

**ANÁLISE DIAGNÓSTICA E PROPOSTAS DE MELHORIA PARA O PROCESSO-CHAVE DE
UMA MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE INTERMEDIÇÃO PARA A
MIGRAÇÃO LABORAL**

INGRID COSTA DIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
cdias.ingrid@gmail.com

FERNANDO OLIVEIRA DE ARAUJO

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
fernandoaraujo@id.uff.br

ANÁLISE DIAGNÓSTICA E PROPOSTAS DE MELHORIA PARA O PROCESSO-CHAVE DE UMA MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE INTERMEDIÇÃO PARA A MIGRAÇÃO LABORAL

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica da mobilidade de trabalhadores é um fenômeno observado em distintos níveis, desde municipais – notadamente relacionado ao conceito de trabalho pendular e cidades-dormitório; passando pelo nível interestadual (PAIS, 2015) e regional, exemplo do Mercosul – Mercado Comum do Sul (MODOLO, 2015) até se chegar em nível internacional (MPT, 2015).

No caso brasileiro, em termos operacionais, o trabalhador estrangeiro que deseja atuar no Brasil precisa obter um conjunto de autorizações junto a distintos organismos brasileiros competentes para a regularização de seu exercício profissional. O Conselho Nacional de Imigração (CNIg) é o órgão que rege a imigração no Brasil, o qual é instituído pela Lei nº. 13.445, de 24 de maio de 2017. A Resolução Normativa (RN) N° 104, de 16 de maio de 2013 é a responsável por disciplinar os procedimentos para o profissional estrangeiro conseguir sua autorização de trabalho, ou seja, quais documentos os estrangeiros necessitam obter e para qual repartição devem enviá-los. (MTE, 2015).

Assim, regido pelo CNIg e disciplinada pela RN 104, a autorização de trabalho para profissionais estrangeiros é concedida pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Já o documento que atesta esta concessão trabalhista é o visto de trabalho que é de competência do Ministério das Relações Exteriores (MRE). O visto de trabalho permite ao estrangeiro entrar e permanecer no país, após satisfazerem as condições previstas na legislação de imigração. Este visto de trabalho pode ser tanto temporário quanto permanente e deve ser coletado pelo cidadão estrangeiro nos consulados do Brasil no exterior. Em território nacional, a regularização do trabalho no Brasil é uma das responsabilidades do Departamento da Polícia Federal (PF).

No sentido de apoiar o cidadão estrangeiro desejoso de trabalhar no Brasil, só no Estado do Rio de Janeiro nos últimos 7 anos foram criadas 11 empresas orientadas à prestação de serviços de desembaraço, tramitação e intermediação da documentação estrangeira junto às referidas instâncias brasileiras competentes para a concessão de autorização, visto e regularização dos trabalhadores de outras nacionalidades.

Considerando que se tratam de negócios neófitos, observam-se oportunidades de melhoria nos processos organizacionais dessas empresas, visando à racionalização da gestão e melhoria de produtividade, de modo a abreviar o tempo necessário para que o cliente receba seu produto final (a legalização de seu trabalho em território brasileiro).

De acordo com o MF – Ministério da Fazenda (2012), à época, com a inserção do Brasil no mercado competitivo global levou ao aumento do Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Esta alta de IDE elevou a taxa de crescimento econômico do país e alavancou o investimento de empresas estrangeiras no Brasil.

Um dos principais fatores atribuídos à ascensão brasileira foi a descoberta do pré-sal em 2007. Segundo a Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Bicomustíveis (ANP, 2008), após

este acontecimento notou-se o avanço de empresas estrangeiras, relacionadas à exploração e produção de petróleo e gás, buscando se fixar no Brasil. Consequentemente, nos anos seguintes, as autorizações de trabalho estrangeiro para o Brasil também aumentaram.

Assim, o Brasil, com maior intensidade a partir de 2008, conforme ilustra a Tabela 01, tem recebido um número crescente de profissionais estrangeiros que chegam ao país para oferecer sua força de trabalho e competência técnica em empresas nacionais ou multinacionais, de distintos segmentos. No primeiro trimestre de 2016 foram emitidas 2.141 autorizações de trabalho estrangeiro e no mesmo período em 2017 foram emitidas 1.592, a Tabela 01 ilustra a evolução das autorizações de trabalho estrangeiro de caráter permanente e temporário concedidas pelo MTE nos últimos 10 anos – de 2006 até 2016.

Tabela 01 – N° de autorizações de trabalho estrangeiro concedidas pelo CGIg

Ano	N° de Autorização de trabalho estrangeiro concedidas
2006	25.440
2007	29.488
2008	43.993
2009	42.914
2010	56.006
2011	69.077
2012	67.220
2013	62.387
2014	46.740
2015	36.868
2016	14.447
Total	465.91

Fonte: MTE (2016)

Segundo o MTE (2016), embora as autorizações de trabalho tenham aumentado ao longo dos anos, em 2015 e 2016 esse número diminuiu. Isso se deu ao fato, principalmente, de término de contratos das empresas estrangeiras com a Petrobrás, alguns já previstos e outros contratos que não foram renovados, muitos em virtude da reestruturação da referida empresa, motivado, dentro outros motivos, pela chamada Operação Lava Jato, de combate à corrupção (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2017). E ainda porque em abril de 2013 a RN 100 e a RN 71 não passam mais pela análise do MTE, atualmente são de responsabilidade direta do MRE e são concedidas diretamente nas repartições consulares do Brasil no exterior. Esta queda representa, então, que as empresas devem conseguir reter seus principais clientes e por isso devem conseguir eliminar erros.

Para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2013), as leis migratórias brasileiras são ainda muito complexas e mesmo com a nova Lei de Imigração (n°13.445/2017), que está em análise desde 2013, e foi sancionada em maior de 2017, o trâmite necessário para a concessão do visto de trabalho permanecerá o mesmo.

