os processos em si perdem a fluidez, podem acontecer cotidianamente mas perdem a fluidez e perdem a ligação com o planejamento estratégico."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Para um processo realizar de forma adequada você tem que planejar com objetivos e metas que pretende alcançar."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Para o processo rodar de forma correta precisa de um planejamento que você coloca os objetivos, as metas e traça a estrutura para que o processo execute corretamente."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Primeiro você tem que definir, conhecer o seu negócio, o ambiente dele, onde está inserido, para dar as ferramentas necessárias para a execução de processo. É importante a análise do contexto para saber qual estratégia adotar e com base nas informações, você conhecer seu processo, onde está inserido, você consegue uma análise mais factível e consegue fazer a análise correta de seu processo, estruturando seu processo corretamente, atendendo as necessidades de seu cliente interno, externo, o que for."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Na minha visão, não pode existir sem que exista um planejamento. Para um processo ser bem sucedido a parte de estruturação é muito importante. No próprio PDCA, o processo pode ser melhorado, mas precisa de um planejamento. Tem a ver com o PE, mas a maior parte das empresas esquecem de fazer a conexão. Geralmente as empresas criam o PE mas esquecem de verificar se os processos cumprem o que os PE foi estipulado."

(Executor de processo não certificado pela ISO 9001)

Para Da silva e Leon (2015), o ambiente competitivo requer das empresas um estudo de seu ambiente com desenho de cenários e especificações dos pontos



fortes e fracos, oportunidades e ameaças, para que se entenda sua posição no mercado muito competitivo. Segundo os autores, o entendimento do envolvimento dos processos com o planejamento e desdobramento do estratégico em tático e operacional são também importantes para o alcance dos objetivos.

Diante das constatações há uma percepção unânime dos entrevistados em relação à importância do planejamento estratégico, seu estabelecimento, conhecimento e entendimento do modo de como contribui para execução e resultado dos processos.

Os entrevistados foram questionados sobre quais características do empregado que eles consideram para a seleção de uma equipe que execute processos de alta qualidade. Quatro entrevistados relataram a Visão Sistêmica como característica essencial de executores de processos de alta performance em consonância com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2015) que descreve que é preciso “*Entender e gerenciar processos interrelacionados como um sistema*”. A maior repetição de características que as empresas buscam para a seleção de equipes, para execução de processos com qualidade, foi o comprometimento, adicionado ao produto técnico do trabalho. Outra característica citada com certa repetição foi o conhecimento, seja ele multidisciplinar ou técnico.

*“As características são foco do cliente, alinhamento estratégico e visão ponta a ponta. ”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Perfil de liderança, gostar de estudar sempre, comunicativo, administração (caso não tenha, estudar), pode ser desenvolvida se não tiver uma das características. ”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Trabalho em equipe e visão holística de todos os processos da empresa. ”*

(Especialista/Docente em processos)

*“ Base de toda equipe é multidisciplinar, você estar envolvido com todos os tipos de processo, as vezes você terá um especialista diferente. ”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Participação, sentimento de OWNERSHIP, que conheçam o impacto de um produto de processo defeituoso na consecução dos objetivos táticos/estratégicos; saibam interpretar os indicadores de processo. ”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Comprometimento com os objetivos e linguagem comum, Foco no cliente, Foco na melhoria de processos. ”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Comprometimento com os propósitos e PE da empresa, Conhecimento inicial do processos, início, meio e fim, Conhecimento de entrega ao cliente e Engajamento."*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Dinamismo, iniciativa, proatividade, tem que querer, comprar o que oferecem, a palavra equipe é como se fosse uma coisa só. Tem que comprar a ideia como se fosse dela."*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Primeira característica que acho que é essencial de uma equipe que executa processos de qualidade é o comprometimento de fazer bem feito. Ter a técnica de fazer bem feito, não ter só a vontade. Gosto pelo que faz. Fazer com zelo. Fazer coisas com qualidade, a equipe tem que ter muito essas características."*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Tem que estar comprometida, tem que estar comprometida com suas atividades, treinamento para ter capacidade de execução, participativa e bom convívio uns com os outros."*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Responsabilidade, ética, profissionalismo, visão sistêmica."*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Equipe de alta performance, uma equipe que vai ter a percepção do negócio como um todo, conhecer o processo a fundo, os gargalos, as necessidades dos clientes, requisitos dos clientes, saber onde está inserido, qual o contexto que ele te, ter foco no cliente, no resultado."*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Perfil de comprometimento com os resultados, visão sistêmica, trabalho em equipe, conhecimento do processo, foco na qualidade, orientada e ter informações do processo para que possa fazê-lo com qualidade."*

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

*"Entrosamento, agir como time, um auxiliando o outro, comprometimento das pessoas na execução."*

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

*"Visão de processos, comprometimento, senso de trabalho em equipe."*

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

Para a qualidade dos processos, o conhecimento somente das atividades dos executores não é suficiente. Características comportamentais e de entendimento organizacional são consideradas para a seleção e planejamento da equipe para a entrega de serviços de qualidade e atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas da organização.

A terceira questão buscou o entendimento sobre as características do planejamento de processos para obter saídas conformes. No planejamento de processos, a maior repetição de conceitos foi a identificação e entendimento dos requisitos dos clientes, definição de monitoramentos e riscos dos processos. Em relação ao já definido pelos autores pesquisados, os entrevistados reafirmam a definição de recursos, do escopo do processo e entendimento e descrição da sequência dos processos como itens importantes para a definição dos processos e colaboração com as dimensões de qualidade dos processos.

*"Para o planejamento de processos é importante três itens: definição dos propósitos da gestão de processos, definição do escopo do processo e equipe multidisciplinar com conhecimento das partes interessadas. Além da aplicação de ferramentas adequadas."*

(Especialista/Docente em processos)

*"É importante pensar na ligação do processo com o PE, pensar no escopo do processo que de fato quer atingir, qual a meta e qual o prazo de entrega."*

(Especialista/Docente em processos)

*"Uma tendência natura é você usar indicadores de desempenho, fazer um painel de indicadores e que efetivamente monitora o que é relevante no processo. O que vemos muitas vezes é a criação de painéis muito grandes de indicadores irrelevantes. Um dos pontos chave é você definir o que precisa alcançar e definição de poucos indicadores relevantes. Disponibilização de recursos ideais."*

(Especialista/Docente em processos)

*"Que os requisitos das partes interessadas sejam determinados (inclusive dos clientes internos), que tenham a capacidade de atender aos requisitos das partes interessadas e que definam de forma exata os recursos necessários para este atendimento (tipo 6Ms)."*

(Especialista/Docente em processos)

*"Ciência dos riscos do processo. De acordo com os riscos, mitigar e tomar ações para que se ocorrerem acionar rotas de fuga."*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Considerar os requisitos dos clientes, fazer o planejamento para verificar se os requisitos estão sendo cumpridos. Fazer um monitoramento do que está sendo programado, uma análise de riscos para ver se entregará na data correta o resultado correto"*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Conhecer quais os requisitos do cliente, senão você vai fazer muito que atende a você e não atende aos requisitos dos clientes. Buscar as melhorias do processo para surpreender aos clientes, redução do prazo e novas informações que possam agregar valor ao cliente."*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Clareza, objetivo sobre o que você quer sobre o que seu cliente receba. Conhecer o seu produto para saber se realmente é o que o cliente quer receber. Dentro do PE saber as ações de monitoramento para garantir a satisfação do cliente e ter bem claro a comunicação que você tem com seu cliente. Haver um compasso entre o que você oferece e o que o seu cliente deseja. Entender o que o cliente quer, e isso só acontece se no PE você sabe das demandas de seu cliente. Ao longo da cadeia., garantir para que tudo isso seja alcançado através das ações de monitoramento. ”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Saber qual é a entrega, o que o cliente quer. Saber os requisitos do cliente e a qualidade da sua entrega, o que combinou com o cliente. Você vai planejar o processo, saber exatamente o que o cliente quer, o que está explícito e o que você entende que será importante para a entrega daquele produto. ”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Precisa saber o objetivo, a meta e traçar como vai executar o processo, como as IT, análise de riscos para saber lidar com os riscos e evitar para que não possa cumprir a meta. Acho que é essa questão, planejar como será a atividade e análise de riscos. ”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Primeiro conhecer qual que é a entrada e saída de seu processo, qual o produto que você vai entregar a seu cliente, quais os requisitos que ele vai entregar, quais os detalhes das atividades e os gargalos das atividades. ”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Entendimento da necessidade do cliente. Deve estar muito clara O que o cliente quer o que devo fazer para atender de acordo com o cliente quer receber. ”*

(Executor de processo não certificado pela ISO 9001)

*“Depende do produto final que o cliente espera. Estabelecimento de requisitos do cliente. ”*

(Executor de processo não certificado pela ISO 9001)

Nota-se diferença de conhecimento do grupo de entrevistados executores, sendo os de processos certificados pela ISO 9001 aqueles que deram respostas baseadas nas ferramentas e princípios da qualidade como requisitos dos clientes, e também nos riscos e monitoramentos, algo não ocorrido com os executores de processos sem certificação.

O entendimento das necessidades do cliente é o ponto de partida para o planejamento e modelagem do processo com percepções dos riscos, entradas e saídas o que propicia processos e etapas bem definidos. Diante das constatações levantadas na pesquisa, o planejamento de processos com qualidade requer equipes, processos com as características listadas abaixo:

## a) Executores:

- Aplicação do ciclo PDCA
- Conhecimento da equipe executora.
- Entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema, Visão Sistêmica.
- Entendimento e consistência no atendimento de requisitos.
- Mentalidade de riscos e oportunidades.
- Significado da tarefa (percepção da importância e impacto do trabalho).
- Variedade de conhecimento para completar o trabalho, multidisciplinar e conhecimento técnico.
- Comprometimento com o processo, organização e objetivos da empresa.

## b) Processos:

- Identidade da tarefa (o grau que um trabalho envolve a conclusão de toda uma atividade).
- Metodologias de qualidade eficientes.
- Documentados.
- Recursos necessários para a operacionalização dos processos determinados.
- Responsabilidades e autoridades dos processos atribuídas.
- Sequência e interação entre os processos determinadas.
- Levantamento de riscos.
- Definição de monitoramentos.

## c) Empresa:

- Processo deve ser compreendido e percebido em relação aos objetivos da organização.
- O processo é uma materialização do Planejamento estratégico.
- O planejamento estratégico define as diretrizes para a execução dos processos.

- Tecnologias inteligentes.
- Treinamento exaustivo.

#### 4.2.2.2 Categoria 02: Execução

Em relação às características de executores de processos, muitas respostas foram repetidas com a segunda pergunta da pesquisa, que buscou as características dos executores de processo na fase de seleção de equipes. Entre as características não citadas, a com mais repetição foi aquela em que o executor deve ter foco no resultado do processo, ser crítico e buscar a melhoria de processos.

