

MAPEAMENTO DE PROCESSOS - CONCEITOS GERAIS E ESTUDO PRÁTICO

VIEIRA, Marina Da Costa Garcia^{1*}
PACHECO, Otávio Garcia¹
SCHNEIDER, Thiago Rodrigues¹
PRESTES, Caroline Soares²
DE OLIVEIRA, Luciane Rosa²
PERBONI, Viviane²

RESUMO: O mapeamento de processos é uma ferramenta de auxílio para empresas que buscam aprimorar suas atividades. Dentre seus benefícios, pode-se citar acesso às informações do processo, redução de custos e a identificação de melhorias. O presente artigo configura-se como uma pesquisa qualitativa, que procura descrever um fenômeno, como fonte de dados foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e uma entrevista com um profissional da Associação Brasileira de Criadores de Ovinos, onde também foi realizada a atividade prática. Tendo como objetivos apresentar conceitos sobre o tema, assim como seus benefícios e demonstrar sua aplicação, tendo como base o processo de associar-se na organização escolhida, sendo elaborado um fluxograma como resultado, que segue conceitos apresentados no estudo.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos; Fluxograma; Processo.

ABSTRACT: Process mapping is an aid tool for companies looking to improve their activities. Among its benefits, we can mention access to process information, cost reduction and the identification of improvements. This article is a qualitative research, which seeks to describe a phenomenon. As a data source, bibliographical research and an interview with a professional from the Brazilian Sheep Breeders Association were used, where the practical activity was also carried out. The objectives are to present concepts on the topic, as well as its benefits and demonstrate its application, based on the process of joining the chosen organization, with a flowchart being drawn up as a result, which follows concepts presented in the study.

Keywords: Process Mapping; Flowchart; Process.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS ou INTRODUÇÃO

Mapear processos é uma prática essencial para a empresa que busca o desenvolvimento. Sendo possível, com ele, otimizar operações, identificar falhas, pontos de melhoria, melhorar a qualidade de seu produto ou serviço, entender seus processos e como inovar.

No contexto atual, o mapeamento de processos surge como um auxiliar indispensável para empresas que buscam a melhoria contínua, pois seus benefícios são indiscutíveis e melhoram a qualidade da organização, assim como o entendimento do processo de forma detalhada, algumas das metodologias de mapeamento são, BPMN, Six Sigma, Lean, entre

¹ Discentes do Curso Ciências Contábeis, Nível 1 2024/1- Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

² Docentes do Curso Ciências Contábeis, Nível 1 2024/1 - Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

*E-mail para contato: otaviogarciapacheco@gmail.com

outras. Além disso, é importante para manter o controle sobre fluxo de informações, documentos e materiais envolvidos no processo, esclarecendo aos usuários todas as tarefas e decisões a serem tomadas durante a execução. O tema deste artigo também está muito ligado a tecnologia, onde empresas buscam automatizar seus processos, armazenar dados e compartilhar informações.

O presente estudo tem como objetivo geral, falar sobre o mapeamento de processos e aplicá-lo em uma situação real, tendo como base o processo da ARCO (Associação Brasileira de Criadores de Ovinos). Mais especificamente, este artigo busca demonstrar os resultados de mapeamento de processos da ARCO.

Neste estudo, também será discutido os conceitos básicos do mapeamento de processo, sua importância, benefícios, assim como algumas metodologias que utilizam esse conceito e algumas boas práticas para realizar o mapeamento. Além disso, será feita uma análise dos resultados da pesquisa realizada na Associação.

A prática deste tema é relevante, pois se trata de um elemento importante para o gerenciamento e para uma boa comunicação dentro de uma organização, sendo possível reduzir o número de falhas e até mesmo de custos do produto ou serviço (DOS SANTOS, 2015). Também é de suma importância ressaltar que outros benefícios são alcançados, como identificar pontos desnecessários no processo, e que não trazem valor algum para aquela tarefa (DE PAULA ; VALLS, 2014).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender o mapeamento de processos é necessário entender primeiramente o que é um processo. Toda empresa tem um processo, seja ele um produto ou um serviço, que ao final chega até um cliente, seja interno ou externo. Processo é todo conjunto de atividades que contém um *input*, e após adicionar valor a ele, fornece um *output* para o cliente final, utilizando recursos da empresa (GONÇALVES, 2000). Utilizando essa definição de processos como base, as próximas seções deste artigo, falarão sobre mapeamento de processos, sua definição, importância, algumas metodologias e desafios para sua aplicação .

