



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ana Clara Araújo de Sá Leitão Soares

**Análise dos impactos na maturidade empresarial após a implantação do mapeamento de
processos em uma escola técnica do estado do Rio Grande do Norte**

ANGICOS

2024

Ana Clara Araújo de Sá Leitão Soares

Análise dos impactos na maturidade empresarial após a implantação do mapeamento de processos em uma escola técnica do estado do Rio Grande do Norte

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof^a. Ma. Marianna Cruz Campos Pontarolo.

ANGICOS

2024

© 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.

S6764 Soares, Ana Clara Araújo de Sá Leitão.
29a Análise dos impactos na maturidade empresarial após a implantação do mapeamento de processos em uma escola técnica do estado do Rio Grande do Norte / Ana Clara Araújo de Sá Leitão Soares. - 2024.
73 f. : il.

Orientadora: Marianna Cruz Campos Pontarolo.
Monografia (graduação) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de Produção, 2024.

1. mapeamento de processos. 2. gestão do desempenho. 3. maturidade empresarial. 4. BPMN. I. Pontarolo, Marianna Cruz Campos, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Biblioteca Campus Angicos
Bibliotecário: Helder Romero Maia
DuarteCRB: 15/673

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

Ana Clara Araújo de Sá Leitão Soares

Análise dos impactos na maturidade empresarial após a implantação do mapeamento de processos em uma escola técnica do estado do Rio Grande do Norte

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Defendida em: 21 / 10 / 2024

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **MARIANNA CRUZ CAMPOS PONTAROLO**
Data: 24/10/2024 16:51:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Ma. Marianna Cruz Campos Pontarolo (UFERSA)
Presidente

Documento assinado digitalmente
 **MACILENE MARIA MONTEIRO MAIA**
Data: 24/10/2024 19:33:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Macilene Maria Monteiro Maia (UFERSA)
Membro Examinador

Documento assinado digitalmente
 **NATALIA VELOSO CALDAS DE VASCONCELOS**
Data: 24/10/2024 17:22:49-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dra. Natalia Veloso Caldas de Vasconcelos (UFERSA)
Membro Examinador

Dedico este trabalho ao meu Deus e, com todo carinho, também à minha amada mãe, à minha querida professora orientadora e à empresa objeto de estudo desta monografia. Vocês estão presentes em cada entrelinha. Por isso, a vocês, dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Senhor e Salvador, Jesus Cristo, ao qual me enche de vida, sabedoria e força para realizar todos meus sonhos, incluindo a conclusão deste trabalho.

Agradeço a minha mãe que é a mulher mais incrível e maravilhosa que conheço. Ela é extraordinariamente cheia de amor, dedicação e garra. É o maior exemplo que tenho de resiliência, esforço e vontade de seguir em frente. Consigo finalizar esta monografia porque ela caminhou comigo ao longo desses anos, me ajudando, incentivando e fornecendo todos os recursos possíveis para eu chegar até aqui.

Agradeço a professora mestra Marianna Cruz Campos Pontarolo por toda atenção, ensinamentos e acompanhamento durante o percurso da realização desta pesquisa. Desejo, com toda certeza, ser pelo menos um terço da profissional incrível que ela é. A sua orientação me abriu horizontes que vão muito além de aprendizados sobre as áreas da Engenharia de Produção, ensinando-me valores e princípios para a vida.

Agradeço a empresa objeto de estudo deste trabalho, pois a direção da mesma abriu as portas da sua instituição para que fosse desenvolvida esta monografia. Foram maravilhosos em todos os momentos, permitindo-me vivenciar experiências incríveis quanto pessoa e quanto profissional.

Agradeço aos meus amigos que sempre me apoiaram e ouviram inúmeros desabafos ao longo dessa jornada. Me assistiram quando precisei, forneceram palavras de ânimo e me abraçaram quando senti que tudo parecia perdido.

Por fim, agradeço a todos que diretamente ou indiretamente envolveram-se neste trabalho e me ajudaram a concluir essa etapa tão importante. Deixo para todos o meu eterno obrigado.

“Mas busquem em primeiro lugar o Reino de Deus e a sua justiça, e todas estas coisas lhes serão acrescentadas”.

Mateus 6:33

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é mapear os processos realizados em um dos setores de uma escola técnica do estado do Rio Grande do Norte com o intuito de padronizar as operações executadas, promover o treinamento da equipe e observar os impactos gerados na maturidade empresarial. O método para realizar o estudo foi a pesquisa-ação, buscando seguir uma abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas. Em seguida, foi elaborado o mapeamento de todos os processos realizados no setor da Secretaria, já que é considerado o departamento mais importante e que possui um funcionário com pouca flexibilidade para substituição em caso de férias. Em seguida treinou-se a equipe do setor em relação aos processos que foram mapeados e, após duas semanas de acompanhamento, foi revelado não terem usado o diagrama de fluxo de trabalho desenvolvido no Bizagi Modeler, justificando que detinham o conhecimento prévio das experiências vividas no setor e que no momento estavam com alta demanda de atividades. Todavia, percebeu-se que mesmo em um curto período, a organização evoluiu em sua maturidade em gestão de processos de negócio. No mais, também foram fornecidas algumas sugestões de melhorias nos processos atuais para melhorar o desempenho da instituição e otimizar suas operações.

Palavras-chave: mapeamento de processos; gestão do desempenho; maturidade empresarial; BPMN.

ABSTRACT

The general objective of this research is to map the processes carried out in one of the sectors of a technical school in the state of Rio Grande do Norte with the aim of standardizing the operations performed, promoting team training and observing the impacts generated on business maturity. The method used to conduct the study was action research, seeking to follow a qualitative approach, with data collection through interviews. Next, a map of all the processes carried out in the Secretariat sector was prepared, since it is considered the most important department and has an employee with little flexibility to replace in case of vacation. Then, the sector team was trained in relation to the processes that were mapped and, after two weeks of monitoring, it was revealed that they had not used the workflow diagram developed in Bizagi Modeler, justifying that they had prior knowledge of the experiences lived in the sector and that at the time they were experiencing a high demand for activities. However, it was noted that even in a short period, the organization evolved in its maturity in business process management. Furthermore, some suggestions for improvements in current processes were also provided to improve the institution's performance and optimize its operations.

Keywords: process mapping; performance management; business maturity; BPMN.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplo de fluxograma da operação de “como realizar um processo de pesquisa no Google”.....	27
Figura 2 – Representação dos elementos básicos do BPMN.....	28
Figura 3 – Etapas para a realização da pesquisa.....	35
Figura 4 – Organograma da empresa.....	41
Figura 5 – Processo mapeado do ‘Repasse financeiro do professor’ usando o software do Bizagi Modeler.....	47
Figura 6 – Processo mapeado da ‘Elaboração de documentos finais do curso’ usando o software do Bizagi Modeler.....	47
Figura 7 – Processo mapeado da ‘Elaboração de documentos de rotina’ usando o software do Bizagi Modeler.....	48
Figura 8 – Processo mapeado de ‘Cadastro de turma’ usando o software do Bizagi Modeler.....	49
Figura 9 – Processo mapeado do ‘Atendimento ao aluno’ usando o software do Bizagi Modeler.....	49
Figura 10 – Processo mapeado do ‘Acompanhamento do professor’ usando o software do Bizagi Modeler.....	50
Figura 11 – Processo mapeado de ‘Cadastro do professor’ usando o software do Bizagi Modeler.....	51
Figura 12 – Processo mapeado do ‘Aproveitamento de disciplinas’ usando o software do Bizagi Modeler.....	51
Figura 13 – Processo melhorado do ‘Acompanhamento do professor’ usando o software do Bizagi Modeler.....	61
Figura 14 – Processo melhorado do ‘Atendimento ao aluno’ usando o software do Bizagi Modeler.....	61
Figura 15 – Processo melhorado de ‘Cadastro do professor’ usando o software do Bizagi Modeler.....	62
Figura 16 – Processo melhorado da ‘Elaboração de documentos de rotina’ usando o software do Bizagi Modeler.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Símbolo e descrição dos elementos do BPMN.....	29
Quadro 2 – Níveis de maturidade empresarial relacionada a processos.....	31
Quadro 3 – Embasamento teórico para estruturação das entrevistas preliminares com a direção da empresa Alfa.....	36
Quadro 4 – Embasamento teórico para estruturação das entrevistas preliminares com os funcionários de nível operacional da empresa Alfa.....	37
Quadro 5 – Embasamento teórico para estruturação da entrevista final com a direção da empresa Alfa.....	38
Quadro 6 – Embasamento teórico para estruturação da entrevista final com o gerente do setor da Secretaria da empresa Alfa.....	39
Quadro 7 – Embasamento teórico para estruturação da entrevista final com o auxiliar do setor da Secretaria da empresa Alfa.....	40
Quadro 8 – Lista dos funcionários organizados por setor, nível de formação, experiência e tempo de atuação na empresa Alfa.....	43
Quadro 9 – Lista dos funcionários organizados por setor e com identificação do funcionário mais capacitado para substituí-lo.....	43
Quadro 10 – Lista de processos assim como foi informado no ato da entrevista com os devidos atores principais.....	45
Quadro 11 – Lista de processos realizados por funcionários após uma análise profunda e reorganização das atividades que correspondiam a mesma operação.....	46
Quadro 12 – Nova proposta de lista dos funcionários organizados por setor e com a identificação do funcionário mais capacitado para substituí-lo.....	53
Quadro 13 – Resumo das respostas coletadas em entrevista com a direção.....	55
Quadro 14 – Resumo das respostas coletadas em entrevista com o gestor do setor da Secretaria.....	56
Quadro 15 – Resumo das respostas coletadas em entrevista com o auxiliar do setor da Secretaria.....	57
Quadro 16 – Informações obtidas das entrevistas preliminares com a direção e a equipe de colaboradores.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BPMN	Business Processes Modelling Notation
DPN	Diagrama de Processos de Negócio
Dra	Doutora
HD	hard drive
Ma	Mestra
Prof ^a	Professora
Seges	Secretaria de Gestão
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-árido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Contextualização do Tema	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Problema.....	18
1.4 Justificativa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Organizações	20
2.1.1 Gestão de organizações de ensino	21
2.2 Gestão de processos.....	22
2.3 Técnicas e mapeamento de processos	23
2.3.1 Fluxograma.....	25
2.4.2 BPMN - <i>Business Processes Modeling Notation</i>	27
2.5 Gestão de desempenho	30
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 Classificação da pesquisa	33
3.2 Procedimentos metodológicos	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	41
4.1 Caracterização da empresa ‘Alfa’	41
4.2 Identificação e mapeamento dos processos da Secretaria (estado atual).....	44
4.3 Elaboração do diagrama de substituição dos colaboradores com foco na substituição em caso de férias	52
4.4 Análise dos resultados iniciais após o treinamento sobre mapeamento de processos.....	53
4.5 Análise comparativa do nível de maturidade em gestão de processos de negócio após o mapeamento.....	58

4.6 Propostas de melhorias para os processos mapeados	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PRELIMINAR.....	70
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA FINAL.....	73

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo traz o tema inicial e será subdividido em: contextualização do tema, objetivos, problema e justificativa.

1.1 Contextualização do Tema

Qualquer organização que se encontra inserida no âmbito educacional é composta pelos colaboradores, informações, equipamentos, máquinas, dentre outros elementos, os quais estão intimamente relacionados e se interligam a fim de atingir um objetivo (Silva, 2014).

Ao tratar-se de instituições de ensino de caráter privado, essas relações são ainda mais estreitas e requerem mais atenção, pois existem muitas questões legais e burocráticas nesse tipo de empreendimento. Além disso, precisa-se de uma gestão eficaz para conseguir otimizar os recursos e ganhar destaque dentre os demais concorrentes (Mareth, 2008).

Essa atenção especial em relação à concorrência, expõe Gomes (2009), passou a existir com maior intensidade depois da globalização. A realidade do mercado como um todo, incluindo o ramo educacional, ficou mais competitivo e, desta forma, as organizações têm se empenhado constantemente para manter um padrão de aperfeiçoamento contínuo.

Os últimos anos tem apresentado um mercado volátil, isto é, cheio de mudanças constantes. É necessário rápida adaptação diante dessa instabilidade, valorizando elementos como a flexibilidade, recursos, integração dos departamentos, velocidade das informações, inovação e contínua melhoria na empresa (Hitt, 2018).

Desta forma, destacam-se os desafios que as instituições educacionais, sejam públicas ou privadas, têm sofrido para manter-se sustentáveis a longo prazo. Por isso, necessitam desenvolver sua gestão organizacional de forma eficiente, a ponto de que a empresa consiga aplicar novos conhecimentos e adaptar-se às mudanças (Palumbo e Manna, 2019).

Com base nisso, segundo Salgado et al. (2013), dentre as ferramentas principais utilizadas pela gestão das organizações de ensino como mecanismo de sobrevivência, competitividade e diferenciação do negócio, está o mapeamento dos processos. De acordo com Cunha (2012), todo conjunto de atividades como idealizar, colocar em prática o planejado, documentar, acompanhar o desempenho e controlar o que será necessário mudar, com o intuito de atingir resultados dentro de uma organização, é o que se entende por mapeamento de processos.

É este o mecanismo, por meio do qual a instituição de ensino consegue produzir e entregar o seu serviço de forma eficiente aos clientes: entendendo que existem muitos processos no ambiente de trabalho educacional que são repetitivos, necessitam de mais

atenção e há o envolvimento de mais de uma pessoa em determinadas atividades (Mello e Salgado, 2005).

Existem muitos estudos na área que aplicaram o mapeamento de processos na realidade de organizações e comprovam a eficácia desta técnica, verificando que o mapeamento de processos auxilia de maneira estratégica para que uma empresa se destaque no mundo dos negócios, além de permitir uma melhor avaliação de como ocorre as atividades; favorecendo os gestores a tomarem decisões mais assertivas (Assis, Andrade e Silva, 2015; Viana, 2017; Costa e Moreira, 2018; Gonçalves et al., 2021).

Diante do que fora mencionado, percebe-se a relevância do mapeamento de processos dentro de uma instituição de cunho educacional. Logo, com o intuito de melhorar a produtividade e desempenho da empresa estudada, bem como avançar em sua maturidade empresarial, será realizado o mapeamento dos processos padrões realizados por um dos setores da escola técnica localizada no estado do Rio Grande do Norte.

1.2 Objetivos

O presente trabalho será desenvolvido no intuito de alcançar os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Mapear os processos realizados em um dos setores de uma escola técnica do estado do Rio Grande do Norte com o intuito de padronizar as operações executadas, promover o treinamento da equipe e observar os impactos gerados na maturidade empresarial.

1.2.2 Objetivos Específicos

Além do objetivo geral central, este trabalho também possui alguns objetivos específicos como:

- Identificar e selecionar os processos a serem mapeados;
- Mapear os processos no cenário atual;
- Elaborar um diagrama de substituição dos colaboradores com foco na substituição em caso de férias;
- Treinar os funcionários do setor em relação aos processos mapeados para melhor compreensão do diagrama de fluxo de trabalho desenvolvido;
- Analisar os resultados iniciais após o treinamento sobre o mapeamento de processos.
- Analisar comparativamente o nível de maturidade em gestão de processos de negócio considerando o estado atual e futuro esperado;
- Identificar, sugerir e mapear oportunidades de melhoria para o cenário futuro.

1.3 Problema

Apesar de Salgado et al. (2013) afirmarem que o mapeamento de processos auxilia na melhoria contínua e no rendimento mais eficaz no desempenho de qualquer instituição que se deseja crescer e gerar lucros; ainda assim, muitas organizações não aplicam em seu negócio.

A falta do mapeamento de processos no âmbito empresarial resulta em prejuízos como: menor satisfação dos clientes, demora no andamento das atividades a serem realizadas; e corrobora para colaboradores mais estagnados, com baixo rendimento e pouca autonomia individual (Meiners et al., 2015).

Conforme Bueno, Maculan e Aganette (2019), a Universidade Federal de Minas Gerais é um exemplo dessa realidade, pois por mais que a instituição tivesse a maioria dos processos mapeados, não havia treinamento para novas equipes responsáveis por aquele grupo de tarefas; o que dificultava a realização daquelas atividades no futuro.

Ao fazer-se um estudo em uma farmácia hospitalar foi observado a falta de gestão de processos de trabalho de cada unidade. Os colaboradores estavam superlotados, correndo risco de deixar alguma atividade sem execução ou até priorizar outra que não era tão necessária naquele momento (Meiners et al., 2015).

Logo, é perceptível a urgência em estar-se atento a otimizar todos os procedimentos realizados dentro de uma empresa, assim como mapeá-los para melhorar o rendimento produtivo e gerar valores significativos para os clientes. Esse passo a passo permite que as instituições consigam ter uma sequência lógica do que precisa ser realizado e otimizem suas atividades (Costa e Moreira, 2018).

Por fim, chega-se à questão-problema: *“Como o mapeamento de processos pode otimizar a eficiência operacional de uma instituição de ensino técnico?”*.

1.4 Justificativa

O avanço rápido das tecnologias, informações e sociedade, está levando o mundo a um contexto cada vez mais competitivo. Para as instituições permanecerem vivas diante dessa dinâmica cada vez mais feroz, as estratégias da empresa são fundamentais, pois através delas é possível melhorar todo o serviço ou produto oferecido pela organização (Paula e Valls, 2014).

Dentre as estratégias mais importantes para o sucesso da organização está o mapeamento de processos, pois através desse mecanismo é possível gerenciar todos os procedimentos executados na empresa, buscando entender a sequência das atividades e trazendo melhores resultados para o negócio (Gonçalves et al., 2021).