Com a dificuldade em obter a legalização do trabalhador estrangeiro, as grandes empresas estrangeiras que se instalavam em território brasileiro, terceirizam tais serviços. E como todo o processo, desde o envio dos documentos até a regularização do profissional estrangeiro, é trabalhoso e a inédita escala de necessidade de mão de obra demandada pela indústria surgiu, pode-se identificar o aparecimento de cinco empresas para a regularização do visto de trabalho estrangeiro na cidade de Niterói, no estado do Rio de Janeiro.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

À vista disto, o objetivo deste artigo é oferecer uma análise diagnóstica e propostas de melhoria para o processo-chave – legalização do trabalhador estrangeiro no Brasil – de uma microempresa prestadora de serviços de desembaraço e intermediação de documentação de estrangeiros junto às entidades oficiais brasileiras, visando à melhoria de sua eficiência. Analisa-se, então, este processo em uma microempresa de prestação de serviço de visto laboral para estrangeiros, localizada em Niterói/RJ. Em termos temporais, este trabalho focaliza-se no período compreendido entre os anos de 2015-2016. É importante ressaltar que apenas um setor desta empresa está contemplado nesta pesquisa: o de imigração.

O estudo busca ainda responder a quatro questões-problemas relacionadas à microempresa especializada em migração laboral:

- I) Quais são as atividades críticas que podem gerar perda de cliente, retrabalho e/ ou atraso para o processo-chave da empresa?
- II) Quais são os serviços que mais agregam valor à empresa e, portanto, deveriam ser mais bem controlados?
- III) Como controlar as atividades de forma a prevenir, minimizar ou eliminar a possibilidade de perdas na qualidade do serviço?
- IV) Como estruturar o processo da empresa de forma a minimizar os erros e melhorar a comunicação interna?

Em termos de organização, o presente trabalho segmenta-se em 4 seções, sendo a primeira de caráter introdutório; a segunda descreve a metodologia de pesquisa; a terceira seção, os procedimentos metodológicos da pesquisa e finalmente, na quarta e última seção são apresentadas as conclusões e feitas as sugestões de estudos futuros.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Mintzberg (2008), as organizações são sistemas de alta complexidade. Para o referido autor, em termos operacionais, funcionam como um conjunto de processos, que para potencializar o negócio, ou seja, melhorar os processos torna-se relevante a compreensão acerca do fluxo destes processos.

Conforme Brocke e Rosemann (2013) apontam, o mapeamento de processos é o primeiro passo para a uniformização do fluxo de trabalho, pois possui o objetivo de compreendê-los em seu formato atual e identificar onde melhorias devem ser aplicadas. E reiteram afirmando que a melhoria de processos vai além da modelagem de processos, pois se concentra na determinação de uma versão melhorada de um processo.

Para tanto, Davenport (1993) afirma que as organizações devem focar nos processos mais importantes ou aqueles que mais conflitam com a visão dos negócios e priorizar de acordo com a urgência.

Hammer e Champy (1994) oferecem três questionamentos para identificação e seleção dos processos a serem melhorados. O primeiro é verificar se os processos são disfuncionais – aqueles que apresentam problema mais profundo; o segundo é a importância – os processos que têm o maior impacto em relação aos clientes da empresa, e; o terceiro é a viabilidade – os processos que são mais suscetíveis à reformulação bem-sucedida.

Já em Huxley (2003) e em Huxley e Stewart (2008) há a sugestão de cinco critérios para identificar os processos mais importantes para a organização a serem melhorados, quais sejam: [1.] de dependência, ou melhor, o efeito de falha de um processo relativo à organização; [2.] probabilidade de falha do processo; [3.] impacto, ou seja, a contribuição relativa de um processo sobre os objetivos e metas organizacionais; [4.] custo/ benefício do projeto para implementar a melhoria; e [5.] a probabilidade de um projeto de melhoria bem sucedido para esse processo.

Mentzas, Halaris e Kavadias (2011) discutem que para otimizar e sustentar melhorias de processos de negócios é relevante sobrepor métodos para criar a estrutura correta, métricas, regras e responsabilidades para medir, melhorar e gerenciar os processos de negócio do início ao fim. Os autores reinteram que para coordenar as diversas melhorias implementadas devem-se realizar as mudanças alinhadas com a estratégia e os objetivos das organizações.

Segundo Versiani, Oribe e Rezende (2013) e Carpinetti (2012) um dos principais métodos utilizados pelas organizações brasileiras para gerenciar seus processos internos é a adoção da MASP – Metodologia de Análise de Solução de Problemas, com a intenção de assegurar o alcance de metas estabelecidas, uma vez que é uma maneira sistemática de exercer ações corretivas e preventivas para eliminar problemas.

Assim, conforme aponta Carpinetti (2012) este método baseia-se em oito etapas fundamentais para identificar, analisar e solucionar problemas, quais sejam: [1.] identificar o problema; [2.] observar; [3.] analisar; [4.] planejar a ação; [5.] agir; [6.] verificar; [7.] padronizar e [8.] concluir, conforme sumarizado no Quadro 01.

Quadro 01: Etapas da MASP

1.	Identificar o problema	- Selecionar o problema; - Elaborar histórico do problema; - Evidenciar as perdas atuais e ganhos viáveis; - Definir prioridades e nomear responsáveis.
2.	Observar	- Descobrir as características do problema através da coleta de dados; - Observar o local e a elaboração dos orçamentos e metas;
3.	Analisar	- Definir as causas influentes; - Escolher as causas mais prováveis.
4.	Planejar a ação	- Elaborar a estratégia de ação; - Elaborar o plano de ação.
5.	Agir	- Aplicar treinamentos, ou seja, divulgar os planos para todos através de reuniões participativas e execução da ação.
6.	Verificar	- Comparar resultados; - Listar os efeitos; - Verificar a continuidade ou não do problema; - Bloquear a causa básica.
7.	Padronizar	- Elaborar ou alterar o padrão, comunicação, educação e treinamento; - Acompanhar a utilização do padrão.
8.	Concluir	- Estabelecer a relação dos problemas remanescentes; - Planejar a correção dos problemas e refletir sobre ele.

