

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANNA KAROLLYNNE SILVEIRA DIAS

OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS: um estudo de caso sobre a reestruturação da gestão documental em uma empresa de distribuição de energia elétrica

São Luís

2023

ANNA KAROLLYNNE SILVEIRA DIAS

OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS: um estudo de caso sobre a reestruturação da gestão documental em uma empresa de distribuição de energia elétrica

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Aline Alvares Melo.

São Luís

2023

Dias, Anna Karollynne Silveira.

Otimização de Processos: um estudo de caso sobre a reestruturação da gestão documental em uma empresa de distribuição de energia elétrica. / Anna Karollynne Silveira Dias. – 2023.

30 f.

Orientadora: Aline Alvares Melo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Melhoria Contínua. 2. Otimização de Processos. 3. Gestão de Documentos. I. Melo, Aline Alvares. II. Título.

ANNA KAROLLYNNE SILVEIRA DIAS

OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS: um estudo de caso sobre a reestruturação da gestão documental em uma empresa de distribuição de energia elétrica

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 11/12/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Aline Alvares Melo (orientadora)

Dr^ª. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof^ª. Mayana Virginia Viégas Lima

Dr^ª. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira

Dr. em Ciências Sociais

Universidade Federal do Maranhão

Dedico o presente trabalho a minha mãe e ao meu avô, que sempre acreditaram no meu potencial. A minha graduação só foi possível graças a eles.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ser o meu guia durante todo o trabalho.

A minha família que esteve comigo durante todos os momentos difíceis e alegres da minha formação acadêmica.

Aos professores que estiveram comigo em minha caminhada, pois eles foram essenciais para a minha formação.

Em especial a Aline Melo, a minha orientadora, que me guiou com maestria em todas as etapas deste artigo.

Aos professores Hélio Matos e Mayana Lima, por me auxiliarem de forma exemplar na conclusão das minhas últimas disciplinas do curso.

E aos meus amigos, que estiveram sempre torcendo pelas minhas conquistas.

“A Qualidade reside no que se faz – aliás – em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso. ”

Júlio Lobos, 1991.

RESUMO

A constante busca pela excelência nas organizações é impulsionada por um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. Nesse cenário, a melhoria contínua se torna fundamental para otimizar processos. A pesquisa teve como objetivo analisar como as reestruturações realizadas na gestão documental de uma empresa de distribuição de energia elétrica podem vir a otimizar seus processos de trabalho, baseadas na concepção de melhoria contínua. Para isso, a metodologia adotada foi o estudo de caso e a coleta de dados foi realizada através da pesquisa documental, analisando relatórios, planilhas e normas da empresa. A abordagem qualitativa foi escolhida para compreender aspectos subjetivos das mudanças implementadas. Os resultados analisados indicam que, antes da reestruturação, a gestão de documentos enfrentava desafios relevantes, incluindo um grande número de documentos vencidos. A aplicação de ferramentas de qualidade foi adotada para enfrentar o problema, proporcionando melhorias significativas, como a redução nas etapas do fluxo de homologação, eliminação da necessidade de VPN para acesso externo, introdução de relatórios visuais e automatizados, prevenção do acúmulo de documentos vencidos e otimização dos processos. As considerações finais ressaltam a simplificação do processo, a redução de erros e o fortalecimento da conformidade normativa. O sucesso da implementação posiciona a empresa como exemplo de boas práticas em gestão de documentos, promovendo eficiência e otimização de processos. O estudo sugere a necessidade de pesquisas futuras que ampliem o escopo, considerando empresas de diversos setores para uma compreensão mais abrangente das estratégias de reestruturação documental e sua eficácia na otimização dos processos de trabalho.

Palavras-chave: Melhoria Contínua. Otimização de Processos. Gestão de Documentos. Gestão da Qualidade.

ABSTRACT

The constant pursuit of excellence in organizations is driven by a dynamic and competitive business environment. In this context, continuous improvement becomes crucial for optimizing processes. This research aimed to analyze how restructuring in the document management of an electric power distribution company could optimize its work processes, based on the concept of continuous improvement. The methodology involved a case study, with data collected through document research, examining reports, spreadsheets, and company norms. A qualitative approach was chosen to understand subjective aspects of the implemented changes. The analyzed results indicate that, before the restructuring, document management faced significant challenges, including a large number of overdue documents. Quality tools were applied to address the issue, resulting in significant improvements such as a reduction in homologation workflow stages, elimination of the need for VPN for external access, introduction of visual and automated reports, prevention of overdue document accumulation, and process optimization. The final considerations highlight process simplification, error reduction, and strengthened normative compliance. The successful implementation positions the company as an example of best practices in document management, promoting efficiency and process optimization. The study suggests the need for future research to broaden the scope, considering companies from various sectors for a more comprehensive understanding of document restructuring strategies and their effectiveness in optimizing work processes.

Keywords: Continuous Improvement. Process Optimization. Document Management. Quality Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas do Fluxo de Homologação antes da Reestruturação.....	18
Figura 2 – Quantidade de Documentos Vencidos por Área (07/21)	19
Figura 3 – Diagrama de Ishikawa.....	20
Quadro 1 – Plano de ação (5W2H).....	20
Figura 4 – Novo Fluxo de Homologação	22
Figura 5 – Quantidade de Documentos Vencidos (2021, 2022 e 2023).....	23
Figura 6 – Apuração do Indicador	23
Figura 7 – Execução do Plano de Ação	24
Figura 8 - Reuniões Quinzenais com Facilitadores.....	25
Figura 9 - Padronização e Disseminação de conhecimento.....	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Conceito de qualidade	11
2.2	Processos nas organizações	13
2.2.1	<i>Gestão por processos e melhoria contínua</i>	14
2.2.2	<i>Ferramentas para implantação da Melhoria Contínua dos Processos</i>	14
2.3	Padronização de processos e gestão de documentos	16
3	METODOLOGIA	17
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	17
4.1	A gestão documental em uma empresa de distribuição de energia elétrica.....	17
4.2	O contexto antes da reestruturação	18
4.3	A reestruturação	19
4.3.1	<i>Etapa 1: entendimento do problema</i>	20
4.3.2	<i>Etapa 2: execução do plano de ação</i>	21
4.3.3	<i>Etapas 3 e 4: checagem e ação</i>	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
	REFERÊNCIAS	27
	GLOSSÁRIO	30

OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS: um estudo de caso sobre a reestruturação da gestão documental em uma empresa de distribuição de energia elétrica

Anna Karolynne Silveira Dias*
Aline Álvares Melo†

Resumo: A constante busca pela excelência nas organizações é impulsionada por um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. Nesse cenário, a melhoria contínua se torna fundamental para otimizar processos. A pesquisa teve como objetivo analisar como as reestruturações realizadas na gestão documental de uma empresa de distribuição de energia elétrica podem vir a otimizar seus processos de trabalho, baseadas na concepção de melhoria contínua. Para isso, a metodologia adotada foi o estudo de caso e a coleta de dados foi realizada através da pesquisa documental, analisando relatórios, planilhas e normas da empresa. A abordagem qualitativa foi escolhida para compreender aspectos subjetivos das mudanças implementadas. Os resultados analisados indicam que, antes da reestruturação, a gestão de documentos enfrentava desafios relevantes, incluindo um grande número de documentos vencidos. A aplicação de ferramentas de qualidade foi adotada para enfrentar o problema, proporcionando melhorias significativas, como a redução nas etapas do fluxo de homologação, eliminação da necessidade de VPN para acesso externo, introdução de relatórios visuais e automatizados, prevenção do acúmulo de documentos vencidos e otimização dos processos. As considerações finais ressaltam a simplificação do processo, a redução de erros e o fortalecimento da conformidade normativa. O sucesso da implementação posiciona a empresa como exemplo de boas práticas em gestão de documentos, promovendo eficiência e otimização de processos. O estudo sugere a necessidade de pesquisas futuras que ampliem o escopo, considerando empresas de diversos setores para uma compreensão mais abrangente das estratégias de reestruturação documental e sua eficácia na otimização dos processos de trabalho.

Palavras-chave: Melhoria Contínua. Otimização de Processos. Gestão de Documentos. Gestão da Qualidade.

Abstract: The constant pursuit of excellence in organizations is driven by a dynamic and competitive business environment. In this context, continuous improvement becomes crucial for optimizing processes. This research aimed to analyze how restructuring in the document management of an electric power distribution company could optimize its work processes, based on the concept of continuous improvement. The methodology involved a case study, with data collected through document research, examining reports, spreadsheets, and company norms. A qualitative approach was chosen to understand subjective aspects of the implemented changes. The analyzed results indicate that, before the restructuring, document management faced significant challenges, including a large number of overdue documents. Quality tools were applied to address the issue, resulting in significant improvements such as a reduction in homologation workflow stages, elimination of the need for VPN for external access, introduction of visual and automated reports, prevention of overdue document accumulation, and process optimization. The final considerations highlight process simplification, error reduction, and strengthened normative compliance. The successful implementation positions the company as an example of best practices in document management, promoting efficiency and process optimization. The study suggests the need for future research to broaden the scope, considering companies from various sectors for a more comprehensive understanding of document restructuring strategies and their effectiveness in optimizing work processes.

Keywords: Continuous Improvement. Process Optimization. Document Management. Quality Management.

