

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO NO RAMO DE SERVIÇOS

Lucas Almeida dos Santos¹

Larissa Disconzi Perufo²

Luciana Fighera Marzall³

Eliane Garlet⁴

Leoni Pentiado Godoy⁵

RESUMO: No atual ambiente competitivo, as empresas necessitam, cada vez mais, um compromisso contínuo com a excelência dos serviços. Dessa forma, passando a utilizar técnicas que permitam o mapeamento dos processos para obterem maior conhecimento e controle sobre suas atividades. O presente artigo realizado, em uma empresa prestadora de serviço, especificadamente no setor de Análise e Execução, configura-se num estudo de caso. O qual objetivou, por meio de técnicas de observação, descrição e entrevistas não estruturadas, o mapeamento de processos nos serviços realizados pela organização. Como resultados, foi elaborado um organograma para melhor entender a estrutura da organização. Também estruturou-se um fluxograma que elucidou o funcionamento dos procedimentos realizados pela empresa. Assim detectando, algumas falhas de ordem organizacional que atrasam a execução dos serviços.

Palavras-chave: Mapeamento de processos. Serviços. Fluxograma. Organograma.

¹ Mestrando, Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul/Brasil. E-mail: lukesanttos@gmail.com

² Mestre, professora substituta do Departamento de Administração, Instituto Federal Farroupilha, Júlio de Castilhos, Rio Grande do Sul/Brasil. E-mail: larissaperufo@hotmail.com

³ Mestranda, Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: lucimarzall@gmail.com

⁴ Mestre, professora substituta do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul/Brasil. E-mail: eligarlet@gmail.com

⁵ Doutora, professora do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul/Brasil. E-mail: leoni_godoy@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de aperfeiçoar os níveis de processos tem levado muitas empresas prestadoras de serviços, a uma constante melhoria contínua, buscando novas alternativas que permitam a mensuração de suas atividades. E conseqüentemente, a detecção de problemas que afetam o fluxo dos processos, trazendo em muitos casos, transtornos para o público interno e externo da organização.

Outro fator importante para a maioria das organizações é a utilização sistemas de informação para automatizar seus processos de trabalho, para armazenar e recuperar dados e para compartilhar informações (MORESI; RAMOS; PRADO, 2010). Na chamada era da informação, gerenciar adequadamente as informações é fator essencial para o sucesso da organização (WETHERBE, 1986; MOODY, 1999; ROSINI, 2003).

Neste sentido, o mapeamento de processos vem ao encontro da identificação dos principais passos e decisões em um fluxo de trabalho de rotina de forma visual. Também controla o fluxo de informações, materiais e documentos envolvidos no processo e esclarece tarefas, decisões e ações que são necessárias em determinados pontos no tempo. Além disso, mapas de processos representam os papéis de uma variedade de partes interessadas que impacta ou atuar no processo (BARBROW; HARTLINE, 2015).

No que tange a literatura, o mapeamento de processos como parte de um conjunto de estratégias que permitem a avaliação organizacional, desenvolvimento e transparência (HOLLOWAY, 2004; KLOTZ et al., 2008). Além de discutir o valor do mapeamento de processos, muitos desses artigos descrevem os fatores que permitiram o sucesso mapeamento de processos em suas instituições. Os critérios de sucesso podem ser divididos em várias categorias principais: atributos do processo escolhido; atributos dos participantes (vagamamente definido); e a abordagem do mapeamento.

Contemporaneamente, todo e qualquer produto entregue a um cliente necessita de um processo para sua realização. O que segundo Gonçalves (2000), processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Esse *output* é o produto, resultado da realização do processo, e que pode ser tangível ou intangível. Assim, os processos e atividades acabam sendo consumidores de recursos organizacionais, logo, é necessário dispor-se de mecanismos que garanta uma boa gestão dos mesmos.

Diante do exposto, o presente artigo desenha-se a partir revisão da literatura acerca do mapeamento de processos, atrelado a prática de um estudo de caso numa empresa prestadora de serviços em Telecomunicações, atuante na região Sul do Brasil. Para tanto, objetiva-se com a pesquisa, um mapeamento dos processos utilizados pela organização, com o intuito de detectar possíveis falhas nos procedimentos desenvolvidos, os quais geram transtornos para a organização. Para isso, utilizaram-se técnicas de observação e descrição da realidade pesquisada, as quais contribuíram para com o objetivo proposto, demonstrado por meio dos resultados.

2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Os processos podem ser compostos por uma série de atividades, que são desenvolvidas pelas pessoas dentro de uma organização. Nesse sentido, os processos e atividades só devem existir se agregam valor a atividade da organização, uma vez que necessitam, as atividades, assim como os processos, estarem interligadas entre si. Em consonância com o exposto, a maioria dos processos pode ser aperfeiçoada, se alguém pensar em um modo de fazê-lo e implementá-lo de maneira eficaz (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Por se tratar de um componente essencial para o gerenciamento e comunicação, o mapeamento de processos pode ainda permitir a redução de custos na prestação de serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização. Além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (GOMES, et al., 2015).

Numa abordagem mais ampla, Oliveira (2007) define processo como um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa. Enfim, um processo é um conjunto de atividades com início e fim determinados.