*"Eu considero como características fundamentais o foco no resultado, gestão em resultados e conhecimento dos indicadores (o que e para quê). "*  
(Especialista/Docente em processos)

*"Tem que ser crítico, ver se o que ele está fazendo é da melhor forma e se é necessário o que faz. Por mais que BPMN possa mostrar o processo, ele não é exatamente o que ele faz. Quem faz é justamente o que não está no diagrama, isto tem que ser levado ao analista de processos. Os gargalos não são demonstrados no diagrama, se houver um gargalo tem que demonstrar que está havendo retenção, O diagrama não mostra o time de execução da tarefa. "*

(Especialista/Docente em processos)

*"O executor precisa ter essa percepção de cadeia de valor interna e externa. Para eu conseguir agregar valor para etapa seguinte, eu preciso ter claro o que o antecessor tem que entregar. Muitas vezes as pessoas não têm entendimento do antes e depois de seu processo. O que prejudica uma visão integrada, papel do executor e planejador. O executor tem que checar não apenas no processo descrito, mas também checar se está agregando valor. "*

(Especialista/Docente em processos)

*"O executor tem que ser uma pessoa que tenha capacidade de seguir padronização. Seguir o perfil de alguém que definiu o processo. Seguir o que foi estabelecido. Perfil de cumprir tarefas e seguir padronização. "*

(Especialista/Docente em processos)

*"Comprometimento com os objetivos e linguagem comum, foco no cliente e foco na melhoria de processos. "*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Tem vários fatores que contribuirão para o resultado final, Planejamento, as lts (se estão sendo seguidas corretamente), monitoramento está sendo feito dentro das regras e os resultados estão sendo acompanhados, se há melhoria contínua, os riscos dos processos estão sendo verificados, se a equipe está sendo avaliada para cumprir com o objetivo final."*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Visão macro, não pode ficar preocupado com seu processo tem que ter ligação com os outros, eficaz e coerente.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Perfil de comprometimento com os resultados, visão sistêmica, trabalho em equipe, conhecimento do processo, foco na qualidade, orientada e ter informações do processo para que possa fazê-lo com qualidade”*

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

*“Comprometimento com o resultado, foco na atividade.”*

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

*“Vou citar o PDCA, rodar o PDCA e conseguir fazer todas as etapas do PDCA corretamente.”*

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

*“Competência, conhecimento técnico, organização e visão de finalização do processo, do que vai acontecer, discernimento.”*

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

Equipes com as características citadas contribuem para a melhoria contínua dos processos, produtividade e para o alcance dos objetivos organizacionais. Outro fator positivo de equipes qualificadas é a capacidade multidisciplinar e a capacidade de adaptabilidade ao ambiente organizacional para mudanças que possam ocorrer.

Em relação às características de empresas que têm processos de qualidade, os entrevistados responderam características similares às características dos executores de processo (pergunta anterior). Os entrevistados entendem que o foco na melhoria de processos, nos clientes e no resultado, visão holística e sistêmica e a formação de um ambiente propício para a melhoria de processos, inovação e produtividade sejam características essenciais de uma empresa com processos de qualidade.

*“Eu considero que a empresa tem que ter foco no cliente, um bom alinhamento estratégico, uma visão ponta a ponta e um sistema de reforço.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Bom PE, visão de que processos é uma ferramenta para implementação de estratégias, boa em indicadores, acompanhamento para melhorias de processos.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Ela não olha os processos departamentalizados, o perigo da melhoria de processos é gerar um monte de ilhas de excelência, mas que no conjunto”*

da empresa não dão o resultado esperado. A empresa tem que ter um suporte de TI para que os processos sejam vistos melhor pelas pessoas que executam e o interrelacionamento entre processos."

(Especialista/Docente em processos)

"A empresa tem que ter uma cultura de pensar no sistema como um todo, na agregação de valor como um todo e ser capaz de normatizar os seus processos, mas de forma a não impedir o processo inovativo, de melhoria contínua. Melhoria contínua contribui para a inovação. Ferramentas como CCS e outras auxiliam as empresas. Os comitês de inovação e exploração do executor é uma característica de empresas desse tipo. O perfil investigativo dos colaboradores é ideal. "

(Especialista/Docente em processos)

"Qualidade intrínseca hoje, confiabilidade dos produtos e serviços, flexibilidade, competitivo, atender uma gama maior, não ficar na regra de ficar num cliente só. Foco no custo, processo com custo monitorado. "

(Especialista/Docente em processos)

"Mostrar que ela está engajada com os processos. Comprometimento com os profissionais que estão a par do assunto, Dar subsídios para que ocorra os processos, sistemas adequados ou propiciar uma área de TI ou buscar no mercado sistemas para que os processos sejam executados e monitorados corretamente. "

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Valorização profissional, o ambiente de trabalho adequado, o clima organizacional bom senão as pessoas não ficam motivadas e tem que criar meios de competitividade entre colaboradores senão as pessoas não motivam para ter melhor resultado "

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Acima de tudo, cultiva a frase que todo o time que ganha é o que mexe. Ela está fazendo sempre buscando para a melhoria. Tudo tem espaço de melhora sempre. "

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Além de seguir o PDCA, a questão do treinamento da equipe, se não a empresa não consegue excelência, a forma de comunicação, toda equipe alinhada com o objetivo da empresa, saber o que a empresa quer, formas de monitoramento e reconhecimento da equipe, quer sim quer não o ser humano trabalha por algo. A equipe tem que ter uma motivação seja financeira ou não, questões ambientais, análise de cenários internos e externos, se a empresa estiver caminhando em direção diferente ao mercado ela não consegue se manter. Conseguir motivar a sua equipe. "

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Processos padronizados, requisitos definidos, o que se espera dela e gestão por resultado, o retorno do cliente se ficou satisfeito, se há reclamação, sugestão, crítica. "

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Primeiro eu acho que tem que ter um grau de satisfação do cliente como uma empresa que satisfaz as necessidades dele e surpreende ele de alguma maneira, foco no cliente, equipe motivada, que perceba um grau de satisfação dos colaboradores. Atendimento aos fundamentos do MEG, eles demonstrarão um grau de excelência da empresa. "



(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Entender o mercado e os clientes, estruturar para atender o cliente e encantá-lo, encantar todas as partes interessadas."*

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

*"Tem que ter um bom planejamento, escolher bons instrumentos de controle, processo de inovação constante, estruturado."*

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

*"Tem que ser inovadora, com toda a certeza apostar em criatividade, nível administrativo alto. Líderes que inspiram seus executores para fazer processo com qualidade."*

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

*"Primeiro planejar bem. Primeiro P do PDCA é o essencial. Se você souber para onde vai é o essencial."*

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

*"No geral, uma tecnologia de ponta, tecnologia avançada, pós-venda de qualidade, o atendimento qualificado e pontualidade na entrega, prezar pela qualidade e produtos que ela oferece, inovação."*

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

O investimento e estrutura em tecnologia da informação são sinalizados como outras características de empresa com qualidade em seus processos. A tecnologia da informação proporciona a melhoria de processos, produtividade e padronização, esta como outra característica citada por alguns entrevistados. A tecnologia da informação possibilita também o aprimoramento dos processos por meio da checagem.

Diante dos levantamentos teóricos e percepções extraídas das entrevistas citam-se os seguintes atributos em relação à categoria de execução dos processos:

a) Executores:

- Presteza do prestador de serviço em ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente.
- Empatia relacionada à atenção ao cliente.
- Autonomia (a liberdade e o discernimento que o trabalho é realizado).
- Foco no resultado.

b) Processos:

- Indicadores.
- Ferramentas para análise e melhoria de processo.
- Mutáveis.
- Efetividade: eficientes e eficazes.
- Com menos recurso.
- Conformidade.
- Entrega de acordo com os requisitos dos clientes.
- Padronizado.

c) Empresa:

- A multiplicidade de práticas agregadas em sistemas destinados a produzir ganhos de desempenho.
- Participação dos funcionários nas decisões.
- Visão holística.
- Foco no resultado e na melhoria contínua.

#### 4.2.2.3 Categoria 03: Checagem dos processos

Monitoramento foi a ferramenta de melhoria de processos mais citada pelos entrevistados, principalmente pelos executores de processos certificados pela ISO 9001 que responderam, em sua maioria, sobre a importância de utilização do sistema de gestão da qualidade a que estão submetidos. Outras ferramentas que possibilitam a melhoria de processos como PDCA, BPM, possibilitaram reuniões para análise dos processos e Relatórios de Análise e Melhoria de problemas e possibilitaram também ações preventivas, de acordo com o que foi citado pelos entrevistados. Nenhum entrevistado deixou de responder a pergunta sobre as ferramentas que garantem a qualidade com que os processos estão sendo executados.

*"O primeiro instrumento seria o painel de bordo, gestão à vista; seguido pelas ferramentas de BPM."*

(Especialista/Docente em processos)

*"BPMF (monitoramento), Access."*

(Especialista/Docente em processos)

*“CEP (Controle estatísticos de processos), painéis de indicadores. Para agregação de valor, uma característica que vejo como fundamental é a checagem da agregação de valor. O que está sendo feito, está realmente agregando valor. Uma comoditização do valor gera uma comoditização de processos. Trazendo para processo, a empresa precisa ao fazer o check, checar a eficiência e a agregação de valor e se precisa reinventar para agregar valor.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“A base de tudo são os indicadores. Todo o processo deve ter o desempenho atual e o realizado. Deve ter alguém medindo a satisfação ao final do processo. A base de indicador de qualidade são os indicadores. O método de monitoramento convém de cada organização e processo.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Como problemas fazem parte da rotina de qualquer organização, o MASP funcional, SMD (Sistema de medição de desempenho).”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Monitoramento, indicadores. As análises de desvios e reuniões setoriais para acertar o rumo e analisar a gestão, RACPMs.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Monitoramento de processos, reuniões de análise crítica, análise de desvios para verificação do processos e possíveis gargalos para correção do processo.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“RACPM, controle de desvios, controle de riscos, Instrução de Trabalho.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Indicadores dos processos, pesquisa e essa pesquisa estar relacionada com os fornecedores e outras partes interessadas.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Indicadores, monitoramento do processo, relatórios de monitoramento, pesquisas de satisfação com o cliente, checagens periódicas, resultados”*

*satisfatórios de RACPMs concluídas (ações efetivas para solução do problema levantado)."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*" Tecnologia, uma boa forma de checagem tem que estar atrelada a uma boa tecnologia. Sobra tempo para execução, aprendizado e inovação. Importante, também, são as reuniões, feedbacks, análise de indicadores."*

*(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)*

*"Sistema que mede as etapas do processo. De preferência um bom sistema."*

*(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)*

*"Controle dos processos, ferramentas de controle, controle de qualidade, acompanhamento do processo de suas etapas, para poder ter ajustes no meio. Não ficar só na teoria, implementar com acompanhamento para fazer os ajustes necessários."*

*(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)*

A pesquisa de satisfação com outras partes interessadas como fornecedores foi também sinalizada por alguns entrevistados como instrumento de checagem dos processos. O grupo de executores apresenta diferenciação de conhecimento em relação aos instrumentos. Os executores com processos não certificados por norma de qualidade se atém a metodologias como o PDCA sem elencar ferramentas como fazem os executores de processos certificados que utilizam as ferramentas rotineiramente. Um dos entrevistados do grupo de executores de processos não certificados não soube responder à questão, "Um pouco complicado falar disso, sou das áreas de humanas, mas tenho familiaridade com número...", entretanto não prejudicou a pesquisa.

Os entrevistados foram perguntados sobre quais instrumentos motivacionais eles consideram que as empresas adotam para verificar desempenho e contemplar funcionários de alta performance. Reconhecimento profissional, financeiro, motivacional ou algum outro tipo de reconhecimento foi a maior parte das respostas. Outro instrumento muito citado foi a meritocracia que é outra forma de reconhecimento da empresa.