1 INTRODUÇÃO

A busca pela excelência é uma constante nas organizações, impulsionada por um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. Nesse contexto, a melhoria contínua torna-se uma abordagem essencial para alcançar a otimização de processos e a satisfação dos clientes. “Entender todos os processos de negócios em uma organização e direcionar ações na busca pela potencialização dos benefícios de um processo eficaz e eficiente contribui para uma melhor percepção de valores de produtos e serviços entregues aos clientes.” (ENOKI, 2006).

A padronização dos processos é responsável por criar uma visão única das tarefas, tornando-as uniformes, reduzindo custos, aumentando o padrão de qualidade e garantindo a

* Aluno(a) do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 27/11/2023, na cidade de São Luis/MA. Contato: karolynnedias_@hotmail.com;

† Professor(a) Orientador(a). Dr^a. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: aline.melo@ufma.br.

melhor maneira de executá-la. Padronizar as atividades organizacionais faz com que as operações sejam realizadas de forma mais produtiva, contribuindo para o atingimento das metas, além de facilitar a comunicação e percepção dos colaboradores. Chiavenato (2000) afirma que “a padronização conduz à simplificação na medida em que a uniformidade reduz a variabilidade e as exceções que complicam o processo.”

A prática de melhoria contínua está diretamente ligada a padronização e gestão documental das organizações devido a necessidade de informação e conhecimento para a realização das atividades, e para Teixeira e Aganette (2019), ter informações estruturadas e organizadas proporciona a gestão e recuperação de informações de forma simples e intuitiva. Atualmente, gerir informações de forma eficaz é considerado um dos pilares mais importantes no contexto organizacional, e segundo Santos e Damian (2020), isso é possível devido ao seu papel fundamental nos momentos de tomada de decisão, planejamento de ações e na própria realizadas das atividades cotidianas, fazendo parte do dia a dia empresarial.

Diante desse contexto, surge a indagação sobre como as reestruturações realizadas na gestão documental de uma empresa de distribuição de energia elétrica podem vir a otimizar seus processos de trabalho, baseadas na concepção de melhoria contínua?

Assim, o artigo tem como objetivo geral analisar como as reestruturações realizadas na gestão documental de uma empresa de distribuição de energia elétrica podem vir a otimizar seus processos de trabalho, baseadas na concepção de melhoria contínua. São apresentados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever os cenários anteriores e posteriores a reestruturação da gestão de documentos
- Descrever as etapas realizadas na reestruturação da gestão de documentos através da utilização das ferramentas de qualidade
- Identificar mudanças significativas para a realização da gestão de documentos da companhia

Este artigo encontra-se dividido em cinco capítulos, nomeadamente Introdução, Metodologia, Referencial Teórico, Resultados e Discussões e as Considerações Finais. O primeiro capítulo aborda de forma clara o tema do trabalho, apresentando de forma macro a sua estrutura. A abordagem teórica do estudo se dá no segundo capítulo, onde são apresentados os conceitos de qualidade, a visão dos processos nas organizações bem como as ferramentas utilizadas para a melhoria contínua, e a padronização dos processos ligada a gestão documental nas empresas. A partir da contextualização do ambiente organizacional e dos aspectos referentes a gestão de normativos da empresa, os resultados obtidos através da pesquisa foram apresentados no terceiro capítulo. Por fim, o quarto capítulo traz o encerramento da pesquisa, apresentando as Considerações Finais sobre o seu resultado e as percepções da pesquisadora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de qualidade

A palavra Qualidade vem do latim *qualitate*, e seu conceito é considerado subjetivo. Segundo o dicionário Aurélio (2008, p.669), o termo Qualidade significa “propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, que as distingue das outras e lhes determinam a natureza. Superioridade, excelência de alguém ou de algo.” Em relação aos produtos e serviços, a Qualidade está no valor agregado, no diferencial do produto e se o mesmo atingiu as exigências de seus consumidores. Ou seja, todas as etapas (processos) dentro de uma tarefa específica são importantes. Se forem desenvolvidas visando um alto padrão de qualidade, o resultado final será um produto ou serviço de qualidade, com valor agregado.

Qualidade tem a ver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final advirá naturalmente. A Qualidade reside no que se faz – aliás – em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso. (LOBOS, 1991, p.14).

Os conceitos de Qualidade não são recentes. Na Idade Média, os artesãos tinham o controle completo sobre o processo produtivo dos produtos comercializados. A Divisão do Trabalho não existia, por isso eles fiscalizavam todas as etapas de produção. Com o aumento da demanda e dos concorrentes locais, os comerciantes passaram a se preocupar em oferecer produtos melhores aos seus compradores, com foco no produto final, não no processo. Assim surgiu a primeira denotação do que viria ser a Qualidade.

Com o advento da Revolução Industrial e a criação da máquina a vapor, houve a substituição da produção artesanal pela maquinofatura, surgindo assim a necessidade de melhorar a produtividade nos processos de produção, além das mudanças nas relações de trabalho e alterações significativas nos padrões de consumo da sociedade. O trabalho customizado foi substituído pela padronização, onde cada trabalhador era responsável por uma etapa do processo. Assim surge a divisão do trabalho. Os homens eram severamente fiscalizados pelo supervisor de produção, que verificava e buscava manter altos padrões de produtividade e qualidade. Com salários baixíssimos e carga horária de até 18 horas, as condições de trabalho eram precárias.

A produção tornou-se cada vez mais parcelada, passando cada trabalhador a realizar apenas uma parte do processo. O patrão e seus representantes mais próximos articulavam racionalmente a produção, visando a uma maior produção, com custos mais baixos. (...) O resultado foi uma verdadeira alienação do trabalhador em relação ao seu trabalho, cada vez mais afastado do produto final do seu esforço. Ou seja, o trabalhador perdeu totalmente a visão do processo de produção como um todo, tendo conhecimento apenas do seu serviço individualizado. (COLLYER, 2015).

O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, junto com a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações foram fatores cruciais no desenvolvimento do que ficou conhecido como Administração Científica ou Taylorismo. Esse modelo, criado por Frederick Taylor, baseava-se na produção crescente e maior racionalização do trabalho operário. Chiavenato (2000), ressalta que “a organização racional do trabalho se fundamenta na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador”.

A busca pela qualidade alavancou com o aumento da produção. Porém a inspeção de cada peça a fim de verificar o nível de qualidade começa a se tornar um problema para as empresas, diante da produção acelerada. Corrêa (2019) afirma que, em meados dos anos 20, “iniciou-se um esforço no desenvolvimento de técnicas estatísticas que fossem capazes de realizar o acompanhamento de processos e que dessem suporte para a determinação do tamanho das amostras consideradas representativas dentro de um universo de unidades produzidas.” A inspeção de qualidade sai das peças para os processos, com foco em amostragem.

A técnica de inspeção por amostragem é extremamente interessante pela redução de custos que traz em relação à inspeção em massa, contudo, se não aplicada de forma correta, pode causar grandes prejuízos materiais e imateriais para a empresa fabricante. Um dos pioneiros da aplicação da estatística ao controle de qualidade foi Walter A. Shewhart, em 1924, que preparou o primeiro rascunho do que viria a ser conhecido como “carta de controle” (...). Entretanto, a grande expansão desta era da qualidade se deu com o advento da Segunda Grande Guerra. (CORRÊA, 2019).

No período após a 2ª Guerra, Taiichi Ohno, engenheiro japonês desenvolveu uma nova forma de organização da produção devido à escassez de recursos e de espaço. Alves (2005), afirma que:

O Toyotismo é a ideologia orgânica da produção capitalista, que tende a colocar novas determinações nas formas de ser da produção e reprodução social. O mundo do trabalho, com destaque para os seus polos mais dinâmicos de acumulação de valor e de base técnica mais desenvolvida, tende a incorporar o espírito do Toyotismo. (ALVES, 2005).

O Sistema Toyota de Produção prezava pela Qualidade Total imediata (“zero defeito”), ou seja, a eliminação de qualquer tipo de desperdício desde a origem do processo de produção. O modelo tem como base a produção flexível, que varia de acordo com a necessidade do consumidor. Essa vertente ficou conhecida como “Just in Time”, a produção inicia exatamente no momento em que o pedido foi realizado. O modelo japonês defendia a produção enxuta, substituição da inspeção peça a peça pela verificação do processo como um todo, melhoria contínua, eliminação do desperdício, mão de obra qualificada e trabalho em equipe.

Os princípios de Qualidade tornam-se alicerce das organizações e o foco nos processos já podiam ser facilmente visualizados. A análise dos processos junto a tecnologia desencadeou o que hoje é conhecido como Gestão por Processos.

O papel de destaque dado ao gerenciamento de processos na cultura corporativa japonesa garantiu que, em diversas ocasiões, muitas empresas daquele país tenham desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização. (GONÇALVES, 2000, p.13).

2.2 Processos nas organizações

O surgimento da Era da Informação foi provocado por diversas transformações digitais enfrentadas a partir da metade do século XX. A globalização e os avanços tecnológicos em conjunto permitiram que os consumidores tivessem acesso a diversas opções de produtos e serviços. Com o aumento da competitividade, oferecer ao consumidor somente o produto em si, “cru”, não é mais um atrativo. Os clientes têm buscado por experiências, sensações de exclusividade. A partir disso, o termo agregar valor tem se destacado e alto padrão de qualidade aliado à inovação, tem sido a preferência do mercado.