2.1 Mapeamento de Processos

Na incessante busca pelos melhores resultados finais, é necessário que as organizações busquem ferramentas que os otimizem. Entre essas ferramentas, surge o mapeamento de processos, que vem sendo utilizado nas organizações em todo o mundo.

Inicialmente foi desenvolvido pela *General Eletrics* como parte de uma estratégia para melhoria dos resultados finais. O mapeamento de processo é uma forma de representação de um processo de uma organização, utilizando diagramas de fluxo de trabalho com textos de apoio para descrever passo a passo o processo em questão (HUNT, 1996).

No ambiente de grande competitividade atual, o mapeamento de processos tem um papel crucial para as organizações, pois as desafia a analisar os processos já existentes buscando pontos de melhoria, identificando falhas e criando brechas para a idealização de um novo processo melhorado, com a implementação de novas tecnologias. (SILVA, 2014).

De acordo com GOMES e André FMM et al (2015), um dos benefícios da aplicação do mapeamento, é alcançar a transparência nas atividades. Tornando possível que todos tenham acesso às informações do processo e os recursos utilizados no mesmo. Sobre as vantagens, os autores ainda falam:

- Maior conhecimento sobre os tempos e prazo de cada envolvido no serviço do equipamento;
- Identificação do local responsável pelo atraso/ não solução do equipamento;
- Redução de custos;
- Ampliação da comunicação entre todos os envolvidos;
- Satisfação do cliente;
- Transparência do serviço (GOMES, André FMM, 2015, p. 42-43).

Desde o seu surgimento, o mapeamento de processos visa o desenvolvimento organizacional. Barbrown e Hartline (2015) afirmam que é uma prática organizacional comum nos dias de hoje, que garante uma comunicação efetiva e melhora o fluxo de trabalho. No próximo tópico serão abordadas algumas metodologias para realizar o mapeamento.

2.1.1 Metodologias para Mapeamento de Processos

Mapeamento de processos é uma técnica utilizada para visualizar e entender os processos que ocorrem dentro das organizações. Seu objetivo é fornecer uma visão clara e

detalhada de como os processos de negócios são executados. Existem diversas metodologias de mapeamento de processos, alguns exemplos como BPMN, SIPOC, AS-IS, DMAIC, VSM.

BPM é estudado através de seu ciclo de vida, que determina uma forma estruturada para se analisar como um processo deve ser gerenciado e como e em que momento a tecnologia pode ajudar nessa tarefa (Dumas et al. 2012).

Sipoc é utilizado para organizar as atividades produtivas de uma empresa em um diagrama contendo, entradas, processos, saídas, consumidores e fornecedores. Teles, Campanholi, Granjeira e Yamamura (2021)

O Modelo Organizacional As-Is visa representar as empresas nas suas várias dimensões, como suporte a várias tarefas organizacionais, como reengenharia de processos de negócios, a implementação de sistemas de gestão de qualidade e a captura de requisitos para o desenvolvimento de sistemas de informação. Castela e Tribolet (2004)

Conforme Cleto e Quinteiro (2011), DMAIC é importante para a adoção de uma abordagem científica estruturada na condução do projeto.

Ao aplicar a ferramenta VSM é apresentado o mapeamento do fluxo de valor de um processo construtivo, com a missão de efetuar um diagnóstico do seu processo, e na sequência realizar uma ideia com a determinação de excluir ou minimizar desperdícios, melhorar processos, otimizar o planejamento e a comunicabilidade com a intenção final de aumentar a produtividade do processo. Abreu e Fonseca (2018)

2.1.2 Boas Práticas para Mapear Processos

Em meio a tantas metodologias, o fluxograma é o centro do mapeamento de processos e está presente em muitas dessas metodologias. No fluxograma, são observados diferentes formas, que representam diferentes elementos e fornecem informações para quem os está consultando. Alguns desses elementos são:

Figura 1: Simbologia de Fluxogramas



Fonte: Autores (2024), com base em LINS (1993).

De acordo com Barbrow e Hartline (2015), as boas práticas para o mapeamento de processos são:

- O texto de determinada ação deve ser de no máximo 5 palavras, tornando mais fácil a compreensão e eventual manutenção.
- Na frase com no máximo 5 palavras deve constar, um verbo que representa a ação a ser desenvolvida, o objeto que receberá a ação e o cargo que irá realizar a ação.