*"Orientação por resultado, sistema de recompensa por resultado. Os funcionários que estão aquém do esperado devem ser reorientados e motivados para a mudança, caso não seja suficiente, a solução é o desligamento do colaborador."*

*(Especialista/Docente em processos)*

*"Ter uma boa ferramenta de meritocracia. Assim conseguirá motivar as pessoas."*

*(Especialista/Docente em processos)*

*"Acabei de voltar de Harvard e o curso era voltado para a meritocracia. Foram trabalhados vários cases em que pessoas que chegaram na parte da liderança tiveram muitas dificuldades na gestão. Por que as empresas fazem isso? As empresas criam a avaliação de desempenho em cima da execução e não de perfis de liderança. Pensando em ferramentas motivacionais, uma primeira coisa é a trilha de carreira e se a pessoa tem potencial para crescer de acordo com o perfil (performance ou liderança). As ferramentas motivacionais estão conectadas a isso perfil, desempenho e o que ele espera da própria carreira. "*

*(Especialista/Docente em processos)*

*"Hoje está muito em voga as equipes de alto desempenho que são o pessoal que trabalha por além dos programas de PLR acordados com sindicatos. Reconhecimento comportamental, elogio público, reconhecimento financeiro."*

*(Especialista/Docente em processos)*

*"Plano de carreira adequado, up na remuneração com formação além da exigida pela empresa."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"Premiações, incentivo financeiro de produtividade."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"Reconhecimento por destaque de funcionários."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"As empresas de uma forma geral darão uma gratificação, um bônus, uma nova função. No caso de empresa pública, não sendo possível, você tem os funcionários destaques, ferramenta que tenha sua validade."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"Incentivo, mais treinamentos voltados para a execução do processo e gratificação."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"Tem funcionário do mês, funcionários do processo, aqui nos Correios por ser uma empresa pública fica mais difícil de avaliar "*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"Premiação, questão de remuneração."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"Ter uma avaliação de desempenho transparente com entendimento das metas e objetivos. Entendimento prévio, reconhecimento das pessoas, bônus, adicionais são muito bem-vindos e agregam às pessoas. Educação, benefícios para a família. "*

*(Executor de processo não certificado pela ISO 9001)*

*“Reconhecimento, até material, ajuda bastante. Até determinada faixa o reconhecimento financeiro é importante. O reconhecimento social também é importante, tanto pelos colegas como os gestores, ambiente agradável.”*

*(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)*

*“As melhores respostas é você recompensar a equipe e recompensar o funcionário. Colocar uma meta da equipe e uma meta do esforço individual. Verificar desempenho seria pelo BSC, criar uma métrica que reproduza determinado setor e funcionário, que o indicador reflita resultados.”*

*(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)*

*“A empresa para ter motivadores para seus profissionais tem que ter flexibilidade, capacidade de negociação para o empregado e para o produto ao qual trabalha, dar importância a vida pessoal do empregado, se começar a interferir em sua vida pessoal com o profissional, atrapalha tanto o desgaste físico como psicológico, proporcionar condições de trabalho. Transmitir confiança no empregado, o empregado sentir que é uma pessoa de confiança e, principalmente dar desafios ao empregado.”*

*(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)*

Para a maior parte dos entrevistados, empresas que proporcionam um ambiente favorável e motivacional com reconhecimentos financeiros, de produtividade e destaque, têm resultados mais favoráveis e processos que expressam qualidade e confiança das partes interessadas.

Todos os entrevistados afirmam que processos de qualidade são mutáveis de acordo com justificativas um pouco diferentes, mas por consequência de alguma mudança: de mercado, de requisitos de clientes ou alguma outra em que a empresa precise adequar os processos para atender e continuar competitiva no mercado. Outrossim, para continuar com a qualidade dos processos que executam.

*“Sim, para manter as vantagens competitivas, os processos precisam modificar para poderem adaptar-se ao mercado. As mudanças tecnológicas, atualmente, são as que mais corroboram para as mudanças dos processos.”*

*(Especialista/Docente em processos)*

*“Sim, são mutáveis porque o processo tem vida com inovação senão o concorrente terá, Sempre tem que melhorar e ser revisto.”*

*(Especialista/Docente em processos)*

*“Sim, porque o processo está mudando o tempo todo, processo que não muda não tem relevância. Foco no cliente e este está querendo sempre mais, é preciso provocar mudanças.”*

*(Especialista/Docente em processos)*

*Precisam ser mutáveis de acordo com a dinâmica do mercado. Existem estudos (olhar autor Michael KOTEB), eu tive contato com esse autor que*

criou um gráfico que demonstra o impacto da competitividade das empresas e seu tempo de permanência. Ao longo das décadas o impacto e tempo de permanência está cada vez menor. Hoje com as mudanças, não há tempo hábil para a permanência. Em função dessa dinâmica, o aprimoramento passou a ser crítico e exige uma mutabilidade muito rápida. A empresa precisa entender o seu contexto. O cuidado é não exacerbar para tornar-se uma empresa amorfa. É um desafio paradoxal para conseguir ser flexível sem ser desregrada. ”

(Especialista/Docente em processos)

"Com certeza. As necessidades mudam a todo momento para continuar competitivo e atender ao cliente. ”

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"São mutáveis, devem acompanhar as diretrizes da empresa. Uma empresa não tem nada de estático, os processos devem mudar também. Devem acompanhar o cenário interno e externo. ”

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Todos os processos são mutáveis, inclusive aqueles de qualidade. A qualidade é mutante. Os padrões de qualidade mudam com o tempo. Os padrões de qualidade mudam com a época. As pessoas são mutáveis e tudo tem espaço para a melhora. ”

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Mesmo que a execução seja perfeita, hoje eles mudam. Hoje está perfeito de acordo com a nossa capacidade. Pode chegar um funcionário com outra visão e pode adaptar as mudanças internas e externas. Até porque a melhoria é contínua, não chega no fim. ”

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Mudam, eles são mutáveis porquê de repente o próprio cliente define um requisito e esse requisito muda por causa do mercado. Cenário econômico e político, isso pode mudar por causa do local também. Acho que pode mudar sim. De repente, os acordos que são firmados devem ser muito bem costurados. Se mudar tem que fazer um aditivo. ”

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Sim, porque se você tem um processo de qualidade na empresa, ele tem que ser revisto constantemente. O mercado muda todos os dias, então os processos têm que mudar todos os dias. A qualidade é contingencial. ”

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

"Com toda a certeza. Todo o processo, independente da qualidade precisam mudar. Toda vez que o processo passa por uma avaliação você encontra pontos que precisam ser melhorados. É uma questão de tecnologia para a mudança de processo. Os processos têm que se adaptar às necessidades de tecnologia. ”

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

"Muda porque a tecnologia muda, o investimento muda, sempre tem que ter evolução. Em geral a natureza evolui. A pouco tempo não tínhamos WhatsApp, somente com investimento é possível. ”

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

"Considero que são porque é sempre necessário innovar. Inovação de acordo com a necessidade de mercado. ”

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

*“Sim, porque vai depender de público, do tipo de produto, de condições financeiras da empresa, de necessidade do mercado.”*  
(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

Alguns dos entrevistados citam a mudança necessária para adequação tecnológica também condizente. A tecnologia da informação é um instrumento, um insumo para adequação das organizações, devido às mudanças necessárias aliadas à equipe de trabalho para inserção de novas formas de organização (FRESNEDA, 2014).

Em relação à checagem de processos que propiciam melhorias, foram levantados os seguintes atributos de percepções de qualidade dos entrevistados e levantamento teórico:

a) Executores:

- Garantia transmitindo segurança ao cliente.
- Entendimento e controle dos processos.
- Feedback (em que proporção as informações sobre o desempenho do trabalho chegam ao trabalhador).
- Visão crítica.

b) Processos:

- Sistemas formais de reclamações.
- Avaliações orientadas para os resultados.
- Avaliação de dados e informações.
- Controles para monitoramento e medição do desempenho.
- Avaliar processos e implementar quaisquer mudanças necessárias.
- Dotado de ferramentas para medição de conformidades.
- Existência de indicadores.
- Monitoramentos.

c) Empresa:

- Metodologias no gerenciamento.
- Confiabilidade do serviço prestado.
- Promoção interna.
- Remuneração competitiva e baseada no desempenho.



- Reconhecimento financeiro, motivacional.
- Meritocracia.

#### 4.2.2.4 Categoria 04: Melhoria de processos

Quando questionados sobre o conhecimento de ferramentas de melhoria de processos, muitos dos entrevistados relatam o BPM, BPMN, PDCA, monitoramentos e indicadores. Os entrevistados executores de processos não certificados pela ISO mostram pouco conhecimento de ferramentas de qualidade para melhoria de processos relatando o PDCA ou atividades profissionais cotidianas que demonstrem análise e melhoria de processos.

*"As ferramentas que considero são o PDCA, ferramentas de desenho de processos e simulação, ferramentas de análise de processo, ferramentas de análise de causa."*

(Especialista/Docente em processos)

*"BPMN. Além disso, as pesquisas de tecnologia. Como uma maneira de fazer algo pode ser mudado com uma tecnologia nova. Equipe criativas e obstinadas, como o caso da Apple que tinham pessoas obstinadas a fazer o diferente."*

(Especialista/Docente em processos)

*"Ter os comitês permanentes de revisão de processos, comitês de inovação. Nós temos uma tendência de pensar que o comitê é para trabalhar com novos mercados, o que é errado. Treinamento contínuo."*

(Especialista/Docente em processos)

*"Basicamente, análise de padronização. Mapa de processo. Tem procedimento demais, tem procedimentos de menos. Hoje tem empresas que praticamente tem um indicador por funcionários. O ideal é a definição de no máximo dez indicadores. Tudo parte do processo, o tipo dele, de acordo com o nível de organização que estabelece os controles de melhoria."*

(Especialista/Docente em processos)

*"FMEA, indicadores de processo, MASP, 6 sigmas."*

(Especialista/Docente em processos)

*"BPMN, Pesquisa de satisfação."*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"PDCA, Monitoramento, reuniões setoriais, reuniões de análise crítica, análise de desvios."*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Bom sistema informatizado, para aprimorar o sistema e processo. Unificação de sistemas, controle único."*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"5 por quês, Ishikawa."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"Reuniões de equipes com brainstorm com melhorias de processos, sempre em conjunto, não tem como melhorar processos isoladamente, o gestor tem que melhorar com a equipe."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"A ferramenta que eu vejo, análise de desvios que eu verifico o que não está no caminho que a gente pensou e o que pode ser melhorado, o RACPM que analisa não conformidades maiores e as análises de riscos."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"De repente tem aquele Ishikawa, análise de causa, brainstorm, reuniões de processos, a própria análise dos indicadores, reuniões de prestação de contas."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"RACPM, ela tem esse viés, essa percepção de tratar potenciais riscos, buscar melhoria contínua."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"PDCA, se qualquer organização optar pelo PDCA, na prática tem tudo na mão. Adiciona outras ferramentas."*

*(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)*

*"O trabalho em grupo é essencial, mas ainda acho que a melhor forma é se este processo tem dados quantificáveis. É o ponto inicial."*

*(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)*

*"Participação até um certo nível. Participação do funcionário em algum processo decisório. Dar detalhes ao que ele faz, sugerir, acompanhamento de perto do processo, pesquisa com o cliente. Pesquisa com o cliente interno e externo para saber se está atendendo. Acompanhar o mercado e ver a concorrência."*

*(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)*

*"Feedback do cliente final, periodicidade desse feedback, reuniões periódicas para decidir sobre o feedback, conhecer o que de melhor tem no mercado em relação ao que eu faço e clareza em qual o objetivo da empresa e o que possui."*

*(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)*

As ferramentas da qualidade proporcionam melhorias e mudanças necessárias nos processos para adequação, melhoria e correção de não conformidades. Segundo Maiczuk (2013, p. 3), "O uso dessas ferramentas tem como objetivo a clareza no trabalho e principalmente a tomada de decisão com base em fatos e dados, ao invés de opiniões."