Nesse sentido, definir e estruturar as atividades que geram valor ao cliente (que pode ser interno ou externo), auxiliam no aumento da produtividade e eficiência no âmbito organizacional, tornando mais fácil a identificação de possíveis melhorias. “A empresa que se atenta a esse importante aspecto do negócio consegue otimizar seus fluxos de trabalho, potencializar seus ganhos financeiros e tomar decisões mais ágeis e assertivas.” (SILVA, 2022).

Um conjunto de atividades, mais conhecidas nas organizações como processo, têm o objetivo de transformar entradas em saídas, ou seja, são uma sequência lógica de tarefas com o intuito de agregar valor ao cliente a partir de um produto ou serviço. Para Davenport (1994, p. 55), processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas, assim tornando-se uma estrutura para ação.

Rotondaro (2006, p. 212), diz que o “foco em processo significa que o ótimo de todos prevalecerá sobre o ótimo da parte, uma vez que o mais importante é o resultado do processo e não apenas da tarefa individual.” A visão do todo favorece o desempenho das organizações, facilitando a comunicação e disseminação do conhecimento para todos os colaboradores,

assim há um entendimento mais assertivo de todos os envolvidos e foco na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

2.2.1 *Gestão por processos e melhoria contínua*

A estrutura organizacional clássica tinha como foco as funções, com diversos níveis hierárquicos, limitando o alcance de um bom padrão de resultados. Gonçalves (2000), afirmou que “abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação.” Essa mudança foi responsável por elevar os conceitos de melhoria contínua da gestão da qualidade dentro das empresas.

Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras), maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia. (GONÇALVES, 2000, p.15).

Hammer e Champy (1994) reforçam que a mudança da gestão tradicional para a gestão por processos foi efetiva, afirmando que estes são o “Clark Kent” dos conceitos de negócios, pois em um primeiro momento, aparentam ser humildes e despretensiosos, mas na verdade são muito poderosos. “Por meio dos processos, a meta abstrata de pôr os clientes em primeiro lugar transforma-se em consequências práticas. Sem processos, as empresas afundam na espiral do caos e dos conflitos internos.” (HAMMER; CHAMPY,, 1994)

A partir dessa visão, é possível compreender facilmente que a “organização é um mar de processos, em contínua execução pelas pessoas que compõem sua força de trabalho” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011). As atividades estão relacionadas, interagindo entre si. Muitas vezes, uma entrada pode estar direcionada a várias atividades diferentes nas etapas de execução. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é a chave para atender as necessidades dos clientes, se distanciando da estrutura hierárquica clássica.

Nesse sentido, as organizações que conhecem os seus processos de ponta a ponta são capazes de identificar oportunidades de melhoria, a fim de manter o procedimento contínuo, otimizado e melhor executado. “A melhoria contínua dos processos tem como objetivo criar parâmetros de otimização para produtos, serviços e processos de uma organização, a fim de agregar maior valor ao trabalho feito e ao produto e serviço que é oferecido.” (MEINCHEIM, 2023).

2.2.2 *Ferramentas para implantação da Melhoria Contínua dos Processos*

A Melhoria Contínua dos Processos tem o papel fundamental de tornar uma organização mais otimizada e sem desperdícios, tendo como principal objetivo “permitir que a empresa desempenhe suas atividades sempre da melhor maneira possível, gerando maior valor para o cliente final.” (RABELLO, 2023). Para Edwards Deming (1982), considerado pai do controle de qualidade nos processos produtivos, aprimorar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviços resulta em aumento da qualidade, produtividade e redução de custos.

Rabello (2023) afirma que existem inúmeras vantagens ao implementar a melhoria de processos nas organizações, como maior incentivo ao trabalho em equipe, aumento da produtividade e eficiência, redução de custos, melhoria da qualidade e melhor gestão de riscos. Não existe um método rígido para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais. Cada empresa possui a sua cultura, o seu modo de existir, ou estão em estágios diferentes de desenvolvimento. No entanto, existem ferramentas que, se utilizadas em conjunto, promovem uma visão sistêmica dos processos e, conseqüentemente, a melhoria contínua da gestão.

O Ciclo PDCA surge como uma ferramenta de auxílio a execução das estratégias traçadas para a melhoria contínua de suas atividades. Esse método foi desenvolvido no Japão pelo Walter Andrew Shehart (1891-1967) e sendo aplicado nas organizações pelo William Edwards Deming (1900-1993). No Brasil, o ciclo vem sendo difundido pelo Vicente Falconi. Bassan (2018) afirma que o método tem como base organizar o pensamento analítico no planejamento, execução e verificação dos resultados de uma ação, ou seja, é bastante aplicado na resolução de problemas organizacionais. “Geralmente, esses problemas também já sofreram diversas tentativas falhas de solução. Dessa forma, suas finalidades são acelerar e aperfeiçoar as atividades de uma empresa, por meio da identificação dos problemas, de suas causas e das possíveis soluções.” (RABELLO, 2023).

Esse método é realizado através de quatro etapas: a primeira é o P – Plan (Planejamento), onde é possível identificar, observar e analisar o problema. Para auxiliar neste primeiro momento, pode-se utilizar a Folha de Verificação, ferramenta de qualidade que, segundo Pedra (2023), possibilita a observação, questionamento e uma visão clara dos problemas relacionados aos processos. Além disso, é importante propor uma solução (plano de ação), que pode ser realizada através da ferramenta 5W2H. Para Rabello (2023), através da ferramenta é possível planejar com mais clareza as ações que serão executadas. A metodologia define o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto irá custar. “Ela é uma metodologia simples, porém poderosa, que auxilia na definição clara de objetivos, responsabilidades e prazos, o que é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento.” (RABELLO, 2023).

Analisar e realizar um levantamento das possíveis causas desse problema é importante para poder definir qual caminho a empresa deverá seguir para solucionar o entrave. Para auxiliar na conclusão desta primeira etapa do ciclo, é possível utilizar o Diagrama de Ishikawa, mais conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe. Desenvolvido pelo Kaoru Ishikawa em meados da década de 40, o diagrama, segundo Pinho (2023), tem por finalidade ajudar na identificação das causas raízes de um problema, permitindo a visualização das relações entre diferentes fatores que podem estar contribuindo para o problema de um determinado processo.

A segunda etapa é o D – Do (Execução), onde tudo o que foi planejado será posto em prática. “É a fase de realização das atividades que foram planejadas” (BASSAN, 2018). É de suma importância que tudo o que foi planejado seja executado, então, é necessário acompanhar de forma minuciosa cada ação sendo realizada. A terceira etapa é o C – Check (Controle). Segundo Bassan (2018), as verificações e controles são fundamentais para a observação e análise dos resultados das ações. Por isso, é necessário a realização de testes, simulações, coletas de dados, entre outros. A folha de verificação pode auxiliar na conclusão desta etapa, e pode ser realizada em paralelo com a execução do plano de ação elaborado.

Já a última etapa do ciclo é o A – Act (Agir), onde ocorre a padronização das ações bem-sucedidas, a verificação de possíveis anomalias e a conclusão do ciclo. Caso os resultados não tenham sido alcançados, é necessário executar novamente o método para que as anomalias sejam tratadas. “Por vezes, nem tudo o que planejamento obteve o resultado esperado. Então, neste caso, é preciso tomar ações corretivas, voltar a fase do planejamento e revisá-la.” (BASSAN, 2018).

O ciclo PDCA deve ser executado quantas vezes for necessário na gestão estratégica das empresas. Rabello (2023) afirma que o método deve ser usado de forma preventiva e contínua, pois “auxilia na identificação de possíveis melhorias nos processos, evita tomada de decisões impulsivas tomadas pela equipe e desperdícios de recursos, além de priorizar a medição de dados e resultados essenciais para o bom gerenciamento.”

2.3 Padronização de processos e gestão de documentos

Atualmente, a informação é considerada um dos pilares mais importantes dentro das organizações. Para Santos e Damian (2020), essa importância se dá devido à sua função primordial de auxiliar na tomada de decisão, no planejamento de ações, na realização de tarefas diárias de uma organização, bem como na constituição de práticas e evidências que representam o cotidiano das empresas. A prática de melhoria contínua dos processos está diretamente ligada a gestão documental das organizações devido a necessidade de informação e conhecimento para a realização das atividades do dia a dia empresarial.

É fato que todas as organizações necessitam de algum tipo de informação ou conhecimento para que seus processos de negócio e respectivas atividades de trabalho sejam realizadas de forma eficiente, sejam essas simples rotinas ou complexas tomadas de decisão. Dessa forma, a demanda por informações estruturadas e organizadas de forma a proporcionar a gestão e recuperação de informações de forma simples e intuitiva é constante também no universo corporativo. (TEIXEIRA; AGANETTE, 2019, p. 34).

No cotidiano das organizações, existem diversas atividades realizadas ao longo do dia, feitas por uma grande quantidade de pessoas. A padronização de processos existe para organizar todas essas atividades, a fim de formalizar qual o melhor modelo a ser seguido para que determinada tarefa seja realizada. Segundo Sestream (2021), na padronização, procedimentos operacionais são elaborados para descreverem como determinada atividade deve ser executada, permitindo que o processo seja executado da mesma maneira todas as vezes, reduzindo assim a ocorrência de falhas operacionais de maneira mais eficiente.

Formighieri (2022) define que a padronização é realizada através da priorização e mapeamento dos processos críticos, tornando possível conhecer e descrever as atividades de ponta a ponta; a elaboração e controle dos documentos a fim de detalhar cada etapa do processo; realização de treinamentos das equipes executoras as tarefas padronizadas e revisão/atualização dos documentos sempre que houver necessidade.

