



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RUTE MEDEIROS MAIA BEZERRA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO DEPARTAMENTO PESSOAL: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES**

MOSSORÓ

2019

RUTE MEDEIROS MAIA BEZERRA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO DEPARTAMENTO PESSOAL: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semiárido – UFERSA, Departamento de Engenharias e Ciências Ambientais como parte dos requisitos para obtenção do título de “Bacharel em Engenharia de Produção”.

Orientador: Prof. Dr. Thomas Edson Espíndola Gonçalves.

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

BB574 BEZERRA, RUTE .
m MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO DEPARTAMENTO
PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TRANSPORTES / RUTE BEZERRA. - 2019.
37 f. : il.

Orientador: THOMAS EDSON ESPÍNDOLA GONÇALO.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2019.

1. GESTÃO. 2. MAPEAMENTO. 3. PROCESSO. 4.
DEPARTAMENTO PESSOAL. 5. PADRONIZAÇÃO. I.
ESPÍNDOLA GONÇALO, THOMAS EDSON , orient. II.
Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO DE ENGENHARIAS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ATA DE DEFESA DE MONOGRAFIA

Às 14 horas e 30 minutos do dia 13 de Agosto de 2019, no Laboratório de Automação, prédio Laboratório de Engenharias II, reuniu-se a Banca Examinadora de defesa do trabalho de conclusão de curso de autoria de **RUTE MEDEIROS MAIA BEZERRA**, aluna do curso de Engenharia de Produção desta instituição, com o título "**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO DEPARTAMENTO PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES**". A Banca Examinadora foi constituída pelos professores Thomas Edson Espíndola Gonçalves, presidente da banca e Orientador do TCC; Joana Karoliny Cabral Peixoto (membro) e Jéssica Danielle de Carvalho Nunes (membro). Foram registradas as seguintes ocorrências: Foi apresentado o trabalho pela discente, houve arguição por parte dos membros da Banca Examinadora e foram sugeridas alterações textuais. As sugestões de alterações textuais foram entregues ao discente, que se comprometeu em fazê-las na sua totalidade. Concluída a defesa, procedeu-se o julgamento pelos membros da Banca Examinadora, em reunião fechada, tendo o discente obtido as seguintes notas: 7,8 (sete virgula oito); 7,8 (sete virgula oito); 7,8 (sete virgula oito). Apuradas as notas, verificou-se que a aluna foi **APROVADA com média geral 7,8 (sete virgula oito)**. E, para constar, eu, Thomas Edson Espíndola Gonçalves, lavrei a presente ata que, após lida e considerada conforme, segue assinada pelos professores membros da Banca Examinadora.

Mossoró, 13 de Agosto de 2019.

Prof. Dr. Thomas Edson Espíndola Gonçalves
Presidente

Prof^a. Ma. Joana Karoliny Cabral Peixoto
Membro

Prof. Esp. Jéssica Danielle de Carvalho Nunes
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e da saúde, bem como das inúmeras bênçãos que me proporcionou no longo caminho de realização deste sonho.

Agradeço aos meus pais, Joacássio e Maria Francisca. Meu pai Joacássio pelas inúmeras vezes que intensificou a importância de se estudar. À minha mãe por ser a minha base de amor, dedicação e preocupação que se multiplicaram desde que Arthur chegou e por nunca ter medido esforços para a realização dos meus sonhos em tantos anos que fez isso sozinha. Faltam-me palavras para descrever a minha felicidade em retornar um pouco de tudo o que me ofertastes até aqui. Sou hoje fruto de todos os ensinamentos constantes que a mim foram dados. Essa conquista sem dúvidas é nossa e de forma alguma seria possível sem a senhora.

Agradeço ao meu filho Arthur por ser fonte de inspiração para que eu alcance sempre o melhor de mim, por representar a maneira mais bela de amar e por ter caminhado junto comigo praticamente durante toda a trajetória desta formação, contribuindo de inúmeras maneiras, inclusive entendendo mesmo que de forma indireta as minhas ausências para que fosse possível que eu chegasse até aqui.

Agradeço ao meu esposo Orleudo Júnior que nunca hesitou em realizar este sonho junto a mim, sempre me incentivando com companheirismo e me dando todo o apoio necessário em meio aos inúmeros momentos difíceis. Essa conquista também é nossa e representa só mais uma dentre tantas que ainda desfrutaremos juntos.

Agradeço à minha avó Vicência (in memoriam) na qual me recordo neste momento especial com o coração carregado de alegria e saudades, pois sei o quão era gratificante para ela participar da formação dos seus filhos e netos.

Agradeço à minha família pelo apoio, em especial à minha irmã Rebeca Medeiros e aos meus sogros que sempre estiveram comigo em todos os momentos me dando forças e estímulo para o alcance dos meus sonhos.

Agradeço aos meus amigos e colegas da faculdade por todo companheirismo, colaboração e pelos inumeráveis bons momentos vivenciados durante o curso.

Agradeço os meus professores por todos os ensinamentos e experiências fundamentais para a minha formação.

Agradeço ao meu orientador Prof. Thomas Edson Espíndola Gonçalo por toda disponibilidade e presteza em seus ensinamentos aliados à competência.

RESUMO

No atual cenário onde as empresas e organizações têm voltado seus esforços gerenciais para a gestão por processos na busca pela padronização e a melhoria contínua, a utilização de ferramentas de modelagem de processo entra em evidência no auxílio da implantação deste modelo de gestão, destacando-se o BPMN (Business Process Modeling Notation). Considerando que o maior ativo das organizações é o seu quadro de pessoas, é imprescindível a importância do departamento pessoal (DP) e do gerenciamento das suas atividades e processos para que possam ser regidos de forma padronizada. A definição do padrão de execução dessas atividades garante um fluxo eficiente de informação e de desempenho do processo de admissão tornando-o mais ágil e eficaz. Para isto, o presente estudo propôs desenvolver um processo de gestão baseado no conceito da gestão por processos com base no BPMN objetivando a proposição de melhorias no processo admissional executado pelo departamento pessoal de uma empresa prestadora de serviços de transporte. O trabalho em questão teve como foco o levantamento de proposições de melhorias no processo de admissão com aplicação dos conceitos de processo e de gerenciamento por processo, além da utilização do *software Bizagi Modeler®* como ferramenta para realização do mapeamento da execução do processo atual e do processo melhorado, em que as melhorias foram propostas de acordo com os problemas e erros decorrentes da falta de padronização e definição de algumas atividades executadas atualmente. Assim, espera-se contribuir com o setor alvo do estudo e com a organização em sua totalidade para implantação das melhorias sugeridas ao final do estudo com base na gestão por processos visando à otimização destes e em busca da melhoria contínua, tornando a organização mais competitiva e evidente no mercado.

Palavras-chave: Gestão, Mapeamento, Processo, Departamento Pessoal, Padronização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação de um processo organizacional	11
Figura 2: Diagrama <i>versus</i> mapa <i>versus</i> modelo	15
Figura 3: Elementos de objetos de fluxo	16
Figura 4: Exemplo de um fluxo de processo	17
Figura 5: Organograma setorial	20
Figura 6: Etapas da execução do trabalho	21
Figura 7: Mapeamento do processo atual	25
Figura 8: Mapeamento do processo melhorado	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
DP	Departamento Pessoal
RH	Recursos Humanos
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1.OBJETIVOS	9
1.1.2. Objetivo Geral	9
1.1.3 Objetivos específicos.....	9
2. REFERECIAL TEÓRICO	10
2.1. GESTÃO DE PESSOAS	10
2.2. GESTÃO POR PROCESSOS	11
2.3. MODELAGEM DE PROCESSOS	14
2.4. ELEMENTOS UTILIZADOS NA PADRONIZAÇÃO	16
3. METODOLOGIA.....	19
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	19
3.1.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	19
3.1.3. ETAPAS DE ELABORAÇÃO DA PESQUISA	21
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	23
4.1. PROCESSO ATUAL	23
4.2. PROCESSO PROPOSTO	27
4.3. DISCUSSÃO GERENCIAL	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

1. INTRODUÇÃO

Novos valores e modelos organizacionais estão cada vez mais presentes nas organizações. Estes valores têm se voltado para o gerenciamento de um dos seus grandes ativos, o quadro de pessoas. Vinculado a isto, o Departamento Pessoal é a unidade da empresa responsável pelas atividades que envolvem todas as questões e processos da vida do colaborador quanto empresa como: admissão, atualização cadastral, demissão, férias, entre outras atividades responsáveis por garantir a parte burocrática e o cumprimento da legislação trabalhista. É necessário destacar a importância do gerenciamento de tais atividades, além dos demais recursos provenientes da organização.