Em relação à pergunta sobre quais as características de colaboradores voltados para a melhoria de processos, as respostas foram bem diversificadas com

predominância para a curiosidade, senso crítico, conhecimento técnico, visão sistêmica e curiosidade.

*“Os colaboradores que contribuem para a melhoria de processos têm características predominantes como curiosidade, busca pelo aprendizado, abertura ao novo e não conformar com o status quo.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Cultura da gestão de mudanças, visão holística, tentar compreender o que acontece com a empresa e visão sistêmica.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Não pode se acomodar, deve estar eternamente insatisfeito, O que fazer melhor e mais barato. Se houver metas, estas devem ser que sempre progridam.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Visão sistêmica, o sentido de colaboração. O colaborador tem que ser colaborador. Ele tem que compartilhar com as partes interessadas e colaborar no sentido de levar suas contribuições para a cadeia de valor e receber da cadeia também.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Esse cara tem que ter um senso crítico com perfil questionador, nesse caso um líder de turma com papel questionador, que saiba porque ele está fazendo isso. A pessoa principal deve saber o objetivo principal. Senso de observação e questionamento.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Dá ideias, preenche desvios, dá opiniões em reuniões setoriais.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Pessoas dinâmicas, observadoras, críticas, mais interessadas, quer participar, crescer, procura ajudar para ver seu desenvolvimento reconhecido.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Tem que ser observados, comprometidos, tecnicamente capazes. Sempre querer fazer bem feito, acima de tudo observar. Tem que ter a noção do contexto do todo, para onde o PE está indo e quais expectativas do cliente. Melhorar a entrega do cliente.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Proativo, curioso, que compra briga com todo mundo.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Curiosa, no sentido de que não pode se conformar com a atividade dele, questionar se o que faz a cada dia está da melhor forma, busca de conhecimento, colaborativo. Primeiro deve buscar seu crescimento profissional.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Conhecimento do processo, domínio do processo, visão do negócio, foco no cliente, visão para resultados, criatividade (pensar fora da caixa), relacionamentos, no sentido de até ligação políticas, não no sentido negativo da política, mas buscar ajuda que precisa disso.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Visão Sistêmica, quer aprimorar e fazer diferente."

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

"Proatividade, ver na frente para contribuir. Ser organizado e conhecimento técnico."

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

"Tem que ter empatia com a área que trabalha, com os funcionários para poder extrair o máximo de informação possível, tem que conhecer bem o processo para fazer uma avaliação melhor possível, conhecimento técnico."

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

As percepções dos entrevistados em relação às características de executores de processos que contribuem para a melhoria coincidem com as anteriormente citadas em relação ao citado para os profissionais na categoria de execução dos processos.

Os seguintes itens foram colhidos após as entrevistas e levantamento teórico da categoria de melhoria de processos:

a) Executores:

- Busca pelo aprendizado.
- Abertura ao novo.
- Não conformar com o status quo.
- Visão sistêmica.
- Analítico.
- Senso crítico.
- Curiosidade.
- Foco no resultado.
- Conhecimento técnico.

b) Processos:

- Os processos são evolutivos, passíveis de alteração com um dinamismo que permite mudanças tanto internas como externas.
- Com o menor número de não conformidades.
- Altamente automatizados.
- BPMN.

- Indicadores.
- Monitoramentos.

c) Empresa:

- Melhorar os processos e o Sistema de Gestão da Qualidade.
- Cultura da gestão de mudanças.

#### 4.2.2.5 Outros assuntos abordados na entrevista

Somente os executores de processos certificados e alguns especialistas que prestam consultoria para implantação do Sistema de Gestão da Qualidade e certificação ISO 9001 em empresas, têm a ISO 9001 como norma certificadora dos processos que executa ou como instrumento que trabalham. Os demais entrevistados desconhecem ou nunca trabalharam com a norma de qualidade ISO 9001.

Verifica-se uma repetição no levantamento das ferramentas da qualidade de processo que os entrevistados acham eficientes com o já respondido em relação às ferramentas de qualidade para análise e melhoria de processos. Todavia, há algumas ferramentas da qualidade de análise de causa ainda não mencionadas na entrevista como Kanban e MASP.

*“PDCA, BPM.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“5 porquês. Facilita para chegar na raiz do problema, Kaizen, Reengenharia.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“A parte de monitoramento tem muito a ver com a confiabilidade de dimensão estratégica, a ISO vem com a metrologia de gestão de processos que é eficiente. Qualquer processo que seja, o segredo está na confiabilidade da medição. Se você for usar um instrumento, uma planilha financeira, tem que ser bem medido. As ferramentas devem ser de caso a caso, você pode colocar o Pareto e o mapa de processos. Você deve saber a hora de usar e a hora de não usar. A maioria cai na estatística de um processo. O foco é garantir a confiabilidade dos dados. Tem setores que são fabricas de números. Observação direta, checklist, 5 porquês. ”*

(Especialista/Docente em processos)

"MASP, espinha de peixe, brain storm, 5 porquês 3 vezes, carta de controle."

(Especialista/Docente em processos)

"Reuniões setoriais, revisões das instruções de trabalho e suas atualizações, reunião trimestral, informativos on-line que deixam as pessoas cientes, análises de dados."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"RACPM, IT (instrução de trabalho) porque os colaboradores têm mais comodidade porque não há necessidade de pedir ajuda. "

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"PDCA. Se qualquer organização optar pelo PDCA, na prática tem tudo na mão. Adiciona outras ferramentas"

(Executor de processo não certificado pela ISO 9001)

"Eu acho que essa questão de reuniões de feedback, o que está funcionando e o que não está. As reuniões com o grupo em si. O ideal são reuniões com o grupo todo. "

(Executor de processo não certificado pela ISO 9001)

Após o levantamento das questões de acordo com a categorização baseada no PDCA, os entrevistados foram questionados sobre o que realmente eles consideraram como dimensões de qualidade de processo. Optou-se pela pergunta ao final para que não houvesse influência nas respostas às perguntas anteriores. A maior parte dos entrevistados considera a efetividade como característica fundamental para um processo com qualidade. O foco no resultado e a otimização de recursos para execução dos processos também foram outras dimensões comentadas. Como a pergunta e respostas são bem direcionadas à categoria de Execução dos processos, as respostas e inserção do conjunto conceitual das dimensões de qualidade dos processos foram transferidas para a categoria Execução.

"Aspecto moral, com um ambiente e outros fatores que permitam uma boa execução; com melhor custo de execução; tempo de execução otimizado; e processos capacitados e produtivos."

(Especialista/Docente em processos)

" Efetivo, dar resultado, qualidade."

(Especialista/Docente em processos)

" Entregar o que se propõem, fazer com menos, menos pessoas, consome menos, consegue reaproveitar com o que se propõem, seja mensurado. "

(Especialista/Docente em processos)

"Primeiro, eliminação de desperdícios, se o processo tem que ter métodos, tem eliminar perdas, que seja hora homem, nível de satisfação e aquele antigo conceito de eficácia e eficiência. O processo deve buscar a

eficiência. Se resume na eficiência, fazer o objetivo ser atingido com menor custo.”

(Especialista/Docente em processos)

"Saída conforme de acordo com o acordado com o cliente."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Entregar o que propõem a entregar. Se você propõe entregar ao cliente tem que estabelecer os padrões de qualidade, eficiente, eficaz e trabalhar para entregar sempre o melhor ao cliente."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Controle total, desde a entrada até a saída, Toda a equipe engajada com a qualidade. Fazer mais, melhor e com qualidade."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Tem que atender ao que o cliente pediu, no mínimo. E um pouco mais para atender a mais que o cliente pediu."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"O resultado do processo caracteriza se é bom ou ruim. Paradoxo entre a eficiência, eficácia e efetividade."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Aquele processo que alcance seus objetivos, nós temos o Canal direto e Help Desk. Quando alcançamos a meta é sinal que a atividade foi adequada. A composição também, quando atingimos a meta é sinal que a atividade está sendo executada de forma eficiente."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Para ver que tem qualidade ou não é conseguir o objetivo dele. Tem que ser eficaz, eficiente."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Tem que ser padronizado e apresentar resultado."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Cumprir o que combinou com o seu cliente, atender aqueles requisitos que você sabe o que o cliente quer, fazer o combinado, o que o cliente quer que receba, surpreender de certa maneira."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Tem que entregar aquilo que eles se propõem para atender a requisitos, verificação da satisfação do cliente."

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

"Acho que a questão de efetividade, tem que ser um processo que vai trazer um resultado palpável para a empresa e mais uma vez a questão de quantificáveis, a questão quantitativa sempre vai ganhar."

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

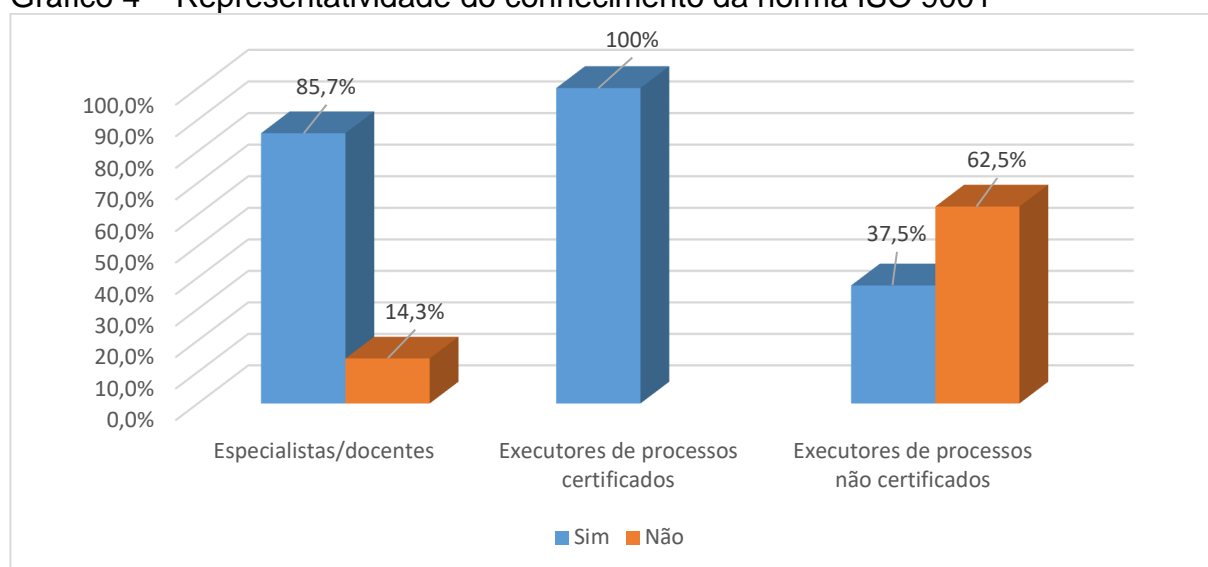
"Acho que tem que cumprir o prazo, planejamento de processo, acompanhamento, e avaliação de custo benefício e valor agregado."

(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)

Ao serem questionados sobre o conhecimento de alguma norma da qualidade, os especialistas/docentes responderam que conhecem a ISO 9001 e outras normas e

ferramentas da qualidade, com exceção de um especialista que desconhece normas de qualidade por não ter se aprofundado nos conceitos e requisitos da ISO 9001. Todos os executores de processos certificados pela ISO 9001 conhecem alguma norma de qualidade com predominância da ISO 9001 e somente três executores de processos não certificados pela ISO 9001 conhecem a norma, mas de forma superficial.

