



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**BEATRIZ CASTRO QUERINO**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NA  
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DE UM INSTITUTO  
FEDERAL**

**João Pessoa  
2021**

**Mapeamento de processos: Um estudo de caso na Diretoria de Gestão de Pessoas de um Instituto Federal.**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Profa. Dra. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa.

Q4m Querino, Beatriz Castro.

Mapeamento de processos : um estudo de caso na diretoria de gestão de pessoas de um instituto federal / Beatriz Castro Querino. – 2022.

41 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.

Orientação : Profa. D.ra Maria da Conceição M. Cavalcanti.

1. Gestão de processos. 2. Mapeamento de processos. 3. Instituição federal. 4. Gestão de processos – esfera pública. 5. DGEP-IFPB. I. Título.

CDU 005.83 (043)

Lucrecia Camilo de Lima  
Bibliotecária – CRB 15/132



PARECER 9/2022 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 15 de fevereiro de 2022.

**BEATRIZ CASTRO QUERINO**

Matrícula: 20181460063

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DE  
UM INSTITUTO FEDERAL**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **11 de fevereiro de 2022** ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 15 de fevereiro de 2022.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)**

Orientador(a)

**Alysson André Régis Oliveira (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Agnes Campêllo Araújo Braz (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 17:24:21.
- **Agnes Campello Araujo Braz**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 16:31:31.
- **Alysson Andre Regis Oliveira**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 15:02:41.
- **Ceres Grehs Beck**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 12:38:42.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 15/02/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 263587

**Código de Autenticação:** 6c0e1121c1



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## **AGRADECIMENTOS**

Sou grata, primeiramente, a Deus, por me dar sabedoria, paciência e por me fazer vencedora nessa trajetória.

Agradeço imensamente a minha família, aos meus pais, Soraya e Irisvan, por todo suporte durante a minha vida escolar e acadêmica, pelos ensinamentos de vida, por todas as críticas e elogios que contribuíram na minha vida como pessoa. E a minha avó, Renilde, pela preocupação e por todas as orações feitas.

Ao meu namorado, Édio Pedro, pelo incentivo em todos estes 4 anos de curso, por me restabelecer confiança em momentos de insegurança.

Ao Instituto Federal da Paraíba – IFPB, pela oportunidade e por fazer parte deste sonho, aos professores da Unidade Acadêmica de Gestão, especialmente à professora Dr<sup>a</sup>. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti, por ter me dado a oportunidade e honra de ser sua orientanda.

## RESUMO

Tendo em vista que o estudo tem por proporcionar a análise, em um caso real, dos impactos gerados em decorrência da adoção do mapeamento de processos em um setor da esfera pública que visa melhorar a comunicação com o seu público, pesquisase sobre Mapeamento de processos na Diretoria de Gestão de Pessoas de um Instituto Federal, a fim de analisar a importância da implantação do mapeamento de processos para as atividades desenvolvidas na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas. Para tanto, foi necessário descrever como e porque ocorreu a implantação do mapeamento de processos na DGEP, destacar as dificuldades do setor em relação a materialização da sistemática de mapeamento e identificar as principais mudanças e resultados decorrentes das ações iniciais dos processos já tabulados no mapeamento piloto. Realizou-se, então, uma pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, sendo aplicado um questionário com o gestor com 4 questões abertas. Diante disso, verificou-se que a implantação do mapeamento dos processos na Diretoria está trazendo transparência e eficiência, esclarecendo dúvidas e evidenciando o percurso por onde passa o processo. A referida diretoria conta com um quadro de servidores capacitados, porém, não há com uma figura que assume o papel de gestor de processos, por isso, a implantação ainda está ocorrendo de forma lenta e a principal mudança evidenciada após a implantação do mapeamento de processos, consiste na diminuição das dúvidas dos usuários e na diminuição do tempo de vida dos processos em geral, o que impõe a constatação de que importância da aplicação do mapeamento de processos na Diretoria é observada principalmente na questão do esclarecimento de dúvidas por evidenciar o percurso por onde passa o processo, para que os usuários possam fazer, com facilidade, os encaminhamentos corretos e evitando então, o retrabalho.

**Palavras-chave:** Gestão de processos; Mapeamento de processos; Instituição Federal; Gestão de Processos na esfera pública federal.

## ABSTRACT

Considering that the study aims to provide an analysis, in a real case, of the impacts generated as a result of the adoption of process mapping in a sector of the public sphere that aims to improve communication with its public, research is carried out on Mapping of processes in the Personnel Management Directorate of a Federal Institute, in order to analyze the importance of implementing process mapping for the activities developed in the People Management General Directorate. Therefore, it was necessary to describe how and why the implementation of process mapping in the DGEP took place, highlight the difficulties of the sector in relation to the materialization of the mapping system and identify the main changes and results resulting from the initial actions of the processes already tabulated in the pilot mapping . An exploratory and descriptive research, with a qualitative approach, was then carried out, with a questionnaire being applied to the manager with 4 open questions. In view of this, it was found that the implementation of process mapping in the Board of Directors is bringing transparency and efficiency, clarifying doubts and highlighting the path through which the process passes. This board has a staff of trained servers, however, there is no figure that assumes the role of process manager, so the implementation is still taking place slowly and the main change evident after the implementation of the process mapping , consists of reducing user doubts and reducing the lifetime of processes in general, which imposes the realization that the importance of applying process mapping in the Board of Directors is observed mainly in the question of clarifying doubts by highlighting the path through where the process takes place, so that users can easily make the correct referrals, thus avoiding rework.

**Keywords:** Process management; Process mapping; Federal Institution; Process Management in the federal public sphere.



## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Pirâmide da hierarquia dos processos.....	18
<b>FIGURA 2:</b> Níveis da maturidade da organização em gestão de processos.....	20
<b>FIGURA 3:</b> Simbologia do diagrama de fluxo de processos.....	22
<b>FIGURA 4:</b> Fluxograma auxílio transporte.....	29
<b>FIGURA 5:</b> Plano individual de trabalho remoto.....	33
<b>FIGURA 6:</b> Relatório individual de atividades remotas.....	34

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Simbologia adotada nos mapas de processos .....	31
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

*ABPMP – Association of Business Process Management Professional*

*ASME - American Society of Mechanical Engineers*

*BPM - Business Process Management*

*CBOK – Common Body of Knowledge. Corpo Comum de Conhecimento*

DCPP - Diretoria de Cadastro e Pagamento de Pessoal

DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

DGEP – Diretoria de Gestão de Pessoas

DLAP- Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

OMS - Organização Mundial de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1	CONCEITOS E DEFINIÇÕES: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE PROCESSOS.....	15
2.2	GESTÃO DE PROCESSOS.....	16
2.2.1	<b>Classificação dos processos.....</b>	<b>17</b>
2.2.1.1	<b>Processos Primários.....</b>	<b>17</b>
2.2.1.2	<b>Processos de Suporte.....</b>	<b>17</b>
2.2.1.3	<b>Processos de Gerenciamento.....</b>	<b>18</b>
2.2.2	<b>Hierarquia dos processos.....</b>	<b>18</b>
2.2.3	<b>Maturidade dos processos.....</b>	<b>19</b>
2.2.4	<b>Modelagem do Processo ou Mapeamento do Processo.....</b>	<b>20</b>
2.3	GESTÃO DE PROCESSOS NA ESFERA PÚBLICA FEDERAL.....	22
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>24</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	24
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	24
3.3	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	25
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>27</b>
4.1	O caso da DGEP – IFPB.....	27
4.2	A IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA DGEP.....	29
4.3	PRINCIPAIS DIFICULDADES DO SETOR NA IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	31
4.4	MUDANÇAS E PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS NA DGEP COM A IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	34
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>36</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>41</b>
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	41

## 1 INTRODUÇÃO

A expressão *processo* é conhecida popularmente como uma sequência de fatos que apresentam certa unidade e regularidade, como os passos para se atingir um objetivo. Em uma outra definição, o termo também pode ser entendido como um procedimento, uma maneira de fazer as coisas. Para a administração, o termo *processo* normalmente se refere às atividades organizacionais, sendo definido, nesse contexto, como uma sequência de operações integradas que procuram congregiar os recursos necessários a fim de realizar os objetivos da organização.

