



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
INSTITUTO DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



Daiara Amanda Budke

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

**PASSO FUNDO
2023**

Daiara Amanda Budke

**IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

Trabalho Final de Graduação apresentada ao
Curso de Engenharia de Produção no Instituto
de Tecnologia da Universidade de Passo Fundo.

Orientadora: Professora Juliana Kurek, Mestra

Passo Fundo

2023

Daiara Amanda Budke

**IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

Trabalho Final de Graduação apresentada ao
Curso de Engenharia de Produção no Instituto
de Tecnologia da Universidade de Passo Fundo.

Orientadora: Professora Juliana Kurek, Mestra

Aprovado em: 11 de dezembro de 2023

BANCA EXAMINADORA

Juliana Kurek, Mestra.
Universidade de Passo Fundo

Anderson Hoose, Doutor.
Universidade de Passo Fundo

Passo Fundo

2023

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha amada família, que tem sido meu alicerce e fonte de apoio constante. Aos meus queridos pais, Arlindo e Mirna, cujo amor e orientação foram a luz no meu caminho, ao meu marido Felipe, cujo apoio incondicional foi essencial, aos meus irmãos Diego e Diana, cuja presença e incentivo foram valiosos, e aos meus adoráveis sobrinhos Brenda e Manoel, cuja alegria e carinho trouxeram inspiração durante esta jornada. Cada um de vocês, à sua maneira, contribuiu significativamente para que eu chegasse até aqui. Sou imensamente grata por todo o suporte e crença em minha capacidade.

AGRADECIMENTOS:

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que desempenharam um papel crucial em minha jornada até aqui.

Primeiramente, sou grata a Deus por ter-me proporcionado saúde, fé, confiança e determinação. Esses atributos foram fundamentais para que eu não desistisse diante dos desafios e conseguisse alcançar esta etapa tão importante em minha vida.

Minha família e amigos merecem um agradecimento especial. Sua paciência, compreensão e apoio emocional foram pilares essenciais ao longo desses anos, permitindo que eu superasse obstáculos e concluísse esta etapa com sucesso.

Não posso deixar de mencionar a contribuição valiosa dos professores da Universidade de Passo Fundo, em especial minha orientadora, professora Juliana Kurek, e o coordenador do curso de Engenharia de Produção, professor Anderson Hoose. Sua orientação, ensino e disponibilidade foram de extrema importância durante esse período dedicado ao meu desenvolvimento acadêmico.

A todos que de alguma forma fizeram parte desta jornada, minha gratidão é imensa. Cada pessoa e cada experiência contribuíram significativamente para o meu crescimento e amadurecimento ao longo desse caminho, que, apesar de longo, foi repleto de aprendizados inestimáveis.

RESUMO

Nos ambientes dinâmicos de hoje, as organizações estão incessantemente em busca de maneiras de aprimorar seu desempenho operacional. Neste cenário, uma abordagem que se destaca pela sua eficácia é a adoção e implementação do mapeamento de processos. Esse método não apenas oferece uma visão abrangente e estruturada das operações de uma empresa, mas também se revela como um passo fundamental na otimização da eficiência empresarial. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo avaliar o impacto da implantação do mapeamento de processos em uma organização sem fins lucrativos, por meio de estudos e do desenvolvimento de uma metodologia que atenda às particularidades da organização em questão. Os resultados obtidos através desse trabalho em particular evidenciaram o mapeamento de processos como uma ferramenta de grande valia para gerenciamento da estrutura operacional e, essa metodologia não apenas melhorou a eficiência dos processos, mas também contribuiu positivamente para a cultura organizacional, aumentando a produtividade e a qualidade do trabalho realizado.

Palavras-chave: Mapeamento de processos; Produtividade; Rotina organizacional.

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Considerações Iniciais.....	8
1.2	Problema.....	9
1.3	Justificativas.....	10
1.4	Objetivos.....	10
1.4.1	Objetivo Geral.....	10
1.4.2	Objetivos Específicos.....	11
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1	Caracterização de um processo.....	12
2.2	Importância do mapeamento de processos.....	13
2.3	Evolução histórica do mapeamento de processos.....	15
2.4	Metodologias e técnicas de mapeamento de processos.....	17
2.5	BPM e notação BPMN.....	19
3	MÉTODO DO TRABALHO.....	22
3.1	Descrição do objeto de estudo.....	22
3.2	Procedimento metodológico.....	22
4	APRESENTAÇÃO PARCIAL DOS RESULTADOS.....	26
4.1	Metodologia de análise dos resultados.....	26
4.2	Desenvolvimento da metodologia aplicada.....	26
4.3	Detalhamento e mapeamento dos processos.....	27
4.4	Rotina organizacional e produtividade.....	30
4.5	Percepção dos colaboradores frente ao mapeamento de processos.....	31
5	CONCLUSÃO.....	34
5.1	Conclusões do trabalho.....	34
5.2	Recomendações para trabalhos futuros.....	34
	REFERÊNCIAS.....	35

1 INTRODUÇÃO

Neste início, são explorados os conceitos fundamentais do mapeamento de processos e os elementos frequentes na rotina organizacional que deram origem a este trabalho. Em seguida, delineamos o problema central da pesquisa, as justificativas e os objetivos que definem o propósito deste estudo.

1.1 Considerações Iniciais

O presente trabalho tem como principal objetivo a avaliação frente a implantação do mapeamento de processos em uma organização sem fins lucrativos e seus impactos na rotina da organização, nos prazos de entrega, na satisfação e na produtividade de seus colaboradores. A necessidade e oportunidade de realização deste trabalho surgiu como demanda durante a elaboração do planejamento estratégico da organização, onde todos os colaboradores se mostraram motivados com a proposta. No que tange a literatura, o mapeamento de processos é parte de um conjunto de estratégias que permitem a avaliação organizacional, desenvolvimento e transparência (HOLLOWAY, 2004).

Tendo em vista o déficit frente a definição de funções e treinamento de colaboradores, a implantação do mapeamento dos processos se mostrou como uma das principais ferramentas para contingenciar essa falha de gestão. O treinamento significa aumentar a capacidade cognitiva (aprendizado) das pessoas para produzir, aperfeiçoando a sua forma de entendimento e participando mais do ambiente no qual interagem (FIDELIS, 2014). Para que um treinamento seja efetivo, é de suma importância que os processos da organização estejam bem estabelecidos.

A insatisfação dos clientes com os serviços prestados pela entidade foi um dos pontos considerados na decisão da implantação da ferramenta de mapeamento de processos. Tendo em vista que a sua sustentabilidade é dependente dos clientes, a criação e a otimização dos serviços prestados pela entidade em questão, é a principal prioridade dos diretores. Abordando de forma sistemática, um processo de negócios “é o conjunto completo de atividades transacionais colaborativas e dinamicamente coordenadas que entregam valor para os clientes” (SMITH E FINGAR, 2003).

1.2 Problema

O trabalho foi desenvolvido em uma organização sem fins lucrativos registrada no estado do Rio Grande do Sul, fundada em 1968. Essa associação oferece uma ampla gama de serviços para seus membros, contribuindo significativamente para o setor.

De acordo com Cardoso (2008) a complexidade dos processos exige maior tempo de desenvolvimento, de implementação e uma maior dificuldade em manter esses processos por conta da possibilidade de falta de compreensão, ocorrência de defeitos e de exceções. A instituição em questão procura satisfazer as exigências, resolver os problemas e considerar as particularidades dos seus associados e, a complexidade decorrente da diversidade de processos e a ausência de uma padronização adequada dificultam a implementação eficaz de muitas ações e projetos. Esse cenário resulta em insatisfação tanto por parte dos associados quanto dos colaboradores encarregados de desenvolver tais demandas.

Durante uma reestruturação na direção da associação, houve transformações marcantes na forma como a entidade se relaciona com seus associados. Essas mudanças foram impulsionadas pela evolução do marketing, avanços tecnológicos, implementação de novos serviços e a introdução de novos colaboradores. Os avanços tecnológicos conduziram as empresas para um ambiente competitivo e totalmente novo. Nesse cenário de transformação digital, surgem oportunidades e novos métodos de trabalho que impactam diretamente nas organizações de diversos setores e modelos de negócios (DIAS, 2019).

