

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PROCESSADORA DE TABACO.

Kelly Aparecida Mazur Pacheco¹

James Fagundes Carvalho²

RESUMO

O mapeamento de processos de negócio tem o objetivo de aprimorar a visibilidade em relação às atividades desenvolvidas nos diferentes departamentos das empresas. Neste estudo de caso, foi possível identificar um método alternativo para analisar e propor melhorias em uma área de treinamento e desenvolvimento de uma empresa processadora de tabaco da região. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, focada na observação dos processos de negócio. Com esta estratégia, a pesquisa proporcionou como resultado um mapeamento do cenário atual (AS – IS) dos treinamentos ligados à função e implementou melhorias nos processos de negócio (TO – BE), padronizando o fluxo de atividades utilizando o *Business Process Management* (BPM).

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Análise de Cenário. Mapeamento de Processos.

ABSTRACT

The mapping of business processes has the objective of improving the visibility in relation to the activities carried out in the different departments of the companies. In this case study, it was possible to identify an alternative method to analyze and propose improvements in a training and development area of a tobacco processing company in the region. The research used a qualitative approach, focused on the observation of business processes. With this strategy, the research resulted in a mapping of the current scenario (AS - IS) of training related to the function and implemented improvements in business processes (TO - BE), standardizing the flow of activities using Business Process Management (BPM).

Key-words: Training and Development of People. Scenario Analysis. Mapping Processes.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são estruturadas a partir de uma combinação de vários recursos, podendo ser estes pessoas, conhecimento, sistemas, patrimônio ou instalações, entre outros, que juntos se relacionam para buscar o alcance de objetivos em comum. De acordo com Brandão (2014), a maior parte das atividades que são desenvolvidas nas organizações está diretamente relacionada aos seus objetivos, tendo a necessidade de serem bem alinhados, a fim de que resultem em sucesso, caso contrário, podem acabar gerando um efeito negativo.

De acordo com Félix (2013), o modelo Kaizen, no que se refere a melhoria contínua, faz com que o ambiente corporativo busque a evolução de suas ideias para que junto de seus recursos possa utilizá-las de melhor forma, o que conseqüentemente acaba resultando em desafios para a organização, quando o quesito é tornar estes objetivos reais.

¹Graduando (a) do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto.

²Orientador.

Atualmente a velocidade de informações faz com que diariamente tenhamos acesso a novidades relacionadas à melhoria contínua, nesse sentido, estar atento ao mercado significa poder aplica-las de maneira adequada em seus negócios. Uma destas novidades está ligada ao Business Process Management (BPM), ou, gestão baseada em processos. Segundo CBOOK (2013) as empresas necessitam buscar o aprimoramento de processos de negócio para que estes possam responder aceleradamente às mudanças e condições a qual o negócio pode estar sujeito, o vendo além de melhoria continua, mas sim como uma ferramenta de transformação de processos.

Neste estudo, foi realizada a análise de melhorias no processo da área de treinamentos de uma empresa processadora de tabaco. A empresa estudada é nomeada “Empresa X”, multinacional no ramo de fabricação de produtos da indústria do tabaco presente em mais de 100 (cem) países.

No Brasil conta com profissionais em escritórios e campo, sendo quase 2 (dois) mil colaboradores, e metade destes, trabalham no período de safra. Além disso, mantém uma parceria comercial com mais de 13 (treze) mil produtores agrícolas, que têm todo apoio e assistência técnica para produção responsável de tabaco de alta qualidade.

O destaque da Empresa X no país é a integração de atividades ligadas ao tabaco em folha junto ao mercado de cigarros. Essa colaboração reflete na eficiência de processos e lucratividade de negócios.

O objetivo da empresa é ser a mais bem sucedida e respeitada empresa de tabaco do mundo, pois busca o melhoramento contínuo para satisfazer as necessidades de seus consumidores, sendo aberta com as pessoas e a comunidade com a qual trabalha.

O processo de treinamento, que foi objeto de estudo deste trabalho, é de responsabilidade da área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), departamento que está diretamente ligado ao setor de Recursos Humanos. Tem como objetivo contribuir para o desempenho profissional e motivacional dos colaboradores e, conseqüentemente, busca melhorar os resultados da empresa gerando um bom clima organizacional.