Corroborando com esta ideia, sabe-se que o setor de departamento pessoal demanda atividades que exigem o fornecimento e troca de informações de modo preciso com os demais setores. Desta forma, a correta definição dos processos e sua organização são pontos fundamentais para garantia do bom funcionamento e da criação de um fluxo de trabalho capaz de conectar-se com todas as áreas da empresa.

Um primeiro passo na busca da definição e gerenciamento de processos é entender o seu conceito. Um processo pode ser definido como um conjunto de atividades realizadas em uma sequência lógica que têm por finalidade atender aos objetivos e necessidades dos clientes externos e internos da empresa (OLIVEIRA, 1996). Com isto, surge o interesse das organizações atuais no foco para o gerenciamento de processos e informações tornando constante a busca pela otimização e integração destes que compreendem o funcionamento da empresa.

Os atuais modelos de gerenciamento estão estruturados com base na gestão por processos que compreende a divisão do trabalho, troca de informações e tomada de decisão. Para isto, a gestão por processos compreende um modelo organizacional capaz de reduzir fluxos e otimizar processos abrangendo não só a visão funcional do mesmo, mas indo além em busca da melhoria contínua e efetiva almejando o alcance de resultados e objetivos (ASSUNÇÃO, MENDES, 2000).

A análise da problemática de estruturação e organização dos processos que compreendem o setor de departamento pessoal, com foco no processo de admissão de uma empresa prestadora de serviços de transportes possibilitou o desenvolvimento do presente trabalho. A definição do processo escolhido bem como da empresa em análise ocorreu em virtude do conhecimento do processo analisado por meio da vivência de um estágio supervisionado.

O estudo em questão tem por finalidade desenvolver e aplicar a gestão por processos através do mapeamento e análise da condução do processo de admissão atual, sendo este o de maior criticidade do setor por demandar uma máxima integração de informações e documentos entre os demais setores da empresa. Por consequência disto, torna-se um processo que requer mais tempo de execução, definição e organização. Considerando estes problemas, elaborou-se propostas de melhorias e novas definições de fluxo do processo, a fim de cooperar com a otimização dos mesmos e alcance de resultados.

Visando facilitar a compreensão e potencializar os processos relacionados à admissão de pessoal, o trabalho em questão busca através da aplicação da teoria e prática de mapeamento de processos desenhar o percurso do processo atual e com isso buscar gerir e mapear o processo de tal forma a tornar possível a visualização de um roteiro de procedimentos e obrigações legais e documentais a serem seguidas. A partir disto buscou-se compreender de que forma a gestão por processos pode auxiliar na otimização, organização e estruturação de processos que abrangem atividades desempenhadas pelo departamento pessoal de uma empresa prestadora de serviços de transporte.

1.1.OBJETIVOS

1.1.2. Objetivo Geral

Propor melhorias no processo admissional executado pelo setor de departamento pessoal de uma empresa prestadora de serviços de transportes através da utilização do BPMN a fim de melhorar os resultados decorrentes dos processos desempenhados pelo setor.

1.1.3 Objetivos específicos

Os objetivos específicos estão constituídos em:

- Entender e analisar a dinâmica dos processos mais críticos do setor;
- Aplicar os conceitos de Gestão por processos através do mapeamento dos processos selecionados para estudo;
- Identificar por meio do mapeamento a presença de possíveis fatores que afetam o processo e ocasionam problemas;
- Verificar possibilidades de melhorias;
- Elaborar e redesenhar uma nova estruturação para os processos atuais;

2. REFERECIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO DE PESSOAS

O termo gestão pode ser definido de maneira generalista como a organização sistemática de uma determinada ação em prol do alcance dos objetivos motivados pela mesma (FERREIRA e PERUCCHI, 2011). Desta forma, a gestão alcançará bom êxito quando executada num sistema formalizado. A gestão de pessoas está voltada para o trabalho executado por pessoas responsáveis pelos processos, em prol de atingir objetivos em comum à organização (ARAUJO, GARCIA e MARTINES, 2011).

Os autores Soviensi e Stigar (2008) descrevem que “a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem”. Em conformidade com essa afirmação, sabe-se que para que os objetivos de uma organização sejam alcançados o fator humano é primordial.

A gestão de pessoas (GP) pode ser definida como a habilidade de gerenciar os recursos humanos de uma organização por meio de políticas capazes de torná-la mais competitiva por meio da competência essencial. Para Mascarenhas (2009), uma competência essencial pode ser caracterizada por três elementos: versatilidade podendo ser utilizada em todas as variações do mercado; oferecendo benefícios aos consumidores e sendo difícil de ser replicada.

Para Alho e Carvalho (2007), uma nova cultura acerca de modelos de gestão de pessoas deve estar voltada para o compartilhamento de informações e conhecimento. Esse compartilhamento pode ser facilitado através de ferramentas e soluções de TI para apoiar na gestão da cultura organizacional e na análise e divulgação correta de informações imprescindíveis para o bom funcionamento da organização.

Desta forma, é válido ressaltar que a gestão de pessoas deve estar inteiramente alinhada com a gestão da informação da organização, baseada na eficácia do conjunto de políticas que permeiam o fluxo de informações de modo a permitir o acesso àquelas que são indispensáveis ao desenvolvimento organizacional de forma clara e assertiva no que diz respeito ao tempo de transmissão, custos e na facilidade de acesso aos usuários. (BEAL, 2004).

2.2. GESTÃO POR PROCESSOS

A definição do termo processos de acordo com o Programa Nacional de Qualidade (PNQ) é feita como a soma de atividades que além de estarem relacionadas, seguem uma sequência lógica idealizada em um fim que resulte no atendimento das expectativas do cliente. Desta forma, um processo compreende todas as atividades ou etapas componentes de um ciclo que transforma as entradas em saídas de um sistema a fim de atingir um propósito planejado (FNQ, 2011).

Como consta no Guia ABPM CBOK (2013) os conceitos de processo e negócio quando alinhados resultam em um “processo de negócio” que pode ser definido como “um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos”. Sendo este trabalho baseado em atividades que são definidas de acordo com o modelo e regras do negócio e que devem gerar uma visão sequencial entre o seu início e fim.

De acordo com Gonçalves (2000), “A definição de processo pela descrição da transformação de inputs em outputs de valor não é suficiente para especificar o assunto que interessa”. Esta definição faz com que entendamos um processo como algo muito além de transformação de entradas em saídas, mas sim da inter-relação entre as atividades que compreendem essa transformação, em que estas devem ser compreendidas dentro de uma visão gerencial de processos para que desta forma seja possível o alcance de resultados e excelência, isto se torna possível a partir da utilização de técnicas como a de abordagem de processo. A figura 1 ilustra a representação de um processo organizacional.

Figura 1: Representação de um processo organizacional



Fonte: Metodologia de Gestão de Processos (2013)

A abordagem de processo consiste na técnica que visa o desenvolvimento de um sistema de gestão eficaz e capaz de atender às necessidades dos clientes através do atendimento dos seus requisitos. Este funcionamento é oriundo do gerenciamento e interligação das atividades que compõem o processo, ou seja, as atividades correspondentes pela capacidade de transformar entradas em saídas de forma planejada, organizada e conectadas em prol do alcance do resultado esperado (NBR ISO 9001:2008).

Diferentemente da abordagem funcional dos processos na qual as áreas de atuação que compõem cada etapa são divididas e gerenciadas individualmente, o conceito da abordagem de processo vai além da administração individual de subprocessos e pode ser aplicada como uma mudança cultural, já que esta compreende a visão de melhoria e integração dos processos existentes, a fim de que possam ser gerenciados em sua totalidade (ANEEL 2015).

