

A IMPLEMENTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO E O CONHECIMENTO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO

José Gilvan da Silva Nogueira

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo avaliar a implementação do mapeamento de processos dentro de uma organização, bem como o nível de conhecimento dos colaboradores em relação a um processo específico, o procedimento de indenização de clientes em uma distribuidora de alimentos no interior do Ceará. Baseado nas teorias de Hammer (1990) e Champy (1995), enfatiza-se a importância de uma abordagem centrada no cliente, eliminando atividades desnecessárias e envolvendo os colaboradores em todas as etapas do mapeamento. A fundamentação teórica e a revisão da literatura abordam conceitos relacionados ao mapeamento de processos, suas vantagens, metodologias e sua aplicação em organizações. O estudo de caso foi conduzido por meio de uma metodologia robusta, que inclui a seleção do processo, a coleta de dados inicial e pós-mapeamento, a análise e discussão dos resultados. Espera-se obter uma visualização clara do fluxo de trabalho do procedimento de indenização, identificar oportunidades de melhoria, definir métricas de desempenho e fornecer suporte à tomada de decisões. O segundo objetivo é otimizar, padronizar e promover a melhoria contínua dos processos organizacionais, avaliando não apenas o entendimento dos colaboradores sobre o procedimento de indenização, mas também os impactos do mapeamento de processos na eficiência e qualidade das operações. Por fim, serão apresentadas conclusões práticas e recomendações para aprimoramento futuro.

Palavras-chave: Mapeamento de processo; gestão do conhecimento; organização; processos.

ABSTRACT

The present study aims to evaluate the implementation of process mapping within an organization, as well as the level of knowledge of employees in relation to a specific process, the customer compensation procedure in a food distributor in the interior of Ceará. Based on the theories of Hammer (1990) and Champy (1995), the importance of a customer-centric approach is emphasized, eliminating unnecessary activities and involving employees in all stages of mapping. The theoretical foundation and literature review address concepts related to process mapping, its advantages, methodologies and its application in organizations. The case study was conducted using a robust methodology, which includes process selection, initial and post-mapping data collection, analysis and discussion of results. It is expected to obtain a clear visualization of the compensation procedure workflow, identify opportunities for improvement, define performance metrics and provide decision-making support. The second objective is to optimize, standardize and promote the continuous improvement of organizational processes, evaluating not only employees' understanding of the compensation procedure, but also the impacts of process mapping on the efficiency and quality of operations. Finally, practical conclusions and recommendations for future improvement will be presented..

Keywords: Process Mapping; knowledge management; organization; Case study.

Disponibilidade (endereço eletrônico do artigo, DOI ou outras informações relativas ao acesso do documento).

1 INTRODUÇÃO

Esse processo ocorre quando um cliente emite uma nota de devolução à empresa, solicitando uma troca de produtos vencidos adquiridos da empresa. Além disso, planeja-se implementar o mapeamento de processo na organização e, ao mesmo tempo, analisar como o conhecimento dos colaboradores é afetado antes e após essa implementação.

A empresa é uma distribuidora de alimentos no canal varejo que atua em 104 cidades do interior do Ceará onde tem 70 representantes. Este artigo está distribuído da seguinte forma, inicia com o referencial teórico do tema e das ferramentas utilizadas, posteriormente, foram conduzidas as pesquisas que originaram o material necessário para elaboração do estudo, contextualização da organização e o problema estudado. Após o processo introdutório, metodológico e de contextualização, parte-se para análise de dados finais em questão da satisfação do conhecimento dos colaboradores da empresa sobre o mapeamento de processo da Indenização implementado.

O mapeamento de processos é uma técnica fundamental para a gestão de processos de negócio, permitindo a visualização, análise e melhoria contínua dos processos organizacionais. Conforme destacado por Villela (2000, p.37), "o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura para processos".

Villela (2000) enfatiza que o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação, ele salienta a capacidade desse modelo estratégico de fornecer uma visão clara e detalhada dos processos organizacionais, permitindo análises aprofundadas que visam a melhoria contínua desses processos.

A implementação de um mapeamento de processos bem-sucedido requer o envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores. O sucesso de qualquer programa de mapeamento de processos depende do envolvimento e comprometimento das pessoas que realmente executam o trabalho (Damelio, 2011, p.2).

O mapeamento de processos não é apenas uma tarefa técnica, mas também um esforço que exige a participação ativa e o engajamento daqueles que realmente executam os processos no dia a dia. Sem o envolvimento e comprometimento desses colaboradores, o mapeamento de processos pode se tornar uma iniciativa meramente superficial e pouco efetiva (Damelio, 2011).

Isso se deve ao fato de que os colaboradores que executam os processos possuem o conhecimento prático e detalhado sobre como as atividades são realmente realizadas, incluindo os desafios enfrentados, as exceções e as oportunidades de melhoria. Sua participação é essencial para garantir que o mapeamento de processos capture com precisão a realidade operacional e, consequentemente, seja relevante e aplicável.

Além disso, o comprometimento dos colaboradores é fundamental para a

implementação bem-sucedida das mudanças e melhorias identificadas durante o mapeamento de processos. Sem o seu envolvimento e adesão, qualquer tentativa de mudança pode enfrentar resistência ou ser mal executada, prejudicando os resultados esperados. (Damelio, 2011).

Diante disso, o mapeamento de processos pode ser uma ferramenta poderosa para disseminar o conhecimento dentro da organização. Segundo Baldam et al. (2007, p.67), Rosemann (2006) comenta que gráficos de fluxos e mapeamento de processos parecem existir desde que o homem dominou a escrita de símbolos. Uma das primeiras utilizações sistemáticas de diagramas de fluxos foi desenvolvida por Goldstine e von Neumann em 1946, como parte de metodologia para desenvolvimento de *software*."

Ao trazer essa perspectiva histórica, os autores reforçam a ideia de que o mapeamento de processos é uma ferramenta poderosa e estabelecida há muito tempo para representar visualmente e comunicar processos complexos. Essa capacidade de representação visual facilita a disseminação do conhecimento dentro de uma organização, permitindo que todos os envolvidos compreendam os processos de maneira clara e padronizada.

Assim sendo, o mapeamento de processos tem sido utilizado em várias áreas, desde o desenvolvimento de software até a gestão de processos organizacionais. Essa versatilidade demonstra o valor do mapeamento de processos como uma ferramenta fundamental para documentar, analisar e melhorar processos em diferentes contextos.