O problema relacionado ao estudo questiona: Como a melhoria de processos pode aperfeiçoar o desempenho e eficácia dos controles do departamento de treinamentos de uma empresa processadora de tabaco?

O estudo pretende como objetivo geral identificar como a melhoria de processos pode aperfeiçoar o desempenho e eficácia dos controles do departamento de treinamentos de uma empresa processadora de tabaco.

Baseado no objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os processos atuais de treinamentos ligados à função;
- Analisar processos atuais a fim de encontrar gargalos;
- Implementar melhorias nos processos.

Justificando a realização deste estudo a gestão baseada em processos traz melhorias para empresa que a utiliza, proporcionando o maior controle de indicadores de desempenho, o que contribui para melhor entendimento das fortalezas e fraquezas dos processos atuais. O estudo se faz relevante pela contribuição com o ambiente acadêmico, que tem como objetivo o estudo de uma nova linha de pesquisa dentro da área da Administração: a modelagem de processos.

Dentro da instituição Dom Alberto não existiam linhas de pesquisa dentro da administração no segmento de gestão de negócios por processos, obtendo assim a vantagem de inserir uma nova linha de pesquisa que visa a transformação e necessidade de desafiar administradores a fomentar a gestão por meio de trabalhos que continuem as ideias do estudo apresentado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Treinamento e desenvolvimento organizacional

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam que o treinamento é um processo sistematizado que tem por objetivo o progresso e alcance de atitudes, regras e habilidades que contribuem para que os colaboradores se adaptem melhor as exigências de suas funções. De acordo com Dos Santos (2016), com os treinamentos, além dos colaboradores terem maior entendimento da importância do seu papel dentro da organização, desenvolvem o fator motivacional enquanto indivíduos e enquanto parte da organização.

Até a década passada, o setor de treinamentos era visto como um centro que produzia altos custos nas organizações. No entanto, de acordo com Tachizawa (2015), este cenário está se modificando. Devido ao mercado contar com a preocupação de entregar suas atividades com qualidade e excelência, traz para a área

de treinamentos uma relevância maior, na qual vem se tornando indispensável o investimento.

2.1.1 Etapas do processo de treinamentos

De acordo com Leite e Lott (2013), o planejamento da área de treinamentos é um diferencial para que os resultados desejados sejam obtidos, ou seja, há etapas que são necessárias para que uma linha de raciocínio seja estabelecida. Chiavenato (2010) define que estas etapas devem ter a seguinte ordem de execução: Diagnóstico das necessidades de treinamento; programação do treinamento; realização do treinamento e avaliação de reação (se este foi eficaz e no que pode melhorar).

Tachizawa (2015) define que, para um treinamento ser eficaz, ele deve considerar o plano estratégico da empresa; observar o plano de desenvolvimento; planejar-se corretamente quanto às questões orçamentárias; elencar quais treinamentos tem prioridade; Ainda nesta linha, Khoury (2015) definiu que o processo de aprendizagem é facilitado quando se entende o motivo pelo qual você aprende uma nova atividade; O que se pretende aprender; Se a estrutura está correta; Se o conteúdo está sendo aplicado; Feedback do que se aprendeu e, principalmente, se o indivíduo sente-se bem, afinal, isto gera uma sensação de recompensa.

2.1.2 Desenvolvimento Organizacional

Atualmente tem-se cada vez mais como necessidade o desenvolvimento de profissionais dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2009), para que estejam alinhados estrategicamente e competitivamente aos objetivos organizacionais, tendo assim um diferencial no que se refere a fatores que induzem ao sucesso, ou seja, para que estes objetivos possam ser atingidos, é imprescindível a necessidade de aumentar a geração de informações e que estas sejam significativas a fim de complementar o aprendizado do indivíduo, para que este consiga transmitir a organização, tendo melhores resultados.

De acordo com Leite e Lott (2013), o crescimento e o desenvolvimento de uma empresa estão basicamente ligados à capacidade de desenvolver as pessoas para que elas possam utilizar esse ponto para o desenvolvimento da organização. As empresas sentem a necessidade de alavancar e dar apoio contínuo ao seu capital humano. Tal preocupação vem como forma de manter as suas vantagens competitivas, concentrando cada vez mais valor nas pessoas, afinal, o processo de

desenvolvimento vai muito além de treinar. Ele compreende o autodesenvolvimento, processo fundamental ligado ao indivíduo.