Gráfico 4 – Representatividade do conhecimento da norma ISO 9001



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

A maior parte dos entrevistados considera a NBR ISO 9001 como uma norma propiciadora para melhoria de processos e dimensões de qualidade de processo, mesmo que seja implantada, por algumas empresas, para propaganda, marketing ou uma forma de “engessamento” de processos. Todavia, a norma é vista pelos entrevistados como norteadora da qualidade para processos de qualidade e padronizados. Somente quatro entrevistados não conseguiram opinar sobre o perguntado.

*“A ISO 9001 é um bom guia, mas as empresas não devem se ater a forma e sim ao resultado. Se ater ao fim e não ao meio.”*  
(Especialista/Docente em processos)

*“Não tenho expertise para falar sobre o assunto.”*  
(Especialista/Docente em processos)

*“Não tenho expertise para falar sobre o assunto.”*  
(Especialista/Docente em processos)



*“Não propicia a melhoria de processos porque acho ISO 9001 uma receita de sucesso, não é bem verdade. Da mesma forma que fazer um diagrama em BPMN não garante que os processos serão bons. A eficiência está muito mais ligada pelo gestor que se mira pela ISO e motiva as pessoas para que gere resultados. A ISO parece até futebol europeu, não parece o futebol latino, da criatividade das jogadas fenomenais, da empolgação. Mas funciona.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“A ISO vem ganhando a cada versão nova uma abertura maior do leque. As versões anteriores, ela era somente processos. A última versão trata até a gestão de riscos. Neste sentido a ISO 9001 está ganhando contornos de alinhamento de estratégias, estruturas e processos. O desafio é que a norma acabou caindo na vala comum. Houve um modismo para aquisição de ISO pelo marketing e não pelo modelo. Acabou se desgastando como todos os modismos como reengenharia. Nesse ponto, eu vejo o desafio da ISO, precisa se reconstituir em questão do apelo do mercado e informar ao mercado que ela não é mais uma ferramenta de processos, que ela é mais que isso. A empresa tem que ter o conceito de sustentabilidade pensando como agregar valor preservando recursos.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“A própria norma se fez uma autocrítica para melhoria. Muita gente tem certificado, que mete o pau, mas a ISO bem implantada é essencial. O grande problema é o mau uso. A gente, consultor, faz o papel do advogado do diabo. Se você usar a ISO ao pé da letra melhora qualquer processo. Todo o gestor, dono de organização deveria usar a ISO para valer. A norma trouxe a gestão de risco, é o que faltava. Se não elencar o risco pode trazer até o fechamento da empresa. O risco que tinha nas normas ambientais. É uma boa norma se seguida complementarmente.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“A melhoria é um dos pilares. Logo, melhorar processos e a sua eficácia é inerente à ISSO. Satisfazer clientes é outro pilar. Os processos devem ser planejados e executados para prover satisfação das partes interessadas. Indicadores é outro pilar; usar indicadores para apurar eficiência e eficácia de processos é necessário.”*

(Especialista/Docente em processos)

*“Padronização dos processos, um grande ganho para a padronização e para descrição de processos, arquivos organizados e controlados. Sem a ISO 9001 não tinha o repasse de atividades.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Visão geral do processo, foco no cliente e foco no resultado.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Ferramenta muito válida quando toda a equipe entende sua importância. Como já trabalhei uma empresa que tem e outra que não tem, você sabe exatamente onde precisa melhorar no processo.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*“Ela direciona cada etapa do processo a buscar e tem os requisitos. Você pensa em qualidade, você pensa em melhoria de processo.”*

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

*"Padronização de processos, fica muito mais fácil trabalhar com processos com o padrão da ISO, com toda documentação padronizada e instruções elaboradas. Mais fácil com a ISO do que um padrão solto."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"Ela é fundamental porque ela visa a melhoria das atividades e qualidade. Ela expõe o que você precisa para alcançar essa qualidade, ela norteia."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

*"Uma forma interessante para garantir qualidade e padronização. Não é para todo o tipo de empresa e processos, para as empresas que precisam de padronização para trazer tranquilidade e vantagens para as empresas."*

*(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)*

*"Não conheço tanto sobre a certificação. Para obter essa certificação é exigido um nível de qualidade altíssimo. Quando a CEOFI conseguiu achei bacana. A gente percebe o nível de qualidade e o trabalho que foi feito para conquistar."*

*(Executor de processo **não** certificado pela ISO 9001)*

A última pergunta contemplada na entrevista abordou sobre as vantagens e desvantagens da ISO 9001. Em relação às vantagens, a norma é entendida pelos entrevistados como vantajoso instrumento de qualidade, padronização e diferencial de mercado em relação às organizações não certificadas pela ISO 9001. As desvantagens numeradas pelos entrevistados são as ligadas ao engessamento, esforço excessivo para implantação e excesso de padronização. Os executores de processos não certificados pela NBR ISO 9001 relatam as vantagens e desvantagens mais macro, o que não ocorre com os entrevistados que executam processos certificados pela norma com respostas voltadas à vivência de implantação, inclusive com relatos que não verificam desvantagens.

*"Vantagens: é um certificado, um diploma. Você ter, não significa muito, não ter você está na vala comum. A maior desvantagem é a fixação da meta. Conseguimos e ficamos tranquilos."*

*(Especialista/Docente em processos)*

*"Vantagens: eles podem ser definidos para atendimento aos requisitos das partes interessadas, eles podem ser medidos quanto à eficiência e/ou eficácia, propiciam a abordagem de processos, a melhoria deve ser sistêmica, devem star alinhados à estratégia. Desvantagens: a empresa acreditar que basta ser certificada para ter excelência."*

*(Especialista/Docente em processos)*

*"Vantagens: padronização, descrição de processos, RACPMs e ferramentas. Desvantagens: excesso de papeis, no caso da falta de automatização, trabalho árduo na conscientização das pessoas (pequena desvantagem)."*

*(Executor de processo certificado pela ISO 9001)*

"Desvantagens: na implantação, um pouco dolorosa. Assusta um pouco, principalmente a parte de controle de registros e documentos. Vantagens: permite ver quem é o cliente, onde pode melhorar e que você sempre pode melhorar."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Vantagens: conseguir dimensionar o resultado. Desvantagens: as pessoas ficam acomodadas no processo, é preciso rotatividade. Quando você acha que está no ápice há uma estagnação do processo. Acha que não precisa de melhorias."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Desvantagens: não tem. Só vejo vantagens, você consegue passar uma segurança para os processos, para os clientes e todos estão engajados para um objetivo comum da melhoria contínua e qualidade dos processos."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Vantagens: a grande vantagem é você poder, o processo está padronizado, quando você precisar substituir não há perda, uma facilidade. Desvantagens: grande número de formulários e papeis, muita formalização. Quando tem reunião, ter uma ata para. No papel se perde muita coisa."

(Executor de processo certificado pela ISO 9001)

"Vantagens: garantia da qualidade pela padronização, Espírito de corpo para visão para a excelência, Visão única para a qualidade. Desvantagens: engessamento, veda a criatividade e inovação."

(Executor de processo não certificado pela ISO 9001)

"Vantagens: Ajuda e melhora. Até mesmo para enxergar os entraves, enxergar os gargalos mais facilmente."

(Executor de processo não certificado pela ISO 9001)

O aprofundamento teórico permitiu a categorização do roteiro de entrevistas nas etapas do PDCA (Planejar, Executar, Checar e Aprimorar) o que facilitou a abordagem pela entrevistadora e entendimento pelo entrevistado dos questionamentos respondidos. Após as entrevistas, as respostas, em conjunto com o levantamento teórico, foram divididas em três categorias com a formação de um cruzamento de informações com as categorias já definidas para a formação do conjunto conceitual, produto da presente pesquisa:

**Quadro 9** - Conjunto de conceitos das dimensões da qualidade de processos

	Planejar	Fazer	Checar	Aprimorar
Executores de processos	Entendimento da aplicação do ciclo PDCA Conhecimento da equipe executora	Presteza do prestador de serviço em ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente Empatia relacionada à	Garantia transmitindo segurança ao cliente Entendimento e controle dos processos	Busca pelo aprendizado Abertura ao novo

	<p>Entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema, Visão Sistêmica</p> <p>Entendimento e consistência no atendimento de requisitos</p> <p>Mentalidade de riscos e oportunidades</p> <p>Significado da tarefa (percepção da importância e impacto do trabalho)</p> <p>Variedade de conhecimento para completar o trabalho, multidisciplinar e conhecimento técnico</p> <p>Comprometimento com o processo, organização e objetivos da empresa</p>	<p>atenção ao cliente</p> <p>Autonomia (a liberdade e o discernimento que o trabalho é realizado)</p> <p>Foco no resultado</p>	<p>Feedback (em que proporção as informações sobre o desempenho do trabalho chegam ao trabalhador)</p> <p>Visão crítica</p>	<p>Não conformar com o status quo</p> <p>Visão sistêmica</p> <p>Análítico</p> <p>Senso crítico</p> <p>Curiosidade</p> <p>Foco no resultado</p> <p>Conhecimento técnico</p>
Processos	<p>Identidade da tarefa (o grau que um trabalho envolve a conclusão de toda uma atividade)</p> <p>Metodologias de qualidade eficientes</p> <p>Documentados</p> <p>Recursos necessários para a operacionalização dos processos determinados</p> <p>Responsabilidades e autoridades dos processos atribuídas</p> <p>Sequência e interação entre os processos determinadas</p> <p>Levantamento de riscos</p> <p>Definição de monitoramentos</p>	<p>Indicadores</p> <p>Ferramentas para análise e melhoria de processo</p> <p>Mutáveis</p> <p>Efetividade: eficientes e eficazes</p> <p>Com menos recurso</p> <p>Conformidade</p> <p>Entrega de acordo com os requisitos dos clientes</p> <p>Padronizado</p>	<p>Sistemas formais de reclamações</p> <p>Avaliações orientadas para os resultados</p> <p>Avaliação de dados e informações</p> <p>Controles para monitoramento e medição do desempenho</p> <p>Avaliar processos e implementar quaisquer mudanças necessárias</p> <p>Dotado de ferramentas para medição de conformidades</p> <p>Existência de indicadores</p> <p>Monitoramentos</p>	<p>Os processos são evolutivos, passíveis de alteração com um dinamismo que permite mudanças tanto internas como externas</p> <p>Com o menor número de não conformidades</p> <p>Altamente automatizados</p> <p>BPMN</p> <p>Indicadores</p> <p>Monitoramentos</p>
Empresa	<p>Processo deve ser compreendido e percebido em relação aos objetivos da</p>	<p>A multiplicidade de práticas agregadas em sistemas destinados a produzir ganhos de</p>	<p>Metodologias no gerenciamento</p> <p>Confiabilidade do</p>	<p>Melhorar os processos e o Sistema de Gestão da Qualidade</p>

	<p>organização</p> <p>O processo é uma materialização do Planejamento estratégico</p> <p>O planejamento estratégico define as diretrizes para a execução dos processos</p> <p>Tecnologias inteligentes</p> <p>Treinamento exaustivo</p>	<p>desempenho</p> <p>Participação dos funcionários nas decisões</p> <p>Visão holística</p> <p>Foco no resultado e na melhoria contínua</p>	<p>serviço prestado</p> <p>Promoção interna</p> <p>Remuneração competitiva e baseada no desempenho</p> <p>Reconhecimento financeiro, motivacional</p> <p>Meritocracia</p>	<p>Cultura da gestão de mudanças</p>
--	---	--	---	--------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Processos organizacionais são essenciais para a sobrevivência e perenidade da empresa com diversas partes interessadas com requisitos exigentes de qualidade. Processos de alta qualidade são essenciais para as organizações alcançarem seus objetivos com competitividade sem nenhuma ou poucas falhas (BORREGO, 2013).