Nesse processo de evolução, tornou-se evidente a importância de documentar os processos organizacionais. Isso pode ser realizado por meio de entrevistas com os colaboradores, mapeamento de processos, elaboração de fluxogramas, entre outras ferramentas que apoiam essa atividade (ALMEIDA, 2018). Reconheceu-se a necessidade de registrar e sistematizar as atividades realizadas, bem como uma busca constante pela padronização e aprimoramento desses processos.

Visto isso, o trabalho tem a seguinte questão como pesquisa: **De que forma o mapeamento de processos pode impactar no cumprimento de prazos, na satisfação e na produtividade dos funcionários de uma organização sem fins lucrativos?**

1.3 Justificativa

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial (GONÇALVES, J., 2000). Assim, o mapeamento de processos trata-se de uma ferramenta de gestão que auxilia a organização na entrega de produtos e serviços de forma mais eficiente, tanto para ela, quanto para seus clientes. Shostack (1984) afirma que o mapeamento dos processos permite que uma organização explore todos os aspectos inerentes a criação e a gestão de um serviço.

A incapacidade de a organização, em questão neste trabalho, não possuir uma gestão de processos, implica diretamente nos prazos de entregas internas e externas, além de impactar negativamente na produtividade e na satisfação de seus funcionários e clientes. Quando os colaboradores percebem que suas atividades individuais são parte de algo maior, alinham-se em torno de objetivos comuns (DE MELLO E ORTEGA, 2012).

São inúmeras as razões e benefícios de se implementar o mapeamento de processos. Vamos iniciar pontuando a melhoria na eficiência deles, pois com o mapeamento é possível identificar gargalos no fluxo de trabalho permitindo que se realize mudanças e ajustes para o alcance de melhores resultados; a melhoria da qualidade do produto ou serviço oferecido, o mapeamento facilita a identificação de falhas que afetam negativamente a experiência do cliente, e permite que sejam corrigidas mais rapidamente e; por fim, a facilitação de treinamento dos funcionários, fazendo com que esse possam entender melhor suas responsabilidades dentro da organização. Quando um processo tem um desenho explícito de ponta a ponta, as pessoas podem realizá-lo de forma consistente e melhorá-lo, se necessário, de maneira disciplinada (DE MELLO E ORTEGA, 2012).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Avaliar o impacto da implantação do mapeamento de processos em uma organização sem fins lucrativos.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são definidos como:

1. Desenvolver o mapeamento de processos para a organização em estudo;
2. Identificar as melhorias nos processos e na rotina da organização, bem como o cumprimento de prazos após a implementação do mapeamento de processos;
3. Avaliar a satisfação e produtividade dos funcionários frente a implementação do mapeamento de processos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para obter uma base de conhecimento e aprofundar o entendimento, foi realizada uma revisão de literatura sobre a caracterização de um processo, a importância e a evolução histórica do mapeamento de processos, quais os fundamentos da BPM e da notação BPMN.

2.1 Caracterização de um processo

Inicialmente um processo pode ser caracterizado como um conjunto de atividades realizadas que tem como intuito transformar uma entrada (*input*) em uma saída (*output*). Toda e qualquer entrada, seja ela tangível (material) ou intangível (informação), é processada com o principal objetivo de se agregar valor a saída, seja essa um produto ou um serviço. Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico (GONÇALVES, 2000).

Essa primeira abordagem é a mais difundida nas organizações. Porém, um processo não necessariamente irá atender ou entregar algo a um cliente externo. Os processos organizacionais são classificados em processos primários, processos de apoio e processos de gerenciamento, onde os primários são aqueles que efetivamente entregam algo ao cliente externo, seja um produto ou um serviço e, são eles que geram a percepção de valor ao cliente. Já os processos de apoio, são aqueles que dão suporte para que os demais processos ocorram de forma efetiva e possibilita que o resultado seja alcançado. Os processos de apoio podem ser encontrados dentro de uma organização nos departamentos de recursos humanos e contábil por exemplo, onde estes gerenciam o planejamento e a sustentabilidade da mesma, sem entregar nenhum produto ou serviço diretamente ao cliente da organização. E, o monitoramento, coordenação e controle é de responsabilidade dos processos de gerenciamento, onde estes procuram proporcionar melhorias e uma maior eficácia dos processos primários e de apoio (VALLE e OLIVEIRA, 2013).

2.2 Importância do mapeamento de processos

No atual ambiente competitivo, organizar uma empresa em torno de funções e trabalho em torno de tarefas não é mais adequado. Torna-se fundamental que as atividades empresariais sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas como processos-chave (SOUSA, 2021). O objetivo do mapeamento de processos é documentar e representar de forma clara e detalhada todas as etapas envolvidas em um processo, desde o início até o fim. Isso inclui as atividades executadas, os recursos utilizados, as informações envolvidas, os responsáveis por cada etapa e as interações entre os diferentes componentes do processo.

De acordo com Johnston e Clark (2002), o principal benefício obtido pelo mapeamento dos processos de serviços é o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e, assim, uma realização de seu papel no processo de serviço do princípio ao fim. A clareza quanto a execução de um processo quando mapeado e apresentado aos envolvidos é de gigantesca importância. Quando o indivíduo que irá desenvolver as atividades tem o conhecimento do objetivo a ser alcançado com determinado processo, a eficácia de tal será bem mais assertiva, entregando a organização resultados efetivos. O entendimento do envolvido perante seu papel dentro de um processo proporciona, além de uma visão de que a organização é bem gerenciada, um sentimento de segurança e apoio, gerando um sentimento de satisfação a ele.

Todo processo prevê uma transformação —as entradas do processo são modificadas pelo seu executor, por meio de ferramentas e técnicas apropriadas, gerando algo diferente no final, ou seja, criando uma saída diferente da entrada. No mapeamento, devemos esmiuçar um processo já existente: compreender toda a sua lógica e o seu contexto, obter informações sobre as entradas e saídas esperadas, bem como sobre as ferramentas e técnicas a serem utilizadas, além de saber o “como”, ou seja, como deve ser o passo a passo do executor (ROCHA, BARRETO E AFFONSO, 2017). O domínio sobre o processo e o entendimento da dinâmica em que ele ocorre só é efetivamente possível quando o mapeamos e, é por meio deste mapeamento que podemos identificar falhas e levantar ações para corrigi-las, além de identificar oportunidade de melhorias nos processos.

Ao mapear um processo, é importante envolver todas as partes interessadas relevantes, incluindo os colaboradores que executam o processo, os gestores responsáveis e outros membros da equipe. Isso ajuda a obter uma visão completa e precisa do processo, além de promover a colaboração e o engajamento de todos os envolvidos. Não obstante as particularidades de cada um, todos devem estar amarrados com a realização da estratégia e seus objetivos, nos quais a atual perspectiva de criação de valor para o cliente é fundamental para evitar desperdícios de recursos que não objetivem a prosperidade organizacional (SOUSA, 2021).

O mapeamento de processos pode ser implementado e utilizado por toda e qualquer organização. Ele tem como principal objetivo ilustrar, em forma de fluxograma, o processo do início ao fim, identificando as entradas, as atividades a serem desenvolvidas, os responsáveis por elas e, por fim a saída do processo. O mapeamento de um processo proporciona uma visão ampla do funcionamento do processo e, facilita a identificação e o apontamento de etapas que necessitam de melhorias. Por se tratar de um componente essencial para o gerenciamento e comunicação, o mapeamento de processos pode ainda permitir a redução de custos na prestação de serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização (GOMES, 2015).

Um dos pontos mais importantes a serem considerados quanto ao mapeamento de processos é a gama de possibilidades que ele proporciona frente a redução de desperdícios nos processos de uma organização. A identificação de gargalos dentro de um processo mapeado e estruturado em um fluxograma é bem mais efetiva do que em processos que não possuem essa estruturação e, com isso a organização tem a oportunidade de trabalhar em ações que visam a redução de tempo que seus funcionários utilizam para realizar atividades que não agregam valor ao produto ou serviço final, pois a identificação do fluxo de valor nos processos é facilitada. Identificar oportunidades de redução de custos com materiais ou serviços que não se apresentam como realmente necessários para realizar determinado processo (GOMES, 2015).