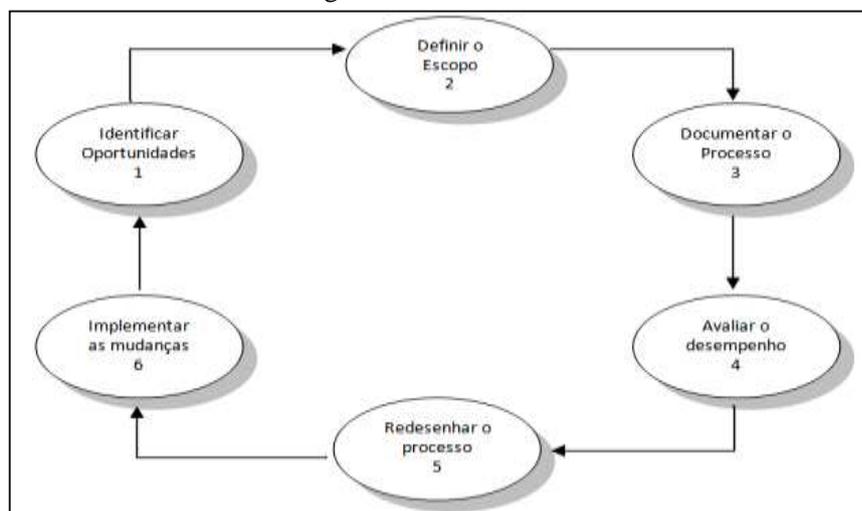
Neste sentido, Barbrow e Hartline (2015) apontam que os processos mapeiam os atrasos e problemas de execução, além de exibirem informações sobre os fluxos de trabalho em um formato que permite aos gestores a tomar decisões baseadas em evidências. Os mapeamentos de processos também são úteis para a comunicação inter-departamental, especialmente quando fornece informações suficientes para entender um fluxo de trabalho sem muitos detalhes. Os autores ainda destacam que existem maneiras de elaborar um mapeamento de processos. Porém a escolha destas depende das necessidades e metas da organização para o mapeamento, a

disponibilidade de recursos humanos, e a vontade dos participantes de investir energia para os esforços de mapeamento.

Ademais, todas as partes da organização precisam estar envolvidas na criação e execução dos processos. Pois, um processo integra pessoas, ferramentas e métodos para executar uma sequência de passos com o objetivo definido de transformar determinadas entradas em determinadas saídas (CÔRTEZ; CHIOSSI, 2001). Abordando de forma sistemática, um processo de negócios “é o conjunto completo de atividades transacionais colaborativas e dinamicamente coordenadas que entregam valor para os clientes” (SMITH; FINGAR, 2003, p. 47). Também podendo ser uma mera descrição verbal para processar representações com uma abordagem estruturada graficamente. (AGUILAR-SAVE'N, 2004; VERGIDIS, et al., 2008).

Quanto à análise dos processos, trata-se de um acompanhamento acerca do trabalho executado e de como pode ser redesenhado. Nesse sentido, a análise dos processos começa pela identificação de uma nova oportunidade para aperfeiçoamento e termina com a implementação de um processo revisado. Uma vez que, a última etapa volta à primeira, criando, desse modo, um ciclo de aperfeiçoamento contínuo, (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009). Na Figura 1, a análise dos processos e suas respectivas etapas.

Figura 1 – Análise de Processos



Fonte: Adaptado de Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009)

Nesse contexto, dentro das organizações, os processos representam o alicerce dos produtos que serão produzidos e isso requer uma gestão organizada. Dessa forma, Chase, Jacobs e Aquilano (2006); Miyashita e Salomon (2011) a organização que não possui processos que

atendam às necessidades da mesma, pode ter sua produção prejudicada. Assim, compreender o funcionamento correto dos processos garante que as operações ocorram conforme planejado.

O mapeamento de processo também pode ser útil para a redução de custos e tempo operacional, além do cumprimento das metas, principalmente quando posto em linha com uma explicação narrativa mais detalhada dos principais elementos que compõe o mesmo. Conseqüentemente, o mapeamento do processo é realizado, a fim de obter uma compreensão clara de como e por que o processo funciona da maneira que faz (AKAMAVI, 2005)

No que tange a gestão do mapeamento de processos, a perspectiva é concebida como um conjunto de atividades e pessoas inter-relacionadas e organizadas para transformar insumos em produtos ou serviços com o uso ótimo de recursos e com foco no cliente. Hammer (2004) destaca o potencial que a gestão por processos possui de contribuir para a inovação e para a mudança organizacional. Isto porque, segundo Soratto e Varvakis (2007) a gestão por processos confere uma maior integração das pessoas, o que contribui para a criação e a disseminação de conhecimentos.

O mapeamento dos processos envolve simplesmente a descrição de processos em termos de como as atividades relacionam-se com as outras dentro do processo Slack, Chambers e Johnston (2009). Nesse sentido, Mareth e Borba (2009, p. 4) elucidam como sendo uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.

Kowalkowski (2006), em seus estudos levanta a hipótese de que as empresas devem, em maior medida do que atualmente fazem, elaborar mapas, formalizar, padronizar e automatizar seus processos e serviços. Corroborando com o exposto, Davies, Brady e Hobday, (2007) apontam que mapeando os processos as empresas podem organizar as suas atividades internas e externas, de modo a fornecer soluções integradas.

Mapear um processo é fazer um desenho inicial, observando como uma sucessão de atividades são executadas e inter-relacionadas. A coleta das informações pode ser feita por meio de entrevistas com os responsáveis pelo processo na organização, visando identificar todas as atividades executadas pela instituição, seus responsáveis e suas interações, (KIPPER et al., 2011).