A visualização de um processo de forma global, segundo os autores Alvarenga et al. (2013), é ressaltada com importância em virtude de ser uma ferramenta capaz de melhorar o entendimento do seu funcionamento gerando conhecimento e desta forma, tornando-o capaz de ser avaliado, revisado e constantemente factível às mudanças necessárias em prol da busca pela excelência através do seu gerenciamento.

Considerando que assim como os produtos, os processos também são definidos através de um ciclo, o mapeamento de processos ao ser realizado é capaz de apresentar as etapas em que cada ciclo se encontra e através dessa visualização despertar melhorias e mudanças que podem e/ou precisam ser feitas em busca da sua otimização, o gerenciamento eficaz dessas informações pode ser feito através da gestão por processos (GUTIERREZ E MEDEIROS 2015).

A gestão por processos está orientada frente às organizações por meio da compreensão e gerenciamento dos processos que a compõe, isto implica no pleno domínio dos recursos utilizados e no que estes recursos resultarão em prol da melhoria do desempenho organizacional de forma sistemática e inovadora, aumentando o valor criado e colaborando com a construção de um ambiente voltado para a geração e implementação de novas ideias e aprimoramento do modo de se trabalhar (FNQ, 2011).

Segundo Jesus e Macieira (2014) existe uma convergência entre os termos “gestão de processos” e “gestão por processos” no interesse do entendimento de como acontece o processo que define como o trabalho será distribuído e executado com a finalidade de atender as necessidades dos clientes. Os termos diferenciam-se quando a “gestão de processos” está focada no ciclo de vida dos subprocessos que compõem o sistema e a “gestão por processos”

na constante busca de evolução e condicionamento do negócio de forma integrada e inovadora.

Corroborando com esta ideia, uma visão e uma abordagem mais simplória para o entendimento da gestão por processos podem ser definidas como:

A evolução e a difusão da gestão por processos traz a perspectiva das organizações como um conjunto de processos internos e externos que devem ser entendidos e mapeados, de modo que as tarefas não sejam definidas segundo a função dos departamentos organizacionais, mas, sim, de acordo com as atividades que proporcionarão maior valor agregado à organização e aos produtos/serviços oferecidos. Assim, a racionalização contemporânea do trabalho passa a interpretar as atividades organizacionais de maneira ampla e transfuncional, de forma que um processo pode cruzar departamentos e solicitar diferentes serviços, com foco na atividade que deve ser executada (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014, p.07).

Desta forma, entende-se que a gestão por processos provém de uma inovação do gerenciamento das atividades organizacionais, fazendo com que estas se tornem interdependentes e visualizadas de modo a facilitarem a administração do ciclo de vida dos processos independentemente da sua natureza, incluindo os processos organizacionais como são definidos os processos do estudo em questão.

Um processo organizacional pode ser definido como àquele que é realizado através do envolvimento de pessoas, atividades e tecnologia. Assim, “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, 2000). Ainda segundo o autor, o gerenciamento dos processos é uma atividade que requer primeiramente o entendimento do funcionamento dos mesmos em detrimento dos inúmeros tipos existentes, já que cada tipo de processo possui características que os diferenciam e fazem com que sejam monitorados e gerenciados de acordo com as suas particularidades.

Ainda sob a ótica do autor Gonçalves (2000), os processos na área fabril são mais fáceis de ser observados tanto durante o bom funcionamento quanto na ocorrência de eventuais problemas, por isto a percepção de falhas e retrabalhos é mais fácil de ser identificada. Os processos de trabalho em escritório, como se classifica o processo em análise por este trabalho é caracterizado também por Gonçalves (2000), como um fluxo conduzido de forma informatizada e coordenada por pessoas, procedimentos e tecnologia. Entender a diferença entre as características dos variados tipos de processo é fundamental no auxílio do seu gerenciamento.

As principais características de modelos de processos empresariais – fluxo de material, fluxo de trabalho, série de etapas, atividades coordenadas e mudanças de estado empresariais podem ser elencadas e exemplificadas a partir do Quadro 01:

Quadro 1: Espectro dos principais modelos de processos

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação industrial	• <i>Inputs e outputs</i> claros • Atividades discretas • Fluxo observável • Desenvolvimento linear • Sequência de atividades
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	• Início e final claros • Atividades discretas • Sequência de atividades
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	• Caminhos alternativos para o resultado • Nenhum fluxo perceptível • Conexão entre atividades
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	• Sem sequência obrigatória • Nenhum fluxo perceptível
Mudança de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	• Evolução perceptível por meio de indícios • Fraca conexão entre atividades • Durações apenas previstas • Baixo nível de controle possível

Fonte: Adaptado de RAE - Revista de Administração de Empresas

A partir da visualização do Quadro 01, tornam-se perceptíveis as características que fundamentam cada tipo dos cinco modelos de processo elencados que variam entre a objetividade do fluxo de materiais até a abstração do modelo focado na mudança de estado do sistema. O modelo de processo empresarial do trabalho em questão é o de fluxo de trabalho, exemplificado como recrutamento e contratação de pessoal e caracterizado como uma atividade discreta e sequencial.

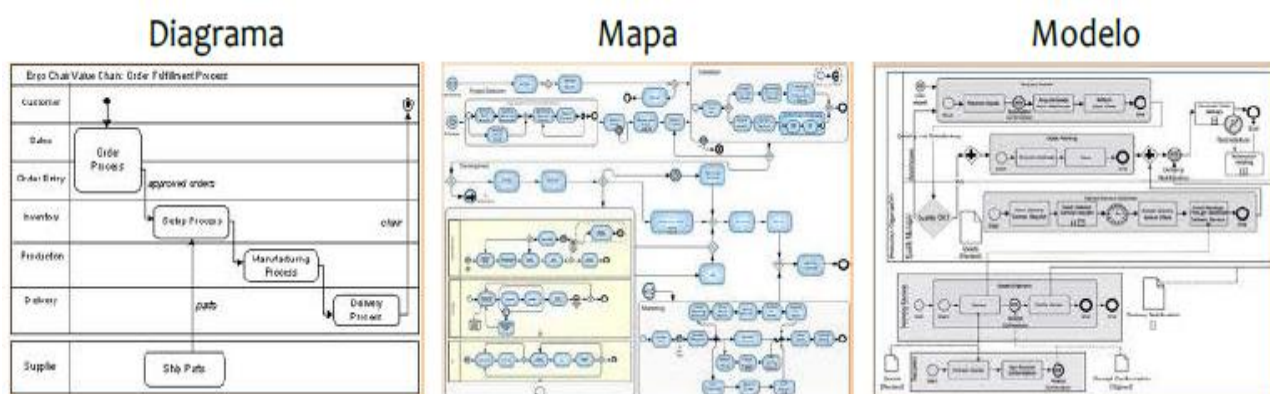
2.3. MODELAGEM DE PROCESSOS

A modelagem de processos é uma ferramenta que visa à compreensão, comunicação e o gerenciamento das atividades que compõem um processo de negócio e tem por objetivo principal a representação completa e precisa do seu funcionamento, de modo a possibilitar uma visão objetiva e assertiva facilitando o gerenciamento das atividades que o compõe e na busca de proposição de melhorias (ABPM CBOK 2013).

Outro detalhe importante relativo à definição de modelagem de processos e que é bem ressaltado pela ANEEL (2015) é que a modelagem de processos além de representar o conjunto das atividades que envolvem o processo, compreende duas diferentes fases sendo a primeira a do mapeamento do processo: como ele é executado a partir do seu início, meio e fim definidos e a segunda etapa correspondente ao redesenho do processo, em que as proposições de melhorias são alinhadas ao fluxo de trabalho racionalizado, ou seja, nesta etapa os recursos ou atividades desnecessárias são eliminados.