Não é possível afirmar com certeza o momento em que as organizações passaram a se preocupar de forma intencional com o aprimoramento dos seus processos, mas é possível apontar o início do século XX e a Escola da Administração Científica como sendo um marco documentado. Os estudos de Taylor foram a base para o desenvolvimento dessa Escola, que tinha como principal preocupação o aumento da eficiência na produção, partindo do nível operacional. Outras teorias se desenvolveram como consequência do avanço dos estudos em Administração, com destaque para a Teoria de Sistemas, que preconiza que um sistema é um conjunto de elementos formado por elementos menores e cujas características não poderiam ser encontradas em nenhum desses elementos menores, caso o sistema fosse desmembrado. O estudo dessa teoria é importante para o entendimento das atividades organizacionais como processos uma vez que, é necessário dividir as atividades organizacionais em pequenas partes sequenciais para a construção de um mapa de processo, mas sem perder de vista o objetivo final, que é a satisfação dos clientes da organização.

Em alguns casos, os processos de uma organização não chegam ao cliente final. Eles são destinados à satisfação das necessidades internas da organização. Este é o caso do que ocorre com a maioria dos processos existentes na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (DGEP) do Instituto Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (IFPB), setor que será objeto deste estudo.

O IFPB foi criado em 1909, pelo Presidente Nilo Peçanha, e originalmente se chamava Escola de Aprendizes Artífices. Até chegar ao seu nome atual, o IFPB já se chamou Liceu Industrial da Paraíba, Escola Industrial Coriolano de Medeiros, Escola Técnica Federal da Paraíba e Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba.

Hoje, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, conta com mais de 28.000 alunos distribuídos em 21 campi, em todas as regiões do estado.

A DGEP faz parte do conjunto de diretorias que compõem a Reitoria do IFPB e é definida pelo *site* da instituição na internet como “uma diretoria sistêmica [...], responsável por assessorar a Reitoria em assuntos relacionados com a política de gestão de pessoas” (BRASIL, 2021). Essa diretoria não está associada a nenhum *campus* específico, atuando em “[...] atividades de gestão de pessoas e dos processos de trabalho, bem como na execução de toda a política de pessoal do Instituto Federal da Paraíba, em conjunto com as Unidades de Gestão de Pessoas de cada Campus” (BRASIL, 2021).

Pelo fato de gerir e executar toda a política de gestão de pessoas do IFPB, a DGEP lida diariamente com uma alta demanda de solicitações geradas pelos servidores do Instituto. Essas solicitações são protocoladas por meio de processos eletrônicos que seguem sequências pré-estabelecidas. Muitos desses servidores, porém, não têm conhecimento a respeito dos trâmites para o protocolamento dos processos e acabam ligando para o setor em busca de informações, o que gera demandas extraordinárias. Ciente disso, a DGEP, com o objetivo de melhorar a comunicação com seus clientes, elaborou o mapeamento daqueles processos que envolvem a vida funcional dos servidores e a gestão do quadro de pessoal do IFPB, que são a maior fonte de ligações para com dúvidas para o setor.

Dada a intenção da diretoria de melhorar a sua gestão de processos e a comunicação com o seu público, que em sua maioria é composta por servidores do IFPB, este trabalho busca responder a seguinte questão: Qual a importância da implantação do mapeamento de processos para as atividades desenvolvidas na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB?

Este estudo justifica-se por proporcionar a análise, em um caso real, dos impactos gerados em decorrência da adoção do mapeamento de processos em um setor da esfera pública que visa melhorar a comunicação com o seu público. O estudo também se torna importante ao descrever os mecanismos adotados para a realização do mapeamento dos processos, permitindo que esta pesquisa possa ser utilizada como base para outras pesquisas acadêmicas ou como material de consulta para o aperfeiçoamento da gestão de processos em outros setores das esferas pública e privada.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 **Objetivo Geral**

Analisar a importância da implantação do mapeamento de processos para as atividades desenvolvidas na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB.

### 1.1.2 **Objetivos Específicos**

- Descrever a implantação do mapeamento de processos na DGEP;
- Destacar as dificuldades do setor em relação a materialização da sistemática de mapeamento;
- Identificar as principais mudanças e resultados decorrentes das ações iniciais dos processos já tabulados no mapeamento piloto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os temas necessários à fundamentação teórica deste estudo, incluindo: processos, gestão de processos, classificação dos processos e gerenciamento de processos na esfera pública.

### 2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE PROCESSOS

As últimas décadas do século XIX e as primeiras décadas do século XX foram palco de uma transformação científica e tecnológica desencadeadas numa velocidade que nunca se tinha visto antes. Inseridas nesse cenário, as organizações também tiveram que adequar seus processos de trabalho às novas condições. As novas condições tecnológicas permitiram um crescimento acelerado, mas um tanto desordenado das organizações e, à medida que elas cresciam, crescia também a necessidade de abandonar a improvisação, ou formas particulares de desenvolver as atividades, e adotar procedimentos padronizados possíveis de serem repetidos por outras pessoas, caso o funcionário responsável precisasse ser substituído. Esse foi, segundo Chiavenato (2003), o panorama que inspirou o surgimento de uma ciência da Administração, o estudo dos processos que envolvem as rotinas organizacionais.

Essas rotinas de trabalho já foram descritas pela literatura de diversas formas. A ideia de que as organizações desenvolvem suas rotinas através de atividades interdependentes, no entanto, é recente. No contexto organizacional pode-se definir processo como o “conjunto ordenado de operações e atividades interligadas, que utilizam recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, realizando resultados objetivos para a satisfação de necessidades de clientes internos e externos à organização” (MARQUES; ODA, 2012).

A ABPMP®, Associação internacional que se dedica ao Business Process Management\* (BPM), define processo como sendo “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013).

Pode-se extrair das duas definições que o termo ‘processo’, no contexto organizacional, aponta para um conjunto de atividades ordenadas que visam à obtenção de um objetivo e que nenhum dos dois conceitos identifica o processo como sendo uma atividade limitada no tempo. Sobre essa perspectiva de limitação temporal

do processo, Gonçalves (2000) afirma que delimitar a definição de processo no tempo seria estreitar essa definição, visto que diversos processos organizacionais podem não ter início e fim bem definidos. O mesmo autor também acrescenta que “um processo típico também envolve *endpoints*, transformações, feedback e repetibilidade.”

## 2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

É importante, para fim de compreensão deste estudo, diferenciar a expressão ‘gestão de processos da outra expressão, muito semelhante, ‘gestão por processos’. Para De Sordi (2014), esse último termo indica a metodologia adotada para o gerenciamento das atividades organizacionais, ou seja, o modelo pelo qual a organização é gerida. Já a gestão de processos indica a responsabilidade inerente ao gestor de processos dentro de uma organização que adota o gerenciamento por processos.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Souza (2016, p.34) diferencia a gestão de processos e a gestão por processos da seguinte forma:

[...]a “de processos” busca definir esforços ao longo de um determinado processo. A “por processo” tem característica básica, além de uma alteração organizacional, uma forma de pensar e agir nos processos organizacionais, porém, prevê maior maturidade para implantação.