A empresa que faz o mapeamento de seus processos necessita entender como os insumos são tratados, como sofrem as modificações necessárias para que neles seja agregado maior valor

e como são entregues aos seus clientes. Ottoboni e Pagni (2003) afirmam que com o mapeamento de processos melhorias que aumentam a eficiência e eficácia dos processos podem ser identificadas, assim como a criação de indicadores de desempenho e a implantação das melhorias sugeridas.

Em síntese, não existe organização que não execute processos. Por trás de cada produto ou serviço produzido por uma organização, há sempre um processo envolvido. Alguns são mais ligados à área administrativa, enquanto outros são relacionados com a produção de bens e serviços (OSM, 2011).

Daft (2008, p. 108) define processo como o “grupo organizado de tarefas e atividades relacionadas, que trabalham juntas para transformar as entradas em saídas que criam valor para os clientes”. A organização dos funcionários em torno dos processos centrais da organização leva ao que ele chama de estrutura horizontal.

Várias organizações escolhem um desenho organizacional orientado para o processo como uma fonte de vantagem competitiva (REIJERS; KOHLBACHER, 2013). Uma vez que a estrutura organizacional orientada para o processo, a aplicação de métodos de melhoria de processos contínuos. E, em particular, uma cultura em linha com a abordagem de processo, são significativamente e positivamente associada com o desempenho organizacional.

2.1 Serviços

Os serviços estão presentes na vida do homem desde os primórdios da vida social, mas foram precisos milênios para que homens públicos, economistas, administradores e a sociedade em geral passassem a prestar mais atenção na importância deles (URDAN, 1993). Segundo os autores Johnston e Clark (2008) o conceito de serviço pode ser entendido como a proposição do negócio. Do ponto de vista do cliente, ele é o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização.

Quanto à definição, os serviços ainda não têm uma unificada e semelhante que mensure sobre o esquema de sua classificação (CHAKRABORTY; CHUAN, 2013). Dessa forma, existe uma necessidade de proporcionar um sistema de classificação universalmente aceite que possa ser feito por meio de derivação empírica e considerando diferentes dimensões de organizações de serviço. Isso irá facilitar na exploração de serviço de qualidade e estratégia de serviço (COOK, et al., 1999). Como a qualidade do serviço é agora o foco principal das

organizações de serviços, de modo que uma melhor compreensão das características únicas de serviços será útil.

A palavra “serviço” representa um tipo de produto que não se apresenta de forma concreta, ou seja, segundo Freire (2009) é qualquer atividade que abastece o mercado de consumo mediante pagamento. Equiparando aos produtos, estes são produzidos antes da venda, já nos serviços acontece primeiramente à venda, sendo então apenas promessas, a única garantia adquirida pelo cliente. Por abranger áreas estratégicas da economia como telecomunicações, finanças, informática, consultoria, transportes, distribuição, publicidade e turismo.

Em se tratando da integração dos serviços para as organizações, isto é, de particular importância. Pois apresenta-se como um desafio especial para a gestão (VANDERMERWE; RADA, 1988; OLIVA; KALLENBERG, 2003), uma vez que, alguns princípios orientadores, estruturas e processos para os serviços têm de ser incorporados na estratégia, *marketing* e desenvolvimento, além da própria organização (BAINES et al., 2009).

Quanto às características dos serviços (Quadro 1), quatro delas são fundamentais e merecem observação, pois quando levadas em consideração pelas empresas, ajudam na elaboração das estratégias de atuação no mercado.

Quadro 1 – Características de serviços

Características de Serviços	
Intangíveis	É percebido de maneira subjetiva, onde compõem-se apenas de ideias e conceitos. Para reduzir estas incertezas referente a qualidade do serviço, os clientes procuram sinais que possam dar segurança, ou seja, para isso o prestador de serviço deve tornar este produto o mais tangível possível através de serviços prestados anteriormente, os quais possam nortear novos compradores, equipamentos e colaboradores rotulados que ofereçam segurança e conhecimento do setor, além da boa comunicação e do preço.
Atividades	São atividades ou uma série de atividades produzidas, a maioria do processo de produção é invisível aos olhos dos consumidores, o que realmente fica registrado na mente é o resultado deixado pela confecção.
Simultâneos	De fato não é possível manter serviços em estoques, a produção destes ocorre ao mesmo tempo em que o consumo é feito, existe com isso uma maior e mais frequente interação entre serviço oferecido e fornecedor, cliente e serviço e fornecedor e cliente, para tanto é mais complicado a mensuração da qualidade no momento da produção tornando-se necessário um maior e diferenciado controle de inspeção para assim poder garantir e assegurar a qualidade de entrega.
Participação do cliente	O cliente participa do processo de produção como sendo um recurso, um receptor dos serviços, mesmo em casos onde a participação do consumidor não ocorre 100%, é válido compreender que existe uma avaliação de cada detalhe durante o processo de desenvolvimento do serviço, portanto se faz necessário levar em consideração um aspecto importante de que o cliente é uma peça ativa no processo produtivo.

Fonte: Adaptado de Nogueira, (2008)

Ainda acerca da classificação de serviços, os mesmos podem ser considerados pela entrega, ou seja, Churchill e Peter (2000) afirmam que o enfoque se dá em relação à entrega, pois este pode ser entregue por equipamento ou por pessoas. O meio da entrega é um grande facilitador para medir a qualidade do serviço prestado. Caso a entrega seja por equipamentos, estes devem estar em perfeitas condições de operações, no caso de serem pessoas é necessário que elas estejam além de qualificadas, motivadas.