Fonte: Adaptado de Carpinetti (2012)

Desta forma, segundo Rossato (1992) a primeira etapa, identificar o problema, é realizada através de relatos dos profissionais sobre as tarefas que desempenham, estes emitem suas opiniões acerca de determinada situação, para então obter uma informação válida acerca das variáveis que constituem o problema examinado.

Após o problema ser identificado, na segunda etapa observa-se onde o problema está inserido e suas características em relação a diversas opiniões e pontos de vista. Neste momento é

importante obter informações que possam dar diretrizes para a próxima etapa. (KUME, 1992; PARKER, 1995).

Na terceira etapa, segundo Hosotani (1992), analisam-se quais são as causas preponderantes do problema para averiguar as causas deve-se utilizar ferramentas da qualidade para que a busca do porque deste problema seja objetiva.

Ao constatar quais os aspectos que impactam o problema, o objetivo é então monitorá-los e para tanto, deve-se agir. A quarta etapa fundamenta-se em elaborar planos de ação para eliminar o que causa os problemas, sem ultrapassar custos e prazos. A etapa cinco é o momento de colocar em prática a elaboração das ações. Na etapa seis, devem-se verificar eventuais efeitos secundários desta ação e se os resultados esperados foram alcançados. Então, se os resultados foram atingidos, deve-se padronizar as mudanças realizadas, bem como, propagá-las através de treinamentos e registros documentais em toda a organização (CAMPOS, 2014).

Finalmente, na etapa oito - concluir a melhoria processual - deve-se rever todo processo realizado para sanar o problema e ponderar sobre o desempenho da equipe após a implementação do método e refletir quais aspectos podem ser melhorados (CAMPOS, 2014).

4. METODOLOGIA

Levando-se em contra o caráter qualitativo desta pesquisa e a presença de um estudo do setor de serviços, o procedimento adotado para análise dos dados é a triangulação.

A triangulação é a fundamentação lógica para o uso de várias fontes de evidências. O uso de diversas fontes permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitude (YIN, 2001). Segundo Gray (2012), a triangulação significa a combinação de vários métodos de coleta de dados, originada do campo da pesquisa de levantamento, no qual se fazem mensurações em três ou mais pontos diferentes para identificar uma determinada área de precisão.

Sendo assim, segundo, Gerhardt e Silveira (2009) a técnica de coleta de dados é responsável por explicar as etapas por meio das quais o modelo de análise é realizado, bem como os diferentes pontos analisados.

Inicialmente, a consulta recorre a fontes secundárias que são provenientes da coleta de artigos científicos, dissertações e teses, livros, apostilas, relatórios, manuais e estatísticas e da documentação da organização que consiste em material disponibilizado pela microempresa.

Em relação às fontes primárias, foram desenvolvidas as seguintes etapas:

- a) Sessões de *Brainstorming* com os profissionais responsáveis e envolvidos em todos os processos relevantes para este estudo, a fim de entender o funcionamento da organização;
- b) Como resultado dos dados levantados, é realizado o mapeamento dos processos que compõem o ambiente de atividades da microempresa. O mapeamento do processo consiste em descrever os processos em termos de como as atividades dentro do processo se relacionam uma com a outra. A sequência lógica para realizar o mapeamento de processos é: determinar o propósito do processo; analisar as saídas do processo; determinar quem são os participantes do processo e determinar os passos do processo. Tanto as sessões de *Brainstorming* quanto a observação direta, utilizadas no mapeamento dos processos, possuem duas características

principais: identificam os diferentes tipos de atividade que ocorrem durante o processo e mostram a sequência das atividades a que pessoas ou informações estão sujeitas.

c) Subsequentemente, com a descrição de todas as atividades realizadas em cada processo, é permitida a representação gráfica dos processos através do *software* específico de gerenciamento de processos, o Bizagi Process Modeler.

E a terceira e última fase obteve-se o produto do estudo, onde ocorre a análise comparativa dos processos mapeados, com a utilização da Metodologia de Análise e Soluções de Problemas e três ferramentas da qualidade, o *Brainstorming*, o Diagrama de Causa e Efeito e o 5W1H. Sendo ao longo das fases apresentadas conclusões teóricas e empíricas.

Desta forma, a Metodologia de Análise de Solução de Problemas (MASP) é aplicada, seguindo as oito etapas descritas no Quadro 01 com o auxílio de ferramentas da qualidade, como o *brainstorming*, Diagrama de Causa e Efeito e o 5W1H.

O outro procedimento adotado para auxiliar a análise qualitativa é o *software* específico de gerenciamento de processos, o Bizagi Process Modeler. Dentre os softwares específicos para modelagem de processos, o Bizagi destaca-se por ser um *software* livre, adaptado às principais linguagens de modelagem de processos, pela facilidade em modelar e documentar.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa para a análise e melhoria do processo-chave, legalização do trabalhador estrangeiro no Brasil, de uma ME – microempresa prestadora de serviços de intermediação para a migração laboral. Esta ME localiza-se em Niterói, Rio de Janeiro e fora constituída no ano de 2008. Os principais clientes desta ME são pessoas jurídicas estrangeiras que se instalaram no Brasil, as quais exercem serviços que necessitam de mão de obra especializada não encontrada em território brasileiro. Estas empresas estrangeiras são multinacionais que possuem acordos de cooperação técnica com as empresas de mesmo grupo econômico ou que terceirizam serviços.