O mapeamento de um processo pode ser realizado por meio do acompanhamento de sua execução, observando, perguntando, anotando, filmando ou fotografando as etapas do processo. Com as informações referente a execução do processo levantadas, é necessário elaborar o mapa do processo, que se trata de um documento onde qualquer indivíduo poderá utilizar de base e replicar o processo com as informações contidas nele. A análise dos processos mapeados permite a atuação dos responsáveis, no sentido de torná-los mais

confiáveis (ou seja, aumentar a probabilidade de não haver falhas nos processos), rápidos e econômicos, o que representa, para as organizações, a possibilidade de obterem vantagens competitivas nas suas atividades e na geração dos seus produtos e serviços. (ROCHA, BARRETO E AFFONSO, 2017). Para que o mapa do processo seja bem compreendido é importante que ele contenha informações textuais e imagens, para que o indivíduo que o consulte tenha maior facilidade em entender e executar o processo mapeado.

Em resumo, o mapeamento de processos é uma ferramenta essencial para entender, analisar e melhorar os fluxos de trabalho dentro de uma organização. Ele permite identificar ineficiências, otimizar a produtividade e alcançar melhores resultados. Ao documentar e visualizar os processos de forma clara, o mapeamento de processos ajuda a promover uma cultura de melhoria contínua e a busca pela excelência operacional. É muito importante que a empresa se preocupe em fazer o mapeamento e a modelagem dos seus processos organizacionais, pois é por meio deles que a empresa vai entregar valor ao cliente, seja interno ou externo (ROCHA, BARRETO E AFFONSO, 2017).

2.3 Evolução histórica do mapeamento de processos

O mapeamento de processos é uma técnica que tem sido utilizada há muitos anos para visualizar e documentar as atividades de uma organização. Desde o começo do século XX, quando as pessoas queriam ver a organização, olhavam para sua estrutura vertical, exibida nos organogramas. Hoje, o foco foi deslocado para a dimensão horizontal, ou seja, para o encadeamento (processo) das atividades de produção (VALLE e OLIVEIRA, 2013). Ela visa entender e documentar como os processos de uma organização funcionam, identificando as etapas, entradas (inputs), saídas (outputs), recursos envolvidos e as interações entre eles. Ao longo do tempo, o mapeamento de processos evoluiu para se tornar uma ferramenta essencial na gestão e melhoria de processos organizacionais.

No início do século XX, Taylor em 1911, já pontuava uma das principais causas da ‘vadiagem’ no trabalho por parte dos empregados que é os métodos empíricos ineficientes, geralmente utilizados em todas as empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte de seu esforço. A abordagem da Administração Científica desenvolvida por ele, enfatizava a análise sistemática dos processos de trabalho para aumentar a eficiência e, embora não seja considerado um mapeamento de processos moderno, esse foi o precursor do pensamento estruturado sobre o trabalho e suas etapas (TAYLOR, 2019).

Outro ponto que remonta ao início do século XX é a criação dos diagramas de fluxo de processo, o qual foi chamado primeiramente de gráfico de processo e, foi desenvolvido pelo engenheiro industrial norte-americano Frank Gilbreth. O principal objetivo frente a criação desta técnica foi a de estudar e melhorar a eficiência dos processos industriais. São diagramas utilizados para o estudo do movimento de pessoas e de materiais. São utilizados para a descrição dos fluxos e para a análise de melhoramentos (CORRÊA e CORRÊA, 2022),

Com o avanço da tecnologia da informação, em meados nos anos 60 e 70, os diagramas de fluxo de processo ou fluxograma de processos começaram a ser utilizados para representar processos de forma informatizada. Eles eram desenhados manualmente ou por meio de ferramentas de desenho gráfico.

Já a década de 80, trouxe uma mudança significativa no mapeamento de processos com o conceito de reengenharia de processos que tinha como objetivo redesenhar os processos existentes a fim de obter melhorias em termos de eficiência, qualidade e agilidade. O uso de técnicas e instrumentos para entender e melhorar processos, porém, sempre acompanhou os profissionais nas organizações produtivas. Mais recentemente, no fim da década de 1980 e no início da de 1990, houve uma intensificação no uso do conceito de processos sob a alcunha da Reengenharia, tal qual proposta originalmente por *Davenport & Short e Hammer & Champy* (PAIM, CARDOSO e CAULLIRAUX, 2009).

Estando a informatização muito mais difundida, a partir dos anos 90 se oportunizou que ferramentas de modelagem de processos fossem criadas e, permitindo a representação gráfica dos processos e a simulação de cenários alternativos. Foi neste período que a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*) foi desenvolvida e seu padrão de modelagem foi amplamente aceito. Diferentemente das outras técnicas, o *Business Process Modeling Notation* (BPMN) é um padrão desenvolvido visando oferecer uma notação mais facilmente compreendida e usada por todos os envolvidos nos processos de negócio (VALLE e OLIVEIRA, 2013).

Com a evolução contínua da tecnologia da informação e a necessidade de representar processos complexos de forma mais clara, continuou-se aprimorando a notação BPMN e utilizando abordagens de melhoria contínua, gestão e automação de forma conjunta.

2.4 Metodologias e técnicas de mapeamento de processos

O mapeamento de processos é uma prática utilizada para visualizar e compreender as atividades, etapas e interações envolvidas em um processo de negócio. Existem várias metodologias e técnicas para mapear processos, e a escolha da abordagem adequada depende das necessidades e objetivos específicos de cada organização.

Os fluxogramas ou diagramas de fluxo são técnicas visuais comumente usadas para representar graficamente os processos. Eles utilizam símbolos específicos para demonstrar as etapas do processo, as entradas e saídas, as atividades realizadas por cada função e as interações entre os diferentes elementos do processo. O objetivo dos diagramas de processo é a listagem de todas as fases do processo de forma simples e de rápida visualização e entendimento (CORRÊA e CORRÊA, 2022).

O BPMN é uma notação gráfica padronizada para mapeamento de processos. O BPMN utiliza símbolos específicos para representar diferentes elementos do processo, como atividades, eventos, gateways e fluxos de sequência. O BPMN é um padrão de notação que foi desenvolvido inicialmente pelo *Business Process Management Initiative* (BPMI) e publicado no ano de 2004, tendo sido criado por representantes de empresas como Pega, Ônix, iGrafx, IBM e Lombardi. No ano seguinte, o BPMI se fundiu com a OMG (*Object Management Group*), associação aberta e não lucrativa responsável por desenvolver padrões para a indústria de software (ARAUJO, GARCIA e MARTINES, 2016).

O IDEF (*Integrated Definition*) é uma família de técnicas de modelagem de processos amplamente utilizada em engenharia de sistemas. O IDEF oferece várias notações e abordagens para representar diferentes aspectos dos processos, como IDEF0 para fluxos de processos, IDEF3 para representar a dinâmica dos processos e IDEF4 para representar a estrutura organizacional. A técnica IDEF é um grupo de métodos que foi originalmente criado para modelar e representar os requisitos necessários ao desenvolvimento de sistemas de informação. Esta foi criada pela Força Aérea Americana na década de 1980 como um produto do programa ICAM (*Integrated Computer-Aided Manufacturing*), que tinha por finalidade desenvolver ferramentas, técnicas e processos para a integração industrial (ARAUJO, GARCIA e MARTINES, 2016).

A análise documental é uma técnica que envolve a revisão e análise de documentos, como políticas, manuais de procedimentos, relatórios e registros do processo. Através da análise desses documentos, é possível entender as atividades, regras e fluxos de trabalho

existentes. A gestão eletrônica de documentos consiste no gerenciamento do ciclo de vida de informações documentadas, em mídias físicas ou eletrônicas (PAIM, CARDOSO e CAULLIRAUX, 2009).