Além disso, os serviços implicam diferentes tipos de interações entre as organizações e seus clientes do que bens (VARGO; LUSCH, 2004; OSBORNE; STROKOSCH, 2013). Em outras palavras, os serviços são menos tangíveis, pois são tipicamente produzidos e consumidos ao mesmo tempo e normalmente co-produzido pela organização e o cliente. Um mapa de processo para serviços, portanto, tem algumas interações potencialmente complexas para se colocar em uso (GALLOUJ; SAVONA, 2009).

Para Mello et al. (2002), a definição do conceito de serviço surge da necessidade da organização definir as percepções que se desejam gerar nas mentes dos clientes acerca do serviço que será entregue. Entretanto, em muitos serviços, as empresas definam o seu conceito por meio de uma simples declaração sucinta. Isto por sua vez, impossibilita a correta compreensão do mesmo pelos funcionários e clientes da organização.

2.3 Fluxograma

O fluxograma pode ser entendido como uma ferramenta de gestão organizacional, excelente para mapear e entender o funcionamento interno e externo de relacionamentos entre os processos empresariais. No que tange a visualização, os fluxogramas, apresentam-se como figuras esquemáticas, com indicações passo a passo. Assim que, são usados no planejamento de etapas de um projeto, ou até mesmo, para descrever um processo que esteja sendo estudado. O fluxograma demonstra a sequência operacional do desenvolvimento de um processo. Serve para caracterizar o trabalho, que está sendo realizado, seguido das etapas necessárias para sua realização, à distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.

O fluxograma começa com uma questão/problema/missão/projeto, que necessite de um tratamento ou cuidado, dentro de uma equipe ou organização (SHETACH, 2011). Em outras palavras fluxogramas são diagramas simples para documentar algoritmos ou processos de uma maneira formal, gráfico. Etapas do processo são exibidas em caixas que são conectados por

setas dirigidas. A linguagem de modelagem foi introduzida pela primeira vez em 1921 (FRYMAN, 2002) e logo se tornou muito popular entre os gerentes de processo. Normalmente, fluxogramas consistem em símbolos de início e fim, como círculos, retângulos ou formas ovais, gráficos direcionados de um elemento, como etapas de processamento (normalmente retângulos) para outro. Além disso, paralelogramos representam atividades de entrada ou saída e losangos representam condições ou decisões.

Na concepção de Cury (2000), o autor menciona a existência de diversos tipos de gráficos, mas que o fluxograma, para análises administrativas, é o gráfico universal, que representa o fluxo ou sequência de um trabalho, produto ou documento. Nesse mesmo contexto, Simcsik (2001) conceitua fluxograma como sendo um método gráfico que procura facilitar a análise de dados, informações e sistemas completos. Sendo que este possui alto grau de detalhamento visual, pondo em evidencia os inúmeros fatores que intervêm num processo produtivo ou administrativo qualquer.

Graficamente, os fluxogramas são o coração de mapeamento de processos de negócios Barbrow e Hartline (2015). Um fluxograma onde os papéis são designados indica um mapa de processo que consiste em formas que representam diferentes elementos de um fluxo de trabalho. Por exemplo, retângulos representam ações, os diamantes representam os pontos de decisão, e retângulos com bases onduladas representam documentos (Figura 2). Muitos tipos de forma adicionais representam vários elementos de fluxo de trabalho. Cada forma inclui algumas palavras descrevendo o elemento, e está ligado a outros formatos de linha e uma seta que representa a sequência de eventos. Retângulos de ações são geralmente a forma mais frequentemente utilizada.

Figura 2 – Principais símbolos utilizados na elaboração do Fluxograma

	Início/Fim: marca o início ou o fim de um programa		Conector: para ligar diferentes partes de um diagrama
	Decisão: indica desvios na sequência lógica de execução do programa		Linhas de fluxo: indica a sequência das etapas e a direção do fluxo
	Processamento: qualquer operação com alteração no conteúdo de uma variável		Operação manual: indica uma operação ou ajuste no processo que só pode ser feita manualmente
	Abertura ou fechamento de arquivos		Banco de dados: informações armazenadas de maneira estruturada permitindo inserção, edição e consulta
	Subrotina: execução de uma rotina pré-definida		Espera: tempo de espera na execução de um programa
	Entrada/Saída: entrada ou saída de dados		

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com Pinho (2007), um fluxograma traça o fluxo de informação, pessoas, equipamentos, ou materiais por meio das várias partes do processo. Os fluxogramas são traçados com formas geométricas em volta contendo uma breve descrição do processo e com linhas e setas que mostram a sequência de atividades. Uma vez que todos os passos do fluxograma (LOVELOCK, 1991) foram documentados, é possível analisar o fluxograma para revelar áreas de problemas potenciais.

Fluxogramas é um tipo de método de visualização que é frequentemente utilizado para fins de processamento de informações. Os fluxogramas são facilmente compreensíveis, e os processos podem ser visualizados em diferentes níveis de agregação. No entanto, a principal desvantagem deste método é a sua necessidade de uma grande quantidade de espaço, o que pode levar a uma perda de nitidez em processos complexos (AGUILAR-SAVEN, 2004).