Este estudo de caso busca avaliar o entendimento dos colaboradores, tanto internos quanto externos da empresa, em relação ao procedimento de indenização eletrônica dos clientes. No contexto do estudo de caso apresentado, essa visão reforça a importância do mapeamento de processos como uma ferramenta valiosa para disseminar o conhecimento sobre o procedimento de indenização eletrônica dos clientes dentro da empresa distribuidora de alimentos. Ao mapear esse processo de forma visual e padronizada, a organização pode facilitar o entendimento e o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores internos e externos solucionando a falta de conhecimento dos processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, será abordado o mapeamento de processos baseado nas teorias de diversos autores e como essas teorias podem ser aplicadas de forma eficaz para a elaboração de um contexto aprimorado de mapeamento de processos.

2.1 Mapeamento de Processos.

O mapeamento de processos é uma ferramenta essencial para compreender, analisar e melhorar os processos de negócios de uma organização ou empresa. Segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011, p.4), "o mapeamento de processos é uma técnica que permite representar, de forma gráfica, as atividades e fluxos que compõem um processo".

Segundo Damelio (2011), o mapeamento de processos pode ser dividido em três etapas principais: preparação, mapeamento e gerenciamento. A etapa de preparação envolve a definição do escopo, a seleção da equipe e a coleta de informações necessárias. O mapeamento, por sua vez, consiste na construção dos diagramas e na documentação dos processos. Por fim, a etapa de gerenciamento abrange a análise dos processos mapeados, a identificação de oportunidades de melhoria e a implementação de mudanças.

Baldam et al. (2014) destacam a importância de utilizar uma notação padrão para o mapeamento de processos, como a BPMN (Business Process Modeling Notation). Essa notação fornece um conjunto de símbolos e regras que facilitam a compreensão dos diagramas de processos por todos os envolvidos, promovendo uma linguagem comum dentro da organização.

Além disso, Baldam et al. (2014, p.22) ressaltam que "o mapeamento de processos, além de possibilitar a padronização dos procedimentos, torna possível o registro e a disseminação do conhecimento existente na organização". Isso significa que o mapeamento de processos não apenas documenta os processos, mas também contribui para a disseminação e preservação do conhecimento dentro da empresa. Ao mapear os processos de forma detalhada e envolver os colaboradores nesse processo, a organização pode capturar o conhecimento tácito dos funcionários e torná-lo explícito, facilitando seu compartilhamento e a transferência de conhecimento para novos membros da equipe (DAMELIO, 2011).

As teorias apresentadas pelos diversos autores oferecem diretrizes valiosas para aplicar o mapeamento de processos de maneira eficaz e obter resultados aprimorados. Seguindo essas orientações, é possível criar um contexto mais robusto e eficiente para o mapeamento de processos dentro da organização. Primeiramente, é fundamental seguir a abordagem estruturada proposta por Damelio (2011), dividindo o mapeamento em etapas bem definidas: preparação, mapeamento e gerenciamento. A etapa de preparação garante que o escopo esteja claro, a equipe seja devidamente selecionada e as informações necessárias sejam coletadas. Esse planejamento inicial é crucial para o sucesso do projeto.

Durante a etapa de mapeamento, é essencial adotar uma notação padrão, como a BPMN (Business Process Modeling Notation), conforme recomendado por Baldam et al. (2007). Essa padronização facilita a compreensão dos diagramas por todos os envolvidos e promove uma linguagem comum dentro da organização. Além disso, o envolvimento ativo dos colaboradores que executam os processos é fundamental, conforme destacado por Damelio (2011). Sua participação garante que

o mapeamento capture com precisão a realidade operacional, incluindo desafios, exceções e oportunidades de melhoria.

Ao seguir as orientações de Baldam et al. (2014), o mapeamento de processos não apenas documenta os processos, mas também contribui para a disseminação e preservação do conhecimento dentro da empresa. Ao mapear detalhadamente os processos e envolver os colaboradores, a organização pode capturar o conhecimento tácito dos funcionários e torná-lo explícito, facilitando seu compartilhamento. Finalmente, na etapa de gerenciamento proposta por Damelio (2011), a análise criteriosa dos processos mapeados permite identificar oportunidades de melhoria e implementar mudanças eficazes. Esse ciclo contínuo de análise e melhoria é essencial para manter os processos atualizados e alinhados com as necessidades da organização.

Ao aplicar essas teorias de forma integrada, a organização pode criar um contexto aprimorado para o mapeamento de processos, combinando técnicas estruturadas, envolvimento dos colaboradores, padronização, disseminação do conhecimento e melhoria contínua. Seguindo corretamente e atenciosamente tais finalidades propostas pelos autores, o sucesso do mapeamento de processos é garantido e essencial, podendo fornecer a eficiência e competitividade da organização.

De acordo com Hammer (1990), o mapeamento de processos é uma etapa crucial na identificação e eliminação de atividades desnecessárias e ineficientes. Ele enfatiza a importância de uma abordagem centrada no cliente, onde os processos são projetados para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Hammer propõe a reengenharia de processos, que envolve a análise e redesenho completo dos processos existentes, a fim de alcançar melhorias significativas na eficiência e qualidade.

Por outro lado, Champy (1995) argumenta que o mapeamento de processos deve ser orientado pela busca de valor para o cliente e pela eliminação de desperdícios. Ele destaca a importância da simplificação e padronização dos processos, visando a redução de custos, aumento da produtividade e satisfação do cliente. Champy também enfatiza a necessidade de envolver os colaboradores em todas as etapas do mapeamento de processos, promovendo a colaboração e a melhoria contínua.

Ao combinar as teorias de Hammer e Champy, é possível obter uma abordagem abrangente para o mapeamento de processos. Isso envolve a identificação de atividades que agregam valor ao cliente, a eliminação de atividades desnecessárias, a simplificação e padronização dos processos, e o envolvimento dos colaboradores em todas as etapas. Com essa abordagem, as organizações podem alcançar maior eficiência, qualidade e satisfação do cliente em seus processos.

A necessidade de aprimorar os níveis de processos tem impulsionado muitas empresas prestadoras de serviços em direção a uma busca contínua por alternativas que permitam a avaliação de suas operações. Isso resulta na identificação de problemas que podem afetar o fluxo dos processos, ocasionalmente causando perturbações tanto para os membros internos quanto para o público externo da organização.

Outro aspecto crucial para a maioria das organizações é a adoção de sistemas de informação para automatizar seus processos de trabalho, bem como para armazenar, recuperar dados e compartilhar informações (MORESI; RAMOS; PRADO, 2010). Na atual era da informação, o gerenciamento eficaz desses dados é

um fator determinante para o sucesso organizacional (WETHERBE, 1986; MOODY, 1999; ROSINI, 2003).