Aplicação da MASP

Seguindo-se os 08 passos descritos anteriormente, a seguir, será relatado como fora utilizada a MASP e ferramentas da qualidade para resolver o seu problema de atraso para a legalização do trabalhador estrangeiro no Brasil.

Etapa 01 - Identificar o Problema

Para identificar o problema, inicialmente é realizado o mapeamento dos processos que envolvem a legalização do profissional estrangeiro no Brasil, para entender como são realizados e onde se encontram as não conformidades. Assim, utiliza-se o *software Bizagi Process Modeler*, de acordo com a Figura 01

Para fazer o mapeamento dos processos foram realizadas cinco sessões semanais de *brainstorming* com todos os profissionais envolvidos. Cada profissional fora responsável por descrever como realiza sua tarefa, as falhas que podem ocorrer, o tempo que demora para resolvê-las e o tempo total para a conclusão dos processos, e em todo o momento o processo era mapeamento. Ao passo que as pessoas que não eram responsáveis pelo processo também

descreveram como achavam que eles eram feitos e o tempo que achavam que demoravam para serem concluídos.

Após a conclusão do mapeamento dos processos (Figura 01) – realizado pela primeira vez na microempresa – notou-se que por não haver a sistematização de todos os serviços realizados envolvidos na dinâmica da legalização da mão de obra estrangeira, não conformidades operacionais que poderiam ser evitadas, são cometidas (Quadro 03). Principalmente porque, os profissionais responsáveis pela primeira e última etapa tinham percepções diferentes sobre a realização dos processos do outro.

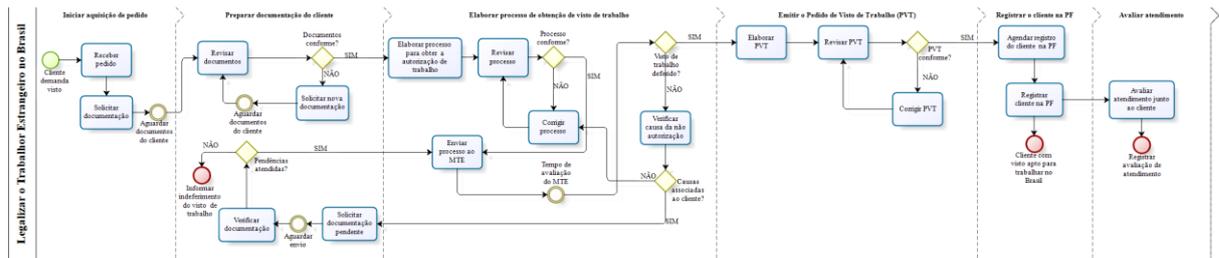


Figura 01 – Mapeamento para legalização do trabalhador estrangeiro no Brasil
Fonte: Os autores

A Figura 01 oferece uma perspectiva consolidada do processo “Legalizar o Trabalhador estrangeiro no Brasil”, com base nas perspectivas dos distintos profissionais da empresa estudada através das sessões de *Brainstorming*. Este processo contém atividades que envolvem quatro agentes: a Empresa, o Cliente, o Ministério do Trabalho e Previdência Social e o Departamento da Polícia Federal.

- Iniciar a aquisição do pedido

O evento de início é o “Cliente demanda visto”, assim, a empresa recebe o pedido, solicita ao cliente a documentação e aguarda os documentos.

- Elaborar o processo para obtenção do visto de trabalho

Com a documentação conforme, a empresa elabora o processo para obtenção de visto, o envia ao MTE e aguarda o tempo de avaliação deste órgão que em média, demora 30 dias para apresentar sua decisão. Após esta espera da análise do MTE, caso o visto não tenha sido deferido, a empresa verifica a causa da não autorização. Se estas causas forem associadas aos clientes, solicita a documentação pendente, aguarda o envio e verifica a documentação. Se as causas não forem associadas aos clientes corrige-se o processo e o envia novamente. Em ambos os casos, se a pendência não for atendida, deve-se informar ao cliente o indeferimento do visto de trabalho.

É importante adicionar que o MTE possui o poder de solicitar quaisquer documentos/informações adicionais que não constam na listagem padrão, o que pode vir a ocasionar o indeferimento do pedido, caso o cliente não possua tal documento/informação, ou não consiga enviá-los em um prazo máximo de 60 dias.

Já quando as pendências são atendidas, a empresa envia novamente o processo para o MTE e aguarda mais uma vez o prazo de 30 dias para a avaliação do MTE. Assim, com a pendência cumprida o visto de trabalho é deferido e inicia-se a próxima etapa.

- Pedido de Visto de Trabalho (PVT)

Quando o visto de trabalho é deferido pelo MTE, a empresa elabora o PVT - que é feito no site do Ministério das Relações Exteriores (MRE) - que deverá ser apresentado no consulado do Brasil no exterior pelo cliente e, então, o envia para o cliente agendar sua ida ao consulado. Neste momento deverá ser feito através do site o *upload* da documentação determinada por cada consulado.

A ida ao consulado depende única exclusivamente do cliente, envia-se as instruções para dar entrada na coleta de seu visto, bem como, a listagem de toda a documentação que o mesmo deverá apresentar no consulado.

Após o cliente receber seu visto, ele irá marcar sua vinda ao Brasil, algo que também depende apenas dele e de sua disponibilidade, e deverá avisar quando chegará ao Brasil para agendar sua ida à PF, iniciando a quarta etapa.

- Registrar o cliente na Polícia Federal

Nesta etapa, o cliente já possui seu visto de trabalho devidamente estampado em seu passaporte e informa à empresa o melhor dia e horário para agendar sua ida à PF, com o intuito de se registrar. E quando isto acontece o “Evento Final” ocorre, pois o cliente já está portando seu visto e registrado na PF, tornando-se então, apto a trabalhar em território brasileiro.