O diagrama de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa) é uma técnica útil para identificar e visualizar as causas raiz de um problema específico em um processo. O diagrama de causa e efeito ajuda a identificar diferentes categorias de causas e suas inter-relações, permitindo uma compreensão mais profunda dos problemas. Os diagramas de causa e efeito ou diagramas de Ishikawa têm se mostrado uma ferramenta simples e eficaz na condução de *brainstormings* e na promoção da participação das pessoas na análise de problemas (CORRÊA e CORRÊA, 2022).

A análise de valor agregado (AVA) é uma técnica que envolve a análise detalhada de cada etapa do processo para determinar se ela realmente agrega valor ao produto ou serviço final. Essa técnica pode ajudar a identificar atividades desnecessárias ou ineficientes que podem ser eliminadas ou melhoradas. A cadeia de valores⁴⁴, que tem como principais utilidades a capacidade de relacionar a estratégia como uma forma específica de desenhar os processos e o auxílio na identificação de “onde” ou em que parte do processo atuar para se sustentar uma dada estratégia (PAIM, CARDOSO e CAULLIRAUX, 2009).

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma técnica que envolve a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças relacionadas aos processos da organização. Isso ajuda a identificar áreas onde os processos estão funcionando bem e onde melhorias são necessárias. A análise SWOT, proposta originalmente por Andrews (1971), que articula a análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas internas à organização (PAIM, CARDOSO e CAULLIRAUX, 2009).


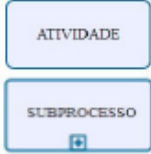

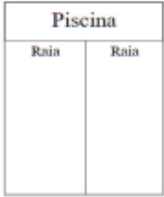
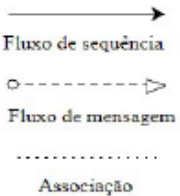
O redesenho de processos é uma técnica que busca a melhoria dos processos. Após a análise dos processos existentes, pode ser necessário redesenhar os processos para eliminar ineficiências, melhorar a qualidade ou atender a novos requisitos. Essa técnica envolve a definição de novos fluxos de trabalho, a redefinição de responsabilidades e a implementação de mudanças necessárias para melhorar os processos. A experiência e a rotina dos colaboradores, bem como situações particulares de consumo geradas pelos clientes, podem ser rica fonte de *insights* para redesenho de processos, desenvolvimento de competências e novos serviços (CORRÊA e CORRÊA, 2022).

2.5 BPM e notação BPMN

Em primeiro momento é importante contextualizar o conceito de BPM (*Business Process Management*), que se trata de uma metodologia que visa melhorar e otimizar os processos de negócios em uma organização. Ele envolve a identificação, a modelagem, a implementação, o monitoramento e a melhoria contínua dos processos para que a organização alcance maior eficiência. Essa metodologia tem como objetivo principal ajudar as organizações a atingirem seus objetivos estratégicos, efetivamente a forma como seus processos de negócios são executados. Isso envolve mapear e entender os processos existentes, identificar áreas de ineficiência ou gargalos, redesenhá-los para melhorar a eficiência e implementar tecnologias e práticas adequadas para automatizar e gerenciar esses processos.

Existem várias abordagens e ferramentas disponíveis para auxiliar na implementação do BPM, incluindo a notação BPMN para modelagem de processos. Mapear e modelar processos são atividades importantes no contexto do gerenciamento de processos de negócio, uma vez que aumentam a compreensão sobre as atividades que são realizadas na organização, permitindo descobrir gargalos e pontos de melhoria, além de melhorar a comunicação e a documentação dos processos (ROCHA, BARRETO E AFFONSO, 2017). A popularidade da notação BPMN se dá pelo fácil entendimento, sendo possível que profissionais de diferentes áreas hierárquicas possam utilizar. A técnica é composta por um único diagrama, o *Business Process Diagram* (BPD), ou Diagrama de Processo de Negócio, que pode ser usado de forma mais simples, mas com elementos para representar comportamentos mais complexos dos processos (ARAUJO, GARCIA E MARTINES, 2016). Essa notação é rica em símbolos e elementos que podem ser utilizados no momento de elaborar um fluxograma, representando atividades, eventos, fluxos de decisão e mensagens, o que proporciona um bom entendimento do processo. O propósito básico do BPMN é oferecer uma notação padrão para a modelagem de processos de negócio, de modo a superar as deficiências das outras técnicas de modelagem. O BPMN é originário de um acordo entre várias empresas de ferramentas de modelagem, que possuíam suas próprias notações, para utilizar uma mesma linguagem beneficiando o entendimento e treinamento do usuário final (VALLE e OLIVEIRA, 2013). Na Figura 01 seguir estão apresentados os símbolos da notação BPMN e suas descrições.

Figura 01. Simbologia e descrições da notação BPMN.

DESCRIÇÃO		SÍMBOLO
Eventos	<p>Em formato circular, eventos são ações que aparecem durante o fluxo de um processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • início – indica o ponto de partida de um processo. • intermediário – indica qualquer ação que ocorre durante o fluxo de um processo. • fim – indica o final do fluxo de um processo. 	 <p>Início Intermediário</p> <p>Fim</p>
Atividades	<p>Em formato retangular ou quadrado, atividades representam as tarefas que a organização realiza durante a execução de um processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • atividade – indica a execução de uma única atividade em fluxo. • subprocesso – representa um conjunto de atividades que são agrupadas sem mostrar seus detalhes. 	 <p>ATIVIDADE</p> <p>SUBPROCESSO</p>
Direcionadores	<p>Em formato de losango, definem a sequência dos fluxos por meio de convergência ou divergência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • exclusivo – identifica e define apenas uma saída de fluxo de decisão. • baseados em eventos – assim como o exclusivo, define apenas uma saída, contudo, em relação a um evento que foi disparado. • paralelo – define que todas as saídas do fluxo de decisão serão executadas em paralelo (no caso de conversão, aguarda todos os fluxos para seguir o processo). • paralelo baseado em eventos – assim como o paralelo, define fluxos em paralelo, entretanto, em relação a um evento que foi disparado. • inclusivo – exige que pelo menos um caminho do fluxo será seguido, contudo, pode ser mais de um em paralelo desde que atenda a condição. • complexo – usado para avaliar uma expressão complexa de decisão. 	 <p>Exclusivos</p> <p>Baseados em eventos</p> <p>Paralelo</p> <p>Paralelo bas. em eventos</p> <p>Inclusivo</p> <p>Complexo</p>
Piscinas e Raias	<p>Representam as divisões ou colaborações nos fluxos de um processo. Pode ser em posição horizontal ou vertical:</p> <ul style="list-style-type: none"> • piscina – representa um participante em um fluxo, pode ser uma entidade externa ou um setor interno da organização. • raia – representa uma subparticipação de um processo, como um responsável (colaborador/ator) por determinadas atividades. 	 <p>Piscina</p> <p>Raia Raia</p>
Objetos de conexão	<p>Representam os fluxos entre as atividades de um processo por meio de linhas que indicam a ordem dessas atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fluxo de sequência – conecta e indica a ordem do fluxo no processo. • fluxo de mensagem – mostra a troca de mensagens entre os participantes de um processo. • associação – liga as informações aos artefatos do fluxo. 	 <p>Fluxo de sequência</p> <p>Fluxo de mensagem</p> <p>Associação</p>

Fonte: Adaptada de ROCHA, BARRETO E AFFONSO, 2017; Mapeamento e modelagem de processos.

A notação BPMN trata-se de uma técnica abrangente e que oferece recursos para a modelagem dos mais variados tipos de processos, desde os mais genéricos aos específicos. Por isso, pode ser usada na modelagem de processos de qualquer tipo e natureza, como: administrativos (compras, vendas, controle de materiais etc.), financeiros (empréstimos, aplicações, controle de capital etc.), operacionais (manutenção, fabricação, distribuição

etc.), garantia da qualidade, desenvolvimento de software, desenvolvimento de produtos ou de serviços etc. (VALLE e OLIVEIRA, 2013).

A ABPMP (2013) aborda os atributos dos benefícios que a implementação do BPM pode oportunizar para a organização, conforme a Figura 02 a seguir.

Figura 02. Benefícios e atributos dos benefícios da implementação do BPM.