Nesse contexto, o mapeamento de processos se destaca ao proporcionar a visualização dos principais passos e decisões em um fluxo de trabalho rotineiro. Além disso, controla o fluxo de informações, materiais e documentos envolvidos no processo, esclarecendo as tarefas, decisões e ações necessárias em pontos específicos no tempo. Adicionalmente, os mapas de processos representam os papéis desempenhados por diversas partes interessadas que influenciam ou participam do processo (BARBROW; HARTLINE, 2015).

No que concerne à literatura, o mapeamento de processos é considerado parte de um conjunto de estratégias que possibilitam a avaliação organizacional, promovendo o desenvolvimento e a transparência (HOLLOWAY, 2004; KLOTZ et al., 2008). Além de enfatizar o valor do mapeamento de processos, muitos desses estudos descrevem os fatores que contribuíram para o êxito dessa prática em suas instituições. Os critérios de sucesso podem ser categorizados em várias áreas-chave: características do processo escolhido; características dos participantes (ainda que vagamente definidos); e a abordagem adotada no mapeamento.

No próximo tópico, iremos explorar a gestão do conhecimento e as perspectivas dos autores sobre esse tema dentro das organizações.

2.2 Gestão do Conhecimento.

A gestão do conhecimento é um aspecto crucial para as organizações modernas, uma vez que o conhecimento é considerado um ativo valioso e um fator determinante para o sucesso empresarial. Segundo Terra (2005, p.1), "a gestão do conhecimento visa criar, adquirir, compartilhar e aplicar conhecimentos para a melhoria do desempenho organizacional".

Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram um modelo amplamente reconhecido, que descreve a criação do conhecimento organizacional como um processo dinâmico e contínuo, envolvendo a conversão entre conhecimento tácito e explícito. Segundo os autores, "o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se um desafio compartilhá-lo com outros" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.65). Nesse contexto, o mapeamento de processos pode desempenhar um papel fundamental na gestão do conhecimento, conforme destacado por Baldam et al. (2007, p.22): "o mapeamento de processos, além de possibilitar a padronização dos procedimentos, torna possível o registro e a disseminação do conhecimento existente na organização".

Ao mapear detalhadamente os processos e envolver os colaboradores que executam as atividades, a organização pode capturar o conhecimento tácito dos funcionários e torná-lo explícito, facilitando seu compartilhamento e a transferência de conhecimento para novos membros da equipe (DAMELIO, 2011). Além disso, Davenport e Prusak (1998, p.6) definem conhecimento como "uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações". Nesse sentido, o mapeamento de processos pode contribuir para a disseminação e preservação dessas experiências e insights valiosos dentro da organização.

Portanto, a gestão eficaz do conhecimento requer uma abordagem integrada, envolvendo práticas como o mapeamento de processos, que facilita a conversão do conhecimento tácito em explícito, promove o compartilhamento de conhecimentos e

registra as experiências e insights dos colaboradores. Atualmente, todo e qualquer produto entregue a um cliente requer um processo para sua realização. Conforme apontado por Gonçalves (2000), processo refere-se a qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebem um insumo, agregam valor a ele e fornecem um resultado a um cliente específico. Esse resultado é o produto, fruto da execução do processo, podendo ser tangível ou intangível. Assim, os processos e atividades acabam por consumir recursos organizacionais, tornando essencial a implementação de mecanismos que garantam uma gestão eficaz dos mesmos.

A administração do conhecimento desempenha um papel crucial nas organizações contemporâneas. Conforme delineado por Nonaka e Takeuchi (1995), "a gestão do conhecimento abrange a criação, compartilhamento, utilização e administração do conhecimento dentro de uma organização, visando impulsionar a inovação e aprimorar o processo de tomada de decisões". Davenport e Prusak (1998) complementam, afirmando que "a gestão do conhecimento é o processo pelo qual as organizações gerenciam seus ativos intelectuais para criar valor e obter vantagem competitiva".

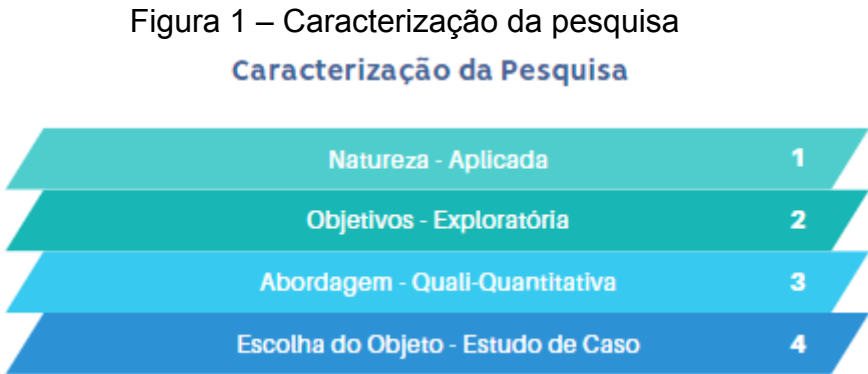
Por meio da prática da gestão do conhecimento, as organizações têm a capacidade de capturar, armazenar e compartilhar o saber de seus colaboradores, promovendo a aprendizagem contínua e a geração de soluções inovadoras. Conforme ressaltado por Senge (1990), "a gestão do conhecimento possibilita que uma organização aprenda de forma mais ágil em comparação com seus concorrentes, transformando o conhecimento em ação". Para efetivamente implementar a gestão do conhecimento, é essencial cultivar uma cultura de aprendizagem e colaboração, e também fazer uso de tecnologias de informação e comunicação apropriadas para facilitar o acesso e a difusão do conhecimento.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos seguidos no trabalho, com a classificação da pesquisa e o método proposto.