Portando os documentos requeridos, dentre eles o PVT o estrangeiro vai acompanhado de um operacional da microempresa até a PF. Neste momento, o agente federal verifica se há alguma contradição das informações preenchidas no PVT em relação aos documentos originais do estrangeiro. Caso haja algum erro, como uma letra errada nos nomes dos dois países, por exemplo, deve-se retornar a etapa anterior para retificar o PVT junto ao Ministério das Relações Exteriores. Assim, o estrangeiro deverá agendar outro dia para realizar seu registro.

Em cada uma das etapas todas as informações devem ser enviadas com atenção. Caso algum dado seja informado de maneira equivocada há o comprometimento do processo, culminando em retrabalho, o que acarreta em perda financeira para o projeto/ trabalho da empresa brasileira que depende desta mão de obra estrangeira, insatisfação do cliente e mácula à credibilidade da empresa.

Para analisar o processo que envolve a legalização de visto de trabalho estrangeiro são elaborados relatórios contendo apenas uma parte deste processo que consiste em “enviar o processo ao MTE” terminando em “visto de trabalho concedido?”. Neste relatório especifica-se a data em que o processo foi enviado ao MTEPS, a data que ele foi deferido (se for o caso), a data que o processo entrou em exigência (se for o caso), a data que a exigência foi cumprida (se for o caso) e a data que ele foi indeferido (se for o caso).

Após a análise deste relatório a gerência identificou um volume alto de autorizações de trabalho que tiveram algum tipo de pendência e indeferidas, e nenhuma ação efetiva havia sido tomada para tentar sanar o problema. Então, o problema selecionado foi o atraso na regularização do trabalho estrangeiro.

Assim, fora composta uma equipe, especialmente designada pelo Diretor Financeiro e pela Gerente de Processos da microempresa, para investigar todo o processo, fazendo a aplicação da metodologia MASP. Para que houvesse uma composição de modo que os envolvidos no processo participassem, a equipe foi formada pelas duas coordenadoras administrativas e pelos dois operacionais.

Etapa 02 - Observar o problema

Para ter uma visão geral do problema em relação ao atraso para a legalização do trabalho estrangeiro, a equipe se reuniu para realizar em conjunto todo o processo para a regularização do trabalho estrangeiro, a fim de iniciar a investigação dos fatos, de modo a poder gerar subsídios para a análise.

Primeiramente, buscou-se coletar dados dos relatórios referentes ao último ano. Como os relatórios são elaborados em planilhas, fora filtrado na coluna “status do processo” as linhas que contêm “exigência”, “deferido” e “indeferido”. O resultado foi que embora do total de 214 autorizações de trabalho, 201 tenham sido deferidos, 45 processos tiveram pendências - sofreram atrasos - e 13 foram indeferidos. E em adicional, em outro relatório consta que 53 Pedidos de Visto de Trabalho tiveram que ser retificados junto ao Ministério das Relações Exteriores por conter erros que podem ser, dados pessoais do solicitante, nome do pai e/ ou da mãe do solicitante.

Na segunda etapa, coletaram-se opiniões dos membros da equipe acerca das causas que poderiam estar gerando o problema identificado, através de 01 sessão de *brainstorming*. Dentre as situações mais prováveis levantadas sobre os problemas, pode-se listar:

1. Erro no preenchimento para gerar o Pedido de Visto de Trabalho (PVT);
2. Erro na elaboração do processo;
3. Falta de documento;
4. Falta de experiência com as informações relatadas nos processos;
5. Falha na avaliação dos órgãos públicos.

Etapa 03 - Analisar o problema

As opiniões relatadas anteriormente foram utilizadas para compor o Quadro 03. Todas as pendências cobradas pelo MPTS em relação a um visto de trabalho estrangeiro são informadas em seu site, em forma de relatório. Para fazer o levantamento dos motivos destas pendências, algo que não havia sido feito antes, as coordenadoras foram responsáveis por entrar no site e verificar em cada relatório o porquê destas pendências e assim, os números 2 ao 5 foram preenchidos com a quantidade de vezes que apareceram nestes relatórios, podendo o mesmo processo cair em exigência mais de uma vez e por mais de um motivo no mesmo relatório.

Quadro 03 - Identificação das Causas Para o Atraso da Legalização do Trabalho Estrangeiro

Tipos de Problemas	Nº de Problemas encontrados
1. Erro no preenchimento para gerar o PVT	15
2. Erro na elaboração do processo	27
3. Falta de documento	53
4. Falta de experiência com as informações relatadas nos processos	0
5. Falha na avaliação dos órgãos públicos	3

Fonte: Os autores

Após isso, partiu-se para um momento de reflexão, agrupou-se o que havia relacionamento e eliminou-se o que não fazia parte da solução do problema. E, desta forma, mais 02 sessões de *brainstorming* serviram para embasar subsídios para identificar as principais situações relacionadas aos 5M's (Medida, Método, Mão de Obra, Meio Ambiente e Máquina). O M de Matéria Prima o qual também pode compor o diagrama, não se adequou a essa análise, uma vez que os processos são feitos on-line.

Para cada um dos M's, procurou-se identificar, dentre as situações que ocorreram, as que mais se enquadravam para solucionar o problema. Isso gerou um conhecimento mais aprofundado de toda a situação que envolvia o processo. A utilização deste procedimento direcionou a equipe de trabalho de modo a estratificar as causas, ligando-as a cada chave do grupo. E então, fora elaborado o diagrama (Figura 02) que oferece uma perspectiva geral das principais causas levantadas pelo grupo.