Benefícios para	Atributos do benefício
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade • Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis • Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua • Monitoramento melhora a conformidade • Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade • Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos • Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos • Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio • Operações de negócios são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação dos processos impacta positivamente os clientes • Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas • Compromissos com clientes são mais bem controlados
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor • Otimização do desempenho ao longo do processo • Melhoria de planejamento e projeções • Superação de obstáculos de fronteiras funcionais • Facilitação de benchmarking interno e externo de operações • Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos
Ator de processo	<ul style="list-style-type: none"> • Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades • Maior compreensão do todo • Clareza de requisitos do ambiente de trabalho • Uso de ferramentas apropriadas de trabalho • Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza

Fonte: Adaptada de ABPMP (2013).

Os benefícios que a implementação do BPM pode proporcionar a uma organização possuem um grande alcance dentro da mesma, afetando todos os seus departamentos. Com isso, a melhora nos resultados se torna mais acessível a todos.

3 MÉTODO DO TRABALHO

Este capítulo aborda a descrição do objeto de estudo e o procedimento metodológico utilizado para o desenvolvimento deste trabalho.

3.1 Descrição do objeto de estudo

Esse trabalho foi desenvolvido em uma organização sem fins lucrativos do norte do Rio Grande do Sul, a qual foi fundada no ano de 1968 e, atualmente conta com mais de 100 empresas associadas. Os serviços prestados por ela aos seus associados são o levantamento de dados estatísticos do setor, pesquisas de mercado, desenvolvimento de projetos que fomentam a melhor utilização e qualidade dos produtos manufaturados pelos associados, atendimento de demandas pertinentes do setor frente a entidade públicas, privadas e políticas, entre outros. Além de ser a organização mais antiga do setor em que atua, ela é hoje referência para as demais organizações atuantes neste segmento.

A partir do ano de 2019, período em que houve uma reformulação da gestão da organização, iniciou-se um movimento de mudança e modernização da organização. A prestação dos serviços veio sendo ampliada e, conseqüentemente a demanda por pessoal também. De lá para cá, foram identificadas ineficiências na rotina organizacional e, a necessidade de implementação de ferramentas que contingenciasse as mesmas.

Com a implementação do planejamento estratégico no ano de 2020, iniciou-se a implementação e a melhoria de inúmeros projetos e processos dentro da organização, dentre eles a criação de novos cargos e a contratação de profissionais capacitados para atender as demandas dos associados. Tendo assim os cargos e funções mais estabelecidos, neste ano foi possível efetivar a implementação do mapeamento dos processos de cada departamento, a qual será abordada neste trabalho.

3.2 Procedimento metodológico

Tendo identificado a deficiência da organização frente ao mapeamento e padronização de processos, foi iniciado um estudo onde foram levantadas ferramentas e metodologias para que a implementação pudesse ser prática e efetiva. Pontuadas estas questões, tendo

em vista a usabilidade, o custo e o fácil entendimento proporcionado, optou-se pela ferramenta Bizagi Modeler para a construção dos fluxogramas e, tendo como base a notação BPMN, elaborou-se um manual de referências para mapeamento de processos para a organização.

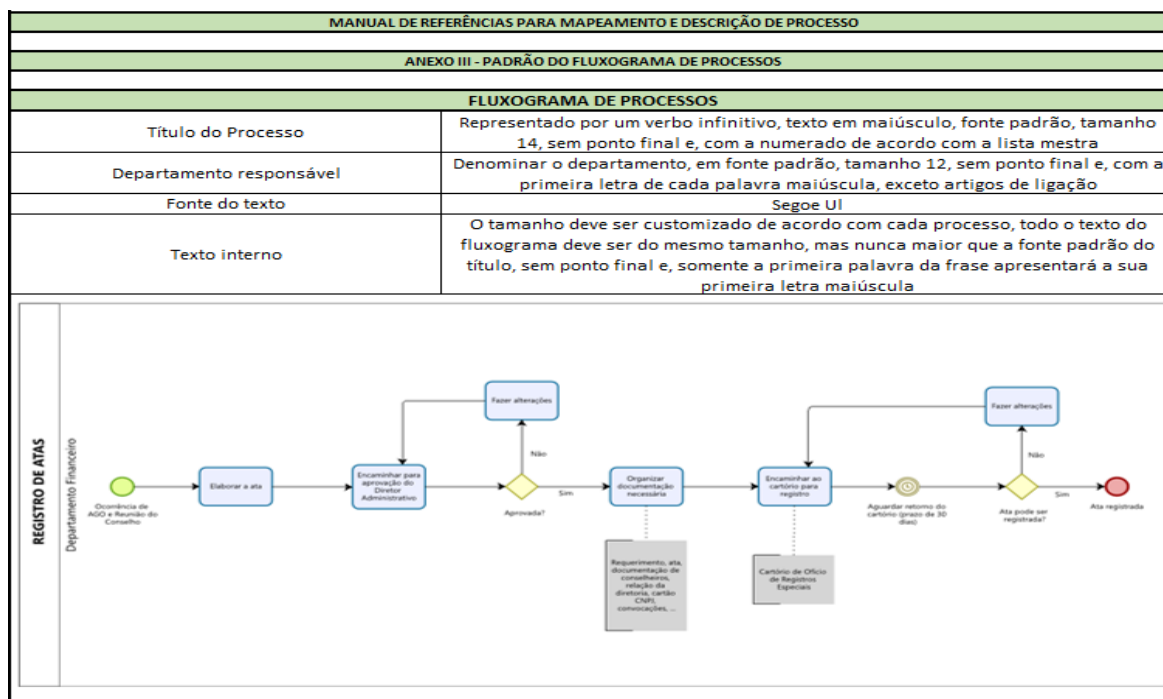
O manual elaborado apresenta a metodologia a ser seguida pelo responsável do mapeamento dos processos, os documentos padrões a serem utilizados e, define que todos os processos mapeados devem ser revisados anualmente com o intuito de detectar mudanças ou melhorias nos mesmos. A primeira etapa para mapear algum processo, de acordo com o manual elaborado e, que foi utilizada para todos os processos que irão ser mapeados na organização é a captação de detalhes dos processos, a qual deve ser iniciada através de uma reunião com os responsáveis de cada departamento dentro da organização e, apresentar a eles os conceitos de processo, de mapeamento, de descrição e, do que se almeja com a estruturação e a documentação dos processos.

Após esta abordagem, o responsável pelo mapeamento dos processos e o responsável pelo departamento em questão, devem em conjunto, identificar os principais processos desenvolvidos pelo departamento. Tendo identificado os processos, o responsável pelo departamento irá detalhar ao responsável pelo mapeamento todos os detalhes do passo a passo que ele realiza para finalizar o processo.

Esses detalhes são captados e anotados no modelo padrão para documentação e registro de detalhes de processos (Figura 03) pelo responsável pelo mapeamento onde, além dos detalhes dos processos, deve ser registrado a data da entrevista, o responsável pelo departamento (entrevistado), o responsável pelo mapeamento do processo (entrevistador), qual o processo abordado e, após arquivar juntamente com o fluxograma do processo abordado. Constatou-se nesta etapa a importância de não ocorrer interrupções externas ou a perda de foco no processo relatado, pois isso pode afetar no esquecimento de detalhes relevantes do processo. Além disso, quando não se foi possível finalizar o detalhamento de processos em uma reunião, o agendamento deve ser realizado em curto espaço de tempo para não se perder a efetividade frente aos detalhes.

Finalizada a etapa do detalhamento dos processos, foi iniciada a elaboração do fluxograma de cada processo seguindo a simbologia padrão (Figura 04) e, a estrutura padrão do fluxograma (Figura 05). O responsável pelo mapeamento elaborou o fluxograma dos processos levantados na reunião inicial conforme os detalhes coletados e, após

Figura 05. Anexo III – Padrão do fluxograma de processos.



Fonte: Do autor (2023).

Após a finalização da etapa de elaboração de fluxogramas, por ser a implantação da ferramenta de mapeamento de processos na organização, foi realizado um treinamento com cada departamento frente aos seus respectivos processos.