O Manual de Gestão de Processos (2013, p.11), de autoria do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, é mais genérico em sua definição de gestão de processos, afirmando que o termo “relaciona-se à definição de responsáveis pela tarefa de administrar os processos, à configuração da estrutura na organização e à coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais da organização.”

Ainda acerca da definição de Souza (2016), parece ser a mais adequada para a obtenção dos objetivos deste estudo pois estabelece uma separação clara e simples entre as duas expressões. No que se refere aos esforços realizados ao longo de um processo, mencionados na referida definição, é importante destacar que estes têm como principais objetivos



a melhoria contínua das atividades que efetivamente agregam valor aos produtos e serviços, ao mesmo tempo que buscam eliminar ou reduzir aquelas operações que apenas geram custos aos produtos, não contribuindo efetivamente para a satisfação do consumidor. [...] Esse tipo de abordagem conduz a empresa ao aumento global da qualidade e produtividade, bem como a mantém em sintonia com o mercado por meio da tradução dos desejos dos consumidores para toda a cadeia produtiva da empresa. (VARVAKIS et al, 1997, p. 2)

Para fins de estudo e aprimoramento é possível categorizar os processos organizacionais de acordo com a característica que se deseja estudar. Este estudo preocupa-se em tratar da classificação dos processos quanto ao tipo, da hierarquia dos processos, do ciclo de vida dos processos ou seu nível de maturidade e da modelagem ou mapeamento dos processos.

### **2.2.1 Classificação dos processos**

De acordo com a classificação do BPM CBOK (2013), os processos podem ser classificados em três tipos: processos primários, processos de suporte e processos de gerenciamento.

#### **2.2.1.1 Processos Primários**

São aqueles associados ao atendimento das necessidades dos consumidores externos (BRASIL, 2018). Os processos primários, segundo o BPM CBOK (2013), também chamados de processos essenciais ou finalísticos, representam as atividades essenciais que uma organização executa e que constroem uma percepção de valor para o cliente externo por estar relacionado com a sua experiência de consumo. Alguns autores, como MATTOS (2013), usam a nomenclatura 'processos de negócio' para se referir aos processos primários.

#### **2.2.1.2 Processos de Suporte**

São aqueles que buscam atender às necessidades dos clientes internos da organização (BRASIL, 2018). Esse tipo de processo dá suporte aos processos aos processos primários, daí seu nome, sendo fundamentais para o funcionamento da

organização. Também podem ser chamados de processos organizacionais ou de integração organizacional (MATTOS, 2013), ou ainda de processos de apoio administrativo (MARQUES, ODA, 2012).

### 2.2.1.3 Processos de Gerenciamento

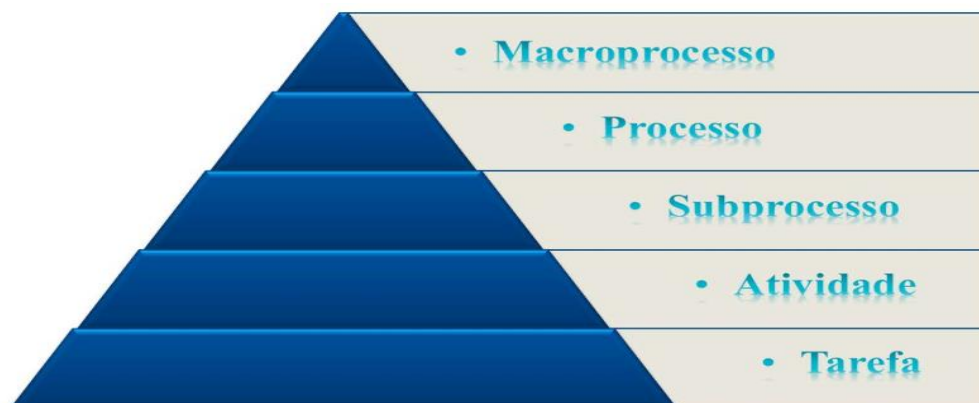
Segundo o BPM CBOK (2013), processos de gerenciamento são aqueles que servem para controlar as atividades e administrar o negócio. Essas atividades também não agregam valor perceptível ao cliente externo, mas possibilitam o bom funcionamento da organização.

## 2.2.2 Hierarquia dos processos

É possível também classificar os processos quanto a sua hierarquia funcional. A hierarquia de um processo está relacionada com a ideia de cadeia de valor, que atribui níveis de importância aos processos de acordo com a sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais (CASADO et al., 2017).

A classificação dos processos quanto ao seu nível hierárquico pode ser descrita conforme exposto na Figura 1.

**Figura 1:** Pirâmide da Hierarquia dos processos



**Fonte:** Costa, Dias e Couto (2018, p.15)

A sequência mostrada na Figura 1 descreve uma estrutura piramidal em que os processos do topo da pirâmide são considerados os mais importantes e também existem em menor número na organização. Eles são chamados de macroprocessos, pois são aqueles processos que, geralmente, têm impacto significativo no modo como

a organização funciona. Geralmente ele envolve mais de uma função da organização e pode ser dividido em outros processos (CASADO, et al., 2017).

Descendo a pirâmide da hierarquia encontramos os processos, de quem já foram apresentadas definições mais acima, neste trabalho. Por serem operações complexas, os processos podem ser divididos em subprocessos, atividades e tarefas.

Abaixo dos processos vêm os subprocessos, que são um conjunto de atividades interconectadas que visam à realização de objetivos específicos dentro dos processos, contendo um nível maior de detalhamento das atividades (COSTA, DIAS E COUTO, 2018). Varvakis et al. (1997) afirmam que os subprocessos recebem entradas e geram saídas, geralmente, em um único departamento.

A atividade constitui um conjunto de operações contidas dentro de um processo ou subprocesso, é uma decomposição de etapas. Possui um nível de detalhamento superior aos dois níveis hierárquicos anteriores (COSTA, DIAS E COUTO, 2018). A atividade pode ser subdividida em tarefas, que são rotinas ainda mais específicas e, geralmente, envolvem rotinas e prazos (VARVAKIS et al., 1997).

### **2.2.3 Maturidade em processos**

A capacidade de uma organização de entender e gerir seus próprios processos é interpretada pelo BPM CBOK (2013) como maturidade. Quando a organização está na fase de implantação do gerenciamento de sua maturidade é pouca, assim como sua capacidade de entender e gerenciar seus processos. À medida que a organização ganha experiência nesta área, aumenta a sua capacidade de medir seu desempenho, perceber como os processos interagem entre si e aperfeiçoar sua capacidade de aprimoramento.

Existem cinco níveis de maturidade em processos, que vão do 1 ao 5 em escala crescente de maturidade. Segundo essa classificação o BPM CBOK (2013, p. 218), distingue o que se pode esperar da organização em cada nível da seguinte forma:

No nível 1 nada é esperado da organização, além de "fazer o trabalho e entregar o que o cliente quer". No nível 2, alguns indicadores, métricas e medidas de tempo, custo, capacidade e qualidade são definidos. Com o amadurecimento da organização, no nível 3 o processo passa a usar indicadores, métricas e medidas de desempenho de processos ponta a ponta, deixa de lado limites funcionais e conecta com o foco do cliente. No nível 4, indicadores, métricas e medidas de desempenho de processo, assim como o gerenciamento de desempenho de processos interfuncionais, são

determinados a partir dos objetivos estratégicos da organização. No nível 5, de alta maturidade, o gerenciamento de processos e medição de desempenho estão fundidos em um único elemento, em que a medição direciona o gerenciamento e as estratégias e objetivos organizacionais são conectados ao foco do cliente.