Em conformidade com o Guia ABPM CBOK 2013 a modelagem de processos pode ser representada de acordo com a natureza do processo em questão, podendo esta ser representada em forma de diagrama, mapa ou modelo. Sendo o diagrama utilizado para representar de forma simplificada o fluxo de um processo, o mapa a representação mais abrangente dos fluxos e com maior precisão em relação ao diagrama e um modelo é capaz de especificar detalhadamente o atual estado do negócio e de todos os recursos que o compõe. A figura 2 expressa visualmente essa diferenciação:

Figura 2: Diagrama versus mapa versus modelo



Fonte: ABPM CBOK 2013

A modelagem do processo utilizada para elaboração do trabalho foi feita no formato de diagrama, já que este modelo é capaz de representar as principais atividades que formalizam o processo escolhido para estudo (processo admissional) e possibilita a sua representação gráfica tornando-o passivo de análise.

Atualmente existem inúmeras ferramentas e técnicas de modelagem de processos acessíveis no mercado de fácil entendimento e completas, entre estas destaca-se o BPMN, umas das técnicas mais utilizadas e reconhecidas atualmente pelas organizações sendo utilizada em busca da excelência organizacional e melhores resultados. (ARAUJO, GARCIA e MARTINES, 2011).

O BPMN (*Business Process Modeling Notation*) ou Notação de Modelagem de Processos de Negócio é um dos principais padrões utilizados na notação gráfica para desenho e modelagem de processos de negócio. Esta notação pode ser feita em forma de diagrama e assim, é capaz de documentar, projetar e redesenhar modelos ideais de processos organizacionais. (BITENCOURT, 2009).

Desta forma, o BPMN tem como objetivo auxiliar no gerenciamento de processos de negócio proporcionando o rápido entendimento do seu fluxo através de uma visualização clara e intuitiva do seu funcionamento incluindo a transição de atividades entre departamentos internos e outras organizações.

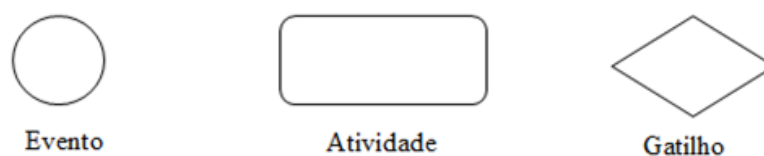
Para Leitão (2018) a utilização do BPMN traz inúmeras vantagens à organização, dentre eles pode-se destacar: a independência da metodologia na modelagem de processos e o uso de um padrão de modelagem de processo aceito internacionalmente. Com isto, os processos passam a ser modelados de forma padronizada facilitando a compreensão visual tanto do modelo atual, quanto da implementação de melhorias.

2.4. ELEMENTOS UTILIZADOS NA PADRONIZAÇÃO

De acordo com Araujo, Garcia e Martines (2011) os processos podem ser mapeados e apresentados através de uma simbologia simples que se encaixam entre quatro categorias básicas de elementos:

- Objetos de fluxo que são destinados a representarem um evento, atividade ou gatilho e podem ser exemplificados pela Figura 3:

Figura 3: Elementos de objetos de fluxo



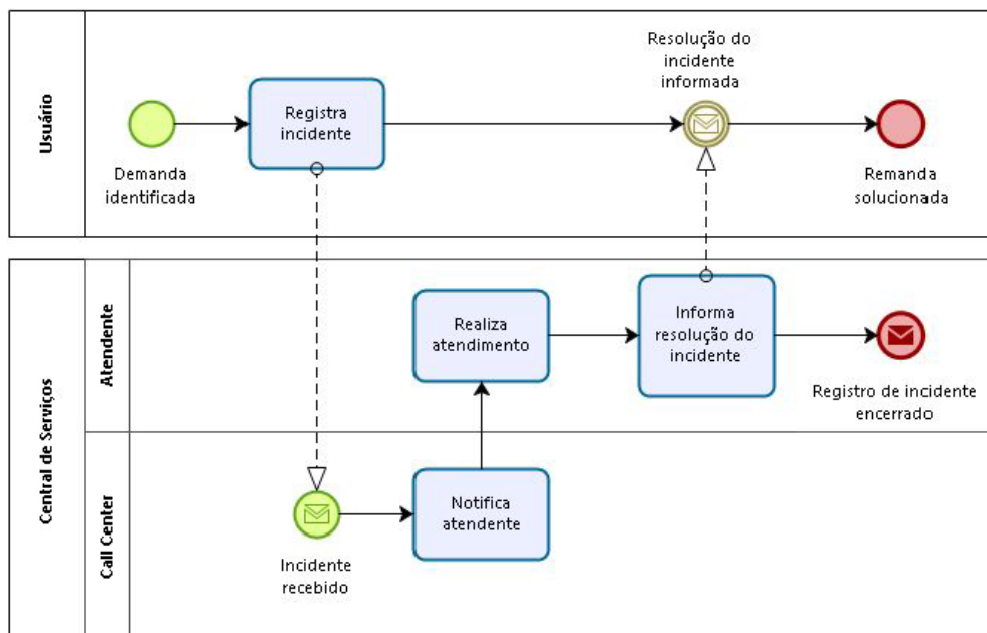
Fonte: Adaptado de Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional (2011)

Segundo o Manual de Modelagem de Processos, um evento é a representação de algo que ocorre durante o processo e detém a capacidade de afetar o percurso do mesmo. Uma atividade representa os pontos do processo em que um trabalho é executado. O gatilho ou gateway define os fluxos dos tipos de comportamento que ocorrem no fluxo de trabalho, como por exemplo, uma decisão.

- Conexões que podem representar o fluxo de sequência (ordem de atividades) ou um fluxo de mensagens.
- Piscinas-Raias que representam a forma de agrupamento dos elementos modelados, sendo a piscina a representação da organização e as raias a dos departamentos contidos;
- Artefatos são os complementadores das informações dos processos, objetivando caracterizar no diagrama informações importantes, evitando que seja necessário que o usuário abrir alguma documentação para saber da sua existência.

Um exemplo de processo mapeado através da simbologia e utilização desses elementos básicos (objetos de fluxo, conexões, piscinas-raias e artefatos) pode ser representado pela Figura 4:

Figura 4: Exemplo de um fluxo de processo



Fonte: Gestão de Processos – Oficina (2017)

Observa-se que no processo ilustrado pela Figura 4 foram utilizadas piscinas para representar o Usuário e a Central de Serviços no processo de registro de um incidente e este foi subdividido em duas raias (Call center e Atendente), os objetos de fluxo foram utilizados

para representar as atividades de início, registro, fluxo de mensagem, atendimento, notificação, informação e finalização do processo com o registro de incidente encerrado.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

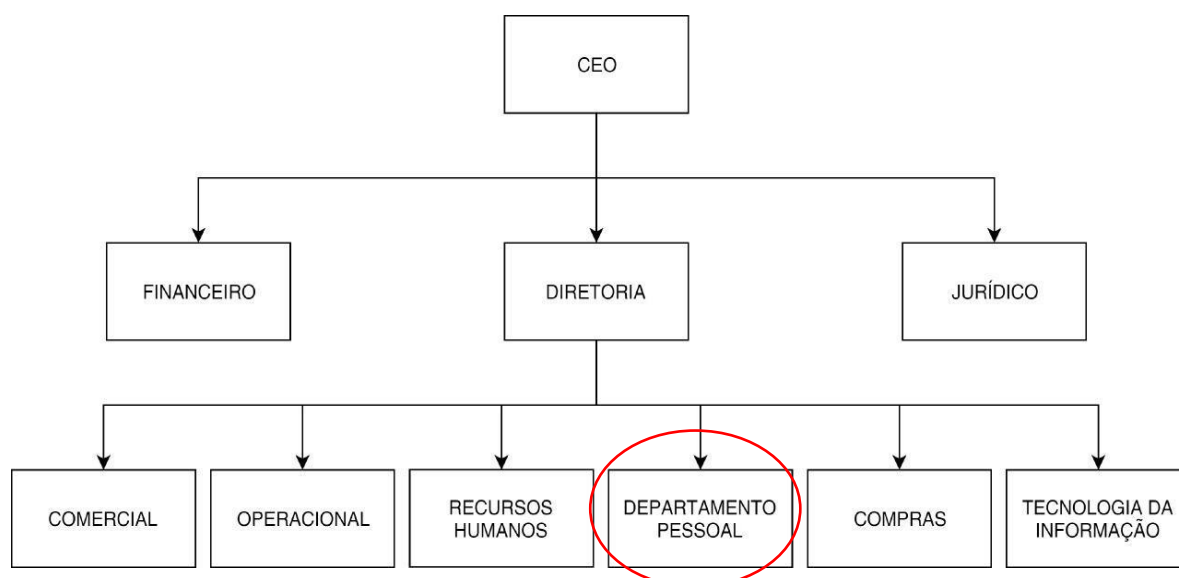
A metodologia utilizada no trabalho elaborado tem como base uma pesquisa de natureza exploratória que segundo Gil (2002) tem por objetivo a percepção de novas ideias, aperfeiçoamento de opiniões ou conceitos e aplicações já existentes no âmbito de uma organização. Seguindo ainda a definição do autor, embora na maioria dos casos uma pesquisa assim definida seja bastante flexível, pode vir a ser delineada como um estudo de caso, como é classificado o trabalho em questão.