2.2 Análise de cenário

Conforme Araújo, et al. (2015), a análise do ambiente competitivo fornece informações sobre o estado atual da empresa, no que diz respeito aos seus ambientes, mercado-alvo, desempenho e objetivos da organização. A análise do ambiente consiste no processo de avaliar as informações coletadas durante a averiguação deste ambiente, ou seja, analisar o ambiente consiste em identificar oportunidades e riscos atuais e futuros, que possam impactar a empresa.

Segundo Appio (2009), a análise de cenários é indispensável para qualquer classificação de organização, indiferentemente de qual ramo atua. Ainda, define que os principais objetivos desta análise são: Descobrir novas oportunidades e pontos fortes da organização; utilizar esta análise como forma de gerar influência; probabilidade de sucesso das oportunidades que podem surgir e proporcionar a identificação de ameaças e pontos fracos, que podem afetar sua capacidade de posicionamento de mercado bem como isto pode afetar o seu valor estratégico.

2.3 Conceito de processo

Para Oliveira (2009), a conceituação de processo resulta de uma série de determinadas atividades das quais obtemos resultados, assim, o processo de negócio de uma organização passou a ser uma unidade onde recursos e etapas que o compõe estão alinhados com a estratégia da empresa, sendo toda e qualquer atividade desempenhada parte de um processo. O *Business Process Management* (BPM) engloba a maneira de gerenciar os processos empresariais, contando o auxílio de ferramentas tecnológicas.

Todos os processos existem com a finalidade de alcançar os objetivos das organizações. De acordo com Andrade (2010), não existem produtos ou serviços que não passem por um processo empresarial. Independentemente do tamanho da empresa, todas as atividades que se desempenham a fim de atender a alguma necessidade do cliente (tanto interno quanto externo), conceituam-se como processo. De acordo com Capote (2011), quando a atividade não satisfaz as necessidades, muito provavelmente não agrega valor ao negócio. É através do conhecimento dos

processos que podemos perceber quais necessidades estão alinhadas com a empresa e quais não agregam mais valor para a organização.

2.3.1 Equipes multifuncionais, processos interfuncionais

Hilsdorf (2006) em sua obra afirma que as organizações estão buscando uma nova forma de trabalho, que possibilita que as áreas possuam maior interação entre si, sendo que, neste contexto, as atividades desenvolvidas são organizadas por áreas que tem multifuncionalidades, instigando a autonomia dos funcionários. Dentro deste conceito, as equipes multifuncionais desenvolvem o papel diferente das equipes funcionais dentro do negócio. Monteiro (2006) compara os parâmetros e diferenças de equipes geridas dentro de organizações com processos e equipes que não possuem processos definidos, conforme exemplifica o quadro 01.

Quadro 01 – Organização Funcional X Organização por Processos

Características analisadas	Organização Funcional	Organização por processos
Alocação de pessoas	Agrupados com seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Atividades desempenhadas sob forte sistema de rigidez hierárquica	Fortalece os indivíduos a terem mais autonomia na tomada de decisão
Avaliação de desempenho	Focada no individual	Foco em resultados do processo de negócio
Capacitação de pessoal	Orientada para manutenção da atividade.	Orientada as competências de empowerment/ multifuncionalidade
Estrutura organizacional	Vertical, hierárquica, voltada a departamentalização	Voltadas a equipes de processos, forma horizontal
Relacionamento externo	Pouco praticado, foco no interno	Incentivado por meio de parcerias e processos colaborativos
Utilização de tecnologia	Sistemas de informação voltados à áreas funcionais	Integração de sistemas de informação

Fonte: Tabela adaptada pela autora em 2018, baseada na obra de Monteiro (2006).

Analisando os dois cenários e suas características, pode-se compreender que as organizações dirigidas com foco em processos tendem a evoluir, pois são guiadas e alinhadas com os objetivos e resultados desejados.

2.3.2 Business Process Management – BPM

Segundo Iritani (2015), o *Business Process Management* (BPM) é utilizado para realizar o gerenciamento por processos de negócio, buscando a melhoria de processos por meio da identificação das mesmas, além de desenho de novas

propostas, execuções e documentações baseadas em controles, a fim de continuar buscando a melhoria contínua. Ele tem como benefício a melhoria da velocidade das mudanças, permitindo o aumento do nível de satisfação dos clientes.