Uma empresa que investe no melhor gerenciamento dos seus processos, afirmam Meiners et al. (2015), garante maior visibilidade para o cliente e melhor desenvoltura para os colaboradores que executam as atividades. Ter uma padronização dos processos permite a redução de desperdícios, retrabalho e custos.

Segundo Silva (2014), o mapeamento das atividades é uma ferramenta tão imprescindível que a Secretaria de Gestão – Seges – lançou, em fevereiro de 2005, um conjunto de políticas e normas conhecido como Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. O intuito era melhorar as políticas de qualidade através da padronização de processos, em que a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) colocou em prática desde 2008 e percebeu melhores resultados.

Mareth (2008) afirma que a aplicação do mapeamento de processos na Universidade de Cruz Alta fez total diferença principalmente na gestão de custos, obtendo um menor gasto e descobrindo as atividades que agregam valor, assim como as tarefas que eram descartáveis e tornavam os procedimentos mais lentos.

Portanto, é de comum acordo que qualquer organização precisa se direcionar às práticas de gestão de processos, pois através desse mecanismo o negócio se mantém sustentável em meio a concorrência e consegue permanecer em um ciclo de melhoria contínua (Salgado et al., 2013).

De acordo com a literatura científica sobre a temática em questão, Assis, Andrade e Silva (2015) perceberam que ao aplicar a técnica de mapear as operações na realidade de uma instituição pública do estado de Roraima, conclui-se que houve melhorias para as atividades dos gestores, ao qual ter esses diagramas do fluxo de atividades permitiram identificar de maneira mais clara as falhas, gargalos e retrabalhos, e, desta forma, aplicar as correções. Essa conclusão também foi obtida na pesquisa realizada por Cardoso e Viana (2017), em que eles acrescentam que além de uma melhor gestão e auxílio na tomada de decisão, o mapeamento de processos favoreceu a realização de treinamentos para a equipe do caso estudado.

Diante do contexto exposto, o presente trabalho trata de realizar o mapeamento dos processos de um setor, visando contribuir para a organização educacional de maneira a impactar não só a rotina de trabalho dos funcionários do departamento, mas impactar a gestão da empresa como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz o embasamento técnico-científico da pesquisa, baseado nas concepções teóricas sobre Organizações, Gestão de processos, Técnicas para Mapeamento de processos e Gestão de desempenho.

2.1 Organizações

Ao longo da história é possível deparar-se com várias ideias relacionadas com o estudo das organizações, todavia, foi só no final do século XIX que se desenvolveram mais estudos sobre o comportamento organizacional. Isso ocorreu, principalmente, pois no final da década de 1890 houve grande avanço industrial e diversas mudanças no cenário econômico, direcionando a atenção para organizações e seus efeitos na vida da sociedade (Dias, 2018).

Além do mundo atual ser uma sociedade de organizações, tudo ao redor depende delas. É por meio das organizações que se melhora a qualidade de vida da população, há progresso e desenvolvimento econômico e social, é possível arquitetar novas tecnologias, criar e agregar valor, há maior inovação e pode-se oferecer serviços e produtos capazes de atender as necessidades da população (Chiavenato, 2023).

As organizações estão praticamente em tudo que o ser humano faz, isto é, o vínculo se estreita tanto que a vida de um indivíduo é modelada constantemente pela atuação das organizações. O nascimento de uma pessoa se dá em hospital, durante a infância a criança vai para escola, na fase adulta casa-se em um cartório, trabalha em uma empresa etc.; basicamente, todas as atividades do ciclo de vida humano são acompanhadas pela presença de uma ou mais instituições (Clegg, 2011).

O propósito de qualquer organização é gerar um bem ou serviço que venha a ter utilidade para as pessoas. Por mais que as instituições lucrativas sejam voltadas para uma atuação que proporcione retorno financeiro, enquanto as instituições não lucrativas fixam seus esforços em serviços que tragam benefício público, ainda assim, a finalidade das organizações é a mesma: resultar em impactos positivos para a sociedade (Chiavenato, 2022).

De acordo com Villela (2000), entende-se por organização a associação de um conjunto de pessoas que dedicam esforços orientados para atingir propósitos/objetivos coletivos, sendo esse sistema um instrumento social em que, de alguma forma, traz benefícios para o meio em que está inserido. Essas organizações podem ser dos mais diversos tipos, ter características específicas, tamanhos diferentes, mas todas precisam ser estruturadas; e quanto mais elas crescem e se expandem, mais ampla é sua gama de atividades e atribuições (Mintzberg, 2017).

As instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, por sua vez, surgem como um tipo de organização mais complexa, pois além de lidar com a constante expansão e crescimento, também precisam da aprovação do Ministério da Educação para operarem (Brasil, 2014). É um âmbito que requer uma gestão altamente capacitada, já que há uma busca acirrada por qualidade, controle nos processos, além de melhorias em seu desempenho (Salgado et al., 2013).

2.1.1 Gestão de organizações de ensino

As instituições que promovem a educação possuem um papel social de extrema importância na sociedade, pois é por meio delas que se desenvolve o ser humano tanto na sua capacidade pessoal, quanto intelectual. É por meio delas que há propagação de conhecimento, criando um ambiente capaz de haver interação entre pessoas e saberes (Almeida et al., 2017).

E observando a história, percebe-se que o modelo de administração das organizações de ensino foi mudando seu formato com o passar do tempo. No período colonial (até a década de 1930), havia uma forte interferência dos governantes do Estado no funcionamento das instituições públicas de ensino, sendo eles quem escolhiam os servidores. Essa interferência gerava nepotismo, assim como favorecia atitudes corruptas no setor (Bes et al., 2019).

Foi a partir de 1936 que o Estado passou a deixar de ter essa influência nas escolhas dos funcionários. Nesse momento o foco do Estado passou a direcionar-se ao atendimento dos direitos sociais da população e combater as contratações por grau de parentesco; para tanto, foram estabelecidas várias normas e regulamentações, trazendo uma realidade administrativa burocrática (Bresser-Pereira e Spink, 1996).

Por meio da Constituição Federal de 1988, entendendo que a administração burocrática resultava em um processo lento, pesado e ineficiente, surgiu a administração pública gerencial (Brasil, 2016). O intuito desse novo modelo era não só atender aos princípios constitucionais, mas auxiliar no controle das operações e atividades públicas, promovendo um acompanhamento eficaz (Bes et al., 2019).

As décadas de 80 e 90 foram fartas em mudanças no âmbito da educação em todo território nacional. Essas modificações concentraram-se em ampliar a cobertura educativa, aumentando as oportunidades de se escolarizar além do Ensino Fundamental e Médio; facilitar e incentivar o ingresso de pessoas de baixa renda nas escolas públicas; e a tecnologia passou a ser incorporada intensamente na realidade das instituições de ensino, quer fossem de caráter público ou privado (Cunha, 2000).

De fato, a educação vem se desenvolvendo ao longo da história. Todavia, o maior investimento na atualidade é em ampliar a cobertura educativa, isto é, aumentar as possibilidades de escolarização para a população. Isso pode ser proporcionado pela opção de diferentes cursos, principalmente a nível técnico (Cunha, 2000).

O setor privado de educação, em específico as instituições que trabalham com ensino técnico, são compostas por um conjunto de processos, e essa quantidade de operações é diretamente proporcional ao seu crescimento. Logo, um modelo organizacional de sucesso compreende claramente quais são seus processos e como funcionam (Rosa, 2012).

Por esse motivo, Smart, Maddern e Maull (2009) afirmam que mesmo que os processos não sejam bem definidos ou estruturados, eles existem dentro do contexto educacional e, por isso, deve haver consciência no gerenciamento de atividades, pois, desta forma, fica mais fácil gerenciá-los, permitindo-se atingir melhores resultados nos negócios.

Todas as atividades dentro das escolas técnicas atuam de maneira colaborativa, pois além do coletivo de processos que possui, existem diretrizes estabelecidas pelos órgãos responsáveis que devem ser atendidas; demonstrando a importância de as operações estarem integradas e unificadas, o que facilitará a difusão de informação e execução dos processos (Bes et al., 2019).

2.2 Gestão de processos

O processo pode ser definido como um conjunto de atividades que estão conectadas, nas quais possuem um começo e um fim; necessitando de insumos (*inputs*) que são transformados com o desejo de criar um resultado (*output*). E para isso acontecer requer ordenação das tarefas de trabalho de forma adequada no que diz respeito ao tempo e o espaço (Villela, 2000).

Nessa perspectiva, pode-se evidenciar a visão de processo como uma cooperação de tarefas e mecanismos diferentes que buscam agir com o intuito de efetivar um objetivo global (Paim, 2009). Em que essa sequência lógica que resulta em um bem ou serviço, deve resultar na satisfação do cliente (Cunha, 2012).

Para trabalhar com processos é essencial que haja um certo grau de maturidade, ainda mais que cada um desses processos implica na existência de pessoas com seu tempo de aprendizagem; procedimentos simples ou complexos o suficiente para certificar a credibilidade de quem os está executando (Araújo, 2022).

Quando uma organização conhece, estuda e tem bem definido os seus processos, a mesma possui uma facilidade maior para agir em questões de inovação e melhoria contínua,

além de sempre manter as suas operações empresariais mais flexíveis, rápidas e produtivas; gerando competitividade e destaque no mundo dos negócios (Ramos, 2018).

A gestão de processos pode ser compreendida como uma focalização da equipe organizacional em desenvolver-se para atingir melhorias qualitativas no desempenho de operações, visando a execução de maneira objetiva e regulada das atividades, junto aos recursos necessários, que capacitem o cumprimento dos objetivos do negócio (Pradella, 2016).

A junção de processos ordenados é capaz de gerar resultados, bens ou serviços. Isso ocorre, pois a articulação sequencial dessas atividades, também conhecido como mapeamento de processos, é uma maneira prática de tornar mais eficiente o fluxo operacional da empresa, além de melhorar o entendimento do que se é trabalhado e, consequentemente, gerar mais lucros para a organização (Silva, 2014).

Ao tratar-se de gerenciar processos, vale destacar que os conceitos de mapeamento e modelagem são bastante próximos. Na verdade, tratam do mesmo propósito: desenhar, analisar e compreender o fluxo de tarefas de um processo. O ato de mapear e modelar fornece informações sobre quais são cada uma das atividades realizadas, quem são os principais atores envolvidos na execução e quais etapas. A única diferença é que a modelagem pode fornecer mais detalhes e especificações do desenvolvimento dessas tarefas, como por exemplo, o tempo de cada atividade. Logo, pode-se tratar o termo “modelagem” como sinônimo de “mapeamento” (Pavani Junior e Scucuglia, 2011). A título de simplificação, esta pesquisa adotará o termo de mapeamento.

2.3 Técnicas e mapeamento de processos

Toda empresa que deseja fazer uma implantação eficaz de gerenciamento dos processos precisa, primeiramente, atentar-se ao mapeamento das operações que são realizadas dentro da organização. Desta forma, é possível melhorar a visualização e o entendimento sobre o que ocorre internamente, auxiliando em tomadas de decisões assertivas e na melhoria contínua (Ramos, 2018).

Entende-se que o mapeamento de processos é uma ferramenta utilizada pela gestão capaz de apresentar uma visão geral do processo produtivo, o que inclui tanto as atividades que agregam realmente valor à operação, quanto as que não agregam (Gonçalves et al., 2021). O mapeamento de processos permite que haja uma compreensão de todo o fluxo sequencial de atividades, olhando desde as operações mais abrangentes para operações menos

abrangentes. Por esse motivo, segundo Paula e Valls (2014), é preciso entender a hierarquia do processo, o qual organiza-se da seguinte forma:

- Macroprocessos: são as operações realizadas na empresa que impactam significativamente o cumprimento da estratégia e missão da organização.
- Processos: conjunto de atividades inter-relacionadas que tomam *inputs*, acrescenta valor e transforma em produtos e/ou serviços.
- Subprocessos: são um conjunto de atividades importantes e que se relacionam com outros subprocessos, e favorecem o macroprocesso.
- Atividades: constituem as ações desempenhadas por indivíduos ou departamentos com intuito de atingir determinada finalidade, sendo desempenhadas dentro dos subprocessos.
- Tarefas: é uma parte mais específica do trabalho realizado, isto é, um subconjunto das atividades.

Ao realizar a metodologia de mapear processos no âmbito interno de uma empresa é gerado, automaticamente, maior compreensão informativa do que é feito, auxiliando na redução de custos, tornando mais fácil encontrar as falhas, entre outros (Silva, 2014).

Mapear ajuda até mesmo a identificar os gargalos da produção, reconhecer os desperdícios gerados, além de reduzir a distância entre indivíduos e departamentos que são protagonistas de uma mesma operação (Gomes, 2009). Essa metodologia quando aplicada na empresa permite maior integração de todas as suas partes. Afirmam Pavani Junior e Scucuglia (2011), que o mapeamento é realizado com os seguintes propósitos:

- Poder realizar a documentação da operação
- Conseguir realizar fácil treinamento de novos funcionários
- Criar procedimentos padrões das operações
- Facilitar a ocorrência de mudanças
- Facilitar a identificação de melhorias
- Desenhar e redesenhar um novo processo
- Auxiliar na comunicação entre os envolvidos
- Estabelecer princípios para novas atividades
- Facilitar a mensuração do desempenho
- Automatizar processos

Apesar de haver funcionários na empresa que tenham boa memória e acumulem procedimentos operacionais padrão; ou que tenham o suporte de um pequeno pedaço de papel

e anotado algumas informações sobre suas atividades para não esquecer; hoje em dia isso não é mais o suficiente. É necessário colocar essas tarefas de maneira sequenciada e visualmente apresentáveis, sendo fáceis de entender e objetivas (Salgado et al., 2013).

Deve-se seguir um passo a passo para melhor desenvolver as ideias sobre o que é executado. Primeiramente, é essencial identificar qual o processo que se deseja melhorar ou finalmente documentar; e depois analisar quem são os responsáveis por tal operação, informações necessárias, materiais utilizados e recursos relevantes para a execução (Contador, 2010).

Esse entendimento fica descomplicado e simples quando após estabelecer os atores incluídos no fluxo de trabalho, parte-se para o ato de entrevistar cada um, além de verificar quaisquer documentos ou registros sobre as atividades desempenhadas. Por fim, com base em cada uma das informações obtidas começa-se a esboçar a ideia do funcionamento do processo (Gomes, 2009).

Para tornar esses processos representações gráficas relevantes e claras, surgem notações/técnicas que são frequentemente utilizadas para fazer a modelagem de cada processo. Essas técnicas são capazes de efetuar esse procedimento, a maioria com o uso de tecnologia da informação. Podendo realizar modelagem no estado atual do processo e modelagem no estado desejado futuramente daquela operação (Pavani Junior e Scucuglia, 2011).

Existem muitas técnicas para representar e construir os modelos de processo, contribuindo para estruturar os mais variados tipos de representação gráfica. Independente de qual for a notação adotada, o mais relevante é que seja acessível e de fácil entendimento para toda a equipe. As mais utilizadas, declaram Pavani Junior e Scucuglia (2011), são o fluxograma e o BPMN - *Business Processes Modeling Notation*.

2.3.1 Fluxograma

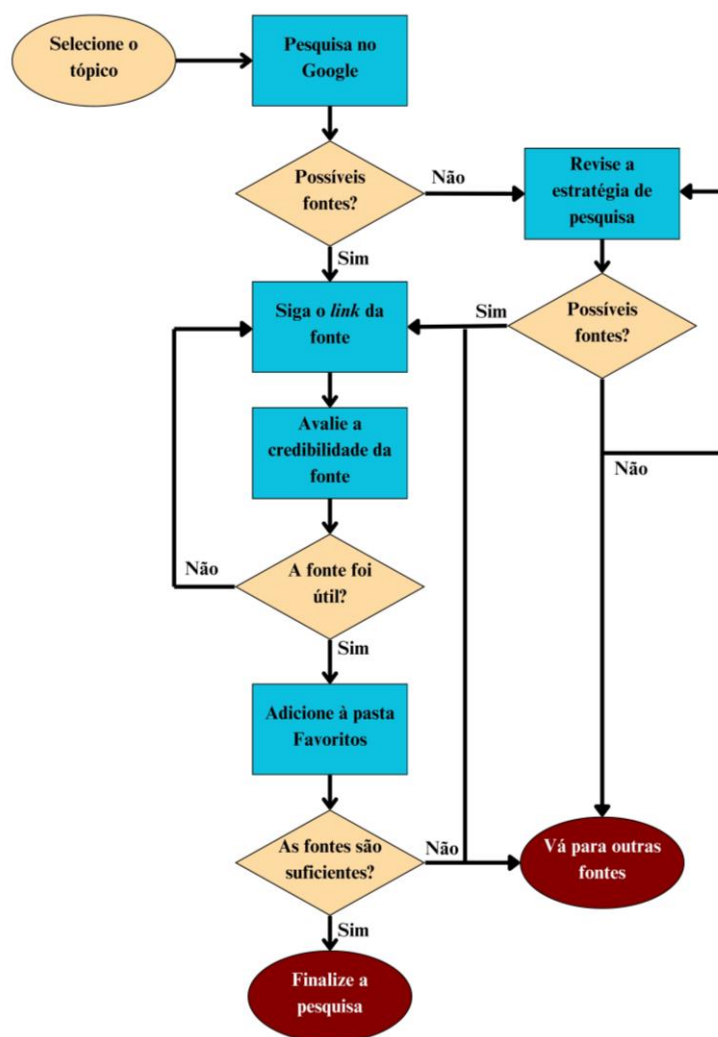
O fluxograma é a técnica mais conhecida e difundida, visto que através dessa notação é possível demonstrar graficamente como funciona um processo existente ou um novo processo, apontando quaisquer eventos no fluxo de trabalho por meio de figuras geométricas, símbolos e palavras (Harrington, 1996). A utilização do fluxograma é comum quando deseja-se obter o entendimento prático e rápido da realidade de um processo. Por ser simples e intuitivo, é fácil identificar os fluxos e as interações que ocorrem dentro daquela determinada operação (Salgado et al., 2013).