3.1 Classificação da Pesquisa

Este trabalho pode ser descrito em diferentes dimensões, sendo: natureza, objetivos, abordagem e escolha do objeto. A Figura 1 apresenta a classificação da pesquisa:



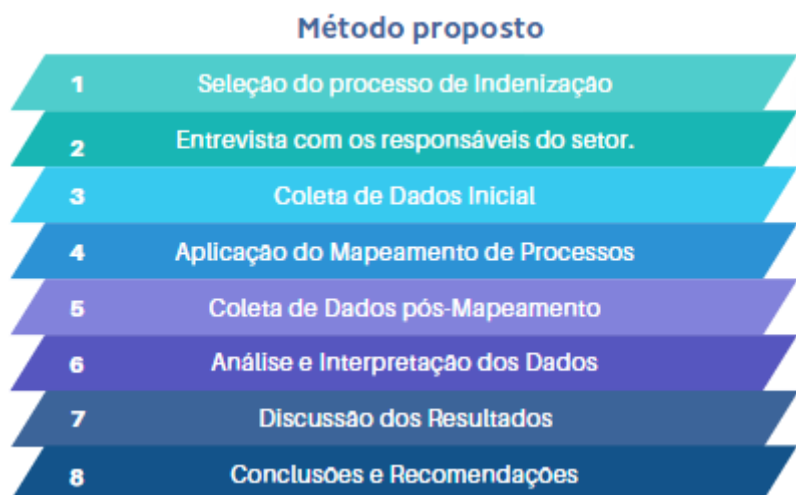
Fonte; Autoria Própria (2024)

Neste trabalho, a metodologia adotada foi a pesquisa aplicada, visando coletar, selecionar e processar dados para resolver os problemas identificados na empresa estudada. Optou-se por uma abordagem exploratória, que aproxima o pesquisador dos eventos relacionados ao problema em questão. Quanto ao objeto de estudo, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, que busca traduzir dados em informações a serem analisadas e interpretadas à luz da teoria e da indução. Além disso, é considerado um estudo de caso, pois envolve observação e análise dos dados coletados durante a prática.

3.2 Método proposto

Nesta seção, será apresentada uma visão geral da metodologia utilizada para conduzir o estudo de caso sobre mapeamento de processos. A Figura 2 apresenta o método proposto com 8 passos:

Figura 2 – Método proposto



Fonte; Autoria Própria (2024)

O primeiro passo é a seleção do processo de indenização que servirá como objeto de estudo para o mapeamento de processos. Essa escolha foi baseada em critérios relevantes, como o interesse da empresa, a complexidade dos processos e a disponibilidade de dados. O segundo passo foi entrevistar o responsável do setor de faturamento para coletar informações relevantes sobre os processos na organização. O questionário apresenta perguntas específicas elaboradas em conjunto com o setor responsável, devido ao frequente contato dos colaboradores com dúvidas. Esse instrumento visa avaliar o conhecimento dos colaboradores. O terceiro passo foi coleta de dados inicial, antes da aplicação do mapeamento de processos, foi conduzida uma primeira coleta de dados junto aos 70 representantes membros da empresa. Esta etapa visa compreender a percepção e o entendimento atual dos processos, sem a aplicação formal da metodologia de mapeamento.

O quarto passo foi aplicação do mapeamento de processos, após a coleta inicial de dados, a metodologia de mapeamento de processos será aplicada de forma abrangente na organização. Todos os membros relevantes da empresa estarão envolvidos no processo de mapeamento, com o objetivo de documentar e analisar detalhadamente as atividades e interações existentes. O quinto foi coleta de

dados pós-mapeamento, uma vez concluído o mapeamento de processos, uma segunda coleta de dados será realizada com os mesmos membros da empresa que participaram da primeira etapa. Esta coleta pós-mapeamento tem como objetivo avaliar as mudanças percebidas, os benefícios obtidos e os pontos de melhoria identificados a partir da aplicação da metodologia. O sexto passo foi a análise e interpretação dos dados, comparando as informações pré e pós-mapeamento. Serão identificadas as principais diferenças, melhorias e desafios enfrentados pela organização. O sétimo passo foram as discussões dos resultados, nesta fase, os resultados serão discutidos à luz da literatura existente sobre mapeamento de processos. Serão abordadas as implicações práticas dos achados e como eles contribuem para o entendimento e otimização dos processos na organização estudada. E o oitavo foi as conclusões, com base nos resultados obtidos, serão formuladas conclusões sobre a eficácia da metodologia de mapeamento de processos aplicada. Além disso, serão apresentadas recomendações práticas para a organização no sentido de aprimorar seus processos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta parte serão apresentados a empresa e os resultados obtidos na pesquisa, buscando descrever os principais pontos críticos sobre o conhecimento da indenização e melhoria na implementação do mapeamento na empresa, com objetivo de identificar as principais variáveis relacionadas ao conhecimento do processo de indenização, bem como identificar a melhor alternativa para o conhecimento dos colaboradores.

4.1.1 A Empresa do estudo.

A Empresa teve início em 2002 como um Distribuidor dos produtos, atendendo principalmente a região de Fortaleza e uma parte pequena da região centro sul do estado. Em 2007, a empresa passou por uma readequação, deixando de atuar na capital e expandindo seu alcance para a região norte do estado, ainda no formato de Distribuidor. Em dezembro de 2009, ocorreu uma mudança significativa na estrutura da empresa. Ela adotou o formato de Broker e transferiu sua sede para a cidade de Sobral, mantendo a mesma área de atuação.

Missão “Comercializar e entregar todos os produtos de nossa linha para o maior número de clientes em nossa área de atuação, priorizando a redução de custos e buscando otimizar a satisfação dos varejistas, colaboradores, acionistas e fornecedores da empresa.”. Visão “Almejamos alcançar a posição de líderes no mercado de distribuição, destacando-nos pela excelência na prestação de serviços e sendo reconhecidos como uma empresa que agrega valor às operações de fornecedores e varejistas.”. Objetivo: “Nosso objetivo é estar entre os cinco maiores brokers do Brasil em termos de faturamento e rentabilidade. Buscamos o reconhecimento por parte de nossos clientes e da Empresa (STARB) pela excelência de nossos serviços e desempenho, visto que eles são a razão de existência de nossa empresa e o ponto central para o engajamento de nossa equipe.”. Nossos Valores 1. Valorização e respeito às pessoas e instituições. 2. Ética no cumprimento e prestação de serviços. 3. Qualidade nos produtos e na prestação de Serviços. 4.

Paixão pelo que fazemos. 5. Está atualizada em tecnologia e gestão empresarial. 6. Humildade como principal pilar de crescimento.

A Empresa tem sua sede em Sobral - CE, atende praticamente toda a região norte, noroeste e centro do Ceará. Regiões estas com mais de 2.848.308 habitantes.

4.1.2 Análise e Resultados da Empresa

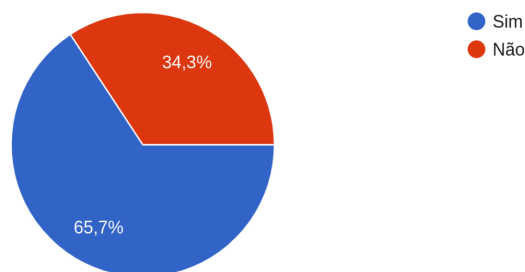
Serão apresentados os resultados da pesquisa realizada na empresa, tendo como base nas referências bibliográficas.