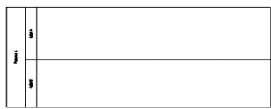


Segundo Cbok (2013), a Gestão de Processos ou BPM pressupõe que, a partir do gerenciamento de processos a organização, consegue-se alcançar os objetivos com maior sucesso. Se bem implementado, pode ocorrer até mesmo uma mudança de cultura. Capote (2011) apresenta três diferentes tipos de processos, para que seja possível compreender a Gestão de Processos sob a visão do BPM, sendo eles: Processos primários (ligados diretamente a atividade essencial da empresa); processos de suporte (que servem de apoio ao processo primário) e processos gerenciais (utilizados para mensurar as atividades dos anteriores).







2.3.3 Modelagem Descritiva – BPMN

Segundo Campos (2014), a modelagem descritiva é utilizada para o planejamento, análise e refinamento de processos através da diagramação de processos de negócio, chamado de BPMN (Notação de Modelagem de Processos de Negócio).

O BPMN, conforme White (2004), é a forma de metodologia de notação utilizada no gerenciamento de processos de negócio. Sintetizada por símbolos, a notação apresenta a padronização de símbolos e desenhos utilizados na descrição dos processos definidos pelo BPM, tendo como foco a criação de mecanismos simples com intuito de utilizar para criação de modelos de negócios, podendo descrever o seu atual estado (*AS-IS*) e das sugestões de melhorias (*TO-BE*).

Quadro 02 – Notação BPMN

1. Piscina – Pool	
	Local onde está descrito a decorrência do processo. Todos os diagramas contam com ao menos uma piscina. O título da “piscina” é o nome do processo.
2. Raias – Lane	
	As raias dividem as piscinas, representam divisões/áreas organizacionais.
3. Tarefas – Tasks	
	As tarefas podem ser simples quando não tem mais detalhes. Porém existem tarefas de serviço, tarefas recebidas, envio de tarefas e tarefas manuais.
4. Subprocesso	

	Atividades que compõe um novo processo, iniciando ou não do processo principal.
5. Evento Inicial	
	Inicia um novo processo.
6. Evento Intermediário	
	Inicia um novo processo.
7. Evento Final	
	Encerra o processo.
8. Gateways	
	Indica que há uma decisão a ser tomada durante o processo.
9. Indicativo de sequência de fluxo	
	Indica a continuidade do caminho percorrido durante o processo.

Fonte: Elaborado pela autora em 2018, inspirada na obra de Capote (2011).

2.4 Ferramentas de modelagem

Segundo Valle (2011), uma efetiva modelagem de processos que tenha foco em aperfeiçoar será o fator essencial para o alcance de objetivos. No setor de recursos humanos, as ferramentas de modelagem de processos se fazem importantes para descrever políticas e processos internos, estabelecendo um padrão e podendo identificar em quais pontos que estes processos podem ser simplificados ou, ainda, em quais pontos não funcionam, baseado na sua ineficiência. Seguindo a linha de raciocínio do mesmo autor, a visualização de processos de forma visual/descritiva se faz importante, porque é uma forma de facilitar a visão para analisar os pontos que necessitam de mudança, que podem ser melhorados. Além disso, é possível realizar a identificação de algum processo que não faça mais sentido estar naquele fluxo, assim, flexibilizando a modelagem de um novo processo.

O *Bizagi Process Modeler* é um *software* modelador gráfico. A ferramenta é uma das mais conhecidas no mercado, de acordo com Aguiar, et al (2016), porque apresenta uma praticidade quanto aos seus recursos. Todo o processo na ferramenta é modelado em notação BPMN, sendo possível, também, gerar toda a documentação necessária para utilização dos processos.

3. METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa é a atividade que movimenta o estudo, possibilitando uma aproximação com a importância de questionar e investigar.

Neste estudo, o foco quanto à natureza foi de caráter aplicada, que tem como objetivo construir conhecimentos para execução prática, voltado a solucionar problemas específicos. Quanto a abordagem da pesquisa, esta foi de caráter qualitativo. De acordo com Severino (2017), a pesquisa de caráter qualitativo não se preocupa com as representações numéricas, mas sim com o entendimento de modo mais profundo de uma organização.