- Mapear o processo como ele é, e não como poderia ser. Essa prática é muito importante, pois é possível analisar o processo enquanto o mapa é desenvolvido, e depois de estar pronto.

Mantendo as boas práticas, torna-se possível um bom entendimento do mapa de processos. Facilitando o entendimento dos indivíduos envolvidos na atividade e proporcionando oportunidade de melhorias.

2.2 Metodologia

A pesquisa apresenta-se como qualitativa, pois busca explicar os fenômenos respondendo às perguntas, “como”, “por que” e “o quê” (HAVEN; VAN GROOTEL, 2019). Quanto à natureza, o estudo é aplicado, visto que é centrado na análise de desafios enfrentados por instituições, buscando identificar problemas e soluções para o mesmo (FLEURY; DA COSTA WERLANG, 2016).

De acordo com os objetivos apresentados, classifica-se este artigo como descritivo que, segundo Nunes, Nascimento e De Alencar (2016), visa identificar, registrar e analisar as características, fatores ou variáveis de um fenômeno, assim como fornecer novas perspectivas de uma realidade já conhecida. Para a coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma entrevista com um profissional da área.

O profissional escolhido faz parte da organização utilizada como base para a prática. Com foco no objetivo de mapear processos, foi realizada uma entrevista na Associação Brasileira de Criadores de Ovinos, Bagé-RS, onde foi possível analisar os fenômenos refletidos pelo artigo.

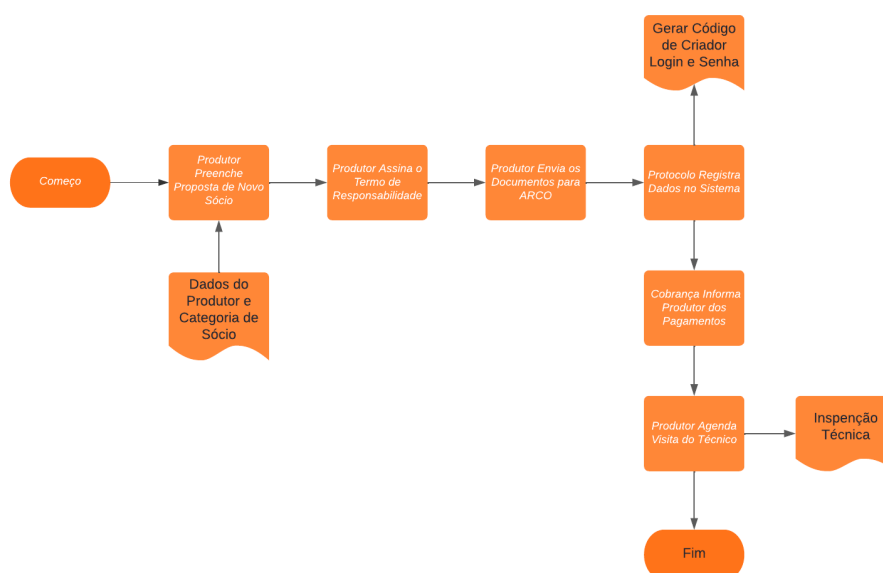
2.3 Resultados e Discussão

A seguir serão expostos os resultados da coleta de dados e entrevista realizadas na Associação Brasileira de Criadores de Ovinos. Sendo a primeira análise do fluxograma onde será exibido e explicado o processo de associação na ARCO, e a segunda a exposição da entrevista.

2.3.1 Análise do Mapeamento do Processo de Associação

Foi realizado, por meio de uma entrevista, o mapeamento do processo de associar-se na organização. Utilizando as boas práticas apresentadas anteriormente e com o auxílio de uma ferramenta online, os resultados podem ser vistos a seguir, assim como uma explicação do passo a passo do processo.

Figura 2 : Processo de Associação na ARCO



Fonte: Autores (2024)

O processo se inicia com o interessado preenchendo a Proposta de Novo Sócio, que pode ser encontrada no site da organização. É importante ressaltar que o processo passou por mudanças com o advento da tecnologia, e que hoje é possível encontrar no site informações sobre o tópico, como o Guia do Associado, que fornece referências importantes para o produtor. A Proposta de Novo Sócio consiste em dados pessoais do criador, documentos como RG, CPF, CEP, e também a escolha da categoria de sócio. De acordo com o Guia do Associado, as categorias são:

- Contribuinte: sócios com mais de 20 animais nas categorias PO e PC somadas.
- Incentivo: sócios com até 20 animais nas categorias PO e PC somadas.