Todas as etapas citadas foram realizadas conforme o planejamento estratégico da organização, onde cada departamento foi abordado em um determinado mês para a realização do mapeamento de seus processos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da implementação de uma metodologia de mapeamento de processos, juntamente com as percepções dos colaboradores envolvidos na organização e, o objetivo foi avaliar os resultados desse trabalho. A introdução da metodologia foi bem recebida pelos colaboradores, os quais se interessaram e se comprometeram, possibilitando a realização eficiente das etapas do mapeamento de processos, resultando em uma adesão positiva e eficaz por parte da equipe.

4.1 Metodologia de análise dos resultados

Para alcançar os objetivos deste estudo, foi realizada uma pesquisa entre os colaboradores para entender como eles percebem os efeitos da introdução do mapeamento de processos na empresa. Utilizou-se um método de avaliação que variava de 0 a 10, onde os resultados mais baixos indicavam uma percepção negativa, enquanto os resultados mais altos refletiam uma visão positiva em relação a cada pergunta específica. Eles foram questionados frente as questões que atendem aos objetivos do trabalho e, os resultados foram compilados conforme a classificação das notas na Figura 06.

Figura 06. Classificação das notas da pesquisa aplicada.

Nota	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avaliação	Ruim			Razoável			Bom		Muito bom		Ótimo

Fonte: Do autor (2023).

4.2 Desenvolvimento da metodologia aplicada

Um dos princípios para desenvolver este trabalho foi selecionar e trabalhar com uma metodologia de fácil entendimento, para que os colaboradores conseguissem repassar de forma mais eficiente as informações necessárias para detalhar e mapear os processos de seu departamento. Tendo em vista a validação da metodologia para o presente trabalho e, também para dar continuidade a ela por meio da revisão de processos e mapeamento de futuros novos processos, foi avaliado se a metodologia utilizada foi de fácil entendimento, tendo em vista que os colaboradores não tinham conhecimento mínimo frente a esse tema e

a metodologias utilizadas. De acordo com a Figura 07, todos os colaboradores pontuaram como ótima quando questionados se a metodologia utilizada era de fácil entendimento.

Figura 07. Avaliação frente a facilidade de entendimento da metodologia utilizada no mapeamento de processos.



Fonte: Do autor (2023).

Avaliar positivamente a clareza e a facilidade de compreensão da metodologia utilizada foi fundamental para manter o mapeamento, a revisão e a atualização dos processos dentro da organização. A metodologia não apenas assegurou a manutenção adequada, mas também impulsionou o sucesso no mapeamento de processos, estimulando a participação de todos os envolvidos e a prevenção de erros e equívocos durante o detalhamento desses processos.

4.3 Detalhamento e mapeamento dos processos

A primeira fase do procedimento metodológico consiste no agendamento de entrevistas individuais para coleta de informações sobre os processos envolvidos por cada colaborador. Durante essas entrevistas, os colaboradores foram convidados a identificar e descrever minuciosamente os procedimentos rotineiros dentro de seus departamentos. Eles foram incentivados a explicar em detalhes a execução de cada processo, desde o momento

inicial até a conclusão, abordando integralmente todas as etapas, desde o início da tarefa até a obtenção do resultado final. O objetivo foi compreender e documentar de forma abrangente as atividades realizadas por cada indivíduo, detalhando os procedimentos e obtendo informações contidas sobre todo o fluxo de trabalho.

Na Figura 08 está apresentado o detalhamento de um dos processos, esse documento é preenchido durante o andamento da entrevista com o colaborador. Este documento é anexado e arquivado juntamente com o fluxograma do processo e, qualquer revisão e atualização realizada deve ser registrada neste documento, assim como no fluxograma.

Figura 08. Avaliação frente a facilidade de entendimento da metodologia utilizada no mapeamento de processos.

MANUAL DE REFERÊNCIAS PARA MAPEAMENTO E DESCRIÇÃO DE PROCESSO			
ANEXO I - PADRÃO PARA DOCUMENTAÇÃO E REGISTRO DE DETALHES DE PROCESSOS			
DATA	ENTREVISTADO (S)	ENTREVISTADOR (ES)	PROCESSO ABORDADO
01/06/2023	Colaborador (a)	Daiana Budke	Cadastrar ou Atualizar Cadastros de Associados no Site
DETALHES PARA REGISTRO			
<p>Quando cadastro do associados no site, deve-se entrar no sistema Cockpit (gerenciador do site da organização), clicar na coleção 'associado', vai aparecer todos os associados, deve-se clicar no associado que você deseja alterar, clicar na área marca e seleciona as marcas produzidas por ele. Quando adicionar um novo associado, clicar na coleção 'associado', clica em ' adicionar novo', (editar a logo do associado no Illustrator com fundo cinza no código F6F6F6 na resolução 500x500), preencher os campos com os dados da empresa e salvar. Para adicionar as espécies dos associados, entrar nas coleções, clica em 'sementes associados', adicionar novo e escreve o nome da espécie. Clicar na coleção marcas e adicionar novo e coloca o nome e inserir a imagem da marca (editar a logo do associado no Illustrator com fundo cinza no código F6F6F6 na resolução 500x500).</p>			

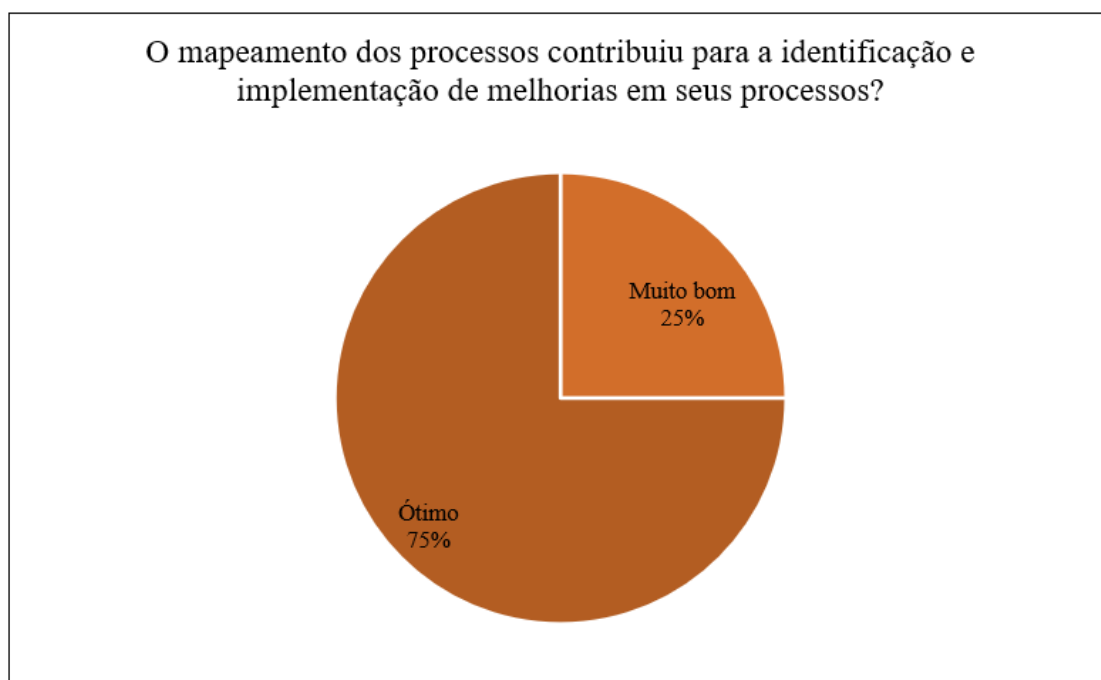
Fonte: Do autor (2023).

O detalhamento dos processos desempenhou um papel crucial em diversos departamentos dentro da organização. Compreender os processos em profundidade tem sido fundamental para identificar áreas de aprimoramento, eliminar redundâncias e aprimorar as operações. Esse nível de detalhamento tem contribuído significativamente para estabelecer padrões consistentes de trabalho, o que se revelou fundamental para garantir a execução uniforme das tarefas, reduzindo erros e melhorando a qualidade.

Além disso, o aprofundamento nos processos não apenas promoveu uma compreensão clara das operações, mas também possibilitou melhorias contínuas nos serviços e na eficiência geral das atividades realizadas pela organização.