As mudanças constantes do mercado trouxeram ao contexto mundial organizações cada vez mais automatizadas e mecanicistas, execução de processos com foco no resultado com menos recursos. Diante do contexto organizacional, as dimensões de qualidade de processos bem definidas ajudam a delinear estratégias, planejamentos e contribuem para execução de processos com conformidades, bem monitorados e acompanhados com indicadores.

Dentre as normas de qualidade mundialmente implantadas pelas organizações, a ISO 9001 é uma das normas com maior foco e preocupação na qualidade com um foco na abordagem de processos e mentalidade de riscos. A ISO 9001 busca, por meio de um Sistema de Gestão da Qualidade, a execução de processos em ambientes controláveis com análise de cenários e monitoramentos para a garantia da qualidade e conformidade dos processos. Organizações com certificação ISO 9001 têm características comuns pelo foco na satisfação dos clientes, melhoria contínua e conformidade de seus serviços e produtos. A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, com atendimento aos requisitos da ISO 9001 plenamente,

alcançam a excelência melhor que outras organizações. Além disso, essas organizações conseguem enfrentar mudanças e crises financeiras e econômicas com mais facilidade (PSOMAS, 2013).

A percepção das dimensões da qualidade de processos é importante para a empresa e executores de processos, desde a concepção de um planejamento estratégico de processos, até a análise e melhorias, sejam elas organizacionais, sejam vinculadas aos atributos e requisitos de partes interessadas. Este trabalho realizou um levantamento das dimensões de qualidade de processos do referencial teórico pesquisado e teve como objetivo verificar as percepções de qualidade de especialistas e docentes de processos, e também de executores de processos certificados pela ISO 9001 e de não certificados que trabalham na empresa pública “Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos”.

Para desenvolvimento e alcance do objetivo proposto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, e também foi realizado um estudo de caso com análise do conteúdo categorial e categorização. As entrevistas foram elaboradas por meio de um modelo semiestruturado aplicadas a 28 entrevistados, sendo 8 especialistas em processos e docentes que ministram aulas sobre o assunto; 13 executores de processos certificados pela ISO 9001, e 8 executores de processos não certificados pela ISO 9001.

A organização utilizada para estudo de caso foi os Correios ou Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, empresa totalmente pública com somente um órgão certificado pela NBR ISO 9001 até 2017. A escolha da empresa citada propiciou à pesquisa a constatação da existência de diferenciação da percepção de qualidade entre executores de processos certificados e não certificados pela ISO 9001. Como sugestões para futuras pesquisas cita-se a possibilidade de um maior referencial teórico recente, o que não foi encontrado após uma extensiva busca nos sites de pesquisa. Outra sugestão é a expansão da pesquisa para outras empresas, inclusive privadas, no sentido de possibilitar a comparação não só dos entrevistados, mas também entre as organizações pesquisadas. A terceira e última sugestão encontrada pela pesquisadora é a complementação do estudo com a divulgação dos

comportamentos dos colaboradores e a verificação da influência entre percepções de dimensões de qualidade e comportamentos organizacionais.

Os estudos desenvolvidos contribuem para a área acadêmica por apresentarem um aprofundamento das percepções, conceitos e entendimentos em relação às qualidades de processos. A pesquisa apresenta também contribuição para especialistas de processos por aglutinar os conceitos e possibilitar uma verificação dos atributos de qualidade aos processos de seus trabalhos.

As implicações gerenciais do trabalho possibilitam aos Correios um entendimento dos conceitos e uma análise dos processos, assim como um estudo de viabilidade de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade em outras áreas da empresa. Isso pode trazer aos executores de processos uma visão mais apurada de qualidade, além do beneficiamento aos clientes externos.

Para as demais organizações, esta pesquisa contribui para checagem de atributos de qualidade de seus processos. Possibilita também a implantação de Sistema de Gestão da Qualidade com base nos requisitos da norma ISO 9001:2015, outrossim para analisar os benefícios aos processos de negócio.

Cabe ressaltar a inovação do trabalho por trazer um conjunto conceitual das dimensões de qualidade de processo, algo ainda não elaborado academicamente. Além disso, este trabalho possibilita o acesso aos resultados obtidos para outras empresas seja para a finalidade de verificação do grau de qualidade de seus processos estabelecidos, seja para a melhoria contínua, para a comparação com outros processos, para a mudança de processos ou para implantação de um novo processo.

## **REFERÊNCIAS**

ALVES, Alda Judith. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Cadernos de pesquisa, n. 77, p. 53-61, 2013.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. v. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais.** São Paulo: Atlas, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:** Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:** Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BALDAM, Roquemar; ABEPRO, Associação; ROZENFELD, Henriq. **Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM:** Uma referência para implantação prática. Elsevier Brasil, 2014.

BARBOSA, Alan F. et al. **Importance of Quality Management in the Process of Fruit and Vegetable Industries.** International Journal of Emerging Research in Management & Technology. Volume-5, fevereiro de 2016.

BARDIN. L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Editora Edições 70, 2011.

BERNSTEIN, Boaz; SINGH, Prakash J. **An integrated innovation process model based on practices of Australian biotechnology firms.** *Technovation*, v. 26, n. 5, p. 561-572, 2006.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, Anantharanthan. **Serviços de marketing:** competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, p. 15-25, 1992.

BORREGO, Diana. **Diagnostic reasoning with structural analysis and constraint programming for quality improvement of business process management systems.** *AI Communications*. 26, 4, p. 409-411, Dec. 2013.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de Processos com BPMN**, 2ª edição. Brasport, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, v. 11, 1992.

CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** Pearson Prentice Hall, 2007, 6ª edição.

CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicolas J. **Administração da produção para a vantagem competitiva.** 10. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

CHIU, Jing-Er; TSAI, Chih-Hsin. **Properties and performance of one-sided cumulative count of conforming chart with parameter estimation in high-quality processes.** *Journal of Applied Statistics*, v. 40, n. 11, p. 2341-2353, 2013.



COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 12 ed. McGraw Hill Brasil, 2016.

CORREIOS, disponível em < <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/historia/historia-postal/#ECT>> Acesso em: 20 de jan. 2017.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Penso Editora, 2014.

CROSBY, Philip, B. **Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada**. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

DA SILVA WEGNER, Roger et al. **Melhoria dos serviços prestados: aplicação do SERVQUAL relacionada aos 4 P's de serviços**. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, v. 7, n. 13, p. 83-102, 2015.

DALMAU, Castello, J; GIMENEZ, G; DE CASTRO, R. **ISO 9001 Aspects Related to Performance and Their Level of Implementation**. Journal of Industrial Engineering & Management. 9, 5, 1090-1106, Dec. 15, 2016.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação**. 5. ed, Rio de Janeiro, Campus, 1994. 381 p.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J. ; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 598p.

DE ALBUQUERQUE, JP. **Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional**. RAE: Revista de Administração de Empresas. 52, 3, 313-329, Maio, 2012.

DE BARROS FALCÃO VERGARA, LF; OCTÁVIO GAVIÃO, L; ALVES LIMA, GB. **Suporte à decisão para modelo de maturidade de processo utilizando lógica fuzzy a partir da perspectiva do ciclo PDCA**. Exacta. 14, 2, 269-284, May 2016.

DE OLIVEIRA LACERDA, Rogério Tadeu; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. **Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho**. Gestão & Produção, v. 19, n. 1, 2012.

DICKINSON, D. **Harnessing Corporate Performance Management Systems for Competitive Advantage**. Credit Control. 33, 4, 50-53, Aug. 2012.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 53-64, 2000.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar em revista, n. 24, 2004.

DUMAS, Marlon et al. **Fundamentals of business process management**. Heidelberg: Springer, 2013.

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani; SOUZA, M. C. A. F. **Qualidade na prestação de serviços**: uma avaliação com clientes internos. Caderno de pesquisas em Administração, v. 9, n. 3, p. 53-64, 2002.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos et al. **Amostragem em pesquisas qualitativas**: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. Cadernos de Saúde Pública, 2011.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches. **Transformando organizações públicas**: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. Revista do Serviço Público, v. 49, n. 1, p. 71-91, 2014.

FROEHLICH, C. **Publicações internacionais sobre sustentabilidade: uma revisão de artigos com o uso da técnica de análise de conteúdo qualitativa**. Brazilian Journal of Management / Revista de Administração da UFSM. 7, 2, 178-195, June 15, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, E-book **Novo Modelo de Excelência da Gestão**, 1. ed., dezembro de 2016, disponível em <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>, acesso em 01 de abril de 2017.

GALE, Bradley T., and Robert Chapman Wood. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade e serviços que os clientes pode ver. Pioneira, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GONÇALVES, J. E. Lima; DREYFUS, Cassio. **Reengenharia das empresas**: passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.

GUAN, Jiancheng; CHEN, Kaihua. **Measuring the innovation production process**: A cross-region empirical study of China's high-tech innovations. Technovation, v. 30, n. 5, p. 348-358, 2010.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo**: sentidos e formas de uso. Lucerna, 2006.

JOHN, E. et al. **Innovation and ISO 9001: 2015**. Quality Progress, v. 48, n. 5, p. 55, 2015.

JANSSEN, Kevin J.; REVESTTEYN, Pascal. **Business Processes Management in the Netherlands and Portugal**: The Effect of BPM Maturity on BPM Performance. Journal of International Technology and Information Management, v. 24, n. 1, p. 3, 2015.

GANESHA, K.; NAGARAJ, Rashmi; NAYANA, M. D. **Health care analysis for**

**process deviation using alpha-fitness algorithm in process mining.** Journal of Theoretical and Applied Information Technology, v. 88, n. 3, p. 511, 2016.

KENIOUA, Mouloud; BACHIR, Bougherra; BACHA, Foudil Samir. **Job satisfaction for physical education teachers and its relationship to job performance and organizational commitment.** Pedagogics, psychology, medical-biological problems of physical training and sports, v. 20, n. 3, p. 47-51, 2016.

KOHLBACHER, Florian. **The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research.** Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, [S.l.], v. 7, n. 1, jan. 2006.

KOLBE, Richard H.; BURNETT, Melissa S. **Content-analysis research:** An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. Journal of consumer research, v. 18, n. 2, p. 243-250, 1991.

LANZ, Rainer; MIROUDOT, Sebastien; NORDÅS, Hildegunn K. **Offshoring of Tasks:** Taylorism Versus Toyotism. The World Economy, v. 36, n. 2, p. 194-212, 2013.

LEAVENGOOD, S. A., Anderson, T. R., & Daim, T. U. (2016). Exploring Linkage of Quality Management to Innovation. Engineering and technology management faculty publications and presentations. paper 50. Recuperado em 21 maio, 2016.

LEE, S., Kim, J. H., & Rosen, D. (2009). **A semantic network and categorical content analysis of internet and online media research.** The Open Communication Journal, 3, 15-28.

LOURO, M. J. S. **Modelos de avaliação de marca.** RAE-revista de administração de empresas, v. 40, n. 2, p. 26-37, 2000.

LOUZADA, C. C.; DUARTE, A. de C. M. **Gestão por processo:** estudo de caso em uma empresa de Varejo de Colchões. Revista Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.36-53, jan./jun. 2013.

MANS, Ronny S. et al. **Process mining in healthcare:** Data challenges when answering frequently posed questions. In: Process Support and Knowledge Representation in Health Care. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. p. 140-153.