Pela simplicidade de sua simbologia, é facilmente interpretado pela equipe de funcionários de uma empresa, desde o nível de gerência operacional até a gerência sênior da organização. Segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011), os fluxogramas possuem diretrizes fundamentais bem simples como:

- Simbologia com setas, retângulos, losangos, entre outros; fáceis de entender e muito usadas desde do ensino fundamental;
- Permite a utilização de outros símbolos de adoção menos universais;
- Tem o padrão de serem desenhados seguindo o fluxo da esquerda para direita ou de cima para baixo.

Percebe-se que o fluxograma (Figura 1) é uma técnica essencial para registrar um processo de forma prática e compacta, tornando possível um melhor entendimento da sequência de atividades e possibilitando melhorias. Usando de diferentes tipos de símbolos, facilita a visualização das operações, clientes e fornecedores envolvidos, responsabilidades e também os pontos críticos (Gomes, 2009).

Figura 1 – Exemplo de fluxograma da operação de “como realizar um processo de pesquisa no Google”



Fonte: Flatley (2015)

Embora seja uma notação com muitas vantagens, a sua grande desvantagem é não fornecer uma representação mais ampla de todas as características e singularidades que um processo pode ter. Por esse motivo surge a técnica de modelagem BPMN - *Business Processes Modeling Notation*: mais avançada, sofisticada e aceita pelo mundo empresarial atualmente (Pavani Junior e Scucuglia, 2011).

2.4.2 BPMN - *Business Processes Modeling Notation*

Na virada do século XX para o XXI, a visão dos processos se torna mais ampliada com o surgimento da Notação de modelagem de processos de negócio (BPMN, em inglês). Essa técnica é um agrupamento de procedimentos focados na melhoria de processos de uma empresa. Logo, o BPMN está diretamente relacionado a conectar a estratégia da organização com as expectativas de todos os envolvidos e impactados pelas suas ações (Baldam, 2014).

O BPMN (*Business Processes Modeling Notation*) foi desenvolvido e lançado em maio de 2004. É um conjunto padrão de notação elaborado com dois preceitos principais: fornecer os desenhos de processos e como implementar, enquanto o segundo é ter um sistema mais simples, prático e de fácil compreensão para todos os tipos de públicos (Cruz, 2015).

Segundo Valle e Oliveira (2013), a técnica do BPMN é abrangente e consegue ofertar vários recursos para exercer a modelagem dos mais diversos tipos de processos, desde os mais gerais aos mais específicos. Com essa padronização há uma melhoria na gestão, podendo ser usada para modelar processos financeiros, administrativos, operacionais, etc.

Silva (2014) acrescenta que o BPMN é uma técnica de modelagem de processo que designa uma notação gráfica em um diagrama. O diagrama que é usado e definido por essa técnica é o Diagrama de Processos de Negócio (DPN), no qual utiliza de quatro elementos básicos (Figura 2) de representação que permitem construir vários modelos: atividades, eventos, *gateways* (símbolo de decisões) e conectores (Valle e Oliveira, 2013).

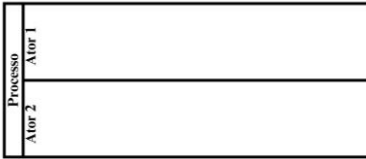
Figura 2 - Representação dos elementos básicos do BPMN



Fonte: Valle e Oliveira (2013)

Devido a abrangência que o BPMN tem, as notações básicas podem ainda se desmembrar em muitos outros símbolos (Quadro 1) representativos nos quais são passíveis de compreensão por qualquer profissional que conheça na íntegra cada um desses ícones tabelados (Rocha, 2017).

Quadro 1 - Símbolo e descrição dos elementos do BPMN

Elemento	Descrição	Símbolo
Eventos	São apresentados em formato circular e indicam algo que acontece durante o fluxo de um processo. Podem ser de: - início (encontra-se na parte inicial do processo) - intermediário (encontra-se durante o processo) - final (finaliza o processo)	 Início  Final  Intermediário
Atividades	São apresentadas em formato retangular com as bordas um pouco curvadas, e indicam as atividades que a organização executa durante a realização de um processo. Podem ser: - atividade (única atividade em um fluxo) - subprocesso (conjunto de atividades agrupadas que não estão visíveis no diagrama)	Atividade  Subprocesso 
Tipos de atividades	São os símbolos que determinam a natureza da tarefa que será executada: 	 Tarefa de envio  Tarefa de recebimento  Tarefa de usuário  Tarefa manual  Tarefa de regra de negócio  Tarefa de invocação de serviço  Tarefa de execução de <i>script</i>
Direcionadores	São apresentados em formato de losango, e indicam o <i>gateway</i> , isto é, as decisões que serão tomadas. Podem ser do tipo: - exclusivo (identifica saída do fluxo de decisão) - baseado em evento (com base em um evento indica saída do fluxo de decisão)	Exclusivo  ou  Baseado em evento  ou 
Piscinas e raias	São apresentadas tanto de forma horizontal, como vertical, e indicam as divisões ou participantes envolvidos na colaboração do fluxo do processo. Podem ser: - piscinas (representam a porção maior do processo) - raias (indica uma subpartição da piscina, representando um ator do fluxo)	Piscinas  Raias 
Conectores	Conectam as atividades indicando a sequência lógica de execução. Podem ser do tipo: - fluxo de sequência (indica a ordem do fluxo de processo) - associação (liga informações)	Fluxo de sequência  Associação 
Grupo	Representa um grupo de atividades que são colocadas em um retângulo com a finalidade de documentação ou análise. Expõem alguma informação necessária/extra.	

Fonte: Adaptado de Rocha (2017)

Ao usar a técnica de modelagem do BPMN, considerada a mais completa dentre as apresentadas neste trabalho, garante-se uma modelagem eficiente dos processos. Todavia, é essencial que haja gestão do desempenho geral dos processos que estão em operação, com o intuito de verificar se estão sendo operados como o esperado e notar se há pontos de melhorias (Baldam, 2014).

2.5 Gestão de desempenho

Ao trabalhar-se com o mapeamento de processos, é possível definir os processos existentes dentro de uma empresa, e com isso criar oportunidades de melhorias em suas atividades. Ao observar as etapas de forma clara e intuitiva, consegue-se melhorar a gestão de desempenho organizacional; conseguindo identificar as falhas existentes e aplicar novas metodologias, sejam utilizando ferramentas tecnológicas ou integrando melhor a sequência de atividades (Silva, 2014).

Entende-se por gestão, o modo de gerenciar de algo ou de alguém. Já a palavra desempenho está intimamente ligada à ideia de ação, isto é, aos resultados provenientes dessa ação. Desta forma, ao tratar-se da gestão de desempenho, a mesma é compreendida como a atividade capaz de planejar, organizar, dirigir e controlar com o intuito de mensurar o rendimento de algo ou alguém, analisando o valor que fora criado em um determinado período de tempo (Malheiros, 2014).

Para a gestão de desempenho de processos, segundo Slack (2023), existem critérios importantes que devem ser analisados, que são:

- O foco tanto em pessoas, como no próprio processo;
- Compreensão de como é operado o processo do início ao fim;
- Consciência da relevância daquele determinado processo;
- Atribuição de responsabilidade para algum colaborador que acompanhe o que está sendo executado.

Para uma melhor gestão de desempenho, é fundamental que a empresa tenha consciência de que qualquer uma de suas áreas afeta diretamente os resultados gerais da organização como um todo, tendo em vista que esse conjunto de departamentos é um sistema complexo e está intimamente correlacionado (Malheiros, 2014).

Essa capacidade consciente de conseguir definir, gerenciar, medir e controlar bem suas atividades, permite que a instituição defina seu nível de maturidade empresarial (Quadro 2). A maturidade corresponde ao crescimento evolutivo da empresa, podendo estar enquadrada em até seis níveis, saindo de um estado inicial até chegar no momento em que se encontra

madura. O estado de maturidade está associado ao momento em que a empresa consegue atingir todos os seus objetivos com maestria e seus processos atuais conseguem refletir nos melhores resultados (Baldam, 2014).

Quadro 2 - Níveis de maturidade empresarial relacionada a processos

Níveis		Características
1	Inicial	Os processos estão desestruturados, não definidos e não documentados. Os esforços são individuais. Setores não interagem. Dificuldade de adaptação de mudanças. Qualidade, Cronograma, custos não são previsíveis.
2	Gerenciado	Processos definidos, documentados e formalizados. Cada setor possui um gerente que interage com os gerentes dos outros setores. Aplicação de metodologias e padrões comuns. Resistência em integrar a organização e as funções. Subprocessos e atividades não definidos.
3	Padronizado	Processos são otimizados e padronizados. Todos possuem acesso aos documentos. Subprocessos e atividades estão definidos. Empresa interligada com cooperação intrafunções. Mecanismos para melhorar os processos padrão da organização. Criação de modelo de processo estratégico. Satisfação do cliente. Alinhamento do modelo estratégico e os processos. Regras e Métodos de gestão de processo são definidos e implementados. São estabelecidos líderes que abrangem todos os segmentos da organização. Alguns gerentes possuem o papel como responsável pela gestão de um processo.
4	Cooperação	Desempenho e qualidade dos produtos e serviços passam a ser previsíveis. Processos possuem medidas bem definidas integradas verticalmente. A empresa, seus vendedores e fornecedores têm a cooperação ao nível do processo, construindo a automação e controle de processos. Não existe mais resistência, com aceitação dos métodos e tecnologias. Estabelecimento dos processos definidos e planos que são capazes de atingir metas de desempenho e qualidade.
5	Rotina de melhoria	Ampla abordagem organizacional para gestão de processos. Melhoria contínua imposta. As lições aprendidas são disseminadas para toda a empresa. Empresa otimizada, interligada e com processos alinhados. Equipes de melhoria de processos trabalham para melhorar a eficácia, eficiência e consistência dos processos existentes. Métodos são utilizados para evitar erro.
6	Processos Ágeis	Gerenciados os processos de revisão e melhoria de processos. Possui uma ágil estrutura de negócios. Analisados e controlados as medidas processos estratégico. Fornecidos <i>feedback</i> e planejamento de ações para refinar a estratégia baseada em torno de operações de processo e assim evoluir. Alinhados à estratégia com os resultados dos clientes.

Fonte: Baldam (2014).

Por meio da análise do nível de maturidade empresarial, é possível enxergar melhor as forças e fraquezas da empresa, habilitando o desenvolvimento de melhorias, com o interesse em priorizar as ações mais importantes naquele exato momento, e com isso, reduzir custos e aumentar a eficácia do trabalho (Malheiros, 2014).

Todavia, apesar da relevância em diagnosticar o nível empresarial de uma organização, para conseguir realizar uma eficiente análise de performance, ou seja, compreender o desempenho da instituição, é essencial que haja indicadores/métricas capazes de mensurar os resultados obtidos de forma quantitativa e comparar a eficácia de execução com o padrão que fora estabelecido anteriormente (Pavani Junior e Scucuglia, 2011).

3 METODOLOGIA

Este capítulo irá apresentar como a pesquisa foi classificada, assim como foram realizados os procedimentos metodológicos.

3.1 Classificação da pesquisa

Existem diversos tipos de pesquisas, dentre as quais pode-se classificar conforme seus aspectos, ou seja, identificá-las de acordo com sua concepção metodológica, natureza, objetivo, abordagem e método científico (Miguel, 2018).

Segundo a concepção metodológica, a presente pesquisa enquadra-se como dedutivista (Matias-Pereira, 2019), pois deseja-se derivar ideias e análises a partir de um assunto já existente e conhecido, ou seja, realizar a padronização de processos para uma instituição de ensino técnico.

Quanto à natureza, o estudo proposto comporta-se como uma pesquisa científica aplicada (Miguel, 2018), pois tem por intuito empregar conhecimento teórico já concebido (Baldam, 2014; Araújo, 2022; Cruz, 2015) na solução de problemáticas empresariais em uma instituição de ensino técnico localizada no Rio Grande do Norte.

Em relação aos seus objetivos, este trabalho está na categoria de pesquisa explicativa (Almeida, 2014), pois o intuito é compreender as causas e efeitos ocasionados devido à falta de mapeamento em uma organização educacional. Quanto a sua abordagem, esta pesquisa enquadra-se tanto como qualitativa, pois serão analisadas as características e cenário atual da instituição através de entrevistas (Sampieri, 2013).

Além de categorizar uma pesquisa quanto a abordagem, é possível categorizar quanto ao método científico. Portanto, este estudo é entendido como uma pesquisa-ação (Miguel, 2018), pois há uma forte interação do pesquisador com o objeto de estudo, entendendo que além de toda a busca para compreender a realidade da escola técnica, será aplicado às soluções com o desejo de observar as experiências vividas. Ou seja, a empresa estudada está intimamente relacionada com o observador, o qual investigará, contribuindo com melhorias e aplicando intervenções ao longo de todo trabalho.

3.2 Procedimentos metodológicos

A compreensão de que o mapeamento de processos é um mecanismo eficaz para tornar uma empresa competitiva é inegável. Isso ocorre, pois o mapeamento de processos ajuda a gerenciar todos os procedimentos executados dentro da organização, sequenciando as atividades, favorecendo a melhoria contínua e acelerando o desenvolvimento (Gonçalves et. al., 2021).

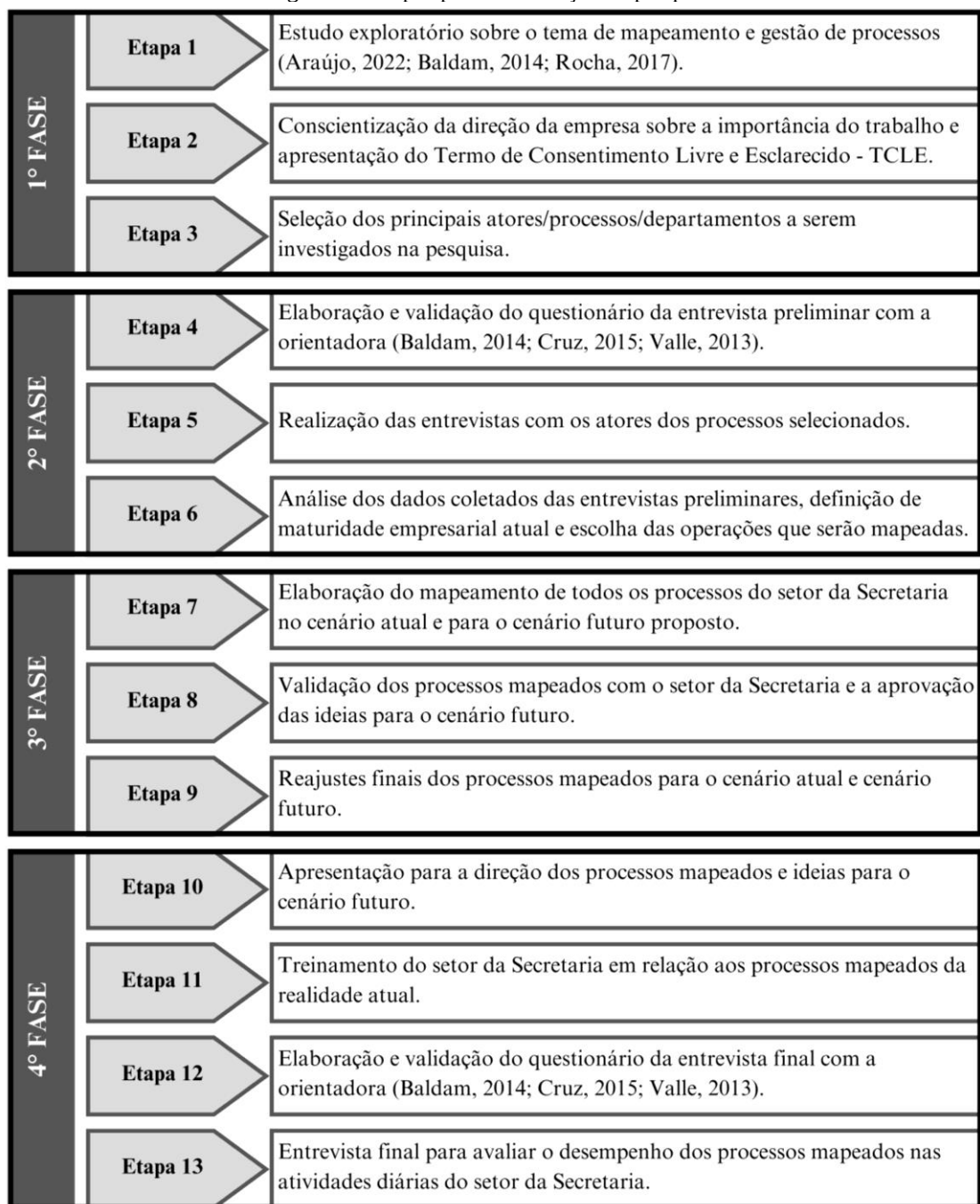
Sabendo que a não realização do mapeamento de processos prejudica a empresa diretamente no seu crescimento lucrativo, gera ociosidade nos colaboradores, dificulta as atividades que devem ser realizadas e torna o processo mais lento; essa pesquisa surge com intuito de identificar a importância do mapeamento de processos no setor da educação (Meiners et. al, 2015).