4.1.3 Análise das respostas do primeiro questionário aplicado aos colaboradores.

O questionário foi aplicado a 70 colaboradores que representam 100% dos funcionários da empresa. A primeira pergunta do questionário visava identificar se o funcionário sabe como funciona o processo de indenização. As respostas obtidas podem ser vistas na Figura 3:

Figura 3 - Primeira Pergunta feita aos colaboradores

Você sabe como funciona o processo de Indenização Eletrônica completo da empresa?.
Relacionado ao Cliente, Vendedor, Supervisor, Gerente, CND, TI, Faturamento e FICO. ?
70 respostas



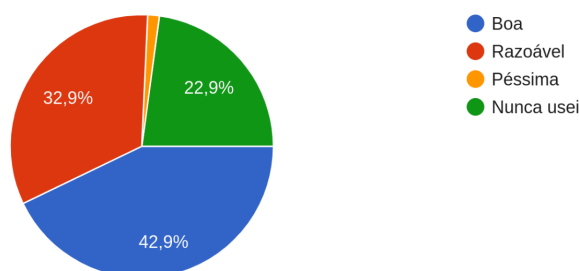
Fonte: Autoria Própria (2024).

Com base nas respostas da pergunta exibida na Figura 3, pode-se perceber que 64,8% diz que sabe sobre todo o processo de Indenização, onde em entrevista com seus gestores os mesmo relata que todo dia recebe ligação para tirar dúvidas sobre o processo de indenização. A segunda pergunta do questionário visava identificar quais colaboradores tinham experiência no processo de indenização eletrônica. A Figura 4 mostra o resultado obtido:

Figura 4 - Segunda Pergunta feita aos colaboradores

Qual é sua experiência no processo de Indenização Eletrônica ?

70 respostas



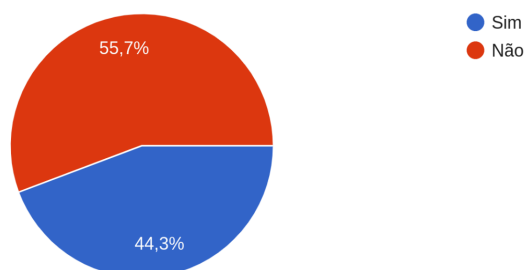
Fonte: Aatoria Própria (2024).

Na segunda pergunta percebe-se que somente 42,9% tem uma boa experiência com o processo de indenização, e 32,9% razoável e 22,9% não possui experiência, o que pode ser um fato agravante para empresa, pois a falta de conhecimento do processo pode ocasionar erros. A terceira pergunta na figura 5 quer saber se existe algum manual.

Figura 5 - Terceira Pergunta feita aos colaboradores

Existe algum Manual de informação com o passo a passo de como é o processo de Indenização Eletrônica ?

70 respostas



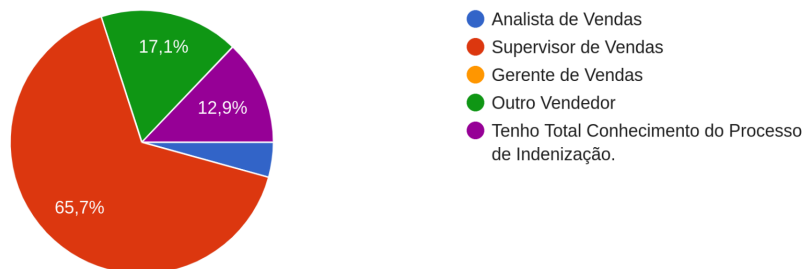
Fonte: Aatoria Própria (2024)

Com base nas respostas da pergunta na Figura 5, mais de 55,7% dos colaboradores responderam que “Não” tem manual de informação com passo a passo e 44,3% diz que tem, sendo que não existe nenhum manual com todos os passo a passo da Indenização eletrônica do Cliente até Fico. A quarta pergunta, como mostra na figura 6, quer saber quando o colaborador tem dificuldade com quem ele procura.

Figura 6 - Quarta Pergunta feita aos colaboradores

Quando você tem dificuldade de seguir o processo de Indenização quem você procura ou liga para saber mais informações?

70 respostas



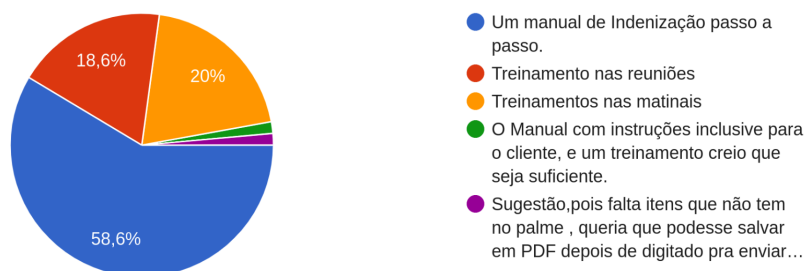
Fonte: Autoria Própria (2024).

Com base nos resultados do gráfico da figura 6, somente 12,9% tem total conhecimento do processo de indenização e não precisa de ajuda em busca da informação, um percentual muito baixo e crítico para empresa, pois demonstra que a maioria dos colaboradores não têm conhecimento sobre o processo, podendo gerar erros e retrabalho no dia a dia. A quinta pergunta, como mostra na figura 7, quer saber as sugestões dos colaboradores.

Figura 7 - Quinta Pergunta feita aos colaboradores

Que tipos de sugestões, você sugere como melhoria para a forma de Conhecimento no processo de Indenização Eletrônica?

70 respostas



Fonte: Autoria Própria (2024).

Mais de 58,6% dos colaboradores sugerem a criação de um manual passo a passo conforme os resultados na figura 7, onde o mesmo pode buscar sempre a informação quando for necessário, e 20% prefere que tenha treinamento nas matinais e 18,6% prefere que seja nas reuniões.

E foram obtidas duas respostas em outra das perguntas, com a seguinte sugestão: a primeira. O manual com instruções inclusive para o cliente, e um treinamento creio que seja suficiente.