Os pesquisadores que utilizam este método buscam expor o que cabe a ser realizado, mas não se quantifica colocando a prova de fatos, tendo em vista que os resultados não são métricos e acabam sendo pesquisados através de diferentes abordagens.

Segundo De Souza Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é focada em um processo mais profundo de significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, sendo assim, define que os fenômenos não podem ser reduzidos a apenas operacionalização de variáveis.

Quanto aos objetivos, foram realizados de forma exploratória, como explica Gil (2007):

“Este tipo de pesquisa proporciona maior intimidade com o problema, permitindo torná-lo mais explícito e ajuda a construir hipóteses, sendo que a forma exploratória pode ser classificada como estudo de caso e pesquisa bibliográfica”.

3.2 Coleta, tratamento e análise de dados

A coleta, tratamento e análise de dados ocorreram por observação, utilizando a comparação de dois cenários: *AS – IS* (cenário atual) e *TO BE* (cenário futuro).

De acordo com Venki (2016), o *AS-IS* consiste na definição de processos e atribuições de responsabilidades do cenário atual, ou seja, pode ser definido como uma análise prévia do cenário. Como parte da identificação deste cenário atual a participação diária do processo auxiliou no entendimento dos principais pontos do momento atual, com o intuito de identificar pontos que sejam críticos para o funcionamento deste processo.

Ainda segundo Venki (2016), *TO-BE* consiste no pós-análise cenário, ou seja, é o momento no qual é necessário fazer uma leitura dos pontos identificados no

processo, analisar os pontos, sugerir melhorias, montar de maneira estruturada com as alterações identificadas e posteriormente fazer a ação de implementação necessária.

Para esta segunda etapa da análise de dados foram realizadas, junto ao time, reuniões onde foram discutidos de forma ativa quais pontos do processo que poderiam ser otimizados com os recursos disponíveis no momento. Este processo de crítica ao cenário atual teve momentos de brainstorming, observação, além de ter contado com uma participação ativa como membra da equipe.

4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

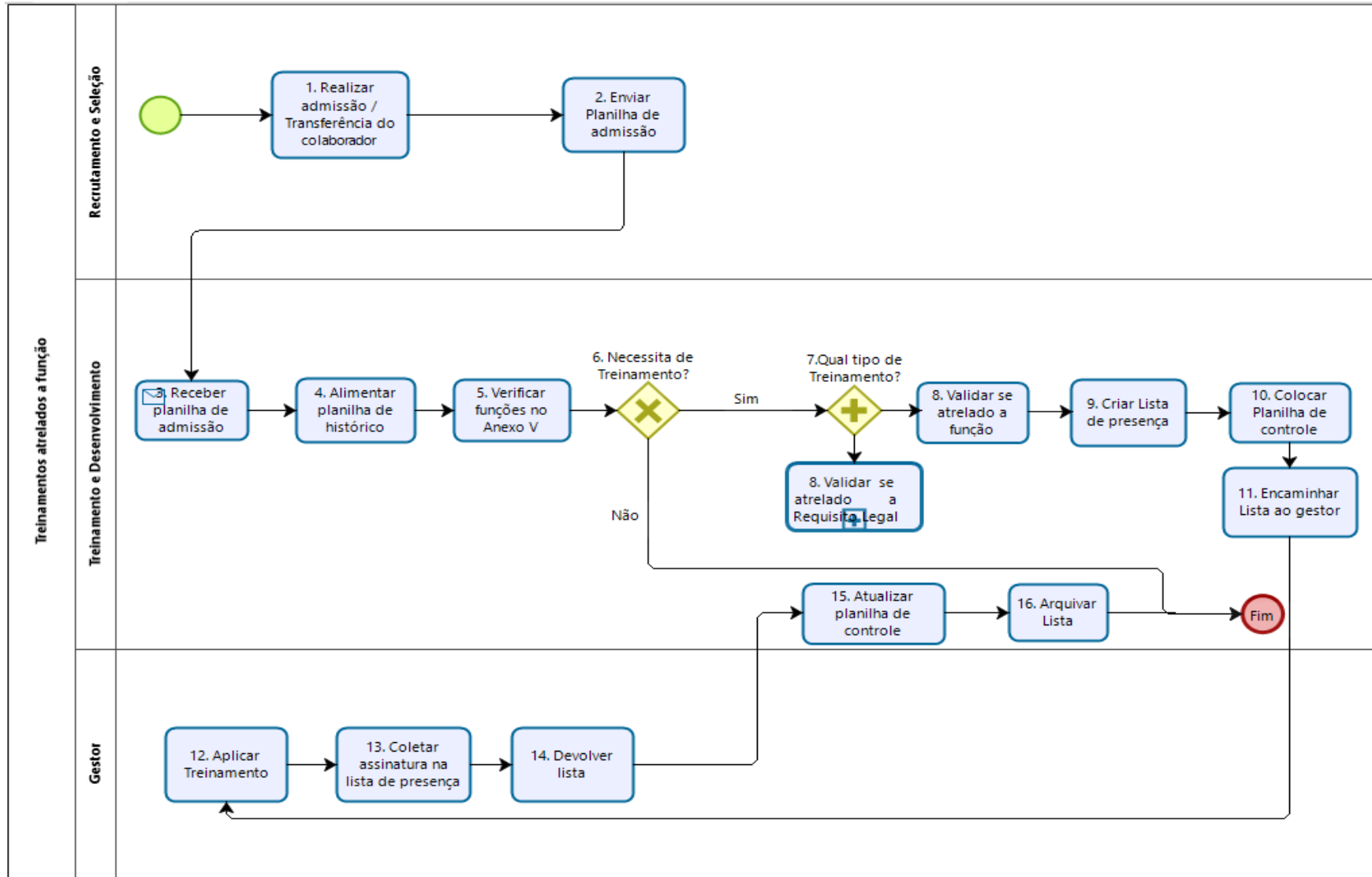
4.1 Análise do cenário atual (AS-IS)