Gerenciar de forma eficiente todas as informações coletadas através da padronização dos processos é imprescindível para qualquer empresa. Segundo Borges (2023), a gestão de documentos “é uma parte crítica da administração de uma companhia, pois permite a preservação de dados importantes, aumenta a eficiência, melhora a produtividade (...) e proporciona uma base sólida para tomadas de decisões informadas.”. Ou seja, o principal objetivo de documentar e realizar uma boa gestão desses arquivos é facilitar o desempenho das tarefas que foram descritas, a fim de que sejam executadas da melhor forma possível, de maneira constante e eficiente.

Melo (2022), afirma que ao padronizar suas atividades criando documentações e realizando a sua gestão de forma assertiva, a organização tem maior segurança e agilidade na realização de seus processos, redução de desperdícios e retrabalho, além de garantir a continuidade do trabalho pois as informações para a execução das tarefas não serão perdidas caso ocorra qualquer entrave com o colaborador responsável pelo processo.

Além disso, o Sistema de Gestão da Qualidade, norteado pela ABNT têm como um de seus itens mais importantes o requisito de informação documentada, que define de que forma outros procedimentos devem ser elaborados e armazenados, seguindo suas orientações. A norma 9001 reitera que “para controle de informação documentada, a organização deve abordar as seguintes atividades, como aplicável: distribuição, acesso, recuperação e uso; armazenamento e preservação (...); controle de alterações (...) e retenção e disposição. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015, p. 10).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho constitui-se uma pesquisa de abordagem descritiva, visando detalhar o contexto da gestão de documentos da empresa, o panorama anterior à reestruturação e as etapas que nortearam a execução dessa reformulação, em conjunto com a adoção de ferramentas de qualidade e as consequências dessa reformulação. Segundo Gil (2002, p. 42), pesquisas descritivas têm como principal objetivo a apresentação das características de uma população ou fenômeno específico ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. Wiethorn (2021) reforça que ela se dedica a entender e analisar o “como” de uma situação, sem se importar tanto com o “porquê” dela.

Para esta pesquisa foi utilizado o estudo de caso em uma empresa de distribuição de energia elétrica, buscando uma análise mais detalhada sobre a realização do processo de reestruturação da gestão de documentos, com duração de cerca de 2 anos (2021 até 2023). Conforme a conceituação fornecida por Gil (2002, p. 54) esse tipo de estudo é caracterizado por sua profundidade, investigando um ou mais objetos, buscando proporcionar um conhecimento amplo e detalhado sobre o que está sendo analisado.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, através de publicações conservadas em arquivos de uso restrito da empresa estudada, tais como: relatórios, planilhas, apresentações, e-mails da pesquisadora, normas e dados do sistema utilizado para gerir os documentos da companhia. Esse tipo de pesquisa constitui uma fonte rica e estável de dados, além dos custos reduzidos (GIL, 2002, p. 46). Para a realização da coleta de dados, foi necessário o preenchimento do requerimento de autorização de trabalhos acadêmicos da empresa, devidamente assinada pelo gerente da área a qual os dados pertencem e diretor da área de gente e gestão.

A pesquisa foi desenvolvida por intermédio de uma abordagem qualitativa a fim de entender aspectos mais subjetivos, como comportamentos, ideias e pontos de vista (MATHIAS, 2022), utilizando-se de uma leitura crítica das etapas desenvolvidas na reestruturação e as análises dos resultados obtidos após as etapas. A pesquisa qualitativa é apresentada em forma de relatórios aprofundados, destacando os aspectos mais relevantes encontrados durante a pesquisa. (D'ANGELO, 2023).

Através dessa abordagem metodológica, o estudo tem como objetivo aprofundar a compreensão acerca de como as reestruturações implementadas na gestão de documentos de uma empresa podem impactar na otimização de seus processos. Essa reformulação é baseada na aplicação de ferramentas voltadas para a gestão da qualidade e melhoria contínua. Dessa maneira, a pesquisa procura não apenas analisar as mudanças na gestão documental, mas também destacar como a integração de métodos relacionados à melhoria contínua podem desempenhar um papel importante nessa gestão e nos processos de trabalho da organização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 A gestão documental em uma empresa de distribuição de energia elétrica

A empresa abordada nesse estudo trata-se de uma holding, que controla as distribuidoras de Energia Elétrica em diversos estados do país, além de atuar fortemente no setor de transmissão, comercialização, telecomunicação, serviços e saneamento. “Garantir a excelência na gestão de ativos, com qualidade e rentabilidade, contribuindo para o contínuo crescimento do negócio e desenvolvimento social” é a sua Missão. Já seus Valores são descritos como: foco em Gente, ênfase na meritocracia, ética e sustentabilidade, segurança, alocação eficiente para capital, obstinação pelo lucro e transparência.

A Gestão dos Documentos da organização estudada é realizada pela Executiva de Qualidade e Projetos, seguindo as orientações expressas na norma 9001, que ratifica: “O sistema de gestão da qualidade da organização deve incluir: informação documentada requerida por esta Norma; informação documentada determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão da qualidade” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015, p. 10).

Os documentos da companhia são conhecidos como Instrumentos Normativos e podem ser divididos em Políticas (POLs), Manuais (MNs), Normas de Procedimentos (NPs), Normas Técnicas (NTs), Procedimentos Operacionais Padrão (POP), Instruções de Trabalho (IT), Especificações Técnicas (ETs) e Registros (REs). São utilizados como regras e orientações, de forma a assegurar que os processos e serviços estejam em conformidade com seus propósitos de uso. Todos os normativos têm validade definida a partir da data de sua publicação e devem ser atualizados antes da data de vencimento. Caso a área não faça mais uso do normativo em questão, é necessário que a mesma solicite o seu cancelamento.

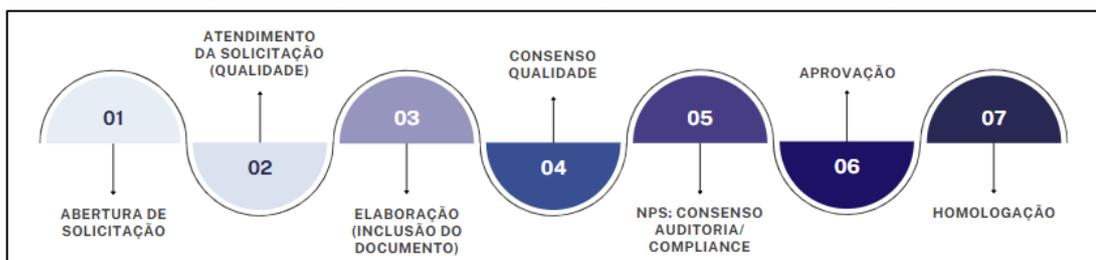
A empresa realiza a gestão de seus normativos através da plataforma online SE SUITE, mais conhecida como Sistema de Padronização. Através dela, é possível extrair relatórios importantes para gerir e controlar de forma mais eficiente todos os documentos, acompanhar o seu fluxo de homologação, além de realizar o controle sobre o tempo necessário para que cada documento seja atualizado (controle de documentos prestes a vencer).

Além de gerir o Sistema de Padronização, os colaboradores da Qualidade são responsáveis por entrar em contato com as áreas para realizar as tratativas dos documentos que estão próximos de seu vencimento e fazem parte de uma das etapas de disponibilização dos normativos, denominada Consenso. Também são responsáveis por conceder acesso aos colaboradores em geral, permitindo a visualização, alteração e downloads dos normativos, realizam todas as configurações necessárias para o uso adequado da ferramenta, além de verificar possíveis erros relatados pelos colaboradores em algum documento disponível.

4.2 O contexto antes da reestruturação

A Gestão de Instrumentos Normativos da companhia, até meados de 2021, era realizada de forma pouco eficiente. Um dos maiores gargalos identificados se tratava do fluxo de homologação, que consistia em sete etapas, resumidas na figura 1. A área de Qualidade participava em três momentos: o atendimento da solicitação que o facilitador realizava para disponibilizar ou atualizar um documento, o consenso onde verificava se os normativos estavam de acordo com os padrões e a última checagem no documento, denominada homologação. O facilitador só era capaz de incluir o documento novo ou revisado na terceira etapa do fluxo, e a quantidade de telas exibidas para o preenchimento de informações era alarmante.

Figura 1 – Etapas do Fluxo de Homologação antes da Reestruturação



Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

A extração de relatórios básicos para qualquer gestão de documentos era realizada de forma manual. O sistema era capaz de exportar alguns tipos de planilha e uma delas continha as informações gerais dos documentos, como nome, número de revisão, data de homologação e status no sistema, ou seja, se estava homologado, em revisão ou em sua emissão inicial. Esse arquivo era utilizado para controles internos como: quantidade de documentos que eram atendidos, quantas homologações eram realizadas por mês/ano, a quantidade de documentos vencidos, etc. Todo relatório gerado estava a mercê de erros humanos, e esses erros aconteciam com frequência.

A partir da utilização dessa planilha, notou-se que o número de documentos vencidos no sistema era significativo. Até o ano de 2021, os documentos fora do prazo de validade não eram tratados da forma correta. Em julho do mesmo ano, foram encontrados cerca de 224 normativos vencidos, sem nenhuma tratativa, como é possível verificar na figura 2, retirada de uma das planilhas em que o controle dos documentos era realizado.