MAEKAWA, Rafael; CARVALHO, Marly Monteiro De; OLIVEIRA, Otávio José De. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil:** mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. Gestão & Produção, p. 763-779, 2013.

MAICZUK, Jonas; JÚNIOR, Pedro Paulo Andrade. **Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos:** um estudo de caso. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 14, n. 1, 2013.

MAGALHÃES, Gildo, **Introdução à metodologia da pesquisa caminhos da ciência e tecnologia**, São Paulo, Ática, 2005.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas 2005.

MILAN, Gabriel Sperandio et al. **Identificação das dimensões da qualidade em serviços na percepção de alunos de uma ies da serra gaúcha**. RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 13, n. 1, 2014.

MORAIS, Ana Flávia de Castro; ROCHA, Andrea Mara da Cruz; SOUZA, Gustavo Oliveira Braga de. **Maturidade de processos**: análise e ações de melhoria para elevar a maturidade e eficiência dos processos estratégicos do governo de Minas Gerais. 2014.

MORGAN, Gareth, **Imagens da Organização**, São Paulo, Editora Atlas, 2006. 2ª edição.

MOREIRA, D. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MOTA Jr., Edmarson Bacelar, ISNARD Marshall et al. **Gestão da qualidade e processos**. Editora FGV, 2015.

MOURÃO, Luciana; MONTEIRO, Ana Cláudia Fernandes; VIANA, Viviane Ribeiro. **A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho**. Psico, v. 45, n. 2, p. 198-208, 2014.

NAZEER, Safdar; ZAHID, M Mohshin e AZEEM, Malik Faisal, **Internal Service Quality and Job Performance: Does Job Satisfaction Mediate?**. Journal of Human Resources Management and Labor Studies, Vol. 2 , No. 1, pp. 41-65, March 2014.

NEVES, Diana Rebello; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; COSTA, Alessandra de Sá Mello da. **Contrato Psicológico em Empresas de Alta Performance: A Dor e a Delícia de ser um Trabalhador Contemporâneo**. SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO, v. 9, n. 2, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, **Organização & Métodos: O&M - uma abordagem gerencial**. 13.ed. Sao Paulo: Atlas, 2002.

PAVANI, Orlando Jr.; SCUCUGLIA R. **Mapeamento e Gestão por Processos: BPM** (Business Process Management). São Paulo: M. Books, 2011.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. **Pesquisa exploratória**: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. Revista de Saúde Pública, v. 29, n. 4, p. 318-325, 1995.

PRAJOGO, Daniel; HUO, Baofeng; HAN, Zhaojun. **The effects of different aspects of ISO 9000 implementation on key supply chain management practices and operational performance**. Supply Chain Management: An International Journal, v. 17, n. 3, p. 306-322, 2012.

PSOMAS, Evangelos; ANTONY, Jiju. **The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies.** International Journal of Production Research, v. 53, n. 7, p. 2089-2099, 2015.

PSOMAS, Evangelos. **The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies.** Total Quality Management & Business Excellence. 24, 7/8, 769-781, Aug. 2013.

RAFAIEE, Raheleh et al. **Quality of Services in Substance Abuse Treatment Centers in Shahrud, Iran.** International Journal of Health Studies, v. 1, n. 1, p. page: 8-11, 2015.

RIEG, Denise L., et al. **Avaliação da qualidade de serviços em empresas de fast food através da adaptação do instrumento SERVPERF.** In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 e 14 de agosto de 2015.

ROCHA SILVA, Cristiane; CHRISTO GOBBI, Beatriz; ADALGISA SIMÃO, Ana. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método.** Organizações rurais & agroindustriais, v. 7, n. 1, 2005.

ROPER, Stephen; DU, Jun; LOVE, James H. **Modelling the innovation value chain.** Research policy, v. 37, n. 6, p. 961-977, 2008.

SILICH, SJ; et al. **Using Six Sigma methodology to reduce patient transfer times from floor to critical-care beds.** Journal For Healthcare Quality: Official Publication Of The National Association For Healthcare Quality. United States, 34, 1, 44-54, Jan. 2012.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos.** Qualitas Revista Eletrônica, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, Borges Carecho Esliane da; LEON, Cristina Márica da Silva. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial.** Três Lagoas: AEMS, 2012.

CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; SLACK, Nigel. **Administração da produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SONAWANE SB, Patki RP. **Process Mining by using Event Logs.** International Journal of Computer Applications. 2015 Jan 1;116(19).

SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SUNAL, Ayda Buyuksahin; SUNAL, Onur; YASIN, Fatma. **A comparison of workers employed in hazardous jobs in terms of job satisfaction, perceived job risk and stress:** Turkish jean sandblasting workers, dock workers, factory workers and miners. *Social Indicators Research*, v. 102, n. 2, p. 265-273, 2011.

VAN DER AALST, Wil MP. **Business process management demystified:** A tutorial on models, systems and standards for workflow management. In: *Lectures on concurrency and Petri nets*. Springer Berlin Heidelberg, 2004.

VAN DER AALST, Wil; ADRIANSYAH, Arya; VAN DONGEN, Boudewijn. *Canalysis. Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, v. 2, n. 2, p. 182-192, 2012.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Teoria geral da administração.** Editora FGV, 2015.

WANG, S. **Improving China Department Stores Through Total Quality Management.** *Chinese Economy*. 50, 2, 128-138, Mar. 2017.

WANG, Cheng-Hua; CHEN, Kuan-Yu; CHEN, Shiu-Chun. **Total quality management, market orientation and hotel performance:** The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, v. 31, p. 119-129, 2012.

WEIDLICH, Matthias et al. **Process compliance analysis based on behavioural profiles.** *Information Systems*, v. 36, n. 7, p. 1009-1025, 2011.

WIENGARTEN, F; et al. **Taking an innovative approach to quality practices:** exploring the importance of a company's innovativeness on the success of TQM practices. *International Journal of Production Research*. 51, 10, 3055-3074, May 15, 2013.

YILMAZ, Ş; BURNAK, N. **An Economic Approach to the Management of High-Quality Processes.** *Quality & Reliability Engineering International*. 29, 5, 681-690, July 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, Anathanarayanan; BERRY, Leonard L. **Delivering quality service:** Balancing customer perceptions and expectations. Simon and Schuster, 1990.

ZHANG C, XIE M, JIN T. **An improved self-starting cumulative count of conforming chart for monitoring high-quality processes under group inspection.** *International Journal Of Production Research* [serial online]. December 2012.

## ANEXO I

Quadro 9 - Linha do tempo da organização Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Ano	Acontecimento
1500	a "certidão de batismo do Brasil" é a carta de Pero Vaz de Caminha, que anunciou ao rei de Portugal o descobrimento da nova terra.
1657	tendo em vista a guerra com a Espanha e a dificuldade das ligações por terra, o rei de Portugal decide criar um novo cargo, o de Correio-Mor das Cartas do Mar, especialmente voltado para tratamento das correspondências transportadas por via marítima. Esse cargo é adquirido pelo Correio-Mor do Reino, que unificou, desse modo, na prática, as duas atribuições. O Correio-Mor das Cartas do Mar era encarregado também das correspondências trocadas com as colônias, com exceção da Índia, existindo previsão de que instituísse assistentes nas principais delas, inclusive em Salvador, Rio de Janeiro e Recife.
1663	ao longo do segundo semestre de 1662, finalmente tramitou junto ao Conselho Ultramarino o processo de designação dos primeiros assistentes do Correio-Mor para o Brasil, culminando com a carta régia de 19 de dezembro daquele ano, que ordenou aos governantes das colônias o acolhimento das referidas designações. Em um tempo de viagens e notícias lentas, o então alferes João Cavalheiro Cardoso veio a tomar efetivamente posse do novo cargo de auxiliar do Correio-Mor no Rio de Janeiro em 30 de julho de 1663. Nesse ano, desse modo, iniciou-se oficialmente o serviço postal no país. Por uma tradição que começou a se firmar no século XIX e se consolidou no século XX, a data de criação do Correio-Mor no Rio de Janeiro é comemorada em 25 de janeiro, que passou a ser conhecido como o "Dia do Carteiro".
1730	em correspondência destinada ao Vice-Rei do Brasil e aos governadores das principais capitanias, o rei D. João V proíbe definitivamente que o Correio-Mor criasse ligações para o interior do Brasil, embora se mantivessem as suas atribuições no que se refere às chamadas "cartas do mar". A proibição se alinha a outros atos de controle realizados pela coroa portuguesa ao longo do século XVIII, visando à coibir a circulação de novas ideias e a dificultar que vazassem notícias sobre as minas de ouro. A partir desse momento, visando a suprir as necessidades administrativas de governo e de comunicação dos homens de negócio, aconteceram algumas iniciativas isoladas de criação de linhas postais sob a proteção dos governadores de algumas capitanias. Neste mesmo ano de 1730, por exemplo, há registros de que João Lopes de Lima, de comum acordo com o governador Arthur de Sá Menezes, teria estabelecido uma linha de correio ambulante no circuito Rio-São Paulo-Mariana.
1773	estabelecida, em 1º de setembro, a primeira comunicação postal terrestre entre São Paulo e o Rio de Janeiro, um serviço de estafetas criado pelo governador da capitania de

	São Paulo, o Morgado de Mateus, D. Luís de Sousa Botelho Mourão.
1797	o ofício de Correio-Mor do Reino e Domínios foi extinto e reincorporado à Coroa por intermédio de Alvará de 16 de março. Com a nomeação de D. Rodrigo de Souza Coutinho, para o cargo de Ministro de Estado da Marinha e Ultramar, foi constatada a necessidade de o Estado reivindicar para a Coroa, a Administração dos Serviços Postais, tendo sido empossado como primeiro Diretor dos Correios Luis Pinto de Souza.
1798	regulado o serviço postal interno, iniciado com a criação da primeira agência postal oficial do interior, na cidade de Campos, no Rio de Janeiro.
1799	data de 1º de abril o Regulamento Provisional para o Novo Estabelecimento do Correio, instituindo administrações terrestres e ultramarinas. O cálculo dos portes foi estabelecido com base no peso da correspondência e na distância percorrida para a entrega.
1801	criação, no Rio de Janeiro, do serviço de Caixas Postais e instituição do serviço de Registrados para o interior.
1808	a Família Real Portuguesa, acompanhada de grande comitiva, chegou ao Brasil em 7 de março, e o País passou da condição de colônia à de sede do governo português, localizada no Rio de Janeiro. O Regulamento Provisional da Administração Geral dos Correios da Coroa e Província do Rio de Janeiro, considerado o primeiro Regulamento Postal do Brasil, foi instituído em 22 de novembro, por D. Fernando José de Portugal, Marquês de Aguiar.
1812	expedição, em 23 de setembro, do Aviso que fixava portes e determinava a nomeação de agentes de Correios no País.
1822	Paulo Bregaro, considerado o patrono dos carteiros no Brasil, entregou a D. Pedro, no dia 7 de setembro, às margens do Riacho do Ipiranga, correspondências informando sobre novas exigências de Portugal com relação ao Brasil. Ao recebê-las, D. Pedro reagiu às imposições da Corte e declarou a Independência do Brasil, associando assim a atividade de correio a este importante momento histórico do país.
1828	José Clemente Pereira, Ministro e Secretário dos Negócios do Império, apresentou a proposta de reorganização dos serviços postais, formalizada pelo Decreto de 30 de setembro.
1829	o Decreto de 5 de março determina a unificação de todas as linhas postais então existentes numa administração geral, a "Administração dos Correios", bem como a criação de administrações provinciais.
1831	supressão do cargo de diretor-geral dos Correios, competindo a direção e a inspeção dos mesmos, na Corte, ao ministro do império; e nas províncias, aos presidentes.
1835	adoção da entrega domiciliar de correspondência, bem como do uso de uniforme com bolsa de cartas a distribuir e outra para a introdução de cartas pelos transeuntes.
1843	em 1840, Rowland Hill criara na Inglaterra o primeiro selo postal adesivo, o Penny Black,



