



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**JOICE COELHO SILVA**

**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS:** uma análise sobre os desafios do mapeamento na Coordenadoria de Pessoal no TRE-MA.

São Luís

2020

**JOICE COELHO SILVA**

**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS:** uma análise sobre os desafios do mapeamento na Coordenadoria de Pessoal no TRE-MA.

Artigo apresentado ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, como pré-requisito parcial para a obtenção de Bacharel em Administração.

Orientadora: Ma. Maria das Graças  
Correa Mendes

**JOICE COELHO SILVA**

**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS:** uma análise sobre os desafios do mapeamento na Coordenadoria de Pessoal no TRE-MA

Artigo apresentado ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, como pré-requisito parcial para a obtenção de Bacharel em Administração.

Artigo Aprovado em: 29/12/2020

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ma. Maria das Graças Corrêa Mendes

**Universidade Estadual do Maranhão**

---

1<sup>o</sup> Examinador

**Universidade Estadual do Maranhão**

---

2<sup>o</sup> Examinador

**Universidade Estadual do Maranhão**

**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS:** uma análise sobre os desafios do mapeamento na Coordenadoria de Pessoal no TRE-MA.

**JOICE COELHO SILVA**

**MARIA DAS GRAÇAS CORREA MENDES**

### **Resumo**

O presente artigo realizado tem como foco as dificuldades do mapeamento em uma instituição pública, particularmente a Coordenadoria de Pessoal do TRE-MA que terá fundamentação na problemática evidenciada configura-se num estudo de caso. Os processos são formas de sintetizar as atividades de trabalho em organizações administrativas. O mapeamento de processos surge como uma forma de organizar e aperfeiçoar os processos de uma organização. E 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 qual objetivou, por meio de técnicas de observação, descrição e entrevistas não estruturadas, o mapeamento de processos nos serviços realizados pelo setor. Como resultados, foi estruturado um fluxograma que elucidou o funcionamento dos procedimentos realizados pela empresa e alguma maneira mostrar qualidade, ter uma visão globalizada do sistema organizacional para complementar a obtenção eficiente e eficaz na abordagem de todas as atividades integralizadas em cada processo.

**PALAVRAS-CHAVE:** 1. Processos 2. Mapeamento de processos 3. Modelagem de processos.

### **Abstract**

The present article focuses on the difficulties of mapping in a public institution, particularly the Personnel Coordination of the TRE-MA, which will be based on the problem highlighted, is configured in a case study. Processes are ways of synthesizing work activities in administrative organizations. Process mapping emerges as a way of organizing and improving an organization's processes. In the current competitive environment, companies increasingly need a continuous commitment to excellence services. Thus, starting to use techniques that allow the mapping of processes to obtain greater knowledge and control over their activities. Which aimed, through observation techniques, description and unstructured interviews, to map processes in the services performed by the sector. As a result, a flowchart was also structured to clarify the operation of the procedures performed by the company and somehow show quality, to have a globalized view of the organizational system to complement the efficient and effective approach to all activities integrated in each process.

**Keywords:** 1. Processes 2. Process mapping 3. Process modeling.

## 1 INTRODUÇÃO

Os processos fazem parte da vida e nas empresas isso não é diferente, pois com ele podemos seguir os caminhos para desempenhar nossos deveres. No entanto, sabe-se que nem sempre é simples entendê-los, porque às vezes, a pessoa que transmite a informação, não se lembra do processo como um todo e assim, faz necessário um passo a passo daquela atividade.

No órgão publico, há processos que apenas uma pessoa do setor sabe fazê-la e caso, essa pessoa se ausentar complica o desempenho e andamento da atividade. Por isso, é necessário não só empresas públicas como também privadas, tenham todos os processos descritos em um manual do setor. Para que as organizações obtenham seu melhor desempenho é preciso que as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas por uma visão de processos. Desse modo, a gestão por processos busca aperfeiçoar os processos a fim de assegurar o melhor desempenho possível do sistema integrado utilizando o mínimo de recursos. Garantindo que os resultados alcançados possam contribuir de maneira eficaz e eficiente no decorrer de cada processo.