Figura 2 – Quantidade de Documentos Vencidos por Área (07/21)

Área	TOTAL
OPERAÇÃO	74
Relacionamento com o Cliente	26
Facilites e Folha	16
Planejamento	13
SERV.TEC.COMERCIAS	12
Reg. Serv.Tec. Comerciais Centro	11
Compras e Contratação	10
Receita	10
Operações Financeiras	8
Recuperação e Energia	7
CENTRO DE OPERAÇÕES	5
Tecnologia da Informação e Tel	5
GENTE E GESTÃO	4
Normas e Padrões Normas, Qualidade e Desenv	4
Relações Trabalhistas	4
Engenharia	3
RELACIONAM.CLIENTE NORTE	3
AUDITORIA	2
Saúde e Qualidade de Vida	2
Segurança do Trabalho	2
ESTRATÉGIA FINANCEIRA	1
Organização, Remuneração e Bem	1
REGULAÇÃO E MERCADO	1
Total	224

Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

Sem o devido controle de seus normativos vencidos, a empresa estava fora dos padrões estabelecidos pela ISO 9001, podendo estar sujeita a Não Conformidade e perder a sua certificação. Os gestores e analistas da área de Qualidade e Projetos, ao verificar todas as oportunidades de melhorias descritas acima, iniciaram as tratativas a fim de reestruturar a gestão de documentos realizada pela companhia.

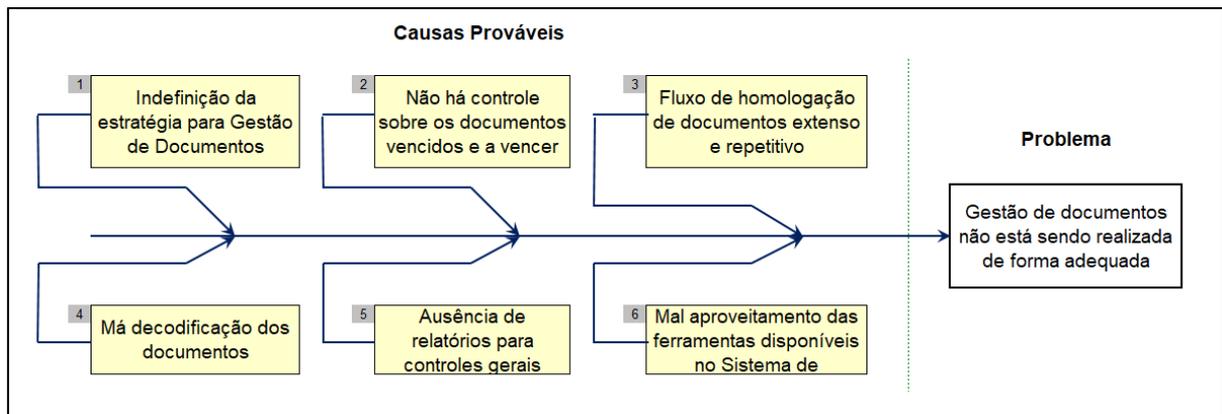
4.3 A reestruturação

Diante da identificação de um problema, tornou-se necessário a utilização de ferramentas de Qualidade, a fim de corrigir os desvios encontrados e manter a melhoria contínua do processo. O Ciclo PDCA é uma ferramenta bastante utilizada na companhia, integrando-se ao seu modelo de gestão, “oferecendo uma metodologia sistemática e estruturada para identificar problemas, investigá-los, desenvolver soluções e monitorar resultados.” (RABELLO, 2023).

4.3.1 Etapa 1: entendimento do problema

A detecção do problema teve início em 2021, quando foram identificados 224 documentos vencidos no sistema. No início de 2022, a área de Qualidade iniciou a primeira etapa do Ciclo PDCA, o planejamento. As primeiras reuniões visaram a centralização do problema e identificação de suas possíveis causas. Conforme ilustrado na figura 3, o Diagrama de Ishikawa foi utilizado para orientar a equipe nesse estágio inicial, pois “apresenta visualmente e graficamente as causas potenciais dos problemas (...). Este diagrama é uma ferramenta que contribui para a melhoria contínua dos produtos e processos, reunindo as equipes de trabalho e impulsionando debates mais completos (...).” (BASSAN, 2018).

Figura 3 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: empresa analisada nesta pesquisa (2022).

A partir dessa definição, é necessário elaborar o plano de ação, a fim de buscar soluções para as causas encontradas. A empresa optou por utilizar o 5W2H como ferramenta nessa fase, permitindo “investigar e definir as principais questões que envolvem o processo de elaboração os planos de ações e definição das responsabilidades, gerando uma visão estruturada e planejada, assim como auxiliando no monitoramento da realização destas ações.” (BASSAN, 2018). O Quadro 1 ilustra o plano de ação desenvolvido.

Quadro 1 – Plano de ação (5W2H)

Diagrama de Ishikawa	Plano de Ação						
	O que?	Porque?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?	Quanto?
Indefinição da estratégia para Gestão de Documentos	Definir estratégia para Gestão Documental	Melhorar a Gestão Documental do Grupo	Online, via Microsoft Teams	Maió/22 até Fev/23	Analistas, Executivo e Gerente da área de Gestão da Qualidade	Estudando a situação atual do processo; levantando informações sobre a rotina; elaborando planilha de acompanhamento e determinando rotina de acompanhamento	R\$ 0
Não há controle sobre os documentos vencidos e a vencer	Criar indicador de Gestão de Documentos para documentos a vencer	Manter os documentos sempre atualizados	Online, via Microsoft Teams	Fev/23	Analistas, Executivo e Gerente da área de Gestão da Qualidade	Definindo fórmula de cálculo para a realização das tratativas de documentos prestes a vencer	R\$ 0
	Realizar tratativas juntos as áreas dos documentos vencidos	Manter os documentos sempre atualizados	Online, via E-mail e Teams	Ago/21 até Nov/23	Analistas e Assistentes da área de Gestão da Qualidade	Enviando e-mails e marcando reuniões a fim de entender se o documento em questão ainda é utilizado pela área; fazendo alinhamento sobre a atualização dos	R\$ 0

						documentos que ainda serão utilizados pelas áreas.	
Fluxo de homologação de documentos extenso e repetitivo	Reduzir o Fluxo de Homologação de Documentos	Simplificar o processo de Homologação	Sistema de Padronização (SE SUITE)	Maio/23 até Set/23	Analistas e Assistentes da área de Gestão da Qualidade	Realizando reuniões junto a Soft Expert a fim de entender o que pode ser melhorado; adequando o sistema ao que foi alinhado junto ao fornecedor	R\$ 0
Má decodificação dos documentos	Redecodificar todos os documentos do Grupo	Melhorar a visualização dos documentos no Sistema de Padronização	Sistema de Padronização (SE SUITE)	Nov/22 até Fev/23	Soft Expert	Alterando os identificadores dos documentos	*
Ausência de relatórios para controles gerais	Criar relatórios para acompanhamentos gerais	Manter o controle sobre os atendimentos realizados no Sistema de Padronização	Sistema de Padronização (SE SUITE)	Nov/22 até Jul/23	Soft Expert	Criando portais com visões de quantidade de documentos homologados por mês, quantidade de documentos vencidos e prestes a vencer, planilhas com identificador novo e antigo dos documentos; visões por áreas, etc.	*
Mal aproveitamento das ferramentas disponíveis no Sistema de Padronização	Solicitar junto a empresa responsável pelo sistema de padronização, a implementação de melhorias e atualizações	Melhorar a Gestão Documental realizada no Sistema de Padronização	Sistema de Padronização (SE SUITE)	Início: maio/22	Analistas, Executivo e Gerente da área de Gestão da Qualidade	Entrando em contato com a Soft Expert; marcando reuniões de alinhamento; entendendo a necessidade da migração do sistema para a nuvem.	**

Fonte: empresa analisada nesta pesquisa (2022).

É possível perceber que diversas ações do plano seriam realizadas em um mesmo local, como o Sistema de Padronização, por exemplo. Devido a isso, a Qualidade optou por dividi-lo em três etapas para facilitar a sua execução. Com o plano estabelecido, a companhia de fato deu início à implementação de todas as ações necessárias.

4.3.2 Etapa 2: execução do plano de ação

A execução do plano de ação é a segunda etapa do Ciclo PDCA e foi dividida em 3 partes: Sistema de Padronização, Fluxo de Homologação e Vencimento de Documentos. A primeira parte da execução teve como foco principal o Sistema de Padronização, pois é ferramenta utilizada na gestão de documentos da empresa. Após análise e acompanhamento do processo pela fornecedora do sistema junto à equipe de Qualidade, iniciou-se a implementação das mudanças. A busca por documentos, antes realizadas somente através do organograma da empresa foi substituída por pastas divididas pelo tipo de instrumento normativo e diversos filtros de pesquisa, onde o colaborador consegue consultar através do nome, identificador, área, situação do documento (em revisão ou homologado).