Figura 02 - Diagrama de Causa e Efeito para o Atraso na Legalização do Trabalho Estrangeiro
Fonte: Os autores

De posse de todas essas informações fora identificado como resultado da análise de todas essas ferramentas que, a causa mais provável para a ocorrência do atraso estava ligada a medida, – não há controle pelos gestores – ao método e a mão de obra – pouco ou nenhum treinamento de mão de obra. Então, com estas informações levantadas, partiu-se para o Plano de Ação.

Etapa 04 - Planejar a ação para eliminar o problema

Para elaborar o plano de ação foram consideradas as perguntas dos 5W1H e foram realizadas mais 03 sessões de *brainstorming*: *What?* (O quê?), *Why?* (Por quê?), *Who?* (Quem?), *Where?* (Onde?), *When?* (Quando?) e *How?* (Como?).

Desta forma, seguindo estes seis questionamentos definiu-se cada atividade a ser realizada, tornando evidentes as responsabilidades e prazos a serem executados, conforme evidencia o Quadro 04.

Quadro 04 - Plano de Ação para as causas principais dos atrasos para a legalização do trabalho estrangeiro

O quê?	1. Revisar documentos recebidos	2. Revisar os processos	3. Revisar PVT.	4. Treinar recém-contratados.	5. Realizar <i>job rotation</i> .
Por quê?	Evitar que o processo seja enviado com documentação pendente.	Evitar que o processo tenha erro	Evitar que o PVT tenha que ser retificado junto ao MRE	Reduzir a incidência de erros	Permitir que todos entendam o processo como um todo
Quem?	Coordenadoras Administrativas.	Coordenadoras Administrativas.	Operacional.	Gerente de Processos.	Diretor Financeiro.
Onde? Setores	Coordenação Administrativa.	Coordenação Administrativa.	Operacional.	Gerência de Processos e Operacional	Coordenação Adm. e Operacional
Quando?	Início: 25/07.	Início: 25/07.	Início: 25/07.	Quando houver novo contratado	Início: 01/08.
Como?	Através de <i>checklists</i> que com atualizações semanais	Trocar processo para revisão	Setor de Coordenação Adm. elabora o PVT e Operacional revisa	Treinamento com toda a equipe, com reuniões semanais.	Durante uma semana. E depois quando houver mudanças nos processos.

Fonte: Os autores

Etapa 05 – Agir para eliminar o problema

De posse de todas essas informações, com a gerente de processos e o diretor financeiro, o cronograma de execução passou a ser o próprio Plano de Ação, e caso alguma das ações não fosse realizada, a gerência deveria ser comunicada.

Etapa 06 – Verificar se o problema foi solucionado

Checar a execução é a parte onde se verifica se o bloqueio para a situação ocorreu ou não. Este é o momento onde nota-se se deve seguir com a padronização ou se algo deve ser mudado. Caso não esteja ocorrendo conforme fora planejado, volta-se para o início do processo.

Para o caso em questão, as medidas surtiram efeito, pois após um mês apenas um processo entrou em exigência, por questão de “erro no sistema” e nenhum PVT teve que ser retificado junto ao MRE. Estas informações foram coletadas nos relatórios da empresa. Anteriormente, pelo menos 04 processos por mês havia algum tipo de pendência cobrada pelo MTE. Porém, como se tratam de medidas implantadas recentemente, a gerência continuará controlando os processos, para notar se houve ou não algum atraso para a legalização do trabalho estrangeiro.

Etapa 07 – Padronizar as diretrizes necessárias

Com a aprovação do passo anterior, passou-se a padronizar os procedimentos adotados durante a execução do Plano de Ação. Foram tomadas, entre outras medidas a inclusão da informação do motivo pelo qual o processo entrou em exigência, quanto tempo demorou para cumprir a exigência, e se algum PVT tiver que ser retificado, o tempo que levará, bem como, o que fora modificado em relação aos processos, tudo isso sendo controlado pela gerência. Fora implementada a conscientização da equipe, no que tange a divulgação dos procedimentos que devem ser realizados em cada etapa, através de um novo mapeamento dos processos, conforme evidencia a Figura 03.

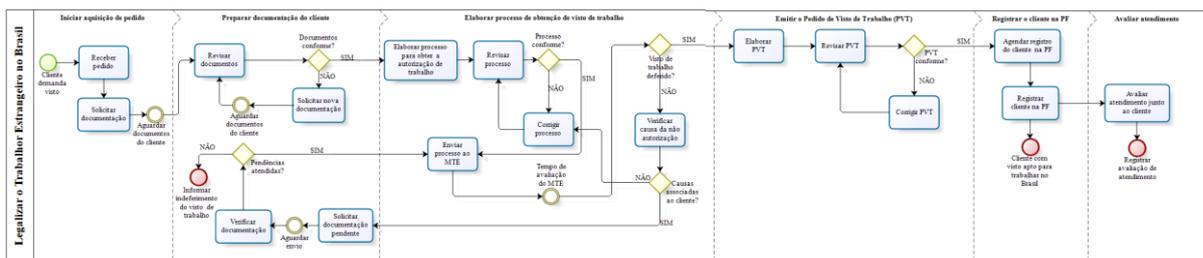


Figura 03 – Novo mapeamento para legalização do trabalhador estrangeiro no Brasil
 Fonte: Os autores

A Figura 03 oferece uma nova perspectiva do processo “Legalizar o Trabalhador Estrangeiro no Brasil”, para evitar que atrasos ocorram.

- Iniciar a aquisição do pedido – Nesta etapa, não houve nenhuma modificação.
- Preparar documentação do cliente – Etapa inclusa

A empresa revisa os documentos enviados pelo cliente, caso eles não estejam conforme, solicita nova documentação, aguarda esta nova documentação e revisa novamente. Os documentos aos estarem conforme começa a etapa seguinte.