A melhoria dos processos pode ser um caminho para se alcançar essa eficiência. A partir do momento em que as organizações passam a entender de que forma se dão seus processos, abre-se margem para aperfeiçoá-los, e então os resultados esperados poderão ser alcançados. Através da melhoria dos processos de trabalho, é possível ainda aumentar a produtividade e diminuir os custos da oferta do produto ou serviço, já que torna o processo mais ágil.

Para alcançar o objetivo, usamos o mapeamento de processos que surgiu como uma forma de organizar e melhorar os processos de uma empresa. Para que as organizações obtenham seu melhor desempenho é preciso que as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas por uma

visão de processos. Etapas que objetivam processos com custos mais baixos, mais rápidos, com redução de ativos, maior precisão e flexibilidade e eliminação de barreiras institucionais e visualização da organização de maneira funcional e integrada (HAMMER, 2010).

Considerando-se a relevância do tema abordado por este trabalho, o presente artigo tem como problema de pesquisa: como podemos enfrentar essas dificuldades e mostrar que o mapeamento pode trazer respostas e solução a cada processo de um órgão pública? Tal questionamento há de requerer tanto uma revisão bibliográfica quanto a utilização de mecanismos de observação ou coleta de informações capazes de permitirem que a temática investigada atinja o objetivo geral da pesquisa que é: Identificar os processos atuais para que o nível de satisfação do cliente interno de modo que ocorra o aperfeiçoamento na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Para que o presente artigo atinja seus propósitos, é necessário que se faça uma contextualização acerca das teorias e artigos existentes, cujo propósito será o de dar consistência técnica-científica a este trabalho. Neste sentido, é requerida uma abordagem aos seguintes temas: Processos organizacionais, conceitos, classificação e mapeamento de processos que se entende serem o caminho para a análise do problema suscitado neste artigo.

### **2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

Cruz (2015) define processo como algo complexo e simples ao mesmo tempo. Para o autor, processos são à base de tudo. Tudo que existiu um dia, existe ou existirá futuramente, “Não poderá existir sem um processo o tenha produzido! E nenhum processo pode existir sem ter que produzir ao menos um produto” (CRUZ, 2015, p. 77). Segundo Harrington (1993, p. 10), “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”. O processo de fabricação recebe como entrada uma solicitação do cliente e matéria-prima,

trabalha essa matéria-prima segundo as especificações do produto e gera o produto solicitado pelo cliente.

Figura 01: Esquema de processo



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Encontrar os processos críticos não é uma tarefa simples, e por isso surge a necessidade de mapeamento dos processos, para que eles sejam conhecidos com detalhes e as oportunidades de melhorias sejam identificadas (SALGADO et al., 2013). É interessante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na organização, como os processos relacionados com a gestão da organização e os de apoio aos processos produtivos (HARRINGTON, 1993).

## 2.2 CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Existem três categorias básicas de processos organizacionais:

- a) os processos de negócio (ou de cliente ou produtivo) são aqueles que caracterizam a atuação da organização e que são respaldados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Exemplos: vendas, desenvolvimento de produtos, distribuição, cobrança, atendimento de pedidos, atendimento de garantia, manutenção das máquinas.
- b) os processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio. Exemplos:

planejamento estratégico e tático, orçamento organizacional, recrutamento e seleção, compras.

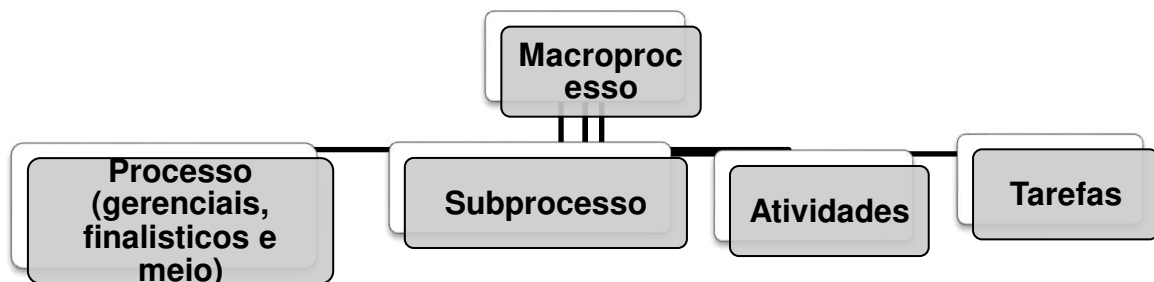
c) os processos gerenciais que são aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações (Garvin, 1998) e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. Exemplos: fixação de metas, avaliação do resultado da organização. Na tabela 1, expõe-se a classificação dos processos em níveis e subdivisão.