Complementando o exposto, Harrington (1997), salienta que o fluxograma se define como um método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo. Usando símbolos simples linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a sequência no processo, podendo ser divididos nos seguintes tipos: diagrama de blocos, fluxograma padrão, fluxograma funcional e fluxograma geográfico.

Em se tratando dos benefícios advindos da utilização de um fluxograma, Oliveira (2007), coloca que os mesmos auxiliam a descobrir os pontos falhos, de qualquer natureza, que podem ser responsáveis pela deficiência na execução dos trabalhos. Para Paper, Rodger e Pendharkar (2002) o mapeamento de processo com base no gráfico de diagrama de fluxo é um instrumento bem conhecido para modelar qualquer sistema de negócios ou subsistema.

Contudo, Schmenner (1999), propõe que a utilização dessa ferramenta pode revelar onde estão os gargalos e assim, identificar onde pode ser necessário realizar uma alteração no processo, podendo ser em pessoal, equipamentos ou layout. Em comum acordo, Araújo (2009), apresenta alguns objetivos que podem ser alcançados, a partir da elaboração do fluxograma:

- Identificar a utilidade de cada etapa do processo.
- Verificar as vantagens em alterar a sequência das operações.
- Procurar adequar as operações (passos) às pessoas que as executam.
- Identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo.

Neste sentido Mackenzie, et al., (2006), em seus estudos apontaram que há uma necessidade de métodos e ferramentas que suportam os processos de tomada de decisão em

curso que ajudem as equipes e pessoas a encontrar o seu caminho por meio de tais situações confusas. Com isso o fluxograma, atrelado a outros instrumentos gerenciais colabora para que os objetivos sejam alcançados e o desempenho organizacional maximizado.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A perspectiva metodológica desta pesquisa volta-se, conforme Pádua (2004), para a solução de problemas, como atividades de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade. Com isso, esta pesquisa desenvolveu-se numa empresa prestadora de serviços, da região central do Estado do Rio Grande do Sul. Onde, a partir de uma situação problema, propôs-se identificar as falhas decorrentes nos processos do Setor de Análise e Execução, correspondentes a erros de execução, atraso no *input* dos pedidos e reprovações indevidas.

Diante do exposto, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois se trata de um trabalho empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo, por meio de análise aprofundada de um ou mais objetos de análise (casos) (CAUCHICK, et al., 2012). Para tanto, parte-se de um aprofundamento bibliográfico, o qual permeia estudo e contribui com novos conhecimentos acerca dos conceitos, permitindo um elo entre teoria e prática.

Como instrumentos e métodos para a coleta de dados utilizou-se de entrevistas não estruturadas, análises documentais e observação, objetivando elucidar a realidade da organização por meio de informações relevantes. Dessa forma permitindo uma visão mais abrangente dos processos utilizados e possível identificação de falhas. Neste âmbito, fez-se necessário o acompanhamento dos processos realizados, desde a entrada da ordem de serviço, até a execução dos procedimentos, permitindo um mapeamento sequencial da realização das atividades.

Ademais, para a concretização desta pesquisa, fez-se necessário o uso de técnicas de observação e descrição do ambiente em que a empresa atua, pois, a coleta de dados é possível, a partir da análise de um conjunto de fatores que influenciam e demonstram a realidade a ser estudada. Onde Gil (2009) elucida que a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo como objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato.

4 RESULTADOS

Nessa fase, após a coleta e tratamento dos dados inicia-se o tratamento dos resultados obtidos, sendo de grande importância para mensuração da realidade e aspectos estruturais da organização em estudo. Assim, as informações passam a ser relevantes para que o objetivo proposto seja cumprido e a subjetividade dos autores exposta, uma vez que essa etapa é importante justamente porque por meio desta atividade há condições de evidenciar-se a criatividade do pesquisador (PÁDUA, 2004).

A empresa participante da pesquisa atua no ramo da prestação de serviços dos ramos de Telecomunicações, estando sua matriz localizada na região central do Rio Grande do Sul, e demais filial espalhada pelo estado. Nesse sentido, além de prestar o serviço aos clientes, a organização permanece responsável pela consultoria de sua clientela, mantendo-se a disposição dos mesmos para eventuais solicitações e futuras contratações de novos serviços. Com isso, o cliente passa a fazer parte de sua carteira, que além de toda consultoria que a mesma deve prestar, se depara frente a desafios de entregar o serviço dentro do prazo estipulado, com qualidade e de forma organizada.

A área escolhida para desenvolvimento da pesquisa foi o setor de Análise e Execução, pois é o departamento da empresa onde toda a produção de serviços executada, logo, se por algum motivo o mesmo parar, ou apresentar falhas, toda a organização perece. Em outras palavras, é o setor responsável por todo o controle do que entra e sai da organização.

4.1 Identificação dos Processos e Estruturas

Atentando para um melhor entendimento dos processos realizados pela organização em foco, visto que, a mesma não possui de forma organizada sua departamentalização. Então fez-se necessário a criação, de forma sucinta, de um organograma (Figura 3), que permitisse a visualização da empresa como um todo, bem como a disposição estruturada de seus setores de operação. Diante da realidade observada na empresa, além da observação e descrição dos fatos ocorridos no dia-a-dia, apresenta-se o seguinte organograma.