Baseados nesta classificação, Costa, Dias e Couto (2018) desenvolveram um modelo que representa os níveis da maturidade da organização em gestão de processos, exposto na Figura 2.

**Figura 2:** Níveis da maturidade da organização em gestão de processos



**Fonte:** Costa, Dias e Couto (2018)

À medida em que a organização amadurece na gestão de processos, ela se torna capaz de usar este recurso ao seu favor de forma estratégica, tornando-se mais responsiva ao mercado em que está inserida.

#### 2.2.4 Modelagem do Processo ou Mapeamento do Processo

A modelagem ou mapeamento busca descrever o funcionamento do processo. Para tanto, é preciso que se escolha a linguagem que será utilizada para a representação do processo que se deseja descrever.


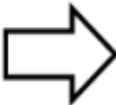



O principal motivo de se realizar um mapeamento é criar uma representação completa e precisa do processo, podendo variar o seu nível de detalhamento. Criar um mapa visual para os processos também pode ajudar a identificar possíveis falhas

que não se mostram tão visíveis durante a rotina e execução das atividades, tais como: gargalos, situações de redundância, etc (BRASIL, 2018)

Uma linguagem de processo é formada por símbolos e regras que atribuem significado a esses símbolos. O BPM CBOK (2013) chama esse conjunto de símbolos e regras que formam uma linguagem de notação de modelagem de processos. Embora existam diversos símbolos e linguagens usados para realizar mapeamentos de processos, este estudo fará menção apenas do fluxograma, que é a linguagem usada pelo setor que é objeto deste estudo.

A simbologia inicial do fluxograma foi desenvolvida na década de 1920 por Frank Gilbreth e apresentada à *American Society of Mechanical Engineers\** (ASME) pela qual foi prontamente adotada. Originalmente foram propostos cerca de quarenta símbolos para representar os fluxos de trabalho, mas a ASME, buscando praticidade, transformou os quarenta símbolos em apenas cinco já em 1947 (Figura 3), padronizando a simbologia do diagrama de fluxo de processos (RIBEIRO, FERNANDES E ALMEIDA, 2010).

**Figura 3:** Simbologia do diagrama de fluxo de processos

Símbolo	Significado e explicação
	Operação: ocorre quando um objeto é modificado intencionalmente em uma ou mais de suas características. É registrado por uma expressão verbal que indica uma ação.
	Transporte: ocorre quando um objeto é deslocado de um lugar para outro, exceto quando o movimento é parte integral de uma operação ou inspeção.
	Inspeção: ocorre quando um objeto é examinado para identificação ou comparado com um padrão pré-definido.
	Espera: ocorre quando um objeto aguarda por operação, transporte ou inspeção, paralisando assim seu fluxo.
	Armazenamento: ocorre quando um objeto é mantido paralisado no fluxo produtivo, estando sob controle e com sua retirada requerendo autorização.

**Fonte:** RIBEIRO, FERNANDES E ALMEIDA (2010, p. 8)

Com o passar do tempo outros símbolos foram sendo inseridos ou modificados para atender às necessidades de representação dos processos.

### 2.3 GESTÃO DE PROCESSOS NA ESFERA PÚBLICA FEDERAL

A gestão de processos na esfera pública vem se desenvolvendo mais lentamente do que na esfera privada, mas nem por isso inexistente. A perspectiva de valor atribuída aos processos também difere do que ocorre na esfera pública. Segundo aponta Moore (2002, *apud* FERREIRA, 2013), os consumidores finais das operações realizadas pela esfera pública não são clientes atendidos individualmente, mas cidadãos, encarados do ponto de vista de receptores de serviços coletivos. Dessa forma, mesmo que apenas um grupo específico seja afetado pela realização das operações, o objetivo deve ser o bem estar da coletividade.

Em 2005, visando aprimorar a qualidade dos serviços prestados, o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o GesPública, que tinha como objetivos futuros:

- Fornecer uma orientação conceitual e um conjunto de melhores práticas acerca de processos, orientação obtida a partir da consolidação do estado da arte na literatura e mercado;
- Compor, juntamente com o Modelo de Governança e Gestão da Plataforma de Processos e seu conjunto de anexos, o corpo de conhecimento e orientações governamentais atreladas a Gestão de Processos de Negócio;
- Apresentar um painel quanto à condução de iniciativas de Gestão de Processos nos órgãos de governo;
- Compartilhar boas práticas para contratação de serviços relativos à modelagem de processos; e
- Criar um grupo para consolidar conceitos disponíveis na literatura e mercado, para troca de experiência sobre Gestão de processos e para apoio às Organizações que desejam iniciar atividades em Gestão de Processos (BRASIL, 2011).

Este programa foi, segundo Melo e Monteiro (2020), pensado para inaugurar um modelo de gestão unificado e voltado para o cidadão, uma vez que o próprio Governo constatou que muitas das suas iniciativas necessitavam de integração, “dificultando ou impossibilitando o compartilhamento de resultados nos moldes de cadeias de valor intra e entre instituições” (BRASIL, 2011).

Entendendo que o cenário criado pela implantação do programa GesPública seria abrangente a todos os órgãos públicos, o IFPB passou, também, a organizar suas atividades por meio da gestão de processos. Em 2009, a *Carta de Serviços ao Cidadão*, contida no programa, tornou obrigatório o uso das soluções contidas no GesPública para todos os órgãos do Poder Executivo Federal que prestam atendimento ao público.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

No presente estudo são apresentadas as técnicas e opções de pesquisa, que, por sua vez, baseiam-se em abordagem qualitativa de pesquisa, de caráter exploratório, por meio de uma pesquisa de campo. Utilizou-se uma pesquisa exploratória do tipo estudo de caso e abordagem qualitativa

Foram abordados os critérios para a construção do universo de estudo, o tipo de pesquisa, o método de coleta de dados e a forma de tratamento desses dados. A definição dos participantes e a forma da coleta dos dados. Para Marconi e Lakatos (2001), escolher uma metodologia está relacionado com o problema estudado e consequentemente com o objetivo da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Existem várias formas de classificar uma pesquisa, Gil (2010) classifica a pesquisa quanto à finalidade, como básica ou aplicada; e quanto aos objetivos, como exploratória, descritiva e explicativa.

Nesse cenário, o presente estudo caracteriza-se quanto à finalidade como aplicada, que ainda segundo Gil (2010) está voltada ao desenvolvimento de conhecimentos objetivando à aplicação numa situação específica adequada, quanto aos objetivos, a presente pesquisa é classificada como pesquisa exploratória, por “proporcionar mais familiaridade com o problema”, cuja finalidade é torná-lo mais evidente, no sentido de explorar todos os aspectos referentes ao fato estudado, e descritiva por descrever características de um fenômeno.

Considerando o objetivo da pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, pela não utilização de instrumentos estatísticos na análise dos dados. “As pesquisas qualitativas buscam compreender os mais diversos aspectos de um fenômeno, voltando-se para explicações mais detalhadas de casos mais específicos, o que presume menor capacidade de generalização do que as de natureza quantitativas.” (COSTA et al., 2018, p.6)

#### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



Segundo Silva e Menezes (2001, p. 33), “a definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado”. Quanto aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa compreende-se em três classificações: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e Estudo de Caso.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2010), pode ser elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. De acordo com Martins (2000), a pesquisa bibliográfica trata de estudos para conhecer as contribuições científicas sobre determinado tema, recolhendo, selecionando, analisando e interpretando as contribuições teóricas já existentes. Tanto a pesquisa bibliográfica quanto a documental utilizam-se de dados existentes, porém, o que as difere consiste no fato da pesquisa bibliográfica utilizar-se de dados que já receberam tratamento analítico, baseada em material (artigos científicos e livros) já publicado e a pesquisa documental ser elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, como por exemplo de arquivos de órgão públicos.