Desta forma, foi realizada uma pesquisa-ação em uma escola técnica localizada no estado do Rio Grande do Norte, que para fins de sigilo, será chamada nesta presente pesquisa de ‘empresa Alfa’.

O intuito é desenvolver e aplicar o mapeamento de processos das operações realizadas por funcionários e por departamentos, permitindo a otimização e padronização de cada uma das atividades executadas, garantindo um maior suporte para o diagrama de substituição do quadro de colaboradores com foco na substituição em caso de férias.

Todo o levantamento das informações foi feito através de treze etapas (Figura 3) com a intenção de ter uma descrição mais detalhada da instituição de ensino; observando as situações reais, propondo melhorias e participando ativamente da aplicação delas.

Figura 3 – Etapas para a realização da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2024).

Ao observar cada uma das etapas realizadas acima, é possível enquadrá-las em quatro grandes fases. A primeira fase é a do estudo exploratório, ao qual abrange as três primeiras etapas. É o momento mais importante do trabalho, pois é preciso buscar conhecimento teórico-científico com o intuito de aplicá-lo, conscientizar a direção da empresa sobre a importância do desenvolvimento da pesquisa e selecionar os principais atores/departamentos da instituição. Segundo Contador (2010), por mais que existam vários colaboradores

envolvidos nas mais diversas atividades, deve-se ter um olhar atento para os processos padrões mais relevantes da empresa.

A partir dessa identificação e obtendo essa amostra, inicia-se a fase dois que corresponde a coleta de dados. Esse momento engloba as etapas quatro, cinco e seis. Para elaborar o questionário de entrevista preliminar buscou-se investigar a literatura e, desta forma, elaborar perguntas que pudessem ser assertivas; diferenciando o nível de gerência sênior (direção) (Quadro 3), para o nível operacional (gerentes e auxiliares) (Quadro 4).

Quadro 3 - Embasamento teórico para estruturação das entrevistas preliminares com a direção da empresa Alfa

Questionamentos	Importância	Bibliografia consultada
A quanto tempo você está na função de direção?	Entender o nível de experiência na direção.	(Baldam, 2014)
Como você vê a empresa daqui a 5 anos?	Compreender como é a perspectiva da alta direção no que diz respeito ao planejamento estratégico para o futuro.	
Na sua opinião, a empresa está desempenhando todas as suas atividades de maneira eficiente? Por quê? Você acha que existem melhorias a serem feitas? Sem sim, o que precisa ser melhorado? Você acha que a instituição tem facilidade de aplicar mudanças na sua rotina de trabalho ou não? Por quê?	Analisar como a alta direção enxerga a realidade atual da empresa no quesito: eficiência produtiva, melhorias necessárias e mudanças aplicadas.	(Cruz, 2015)
Como é feita a contratação de um novo funcionário? Vocês contratam funcionários com ou sem experiência? Explique o porquê. Há treinamento para realização das atividades de rotina do novo funcionário? Caso a resposta seja sim, o que é feito? Caso a resposta seja não, como o novo funcionário aprende suas atividades? Quando um funcionário está de férias, isso compromete a execução das atividades? Se sim, em quais setores/atividades isso é mais problemático? Por quê? Caso um funcionário fique de férias, como é feita a realocação dos funcionários em suas tarefas?	Compreender sobre a cultura da empresa e como ocorre a gestão do conhecimento.	
Quais são todas as atividades que você costuma exercer diariamente no seu setor? Liste-as. Às vezes você esquece como se faz alguma atividade e precisa lembrar como fazer? Se a resposta for sim, descreva como você lembra o que esqueceu. Caso você fique de férias, existe alguém dentro da empresa completamente capacitado para exercer todas as suas funções sem nenhuma dificuldade?	Entender o grau de responsabilidades, quais atividades são desempenhadas e como é a gestão de conhecimento caso o colaborador se ausente (férias).	(Baldam, 2014)
Esse é um exemplo de mapeamento de processos: (exemplo de mapeamento de processos, APÊNDICE A) Você acha que o mapeamento de processos pode auxiliar na melhoria contínua das atividades? Você acredita que a sua empresa precisa de mapeamento de processos? Por quê? Você acredita que quais setores precisam de mapeamento de processos? Por quê?	Compreender como a alta direção enxerga o mapeamento de processos como um mecanismo que possa auxiliar na melhoria contínua das atividades dentro dos setores.	(Valle, 2013)

Fonte: Autoria própria (2024)

Quadro 4 - Embasamento teórico para estruturação das entrevistas preliminares com os funcionários de nível operacional da empresa Alfa

Questionamentos	Importância	Bibliografia consultada
Qual setor você faz parte? Você é gestor ou auxiliar? A quanto tempo você está na empresa? Você já tinha experiência na função atual antes de trabalhar nesta empresa?	Entender o grau de responsabilidade do funcionário dentro da empresa, tempo de atividade e o nível de conhecimento na área designada.	(Baldam, 2014)
Quando você chegou na empresa, como você aprendeu a exercer suas atividades diárias? Você sentiu dificuldade de se adaptar às atividades no início? Por quê?	Compreender como propagou-se a gestão de conhecimento em relação à rotina de trabalho desenvolvida no setor.	(Cruz, 2015)
Quais são todas as atividades que você costuma exercer diariamente no seu setor? Liste-as. Às vezes você esquece como se faz alguma atividade e precisa relembrar como fazer? Se a resposta for sim, descreva como você lembra o que esqueceu. Caso você fique de férias, existe alguém dentro da empresa completamente capacitado para exercer todas as suas funções sem nenhuma dificuldade?	Entender quais atividades são desempenhadas e como é a gestão de conhecimento caso o funcionário se ausente (férias).	(Baldam, 2014)
Esse é um exemplo de mapeamento de processos: (exemplo de mapeamento de processos, APÊNDICE A) Você acha que o mapeamento de processos pode te auxiliar no seu dia a dia? Você acha que o mapeamento de processos pode auxiliar quem te substituir quando você entrar de férias? Por quê? Você acredita que o seu setor precisa de mapeamento de processos? Por quê? Você acredita que outros setores precisam de mapeamento de processos? Se sim, quais? Por quê?	Compreender como o nível operacional enxerga o mapeamento de processos como um mecanismo que possa auxiliar em suas atividades diárias, assim como nos demais setores da empresa.	(Valle, 2013)

Fonte: Autoria própria (2024).

Depois de elaborar o questionário, foi realizada a entrevista com os atores selecionados a fim de entender como eles visualizam as tarefas as quais são direcionados a realizar e o passo a passo padrão que entendem ser essenciais para execução delas, segundo orientado por Gomes (2009). Com base nessa coleta de informações, foi decidido quais operações devem ser mapeadas.

Na fase três, que corresponde as etapas sete, oito e nove, iniciou-se o mapeamento de processos na prática. O Bizagi Modeler foi o software escolhido, pois este adota a técnica do BPMN, e pode ser baixado pela internet sem custos. Vale ressaltar que para fins de simplificação, foram usados apenas os símbolos (Retomar o quadro 1) de tarefa de usuário para operações que envolviam o sistema da instituição e o Sistema Nacional de Informações

da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC); e a tarefa de usuário para todas as demais atividades realizadas.

Essa fase três engloba a elaboração do mapeamento de todos os processos selecionados executados pelos funcionários e pelos departamentos no cenário atual, assim como o mapeamento proposto para o cenário futuro. No mapeamento proposto foram retiradas as operações desnecessárias e/ou que poderiam ser substituídas, otimizando o processo e tornando-o mais ágil. Em seguida, tudo que o que foi desenvolvido foi validado com a equipe da própria empresa, realizando os reajustes necessários.

Por fim, chega-se a última fase, conhecida como o momento de implementação e validação. Todas as últimas etapas então contidas nesta fase. A etapa 10 compreende a realização de um encontro com a direção para apresentar tudo que foi mapeado na realidade atual e para o cenário futuro proposto. Após essa ocasião, foi realizado o treinamento do Setor da Secretaria sobre os processos mapeados da realidade atual e, posteriormente, foi elaborado e aplicado o questionário de entrevista final para a direção (Quadro 5), para o gerente (Quadro 6) e para o auxiliar (Quadro 7). Tornou-se interessante fazer um questionário em específico para a direção, o gerente e o auxiliar, pois era necessário entender a visão particular de cada um sobre as experiências vividas, já que eles foram os principais protagonistas no presente estudo realizado.

Quadro 5 - Embasamento teórico para estruturação da entrevista final com a direção da empresa Alfa

Questionamentos	Importância	Bibliografia consultada
Você enxerga a Secretaria como um setor acessível às mudanças? Por que?	Entender como a alta direção enxerga o setor principal da sua empresa em relação a facilidade ou não de realizar mudanças em sua rotina diária.	(Cruz, 2015)
Você acha que este trabalho realizado trouxe contribuições para empresa? Se sim, quais?	Compreender qual a perspectiva da alta direção com relação ao desenvolvimento da pesquisa que foi realizada na empresa.	
Como você acha que foi a percepção do setor da Secretaria sobre a contribuição da pesquisa para empresa? Positiva ou negativa? Por quê?	Analisar o nível de comunicação e proximidade da alta direção com o setor principal da Secretaria que fora estudado.	(Baldam, 2014)
Foi realizado algum incentivo da direção para implantação dos processos mapeados? De 0 a 10, como você avalia seu empenho na implantação dos processos mapeados? Por quê?	Entender o nível de envolvimento da alta direção para que houvesse a aplicação dos processos mapeados no setor da Secretaria.	(Valle, 2013)
Você considera que os processos mapeados podem auxiliar na execução de atividades caso algum dos funcionários do setor da Secretaria entrem de férias a partir de agora?	Verificar se a alta direção enxerga esses processos mapeados como uma ferramenta que irá auxiliá-los caso algum funcionário do setor da Secretaria entre de férias.	(Baldam, 2014)

Fonte: Autoria própria (2024)

Quadro 6 - Embasamento teórico para estruturação da entrevista final com o gerente do setor da Secretaria da empresa Alfa

Questionamentos	Importância	Bibliografia consultada
Você sentiu-se motivado pela direção a aplicar esses processos mapeados? Por quê?	Entender como o gerente enxerga o nível de incentivo da alta direção para que houvesse a aplicação dos processos mapeados no setor da Secretaria.	(Cruz, 2015)
Você acha que este trabalho realizado trouxe contribuições para empresa? Se sim, quais?	Compreender como é foi a perspectiva do gerente com relação ao desenvolvimento da pesquisa que foi realizada na empresa.	(Baldam, 2014)
Como você acha que foi a percepção da direção sobre a contribuição da pesquisa para empresa? Positiva ou negativa? Por quê?	Analisar o nível de comunicação e proximidade da alta direção com o setor principal da Secretaria que fora estudado.	
Os processos mapeados estão sendo utilizados na rotina diária? Se sim, quais os benefícios que você percebeu? Caso a resposta tenha sido não. Por que não foram utilizados? De 0 a 10, como você avalia seu empenho na implantação dos processos mapeados? Por quê?	Entender o nível de envolvimento do gerente para que houvesse a aplicação dos processos mapeados no setor da Secretaria.	(Valle, 2013)
Você acha que ter suas atividades mapeadas ajudaram a visualizar melhor as atividades que você realiza? Você considera que por meio dos processos mapeados, caso você entre de férias, a auxiliar administrativo saberá executar suas atividades?	Verificar se o gerente enxerga que esses processos mapeados auxiliam na sua rotina diária, assim como se servem para auxiliar na execução das suas devidas atividades, para quem for o substituir, caso ele entre de férias.	(Baldam, 2014)

Fonte: Autoria própria (2024)

Quadro 7 - Embasamento teórico para estruturação da entrevista final com o auxiliar do setor da Secretaria da empresa Alfa

Questionamentos	Importância	Bibliografia consultada
Você sentiu-se motivado pela direção a aplicar esses processos mapeados? Por quê?	Entender como o auxiliar enxerga o nível de incentivo da alta direção para que houvesse a aplicação dos processos mapeados no setor da Secretaria.	(Cruz, 2015)
Você acha que este trabalho realizado trouxe contribuições para empresa? Se sim, quais?	Compreender como é foi a perspectiva do auxiliar com relação ao desenvolvimento da pesquisa que foi realizada na empresa.	(Baldam, 2014)
Como você acha que foi a percepção da direção sobre a contribuição da pesquisa para empresa? Positiva ou negativa? Por quê?	Analisar o nível de comunicação e proximidade da alta direção com o setor principal da Secretaria que fora estudado.	
Os processos mapeados estão sendo utilizados na rotina diária? Se sim, quais os benefícios que você percebeu? Caso a resposta tenha sido não. Por que não foram utilizados? De 0 a 10, como você avalia seu empenho na implantação dos processos mapeados? Por quê?	Entender o nível de envolvimento do auxiliar para que houvesse a aplicação dos processos mapeados no setor da Secretaria.	(Valle, 2013)
Você acha que ter suas atividades mapeadas ajudaram a visualizar melhor as atividades que você realiza? Você considera que por meio dos processos mapeados, caso a gerente entre de férias, ficará mais fácil de conseguir executar essas atividades? Se a resposta for sim, qual(is) atividade(s) você considera que o mapeamento de processos trouxe mais clareza para a execução?	Verificar se o auxiliar enxerga que esses processos mapeados auxiliam na sua rotina diária, assim como se servem para auxiliar na execução das atividades do gerente, caso ele entre de férias.	(Baldam, 2014)

Fonte: Autoria própria (2024)

Por fim, foi realizada a entrevista final após duas semanas de testes e acompanhamento, verificando os impactos gerados pelo mapeamento de processos na rotina de trabalho dos funcionários da escola técnica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esse capítulo engloba todos os resultados, análises e discussões sobre a empresa objeto de estudo.

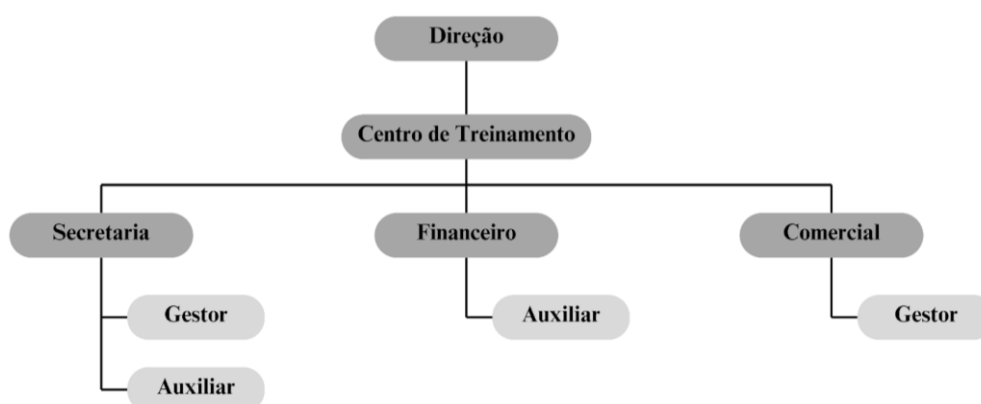
4.1 Caracterização da empresa ‘Alfa’

A empresa existe a mais de sete anos no mercado, sendo especializada em serviço educacional técnico profissionalizante. A princípio, iniciou suas atividades com uma gama restrita de cursos técnicos dentro do eixo tecnológico de “Ambiente e Saúde”, atendendo e acompanhando as necessidades dos habitantes do estado do Rio Grande do Norte. Todavia, nos últimos anos, o interesse da população potiguar no ensino técnico tem se tornado muito maior, trazendo uma nova realidade para a organização objeto deste estudo.

Nos dados do Censo Escolar de 2023 pode-se perceber o quão significativo tem sido o aumento dessa demanda por educação profissional, pois o número de matrículas chegou a ser mais de 2 milhões em 2023, um aumento de 26,1% comparado ao ano de 2019. Vale ressaltar que, ainda segundo esse levantamento, 44,4% dessas matrículas foram realizadas em instituições da rede privada (Brasil, 2024).

Diante desse cenário, hoje a instituição de educação técnica profissional oferta vários cursos técnicos que vão desde o eixo tecnológico de “Ambiente e Saúde” até o eixo de “Gestão e Negócios”, além de capacitações a nível internacional e cursos de Ensino à Distância (EAD) voltados para a realidade empresarial. Além de possuir uma equipe de colaboradores estruturada e dividida por departamentos (Figura 4), com o intuito de melhor organizar as atividades e responsabilidades dentro da instituição.

Figura 4 - Organograma da empresa



Fonte: Autoria própria (2024)

Ao realizar as primeiras entrevistas percebeu-se que a empresa Alfa não possuía um organograma institucionalizado. Como resultado inicial, o organograma presente na Figura 4 foi estabelecido. Por meio do organograma é possível apresentar de forma visual como a organização se estrutura internamente, demonstrando os setores existentes, cargos e as relações de hierarquia entre os departamentos (Slack, 2023).

Ao analisar o organograma, percebe-se que no topo encontra-se a direção, no qual é o departamento responsável por todas as decisões estratégicas da organização. A empresa Alfa conta também com o centro de treinamento, sendo esse departamento um forte apoio para direção, contando com um gestor que auxilia nas decisões estratégicas, além de criar uma ponte para os demais setores da instituição, acompanhando de forma mais próxima o que ocorre na secretaria, financeiro e comercial, repassando para a direção o desempenho desses departamentos semanalmente.

A **secretaria** é considerada o ‘coração’ da instituição, pois lida com a essência da Empresa Alfa: educação. Neste departamento há o gestor, responsável por gerenciar toda a parte pedagógica da organização, contando também com a colaboração de um auxiliar administrativo como suporte e para a execução de pequenas tarefas.