<b>MACROPROCESSO</b>		Nome que identifica a essência do negócio
<b>PROCESSO</b>	Processos Gerenciais	Ligados à estratégia da organização
	Processos Finalísticos	Essência de funcionamento do órgão
	Processos Meio	Suporte adequado aos processos finalísticos
Subprocesso		Apoio a um processo
Atividades		Produzir um resultado específico
Tarefas		Conjunto de trabalhos a serem executados

Tabela 1: Classificação dos processos  
 Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Já o gráfico 1, mostra a hierarquia de processos que auxilia na gestão de tarefas, trazendo mais clareza sobre a importância de cada conjunto de atividades. Os processos gerenciais estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretriz para se estabelecer e concretizar metas. Caracterizam a atuação do órgão e recebem apoio de outros processos internos, gerando um produto ou serviço para o cliente interno ou cidadão.

Gráfico 1: Hierarquia dos processos



Fonte: Elaborado pela autora (2020)



## 2.2 MAPEAMENTOS DE PROCESSOS

Segundo Muniz (2013), mapeamento de processos foi desenvolvido e utilizado como parte integrante de estratégias de melhoria significativa do desempenho, onde era utilizado para descrever, em fluxogramas e textos de apoio, cada passo vital dos seus processos de negócio. E definir o modo que os processos devem funcionar, seja pela criação de novos processos ou pela modificação dos processos atuais.

O mapeamento de processos também pode ser entendido como modelagem de processos, definem-se como o desenho dos processos, representações gráficas que possibilitam a análise destes, devido a informações que disponibilizam a respeito das atividades, setores e profissionais envolvidos na execução dos processos, bem como a integração entre todos os processos realizados (ARAUJO, 2011a).

Segundo Barbrow e Hartline (2015), graficamente, os fluxogramas são o coração de mapeamento de processos de negócios. 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. A modelagem completa dos processos envolve a coleta de diferentes informações, incluindo tempos de execução, recursos envolvidos, pessoas responsáveis, dentre outras informações que vão constituir os modelos dos processos (ABPMP, 2013). Para realizarmos esse mapa de processo, utilizamos o BIZAGI que foi um recurso indispensável para podermos mostrar de forma detalhada e no passo a passo o andamento de processo.

Então, com o mapeamento trazemos o fluxograma ou mapa de cada processo identificado no setor estudado. Segundo Barbrow e Hartline (2015), graficamente, os fluxogramas são o coração de mapeamento de processos de negócios. 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.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O campo de estudo para a pesquisa é a Coordenadoria de Pessoal do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão que terá fundamentação na problemática evidenciada. Quanto aos seus procedimentos técnicos, em uma análise estudo de caso com objetivo descritivo, buscou analisar as dificuldades de mapeamento de processos na Coordenadoria de Pessoal no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, caracterizando-se em pesquisa de campo. Nesse sentido, os pontos abordados na pesquisa foram apresentados de forma qualitativa. E teve como objeto de estudo o fluxo apenas das atividades executadas dentro da COPES, permeando os processos executados pela Coordenadoria e as seções a pertencente. Os dados foram coletados a partir de questionário e os gráficos foram realizados no software Excel, da Microsoft, as quais foram aplicadas a vinte colaboradores e um coordenador do setor. Em relação a revisão bibliográfica, baseou-se em produções científicas. Para este fim, as publicações foram coletadas nas bases de dados de site especializados. O qual objetivou, por meio de técnicas de observação, descrição e entrevistas não estruturadas, o mapeamento de processos nos serviços realizados pelo setor. Como resultados, foi estruturado um fluxograma que elucidou o funcionamento dos procedimentos realizados pela empresa e alguma maneira mostrar qualidade, ter uma visão globalizada do sistema organizacional para complementar a obtenção eficiente e eficaz na abordagem de todas as atividades integralizadas em cada processo. Quanto aos termos de descrição utilizados são: Processos organizacionais, conceitos, classificação e mapeamento de processos Quanto ao critério seletivo, foram incluídas as publicações com textos da língua nacional e de acesso livre.