- Rebanho: criadores que possuem animais no livro PA, CCG e fêmeas RD.

O segundo passo é assinar o Termo de Responsabilidade, que visa conscientizar o criador do seu cadastro online, composto por *login* e senha, e sua responsabilidade com o mesmo. É de suma importância para o interessado estar ciente de suas credenciais, pois o uso indevido é de responsabilidade do próprio usuário. O *login* e senha servem para acessar a Área Restrita, disponível no site da ARCO. Graças a tecnologia, hoje o criador tem acesso aos dados de seu rebanho 24h por dia por meio da Área Restrita, onde também é possível consultar transferências, certificados entre outras informações. Esta ferramenta busca facilitar o acesso a informações, poupar tempo e evitar despesas postais.

O criador então envia para ARCO os seus dados, onde o protocolo fará o registro no sistema. Nessa parte, é gerado um código de criador, que seria um forma de “identidade” do associado na ARCO, assim como seu *login* e senha. O próximo passo é informar o produtor a respeito das cobranças após o credenciamento, como exemplo, pode-se citar a cobrança de afixo, que é a nomenclatura do rebanho.

A última parte do processo, é agendar a visita técnica. Os inspetores técnicos devem ser credenciados pela ARCO e são profissionais autônomos. A escolha pode ser do próprio associado, ou um indicação, pois deve ser levado em conta a localização da propriedade. Vale ressaltar que após a inspeção técnica, o processo de associação chega ao fim, porém a vida associativa e de serviços de rebanho continua. Todas as informações neste tópico foram baseadas na coleta de dados e informações disponíveis no site da ARCO.

2.3.1 Entrevista

A seguir serão expostas as respostas obtidas por meio de uma entrevista realizada com um profissional da ARCO. A entrevista foi estruturada com 6 perguntas que envolvem assuntos relevantes para o presente estudo, e que descrevem um pouco a Associação e suas perspectivas.

Com base nos objetivos voltados para filosofia, a primeira pergunta questiona a entrevistada sobre valores éticos que guiam a Associação. O trabalho da ARCO é pautado e baseado no SRGO (Regulamento do Serviço do Registro Genealógico de Ovinos) e tem como órgão regulador o Ministério da Agricultura, do qual aprova todas as ações realizadas pela

ARCO. A Associação também passa por auditorias anuais e obedece a preceitos de eficiência, agilidade, seriedade e responsabilidade.

A segunda pergunta fala sobre o processo apresentado no tópico anterior, e de como a Associação percebe a evolução do mesmo, indo do processo manual a integração da tecnologia, e de como isso impacta a experiência. Foi constatado que nos dias atuais o SRGO funciona basicamente online, e como consequência, o associado depende pouco dos Correios e a ARCO do papel. Com os processos inovadores o serviço funciona praticamente 24h, e um criador de outra região do país têm acesso aos dados de seu rebanho ao alcance de poucos cliques.

A terceira questão aborda como a ARCO envolve seus colaboradores no desenvolvimento de seus processos. Os colaboradores, desde que chegam são instruídos e conhecem todas as áreas, desde a administrativa até a de registro. Todos devem saber passar informações de maneira precisa, seja qual for o assunto associado ao trabalho que a entidade desenvolve.

A próxima questão trata do papel da ARCO na indústria de ovinos do Brasil. A Associação não intervém na indústria, mas busca fomentar a produção de carne, lã, leite e peles, atuando ao lado do produtor para que ele faça a seleção genética do rebanho de acordo com o que se propõe a produzir.

Sendo um tópico importante, a questão número cinco questiona sobre os desafios enfrentados pela indústria de ovinos no país e quais fatores podem influenciar nos mesmos. O principal problema é o baixo número de ovinos, que segundo dados do IBGE, os rebanhos no país chegam a cerca de 15 milhões, esse número era o que o estado do Rio Grande do Sul tinha por si só na década de 1980, quando a lã era muito valorizada. Outro fator é em relação à carne, hoje o que se produz não abastece o mercado interno, sendo necessário a importação.