O **setor financeiro** conta apenas com um auxiliar, pois todas as partes decisivas relacionadas ao fluxo dos recursos financeiros é tratada pela própria direção, como: realização de pagamentos e compras de materiais. Ficando a cargo do auxiliar apenas relatórios, conferências e lembretes das contas a pagar e a receber para a alta gestão.

O **setor comercial** possui um gestor que cuida de todas as atividades de vendas e contato direto com os clientes. O mesmo fica responsável por cuidar em promover a melhor experiência para o cliente, desde o primeiro contato com a empresa, até o momento em que ele se torna efetivamente aluno da organização. Este setor é o que possui mais autonomia em relação aos demais setores, perante a direção da empresa.

Todavia, apesar de existir este organograma separando os departamentos e demais responsabilidades hierarquicamente, todos os setores relacionam-se intimamente, às vezes até dificultando a capacidade de definir os verdadeiros protagonistas de determinadas atividades. Além disso, a alta gestão da empresa Alfa ainda se encontra muito envolvida nas atividades dos departamentos operacionais, dificultando a independência desses setores em relação a tomadas de decisões simples do dia a dia, e sobrecarregando a direção com essas demandas. Após a primeira entrevista, outro fato relevante foi o reconhecimento sobre as formações de cada um dos funcionários, experiências vivenciadas no cargo designado antes da empresa Alfa e tempo de atuação na organização atualmente (Quadro 8).

Quadro 8 – Lista dos funcionários organizados por setor, nível de formação, experiência e tempo de atuação na empresa Alfa

Setor	Funcionário	Formação	Experiência anterior na área	Tempo de empresa
Centro de Treinamento	Gestor	Engenheiro de Produção	Sim	3 anos
Secretaria	Gestor	Pedagoga	Sim	3 anos
	Auxiliar	Ensino médio completo	Não	6 meses
Financeiro	Auxiliar	Engenheiro de Produção	Sim	6 meses
Comercial	Gestor	Ensino médio completo	Sim	6 meses

Fonte: Autoria própria (2024)

Percebe-se que o quadro de funcionários, entendendo que a empresa já atua a vários anos no mercado, é relativamente novo. Possui três funcionários com apenas seis meses de atuação e dois outros com três anos de empresa.

A maioria dos colaboradores tinha alguma experiência na área antes de chegar na instituição, com exceção do auxiliar de secretaria. Além disso, dois funcionários que foram contratados recentemente, possuem apenas ensino médio completo - sendo um deles o próprio auxiliar do setor da secretaria - porém, o gestor do setor comercial já tem outras experiências na área em que atua no momento.

Devido a quantidade de colaboradores não ser tão alta dentro da escola, há uma centralização de atividades maior em cada um dos gestores e auxiliares operantes. Isso cria uma certa dependência para com aquele funcionário que realiza aquela determinada tarefa no setor. Por esse motivo, buscou-se investigar a opinião de cada um sobre a realidade de quando o mesmo estiver de férias (Quadro 9), se eles enxergam alguém ou já possuem uma pessoa definida dentro da empresa completamente capacitada para exercer todas as suas funções sem nenhuma dificuldade.

Buscou-se investigar com cada colaborador qual o impacto de sua ausência, em razão de férias, por exemplo. Assim como, se existem outros colaboradores capacitados para exercer essas responsabilidades e como as suas atividades são reorganizadas entre os demais funcionários.

Quadro 9 - Lista dos funcionários organizados por setor e com identificação do funcionário mais capacitado para substituí-lo

Setor	Funcionário	Substituição em caso de férias
Centro de Treinamento	Gestor	Direção
Secretaria	Gestor	Não há substituto
	Auxiliar	Gestor da Secretaria
Financeiro	Auxiliar	Gestor de Treinamento e Direção
Comercial	Gestor	Setor da Secretaria e setor financeiro

Fonte: Autoria própria (2024)

Dentre os funcionários que podem ter alguém os substituindo quando se encontram de férias, o único colaborador que não possuía alguém capacitado para o substituir é o gestor da Secretaria. Essa realidade torna-se um tanto preocupante, pois apenas esse funcionário detém o conhecimento necessário para as atividades que realiza, além de concentrar muitas responsabilidades sobre si e não poder desfrutar de suas férias, pois a empresa está completamente dependente do saber operacional que o mesmo contém dentro deste setor. Assim como, podendo até parar as devidas funções desta área enquanto houver a ausência do colaborador.

Foi investigado sobre haver mapeamento de processos dentro da empresa e todas as áreas afirmaram não existir. Contudo, com a intenção de reter conhecimento e melhorar o entendimento sobre como funciona os processos das atividades desenvolvidas em cada área, de forma unânime, todos os envolvidos nos trabalhos da escola técnica (desde a direção até os setores operacionais), concordaram sobre a necessidade e importância de haver mapeamento de processos em suas devidas áreas/funções.

Com base no que fora mencionado, mesmo que os colaboradores da instituição tenham considerado interessante mapear todos os processos, decidiu-se investir tempo e estudo no mapeamento das atividades realizadas no departamento da secretaria, compreendendo as operações realizadas pelo gestor e auxiliar; permitindo a gestão de conhecimento. Essa escolha torna-se coerente ao analisar a situação crítica em que se encontra o setor da secretaria, pois a mesma possui um funcionário ‘insubstituível’, além de ser o departamento considerado mais importante pela direção. Logo, mesmo que existam processos que fluam por mais de um setor, serão analisados apenas os que têm alguma interação com a Secretaria, ainda que de forma transversal.

4.2 Identificação e mapeamento dos processos da Secretaria (estado atual)

Por mais que existam muitos colaboradores que possuem uma boa memória e acabem acumulando o passo a passo de suas atividades diárias apenas na mente ou deixam anotados em pequenos papéis, confiar nesses mecanismos não é mais o suficiente. Isso ocorre, pois as pessoas podem facilmente esquecer como realizar alguma atividade ou seus papéis de anotação podem se perder, por isso, usar o mapeamento de processos é a estratégia mais eficaz para perpetuar esse conhecimento dos processos, os tornando visíveis e fáceis de entender (Salgado et al., 2013).

Ao realizar a primeira entrevista com os funcionários do setor da Secretaria, percebeu-se a dificuldade que eles tinham para informar o que era processo e o que eram as tarefas para

realizar aquele determinado processo. A princípio eles identificaram uma gama de atividades (Quadro 10) as quais realizavam em sua rotina diária, mas que após uma análise mais profunda e questionamentos do pesquisador, percebeu-se que todas as operações do setor se resumiam em apenas oito processos (Quadro 11).

Quadro 10 – Lista de processos assim como foi informado no ato da entrevista com os devidos atores principais

Secretaria		
Processos	Gerente	Auxiliar
Atendimento de alunos	X	X
Acompanhamento dos professores	X	
Contratação dos professores	X	
Liberação de aulas	X	
Liberação de diário	X	
Liberação de provas	X	
Levantamento pedagógico	X	
Elaboração de ofícios/estágios/permissoes/eventos/ação	X	
Cadastro do aluno na turma do sistema	X	
Cadastro dos professores no sistema	X	
Repasse financeiro dos professores	X	
Elaboração de documentos de finalização de curso		X
Conferência de documentos do aluno		X
Confecção de diplomas		X
Confecção da declaração		X
Elaboração do histórico escolar		X
Elaboração da Ata		X
Elaborar documentação de estágio		X

Fonte: Autoria própria (2024)

Foi investigado o passo a passo de cada um dos processos que o gerente e o auxiliar comentaram realizar, e neste momento, percebeu-se que muitas atividades que foram listadas, na verdade faziam parte de um mesmo processo. Por exemplo, no processo de **Elaboração de documentos de finalização de curso** estavam inseridas a conferência de documentos do aluno, confecção de diplomas, confecção da declaração, elaboração do histórico escolar e elaboração da Ata; todas essas atividades na verdade correspondiam as etapas cruciais para deixar tudo organizado com o intuito de obter os documentos necessários na finalização de qualquer curso técnico. À vista disso, essas tarefas foram colocadas como etapas do processo de ‘Elaboração de documentos finais do curso’.

Mesmo com a dificuldade de deixar bem definido os processos realizados, fato esse que Smart, Maddern e Maull (2009) afirmam que se costuma ocorrer no contexto educacional devido a grande quantidade de diretrizes estabelecidas pelos órgãos responsáveis que devem ser atendidas, é preciso buscar estruturá-los da melhor maneira possível com o intuito de atingir excelentes resultados.

Um detalhe relevante é que durante o desenvolvimento dessa pesquisa, os colaboradores da área foram mudando sobre os conjuntos de tarefas que cada um realizava. No primeiro contato, foi exposto tal qual apresenta-se no Quadro 10. Todavia, a cada novo encontro, tarefas que estavam concentradas no gerente passaram a ser direcionadas para o auxiliar do setor. Por esse motivo, o Quadro 11 já traz a perspectiva dessa nova realidade, ou seja, não somente organiza quais são os processos que acontecem na Secretaria no sentido macro, mas também já demonstra qual o ator responsável de cada uma delas.

Quadro 11 – Lista de processos realizados por funcionários após uma análise profunda e reorganização das atividades que correspondiam a mesma operação

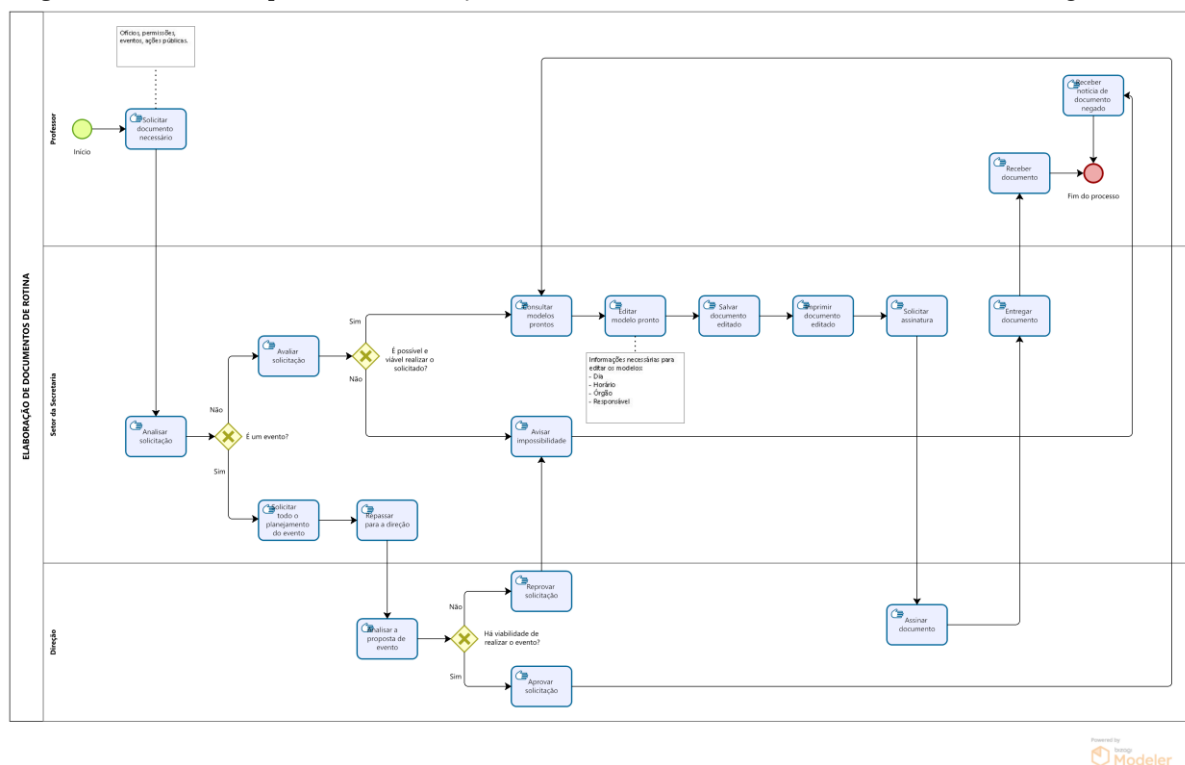
Secretaria		
Processos	Gerente	Auxiliar
Repasse financeiro do professor	X	
Elaboração de documentos finais do curso		X
Elaboração de documentos de rotina		X
Cadastro de turma		X
Atendimento ao aluno	X	X
Acompanhamento do professor	X	
Cadastro do professor	X	
Aproveitamento de disciplinas		X

Fonte: Autoria própria (2024)

Após a compreensão detalhada de como era realizado cada um dos processos, desenvolveu-se o mapeamento do Repasse financeiro do professor (Figura 5), Elaboração de documentos finais do curso (Figura 6), Elaboração de documentos de rotina (Figura 7), Cadastro de turma (Figura 8), Atendimento ao aluno (Figura 9), Acompanhamento do professor (Figura 10), Cadastro do professor (Figura 11), Aproveitamento de disciplinas (Figura 12).

inicia-se com o setor da secretaria direcionando uma atenção especial para conferir todas as informações do aluno e não deixar faltar nada; observa-se as assinaturas de documentos e se alguma estiver pendente, solicita-se ao responsável. Em seguida, a lista dos alunos é repassada para o setor financeiro conferir se há pendências para com a instituição. E só após tudo estar verificado é que começa-se a elaborar o histórico, declaração, diploma e a ata de cada discente. Vale ressaltar que o setor da Secretaria, neste momento, também confirma a conclusão da turma no SISTEC, com o intuito de obter o código que é inserido no diploma e na declaração, o qual autentica e valida esses documentos consolidando-os como confiáveis. Após toda essa parte burocrática, imprime-se as papeladas e entrega-se a cada aluno para finalizar o processo.

Figura 7 – Processo mapeado da ‘Elaboração de documentos de rotina’ usando o software do Bizagi Modeler

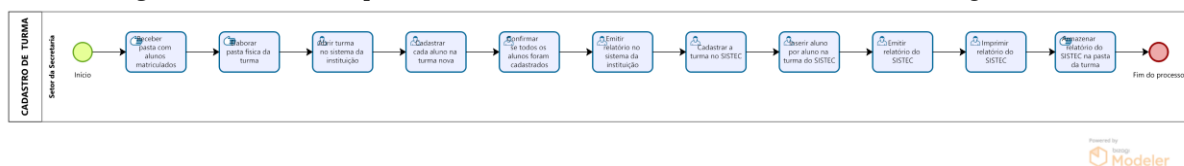


Fonte: Autoria própria (2024)

Na Figura 7 fica esclarecido como funciona a **Elaboração de documentos de rotina**, o qual inicia-se através da solicitação dos docentes da empresa Alfa que desejam realizar alguma ação pública, eventos ou necessitam de permissões e ofícios de liberação para algo. O setor da Secretaria fica responsável por analisar todas as solicitações, com exceção de eventos, em que precisa-se passar pela análise e aprovação da direção. Ao haver viabilidade

de execução, preenchem-se os modelos prontos com as informações necessárias, imprime-se, solicita-se a assinatura da direção e entrega-se para o professor finalizando o processo.

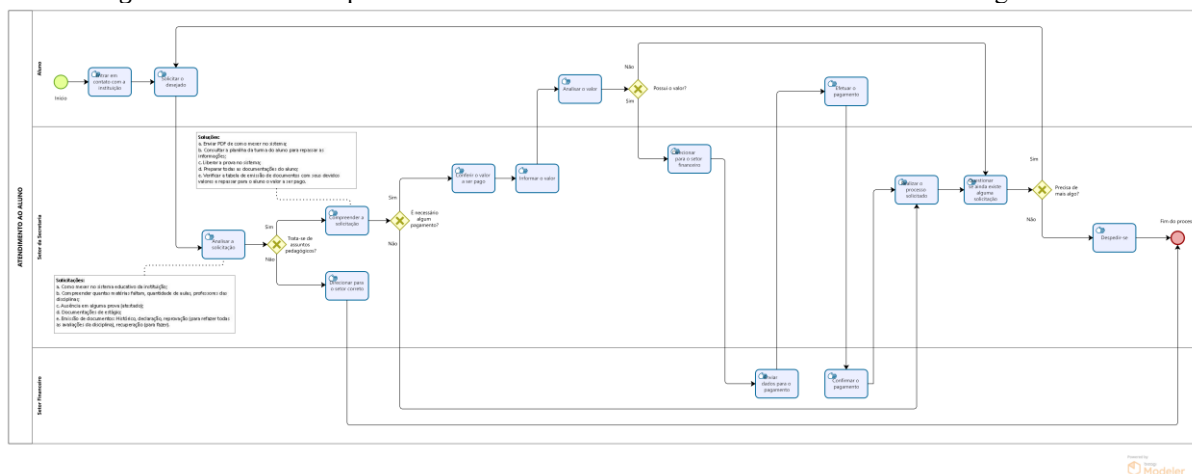
Figura 8 – Processo mapeado de ‘Cadastro de turma’ usando o software do Bizagi Modeler



Fonte: Autoria própria (2024)

Na Figura 8 detalha-se como ocorre o **Cadastro de turma**, começando com o recebimento da pasta que contém os alunos que foram matriculados na instituição, elaborando-se a pasta física do grupo. Em seguida, abre-se a turma no sistema da Empresa Alfa, cadastra-se cada aluno na turma nova e emite-se o relatório no sistema para cadastrar no SISTEC. Já no Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica obtém-se o relatório, o qual deve ser impresso e colocado na pasta da turma finalizando o processo.