Após finalizar a etapa de detalhamento dos processos em cada departamento, buscando sanar um dos objetivos deste trabalho, os colaboradores foram questionados quanto ao impacto que o mapeamento destes processos contribuiu frente a identificação e implementação de melhorias. Conforme pode ser visto na Figura 09, o reporte dos colaboradores sinalizou um impacto muito positivo, onde 75% avaliaram como ótimo e, 25% como muito bom.

Figura 09. Avaliação do impacto do mapeamento de processos quanto a identificação e implementação de melhorias nos processos de cada departamento.



Fonte: Do autor (2023).

Outra percepção apontada pelos colaboradores foi de que o mapeamento de processos é de suma importância para a gestão do tempo e, com ele é possível ter clareza quanto as etapas realizadas em cada processo. A metodologia de mapear os processos fez com que as melhorias que devem ser feitas para otimizar o departamento se tornem mais nítidas.

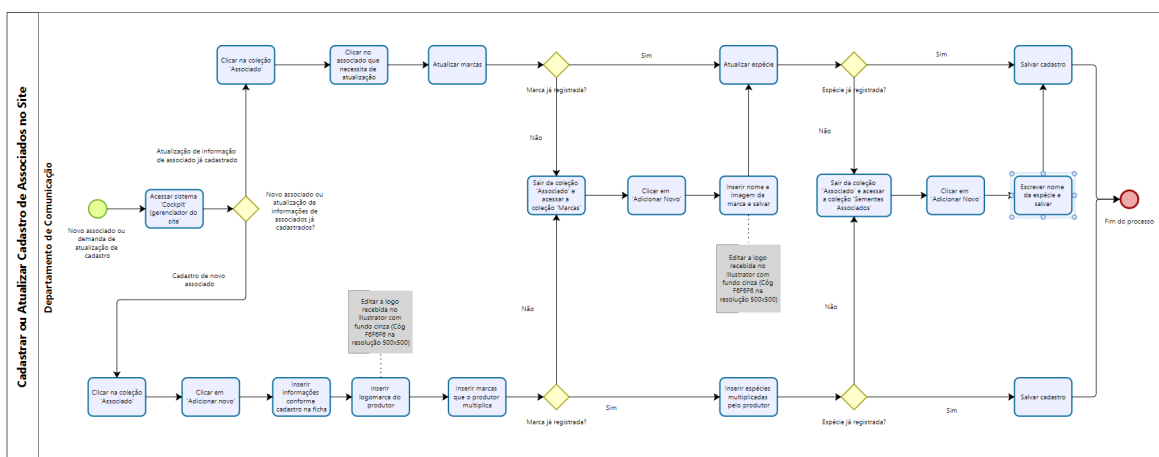
4.4 Rotina organizacional e produtividade

Um dos maiores déficits da organização em questão é a insatisfação por parte dos colaboradores, o que consequentemente acarreta a redução da produtividade e no engajamento da equipe. A implantação da metodologia de mapeamento de processos foi uma das soluções aplicadas e, ela tem como um de seus objetivos, impactar positivamente frente a estes dois pontos. Ela não busca apenas identificar e corrigir gargalos operacionais, mas também compreender quais são as questões importantes que geram o descontentamento do colaborador.

A metodologia de mapeamento de processos, nesse contexto, surgiu como uma ferramenta estratégica para reestruturar e otimizar as operações da organização, promovendo não apenas uma eficiência operacional aprimorada, mas também um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Após realizar o mapeamento dos processos de cada departamento, esses foram disponibilizados a eles por meio de um fluxograma, seguindo o padrão estabelecido no manual desenvolvido para organização e, tendo como base de estudo a notação BPMN. Na Figura 10 está apresentado o processo de cadastramento ou atualização de cadastro de associados no site da organização.

Figura 10. Processo de cadastrar ou atualizar cadastro de associados no site da organização.



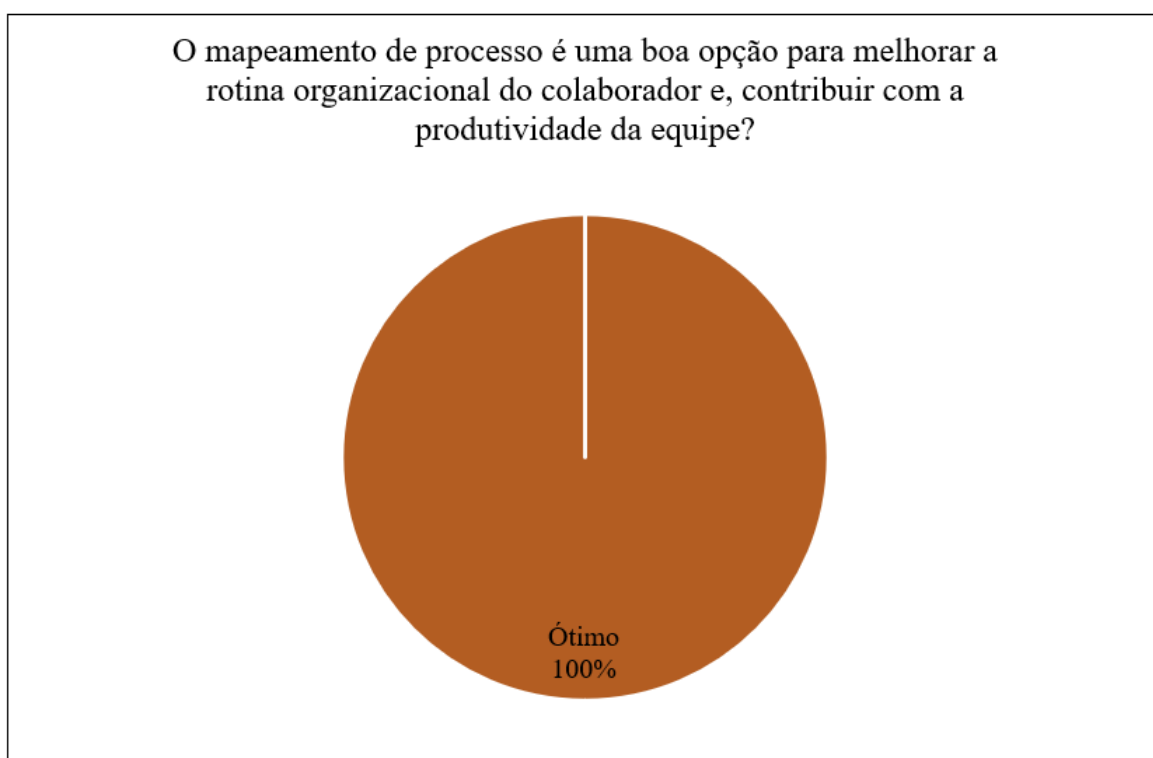
Fonte: Do autor (2023).

O fluxograma demonstrado na Figura 10 é um dos 42 processos detalhados e mapeados na organização desde o início do desenvolvimento deste trabalho. Todos os processos possuem datas definidas para a revisão e, as melhorias já estão sendo levantadas pelos

responsáveis de cada departamento, visando que a atualização dos detalhes e dos fluxogramas de cada processo sejam efetivados em todos os departamentos da organização.

Considerando isso, a avaliação do impacto do mapeamento de processos frente a rotina organizacional e a sua contribuição com a produtividade dos colaboradores foi realizada. Conforme apresenta a Figura 11, o mapeamento de processos foi avaliado como uma ótima opção para melhorar a rotina organizacional e, contribuir positivamente com a produtividade da equipe.

Figura 11. Avaliação do impacto do mapeamento de processos frente a rotina organizacional e a produtividade da equipe.



Fonte: Do autor (2023).

4.5 Percepção dos colaboradores frente ao mapeamento de processos

Além das questões mais objetivas, foi aplicada uma questão descritiva, onde os colaboradores puderam expor as suas percepções frente ao mapeamento de processos como um todo.