Figura 3 – Organograma Geral da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, acredita-se que, a partir de uma representação dos setores, para melhor entendimento e clareza, utilizando o fluxograma para visualizar com mais nitidez onde as falhas estão ocorrendo, garantindo maior eficiência quanto ao tratamento dos problemas. Pois ganha-se tempo quando é sabido em qual setor está o entrave na execução dos serviços. Com a elaboração do organograma, além de um prévio conhecimento de como a empresa está estruturada, foi possível estipular em qual nível encontra-se o setor de Análise e Execução, (objeto desse estudo) que segundo a direção da empresa ocorrem os problemas de produção dos serviços.

O setor em estudo (Figura 4), Análise e Execução, está atrelado ao administrativo da organização, possuindo uma supervisão geral e uma coordenação de setor, responsáveis pelo controle e prestação informacional do que é produzido e executado, apresentado a diretoria, por meio de relatórios detalhados. Sendo estes também, responsáveis pela execução de todos os procedimentos que o setor realiza. Com isso, para melhor elucidar o exposto, elaborou-se, de forma simples, um organograma do setor, apresentando como estão divididas as tarefas realizadas.

Figura 4 – Organograma Setor de Análise e Execução



Fonte: Dados da pesquisa

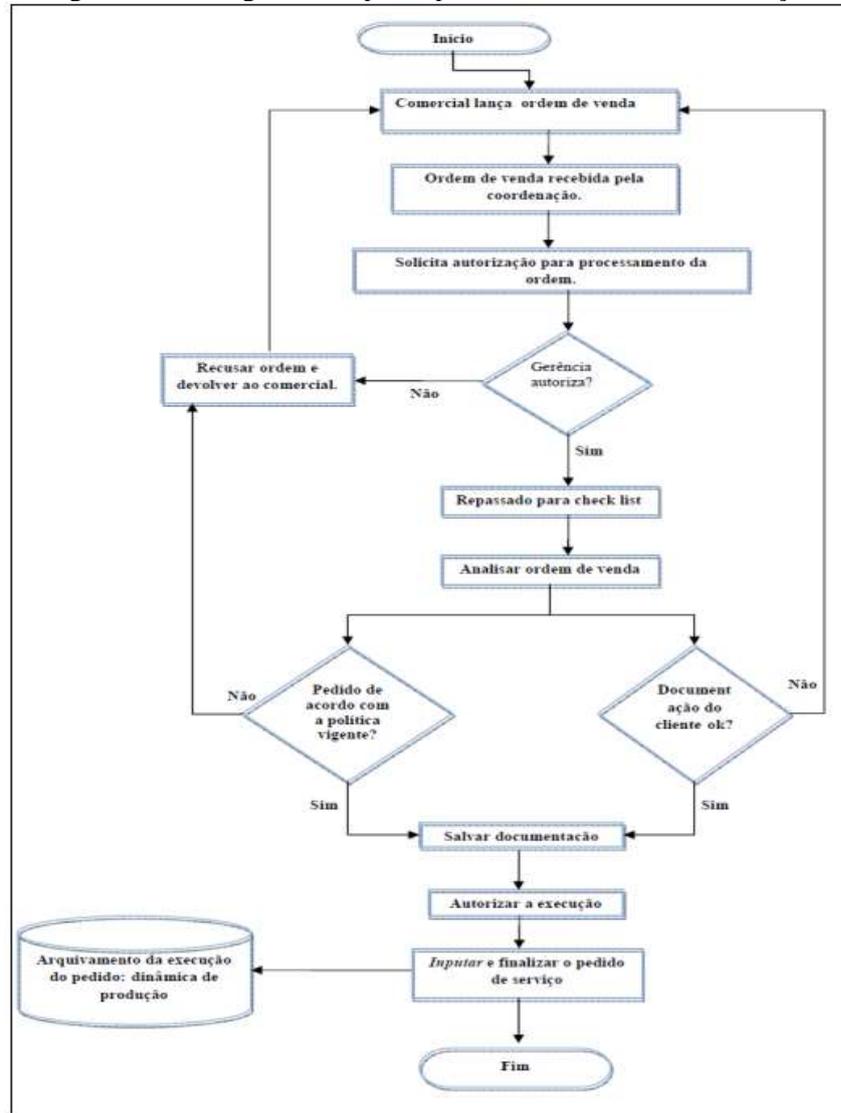
Em síntese, este setor apresenta-se, conforme verificado, como um dos mais importantes dentro da empresa, pois é responsável por executar e controlar todas as operações realizadas. Além disso, são de responsabilidade de seus colaboradores a construção e emissão de relatórios gerenciais que auxiliam na tomada de decisão por parte dos gestores, além de prestar suporte para a área de vendas, contestação e execução.

4.2 Mapeamento dos Processos da Empresa

Após a elaboração dos organogramas já apresentados, voltou-se para a descrição das principais atividades realizadas dentro do setor. Com isso apresenta-se um fluxograma, como forma de mapear e entender o funcionamento do departamento, tendo em vista que o propósito é a organização do setor e a detecção das possíveis falhas que acarretam demora na execução dos serviços.

A partir da elaboração do fluxograma (Figura 5), observa-se a sequência que os procedimentos ocorrem dentro do setor de Análise e Execução, que segundo estipulado pela gerencia deve acontecer em dois dias úteis, dependendo da demanda. O processo se inicia com o lançamento da ordem de venda pela área comercial, onde, ao analisar o fluxograma, percebe-se que tal ordem deve estar completa, dentro da política de comercialização e com todos os documentos anexados. Após a análise e execução da ordem de venda, a mesma é cadastrada no sistema e finalizada, tendo sua execução arquivada em um banco de dados, de onde são gerados relatórios gerenciais e dinâmicas de produção.