### **4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO**

Após colher os dados iniciou-se o tratamento dos resultados obtidos, sendo de grande relevância para mensuração da realidade e aspectos estruturais da organização em estudo. Assim, as informações passam a ser importantes para que o objetivo proposto seja cumprido e a subjetividade do

autor exposta, uma vez que essa etapa é grandiosa justamente porque por meio desta atividade há condições de evidenciar-se a criatividade do pesquisador (PÁDUA, 2004).

Cruz (2013), identificar os processos internos da organização e em seguida mapeá-los, é uma atitude que permite alcançar melhores resultados. O autor explica que ao entender melhor de que forma se dá o funcionamento dos processos, as atividades inerentes a cada processo e a sequência em que são executadas, é possível aperfeiçoar o tempo, através da implantação de melhorias, tornando a organização mais competitiva.

Abaixo temos quadro 1, mostrando os processos executados na COPES. A Coordenadoria de Pessoal (COPES) fica localizada no 2º andar do prédio do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. COPES, é um setor ligado a Secretaria de Gestão de Pessoas e tem 4 seções interligadas à ela que são: SEPAG ( Seção de Pagamento), SEGEB (Seção de Gestão de Benefícios), SEREF ( Seção de Registros Funcionais) e SECOJ ( Seção de Controle de Juízos Eleitorais).

<b>PRINCIPAIS PROCESSOS</b>	<b>ATIVIDADES-CHAVES</b>
<b>Sigepro-Pessoal</b>	Preencher planilhas com informações mensais e envia-las ao TSE;
<b>E-Pessoal/TCU</b>	Colher informações e enviar para o TCU que irá verificar se algum indicio à ser esclarecido;
<b>Portal Corporativo/CNJ</b>	Informar dados de subsídios de magistrados
<b>Autorizações ou Declarações IR</b>	Autoriza e recebe declarações IR

Quadro 1: principais processos e atividades-chaves da COPES/TRE-MA

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A identificação dos principais processos da COPES ocorreu por de uma entrevista estruturada realizada com o coordenador e seu assistente I, com finalidade de descobrir os mesmos e as atividades-chaves. Conforme consta no quadro 1. Essa fase inicial de coleta foi concluída em um dia. Mas as descrições levaram um mês.

Para um bom entendimento do processo é necessário que sejam identificados e formados a participação dos colaboradores ao longo de sua realização. Deste modo, identificar no mapeamento seus relacionamentos com outros processos e com as atividades inerentes àquela seção. E assim, compreender as atividades dos processos e sua capacidade de atingir as metas definidas. Identificar restrições e rupturas que interferem no desempenho dos processos.

Na figura 1 está detalhado o processo SIGEPRO PESSOAL. Para que pudéssemos obter o passo a passo do mesmo foi necessária colher informação com servidor mais antigo na função. Esse processo é preenchido por 8 setores diferentes dentro SGP. Assim como, há processos executados só por um setor, outros precisam que sejam inseridos dados de seções envolvidas diretamente na execução do mesmo. Nesse contexto, é enfatizado o trabalho em equipe pode ser eficaz e eficiência na hora de finalizar cada atividade dentro do processo, conseqüentemente, a atividade e melhor desempenhada alcançando o resultado esperado.