Desta forma, o estudo elaborado pode ser delineado como um estudo de caso em sua realização e para isto, utilizou-se a abordagem dos conceitos e aplicação da gestão por processos com foco no mapeamento do processo admissional de uma empresa de transportes. Pontuado por Gil (2002) um estudo de caso pode ser descrito como o tipo de pesquisa que permite de forma ampla e objetiva analisar o ambiente a ser estudado e a partir disso, determinar os possíveis fatores capazes de lhe causar alterações ou influência.

Sendo assim, este estudo de caso compreende a dinâmica do processo admissional que permeia além do departamento de pessoal outros setores da empresa como: Setor de Recursos Humanos (RH), Comercial, Compras, Tecnologia da Informação e o de Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT).

3.1.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A aplicação da modelagem e mapeamento de processo foi realizada em uma empresa atuante no ramo de transportes e movimentação de cargas localizada na cidade de Mossoró-RN. A empresa opera nas regiões Norte/Nordeste e Sudeste executando serviços de transporte dos mais variados tipos de carga como fluidos, líquidos em geral, cargas secas, gases liquefeitos e movimentação e elevação de cargas através do uso de guindastes telescópicos. A operação funciona no sistema de 24 horas e conta com a colaboração de 500 funcionários distribuídos entre os setores de diretoria, comercial, operacional, compras, departamento pessoal, recursos humanos e financeiro, o organograma setorial da empresa pode ser representado por meio da Figura 5:

Figura 5: Organograma setorial

Fonte: Autoria própria 2019.

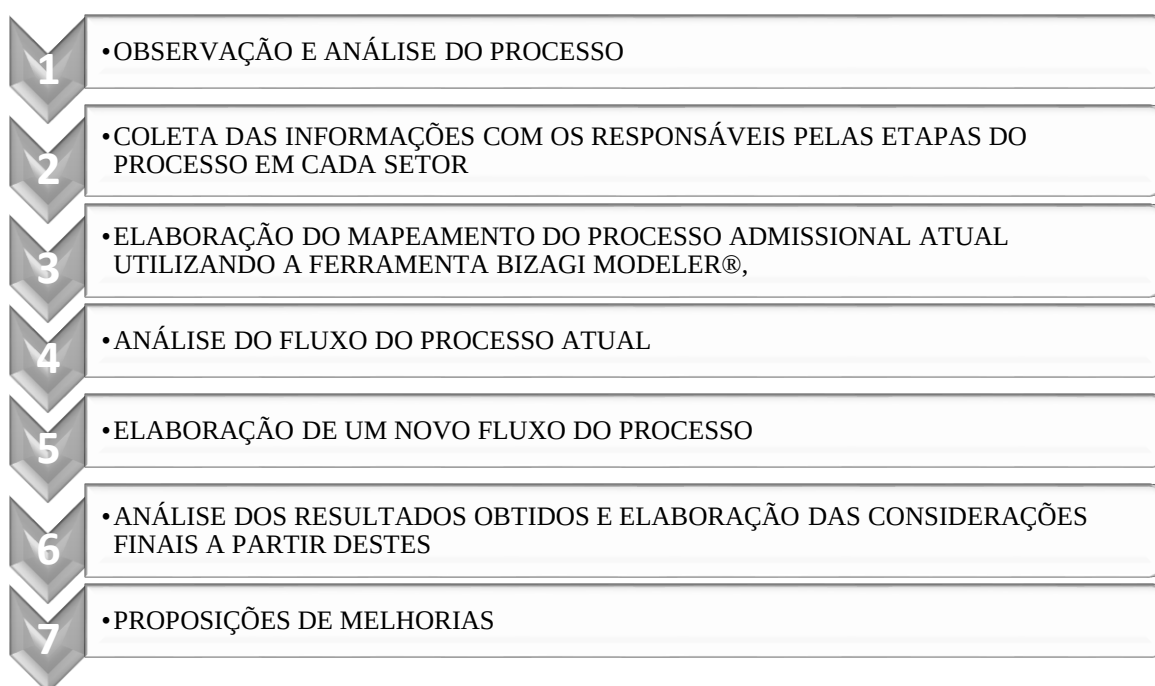
O setor escolhido para elaboração do estudo foi o de departamento pessoal que conta com a colaboração direta de quatro funcionários voltados a desempenhar atividades como: admissão e demissão, folha de pagamento, controle de ponto, atendimento aos funcionários, organização de arquivos, cálculos de rescisões e férias, atualização de cadastro de funcionários, autorização e controle dos benefícios como vale-transporte, auxílio alimentação e plano de saúde.

A escolha do processo em foco foi o de admissão de funcionário alocado para atuar junto da empresa, levando em consideração o macroprocesso desde o recrutamento e seleção até a efetiva admissão do funcionário no sistema considerando todas as atividades que compreendem a concretização do processo. Desta forma, o processo pode ser considerado como crítico dentre os demais executados pelo setor, já que o mesmo despende de uma maior quantidade de recursos de informação, tempo e integração dentre os demais setores e principalmente, pela falta de padronização.

3.1.3. ETAPAS DE ELABORAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho em questão foi realizado numa empresa especializada em logística, transporte e alocação de recursos e pessoas aptas à realização do transporte de fluidos e materiais na forma de prestação de um serviço terceirizado. O uso dos conceitos e aplicação de mapeamento de processos foi utilizado com o objetivo de alcançar a clareza e objetividade no entendimento do seu funcionamento global do processo admissional bem como na coleta de informações, análise e alcance dos resultados esperados. Sendo assim, o desenvolvimento da pesquisa e do estudo de caso se deu através do seguinte sequenciamento e pode ser ilustrado pela Figura 6:

Figura 6: Etapas da execução do trabalho



Fonte: Autoria própria

A primeira etapa consistiu-se da observação do processo de admissão atual através da sua própria execução em virtude da vivência da rotina e dos processos realizados durante a realização de um estágio supervisionado na empresa que possibilitou tanto a obtenção do conhecimento das atividades executadas para a conclusão do processo dentro do setor, quanto facilitou a tirada das dúvidas e entrevistas com os responsáveis pelas atividades que os outros setores desempenham e quais impactos e necessidades perpassam por cada um deles.

A segunda etapa consistiu na coleta de informações com cada executante das atividades que envolvem o processo admissional nos diferentes setores através de entrevistas e questionamentos informais realizados em forma de conversa durante a execução de cada

atividade para facilitar a compreensão e definição do processo. Os responsáveis e entrevistados durante as etapas foram: analista de DP, analista de RH, diretor operacional, controlador, enfermeiro do trabalho e o engenheiro de segurança do trabalho.

A terceira etapa consistiu na elaboração do mapeamento do processo. Para isso, utilizou-se a técnica BPMN para modelar o processo admissional em formato de diagrama, que permitiu capturar e documentar as atividades realizadas de forma fácil e proporcionar a compreensão do fluxo de informações e atividades. O mapeamento foi realizado através da utilização do *software* de modelagem e processamento de processos *Bizagi Modeler*.