Segundo Hartley (2004, p. 323 *apud* FERNANDES et al. 2016), o estudo de caso objetiva “fornecer uma análise do contexto e processos que iluminam as questões teóricas que estão sendo estudadas” e, desse modo, trata-se de uma atividade heterogênea. De acordo com Yin (2005, p. 39), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.”

Quanto ao instrumento da coleta de dados, a pesquisa se dá por um questionário aberto (Apêndice A), com 4 questões. O questionário, segundo Gil (2011 p.128), pode ser definido como "A técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc." A técnica da observação também está presente neste estudo, que consistiu no acompanhamento da implantação do mapeamento de processos e das atividades realizadas na DGEF, entre os meses de junho e outubro de 2021, além da análise de documentos institucionais.

### 3.3 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Com a coleta de dados feita, é preciso analisá-los. Segundo Yin (2001, p. 131) “A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

Primeiramente, foram extraídas informações úteis a partir das respostas coletadas através do questionário aberto aplicado com o gestor, sendo então, organizadas de forma a chegar em uma conclusão para solucionar o problema da pesquisa.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos dados obtidos a partir da pesquisa realizada. O questionário teve como finalidade compreender a motivação e elaboração dos mapas de processos, assim como os efeitos percebidos decorrentes da implantação do mapeamento de processos na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas. A análise se baseia na metodologia adotada para a pesquisa e nos objetivos que orientaram este estudo.

### 4.1 O caso da DGEP - IFPB

O IFPB é uma autarquia federal que presta serviços educacionais. Ligada à reitoria do IFPB está a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, DGEP, setor que é objeto deste estudo. A DGEP é a unidade central de gestão de pessoas do IFPB. Ela está ligada à reitoria e atua diretamente com servidores de todos os Campi. É composta por três diretorias: a Diretoria de Legislação e Administração de Pessoal (DLAP), a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) e a Diretoria de Cadastro e Pagamento de Pessoal (DCPP).

O site do IFPB na internet define a DGEP como:

“uma diretoria sistêmica do IFPB, responsável por assessorar a Reitoria em assuntos relacionados com a política de gestão de pessoas. Além disso, a DGEP planeja, orienta, dirige, organiza, acompanha, implementa e avalia todas as atividades de gestão de pessoas e dos processos de trabalho, bem como executa toda a política de pessoal do Instituto Federal da Paraíba, em conjunto com as Unidades de Gestão de Pessoas de cada Campus” (BRASIL, 2021).

Atento ao tipo das suas principais demandas, o setor decidiu realizar o mapeamento de alguns tipos de processos com que ele lida cotidianamente. São principalmente aqueles ligados à vida funcional do servidor, como afastamentos e progressões, e aqueles ligados ao quadro de pessoal do IFPB, tratando de admissão de pessoal, redistribuição, entre outros.

Embora a necessidade de mapear os processos já existisse, ela se tornou notória com o afastamento das atividades presenciais decorrente da pandemia de

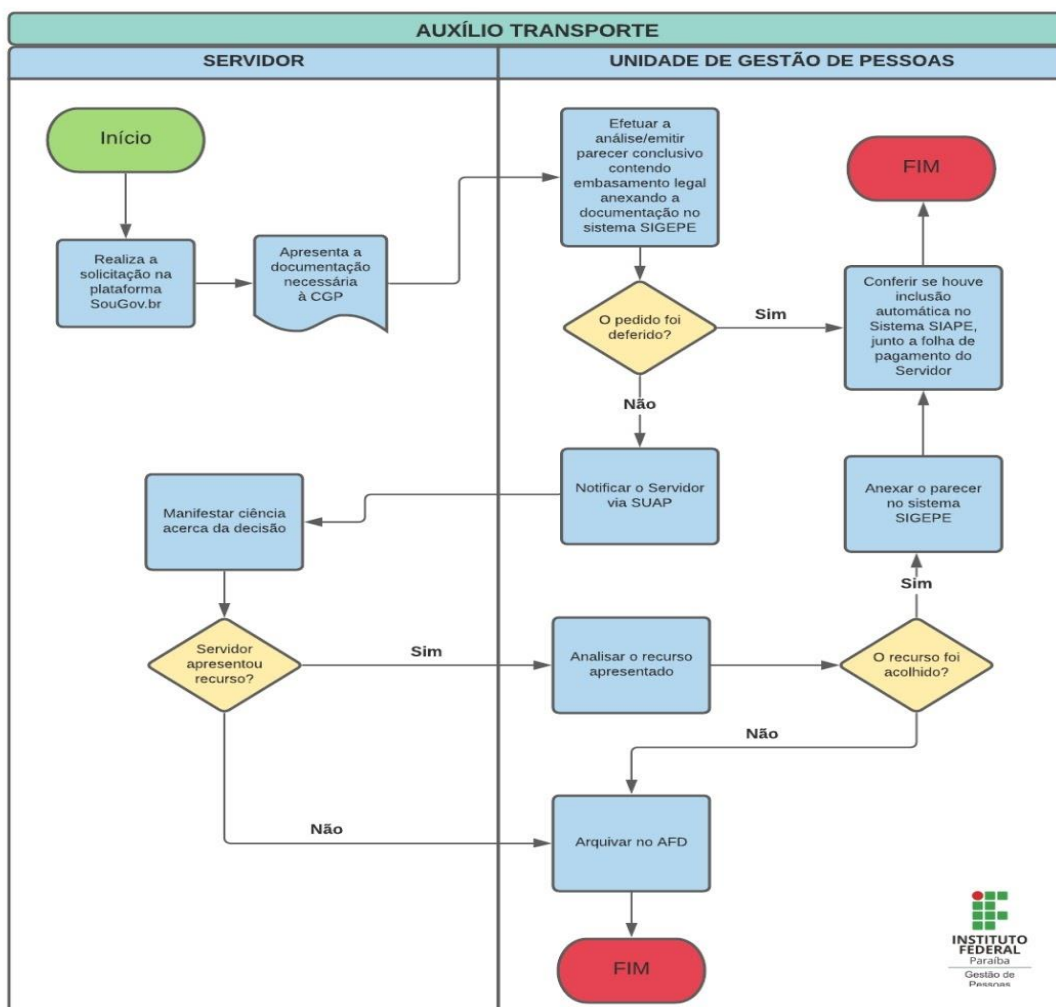
COVID-19, em 2020. Muitos dos servidores do IFPB, principal público da DGEP, não sabiam como proceder quando tinham uma demanda para com o setor, e não podiam entrar em contato por telefone, por não estar havendo atividades presenciais na instituição. O único meio de comunicação ficou sendo o e-mail institucional, que pela própria natureza, não era respondido instantaneamente. Una-se a isso o fato de que, antes do afastamento das atividades presenciais ocorrido em 2020, poucos processos eram abertos por meio digital, sendo a maioria protocolada por meio físico.

Ciente da necessidade de haver um manual de procedimento para os servidores realizarem suas demandas, a Diretoria passou a mapear alguns tipos de processos, com o uso de fluxogramas, e deixar esses mapas disponíveis no site institucional para consulta. Segundo o próprio site, “mapear processos é um importante passo na Gestão de Processos de uma instituição, trazendo transparência, economicidade, padronização e melhorias em cada processo acompanhado (BRASIL, 2021)”.

A consulta dos processos mapeados pode ser feita de forma simples. Após entrar no portal do IFPB na internet o servidor precisa clicar no *link* “portal do servidor”, que se encontra no menu da página inicial do portal. Ele será, então, encaminhado para uma outra página que contém diversas informações relevantes ao servidor. Nesta página, do lado esquerdo, há um menu com diversas opções, entre elas a opção “mapeamento de processos”. Clicando nessa opção o servidor será direcionado para a página de mapeamento de processos da área de Gestão de Pessoas.