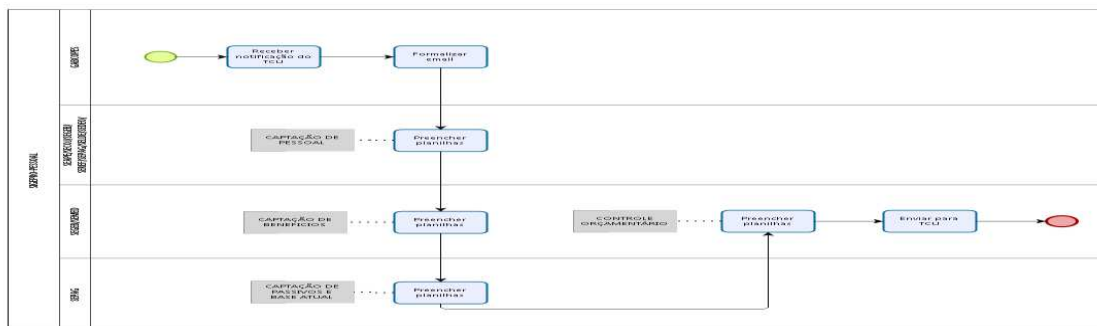
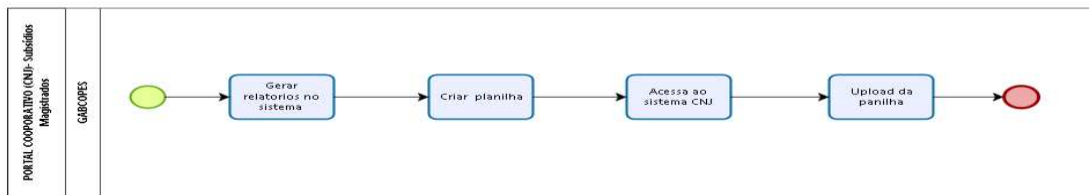


Figura 1: Processo Sigepro Pessoal  
 Fonte: Manual de Processos da COPES (2019)

Como se observa na figura 1 apresenta processo que envolve vários setores, participando de etapas de forma simultânea, responsáveis na execução do mesmo. E pode-se também relatar que não pode haver falhas e ruídos na comunicação durante esse procedimento.

A figura 2 trata-se de um processo que é executado somente pela COPES. Mas isso, não significa ausência de participação de outros setores e pessoas, autonomia é da seção. No entanto, como se sabe, numa organização

o trabalho bem feito precisa de envolvidos no decorrer de cada etapa de descrição dos processos.



Powered by  
**bizagi**  
Integrator

Figura 2: PORTAL COOPORATIVO (CNJ)

Fonte: Manual de Processos da COPES

Da forma como o processo ocorre atualmente, o servidor solicitante: Recebe notificação do TSE via e-mail, relativo ao preenchimento das planilhas de captação de Pessoal, Benefícios, Passivos, Base Atual e Controle Orçamentário. Solicitação via e-mail às seções sobre a abertura e prazo de envio da captação. Captação de Pessoal: Aberta a captação, a mesma está dividida em seis níveis atendimento. De modo, que todas as unidades vinculadas ao COPES irão preencher seguindo a ordem dos níveis. Em média três seções participam de cada nível. Ao final, todas as planilhas são consolidadas e enviadas ao órgão superior. Captação de Benefícios: Duas unidades (SEGEB e SEMED) participam preenchimento das planilhas relacionadas ao auxílio transporte, assistência pré-escolar, auxílio alimentação e assistência à saúde.

Ao final, todas as planilhas são consolidadas e enviadas ao TSE. Captação de Passivos: SEPAG preenche as cinco planilhas distribuídas em dois níveis. Ao final, todas as planilhas são consolidadas e enviadas ao TSE. Base Atual: Planilha é preenchida pela SEPAG. Possui dois níveis e dados podem ser captados sem seguir uma ordem. Ao final, todas as planilhas são consolidadas e enviadas ao TSE. Controle orçamentário: Planilha é preenchida por SEGEB e SEMED. Possui um nível. Ao final, todas as planilhas são consolidadas e enviadas ao TSE. O controle é realizado no Sistema SIGEPRO por meio da ordem de inserção de dados e realizando correções junto às unidades. É regulamentada pela Resolução TSE nº 23.337/2011. A Figura 2 abaixo trata do “E- Pessoal”:

Após o término legal para entrega da declaração IRPF/Recibo junto a Secretaria da Receita Federal ele deve autorizar o acesso a sua declaração e recibo via Portal do Servidor ou fisicamente. Caso não cubra a obrigação, o servidor é notificado perante ofício para regularização. Notificação mediante AR. O servidor envia a declaração e recebido por e-mail ou carta. Sanada a pendência é registrada no Sistema. Não sendo resolvido, é enviada a notificação ao controle interno que analisa. Sanada a pendência é registrada no Sistema. A Figura 4 abaixo trata do “PORTAL COOPORATIVO (CNJ)”:

Na figura 3, vemos que há a interação de setor de origem do processo e do próprio servidor. Visto que, o mesmo relaciona dados pessoais de cada colaborador. Inicia-se e finda no mesmo lugar. Tanto seja uma atividade individual ou coletiva merece todas as unidades na sua execução.

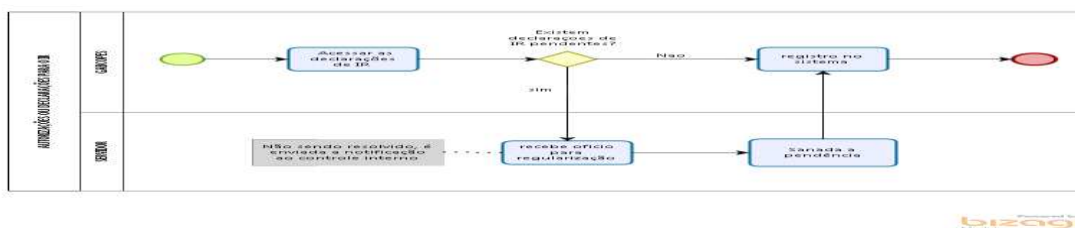


Figura 3: Autorizações ou Declarações para IR

Fonte: Manual de Processos Copes (2018)

#### 4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para obterem-se resultados do estudo de caso, foram aplicadas algumas perguntas a fim de, encontrar e identificar os pontos fracos, através dos desafios encontrados e benefícios, por meio de soluções propostas no fim desta pesquisa. Ainda na fase de mapeamento, foi possível identificar os possíveis “gargalos” do processo, ou seja, etapas do processo ou pontos de interseção com outros processos que mereciam mensuração para análise mais aprofundada da etapa. Muitas destas percepções serviram de base para os novos rumos e propostas de melhorias. Desta forma, cabe salientar que para o levantamento de ideais utilizou-se não só o mapeamento em si, mas a experiência dos próprios executantes do processo como fonte de informação para buscar qualidade no exercício das tarefas.

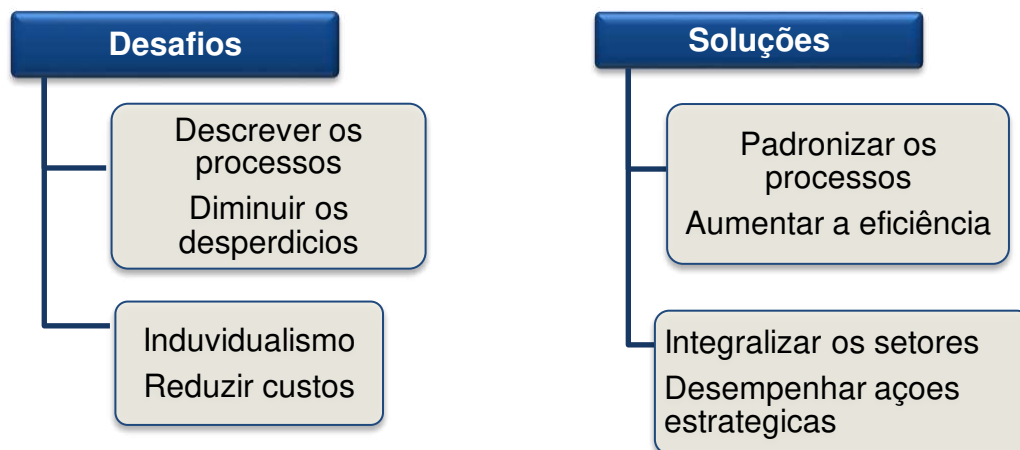
O questionário aplicado simultaneamente ao mapeamento para que pudéssemos obter soluções em todos os obstáculos e deixar esta pesquisa completa com dados verdadeiros.