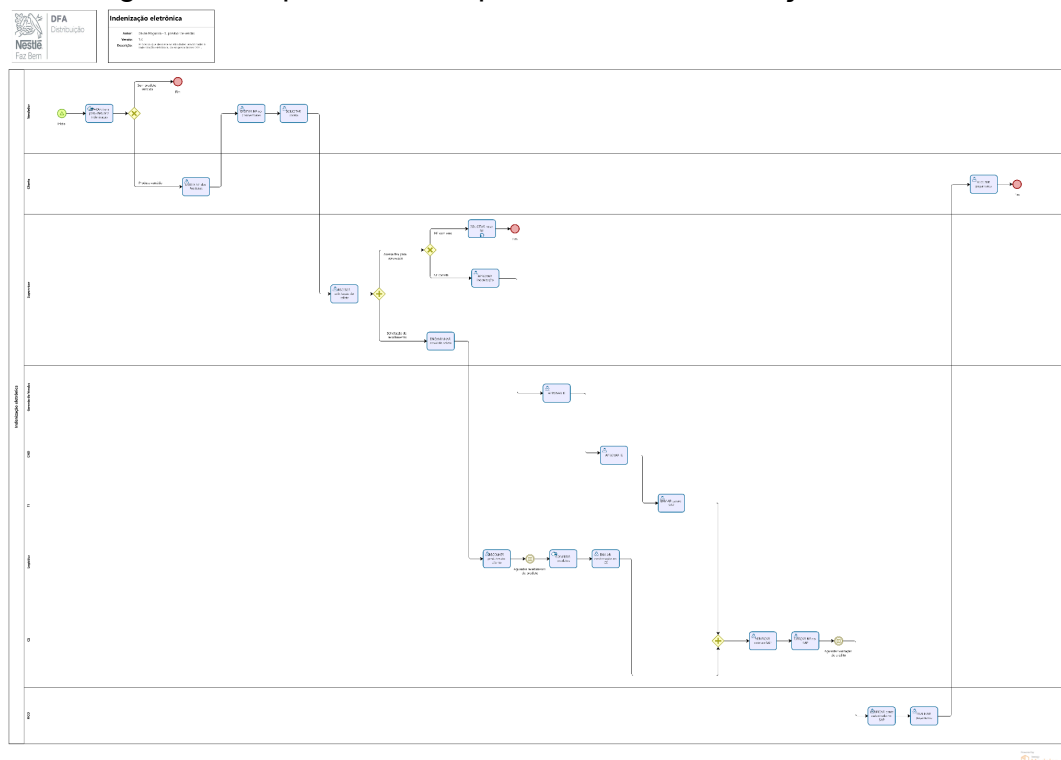
A segunda sugestão; faltam itens que não tem no palme, queria que pudesse salvar em PDF depois de digitado para enviar pro cliente, precisa a gente está batendo print, para enviar se trocar for grande não tem condições, pois temos que

enviar pra eles com 50% pra eles.

4.1.4 Implementação do Mapeamento de processo de Indenização Eletrônica.

Após mapear todos os processos no bizagi detalhando cada etapa no processo mostrando cada gestor responsável e suas tarefas de forma clara e objetiva, criou-se um manual da Indenização e disponibilizamos para todos os vendedores da empresa. A Figura 8 mostra o mapeamento realizado na empresa:

Figura 8 - Mapeamento do processo de Indenização Eletrônica



Fonte: Autoria Própria (2024).

De acordo com o documento "Manual de Indenização Eletrônica da empresa de 2024", os objetivos do manual são descritos da seguinte forma: "Padronização: Estabelecer procedimentos padronizados para lidar com diferentes tipos de indenizações. Isso ajuda a garantir consistência e justiça no tratamento de reivindicações de indenização. Transparência e Compreensão: Tornar os processos de indenização transparentes para todas as partes interessadas, incluindo clientes, funcionários e reguladores. Isso ajuda a evitar mal-entendidos e a promover a confiança no sistema de indenização. Eficiência Operacional: Identificar e eliminar redundâncias, atrasos ou ineficiências nos processos de indenização. Isso pode levar a uma resolução mais rápida e eficaz das reivindicações." (Manual de Indenização Eletrônica, 2024, p.2)

Abaixo constará todos os passos do processo descritos nas figuras 9 a 11 do novo "Manual de Indenização Eletrônica 2024":

Figura 9, Passo a Passo Sistema - Parte 1 (Manual de Indenização Eletrônica, 2024)

Passo a passo SISTEMA – Parte 1.

- 1 Início (VENDEDOR)**
Atividade se inicia com a verificação dos produtos vencidos do cliente.
- 2 SEPARAR Itens para efetuar a Indenização (VENDEDOR)**
Vendedor se desloca até o estabelecimento do cliente para verificar se existe algum produto vencido. Caso exista é necessário separar e listar esse produto para o cliente e deixar embalado.
- 3 EMITIR NF dos Produtos (CLIENTE)**
Após os produtos serem identificados para o cliente, é necessário que ele emita a NF dos produtos vencidos. Nota de Devolução.
- 4 DIGITAR NF no ConnectSales (VENDEDOR)**
Após receber a NF do cliente, vendedor digita todos os itens da nota no sistema ConnectSales.
SOLICITAR coleta (VENDEDOR)
Solicitar via e-mail ao supervisor a coleta dos produtos vencidos no cliente.
- 5 RECEBER solicitação de coleta (SUPERVISOR)**
Receber solicitação de coleta através do e-mail do vendedor.
- 6 SOLICITAR nova NF (Caso a Nota esteja ERRADA) – (SUPERVISOR).**
Caso seja identificado erro na nota fiscal, será solicitada para o cliente uma nova nota de devolução.
- 7 APROVAR indenização (SUPERVISOR)**
Após analisar IE, aprovar indenização no flex.
- 8 APROVAR indenização (GERENTE)**
Após a aprovação do supervisor, gerente aprova IE.
- 9 APROVAR indenização (CND)**
Após a aprovação do supervisor e gerente de vendas, CND aprova IE.

Fonte: Autoria Própria (2024).

Figura 10, Passo a Passo Sistema - Parte 2 (Manual de Indenização Eletrônica, 2024)

Passo a passo SISTEMA – Parte 2.

- 10 ENVIAR para o SAP (TI)**
Após a aprovação do supervisor de vendas, gerente de vendas e CND, é enviado para o SAP.
- 11 VERIFICAR coleta e SAP (CS – FATURAMENTO)**
Verificar se a IE está no sistema SAP e recolhimento da NF.
- 12 LANÇAR NF no SAP (CS – FATURAMENTO)**
Após a conferência da coleta e da IE, lançar NF no SAP.
- 13 VERIFICAR conta cadastrada no SAP (FICO – CREDITO E COBRANÇA)**
Verificar se a conta JURÍDICA do cliente está cadastrada no SAP.
- 14 REALIZAR pagamento (FICO – CREDITO E COBRANÇA)**
Realizar pagamento na conta jurídica do cliente.
- 15 RECEBER pagamento (CLIENTE)**
Receber pagamento referente da NF.
- 16 Fim.**
Indenização realizada co

Fonte: Autoria Própria (2024).