Figura 9 – Processo mapeado do ‘Atendimento ao aluno’ usando o software do Bizagi Modeler

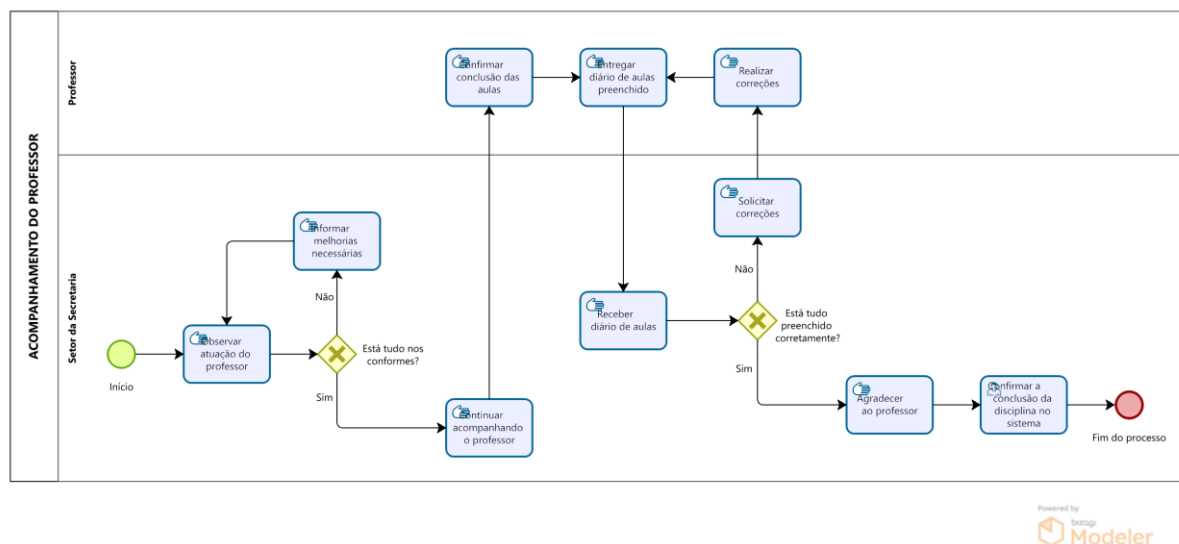


Fonte: Autoria própria (2024)

Na Figura 9 demonstra-se como acontece o **atendimento ao aluno**, iniciando-se com o contato do discente com a empresa Alfa, onde ele expõe o que deseja. O setor da Secretaria analisa a solicitação, observando se trata-se de assuntos pedagógicos ou não; caso seja outro tipo de assunto, é direcionado para o departamento correto. Em seguida, é necessário compreender a solicitação pensando nas possíveis soluções da mesma. Todavia, caso seja necessário realizar algum pagamento, informa-se ao aluno, ele confirma se possui o valor e,

desta forma, o setor financeiro é acionado para enviar os dados e o discente conseguir efetuar o pagamento. Por fim, é realizado o que fora solicitado, questionando o aluno se ainda há alguma dúvida, caso não tenha, encerra-se o processo.

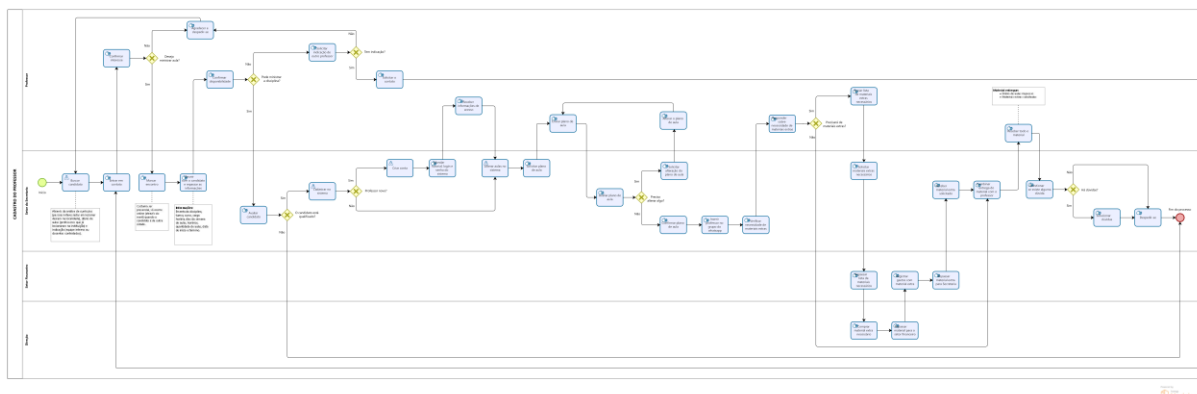
Figura 10 – Processo mapeado do ‘Acompanhamento do professor’ usando o software do Bizagi Modeler



Fonte: Autoria própria (2024)

Na Figura 10 fica esclarecido como funciona o **acompanhamento do professor**, o qual é iniciado pelo setor da Secretaria que está sempre observando como está a atuação do docente nas turmas, pois caso surja alguma atitude que a instituição não aprove, chama-se a atenção do mesmo, com o intuito de que ele leccione a disciplina da melhor forma possível. Após concluir a carga horária de aulas na disciplina, o docente precisa entregar o diário de aulas preenchido para o departamento de assuntos pedagógicos, onde esse documento será analisado e caso haja alguma questão pendente, solicita-se ao professor que corrija; se não, encerra-se o processo agradecendo o docente e confirmando a conclusão da disciplina no sistema.

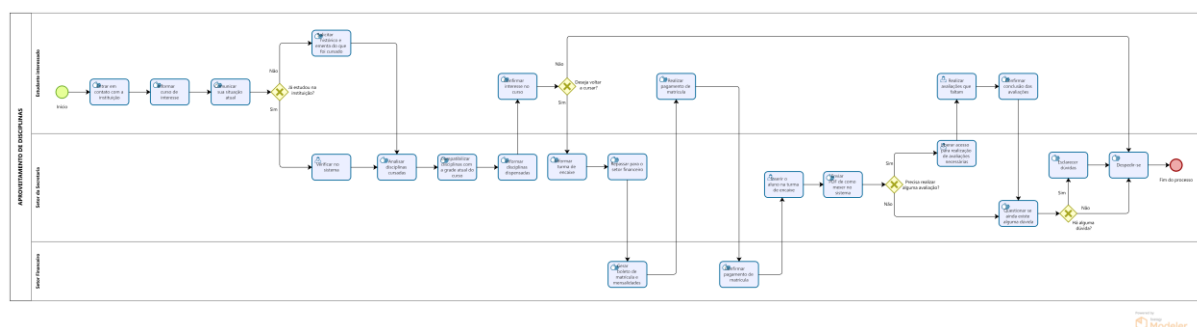
Figura 11 – Processo mapeado de ‘Cadastro do professor’ usando o software do Bizagi Modeler



Fonte: Autoria própria (2024)

Na Figura 11 fica evidenciado como funciona o **cadastro do professor**, sendo uma das principais atividades, pois como é uma empresa voltada para a educação, o docente é basicamente um dos grandes responsáveis pela reputação da instituição, pois é ele quem propaga o ensino para os alunos. O processo é iniciado com a Secretaria, em que ela busca minuciosamente por candidatos para lecionar, entrando em contato e confirmando interesse dos possíveis professores. O próximo passo é marcar um encontro com o candidato, repassando as informações necessárias e confirmando se ele tem disponibilidade ou não. Em seguida, o candidato é avaliado para determinar se ele está qualificado ou não. Caso esteja tudo nos conformes, o professor é cadastrado no sistema; se for professor novo, precisa-se criar uma conta e repassar o login e a senha para ele. Após essa etapa, as aulas são liberadas no sistema e o plano de aula é solicitado. Em seguida, avalia-se o plano de aula entregue, solicitando alguma alteração, se for necessário. O professor também avisa se há necessidade de algum material extra para que o setor da Secretaria repasse para o setor financeiro, a direção realize a compra e o material seja entregue para o docente junto com o diário de aulas. Por fim, questiona-se se há alguma dúvida, e se não tiver, despede-se e encerra-se o processo.

Figura 12 – Processo mapeado do ‘Aproveitamento de disciplinas’ usando o software do Bizagi Modeler



Fonte: Autoria própria (2024)

Na Figura 12 detalha-se como ocorre o **Aproveitamento de disciplinas**, começando o processo com um estudante interessado que entra em contato com a Empresa Alfa demonstrando interesse em algum curso. Em seguida, o interessado comunica se já estudou na instituição, pois caso o tenha, o setor da Secretaria verifica no sistema tudo que aquele ex-aluno já cursou; se for de outra escola, pede-se o histórico e ementa do que ele já havia cursado. Após esse momento, o departamento de assuntos pedagógicos realiza a compatibilização das disciplinas concluídas com a grade atual do curso, informando para o estudante quais matérias serão dispensadas. Depois disso, ele confirma se tem interesse ou não de retomar os estudos; se a resposta for sim, o financeiro é acionado gerando o boleto com as mensalidades e a matrícula, sendo necessário, nesse primeiro contato, que o pagamento da matrícula seja efetuado imediatamente. Após o pagamento, o estudante é inserido em uma turma de encaixe e é enviado para ele o passo a passo de como mexer no sistema da empresa. Por fim, libera-se a avaliação de alguma disciplina que seja necessária, questiona-se se há alguma dúvida e caso não haja despede-se e encerra-se o processo.

Vale ressaltar que todos os documentos base para edição ou quaisquer informações de todo setor são salvas nos dois computadores presentes no departamento. Na entrevista questionou-se sobre se eles guardavam informações na nuvem ou em hard drive (HD) externo como forma de preservar os dados caso a máquina viesse a quebrar; confirmaram que não usam nenhuma dessas opções e relataram que caso os computadores sejam danificados, tudo da área ficará perdido.

4.3 Elaboração do diagrama de substituição dos colaboradores com foco na substituição em caso de férias

Toda empresa precisa ter bem estabelecido seu diagrama de substituição com foco na substituição em caso de férias, pois um setor parado resulta em uma organização que para de gerar lucros. E qualquer empresa que deseja manter-se competitiva não se pode vacilar em questões que envolvem a sua receita (Silva, 2014).

A direção da empresa Alfa, ao ser questionada sobre se há comprometimento das atividades caso algum funcionário entre de férias, revelou que já teve situações que sim. Entende-se que não é possível controlar situações adversas como doença e acidentes; e sabendo que existe uma equipe mais enxuta de cinco funcionários, facilmente alguém fará falta. Por isso, externou-se uma certa preocupação quanto a isso e o desejo de reverter esse quadro imediatamente.

Na entrevista inicial verificou-se que a empresa possui um funcionário insubstituível (Retomar Quadro 9), sendo esse funcionário que realiza atividades no setor considerado como o mais importante pela direção. Caso suas atividades parem, a empresa como um todo não tem como operar. Logo, definir um colaborador com as habilidades necessárias para substituí-lo é uma tarefa um tanto urgente. Com base nisso, foi estabelecido uma nova proposta de diagrama de substituição dos colaboradores com foco na substituição em caso de férias (Quadro 12).

Quadro 12 – Nova proposta de lista dos funcionários organizados por setor e com a identificação do funcionário mais capacitado para substituí-lo

Setor	Funcionário	Substituição em caso de férias
Centro de Treinamento	Gestor	Direção
Secretaria	Gestor	Auxiliar da Secretaria
	Auxiliar	Gestor da Secretaria
Financeiro	Auxiliar	Gestor de Treinamento e Direção
Comercial	Gestor	Setor da Secretaria e setor financeiro

Fonte: Autoria própria (2024)

Ao observar o Quadro 12, percebe-se que a proposta é colocar o auxiliar da secretaria para aprender a realizar as atividades do Gestor, pois são colaboradores envolvidos no mesmo departamento. Parte-se da ideia de que os dois não entrarão de férias ao mesmo tempo, já que o setor da Secretaria é tão importante; e como o gestor já sabe executar as tarefas do auxiliar, capacitar o auxiliar para substituir o gerente da área é a melhor opção. Foi levado em conta também que o auxiliar já conhece e trabalha diariamente usando o sistema da instituição e muitas operações executadas pelo gestor estão atreladas ao uso desse sistema; caso viesse a ser colocado outro colaborador, talvez surgissem mais dificuldades de compreensão, assim como maior investimento de tempo.

Diante do que fora mencionado, partindo da ideia de que o setor da Secretaria é a peça fundamental da empresa Alfa e o auxiliar desse departamento é a opção ideal para substituir o gestor em caso de férias, foi apresentado para a direção essa proposta, o qual acataram a ideia.

4.4 Análise dos resultados iniciais após o treinamento sobre mapeamento de processos

Após ter todos os processos mapeados do setor da Secretaria, foi realizado o treinamento com os funcionários do setor. Esse treinamento ocorreu no dia 04 de outubro de 2024, das 09:00 horas às 11:00 horas da manhã, com o intuito de explicar cada um dos processos mapeados e suas devidas simbologias; repassando, em seguida, esses diagramas do fluxo de trabalho para os computadores dos funcionários do setor. Nesse momento, foi explicado cada detalhe da ferramenta usada, todos as notações e etapas das tarefas,

minimizando possíveis dúvidas no manuseio do processo mapeado ou dificuldade de compreensão de alguma notação ali presente.

Outro ponto importante nesta ocasião foi o esclarecimento sobre o diagrama de substituição dos colaboradores com foco na substituição em caso de férias, ressaltando que o auxiliar é o funcionário ideal para substituir o gestor. Por esse motivo, na fase de treinamento houve o direcionamento deste funcionário para testar não só os processos mapeados de sua rotina diária, mas também das atividades realizadas pelo gestor, com o intuito de compreender se ao olhar para o passo a passo daquele mapa, seria possível conseguir desenvolver esses processos quando o gestor não estivesse presente.

Após o treinamento, foi esperado que passassem duas semanas com o propósito de que durante esse tempo fossem realizados os testes e aplicação dos mapeamentos dos processos na rotina diária dos colaboradores do setor da Secretaria. Ao final desse período, foi realizada a última entrevista com a direção (Quadro 13), gestor (Quadro 14) e auxiliar da Secretaria (Quadro 15); com o objetivo de fazer a gestão de desempenho baseando-se na busca por compreender as experiências vividas, o nível de consciência da relevância daquele determinado processo e senso de responsabilidade sobre a execução do que fora proposto (Slack, 2023). Ressalta-se que nestes quadros estão expostos os trechos mais significativos para a pesquisa.

Quadro 13 – Resumo das respostas coletadas em entrevista com a direção

Questionamentos	Respostas Resumidas
Você enxerga a Secretaria como um setor acessível às mudanças? Por quê?	<i>“Não, nem sempre. É por insegurança de dar errado. Porque qualquer mudança lá pode causar um grande transtorno [...]. Por isso eles têm medo”.</i>
Você acha que este trabalho realizado trouxe contribuições para empresa? Se sim, quais?	<i>“Trouxe, com certeza. É, deixa clareza com relação as rotinas de fazer as atividades, porque conversa frente a frente com o funcionário, traz soluções para o serviço, né, deixa ele mais funcional”.</i>
Como você acha que foi a percepção do setor da Secretaria sobre a contribuição da pesquisa para empresa? Positiva ou negativa? Por quê?	<i>“Não, eu acho que enxergaram como algo bom que vem para facilitar o trabalho, para fazer com que ele fique cada vez mais perfeito. Porque a gente tinha muito problema com relação a Secretaria, porque era muito centralizado, a demanda lá também é muito alta, porque além do atendimento, tem a questão dos sistemas das atividades que são feitas; então, esse trabalho assim é bom porque dá um mergulho, né, intenso no serviço, coisa que as vezes no dia a dia a gente não tem como fazer. Então quando você chama para fazer essa abordagem, ela traz mais esclarecimento”.</i>
De 0 a 10, como você avalia seu empenho na implantação dos processos mapeados? Por quê?	<i>“Pronto, eu daria um 8, eu poderia ter sido bem melhor, entendeu. Mas, infelizmente, eu não consegui, mas assim eu também entendo que nem tudo precisa eu estar presente para funcionar [...]. E se de repente eu adoecer, ou sei lá, as coisas tem que seguir, porque somos passageiros”.</i>
Foi realizado algum incentivo da direção para implantação dos processos mapeados?	<i>“Não, a gente ainda não fez isso, não fez, mas o ano ainda não acabou”.</i>
Você considera que os processos mapeados podem auxiliar na execução de atividades caso algum dos funcionários do setor da Secretaria entrem de férias a partir de agora?	<i>“Pode, pode sim”.</i>

Fonte: Autoria própria (2024)

Quadro 14 – Resumo das respostas coletadas em entrevista com o gestor do setor da Secretaria

Questionamentos	Respostas Resumidas
Você sentiu-se motivado pela direção a aplicar esses processos mapeados? Por que?	<i>“Sim, eles avisaram que tinha esse questionário porque caso entrássemos de férias ou adoecesse ou saísse, tinha um direcionamento para não ficar tão perdido”.</i>
Você acha que este trabalho realizado trouxe contribuições para empresa? Se sim, quais?	<i>“Sim, para quando eu me ausentar, entrar de férias, algo assim, já tem um direcionamento”.</i>
Como você acha que foi a percepção da direção sobre a contribuição da pesquisa para empresa? Positiva ou negativa? Por que?	<i>“Positivo, né, porque já ficam preparados se algo acontecer”.</i>
Os processos mapeados estão sendo utilizados na rotina diária? Se sim, quais os benefícios que você percebeu?	<i>“Não, eu não”.</i>
Caso a resposta tenha sido não. Por que não foram utilizados?	<i>“Porque eu já sei”.</i>
De 0 a 10, como você avalia seu empenho na implantação dos processos mapeados? Por que?	<i>“10, né, eu dei, eu fui explicando tudo direitinho para que saísse o mapeamento certinho para que quando acontecesse de precisar, saber bem direitinho”.</i>
Você acha que ter suas atividades mapeadas ajudaram a visualizar melhor as atividades que você realiza?	<i>“Sim, até para explicar para outra pessoa”.</i>
Você considera que por meio dos processos mapeados, caso você entre de férias, a auxiliar administrativo saberá executar suas atividades?	<i>“Sim”.</i>