Quais os principais gargalos enfrentados por este setor na implantação dessa metodologia de processos? A resposta para os 21 servidores, dividiu-se em: Individualismo e dificuldade em descrever os processos. Para garantir que os processos sejam executados de maneira uniforme. Aumentando a qualidade que surge de forma natural nos serviços prestados.

Quais são os desperdícios ao executar as atividades. Perda de tempo, já que usam períodos mais longos de tempo para realizar as tarefas. Outro ponto de melhoria observado a partir desta análise foi o aperfeiçoamento do tempo de cada tarefa, pois após a finalização das atividades é tão importante quanto começa-las.

Que tipos de custos podem ser reduzidos na metodologia de processos? Respostas: Redução de insumos e melhor aproveitamento operacional e materiais. Sendo que a primeira opção foi a mais escolhida dentre os 21 entrevistados.

Encontraram-se os desafios no decorrer



Quadro: Desafios x Propostas do mapeamento

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

#### As soluções propostas

Padronizar os processos: Garantir um esquema gerencial, baseado na descrição das etapas de cada processo. Permitindo os mesmos sejam executados da melhor maneira possível.

Aumentar a eficiência: Através da realização de reparos específicos nos processos.

Integralizar os setores: produzir documentação estruturada e coesa sobre o processo.

Desempenhar ações estratégicas: promover mudanças profundas em processos, remodelando-os.

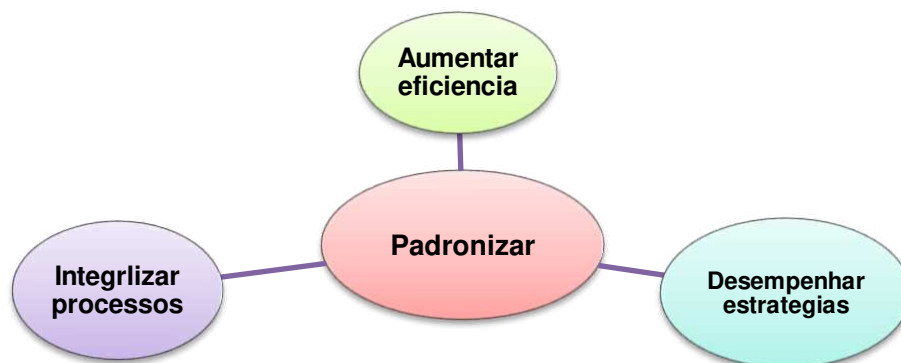


Gráfico: Soluções para melhorias de processos

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Então, o mapeamento de processos é fundamental para garantir o futuro das empresas. Pois adverte a forma de gestão, traz desafios inéditos em termos complexo, mas que enriquecessem o trabalho e o desempenho de todos na organização. Fora as mudanças positivas que cada melhoria pode trazer. Essa evolução indica que essa opção de gestão aparece como novidade e um meio de transformações e ganhos positivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma instituição pública tem funções estabelecidas e resultados que devem ser alcançados da melhor forma possível, em virtude destes fatos é de fundamental importância que os órgãos públicos estejam muito bem estruturados e coordenados em seu ambiente interno. Os processos são necessários a qualquer tipo de instituição, seja essa privada ou pública, para seu melhor funcionamento administrativo. Com relação à administração pública, a melhoria dos serviços prestados à sociedade deve ser uma



preocupação constante do governo tendo em vista a magnitude do impacto de tais serviços na vida dos cidadãos.