Mediante as necessidades da área da Qualidade para realizar o controle dos documentos, o fornecedor da plataforma demonstrou que ela era capaz de produzir relatórios de forma visual e automatizada através de Dashboards, denominados Portais. A implementação dessa ferramenta trouxe benefícios da Gestão de Documentos como um todo e segundo Luchetti (2020), através dos relatórios é possível identificar eventuais problemas,

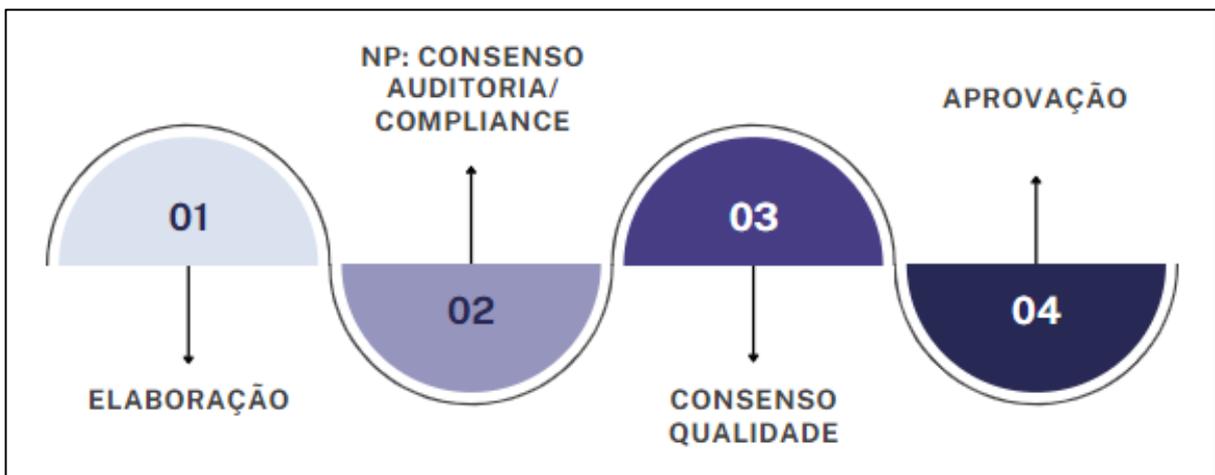
‡ Os dados referentes aos valores utilizados em algumas atividades do plano de ação não podem ser divulgados devido à restrição solicitada pela empresa analisada nesta pesquisa.

corrigi-los e manter as informações importantes sempre atualizadas. Todos os portais criados são interativos, e os colaboradores podem utilizar filtros de pesquisa para visualizar o que desejar, como os documentos de sua gerência, por exemplo, ou os que estão próximos do seu vencimento.

Além disso, foi identificada a necessidade da migração do sistema para nuvem devido aos problemas constantes de acesso fora da sede da companhia e as atualizações de versões, que não aconteciam de forma linear. Segundo a Algar Telecom (2022), uma solução de nuvem é um dos locais mais seguros para armazenar dados corporativos, além de possibilitar o fácil acesso a plataforma. Após a migração, houve a eliminação da necessidade de VPN para acesso fora da empresa, redução de conflitos operacionais, suporte direto pela empresa fornecedora em caso de detecção de quaisquer problemas e atualizações de versões de forma automática quando estiverem disponíveis.

A segunda parte da execução do plano de ação se deu através da reformulação do Fluxo de Homologação dos normativos. Para Cruz (2018), “processos produtivos desorganizados dificilmente são eficientes. Processos eficientes são aqueles melhorados continuamente.” A partir do mapeamento da atividade, os gargalos foram identificados e a equipe de Qualidade realizou inúmeros testes para otimizar o processo e ao final, o novo fluxo foi implementado na companhia, como mostrado na figura 4. Houve uma redução de 43% em suas etapas, simplificação das telas de preenchimento de informações, e a aprovação pelos gestores se torna a última etapa, substituindo a fase de homologação realizada pela Qualidade, que agora só participa do Consenso.

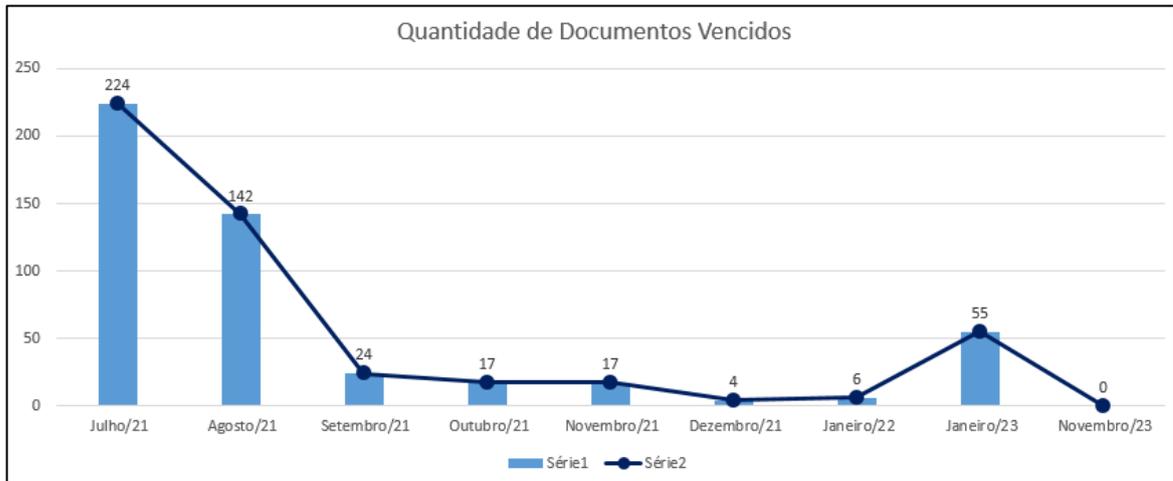
Figura 4 – Novo Fluxo de Homologação



Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

No que se refere a validade, terceira parte da execução do plano de ação, os 224 documentos vencidos em 2021 foram tratados durante o ano, até janeiro de 2022, como mostrado na figura 5. Após as tratativas, a área de Qualidade observou um novo acúmulo de vencimentos durante o ano. Devido a isso, a equipe optou por criar o Indicador de Gestão de Documentos, com a finalidade de manter todos os normativos atualizados no sistema de padronização.

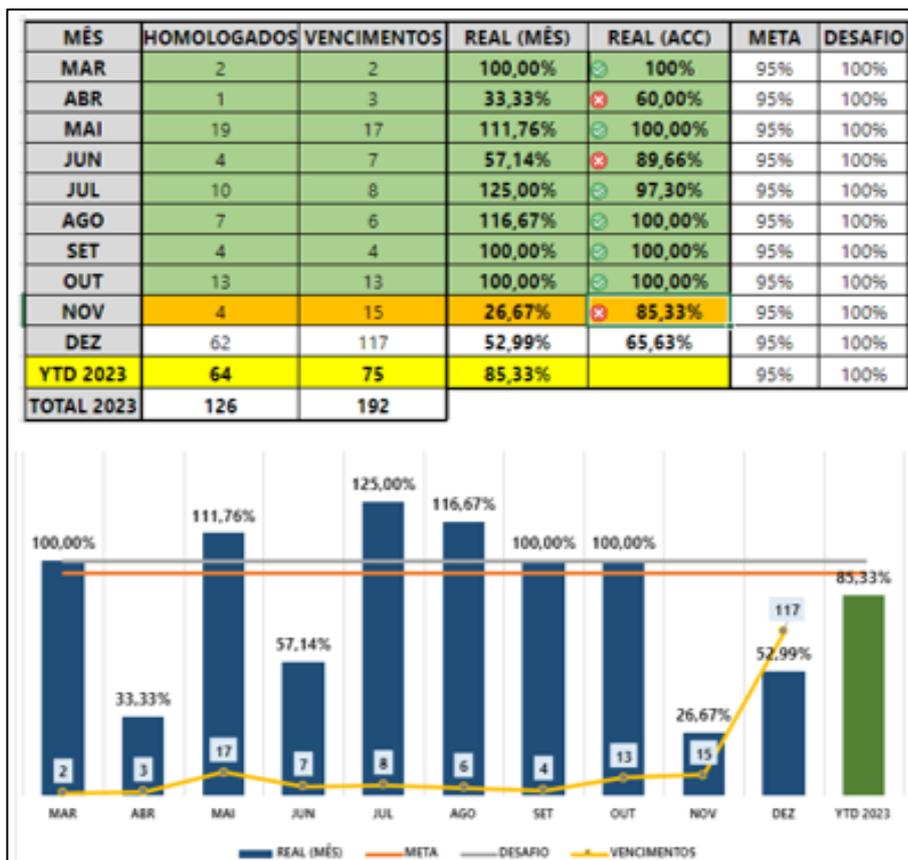
Figura 5 – Quantidade de Documentos Vencidos (2021, 2022 e 2023)



Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

O indicador foi desenvolvido com o intuito manter os documentos sempre atualizado, evitando o acúmulo recorrente de normas obsoletas. A norma técnica 9001 (2015) afirma que a informação documentada deve ser controlada de forma que ela esteja disponível e adequada para uso, onde e quando ela for necessária. Por isso, 60 dias antes do vencimento de qualquer normativo, a equipe de Qualidade entra em contato com a área responsável, a fim de notificar e facilitar a atualização do documento. Após isso, a área é notificada toda semana, até que o documento esteja revisado no sistema. Na figura 6, é possível observar as tratativas realizadas ao longo do ano.

Figura 6 – Apuração do Indicador



Fonte: empresa analisada nesta pesquisa (2023).