Em relação a crise que enfrenta a lã, a ARCO lançou em 2021 o Programa de Certificação da Lã Gaúcha em parceria com o *Secretariado Uruguayo de la Lana (SUL)*, onde quando obedecido um protocolo na colheita e acondicionamento da lã, o produto é comercializado em barracas do Uruguai.

Outro aspecto importante é a recente abertura do mercado de exportação genética para países da América Latina, obedecendo aos protocolos sanitários de cada país. Os criadores investem muito em genética no Brasil sendo reconhecida em todas as raças registradas pela

ARCO. Este investimento pode ser verificado nas provas zootécnicas ocorridas em exposições e feiras oficiais no país.

O último questionamento refere-se às perspectivas em relação ao futuro desse mercado e de como a entidade se prepara para enfrentar os desafios e oportunidades que possam surgir. Mantendo o foco no seu papel, a ARCO está presente em todo país, sendo representada pelos Inspectores Técnicos credenciados e pelas Associações Estaduais, que atuam para promover e fomentar a ovinocultura pelo país.

Os dirigentes falam sobre a importância de aumentar os rebanhos comerciais, para atender o mercado da carne. De qualificar os rebanhos voltado para lã, para que esta seja de qualidade para a indústria têxtil, usufruir da tecnologia para produção de leite e derivados, que é utilizado em produtos para pessoas com alergia ou intolerância e as peles, que são usadas em calçados e acessórios, um mercado com potencial enorme de crescimento.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo abordou aspectos importantes do mapeamento de processos, seu conceito, importância, metodologias e sua aplicabilidade em uma situação real. Além disso uma breve entrevista com a entidade onde realizou-se a coleta de dados, onde tratou-se de assuntos relevantes para o estudo.

Identificar os benefícios do mapeamento de processos e sua importância foi um ponto central do trabalho teórico, possibilitando às organizações inúmeras melhorias. Podendo ser considerado indispensável para aquelas entidades que buscam o constante desenvolvimento e inovações em seus processos, dado o cenário de competitividade elevado nos dias atuais. Também é possível observar a importância da tecnologia e sua influência no tema discutido, pois ela, hoje, facilita a construção dos mapas e o compartilhamento de informações relacionadas ao processo.

Nesse sentido, a pesquisa evidencia que uma entidade que se preocupa em mapear seus processos, usufrui de resultados e vantagens sobre as que não buscam esse conhecimento. Os impactos positivos apresentados são de extrema relevância, como sugestão para futuros estudos do tema, deixa-se a proposta para evidenciar os desafios de aplicar o conceito de mapear processos, como a resistência à mudança e a complexidade de dar manutenção aos mapas.

REFERÊNCIAS

DE ABREU, Francisco Maria; FONSECA, Lima Cerquinho. **Aumento de produtividade, através da aplicação da ferramenta VSM**. 2018.

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

CASTELA, Nuno; TRIBOLET, José. Representação As-Is em Engenharia Organizacional. **5ª CAPSI**, p. 3-5, 2004.

CLETO, Marcelo Gechele; QUINTEIRO, Leandro. Gestão de projetos através do DMAIC: um estudo de caso na indústria automotiva. **Revista Produção Online**, v. 11, n. 1, p. 210-239, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; DA COSTA WERLANG, Sergio Ribeiro. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **Anuário de Pesquisa GVPesquisa**, 2016.

GOMES, André FMM et al. Mapeamento do fluxo de trabalho das atividades em engenharia clínica: a experiência do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. **Medicina (Ribeirão Preto)**, v. 48, n. 1, p. 41-47, 2015.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, p. 6-9, 2000.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. John Wiley & Sons, 1996.

LINS, Bernardo FE. Ferramentas básicas da qualidade. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 2, 1993.

L. HAVEN, Tamarinde; VAN GROOTEL, Dr Leonie. Preregistering qualitative research. **Accountability in research**, v. 26, n. 3, p. 229-244, 2019.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. Pesquisa científica: conceitos básicos. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

DOS SANTOS, Lucas Almeida et al. Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015.



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADE IDEAU DE BAGÉ



SILVA, Jéssica Sousa. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária-ANVISA.** 2014.

TELES, RAUL RIBEIRO et al. **O USO DA FERRAMENTA SIPOC PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UMA REVISÃO DA LITERATURA.** 2021.

THOM, Lucineia Heloisa; AVILA, Diego. Introdução à Modelagem de Processos de Negócio em BPMN 2.0 e à Automação em BPMS. **Sociedade Brasileira de Computação**, 2020.