A quarta etapa realizou-se a partir do embasamento teórico da gestão por processos e da prática do processo de admissão atual da empresa, a análise do fluxo realizada a partir da visualização do processo permitiu e objetivou a proposição de melhorias do sequenciamento das atividades através da padronização e da garantia do fluxo de informações de forma eficaz.

A quinta etapa partiu da análise dos resultados obtidos através do processo mapeado que possibilitou além do entendimento em sua totalidade, a visualização de possíveis fatores capazes de afetar a qualidade e eficácia do mesmo e a partir disto as constatações necessárias para a elaboração das considerações finais. Por fim, a sexta e última etapa se define nas sugestões de melhorias no processo diante da apresentação dos resultados alcançados.

Para o alcance do objetivo pretendido através da realização do estudo de caso, foram realizadas entrevistas informais com os responsáveis por cada atividade executada em seus devidos setores que compreendem o processo admissional da empresa em questão, desde a solicitação da contratação até a sua efetivação juntamente com o estudo e levantamento bibliográfico dos conceitos de gestão por processos e da utilização do BPMN em processos organizacionais.

Após o entendimento global do processo através da sua visualização pelo mapeamento, foi possível identificar quais fatores e causas possíveis capazes de afetar a qualidade do mesmo, tornando-o mais demorado ou mal definido, por exemplo. Finalmente depois de identificados, foi possível sugerir melhorias com o intuito de minimizar tais causas e consequentemente maximizar a eficácia e organização, tornando a troca de informações mais segura e com a garantia de que todos os quesitos funcionais e legais sejam atendidos corretamente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. PROCESSO ATUAL

O processo de admissão atual consiste na atuação e envolvimento de quatro setores atuantes na empresa, são eles: Operação, Recursos Humanos, Departamento Pessoal e SESMT, sendo a maioria das atividades desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos e Departamento Pessoal. A demanda de novas solicitações de contratação é imprevisível e varia de acordo com a necessidade da empresa contratante do serviço prestado através da disponibilização e habilitação de novos caminhões para operacionalizar ou através da substituição de funcionários por motivo de demissão ou afastamento.

O início do processo é demarcado pela solicitação das novas contratações que são definidas de acordo com a área específica que o funcionário deverá atuar seja na operação (motorista ou ajudante de motorista) ou na área administrativa. O processo admissional mapeado foi o de admissão de funcionários para atuarem na operação (ajudante ou motorista) por corresponder ao maior número de solicitações executadas e demandar mais tempo e recursos do que as demais contratações, envolvendo um processo com mais etapas, visto que as especificações são maiores neste caso.

Após a solicitação feita ao setor de Recursos Humanos a etapa seguinte é a de recrutamento e seleção dos candidatos, em que os currículos existentes no banco de dados são analisados e a divulgação das novas vagas é feita pelos meios de comunicação de rádio e divulgação interna que geram o recebimento de novos currículos que posteriormente serão analisados e classificados para continuação do processo.

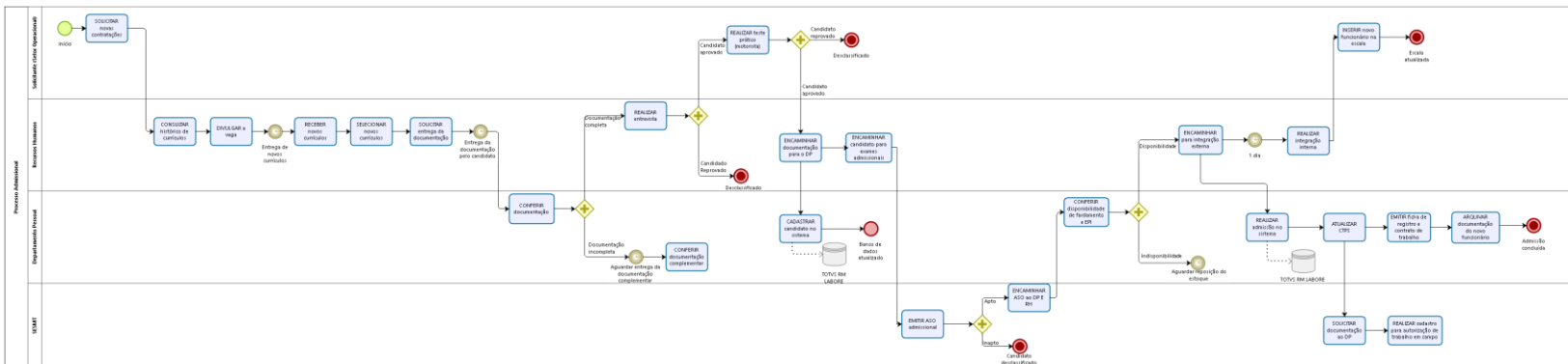
A sequência do processo é feita pelo Departamento Pessoal que recebe os candidatos cujos currículos foram selecionados para análise da documentação exigida pela empresa (cópias de toda documentação pessoal do próprio candidato e dos seus dependentes - esposa e filhos, caso tenham) além dos cursos exigidos para a execução das funções que lhe serão atribuídas. Após conferência e conclusão da documentação, o candidato segue para uma seleção em forma de entrevista e teste prático (para motoristas). Quando apto nesta etapa, o candidato é encaminhado para realização dos exames médicos e elaboração do ASO admissional para comprovação de aptidão para execução da função requerida.

Após liberação médica para o desempenho da atividade, o candidato realiza a integração externa com a empresa solicitante na qual prestamos o serviço terceirizado. A

documentação do candidato retorna ao departamento pessoal para que o processo de admissão seja formalizado após a conferência do estoque de fardamentos e EPIs. A formalização da admissão é feita através da admissão e integração do colaborador no sistema utilizado (TOTVS), atualização da CTPS, emissão da ficha de registro do empregado e dos contratos de trabalho (contrato de experiência, opção de FGTS, Álcool e Drogas), sendo o contrato de experiência acompanhado pelos 90 dias de sua validade para análise de desempenho e de validação da admissão do funcionário após o período estipulado. O candidato participa de uma integração interna junto ao setor de RH e o SESMT em que este é apresentado aos valores, missão e visão da empresa, regras e normas de segurança a serem seguidas (regras de ouro) além das regras internas da empresa. Após isso, sua documentação é encaminhada ao SESMT para cadastro e emissão do crachá que o habilita para o trabalho em campo. O processo é finalizado com o arquivamento de toda a documentação do funcionário em uma pasta registrada com seu nome para o devido acompanhamento e atualização de documentação.

Após o entendimento de todas as atividades que compõe o processo admissional, foi realizado o mapeamento do mesmo tornando possível a sua análise de forma objetiva e a sugestão de melhorias para auxiliar no processo de tomada de decisão. As etapas acima descritas podem ser representadas em forma de diagrama através da figura 07:

Figura 7: Mapeamento do processo atual



Fonte: Autoria própria, 2019.

Atualmente o processo de admissão de funcionários não ocorre de forma padronizada como visualizado no fluxo da Figura 7 e por consequência, existe a lacuna entre a padronização, o fluxo correto de informações e a implantação do processo ideal. O primeiro problema definido encontra-se já no início do processo, quando não existe uma integração entre os setores de RH e DP em relação às etapas que compreendem a seleção de currículos que geram a demanda de análise da documentação exigida e o horário marcado para que os candidatos façam a entrega da documentação, sendo esta demanda sem definição (agendamento) para a funcionária do DP que acaba por atendê-los de forma aleatória, sem prévio agendamento e sendo necessário parar suas atividades rotineiras para conferência da documentação a cada chegada de um candidato em diferentes períodos.

Outro problema identificado está relacionado à entrega da documentação para qual muitas vezes o candidato precisa se deslocar até a empresa mais de uma vez para concluir a entrega dos documentos exigidos. Esse processo às vezes leva até duas semanas para conclusão, deixando o processo em espera. Isso dificulta a realização da admissão quando as vagas são para contratações emergenciais, podendo ocasionar desmobilização dos caminhões e consequentemente a aplicação de multas à empresa.