Figura 11, Passo a Passo Coleta – Logística (Manual de Indenização Eletrônica, 2024):

Passo a passo COLETA – LOGÍSTICA.



Fonte: Autoria Própria (2024).

A seção de "Notas" presente na página 7 do "Manual de Indenização Eletrônica 2024":

Nota:

1. Como regra geral, será utilizada para cálculo das indenizações a taxa de até 50% dos produtos da lista vigente, logicamente, é claro, utilizando bastante critério, descontando-se a condição de venda do cliente e eventuais promoções, as exceções consultar o SUPERVISOR antes de realizar a indenização.
2. Os parâmetros para tomada de decisão estão expressos em R\$ (reais)
3. Só é permitida a emissão de uma nova indenização ao mesmo cliente após a finalização total do processo já iniciado.
4. Minimizar ao máximo as despesas que envolvam esta ação." (Manual de Indenização Eletrônica, 2024, p. 7).

Tabela de Critérios para Indenização (Manual de Indenização Eletrônica, 2024):

"VALOR A INDENIZAR (EM R\$) - Deve ser com base no preço vigente na época do faturamento.

1. Acima de R\$ 500,00 por cliente - Pelo CND Nestlé.
2. Colocar os produtos dentro de uma caixa, separando os produtos líquidos em um saco lacrado, lacrar a caixa e anexar a nota fiscal.
3. A nota fiscal do cliente só deverá ser emitida após todas as autorizações e conferência dos produtos pelo vendedor, para evitar que haja divergência entre nota e mercadoria. Toda a mercadoria a ser recolhida deve estar na nota fiscal. Os produtos deverão ser recolhidos pelo broker independentemente do valor da nota.
4. Não haverá destruição de mercadorias nos PDV 's." (Manual de Indenização Eletrônica, 2024, p.7)

4.1.5 Resultados Esperados (Manual de Indenização Eletrônica, 2024):.

A inclusão do Manual de Indenização Eletrônica no presente trabalho é extremamente fundamental, pois fornece informações detalhadas e padronizadas sobre os processos e procedimentos a serem seguidos durante o tratamento de

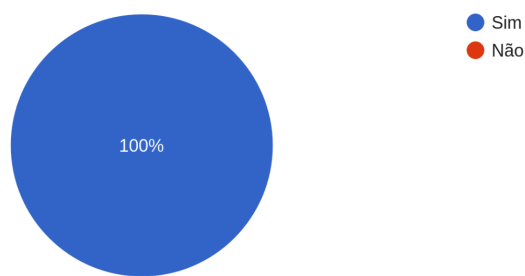
indenizações de produtos. O manual descreve de forma clara os passos necessários, as responsabilidades de cada parte envolvida, os critérios para aprovação e as diretrizes a serem observadas. De acordo com as informações disponíveis no documento, é possível apresentar uma visão abrangente e confiável das práticas adotadas pela empresa em relação às indenizações. Isso não apenas enriquece o conteúdo do presente estudo, mas também confere credibilidade e transparência às discussões e análises realizadas, uma vez que se baseia em um manual oficial e reconhecido pela organização.

4.1.6 Análise das respostas do segundo questionário aplicado aos colaboradores

Análise das perguntas da Pesquisa de Satisfação sobre o Manual de Indenização Eletrônica da Empresa. A primeira pergunta do questionário visa saber se o mapeamento ficou claro. As respostas obtidas podem ser vistas na Figura 12:

Figura 12 - Primeira Pergunta feita aos colaboradores

O Mapeamento de Processo de Indenização Eletrônica ficou mais claro com o passo a passo?
70 respostas



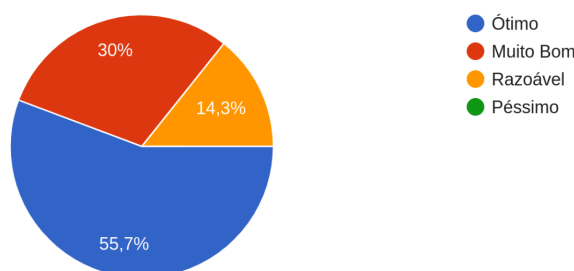
Fonte: Autoria Própria (2024).

Com base nas respostas da figura 12, a obtenção de 100% de respostas positivas em relação à maior clareza do mapeamento do processo de indenização é um resultado excepcional. Isso indica que o esforço empregado na reformulação e aprimoramento desse processo foi amplamente bem-sucedido e atendeu às necessidades dos colaboradores. Um processo bem definido e compreensível é fundamental para garantir a eficiência operacional e a satisfação dos funcionários envolvidos. A segunda pergunta na figura 13, quer saber a experiência do novo manual.

Figura 13 - Segunda Pergunta feita aos colaboradores

Qual é sua experiência com o NOVO MANUAL de Indenização Eletrônica ?

70 respostas



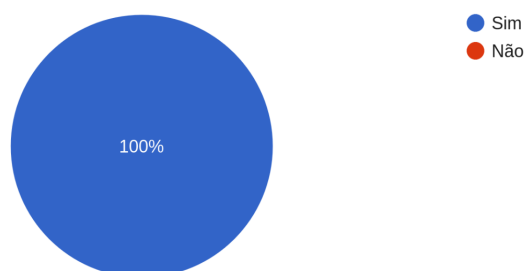
Fonte: Autoria Própria (2024).

No gráfico das resposta da figura 13, Teve mais de 85% dos colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos com o novo manual de indenização é um feito notável. Isso demonstra que o material desenvolvido foi capaz de transmitir as informações de maneira clara e objetiva, facilitando o entendimento e a assimilação dos procedimentos. No entanto, é importante analisar cuidadosamente as razões pelas quais 14,3% dos colaboradores consideraram o manual apenas "razoável", a fim de identificar possíveis lacunas ou oportunidades de melhoria. A terceira pergunta da figura 14, busca saber se todas as informações abrangem adequadamente as informações.

Figura 14 - Terceira Pergunta feita aos colaboradores

O manual abrangeu adequadamente todas as informações relevantes sobre o processo de indenização eletrônica?

70 respostas

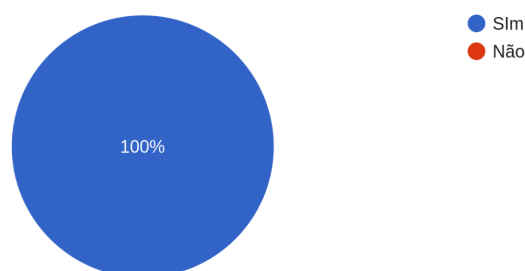


Fonte: Autoria Própria (2024).