Caso o documento não seja tratado dentro do prazo de validade, a Qualidade tem até 30 dias após o seu vencimento para realizar a atualização ou cancelamento do documento. Se as tratativas não forem realizadas dentro desse prazo, a pontuação do indicador diminui e não pode ser recuperada ao longo do ano. O indicador começou a ser implementado a partir de março de 2023 e para o acumulo de documentos vencidos até fevereiro de 2023, as tratativas foram realizadas fora do indicador. A equipe de qualidade entrou em contato com cada área responsável para que a atualização ou cancelamento do documento fosse realizado.

Figura 7 – Execução do Plano de Ação



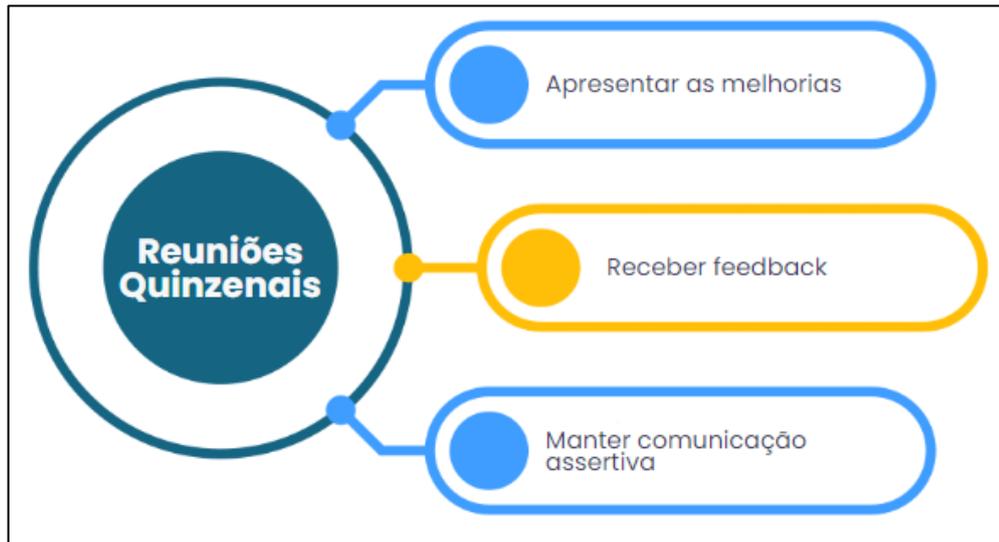
Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

A figura 7 apresenta um breve resumo das três fases executadas. Na primeira etapa, o destaque foi para o Sistema de Padronização, realizando modificações na consulta de documentos, geração de relatórios e a migração do sistema para a nuvem. A segunda fase abrangeu a reformulação do Fluxo de Homologação dos normativos, resultado na redução das etapas e simplificação das telas de acesso. A última concentrou-se no tratamento e controle dos documentos vencidos e a vencer.

4.3.3 Etapas 3 e 4: checagem e ação

A Checagem, terceira etapa do Ciclo PDCA, segundo Rabello (2023) “consiste em confirmar se o que foi planejado já está implantado, além de comparar os resultados entre o antes e o depois e o alcance da meta proposta.” Essa fase foi desenvolvida ao longo da execução do plano de ação. Um dos meios utilizados para checar se as melhorias implementadas foram percebidas e bem aceitas pelos colaboradores da empresa, foi a realização de reuniões quinzenais com os facilitadores do sistema, a fim de apresentar as melhorias, realizar o feedback sobre as mudanças, manter a comunicação assertiva. Através das reuniões, os facilitadores puderam apresentar as percepções dos colaboradores de suas áreas na busca por informações pertinentes para a realização de seus processos internos.

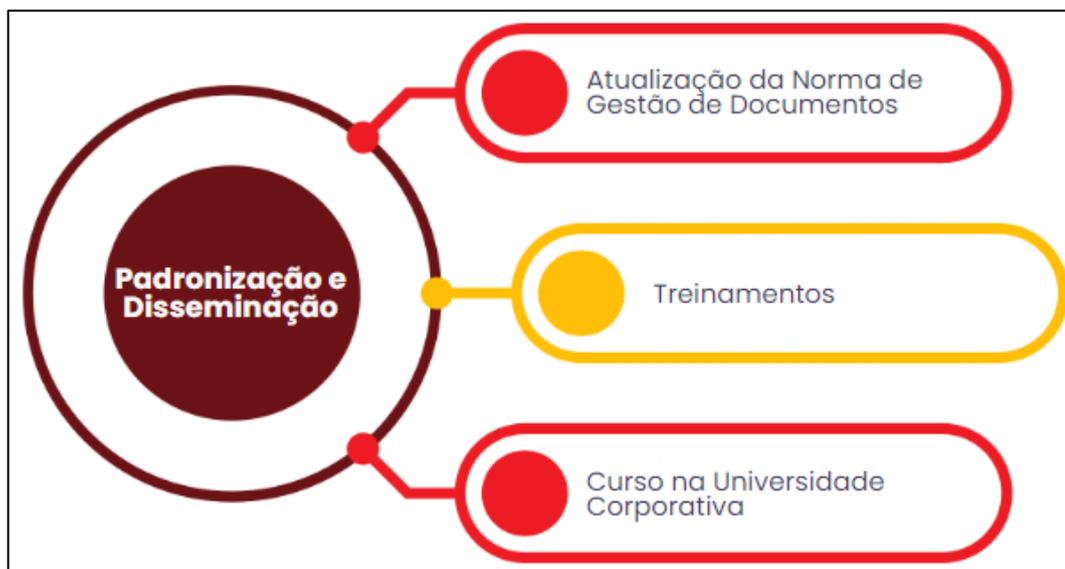
Figura 8 – Reuniões Quinzenais com Facilitadores



Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

A reestruturação do sistema de padronização, a otimização do fluxo de homologação e a redução significativa no quantitativo de documentos vencidos demonstram que as melhorias implementadas obtiveram ótimos resultados, simplificando o trabalho realizado pela equipe de Qualidade e os processos de trabalho de toda a companhia, pois as informações agora estavam sempre disponíveis e atualizadas. A última etapa do Ciclo PDCA, a Ação se dá através da consolidação das boas práticas adotadas que, para Saffi (2022), visa “padronizar aquilo que funcionou no plano de ação e deve ser realizado de forma contínua”.

Figura 9 – Padronização e Disseminação do conhecimento



Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

A norma de procedimento que rege os documentos da empresa foi reformulada, a fim de que todas as mudanças implementadas que impactaram o processo de forma positiva fossem padronizadas. Além disso, foram realizados treinamentos com os facilitadores e a equipe de qualidade quanto as novas etapas do processo, além da disponibilização do curso do Sistema de Padronização na Universidade Corporativa da companhia, para facilitar a disseminação das ferramentas disponibilizadas para todo o grupo, pois “para essa

padronização ser efetiva, a equipe deve estar apta a desenvolvê-la, o que demanda treinamento e educação para os envolvidos na mudança.” (RABELLO, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a reestruturação da gestão documental realizada em uma empresa de distribuição de energia elétrica, e destacou-se a otimização do processo de gestão baseada na utilização de ferramentas da qualidade. A reestruturação proporcionou uma nova abordagem das tarefas, tornando as atividades desenvolvidas pela equipe de Qualidade e Projetos da companhia, facilitadores do sistema e colaboradores em geral mais eficientes.

Antes da reestruturação, foram identificados desafios na gestão de instrumentos normativos. A detecção de 224 documentos vencidos em 2021 indicou uma problemática bastante relevante, evidenciando a necessidade de intervenção para garantir a conformidade com a ISO 9001. A aplicação do Ciclo PDCA surgiu como uma abordagem eficaz para enfrentar e solucionar o problema identificado. As mudanças realizadas no sistema de padronização (SE SUITE), a simplificação do fluxo de homologação de documentos, e a introdução de indicadores de gestão foram estratégias-chave implementadas.

A reestruturação resultou em melhorias significativas, evidenciadas pela redução de 43% nas etapas do fluxo de homologação, a eliminação da necessidade de VPN para acesso externo após a migração do sistema para a nuvem, a introdução de relatórios visuais e automatizados por meio dos Portais, a prevenção do acúmulo de documentos vencidos no sistema, a partir da criação do indicador de Gestão de Documentos e otimização dos processos da empresa como um todo, pois as informações necessárias para conhecimento e execução das tarefas, após a reestruturação, passaram a estar sempre disponíveis e atualizadas no sistema.

A aceitação das mudanças efetivas, por parte dos colaboradores foi percebida através de feedbacks e reuniões para discussão do assunto. Houve a criação da agenda quinzenal de reunião com os facilitadores do sistema, proporcionando uma comunicação mais assertiva. A consolidação das boas práticas adotadas, a reformulação da norma de procedimento responsável por nortear a gestão documental e a disponibilização do curso sobre o Sistema de Padronização para todos os colaboradores da empresa, asseguraram a padronização e a disseminação do conhecimento.

Diante das análises realizadas, a reestruturação da gestão de documentos proporcionou a simplificação do processo, reduzindo erros, e fortalecendo a conformidade normativa diante do Sistema de Gestão da Qualidade. O sucesso da implementação destacou-se como um exemplo de boas práticas em gestão de documentos, promovendo eficiência, otimização do processo e alinhamento com os objetivos organizacionais. O comprometimento com a melhoria contínua, evidenciado ao longo do processo, posiciona a empresa para enfrentar desafios futuros e manter a excelência em sua gestão de instrumentos normativos.