O fluxo de entrega da documentação dos candidatos entre os setores de RH, DP e SESMT é feita de forma material e manual, ou seja, toda a documentação é enviada ou recebida em mãos quando solicitada para que o setor responsável pela atividade que lhe compete consiga executá-la. Este formato de manuseio do material acaba por deixar a documentação passiva a perdas ou danos que podem comprometer o processo nas etapas subsequentes.

Em detrimento da falta de padronização do processo, algumas etapas acabam sendo ultrapassadas como, por exemplo, o candidato ser encaminhado para exames admissionais antes que a sua documentação esteja completamente conferida e autorizada. Isto geralmente acontece quando a contratação deve ser executada de forma imediata, mas que pode acabar comprometendo o processo, já que todas as exigências devem ser cumpridas para garantir o cumprimento das normas e quesitos legais da contratante e da contratada.

O fluxo das informações que ocorrem entre as etapas de solicitação (RH) e emissão do ASO admissional (SESMT) e retorno da cópia deste exame para o DP, bem como as informações de entrega de fardamento e EPI ao funcionário é ineficiente haja vista que sempre ocorre divergência durante a execução de cada etapa desviando o seu sequenciamento, causando atraso no processo, retrabalho, desorganização, erros recorrentes e baixa

confiabilidade considerando que essas etapas são executadas em setores diferentes e as informações não são compartilhadas devidamente.

A etapa de emissão de ficha de registro e contratos de trabalho exige o acompanhamento da validação dos 90 dias a serem trabalhados divididos em duas prorrogações a cada 45 dias. Estes contratos são arquivados em pastas e o monitoramento é feito de forma visual e aleatória, o que ocasiona o comprometimento do prazo de assinatura ao final da prorrogação quando os 45 e 90 dias são concluídos, deixando o setor passivo de multa em caso de fiscalização. Durante esta mesma etapa, existe a dificuldade de assinatura da ficha e dos contratos por parte dos funcionários que são alocados em cidades diferentes de Mossoró, já que a empresa conta com uma filial também em Upanema, Icapuí e Alto do Rodrigues, deixando a documentação incompleta.

Como dito anteriormente, a empresa conta com outras bases operacionais fora da filial de Mossoró que abrange todas as atividades de recursos humanos, segurança e medicina, compras e departamento pessoal. Desta forma, o quadro de funcionários do DP, contando apenas com quatro pessoas responsáveis por todas as atividades e documentação envolvendo a totalidade dos funcionários da empresa torna-se insuficiente, já que três destes têm carga horária diferenciada por tratar-se de participantes do programa de jovem aprendiz e de estágio supervisionado. Esta insuficiência gera o acúmulo e atraso de atividades, além do retrabalho proveniente da falta de experiência e de treinamento adequado para sua execução.

4.2. PROCESSO PROPOSTO

Após a identificação e análise do processo atual através do seu mapeamento e dos problemas vivenciados e observados nas etapas que compreendem a sua execução, pode-se constatar que o processo de admissão pode ser melhorado e executado com mais praticidade.

É válido ressaltar que a maioria dos problemas é causada devido à falta de padronização do processo e do fluxo de informações. Com isto, foi sugerida uma nova forma de execução com base na padronização e organização do processo com o auxílio do melhor aproveitamento do sistema ERP já utilizado para gestão dos processos da empresa, o sistema TOTVS RM Labore, automatizando alguns processos que ainda são feitos de forma manual e atuando com agilidade na integração entre os setores da empresa. A Figura 8 ilustra o mapeamento do processo aprimorado através das melhorias que antes estavam despercebidas.

As sugestões de melhorias foram baseadas nos problemas encontrados na execução do processo atual e na busca da simplificação do fluxo de trabalho de modo a torná-lo claro e objetivo através da estabilização da sequência do processo, utilização apropriada da tecnologia do sistema ERP utilizado pela empresa, construção de uma cultura organizacional baseada no cumprimento de procedimentos padrão de execução de atividades e capacitação dos profissionais envolvidos.

A primeira sugestão de melhorias refere-se à disponibilização da documentação exigida aos candidatos no site da empresa ou em outros meios de comunicação, para minimizar o tempo de espera na conclusão da entrega da documentação bem como no de atendimento que é gasto na conferência da documentação complementar e diminuir a quantidade de vezes que o candidato precisa se deslocar até a empresa para levar a documentação.

A segunda sugestão está na etapa que envolve a solicitação de entrega da documentação do candidato que segue do RH para o DP que no processo atual é feita de maneira informal e sem prévio agendamento, fazendo com que as solicitações aconteçam de forma aleatória e definidas pela chegada de cada candidato ao setor de departamento pessoal em vários horários do dia. Para isto, foi criada uma nova etapa no fluxo do processo, em que a conferência da documentação é feita pelo setor de RH podendo acontecer ao mesmo tempo da etapa de entrevista do candidato, visando à redução do tempo de execução do processo tanto para o candidato, evitando que precise se deslocar até a empresa uma vez para entrega da documentação e outra para realização da entrevista quando o setor de RH não tem disponibilidade de fazê-la no dia desta entrega, quanto para a empresa por facilitar a execução da atividade já que as etapas de conferência de documentação e entrevista poderão ser executadas mutuamente.

A terceira sugestão se deu através da digitalização da documentação dos candidatos para evitar danos ou perdas durante a transição entre os setores, já que atualmente no processo esta transição é feita manualmente. Tendo a documentação digitalizada e anexa ao sistema utilizado pela empresa, minimiza o tempo de locomoção entre os setores para solicitação e entrega da documentação, além de evitar a perda e facilitar na atividade de cadastramento da emissão do crachá, por exemplo.

A quarta sugestão está na inclusão de informações como ASO admissional, entrega de fardamento e EPI no sistema RM Labore. Atualmente este procedimento é feito de forma desestruturada, em que a funcionária do DP se desloca pessoalmente ao setor do SESMT para colher as informações ou utiliza de um meio de comunicação informal para isto, como o

Telegram. A inclusão dessas informações no sistema seguinte às realizações reduz o tempo e o trabalho de execução, tornando o procedimento mais seguro e assertivo.

A quinta proposição de melhoria está relacionada ao acompanhamento dos prazos de contrato de experiência. Atualmente, esse acompanhamento é feito de maneira aleatória e ineficiente, já que a maioria das vezes as assinaturas são colhidas dias depois do prazo, tornando a empresa passiva de multa e faltando com o cumprimento das normas legais da empregadora e do empregado. Assim, a sugestão está em acompanhar o prazo através do sistema RM Labore, que já dispõe dessa informação e não se utiliza atualmente. Fazer o uso desse acompanhamento através das informações do sistema torna o procedimento mais eficaz e seguro na informação. Outra sugestão é fazer com que o funcionário recém-admitido assine os termos de contrato e ficha de empregado no mesmo dia em que vai buscar a CTPS atualizada, evitando que os contratos fiquem sem assinatura após dias da sua emissão.

A sexta melhoria a ser proposta é a de definição do padrão de procedimentos e sequência das atividades de modo a não permitir que uma etapa seja iniciada antes da conclusão da etapa precedente, como por exemplo, o encaminhamento do candidato à realização de exames admissionais sem ter entregado a documentação por completo ou realizar admissão do funcionário no sistema sem a certificação do estoque de fardamentos e EPIs disponíveis. Essa padronização pode ser utilizada com base na utilização do sistema ERP que realiza a integração das informações entre os setores.

Por fim, sugere-se o treinamento e a capacitação de todos os funcionários sobre todas as normas e a importância de cada atividade realizada tanto no processo admissional, quanto nos demais processos da empresa, já que muitas vezes os funcionários acabam executando a parte operacional sem entender a dimensão do procedimento, como por exemplo, as normas e leis trabalhistas que competem a cada atividade. Além disto, é válido sugerir o treinamento e a capacitação acerca das ferramentas e utilidades do sistema ERP RM Labore utilizado pela empresa, já que se trata de uma ferramenta de gerenciamento riquíssima de informações e relatórios e em muitas atividades e processos ainda é subutilizada, dificultando a implantação de redução de recursos como tempo e gasto de papel desnecessário.