Uma das percepções foi de que ferramenta é muito importante pois possibilita a padronização de processos, e assim a incidência de equívocos e erros é reduzida. Além

disso ao descrever e registrar um processo, se cria a possibilidade de dar suporte a colaboradores novos e, esses não ter de entender do zero como desenvolver determinada ação, contribuindo positivamente com a satisfação do colaborador que está ingressando no cargo. Essa percepção se destaca pois fala sobre a importância vital das ferramentas na gestão empresarial, uma vez que desempenham um papel fundamental na padronização e otimização dos processos internos, reduzindo significativamente a ocorrência de equívocos e erros. Isso não apenas melhora a eficiência, mas também fortalece a integridade dos procedimentos adotados.

Além disso, quando se trata de descrever e documentar um processo por meio dessas ferramentas, abre-se a porta para uma vantagem valiosa que é a capacidade de fornecer suporte eficaz aos novos colaboradores. Ao ter esses procedimentos documentados de forma clara e acessível, os novos membros da equipe podem se familiarizar rapidamente com as operações da empresa, sem a necessidade de começar do zero. Essa abordagem não apenas agiliza o processo de integração, mas também contribui significativamente para a produtividade geral da empresa.

A capacidade de compartilhar conhecimento de maneira estruturada e acessível por meio da ferramenta foi muito importante para a organização. Isso não apenas facilitou a transição para novos colaboradores, mas também criou um ambiente de trabalho mais eficiente e resiliente, onde a continuidade e consistência operacional são mantidas, mesmo nos períodos de mudança ou crescimento acelerado da empresa.

Outro ponto levantado pelos colaboradores foi de que o mapeamento de processo é de suma importância para a gestão do tempo e, que durante o mapeamento dos processos é importante pensar em todas as etapas de cada processo dentro de cada ação, isso torna nítida as melhorias que devem ser implementadas afim de otimizar o departamento. Essa ferramenta surgiu como um pilar fundamental para a eficiência e satisfação operacional, proporcionando uma visão abrangente e sistêmica das atividades envolvidas na rotina organizacional.

No decorrer do processo de mapeamento, foi ressaltada a importância da abordagem abrangente da metodologia, que considera importante qualquer etapa, ação e detalhe do processo que está sendo discutido. Tal abordagem meticulosa visou não apenas identificar, mas compreender a interconexão e a dependência entre as diversas fases, contribuindo para uma visão mais completa da dinâmica operacional do departamento.

Nesse contexto, o mapeamento de processos claramente surgiu como um facilitador crucial na identificação de áreas passíveis de aprimoramento. Ao desdobrar cada atividade em seus elementos constituintes, tornou-se evidente onde ajustes e otimizações são necessários. Essa visão detalhada propiciou um diagnóstico preciso das lacunas existentes, permitindo que a equipe de gestão direcione seus esforços de forma assertiva para implementação de melhorias significativas.

Além disso, a análise minuciosa das etapas do processo durante o mapeamento não apenas destacou as oportunidades de otimização, mas também forneceu insights valiosos sobre possíveis gargalos e ineficiências. Ao compreender a sequência de eventos e a interdependência entre cada fase, a equipe está mais capacitada para desenvolver estratégias mais eficazes para o aprimoramento da eficiência operacional e promover uma gestão do tempo mais eficiente.

Portanto, fica evidente que o mapeamento de processos não é apenas uma ferramenta administrativa, mas um instrumento estratégico que capacitou a organização a aprimorar continuamente suas operações. A atenção dedicada a cada detalhe durante esse processo não apenas delineiou o caminho para melhorias imediatas, mas também estabelece uma base sólida para uma cultura organizacional voltada para a excelência e a inovação constante.

O refinamento e o aprofundamento obtidos por meio da utilização da ferramenta de mapeamento de processos trouxeram resultados significativos. Essa metodologia revelou-se muito eficiente frente ao objetivo deste trabalho, o qual era promover uma melhoria tangível na satisfação dos colaboradores em relação às suas atividades diárias na empresa.

Ao aprimorar a compreensão e a gestão dos processos internos, foi possível identificar pontos-chave de otimização, alinhando melhorias ligadas diretamente às necessidades e expectativas dos colaboradores. Essa iniciativa não apenas visou melhorar a eficiência operacional, mas também busca criar um ambiente de trabalho mais produtivo para todos os envolvidos.

A aplicação dessa ferramenta não só permitiu uma visão mais clara e detalhada das operações, mas também facilitou a implementação de mudanças estratégicas direcionadas ao aprimoramento da experiência dos funcionários.

5 CONCLUSÃO

5.1 Conclusões do trabalho

Diante da implementação do mapeamento dos processos, pode-se constatar que, os colaboradores apresentaram um domínio frente as suas tarefas e processos que realizam dentro da organização e, entenderam a importância e necessidade do mapeamento destes processos. O reconhecimento frente a importância da implementação do mapeamento está ligado ao descontentamento deles com a gestão, com a rotina organizacional e com o impacto negativo em sua produtividade que a falta de padronização de processos resultava.

Além disso, a implementação do mapeamento de processos proporcionou que melhorias possam ser aplicadas nos processos, o que supriu um dos objetivos deste trabalho. Constatou-se que com a primeira ação desenvolvida com os colaboradores, do levantamento dos processos e a conversas sobre como eles os desenvolvem, foi possível instigá-los a analisar o passo a passo e, avaliar as mudanças que podem ser implementadas em suas atividades.

Com o desenvolvimento deste trabalho e os resultados obtidos, foi possível concluir que o mapeamento e padronização de processos em uma organização é de suma importância, pois ele gera um impacto positivo e significativo frente a rotina organizacional, a satisfação e produtividade de seus colaboradores e, conseqüentemente uma eficiência operacional e financeira para a organização.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

1. Dar continuidade a metodologia de mapeamento de processos com intuito de revisar e implementar melhorias nos processos periodicamente;
2. Desenvolver metodologia de treinamento aos colaboradores sobre os processos mapeados na organização, avaliando a periodicidade mais adequada;
3. Desenvolver metodologia de descrição de processos, etapa que deve ser desenvolvida a partir do fluxograma de cada processo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio de. **Gestão documental e seus impactos: uma abordagem nos processos de auditoria**. 2018.

ARAUJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana A.; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos - Melhores Resultados e Excelência Organizacional**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3. 0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

CARDOSO, J. **Business process control-flow complexity: Metric, evaluation, and validation**. International Journal of WebServices Research, v. 5, n. 2, p. 49-76, 2008.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

DE MELLO, J. BRUNO; ORTEGA, MARLENE. **Melhoria de Processos. Práticas da Gestão Empresarial de Alta Performance: Baseada em Pessoas**. 1. Ed. São Paulo: Editora Alaúde, 2012. p. 336 – 346.

DIAS, Diego Tadeu Martins Acioly Ribeiro. **Fatores chaves de sucesso para transformação digital**. 2019. Tese de Doutorado.

FIDELIS, Gilson J. **Gestão de Pessoas - Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

GOMES, F. M.M.; FAUSTINO, G.G.; TONANI, M.; PORCINCULA, S.; SOMERA, S.C.; BEICKER, W.; PAZIN-FILHO, A. **Mapeamento do fluxo de trabalho: Engenharia Clínica do HCFMRP-USP**. Revista de Medicina USP, v. 48, n.1, 41-47, 2015.

GONÇALVES, J. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas – ERA. São Paulo v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar., 2000.

HOLLOWAY, K. **The significance of organizational development in academic research libraries**. Library Trends, v. 53, n. 1, p. 5-16, 2004.

JOHNSTON, R. e CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** São Paulo: Grupo A, 2009.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João C.; KIPPER, Liane M. **Gestão de Processos - Da Teoria à Prática.** São Paulo: Grupo GEN, 2012.

ROCHA, Henrique M.; BARRETO, Jeanine S.; AFFONSO, Ligia M F. **Mapeamento e modelagem de processos.** São Paulo: Grupo A, 2017.

SHOSTACK, G. Lynn. **Designing services that deliver.** Harvard Business Review, Jan/Fev, 1984.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave.** Tampa: Meghan Kiffer, 2003.

SOUSA, Almir Ferreira de; NETO, Adelino De B.; LUPORINI, Carlos Eduardo de M. **Manual de gestão empresarial: teoria e prática.** São Paulo: Editora Manole, 2021.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica.** São Paulo: Grupo GEN, 2019.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** São Paulo: Grupo GEN, 2013.