E o mapeamento de processos apresentado neste artigo só foi possível depois que identificamos os processos atuais no GABCOPEs, evidenciando o nível de satisfação do cliente interno de modo que ocorresse o aperfeiçoamento na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Então é necessário, mostrar os conceito de cliente interno ou colaborador e qualidade no serviço publico. São realizados acompanhamentos de processos e documentos relacionados aos servidores efetivos, requisitados e servidores inativos. E de acordo com o assunto, são direcionados à seção que possa solucioná-los.

O objetivo deste artigo foi identificar os processos atuais para que o nível de satisfação do cliente interno de modo que ocorra o aperfeiçoamento na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Tornar os processos mais fáceis por meio do mapeamento. Verificar possibilidades de melhorias na execução de cada processo mapeado, Identificar os pontos fortes e fracos através deste mapeamento.

Através do mapeamento a empresa pôde enxergar claramente os pontos fortes e aqueles que necessitam ser melhorados tais como: complexidade na operação, custos altos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação, aprovações e etc. Além de ser uma excelente forma de aprimorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho de todos os envolvidos.

Podemos dizer então, que gerir uma empresa é uma tarefa complexa e desafiadora diante dos percalços ao longo desse gerenciamento. E citamos que isso, é uma metodologia para avaliar continuamente, analisar e melhorar o desempenho dos processos, a fim de, buscar o aperfeiçoamento e a qualidade de cada processo. Isso mostra que gestores e colaboradores juntos podem encontrar um caminho que possa garantir resultados satisfatórios, contribuindo de maneira eficiente e eficaz no decorrer de cada processo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

CANDIDO, Rafael Monteiro; SILVA, Michele da Trindade Ferreira Machado e; ZUHLKE, Rodrigo Figueira. Implantação de gestão por processos: estudo de caso numa gerência de um centro de pesquisas. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro.

CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. Mapeamento de processos organizacionais da UnB: caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC / Alex Uilamar do Nascimento Cunha. – Brasília, 2012. 48 f.: il. Monografia.

CRUZ, T. Sistemas, métodos e processos : administrando organizações por meio dos processos de negócios. São Paulo: Atlas, 2009.

DE SORDI, José Osvaldo. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 3.ed., rev. e atual.. São Paulo: Saraiva, 2012.

GARVIN, D. et al. Aprender a aprender. HSM Management , São Paulo, n. 09, jul./ago., 1998, pp. 58-64.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the Corporation. New York: HarperBusiness, 1994.

HARRINGTON, H. J. Gerenciamento total da melhoria contínua : a nova geração da melhoria do desempenho. São Paulo: Makron Books, 1997.

MELO, Carlos Henrique Pereira *et al.* ISO 9001: 2000: Sistemas de gestão da qualidade para operações de produção e serviço. 1 ed. 7. Reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; WALTER, F.; ARAÚJO, A. G. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba, Natal, Rio Grande do Norte, 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002. VIANA, J. J. Administração de materiais: um enfoque pratico. São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## APÊNDICE 1 - Questionário Aplicado aos servidores e ao Coordenador do setor

Como você avalia essa iniciativa da Secretaria de Gestão de Pessoas com a implantação de mapeamento de processos?

- Importante e necessária.
- Irrelevante.

Quais serão os benefícios dessa implantação e quem serão os beneficiados?

- Obter melhores resultados na execução do trabalho, tornar eficiente cada processo. Os servidores e demais executores das atividades.
- Nenhuma melhora.

Quais os principais gargalos enfrentados por este setor na implantação da metodologia?

- Individualização nas tarefas onde, às vezes, só um servidor sabe todos os passos das atividades.
- Dificuldade em descrever cada processo detalhadamente.

Quais as vantagens que o mapeamento de processos pode trazer no gerenciamento do fluxo de trabalho dentro do TRE-MA.

- Trazer melhorias contínuas no desempenho das atividades.
- Aperfeiçoar o tempo de cada tarefa.

Que tipo de incentivos ou apoio são oferecidos pelos supervisores e/ou chefes imediatos na execução dessa metodologia?

- Reconhecimento profissional.
- Apoio operacional