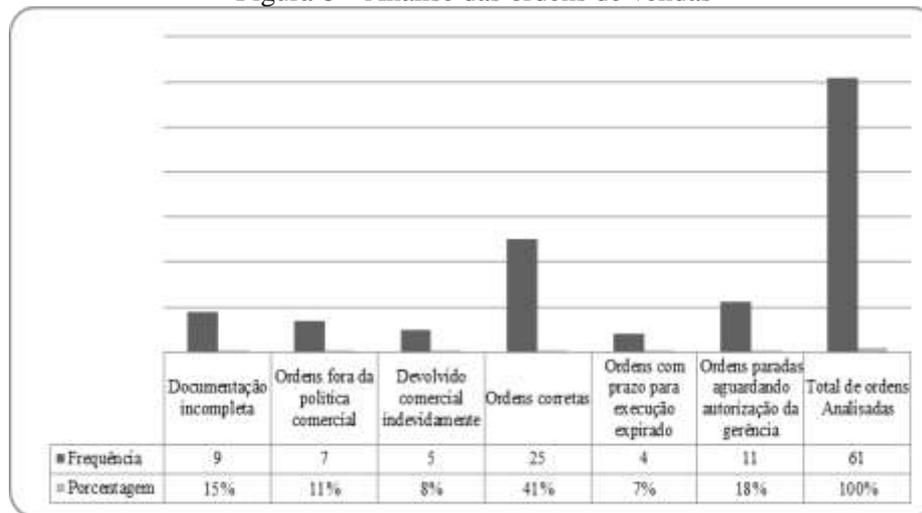
Figura 5 – Fluxograma Proposto para o Setor Análise e Execução



Fonte: Dados da pesquisa

Durante este processo, na fase de autorização da gerência e análise da proposta, algumas ordens de venda são descartadas. Pois apresentam erros, advindos do comercial e em alguns casos os próprios colaboradores, por erro de análise, devolvem indevidamente as ordens para correção. Diante disso, após observações feitas no ambiente estudado, apontaram-se os principais erros ocorridos durante o desenvolvimento da pesquisa na empresa. Onde foram analisadas, durante esse período, 61 propostas de vendas, entre as devolvidas ou paradas aguardando autorização. A Figura 6 apresenta os principais erros e motivos que fazem com que as ordens de vendas sofram atrasos, ultrapassando o prazo estipulado pela gerência.

Figura 6 – Análise das ordens de vendas



Fonte: Dados da pesquisa

Durante a realização da pesquisa, percebeu-se também que o atraso na execução dos serviços advém das propostas que estão aguardando a autorização da gerência. Logo, torna-se impossível mensurar, em primeiro momento, se terão erros na fase de análise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda organização busca eficácia de seus processos e controle sobre suas operações, deve estar atenta para a ordem com que suas atividades estão sendo desenvolvidas no ambiente interno. Nesse sentido, o mapeamento de processos por meio do fluxograma, auxilia a empresa e contribui para a detecção de possíveis falhas que causam erros e geram retrabalho aos envolvidos, além de transtornos para os clientes, devido a atrasos na execução dos procedimentos.

O presente estudo, que teve como objetivo, o mapeamento dos processos em uma empresa do ramo de prestação de serviços atuante em todo o estado do Rio Grande do Sul. Assim possibilitou-se, em primeiro momento, a criação de um organograma como forma de estruturar os setores e estabelecer uma hierarquia funcional. Além da elaboração de um fluxograma do setor de Análise e Execução, no qual pode-se verificar a variedade dos processos desenvolvidos nesse departamento. Elencou-se também, os principais erros detectados dentro do setor, chegando à conclusão que no total, 44% das ordens com problemas advém de outros setores, comercial e gerência, sendo apenas percebidos pelos colaboradores que executam o *checklist* no setor de Análise e Execução.

Contudo, diante da problemática apresentada, os resultados encontrados decorrem da falta de procedimentos para a execução das atividades dentro da organização, sendo estes, percebidos nas demais áreas da empresa e não somente no setor foco da pesquisa. O fluxograma e os organogramas elaborados a partir dos dados coletados foram apresentados à gerência, podendo ser utilizado na melhoria contínua dos processos e detecção de falhas.

Como sugestão à empresa, propõe-se a criação de procedimentos técnicos direcionados para a execução das tarefas, além da delegação de funções, evitando assim, que na falta de um colaborador, os procedimentos não sejam cumpridos.

PROCESS MAPPING: A STUDY IN SERVICE BRANCHES

ABSTRACT: In today competitive environment, businesses need increasingly, ongoing commitment to service excellence. Thus starting to use techniques that allow the mapping of processes to gain greater insight and control over their activities. This article carried in a service provider company, specifically the analysis and execution sector, set up a case study. Which aimed, through techniques of observation, description and unstructured interviews, mapping processes in the services provided by the organization. As a result, an organization chart is designed to better understand the structure of the organization. Also structured a flowchart clarified the operation of the procedures performed by the company. Thereby detecting some organizational order failures that delay the execution of the services.

Keywords: Process Mapping. Services. Flowchart. Chart.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR-SAVEN, R.S.R. Business process modelling: review and framework. **International Journal of Production Economics**, v. 90, n. 2, p. 129-49, 2004.

AKAMAVI, R.K. Re-engineering service quality process mapping: e-banking process. **International Journal of Bank Marketing**, v. 23, n. 1, p. 28-53, 2005.