4.3. DISCUSSÃO GERENCIAL

A implantação das melhorias sugeridas anteriormente pode ser considerada de fácil aplicação e baixo custo já que a maioria delas pode ser executada através da correta utilização do sistema de informação já utilizado pela empresa. Desta forma, a capacitação e instrução

dos funcionários acerca das ferramentas disponíveis pelo sistema ocasiona um bom progresso em relação à execução das atividades e das melhorias sugeridas.

Em relação às melhorias que envolvem a criação e padronização na execução e no fluxo de informações cabe aos gestores e líderes de cada setor cumprir o sequenciamento das atividades de forma padronizada e estruturada de modo a minimizar os *handoffs*, ou seja, os momentos do processo em que as responsabilidades são passadas para outra equipe e pode ocasionar falhas durante a troca de informações, evitar a geração de duplicidade na execução das atividades e buscar sempre a otimização dos resultados e alcance dos objetivos organizacionais.

Durante a implantação das melhorias é válido salientar os problemas esperados para execução, problemas estes relacionados à cultura organizacional da empresa em que os setores costumam cumprir as suas atividades de forma independente quando deviam estar alinhado um com outro em relação ao desenvolver dos processos. Para isto, cabe aos diretores buscar acompanhar e desenvolver a gestão por processos na organização de forma consciente e pontual na sua realização visando os benefícios da padronização como: identificação dos gargalos ou pontos do processo em que acontece o acúmulo de atividades bem como do volume excessivo de funções para o tamanho da equipe, minimizar a existência de controles paralelos do processo e a existência de atividades que não agregam valor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como finalidade e objetivo propor melhorias no processo admissional realizado pelo setor de departamento pessoal de uma empresa prestadora de serviços de transportes através da utilização do BPMN para realização do mapeamento e modelagem do processo.

Por meio da análise e execução do processo vivenciado durante a realização de um estágio supervisionado e do mapeamento do processo, foi possível identificar algumas falhas decorrentes da falta de padronização e do incorreto fluxo de informações. Com base nisto, as proposições das melhorias foram realizadas a fim de minimizar a ocorrência dessas falhas e otimizar o processo de modo evitar erros recorrentes e retrabalhos, tornando os objetivos gerais e específicos propostos do trabalho alcançados.

Quanto à problemática do estudo referente à de que maneira a aplicação das teorias relacionadas à gestão e mapeamento de processos pode auxiliar na melhoria do processo admissional, foi possível evidenciar isto através do mapeamento do processo, em que através deste o processo tornou-se claro e objetivo de modo a tornar possível a visualização de cada etapa e atividades que o compõe e assim a proposta de melhorias que foram sugeridas posteriormente.

Pode-se destacar durante toda a pesquisa que a falta de organização, padronização e de um fluxo eficiente de troca de informações relacionadas ao processo de admissão gera uma gama de problemas organizacionais como variabilidade na execução de uma mesma atividade, atrasos, dificuldade na identificação de falhas, problemas e soluções e baixa confiabilidade.

A utilização da metodologia de gerenciamento de processos tornou possível visualizar e fazer a proposição de melhorias simples e de fácil implantação para a empresa, visto que a mesma se dispõe a buscar e adotar os princípios da gestão por processos. Assim, a exposição dos resultados alcançados através das técnicas e métodos puderam contribuir com o aprimoramento do processo admissional, tornando-o mais eficiente e seguro no seu sequenciamento.

Como já mencionado anteriormente, a empresa propõe-se a buscar e utilizar metodologias voltadas para a gestão por processos em busca da inovação e das competências e benefícios que o método pode trazer à organização. Paralelo a isto, uma limitação e dificuldade encontrada está relacionada com a cultura organizacional da empresa, em que os

setores trabalham de forma independente embora as atividades realizadas por cada um sejam parte de um único processo, o que dificulta o repasse correto das informações e compromete o sequenciamento correto das etapas subsequentes. Para isto, é preciso fazer com que a cultura da padronização do processo seja implementada de modo a que o mesmo seja capaz de ser replicado da mesma forma, facilitando a execução, minimizando erros e tornando-o mais fácil de ser entendido por novos colaboradores.

Como sugestão para trabalhos futuros, fica a ampliação do mesmo procedimento da utilização dos conceitos da gestão por processos com a modelagem e mapeamento dos processos executados em todos os setores que compõe a organização na busca pelo alcance de melhores resultados das atividades executadas, redução de custos, aumento da competitividade da empresa e contribuindo para uma gestão organizacional baseada nos princípios da melhoria contínua de modo a alcançar a visão por meio da missão e valores da empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. **Association of Business Process Management Professionals**. Disponível em: Acesso em: 17 jun. 2019.

ALHO, Marisa Rodrigues; CARVALHO, Paulo André Mattos de. **Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de Pessoas**. 2007. 98 f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Fundação Instituto de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: . Acesso em: 25 jun. 2019.

ALVAREGA, T. H. P.; PIEKARSKI, C. M.; SANTOS, B. S.; BITTENCOURT, J. V. M.; MATOS, E. A. S. S.; FRANCISCO, A. C. (2013) **Aspectos relevantes sobre mapeamento de processos**, Revista de Engenharia e Tecnologia, 5(2): 223-225.

ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica). **Manual de gestão de processos organizacionais da ANEEL**. 4.ed., 2012, 69p. Disponível em: < http://www.aneel.gov.br/arquivos/word/Manual_de_Gest%C3%A3o_de_Processos_RM_ca pa.doc>. Acesso em: 07 jun. 2019.

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011. 174p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001-2008: sistemas de gestão da qualidade: requisitos**. Rio de Janeiro, 2008.

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. **Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública**. Congresso Internacional del CLAD. Anais... Santo Domingo: CLAD, 2000. 14p.

BALDAM, R. L.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processo de negócios – BPM: uma referência para implantação prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BEAL, A. **Segurança da informação: princípios e as melhores práticas para a proteção dos ativos de informações nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BITENCOURT, M. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2009. Disponível em: http://www.projeler.com.br/download/pdf/artigo_bpmn_projeler_mauricio_bitencourt.pdf Acesso em: 16 de jun. 2019.

CNMP (Brasil). **Metodologia de Gestão de Processos**. Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs. Conselho Nacional do Ministério Público, versão 2/2013.

FERREIRA, E. L. R; PERUCCHI, V. **Gestão e o Fluxo de Informações nas Organizações: a informação no contexto organizacional**. In: Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.16, n.2, p. 446-463, jul./dez., 2011. Disponível em: < <http://revista.acb.org.br/racb/article/view/781>>. Acesso em 30 jun. 2019.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Processos** - São Paulo: FNQ, 2011 - (Série Cadernos de Excelência. n.7).

GESTÃO DE PROCESSOS. (Oficina). **Escritório de Projetos e Processos**. Março-2017. Disponível em: <https://www.ufmt.br/epp/arquivos/4a1d81927b7f95d071d1ed5f0ebcf53c.pdf> >. Acesso em: 25 jun. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 2000. São Paulo, v.40. n. 1. p. 5-19.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento lucrativo**. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.

LEITÃO, M. B. **BPMN – Business Process Modeling Notation**. Disponível em: <http://docslide.com.br/documents/apostila-bpmn-corrigida.html>. Acesso em: 30 de jun. 2019.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MEDEIROS, L.; GUTIERREZ, R. **O mapeamento de processos como fator de melhoria da gestão acadêmica de uma universidade federal**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 11., 2015, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Cneg, 2015. p. 1-19.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, Superintendência de Modernização Institucional, Gerência de Escritório de Processos. **MANUAL DE MODELAGEM DE PROCESSOS COM BIZAGI MODELER**. SEGPLAN. Goiás. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-10/manual-de-padronizacao-de-modelagem-de-processos-usando-bizagi---v3-1.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2019.

SOVIENSKI, FERNANDA; STIGAR, ROBSON. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão: revista científica de Administração, v.10n.10, jan/jun, 2008.