- Elaborar o processo para obtenção do visto de trabalho – Etapa modificada

Nesta etapa foram adicionados procedimentos como revisar e corrigir os documentos elaborados para só depois enviá-los ao MTE. Assim, com a documentação conforme, a empresa elabora o processo para obtenção de visto, revisa este processo, caso apresente algum erro, o corrige, o envia ao MTE e aguarda o tempo de avaliação deste órgão. Após esta espera da análise do MTE, caso o visto não tenha sido deferido, a empresa verifica a causa da não autorização. Se estas causas forem associadas aos clientes, solicita a documentação pendente, aguarda o envio e verifica a documentação (retorna para a etapa 02). Se as causas não forem associadas aos clientes corrige-se o processo e o envia novamente (volta para a etapa 03). Em ambos os casos, se a pendência não for atendida, deve-se informar ao cliente o indeferimento do visto de trabalho.

Já quando as pendências são atendidas, a empresa envia novamente o processo para o MTE (etapa 3) e aguarda mais uma vez o prazo de 30 dias para a avaliação do MTE. Assim, com a pendência cumprida o visto de trabalho é deferido e inicia-se a próxima etapa.

- Elaborar o Pedido de Visto de Trabalho (PVT) – Etapa modificada

Quando o visto de trabalho é deferido pelo MTE, a empresa elabora o PVT e deverá ser apresentado no consulado do Brasil no exterior pelo cliente. Então, não pode conter nenhum erro, por isso, a empresa revisa o PVT, se não conter erros envia para o cliente agendar sua ida ao consulado. Neste momento deverá ser feito através do site o *upload* da documentação determinada por cada consulado.

Ao corrigir o PVT, elimina-se a necessidade de ir ao MRE retificar o documento original, uma vez que não haverá mais erro. Algo que é feito quando o estrangeiro toma posse de seu PVT original, pois é solicitado o envio de uma cópia deste documento, antes de sua ida à PF.

Após o cliente receber seu visto, ele irá marcar sua vinda ao Brasil, algo que também depende apenas dele e de sua disponibilidade, e deverá avisar quando chegará ao Brasil para agendar sua ida à PF, iniciando a quinta etapa.

- Registrar o cliente na Polícia Federal – Etapa modificada

Nesta etapa, o cliente já possui seu visto de trabalho devidamente estampado em seu passaporte e informa à empresa o melhor dia e horário para agendar sua ida à PF, com o intuito de se registrar. E quando isto acontece o “Evento Final” ocorre, pois o cliente já está portando seu visto e registrado na PF, tornando-se então, apto a trabalhar em território brasileiro. Mas antes de terminar o atendimento do cliente junto a PF, o profissional da empresa responsável por acompanhar o cliente neste registro, entrega um questionário que contém perguntas sobre o serviço prestado, iniciando mais uma etapa.

- Avaliar o atendimento – Etapa inclusa

O registro do cliente junto a PF pode demorar mais de duas horas, com isso, o profissional responsável da microempresa, entrega ao cliente um pequeno documento, onde contém um questionário sobre sua opinião ao atendimento prestado. Ao receber este documento, a empresa registra a avaliação do atendimento e finaliza mais esta etapa.

Etapa 08 – Concluir

O grande avanço (porém ainda em evolução) para a microempresa foi a possibilidade de perceber condições de avaliar as prioridades com foco na resolução de problemas críticos do negócio. Outro fator foi o início da montagem de um sistema integrado, desde o início até o término do pedido, apontado com um dos problemas no Diagrama de Causa e Efeito (Figura 02). Foi identificada ainda a necessidade de outros treinamentos, como atendimento ao cliente, para que os operacionais consigam lidar de forma mais formal com os clientes.

5. CONCLUSÃO

Em relação aos questionamentos levantados na introdução desta pesquisa, conclui-se que:

I) Quais são as atividades críticas que podem gerar perda de cliente, retrabalho e/ou atraso para o processo-chave da empresa? As atividades que envolvem a etapa 02, preparar documentação do cliente e etapa 3, elaboração do processo para obtenção do visto de trabalho da Figura 01.

II) Quais são os serviços que mais agregam valor à empresa e, portanto, deveriam ser mais bem controlados? Após sessões de *brainstorming* chegou-se a conclusão de que são os serviços responsáveis para que a Legalização do Trabalhador Estrangeiro seja concluída.

III) Como controlar as atividades de forma a prevenir, minimizar ou eliminar a possibilidade de perdas na qualidade do serviço? As atividades foram melhor controladas pelo maior envolvimento dos gestores, ou seja, controle pelos gestores em relação a: revisão de documentos recebidos pelos clientes, dos processos para obtenção da autorização de trabalho e do PVT; treinamento aos recém-contratados e realização de *job rotation*.

IV) Como estruturar os processos da empresa de forma a minimizar os erros e melhorar a comunicação interna? Realizar a checagem de documentos e informações em cada procedimento, para minimizar os erros. E para melhorar a comunicação interna, a pesquisa foi capaz de envolver todos os profissionais na dinâmica para a Legalização do Trabalhador

Estrangeiro para que compreendessem o início, meio e fim do processo, algo que continuará sendo realizado através da divulgação do novo mapeamento para a Legalização do Trabalhador Estrangeiro (Figura 04).

As principais contribuições teóricas deste trabalho foram a utilização de uma metodologia e ferramentas da qualidade em uma empresa prestadora de serviços e não de produtos, como a maioria da literatura apresenta e, ainda empregadas em uma microempresa de um setor relativamente novo.

As ações provenientes da sistemática possibilitaram diversas melhorias no ambiente de trabalho, como mais comunicação interna, algo que não ocorria com frequência, mesmo tratando-se de uma microempresa, pois as pessoas não compreendiam o trabalho como um todo; e conseqüentemente, maior trabalho em equipe. O início da implantação do sistema informatizado para gerenciamento de cada processo é um fator determinante que irá possibilitar acesso rápido e dinâmico às informações e estatísticas de forma simultânea.