ARAÚJO, L.C.G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BAINES, T.S.; LIGHTFOOT, H.W.; PEPPARD, J.; JOHNSON, M.; TIWARI, A.; SHEHAB, E.; SWINK, M. Towards an operations strategy for product-centric servitization. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29 n. 5, p. 494-519, 2009.

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

CHAKRABORTY A.; CHUAN T.K. An empirical analysis on Six Sigma implementation in servisse organisations. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 4, n. 2, p. 141-170, 2013.

CHASE, R.B.; AQUILANO, N.J.; JACOBS, F.R. **Administração da produção e operações para vantagens competitivas**. 11ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill interamericana do Brasil, 2006.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COOK, D.P.; GOH, C.H.; CHUNG, C.H. Service typologies: a state of the art survey. **Production and Operations Management**, v. 8, n. 3, p. 318-338, 1999.

CÔRTEZ, M.L.; CHIOSSI, T.C.S. **Modelos de Qualidade de Software**. 2º Ed. Campinas: Unicamp, 2001.

D'ASCENÇÃO, L.C.M. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DAVIES, A.; BRADY, T.; HOBDDAY, M. Organizing for solutions: systems seller vs systems integrator. **Industrial Marketing Management**, v. 36 n. 2, p. 183-93, 2007.

FREIRE, A. **A arte de gerenciar serviços: quando o espírito humano supera a ciência na gestão**. São Paulo: Strong Consultoria Educacional, 2009.

FRYMAN, M.A. **Quality and Process Improvement**. Delmar Thompson Learning. New York: 2002.

GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

HAMMER, M. Deep change: how operational innovation can transform your company. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 4, 84-93, 2004.

HARRINGTON, J. **Business process improvement workbook: documentation, analysis, design and management of business process improvement.** New York: McGraw-Hill, 1997.

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

KIPPER, L.M.; ELLWANGER, M. C.; JACOBS, G.; NARA, E. O. B.; FROZZAS, R. 2011. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Revista Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

KOHLBACHER, M.; REIJERS, H.A. The effects of process-oriented organizational design on firm performance. **Business Process Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 245-262, 2013.

KOWALKOWSKI, C. **Enhancing the industrial service offering: new requirements on content and processes.** Dissertation from the International Graduate School of Management and Industrial Engineering. Linköping University, Institute of Technology, 2006.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L; MALHOTRA, M. **Administração de produção e operações.** São Paulo: Prentice Hall, 2009.

LOVELOCK, C.H. **Services Marketing.** Prentice-Hall International. Hemel Hempstead: 1991.

MACKENZIE, A.; PIDD, M.; ROOKSBY, J.; SOMMERVILLE, I.; WARREN, I.; WESTCOMBE, M. Wisdom, decision support and paradigms of decision making. **European Journal of Operational Research**, v. 170, p. 156-71, 2006.

MARETH, T.; ALVES, T. W.; BORBA, G. S. 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. In: IX CONGRESSO USP, 2003. **Anais...** São Paulo, 2009.

MELLO, C.H.P.; SILVA, C.E.S.; TURRIONI, J.B.; SOUZA, L.G.M. **ISO 9001:2000. Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço.** São Paulo: Atlas, 2002.

MIGUEL, P.A.C (org). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012.

MIYASHITA, P.T.; SALOMON, V.A.P. Mapeamento de processos em empresa prestadora de serviços de seguros. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2011. **Anais...** Belo Horizonte: ABEPRO, 2011.

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

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

NOGUEIRA, J.F. (Org.). **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVA, R.; KALLENBERG, R. Managing the transition from products to services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14 n. 2, p. 160-72, 2003.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 12ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OSBORNE, S.; STROKOSCH, K. It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives. **British Journal of Management**, v. 24, Issue Supplement S1, p. S31-S47, 2013.

OSM. **Organização, sistemas e métodos: uma visão contemporânea**. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

OTTOBONI, C.; PAGNI, T.E.M. A importância do mapeamento de processos para a implementação do Balanced Scorecard. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **Anais...**Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

PÁDUA, E.M.M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 10. Ed. São Paulo: Papirus, 2004.

PAPER, D.; RODGER, J.; PENDHARKAR, P. A BPR case study at Honeywell. **Business Process Management Journal**, v. 7, n. 2, p. 85-99, 2002.

PINHO, A.F. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2007. **Anais...** Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

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

SCHMENNER, R.W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SHETACH, A. Lighting the route to success, Team Performance Management. **International Journal**, v. 17, n. 1, p. 7-22, 2011.

SIMCSIK, T. **OSM: organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

SORATTO, A.N.; VARVAKIS, G. Criação do conhecimento apoiada na abordagem de processos. In: Knowledge Management Brasil. **Anais...** São Paulo, 2007.

URDAN, A.T. **Qualidade de Serviço**: proposição de um modelo integrativo. 238f. 1993. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 1993.

VANDERMERWE, S.; RADA, J. Servitization of business: adding value by adding service. **European Management Journal**, v. 6 n. 4, p. 314-24, 1988.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. The four services marketing myths: Remnants from a manufacturing model. **Journal of Service Research**, v. 1, p. 324-335, 2004.

VERGIDIS, K.; TURNER, C.J.; TIWARI, A. Business process perspectives: theoretical developments v. real-world practice. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 1, p. 91-104, 2008.

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

Originais recebidos em: 12/09/2014

Aceito para publicação em: 11/09/2015