Fonte: Autoria própria (2024)

Quadro 15 – Resumo das respostas coletadas em entrevista com o auxiliar do setor da Secretaria

Questionamentos	Respostas Resumidas
Você sentiu-se motivado pela direção a aplicar esses processos mapeados? Por quê?	<i>“Sim, pois eles pediram para te ajudar”.</i>
Você acha que este trabalho realizado trouxe contribuições para empresa? Se sim, quais?	<i>“Sim, com relação a gastos com funcionário e o trabalho continuar”.</i>
Como você acha que foi a percepção da direção sobre a contribuição da pesquisa para empresa? Positiva ou negativa? Por quê?	<i>“Positiva, pois além de não gastar com funcionário, o trabalho ia continuar e a empresa não iria parar”.</i>
Os processos mapeados estão sendo utilizados na rotina diária? Se sim, quais os benefícios que você percebeu?	<i>“Não”.</i>
Caso a resposta tenha sido não. Por que não foram utilizados?	<i>“Por causa da demanda das minhas atividades”.</i>
De 0 a 10, como você avalia seu empenho na implantação dos processos mapeados? Por quê?	<i>“6, assim, pode ter algum defeito ainda, porque o sistema pode dar errado”.</i>
Você acha que ter suas atividades mapeadas ajudaram a visualizar melhor as atividades que você realiza?	<i>“Eu já tenho decorado, mas se for alguém que acabar de chegar, vai ajudar sim”.</i>
Você considera que por meio dos processos mapeados, caso a gerente entre de férias, ficará mais fácil de conseguir executar essas atividades?	<i>“Sim, eu iria executar, mas é aquela questão, eu teria medo de não ficar 100%”.</i>
Se a resposta for sim, qual(is) atividade(s) você considera que o mapeamento de processos trouxe mais clareza para a execução?	<i>“Uma das mais difíceis que é o cadastro de professor no sistema”.</i>

Fonte: Autoria própria (2024)

Para haver uma melhor gestão de desempenho, afirma Malheiros (2014), é crucial que a equipe desde a gerência sênior até a gerência operacional tenham consciência de que aquilo que cada um faz pode contribuir ou prejudicar os resultados gerais da instituição com um todo, pois por mais que se dividam em departamentos, todo o sistema está intimamente interligado. Por mais que todos tenham demonstrado compreender a importância e contribuições que esta pesquisa pôde oferecer a realidade da organização, ainda assim não houve aplicação do mapeamento dos processos na rotina diária.

No Quadro 13, nota-se que a direção assume que não se empenhou para motivar o departamento na execução dos mapeamentos durante as duas semanas de análise, mas apresenta interesse em aplicar ainda este ano e colher os resultados. Todavia, essa atitude acaba impactando na realidade das outras posições hierárquicas, pois quando os colaboradores observam que a postura da alta hierarquia do negócio expõe empenho mínimo, isso também

reflete em como esses mapeamentos serão vistos no dia a dia do nível operacional (Valle, 2013).

No Quadro 14, repara-se que o gestor diz que não aplicou os mapeamentos de suas atividades, porque já sabe tudo. No entanto, ele entende que através dessas atividades estruturadas por meio da técnica do BPMN, fica mais fácil até para ensinar a outra pessoa, assim como ajuda quando ele entrar de férias. Afirma Valle (2013), que essa maturidade em enxergar os benefícios do mapeamento de processos é essencial, pois ajuda na participação dos processos de mudança de maneira mais eficiente.

Ao verificar o Quadro 15, o auxiliar comenta que não aplicou os mapeamentos das suas atividades, porque já sabia ‘decorado’; e não tentou executar nenhuma das atividades que se concentram unicamente no gestor. A justificativa em não ter realizado nenhuma tarefa do gerente foi porque estava cheio de demandas para atender no momento. Todavia, o auxiliar revela que esses mapeamentos podem ajudá-lo a desenvolver essas operações quando o gerente estiver de férias; deixando claro que uma das atividades em que haveria maior contribuição seria ‘Cadastro do professor’.

Percebe-se que por mais que não tenha sido aplicado o mapeamento dos processos no presente momento, a consciência da organização mudou, trazendo mais maturidade empresarial.

4.5 Análise comparativa do nível de maturidade em gestão de processos de negócio após o mapeamento

A maturidade em gestão de processos de negócio corresponde ao crescimento evolutivo da empresa que, segundo Baldam (2014), pode ser elencada em até seis níveis que vão desde o estado inicial – mais rudimentar – até o último nível que é quando uma organização consegue atingir seus objetivos estratégicos e suas operações refletem os melhores resultados.

Com base nisso, empenhou-se em entender qual era o nível de maturidade empresarial (Retomar Quadro 2) da instituição de ensino técnico antes e depois da aplicação do mapeamento de processos. No primeiro contato com a equipe da empresa através da entrevista preliminar, foram colhidas algumas informações pertinentes para avaliar-se o grau de maturidade antes do mapeamento de processos (Quadro 16).

Quadro 16 – Informações obtidas das entrevistas preliminares com a direção e a equipe de colaboradores

Equipe	Informações coletadas
Direção	Enxerga a equipe enrijecida para promover mudanças. Percebe que existem melhorias a serem feitas a curto e longo prazo com o intuito de tornar a empresa Alfa a primeira opção de escolha para estudantes que desejam cursar o ensino técnico. Ao olhar um exemplo de mapeamento de processos achou necessário ter as tarefas dos colaboradores mapeadas para auxiliar na rotina diária.
Colaboradores	Quando cada colaborador chegou na empresa houve um treinamento de imersão específico com o intuito de capacitá-los para o devido cargo. Porém, esse foi o único momento de demonstração das suas devidas funções. Cada um é avaliado pelo seu esforço individual. Quando os colaboradores esquecem de fazer alguma atividade buscam procurar alguma de suas anotações que lembre como fazer. Não existe nenhum procedimento padrão mapeado na empresa. Ao olhar um exemplo de mapeamento de processos, cada setor, unanimemente, achou necessário ter suas tarefas mapeadas, assim como as tarefas dos demais setores da organização.

Fonte: Autoria própria (2024)

Por meio das informações do Quadro 16, percebe-se que a empresa Alfa se enquadra no nível empresarial 1 (Inicial). Algumas características que tornam ainda mais consistente essa conclusão é o fato de os processos não estarem documentados, a dificuldade que a equipe da empresa tem de adaptar-se a mudanças e os esforços serem muito individualizados.

Contudo, mesmo que a presente pesquisa tenha afunilado os estudos limitando-se apenas ao setor da Secretaria, Malheiros (2014) declara que qualquer mudança realizada em uma empresa mesmo que seja em apenas uma de suas áreas, afeta diretamente toda a organização, podendo resultar em benefícios ou malefícios, mas que serão sentidos por todos, já que tudo está intimamente ligado.

O mapeamento de processos, por sua vez, é um meio para a melhoria contínua e questões de inovação nas empresas, e também contribui para tornar as operações mais flexíveis, ágeis e produtivas; o que resulta em maior produtividade, excelência na execução e, consequentemente, torna a organização competitiva e de destaque no mundo dos negócios (Ramos, 2018).

Desta forma, após o mapeamento de processos e com base na entrevista final realizada com a direção (Retomar o Quadro 13), o gerente da Secretaria (Retomar o Quadro 14) e o auxiliar da Secretaria (Retomar o Quadro 15), foi possível avaliar o grau de maturidade atualmente. Algumas informações pertinentes foram listadas abaixo:

- Os processos do departamento pedagógico estão todos definidos e mapeados.
- Foi utilizado técnica de mapeamento de fácil compreensão.
- Esse setor possui o gerente e o auxiliar administrativo.

- A direção não enxerga mais o setor da Secretaria como totalmente inflexível e resistente a mudanças.
- Consciência empresarial sobre a importância do mapeamento dos processos para a empresa.

Diante desse cenário, percebe-se que a empresa Alfa conseguiu evoluir em muitos aspectos relacionados a fase inicial. Logo, após o mapeamento de processos, sua maturidade em gestão de negócios subiu para o nível 2 (Gerenciado). Algumas características que tornam ainda mais consistente essa conclusão é o fato de os processos da área pedagógica estarem altamente definidos, documentados e formalizados; esse setor possui um gerente que interage com os demais gestores da empresa; e as metodologias utilizadas são comuns e de fácil entendimento.

É notório o quão as mudanças, mesmo que não sejam de grande escala, promovem uma evolução no nível de maturidade empresarial, resultando em uma equipe mais bem estruturada, processos mais uniformizados e excelência em seu desempenho. Todavia, nenhuma organização deve estagnar em sua realidade atual, devendo buscar aplicar constantes mudanças com o intuito de continuar promovendo melhorias no que já está sendo feito.

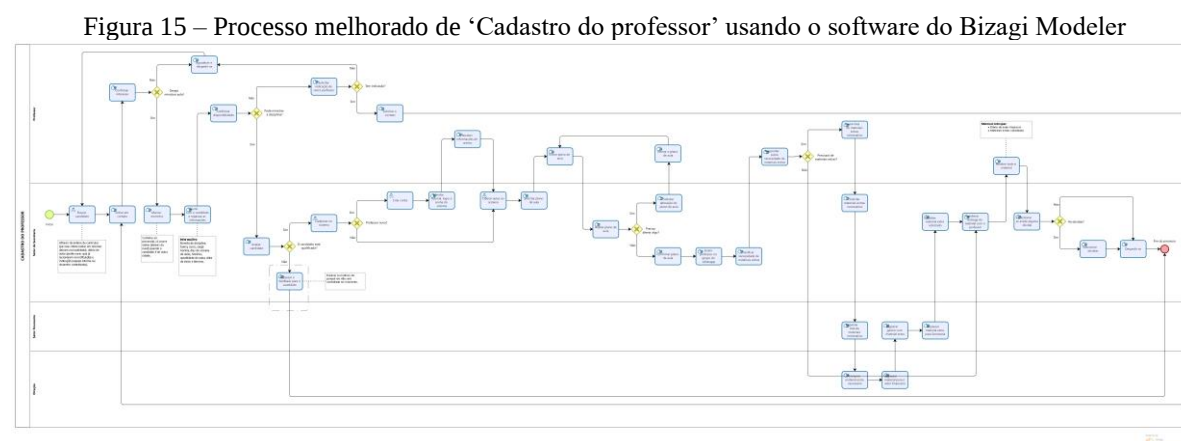
4.6 Propostas de melhorias para os processos mapeados

Segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011), um dos grandes benefícios de realizar o mapeamento de processos é porque aumenta a facilidade de identificar melhorias, auxilia nos processos de mudanças, cria novos procedimentos e estabelece princípios para novas realidades melhoradas.

Logo, foi investigado sobre possíveis mudanças que pudessem ocorrer nos processos que foram mapeados e que viessem a melhorar a rotina de trabalho do departamento da Secretaria. Em seguida, foi feito um estudo minucioso para entender cada uma das atividades que eram realizadas e o que poderia ser alterado para diminuir o tempo de operação e otimizar a execução das mesmas.

Após esse momento de análise, conversou-se sobre essas possíveis alterações com a equipe do departamento e investigou-se a viabilidade dessas mudanças nos processos mapeados. Com base nisso, as propostas de melhorias viáveis e aplicáveis enquadraram-se nos processos de: **Acompanhamento do professor** (Figura 13), **Atendimento ao aluno** (Figura 14), **Cadastro do Professor** (Figura 15) e **Elaboração de documentos de rotina** (Figura 16).

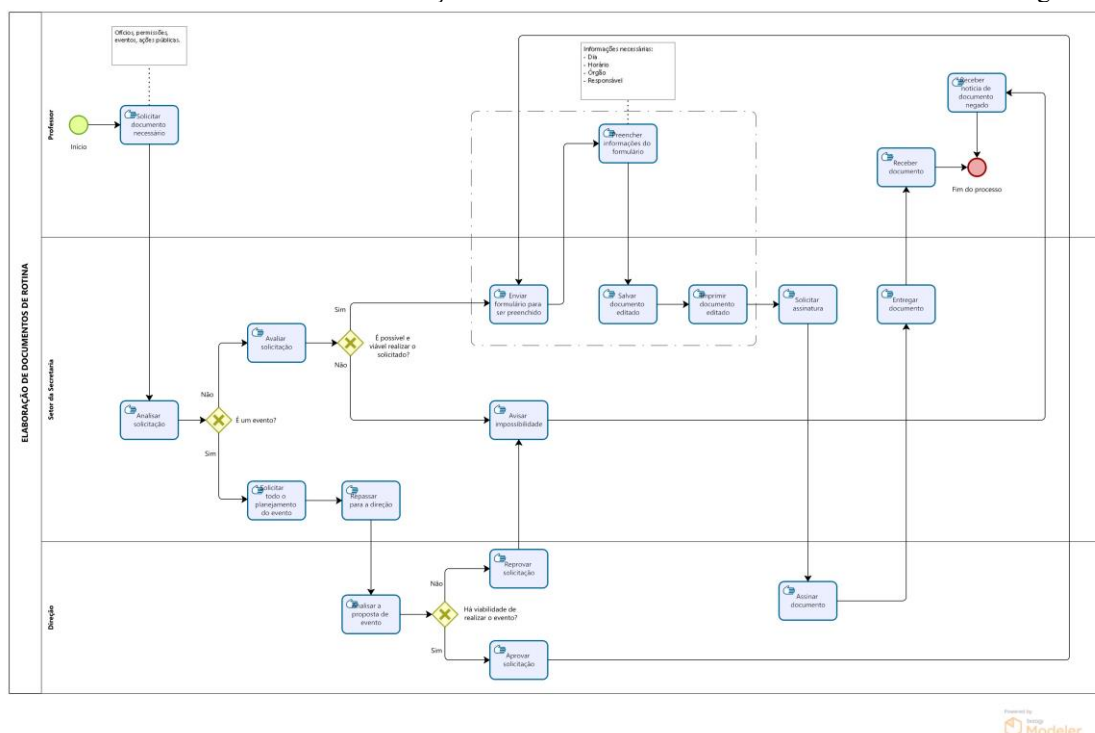
tempo considerável para analisar se a solicitação do aluno trata realmente de assuntos pedagógicos ou não. Com um robô programado de atendimento, ao surgir a solicitação de algum aluno, o *chatbot* mandará o conjunto de opções que o discente poderá ter de dúvidas e caso sejam itens que correspondem ao departamento da Secretaria, ele será direcionado para o atendimento com a equipe pedagógica; caso se trate de outros assuntos, ele mandará o contato do setor correto e o processo será finalizado nem necessitar de esforço e tempo do gerente e auxiliar da Secretaria.



Fonte: Autoria própria (2024)

A Figura 15 apresenta a sugestão de melhoria no processo de Cadastro do professor, que corresponde a um pequeno acréscimo de operação após avaliar o candidato. Atualmente, quando o potencial docente é avaliado como não qualificado já se encerra o processo, nunca mais entrando em contato com o mesmo. Porém, na posição de uma instituição de ensino técnico que trabalha com seriedade, é relevante que seja repassado um *feedback* para que aquele candidato entenda que o porquê não está apto as diretrizes da empresa e por isso não foi escolhido. Essa atitude demonstra responsabilidade e ética com aqueles que desejam lecionar na instituição.

Figura 16 – Processo melhorado da ‘Elaboração de documentos de rotina’ usando o software do Bizagi Modeler



Fonte: Autoria própria (2024)

A Figura 16 apresenta a sugestão de melhoria no processo de Elaboração de documentos de rotina, que corresponde a automatizar o processo de preenchimento de informações base para documentos de ofícios, ações públicas e permissões; gerando, automaticamente este documento, deixando-o pronto para impressão. Para realizar desta forma, seria instalado a extensão AUTOCRAT no google docs e será criado um formulário online padrão com as informações necessárias para serem preenchidas. Quando um professor solicitar e houver viabilidade de realização, o formulário é enviado para o docente preencher com as informações necessárias, será gerado uma planilha a partir desses dados; e o AUTOCRAT, por sua vez, entra em ação capturando as informações da planilha e as inserindo no modelo base de ofício, ações públicas e permissões. Assim, os funcionários da Secretaria vão concentrar seus esforços apenas na impressão do documento.

Outra sugestão de melhoria interessante que abrange todo o setor, é colocar todas as informações do departamento salvos em nuvem, pois além de auxiliar na transparência dos dados e facilitar a consulta das informações em qualquer lugar, não correrá o risco de perder tudo caso algum computador seja danificado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tinha por objetivo mapear os processos realizados em um dos setores de uma escola técnica do estado do Rio Grande do Norte com o intuito de padronizar as operações executadas, promover o treinamento da equipe e observar os impactos gerados na maturidade empresarial.

No momento das entrevistas preliminares, a direção da instituição identificou o setor da Secretaria como o mais importante e, justamente nesse departamento, existia um funcionário que era ‘insubstituível’. Logo, unindo-se ao fator tempo, o mapeamento de processos foi realizado apenas no setor da Secretaria, compreendendo as operações que são realizadas pelo gestor e auxiliar da área.

Para mapear cada um dos processos do departamento que trata dos assuntos pedagógicos, optou-se pela técnica do BPMN, pois é considerada, na atualidade, como a técnica mais avançada, sofisticada e aceita pelo mundo empresarial. O BPMN possui uma notação padronizada que oferta inúmeros recursos para modelar os mais diversos tipos de processos. Foram mapeados todos os oito processos da área da Secretaria.