Através da análise diagnóstica do processo-chave – Legalização do Trabalhador Estrangeiro no Brasil – foi possível identificar o problema que é o atraso para que a legalização ocorra e solucioná-lo, através do mapeamento do processo, utilização da MASP e ferramentas da qualidade que possibilitaram uma releitura e redesenho da dinâmica do processo estudado. Com isso, há a possibilidade de outras empresas deste segmento beneficiarem-se, inspirando-se neste trabalho. O Quadro 05 sintetiza as principais mudanças ocorridas com a aplicação da MASP, bem como, os principais benefícios adquiridos pela microempresa.

Quadro 05 – Síntese das mudanças no processo pós aplicação da MASP

Mudanças no Processo	Descrição das mudanças	Benefícios com as mudanças
Acréscimo da etapa 02: preparar documentação do cliente	Revisar os documentos enviados pelos clientes e solicitar novos, caso haja necessidade.	Com a verificação dos documentos, é possível solicitar todos os documentos faltantes, para todas as etapas de uma só vez, e não mais diversas vezes dependendo de cada etapa.
Modificação da etapa 03: Elaborar o processo para obtenção do visto de trabalho	Revisar e corrigir os documentos elaborados para compor a solicitação do visto de trabalho e só depois enviá-los ao MTE.	Diminuição de pendências enviadas pelo MTE, em um mês não houve nenhuma pendência por motivos relacionados à empresa, algo que antes ocorria pelo menos 04 vezes ao mês.
Ao acrescentar a etapa 02 e modificar as demais pode-se eliminar uma parte do processo, “retificar PVT junto ao Itamaraty” o qual fazia parte da etapa 04.	Correção do PVT no próprio site, antes de ser enviado para o cliente, o que fez com que não houvesse mais a necessidade de retificá-los junto ao Itamaraty.	Redução do tempo para agendar o registro do estrangeiro junto ao Itamaraty, uma vez que o PVT enviado está correto.
Acréscimo da etapa 06: Avaliar o atendimento	Entrega de questionário para avaliação do cliente sobre o serviço recebido.	Melhora no serviço de atendimento ao cliente, com seu <i>feedback</i> .

Fonte: Os autores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BICOMBUSTÍVEIS – ANP. Brasil Rounds. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/brasil-rounds/round8/geral/resumo/RESUMO_round7.asp>. Acesso em: 06 de abril de 2014.

BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. *Manual de BPM: gestão de processos de negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CAMPOS, V. F. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 9 ed. Belo Horizonte: INDG, 2014. 286 p.

CARPINETTI, Luiz C. R. *Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 2012.

DAVENPORT, T. H. Process Innovation: re-engineering work through information technology. *The Academy of Management Executive*, v. 7, n. 2, p. 100-103, 1993.

GRAY, D.E. *Pesquisa no Mundo Real*. 2 ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2012.

HAMMER M.; CHAMPY, James. *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness, 1994.

HOSOTANI, K. *The QC problem solving approach: solving workspace problems the japanese way*. Tokio: 3A Corporation, 1992.

HUXLEY C. An improved method to identify critical processes. Queensland University of Technology, Brisbane, p. 1-351, 2003.

HUXLEY C.; STEWART G. *Reducing the Odds: A Practitioners Guide to Identifying Critical Processes*: VDM Verlag Dr. Muller Aktiengesellschaft & Co. KG. Alemanha: Bookman, 2008.

KUME, H. *Statistical methods for quality improvement*. Tokyo: 3A Corporation, 1992.

MENTZAS, G., HALARIS, C., KAVADIAS, S. Modelling business process with the workflow systems: An evaluation of alternative approaches. *International Journal of Information Management*, v. 21, n. 2, p. 123-135, 2011.

MINISTÉRIO DA FAZENDA – MF. Economia Brasileira em Perspectiva 2014. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/noticias/2014/dezembro/em-12-anos-brasil-deixou-de-ser-economia-vulneravel-para-se-tornar-a-7a-do-mundo-avalia-mantega/Economia-Brasileira-em-Perspectiva-30-12-2014.pdf/view>>. Acesso em: 02 de outubro de 2016.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: <<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/images/data/201306/c1454f12ac675140a0ba81d7bf985849.pdf>>. Acesso em: 07 de maio de 2014.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. Informações e Guia de Procedimentos. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/trabalho-estrangeiro/informacoes-e-guia-de-procedimentos>>. Acesso em: 06 de junho de 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO – MPT. Migrações e Trabalho. Disponível em: <https://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal_mpt/2744ae77-4584-4d92-b91d-185adc09ba87/Livro_Migracoes_e_TrabalhoWEB.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=2744ae77-4584-4d92-b91d-185adc09ba87>. Acesso em 27 de maio de 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL - MPF. Caso Lava Jato. Disponível em: <<http://lavajato.mpf.mp.br/atuacao-na-1a-instancia/investigacao/historico/por-onde-comecou>>. Acesso em: 07 de junho de 2017.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MODOLO, V. O Mercosul Importa. A Política Regional de Mobilidade Territorial. *Contexto Internacional*, v. 37, n. 2, agosto, 2015.

ORIBE, Claudemir Y. *Quem resolve problemas aprende? A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional*. 2008. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica, Belo Horizonte/MG, 2008.

PAIS, Paloma Santana Moreira. *Migração Interestadual e formação de capital no Brasil*. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – UVF Universidade Federal de Viços, Minas Gerais/RJ, 2015.

PARKER, G. W. *Structured problem solving: a parsec guide*. Hampshire: Gower, 1995.

ROSSATO, I. F. *Uma metodologia para análise e solução de problemas*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1996.

VERSIANI, A. F.; ORIBE, C. Y.; REZENDE, S. F. L. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 4, São Paulo, 2013.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.