	como parte da Reforma Postal Inglesa, fazendo com que o pagamento da correspondência fosse feito pelo remetente e não pelo destinatário, como ocorria até então, servindo o selo como comprovante desse pagamento. Em 1º de agosto de 1843, acontece a emissão dos primeiros selos postais brasileiros, denominados Olhos-de-Boi, nos valores de 30, 60 e 90 réis. Por essa razão, neste dia, no Brasil, comemora-se o "Dia do Selo". O Brasil foi o segundo país do mundo a adotar essa solução em todo o seu território.
1845	instalação das primeiras Caixas de Coleta do Império, no Rio de Janeiro.
1852	instalação do telégrafo elétrico no Brasil. O objetivo era contribuir com o combate ao tráfico negreiro. A primeira ligação oficial ocorreu entre o Quartel-General do Exército, no Rio de Janeiro, e a residência imperial da Quinta da Boa Vista.
1861	criação da Secretaria do Estado dos Negócios da Agricultura, Comércio e Obras Públicas com a qual se vinculavam os correios terrestres e marítimos. Foram promulgadas as convenções que regulamentam as trocas de correspondências com estados estrangeiros.
1865	iniciado o Serviço de Vale Postal para o território brasileiro.
1877	inaugurada a Agência 1º de Março no Rio de Janeiro, primeira edificação especialmente construída para os serviços de Correios no Brasil, de acordo com as mais avançadas técnicas arquitetônicas da época.
1880	Edição do Guia Postal do Império do Brasil.
1888	Promulgação do Decreto 9912, de 26 de março, instituindo o Regulamento dos Correios do Império.
1889	criado o primeiro Museu Postal Brasileiro.
1890	a Repartição Postal ficou subordinada ao Ministério da Instrução Pública, Correios e Telégrafos.
1900	o Brasil inicia o serviço de Encomendas Internacionais (Colis Postaux). Emissão da primeira série de selos comemorativos, alusiva ao quarto centenário do descobrimento do Brasil. Pela primeira vez, os selos postais estamparam figuras humanas diferentes da efígie do imperador.
1901	entrada em serviço dos vales internacionais.
1907	edição do primeiro Guia Postal do período republicano.
1909	a Repartição Postal passa a ser subordinada ao Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas.
1921	realização do primeiro transporte de malas postais via aérea, em 1º de fevereiro.
1924	início do uso da máquina de franquear correspondências, fabricada pela Universal Postal Frankess, de Londres.
1925	transportada a primeira Mala Aérea internacional pela Compagnie Générale d'Enterprises Aéronautiques (CGA).
1927	início do transporte de correspondência via aérea regular, entre a América do Sul e a

	Europa. A título de experiência, em 24 de novembro desse ano, foi recebida, no Rio de Janeiro, a primeira mala aérea, vinda de Natal, conduzida pelo avião 606 da CGA.
1929	entrada em operação do Graff Zeppelin - dirigível que sobrevoava regularmente os céus do Brasil transportando, entregando e recebendo correspondências, fazendo inicialmente a ligação entre a Europa e a América do Sul, em um percurso que depois incluiria os Estados Unidos.
1931	criado o Departamento de Correios e Telégrafos, subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas. As Administrações dos Correios passam a denominar-se Diretorias Regionais, nome que conservam até a atualidade. É criado o Correio Aéreo Militar, que deu origem ao Correio Aéreo Nacional, permitindo a remessa de correspondências a lugares quase inatingíveis do território nacional.
1934	instituída a Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos. Iniciou-se o uso de máquina de triagem denominada "Transorma". 1936: pela Lei nº. 284 de 28 de outubro, o Departamento de Correios e Telégrafos passou à subordinação do Ministério da Viação e Obras Públicas.
1941	criação do Correio Aéreo Nacional (CAN), pela fusão do Correio Aéreo Militar (CAM) com o Correio Aéreo Naval (CAN).
1967	o Decreto lei nº 200 institui o Ministério das Comunicações.
1968	o DCT passa a ser subordinado ao Ministério das Comunicações.
1969	criação, em 20 de março, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.
1970	lançamento dos primeiros serviços expressos - Serviço Especial de Entrega de Documentos (SEED) e Serviço de Correspondência Agrupada (SERCA) - bem como das primeiras Linhas Tronco Rodoviárias (LTN), interligando todo o país.
1971	lançamento do primeiro Guia Postal Brasileiro, com o Código de Endereçamento Postal (CEP) representado por cinco algarismos.
1972	assinatura de contratos com a Sofrepost e a Somepost, com vistas ao aperfeiçoamento dos serviços postais. Início das operações internacionais de Correspondência Agrupada, na ECT, por meio de convênio com os Estados Unidos.
1973	instalação dos novos modelos de caixas de coleta, em fibra de vidro.
1974	início, em outubro da Rede Postal Aérea Noturna (RPN), visando a atender aos padrões de qualidade estabelecidos para as cartas e outros objetos de correspondências urgentes.
1975	entrada em funcionamento do sistema de Rede Interna de Comutação de Mensagens (GENTEX), agregando novas tecnologias ao processamento de telegramas.
1978	promulgação, em 22 de junho, da Lei Postal 6.538, que unificava a legislação relativa aos Correios e Telégrafos. Criação, no dia 15 de março, da Escola Superior de Administração Postal (ESAP), em Brasília. Inauguração, no mês de junho, do Edifício-Sede da ECT, também em Brasília.

1980	inauguração do Museu Postal e Telegráfico da ECT, em Brasília.
1981	criação do Serviço de Seguridade dos Correios (Postalis).
1982	implantação do Serviço de Encomenda Expressa Nacional (SEDEX).
1984	criação do serviço de Correio Acelerado Internacional (Express Post), inaugurando uma linhagem de serviços expressos internacionais.
1985	implantação do Franqueamento Autorizado de Cartas (FAC), oferecendo uma solução de envio de grandes quantidades de correspondências para pessoas jurídicas.
1986	implantação do Franqueamento Autorizado de Cartas (FAC), oferecendo uma solução de envio de grandes quantidades de correspondências para pessoas jurídicas.
1987	criado o Telegrama Pré-Datado.
1989	início da implantação do sistema de franchising para as unidades de atendimento (agências) da ECT.
1991	os Correios iniciam o patrocínio à natação brasileira.
1992	inauguração do Espaço Cultural dos Correios do Rio de Janeiro, durante a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO 92-RIO). Foi a primeira de uma série de Unidades Culturais, que formam hoje uma rede em vários pontos do Brasil.
1999	com a inauguração, em 19 de março, do Centro Operacional de Recife (PE), iniciou-se uma nova fase da automação dos processos operacionais da ECT. No mesmo ano, deu-se a largada para o processo de automação da rede de Agências.
2000	inauguração, em 3 de abril, da primeira agência do Banco Postal em Sooretama (ES).
2001	lançamento do SEDEX 10. Em parceria com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), os Correios passaram a ser os distribuidores do Programa Nacional do Livro Didático (PNDL), em todo o país, entregando anualmente milhões de livros, na maior operação logística do planeta.
2002	lançamento do Serviço de Logística Integrada e do PAC, modalidade de serviço de encomenda econômica não expressa dos Correios. O novo serviço foi criado para atender às empresas que não tinham urgência em suas remessas, mas exigiam economia, segurança, regularidade e confiabilidade.
2003	o apoio dos Correios ao Programa Fome Zero possibilitou a arrecadação e entrega de 615 toneladas de alimentos à população.
2004	lançamento, simultâneo, do Sedex Hoje e do Sedex Mundi. O primeiro oferecendo entregas no mesmo dia da postagem e o outro, por sua vez, expandindo a atuação internacional dos Correios.
2007	inauguração de Central Braille, para o atendimento de pessoas com problemas visuais.
2008	inicia-se o patrocínio dos Correios ao tênis brasileiro.
2009	lançamento da nova identidade corporativa, com inclusão da sustentabilidade como um valor da empresa.

	Julgamento do Supremo Tribunal Federal (STF) garante a exclusividade da ECT na prestação dos serviços postais.
2010	lançamento do Correio Mobile (versão para celular). Início de testes com veículos elétricos.
2011	publicação da Lei 12.490, que moderniza e fortalece os Correios, e do novo Estatuto da empresa. Realização do maior concurso público da história do País.
2012	implantação do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). Inicia-se o patrocínio ao handebol. Adesão ao Programa Global de Redução de Emissão de Carbono do Setor Postal (IPC).
2013	Inclusão de representante dos trabalhadores no Conselho de Administração da ECT. Lançamento do SEDEX 12 e da coleta seletiva solidária na rede de agências. Lançamento da parceria com a Apex-Brasil, para a abertura da primeira unidade internacional dos Correios brasileiros. Início do uso de smartphones pelos carteiros para aprimoramento dos serviços de distribuição domiciliar.
2017	Lançamento do Correios Celular

Fonte: site [www.correios.com.br](http://www.correios.com.br)

**APÊNDICE 1****FORMULÁRIO 1 – Informações sobre os entrevistados**

<p>O presente formulário tem como intuito o levantamento das informações sobre os especialistas de processos, docentes e executores de processos que serão entrevistados para contribuição à pesquisa de mestrado “Proposição de um conjunto de conceitos das dimensões e critérios de avaliação de qualidade de processos” da mestranda e também empregada dos Correios Mônica Luíza Loureiro Salomão.</p> <p>Sua participação é essencial para contribuição e enriquecimento do trabalho.</p>
Nome:
Lotação ou trabalhos realizados na área de processos (entrevistados que não trabalham nos Correios):
Formação:
Tempo de empresa ou que trabalha com processos (no caso de entrevistados que não trabalham nos Correios):
Tempo de experiência em gestão/execução de processos:

Cursos realizados na área de processos:
Tempo de experiência em gestão/execução de processos:
Atuação nos Correios ou atuação profissional de uma forma geral:

Fonte: elaborado pela autora

## DECLARAÇÃO

DECLARO, para os fins que se fizerem necessários, que, atendendo ao pedido da Sra. Mônica Luiza Loureiro Salomão, fiz toda a revisão gramatical, de acordo com as Novas Regras da Língua Portuguesa (conforme o acordo ortográfico vigente a partir de 1 de janeiro de 2016), e também adequação às normas de textos acadêmicos (de acordo com a ABNT), de sua dissertação, denominada **PROPOSIÇÃO DE UM CONJUNTO CONCEITUAL DAS DIMENSÕES E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE PROCESSOS** apresentada ao Mestrado em Administração (Área de Concentração Inovação e Dinâmica Organizacional) do Centro Universitário UNA, como requisito parcial à obtenção do título de mestre. Citada revisão finalizou-se em 12 de dezembro de 2017 e, como todas as que venho fazendo, está em conformidade com o novo acordo ortográfico.

Por ser verdade, firmo a presente.

Belo Horizonte (MG), 12 de dezembro de 2017.

  
André Borges Meyerewicz<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Formado em LETRAS pela faculdade de Letras da UFMG (1989) e mestre em Teoria da literatura e outros sistemas semióticos também pela Faculdade de Letras da UFMG