Os processos mapeados contidos nesta página são, na verdade, *links* para o arquivo do mapa, que se encontram em formato .pdf. Após clicar no *link* do processo cujo mapa se deseja visualizar, é possível fazê-lo através do navegador de internet ou realizando o download do arquivo. Segue exposto na Figura 4 um exemplo de processo mapeado disponível no site:

**Figura 4:** Fluxograma auxílio transporte



**Fonte:** Brasil (2021)

Analisando a documentação indireta dos processos mapeados constantes no site do IFPB, foi possível perceber que estão divididos em 5 categorias: benefícios, gratificações e indenizações com 23 mapeamentos, licenças com 6 mapeamentos, afastamentos com 7 mapeamentos, planos de saúde – geap com 6 mapeamentos e realização de atividades remotas com 2 mapeamentos. Formando então um total de 44 processos mapeados.

#### 4.2 A IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA DGEP

A implantação do mapeamento de processos na DGEP se deu através de uma ideia que nasceu da própria necessidade do setor. Antes da pandemia de Covid-19, que chegou ao Brasil no início de 2020, já existia no IFPB um sistema para

protocolamento de processos eletrônicos, mas ainda numa fase inicial de uso, sem muito desenvolvimento. A maioria dos processos era protocolado de forma física e os usuários tinham que se dirigir ao setor de protocolo e pedir informações ao servidor responsável para saber qual o encaminhamento do seu processo.






Em março do ano de 2020, no entanto, mais especificamente do dia 20 deste mês, todas as atividades presenciais do IFPB foram suspensas. Como o alcance do novo coronavírus só aumentasse, e fosse declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) a existência de uma pandemia de Covid-19, a administração do IFPB tomou medidas para providenciar o prosseguimento das suas atividades de forma remota, incluindo o protocolamento de processos.

Uma vez que os servidores passaram a exercer suas atividades de forma remota, não era mais possível aos usuários entrar em contato com alguém, de forma presencial, para obter informações. Também não era mais possível estabelecer um contato telefônico, sendo o e-mail o único meio de comunicação disponível. O e-mail, no entanto, não é um meio de comunicação que gera um contato imediato, levando os usuários a ficarem em espera a respeito dos processos protocolados eletronicamente. Uniu-se à pronta falta de informação a insegurança gerada pelo uso de um novo sistema de protocolamento de processos, e, muitas vezes, as caixas dos e-mails funcionais dos servidores ficaram cheias de mensagens contendo dúvidas simples, que poderiam nem existir se os usuários estivessem melhor informados.

Assim sendo, segundo o gestor, a implantação do mapeamento dos processos na Diretoria se deu principalmente em busca de transparência e eficiência. A transparência é gerada aos usuários do setor, esclarecendo dúvidas e evidenciando todo o percurso por onde passa o processo, seu início, meio e fim; a eficiência é consequência que a diretoria recebe por um relacionamento transparente e mais satisfatório com os seus usuários.

Os processos da DGEP são, em sua ampla maioria, processos de suporte, de acordo com a classificação do BPM CBOK (2013), exposto no referencial teórico, pois buscam atender as necessidades dos usuários internos da instituição, como exemplificada na Figura 4. A simbologia adotada para a construção dos mapas da DGEP é a mais usual atualmente para fluxogramas. No quadro 1 é exemplificada a simbologia usada para o mapeamento dos processos do setor.

**Quadro 1:** Simbologia adotada nos mapas de processos

	Início e Fim
	Processamento / Operação
	Decisão
	Conector
	Documento

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES DO SETOR NA IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Segundo o apurado durante esta pesquisa, pela observação enquanto estagiária, a principal dificuldade para uma implantação sistemática do mapeamento de processos no setor em questão é a de pessoal especificamente designado para isso.

Embora conte com um quadro de servidores capacitados, que entendem e conseguem trabalhar com a simbologia *ASME* para criar os fluxogramas, a DGEP não conta com uma figura que assume o papel de gestor de processos, assim como não existem equipes formadas para, por meio de suas qualificações, atuarem em processos específicos. Quando um processo chega à DGEP, a primeira coisa que se analisa é a qual das diretorias ele compete, visto que a DGEP é composta por três diretorias, como foi explicitado no 4.1 deste estudo.

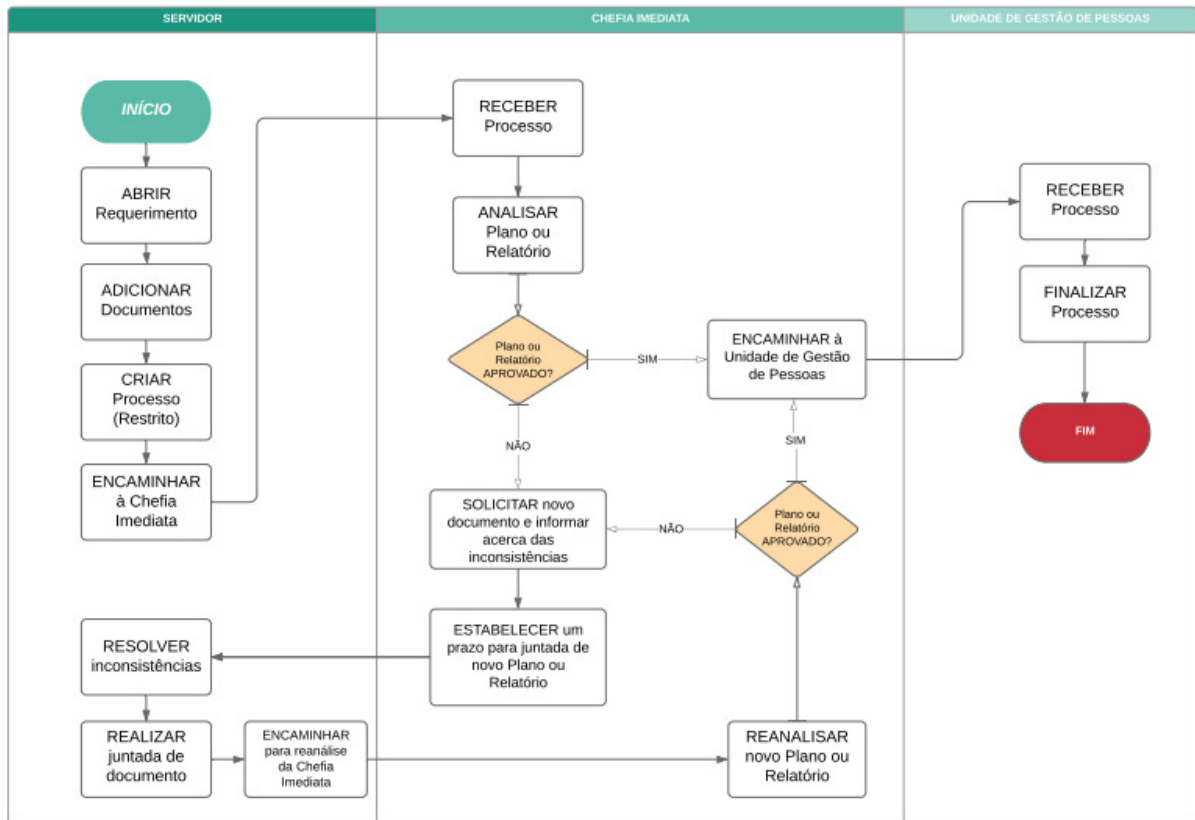
Uma vez encaminhado para a diretoria competente, o servidor mais familiarizado com o assunto de que trata o processo o recebe para tratamento da solicitação nele contida e, caso seja necessário, o encaminha a outro setor para dar prosseguimento às tratativas. No entanto, uma vez que o processo é encaminhado, o setor que lidou com esse processo no primeiro momento perde o controle sobre as tratativas, não havendo um gestor responsável que acompanhe o prosseguimento desse processo do seu nascimento até o seu encerramento.