Apesar da existência de alguns trabalhos sobre reestruturação da gestão de normativos, é fundamental reconhecer que a pesquisa em questão possui limitações ao contexto da empresa investigada. Essa limitação resulta da complexidade e individualidade dos desafios enfrentados na gestão documental, os quais podem variar expressivamente entre empresas que possuem tipos distintos de produtos e/ou serviços oferecidos. Para a compreensão mais abrangente sobre o assunto analisado, pesquisas futuras devem expandir o escopo, considerando empresas de diversos setores e as mudanças existente nos desafios enfrentados por elas. A análise comparativa entre diferentes organizações permitiria uma avaliação mais completa das estratégias de reestruturação documental e de sua eficácia na otimização dos processos de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALGAR TELECOM. **O que é armazenamento de dados na nuvem, como funciona e como fazer?** Disponível em: <<https://blog.algartelem.com.br/tecnologia/armazenamento-de-dados-na-nuvem/>>. Acesso em: 31 out. 2023.

ALVES, G. Trabalho, corpo e subjetividade: toyotismo e formas de precariedade no capitalismo global. **Trabalho, Educação e Saúde (UNESP)**, São Paulo, v. 3. n. 2. p. 409-428, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/1b4e01b3-3add-4e5c-b9a5-783ec8cbaf5c/content>>. Acesso em: 30 nov. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9001: sistema de gestão da qualidade - requisitos**. Rio de Janeiro, 2015.

BASSAN, E. J. **Gestão da Qualidade: ferramentas, técnicas e métodos**. 1º ed. Curitiba, 2018.

BORGES, I. B. F. **O guia definitivo para uma boa gestão de documentos**. Disponível em: <<https://www.clicksign.com/blog/o-que-e-gestao-de-documentos-guia-clicksign/>>. Acesso em: 23 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COLLYER, F. R. S. Muito além da Revolução: os aspectos políticos e sociais da maior revolução da idade moderna. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 20, n. 4242, 11 fev. 2015. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/31268>>. Acesso em: 1 dez. 2022.

CORRÊA, F. R. **Gestão da Qualidade: volume único**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2019. Disponível em: <<https://canal.cecierj.edu.br/122019/938bb409a8f309d3d5807f2a663e4e33.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2023.

CRUZ, G. R. **Otimização de processos industriais: por onde começar?** Disponível em: <<https://www.senai-ce.org.br/blog/otimizacao-de-processos-industriais-por-onde-comecar/>>. Acesso em: 4 out. 2023.

D'ANGELO, P. **Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: qual a diferença?** Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/qualidade/o-que-e-folha-de-verificacao/>>. Acesso em: 31 out. 2023.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p. 55.

DEMING, E. **Deming's 14 Points for the Transformation of Management**. Disponível em: <<https://deming.org/wp-content/uploads/2020/06/One-Pager-14Points.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2023.

ENOKI, C. **Gestão de processos de negócio: Uma contribuição para avaliação de soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações**. Dissertação (mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FARIAS FILHOS, M. C.; ARRUDA FILHO, E. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FORMIGHIERI, G. **Padronização de Processos**: o que é, benefícios e como fazer. Disponível em: <<https://keeps.com.br/padronizacao-de-processos-o-que-e-beneficios-e-como-fazer/>>. Acesso em: 14 set. 2023.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Caderno de Excelência**: implementação de práticas do Modelo de Excelência da Gestão. 4. ed. São Paulo, 2011.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: Revolucionando a Empresa. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LOBOS, J. **Qualidade! Através das pessoas**. São Paulo: Instituto Qualidade, 1991. p. 14.

LUCHETTI, T. **Qual a importância dos relatórios para a sua empresa?** Disponível em: <<https://www.numesolucoes.com.br/artigo/qual-a-importancia-dos-relatorios-para-a-sua-empresa/>>. Acesso em: 1 out. 2023.

MATHIAS, L. **Pesquisa qualitativa e quantitativa**: qual é a melhor opção? Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/pesquisa-qualitativa-quantitativa/#:~:text=A%20pesquisa%20qualitativa%20%C3%A9%20aquela,pontos%20de%20vista%2C%20entre%20outross>>. Acesso em: 31 out. 2023.

MEINCHEIM, A. **Guia Definitivo para Melhoria Contínua de Processos em 2023**. Disponível em: <<https://upflux.net/pt/blog/melhoria-continua-de-processos/>>. Acesso em: 10 set. 2023.

MELO, H. de. **Documentação de processos**: entenda por que é tão importante! Disponível em: <<https://www.clicksign.com/blog/o-que-e-gestao-de-documentos-guia-clicksign/>>. Acesso em: 23 set. 2023.

PEDRA, D. **O que é folha de verificação e como utilizá-la para melhorar processos**. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/qualidade/o-que-e-folha-de-verificacao/>>. Acesso em: 4 set. 2023.

PINHO, L. **Diagrama de Ishikawa**: o que é e como fazer. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/diagrama-de-ishikawa/>>. Acesso em: 12 set. 2023.

QUALIDADE. In: HOLANDA, A. B. de. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 7. ed. São Paulo: Positivo, 2008. P. 669.

RABELLO, G. **[TEMPLATE] 5W2H**: o que é e como construir planos de ação. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/o-que-e-5w2h/>>. Acesso em: 12 set. 2023.

RABELLO, G. **Melhoria contínua: 5 principais ferramentas + 7 dicas de como implementar.** Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/processos/melhoria-continua/>>. Acesso em: 12 set. 2023.

RABELLO, G. **O que é Ciclo PDCA e como ele pode melhorar seus processos.** Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/ciclo-pdca/#:~:text=O%20ciclo%20PDCA%20%C3%A9%20uma,desenvolver%20solu%C3%A7%C3%B5es%20e%20monitorar%20resultados>>. Acesso em: 1 out. 2023.

ROTONDARO, R. G. **Gerenciamento por Processos.** In: CARVALHO, M. M. de.; PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos.* Rio de Janeiro: Contexto Elsevier, 2006. p. 209-235.

SAFFI, L. **Ciclo PDCA: como melhorar seus resultados através desse método de gestão.** Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/metodo-pdca/>>. Acesso em: 1 out. 2023.

SANTOS, B. R. P. dos; DAMIAN, I. P. M. **Gestão Documental na Administração Pública em Saúde Brasileira: uma análise sob o ponto de vista dos gestores da Atenção Básica.** Ibersid, 2020, p. 23-28.

SARTORI, A. **Padronização de processos: como fazer com eficiência [GUIA].** Disponível em: <<https://qualyteam.com/pb/blog/padronizacao-de-processos/>>. Acesso em: 5 nov. 2023.

SILVA, D. da. **A importância da gestão de processos nas empresas mais 5 dicas.** Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/importancia-da-gestao-de-processos-nas-empresas/#:~:text=A%20import%C3%A2ncia%20da%20gest%C3%A3o%20de%20processos%20nas%20empresas%20est%C3%A1%20principalmente,que%20a%20torna%20mais%20eficiente>>. Acesso em: 23 nov. 2022.

TEIXEIRA, L. M. D.; AGANETTE, E. C. A gestão documental associada à modelagem de processos de negócios: práticas interdisciplinares na especificação de sistemas de recuperação da informação. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends.** São Paulo, v. 13, n. 1, p. 33-44, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/52671/2/A%20gest%C3%A3o%20documental%20associada%20c3%A0%20modelagem%20de%20processos%20de%20neg%C3%B3cios%20_%20pr%C3%A1ticas%20interdisciplinares%20na%20especifica%C3%A7%C3%A3o%20de%20sistemas%20de%20recupera%C3%A7%C3%A3o%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 7 out. 2023.

WIETHORN, R. **Pesquisa Descritiva: Quais São seus 7 Tipos?** Disponível em: <<https://jornio.com/blog/pesquisa-descritiva>>. Acesso em: 08 nov. 2023.

GLOSSÁRIO

Consenso: segunda etapa do fluxo de homologação de documentos no sistema. Consiste em o responsável (área de qualidade, auditoria ou compliance, dependendo do tipo de documento) verificar se o normativo está dentro dos padrões estabelecidos.

Elaboração: primeira etapa do fluxo de homologação de documentos no sistema. Consiste no preenchimento de informações sobre o documento que será inserido/atualizado e a inserção desse documento no sistema.

Em revisão: situação do documento que já existe no sistema e está sendo atualizado pela área responsável, ou seja, o mesmo está passando pelas etapas do fluxo de homologação.

Facilitador: colaborador da empresa responsável por disponibilizar documentos de sua área no Sistema de Padronização. Ele realiza a inserção de novos e atualiza os normativos já existentes no sistema.

Fluxo de Homologação: fluxo responsável pela disponibilização de normativos no Sistema de Padronização. Nele ocorrem as etapas de Elaboração, Consenso e Aprovação do documento, onde existem pessoas responsável pela realizadas de cada uma dessas etapas.

Homologação: última etapa do fluxo de homologação de documentos antes da reestruturação. A equipe de qualidade era responsável por realizar a última checagem no documento e incluir, de forma manual, a data em que a homologação estava sendo realizada.

Homologado: documento disponibilizado no Sistema de Padronização, para que qualquer colaborador da empresa possa acessar.

Instrumentos Normativos: documentos elaborados pela empresa.

Portais: páginas criadas no Sistema de Padronização a fim de facilitar o controle e busca de informações importantes sobre os normativos, sendo um relatório visual de documentos. Os portais trazem informações através de gráficos e planilhas.

Sistema de Padronização: plataforma online utilizada para gerir os documentos da empresa, também conhecida como SE SUITE.