O fato de todos os colaboradores confirmarem que as informações implementadas no mapeamento foram relevantes para o entendimento é um indicador de que o conteúdo abordado estava alinhado com as necessidades reais dos usuários. Esse tipo de feedback positivo valida o trabalho realizado e incentiva a manutenção de um alto padrão de qualidade em futuras iniciativas. A quarta pergunta na figura 15, quer saber sobre a estrutura do manual facilitou com as informações.

Figura 15 - Quarta Pergunta feita aos colaboradores

Na sua opinião, a estrutura do manual facilitou a localização de informações relevantes?
70 respostas

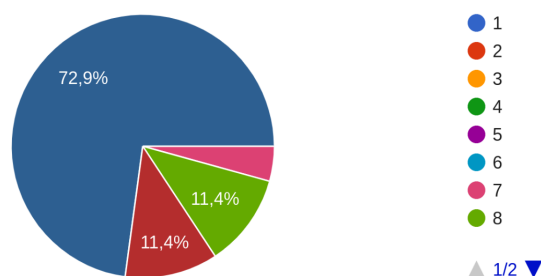


Fonte: Autoria Própria (2024).

Com base na figura 15, atingiu 100% de aprovação em relação à estrutura e à localização das informações no manual é uma conquista extraordinária. Esse resultado evidencia que o design e a organização do material foram bem planejados, facilitando a navegação e o acesso aos diferentes tópicos abordados. Esse é um aspecto crucial para garantir a usabilidade e a eficácia do manual como ferramenta de referência. A quinta pergunta da pesquisa, na figura 16, quer saber uma escala de 1 a 10 do manual de indenização.

Figura 16 - Quinta Pergunta feita aos colaboradores

Em uma escala de 1 a 10, que nota você dar para o Novo Manual de Indenização Eletrônica do BROKER DFA ?
70 respostas



Fonte: Autoria Própria (2024).

Com base no gráfico das respostas da figura 16, as notas atribuídas em uma escala de 1 a 10 revelam um nível de satisfação geral extremamente positivo. Com 72,9% dos colaboradores atribuindo a nota máxima de 10 e outros 22,8% atribuindo notas entre 7 e 9, fica claro que o mapeamento e o material desenvolvido superaram as expectativas da maioria esmagadora dos usuários. Esse resultado é particularmente notável por se tratar da primeira iniciativa desse tipo implementada na empresa, o que demonstra um compromisso com a excelência e a capacidade de entregar um produto de qualidade desde o início.

Em síntese, os dados fornecidos apontam para um sucesso retumbante na implementação do mapeamento do processo de indenização e no desenvolvimento do manual correspondente. Os altos níveis de satisfação e aprovação registrados

constituem um incentivo para a continuidade do aprimoramento contínuo e para a replicação desse modelo de trabalho em outras áreas da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso buscou avaliar o entendimento dos colaboradores, tanto internos quanto externos da empresa, em relação ao procedimento de indenização eletrônica dos clientes. Além disso, teve como segundo objetivo implementar o mapeamento de processo desse procedimento na organização e analisar como o conhecimento dos colaboradores foi impactado antes e após essa implementação.

Através da revisão da literatura, ficou evidente a importância do mapeamento de processos como uma ferramenta valiosa para visualizar, analisar e melhorar os processos organizacionais. O mapeamento permite a padronização dos procedimentos e facilita o registro e a disseminação do conhecimento existente na empresa, conforme destacado por diversos autores.

A implementação do mapeamento do processo de indenização eletrônica foi realizada seguindo as melhores práticas descritas na literatura, envolvendo etapas de preparação, mapeamento propriamente dito e gerenciamento. Adotou-se a notação padrão BPMN para garantir uma linguagem comum e facilitar o entendimento dos diagramas por todos os envolvidos.

Um aspecto fundamental foi a participação ativa dos colaboradores que executam o processo de indenização, tanto internos quanto externos. Seu envolvimento assegurou que o mapeamento capturasse precisamente a realidade operacional, incluindo desafios, exceções e oportunidades de melhoria. Esse engajamento também contribuiu para a disseminação do conhecimento tácito dos colaboradores, tornando-o explícito e acessível a toda a organização.

Após a implementação do mapeamento de processo, realizou-se uma avaliação do conhecimento dos colaboradores em relação ao procedimento de indenização eletrônica. Os resultados indicaram um aumento significativo no nível de compreensão e alinhamento entre os colaboradores internos e externos. O mapeamento visual e padronizado facilitou o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimento, mitigando lacunas e inconsistências anteriores.

Dessa forma, pode-se concluir que o objetivo de implementar o mapeamento de processo e analisar seu impacto no conhecimento dos colaboradores foi alcançado com sucesso. A adoção dessa prática contribuiu para uma melhor gestão do conhecimento dentro da organização, registrando e disseminando as experiências e insights valiosos dos colaboradores envolvidos no processo de indenização.

As lições aprendidas neste estudo de caso reforçam a importância do mapeamento de processos como uma ferramenta estratégica para as organizações modernas, não apenas para fins de melhoria de processos, mas também para a eficaz gestão e compartilhamento do conhecimento organizacional.

REFERÊNCIAS

BALDAM, Roquemar e VALLE, Rogerio e ROZENFELD, Henrique. Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARBROW, S.; HARTLINE, M. Process mapping as organizational assessment in academic Librerie. *Performance Measurement and Metrics*, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2015.

CHAMPY, J. (1995). *Reengineering management: Mandate for new leadership*. Harper Business.

DAMELIO, R. *The Basics of Process Mapping*. 2nd ed. New York: Productivity Press, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.

GONÇALVES, J.E.L. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

HAMMER, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.

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

MANUAL DE INDENIZAÇÃO ELETRÔNICA BROKER DFA, 2024. PDF

MOODY, D.; WALSH, P. Measuring the value of information: an asset valuation approach. In: *EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, Proceedings...*, Copenhagen, 1999.

MORESI, E.A.D.; RAMOS, R.G.C.; PRADO, H.A.; Organizational information mapping: a study at Embrapa. *TransInformação*, v. 22, n. 2, p. 101-110, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. *Mapeamento e Gestão por Processos - BPM*. São Paulo: M.Books, 2011.

ROSINI, A.M.; PALMISANO, A. *Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.

TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VILLELA, C. S. S. Mapeamento de Processos Trabalhistas: caso do Banco do Brasil. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WETHERBE, J.C.; VOGEL, D.R. Information architecture: sharing the sharable resource. Cause Effect, v. 14, n. 2, 1991.