Assim sendo, apesar de o mapa do processo, como regra, só colocar em forma de gráfico o que já acontece na prática dentro do setor não há uma equipe específica voltada para a gestão de processos. A implantação do mapeamento de processos, portanto, tem acontecido de forma lenta, de acordo com as maiores necessidades dos usuários da diretoria.

Até o momento, a DGEP tem identificado um maior número de solicitações nas áreas de benefícios, gratificações e indenizações, onde há, atualmente, o maior número de processos já mapeados e disponibilizados ao público, vinte e três, no momento da realização desta pesquisa. Em seguida vêm as áreas de afastamentos, licenças e procedimentos junto ao plano de saúde. Os métodos de registro das atividades remotas também foram mapeados pelo setor. Como demonstrado nas Figuras 5 e 6.

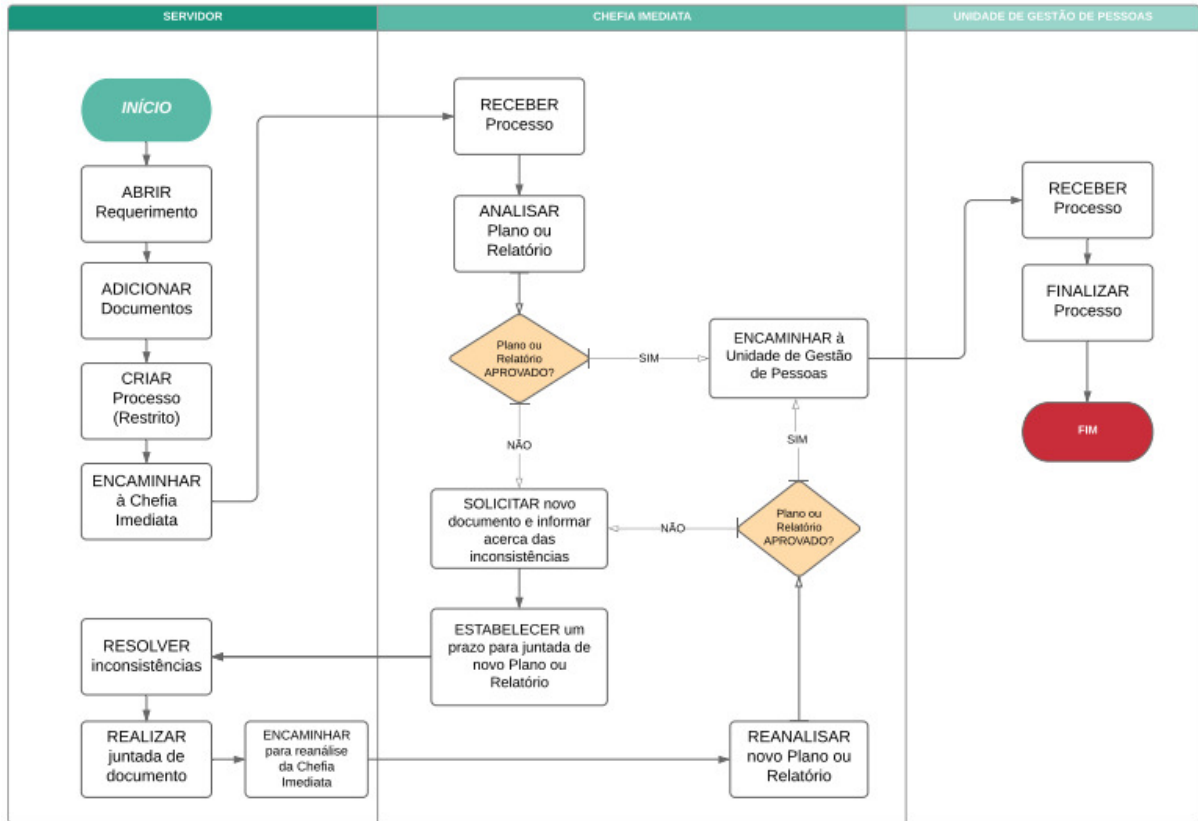


**Figura 5:** Plano individual de trabalho remoto



Fonte: BRASIL (2021)

**Figura 6:** Relatório individual de atividades remotas



Fonte: BRASIL (2021)

A maturidade dos processos da DGEP estaria oscilando, portanto, entre os níveis 1 e 2, segundo a classificação do BPM CBOK (2013), em que no nível 1 a organização apenas funciona, sem muitos critérios de organização, e no nível 2 alguns indicadores de qualidade já são definidos. Entre esses indicadores definidos foi observado, por exemplo, o prazo de resposta para as demandas processuais. Com isso, seguindo a linha de pensamento de Souza (2016) sobre a diferenciação da gestão de processos e a gestão por processos, a DGEP segue a gestão “de processos”. A gestão “por processo” prevê maior maturidade para implantação.

#### 4.4 MUDANÇAS E PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS NA DGEP COM A IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A principal mudança evidenciada pelo setor após a implantação inicial do mapeamento de processos foi a diminuição das dúvidas dos usuários. Segundo o respondente, o mapeamento impactou estes usuários de forma positiva, levando mais clareza a respeito do andamento das suas solicitações. Percebeu-se que, quando o

fluxo processual é enxergado de maneira completa, menos erros de encaminhamento são cometidos, evitando retrabalho para os servidores da diretoria e perda de tempo para os usuários, pois, como foi dito no referencial teórico desta pesquisa, criar um mapa visual para os processos também pode ajudar a identificar possíveis falhas que não se mostram tão visíveis durante a rotina e execução das atividades (BRASIL, 2018).

Outro ponto de melhoria que também pode ser observado foi a diminuição do tempo de vida dos processos em geral. À medida que, como supracitado, os usuários têm mais conhecimento a respeito do trâmite do processo, maior é a celeridade com que as demandas são resolvidas por haver menos encaminhamentos errados e menos tempo gasto com esclarecimento de dúvidas.

O aumento da satisfação dos usuários e eficiência na prestação do serviço público também foi citado pelo gestor como um ponto de melhoria, que corrobora com o que foi citado no referencial teórico deste estudo, apontado por Moore (2002, *apud* FERREIRA, 2013), os consumidores finais das operações realizadas pela esfera pública não são clientes atendidos individualmente, e sim cidadãos, encarados do ponto de vista de receptores de serviços coletivos. O objetivo deve ser o bem estar da coletividade, mesmo que apenas um grupo específico seja afetado pela realização das operações.

Não houve, no entanto, a aplicação aos usuários do setor de nenhum instrumento de pesquisa que tornasse possível mensurar o seu nível de satisfação antes e depois da implantação do mapeamento dos processos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa buscou a análise, em um caso real, dos impactos gerados em decorrência da adoção do mapeamento de processos em um setor da esfera pública que visa melhorar a comunicação com o seu público. Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral analisar a importância da implantação do mapeamento de processos para as atividades desenvolvidas na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB, na qual foi atendido efetivamente a partir da fundamentação teórica e dos objetivos específicos.

Para tanto, na fundamentação teórica foram abordados conceitos sobre processos, gestão de processos, na visão de De Sordi (2014) e Souza (2016), classificação e maturidade dos processos de acordo com a classificação do BPM CBOOK (2013) e gerenciamento de processos na esfera pública, sob a visão de Souza (2016) e BPM CBOOK (2013). Os objetivos deste trabalho foram atendidos a partir dos dados coletados do questionário aberto respondido pelo gestor.