Foi elaborado um novo diagrama de substituição do quadro de colaboradores com foco na substituição em caso de férias, sugerindo o auxiliar administrativo para assumir a demanda do gestor do departamento de assuntos pedagógicos. Essa escolha foi considerada a melhor opção, pois os dois funcionários desse setor nunca entram de férias juntos e o auxiliar já usa e conhece o sistema da instituição com mais detalhes, o que facilita o manuseio das operações do gestor que se conectam o sistema.

Houve o treinamento da equipe do setor da Secretaria sobre os processos mapeados, com foco, principalmente, em capacitar o auxiliar para exercer as atividades do gestor baseando-se no material fornecido. Todavia, após duas semanas de testes, o gestor afirmou que não usou nenhum dos processos mapeados sobre as atividades da área, pois já conhecia todas as etapas; e os mesmos motivos foram mencionados pelo auxiliar que também não usou os materiais sobre suas atividades. Ele também afirmou que não conseguiu testar o mapeamento das atividades do gestor pela alta demanda de tarefas que possuía durante essas duas semanas.

Ao analisar a maturidade empresarial da empresa antes e após o mapeamento de processos, percebe-se que ela saiu do nível 1 (inicial), considerado o mais básico, para o nível 2 (Gerenciado). Isso mostra que mesmo que não tenham sido feitas mudanças em toda a empresa, ao melhorar o contexto do departamento da Secretaria, isso promoveu mudanças no contexto geral da organização.

Buscou-se também investigar e propor melhorias que eram possíveis de ser aplicadas futuramente na realidade de alguns processos mapeados. No processo de ‘Acompanhamento do professor’ foi indicado que implementasse um formulário online de avaliação do professor ao final de cada disciplina. No ‘Atendimento ao aluno’ sugeriu-se a utilização do chatbot para automatizar as operações iniciais. Já no ‘Cadastro do professor’ incentivou-se a acrescentar um *feedback* após a avaliação do candidato, caso não seja escolhido. No processo de ‘Elaboração de documentos de rotina’ foi indicado instalar a extensão AUTOCRAT no google docs para coletar informações padronizadas de documentos. Ainda neste momento, também se sugeriu que todas as informações fossem documentadas e organizadas em nuvem, pois até o momento só se concentram nos computadores do setor.

Contudo, nota-se que este trabalho contribui para a literatura porque consegue aplicar a teoria sobre mapeamento de processos em um contexto real de uma empresa. Permitindo, desta forma, que os leitores alicercem seus conhecimentos não só quanto pesquisadores, mas também quanto profissionais. As empresas podem também serem beneficiadas na leitura desta pesquisa, pois retrata problemáticas e suas possíveis soluções, gerando *insights* valiosos para a gestão.

Buscou-se perseguir os procedimentos metodológicos traçados para realização deste trabalho, mas torna-se importante elencar a presença de algumas limitações. Dentre elas estão: a realização do mapeamento de processos em um único setor; não houve um tempo hábil para maior análise dos resultados; e também as propostas de melhorias não foram aplicadas.

Todavia, esses obstáculos surgem como oportunidades para construir e embasar ideias para pesquisas futuras. Podendo-se estudar o progresso do nível de maturidade empresarial ao aplicar o mapeamento de processos em todas as áreas da empresa; realizar uma análise de gestão de desempenho não só qualitativa, mas também quantitativa, estabelecendo indicadores; acompanhar por mais tempo a implantação dos processos mapeados; ou até mesmo analisar as mudanças ocorridas ao aplicar os processos melhorados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ALMEIDA, Roseane et al. Diagnóstico ambiental de uma instituição de ensino técnico, integrado e superior. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 6, n. 3, p. 223-243, 2017.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- ASSIS, Raiane Damasco de; ANRADE, Kildo de Albuquerque; SILVA, Moisés Marciano Prestes da. Mapeamento de processos como fator de melhoria da qualidade em organizações: estudo de caso em uma organização pública do estado de Roraima. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2015, Resende. **Anais [...]** Resende: AEDB, 2015.
- BALDAM, Roquemar de Lima. **Gerenciamento de processos de negócios - BPM: uma referência para implantação prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BES, Pablo et. al. **Gestão de organizações educacionais**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 10 out. 2024.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Básica 2023: notas estatísticas**. Brasília, DF: Inep, 2024.
- BRASIL. Ministério da Educação. Leis da Educação profissional e tecnológica. **GovBR**, 2014. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres/apresentacao/30000-uncategorised/67731-leis-legislacao-e-atos-normativos-setec>>. Acesso em 10 out. 2024.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. Reforma do Estado e Administração Pública gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 1, p. 7-29, jan./abr. 1996.
- BUENO, Renato Varella; MACULAN, Benildes Coura M. S.; AGANETTE, Elisângela Cristina. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática de literatura. **Múltiplos olhares em ciência da informação**, vol. 9, nº. 2, 2019.
- CARDOSO, Francisco Eduardo Gomes; VIANA, Luzmarina Kasten. Estudo de caso: o mapeamento de processos no setor de faturamento de um hospital. In: SEMANA ACADÊMICA DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO, Vol. 03, 2017, Viçosa. **Anais [...]** Viçosa: UFV, 2017, pg. 049–051.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações**. 2. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2023.

CLEGG, Stewart. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática. – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2011.

CONTADOR, José Celso. **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. 3a ed. São Paulo: Blucher – 2010.

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina** - GUAL, vol. 11, núm. 1, 2018.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB: caso centro de documentação da UnB** - CEDOC. 2012. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília, 2012.

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino médio e ensino técnico na América Latina: Brasil, Argentina e Chile. Texto apresentado no **Seminário Nacional sobre Educação Profissional**, promovido pela Flacso, sede Brasil, em Brasília, de 24 a 26 de julho de 2000.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FLATLEY, Marie. **Comunicação empresarial**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

GOMES, Diogo Rodrigues. **Mapeamento de processos como ferramenta de avaliação de processo produtivo**: estudo de caso em uma empresa do pólo de cerâmica de Campos-RJ. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Campos dos Goytacazes, 2009.

GONÇALVES, Andréia Cesar et. al. O Papel do Mapeamento de Processos - um estudo sobre a realização de exames periódicos da saúde em um órgão público. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.3, p. 21272-21296, mar 2021.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HITT, Michael A. **Administração estratégica**: competitividade e globalização: conceitos. São Paulo, SP : Cengage, 2018.

MALHEIROS, Bruno Taranto. **Avaliação e gestão de desempenho**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MARETH, Taciana. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos**: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da Universidade de Cruz Alta. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MEINERS, MICHELINE MARIE MILWARD DE AZEVEDO et al. Mapeamento de processos em uma farmácia hospitalar: ferramenta para gestão e melhoria da qualidade. **Revista Brasileira de Farmácia Hospitalar e Serviços de Saúde**, v. 6, n. 3, 2015.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SALGADO, Eduardo Gomes. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. **XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção** – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. - 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PAIM, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALUMBO, Rocco; MANNA, Rosalba. Making educational organizations able to change: a literature review. **International Journal of Educational Management**. Vol. 33 No. 4, 2019. pp. 734-752.

PAULA, Marciléia Aparecida de; VALLS, Valéria Martin. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 12, n. 3, p. 136-156, 2014.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão de Processos - BPM**. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. 2011 - São Paulo - M.Books do Brasil Editora Ltda.

PRADELLA, Simone. **Gestão de processos: da teoria à prática**. São Paulo: Atlas, 2016.

RAMOS, Patrícia Tatiana Ferreira. **Tomada de decisão no processo de compras compartilhadas: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

ROCHA, Henrique Martins. **Mapeamento e controle de processos**. Porto Alegre : SAGAH, 2017.

ROSA, José Antônio. **Modelos de negócios: organização e gestão**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SALGADO, C. C. R. et. al. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma Avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos Em uma unidade da universidade federal da paraíba. **HOLOS**, vol. 1, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, Jéssica Sousa. **O Mapeamento de Processos no Setor Público** – Estudo de Caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA. 2014. Monografia (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 10. ed. – Barueri [SP] : Atlas, 2023.

SMART, P.A.; MADDERN, R.S.; MAULL, R.S. Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. **British Journal of Management**, v. 20, p. 491-507, 2009.

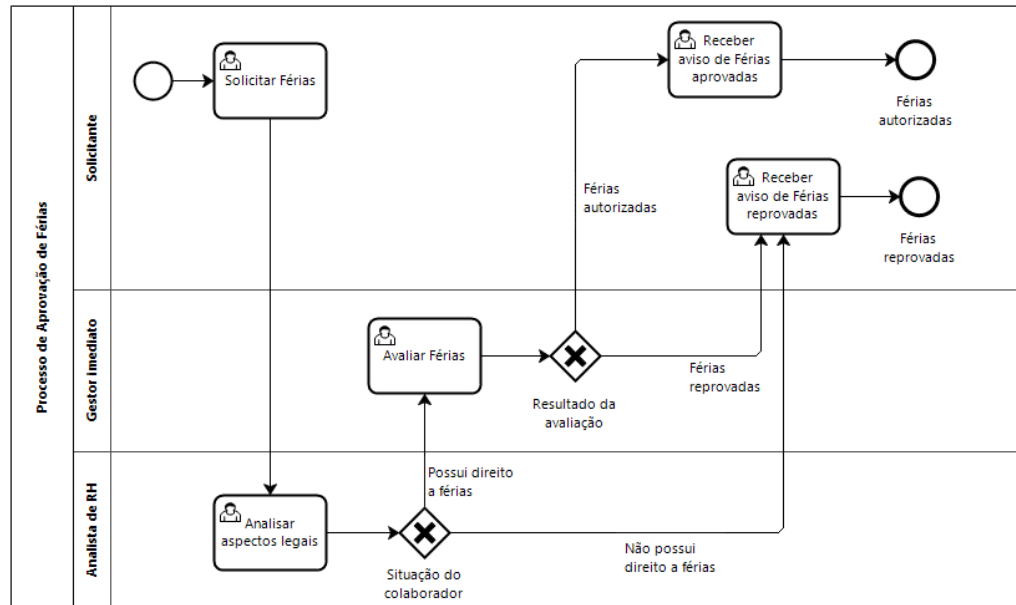
VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. 1. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PRELIMINAR

ENTREVISTA PRELIMINAR - DIREÇÃO

1. A quanto tempo você está na função de direção?
2. Como você vê a empresa daqui a 5 anos?
3. Na sua opinião, a empresa está desempenhando todas as suas atividades de maneira eficiente? Por que?
4. Você acha que existem melhorias a serem feitas? Se sim, o que precisa ser melhorado?
5. Você acha que a instituição tem facilidade de aplicar mudanças na sua rotina de trabalho ou não? Por que?
6. Como é feita a contratação de um novo funcionário?
7. Vocês contratam funcionários com ou sem experiência? Explique o porquê.
8. Há treinamento para realização das atividades de rotina do novo funcionário? Caso a resposta seja sim, o que é feito? Caso a resposta seja não, como o novo funcionário aprende suas atividades?
9. Quando um funcionário está de férias, isso compromete a execução das atividades? Se sim, em quais setores/atividades isso é mais problemático? Por que?
10. Caso um funcionário fique de férias, como é feita a realocação dos funcionários em suas tarefas?
11. Quais são todas as atividades que você costuma exercer diariamente no seu setor? Liste-as.
12. Às vezes você esquece como se faz alguma atividade e precisa relembrar como fazer? Se a resposta for sim, descreva como você relembra o que esqueceu.
13. Caso você fique de férias, existe alguém dentro da empresa completamente capacitado para exercer todas as suas funções sem nenhuma dificuldade?
14. Esse é um exemplo de mapeamento de processos:



Você acha que o mapeamento de processos pode auxiliar na melhoria contínua das atividades?

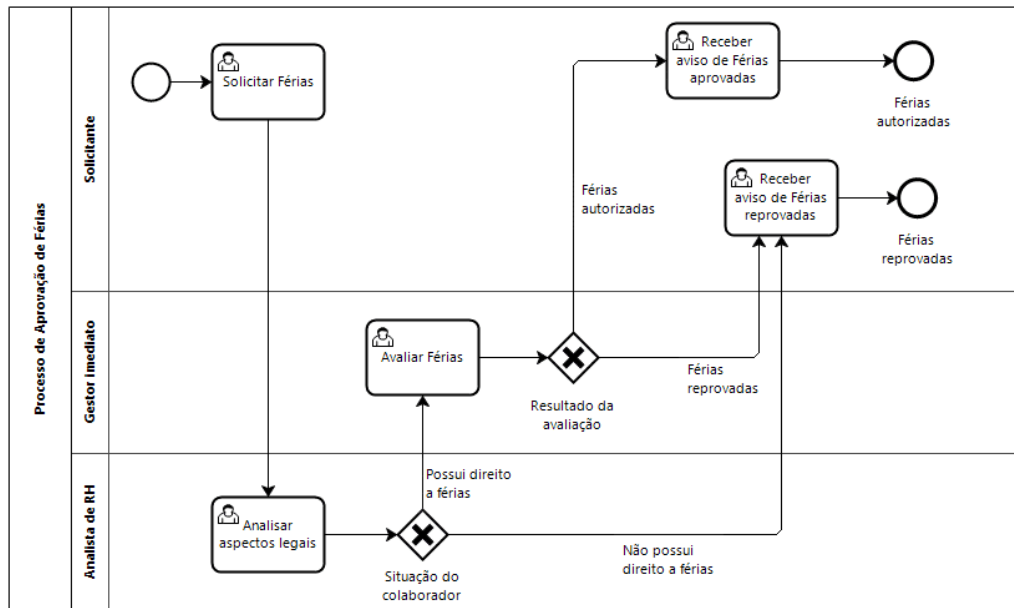
15. Você acredita que a sua empresa precisa de mapeamento de processos? Por que?

16. Você acredita que quais setores precisam de mapeamento de processos? Por que?

ENTREVISTA PRELIMINAR - NÍVEL OPERACIONAL

1. Qual setor você faz parte?
2. Você é gestor ou auxiliar?
3. A quanto tempo você está na empresa?
4. Qual a sua formação?
5. Você já tinha experiência na função atual antes de trabalhar nesta empresa?
6. Quando você chegou na empresa, como você aprendeu a exercer suas atividades diárias?
7. Você sentiu dificuldade de se adaptar às atividades no início? Por que?
8. Quais são todas as atividades que você costuma exercer diariamente no seu setor? Liste-as.
9. Às vezes você esquece como se faz alguma atividade e precisa relembrar como fazer? Se a resposta for sim, descreva como você relembra o que esqueceu.
10. Caso você fique de férias, existe alguém dentro da empresa completamente capacitado para exercer todas as suas funções sem nenhuma dificuldade?

11. Esse é um exemplo de mapeamento de processos:



Você acha que o mapeamento de processos pode te auxiliar no seu dia a dia?

12. Você acha que o mapeamento de processos pode auxiliar quem te substituir quando você entrar de férias? Por que?
13. Você acredita que o seu setor precisa de mapeamento de processos? Por que?
14. Você acredita que outros setores precisam de mapeamento de processos? Se sim, quais? Por que?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA FINAL

ENTREVISTA FINAL - DIREÇÃO

1. Você enxerga a Secretaria como um setor acessível às mudanças? Por que?
2. Você acha que este trabalho realizado trouxe contribuições para empresa? Se sim, quais?
3. Como você acha que foi a percepção do setor da Secretaria sobre a contribuição da pesquisa para empresa? Positiva ou negativa? Por que?
4. Foi realizado algum incentivo da direção para implantação dos processos mapeados?
5. Você considera que os processos mapeados podem auxiliar na execução de atividades caso algum dos funcionários do setor da Secretaria entrem de férias a partir de agora?
6. De 0 a 10, como você avalia seu empenho na implantação dos processos mapeados? Por que?

ENTREVISTA FINAL - GERENTE

1. Você acha que este trabalho realizado trouxe contribuições para empresa? Se sim, quais?
2. Como você acha que foi a percepção da direção sobre a contribuição da pesquisa para empresa? Positiva ou negativa? Por que?
3. Você sentiu-se motivado pela direção a aplicar esses processos mapeados? Por que?
4. Você acha que ter suas atividades mapeadas ajudaram a visualizar melhor as atividades que você realiza?
5. Você considera que por meio dos processos mapeados, caso você entre de férias, a auxiliar administrativo saberá executar suas atividades?
6. Os processos mapeados estão sendo utilizados na rotina diária? Se sim, quais os benefícios que você percebeu?
7. Caso a resposta tenha sido não. Por que não foram utilizados?
8. De 0 a 10, como você avalia seu empenho na implantação dos processos mapeados? Por que?

ENTREVISTA FINAL - AUXILIAR

1. Você acha que este trabalho realizado trouxe contribuições para empresa? Se sim, quais?
2. Como você acha que foi a percepção da direção sobre a contribuição da pesquisa para empresa? Positiva ou negativa? Por que?
3. Você sentiu-se motivado pela direção a aplicar esses processos mapeados? Por que?
4. Você acha que ter suas atividades mapeadas ajudaram a visualizar melhor as atividades que você realiza?
5. Você considera que por meio dos processos mapeados, caso a gerente entre de férias, ficará mais fácil de conseguir executar essas atividades?
6. Se a resposta for sim, qual(is) atividade(s) você considera que o mapeamento de processos trouxe mais clareza para a execução?
7. Os processos mapeados estão sendo utilizados na rotina diária? Se sim, quais os benefícios que você percebeu?
8. Caso a resposta tenha sido não. Por que não foram utilizados?
9. De 0 a 10, como você avalia seu empenho na implantação dos processos mapeados? Por que?