O primeiro objetivo específico consistia em descrever como ocorreu a implantação do mapeamento de processos na DGEP, verificou-se que, a implantação do mapeamento dos processos na Diretoria veio para trazer a transparência e eficiência, esclarecendo dúvidas e evidenciando todo o percurso por onde passa o processo, seu início, meio e fim, e um relacionamento transparente e mais satisfatório com os seus usuários.

O segundo objetivo específico, que consistia em destacar as dificuldades do setor em relação a materialização da sistemática de mapeamento, foi observado que, a diretoria conta com um quadro de servidores capacitados, porém, não há com uma figura que assume o papel de gestor de processos, assim como não existem equipes formadas para, por meio de suas qualificações, atuarem em processos específicos, por isso, a implantação ainda está ocorrendo de forma lenta.

Outra observação importante, atrelada ao terceiro objetivo específico, trata-se da principal mudança evidenciada pelo setor após a implantação do mapeamento de processos, que consiste na diminuição das dúvidas dos usuários e na diminuição do tempo de vida dos processos em geral.

A partir da análise dos dados é possível concluir que, a importância da aplicação do mapeamento de processos na Diretoria é observada principalmente através da transparência aos usuários do setor, na questão do esclarecimento de

dúvidas, evidenciando todo o percurso por onde passa o processo, desde seu início, meio e fim, para que os usuários possam fazer, com facilidade, os encaminhamentos corretos e evitando então, o retrabalho.

Dessa forma, a problemática abordada que questiona “Qual a importância da aplicação do mapeamento de processos na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB?” foi respondida.

Diante da metodologia proposta, as limitações encontradas durante o desenvolvimento foram referentes a limitação do tempo de pesquisa, e a dificuldade na coleta de dados com uma quantidade maior de servidores, pois não foi possível devido ao afastamento das atividades presenciais, no IFPB, decorrente da pandemia.

Recomenda-se que, para pesquisas futuras, sejam questionados mais servidores a respeito do mapeamento, e também, um novo questionamento a respeito do seu nível de satisfação antes e depois da implantação do mapeamento dos processos. Recomenda-se, também, a criação de um manual de gestão de processos da área de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

ABPMP BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. 1. ed. Brasil: ABPMP Brasil, 2013. v. 3

BRASIL. **Guia de gestão de processos de governo: áreas de integração para governo eletrônico: arquitetura e-PING de interoperabilidade**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/620>> Acesso em: 30 nov. 2021.

BRASIL. **Manual de Referência de Mapeamento de Processos**. Imprensa Nacional. Brasília-DF, 2018. Disponível em: <[https://www.in.gov.br/documents/20181/777900/Manual+de+Mapeamento+de+Processos+IN\\_print.pdf/4396ef82-a74b-483b-9355-6cdbe448d185](https://www.in.gov.br/documents/20181/777900/Manual+de+Mapeamento+de+Processos+IN_print.pdf/4396ef82-a74b-483b-9355-6cdbe448d185)> Acesso em: 19 nov. 2021.

CASADO, F, L. el. al. **Guia de mapeamento de processos**. 1. ed. Santa Maria: UFSM, 2017.

CHIAVANETO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Márcio de Souza et al. **Manual de gestão por processo**. 2018.

COSTA, W. F; TITO, A. L. A; BRUMATTI, P. N. M. **Uso de Instrumentos de Coleta de Dados em Pesquisa Qualitativa: Um Estudo em Produções Científicas de Turismo**. Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica, Vol. 20 - n. 1 - jan - abr. 2018

FERNANDES, A. M. et al. Fontes de Evidências em Estudos de Caso Publicados no Enanpad de 2005 a 2014. **Revista Eletrônica de Estratégia de Negócios**. 2016. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvmostrappgga/paper/viewFile/4130/1281>>. Acesso em: 20 nov. 2021

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. vol. 40 n.1, 2000. pp. 6-19. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAIBA. **Mapeamento de Processos**. João Pessoa. Disponível em:< <https://www.ifpb.edu.br/servidor/todos-os-servidores/mapeamento-de-processos>> Acesso em: 3 dez. de 2021

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAIBA. **Sobre a DGEP**. João Pessoa. Disponível em:< [www.ifpb.edu.br/servidor/sobre](http://www.ifpb.edu.br/servidor/sobre)> Acesso em: 3 dez. de 2021

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. **Manual de Gestão por Processos**. Instituto Federal de Sergipe; COSTA, Márcio de Souza et al. Aracaju: IFS, 2018. 52 p.

MARQUES, C.; ODA E. **Organização, Sistemas e Métodos**. 1 ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTOS, M. E. **Processos Organizacionais**. São Paulo: Editora Sol, 2013.

MELO, Lyllian Nietzsche Lima; MONTEIRO, Daniel Francisco Bastos. Gestão de processos na administração pública: o caso da Diretoria de Cálculos e Perícias do município de Belo Horizonte. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 3, p. 136-154, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/18469/8747>> Acesso em: 19 nov. 2021.

RIBEIRO, J. R.; FERNANDES B. C.; ALMEIDA D. A. A questão da agregação de valor no mapeamento de processo e no mapeamento de falhas In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 30., 2010, São Carlos Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_113\\_740\\_16600.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_740_16600.pdf)> Acesso em: 09 Nov 2021

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. Florianópolis: UFSC/ PPGE/ LED, 2000, 118p.

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOUZA, L. S. **Gerenciamento de processos**: Proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB campus Samambaia. 2016. Dissertação (Mestrado) Mestrado profissional em Gestão Pública. Programa de pósgraduação em Gestão Pública – PPGP, Universidade de Brasília. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20840/1/2016\\_LuidsonSaraivaSouza.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20840/1/2016_LuidsonSaraivaSouza.pdf). Acesso em: 07 nov. 2021.

VARVAKIS, G. J. et al. Gerenciamento de processos – metodologia base para a melhoria contínua. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 5., 1997, Gramado, RS, Brasil. **Anais**, 1997. Disponível em:< [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997\\_t4109.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t4109.pdf)> Acesso em 11 nov. 2021.

YIN, R.K. “**Estudo de caso**: planejamento e métodos”, Porto Alegre: Bookman. 2005.



## APÊNDICE

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Bem-vindo à pesquisa! Obrigada por seu interesse em participar. Sou Beatriz Castro Querino, aluna de Administração do IFPB. A pesquisa refere-se à implantação recente do mapeamento de processos na Diretoria. Investigo qual a importância da aplicação do mapeamento de processos na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB? As respostas são confidenciais e não é identificado o respondente. São ao todo 4 perguntas.

A responsável pela pesquisa é a discente Beatriz Castro Querino, orientada pela Profa. Dra. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti. O objetivo do trabalho é analisar a importância da implantação do mapeamento de processos para as atividades desenvolvidas na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB.

1. Como e porque ocorreu a implantação do mapeamento de processos na DGEP?
2. Quais as dificuldades do setor em relação a materialização da sistemática de mapeamento?
3. Quais as principais mudanças decorrentes das ações iniciais dos processos já tabulados no mapeamento piloto?
4. Quais os resultados preliminares advindos da decisão em aderir o mapeamento de processos?

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Trabalho de Conclusão de Curso

**Assunto:** Trabalho de Conclusão de Curso  
**Assinado por:** Beatriz Castro  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Beatriz Castro Querino, ALUNO (20181460063) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 23/02/2022 11:15:08.

Este documento foi armazenado no SUAP em 28/02/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 449745

**Código de Autenticação:** 5fd417567f