O setor estudado identifica as necessidades de treinamento para todos os colaboradores admitidos, com contratos indeterminados ou determinados (contrato sazonal), observando os requisitos de cada função, que estão mapeadas em um documento nomeado “Anexo V”, que descreve todo o mapeamento de funções versus necessidade de treinamentos ligados a ela (segurança, meio ambiente, obrigatórios ou de desenvolvimento).

O processo de treinamentos ligados à função é definido pelas Normas Regulamentadoras (NR's), que tem medidas quanto à segurança e saúde ocupacional, sendo obrigatórias para empresas públicas, privadas e órgãos públicos de administração direta ou indireta, que possuam colaboradores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (Brasil, 1978).

Neste processo de mapeamento de necessidades, há algumas áreas ligadas diretamente, como: Treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção e gestores das posições. Outras áreas também estão envolvidas indiretamente. Atualmente, o mapeamento destas necessidades ligadas à função está sendo desenvolvida de acordo com a figura 01.

Figura 01 – Processo de treinamentos ligados à função.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Cada colaborador admitido está ligado a uma função, tendo isto em vista, o time de T&D é responsável por realizar o mapeamento específico de treinamentos necessários para a execução de atividades de responsabilidade desta função para qual o colaborador foi contratado. Tais treinamentos são ligados à função devido cada uma delas possuírem diferentes atribuições de responsabilidades, dependendo das atividades a serem exercidas.

Exemplificando: Um colaborador contratado para trabalhar em um ambiente fabril exige um combinado de treinamentos específicos para esta situação. Já um colaborador administrativo não terá as mesmas atribuições, por isso os treinamentos estão ligados diretamente as funções da empresa.

A seguir, será descrito cada uma das tarefas representadas na figura 01, para que possamos entender todo o processo.

4.1.1 Treinamentos ligados à função.

1. Realizar admissão/transferência do colaborador: Este processo é de responsabilidade da área de Recrutamento e Seleção. O alto nível de sazonalidade do negócio demanda um fluxo semanal de contratações. As transferências de função iniciam o processo igualmente.

2. Enviar planilha de admissão: A equipe responsável encaminha esta planilha a todos os envolvidos no processo de admissão dos novos colaboradores.

3. Receber planilha de admissão: O setor de T&D recebe a planilha de admissões, representada na figura 02.

Figura 02 – Planilha de Admissão

Nome	CPF	Data de Admissão	Horário de trabalho	Cod Função	Nome Função	Área	Gestor
João	XXX.XXX.XXX-XX	02/01/2018	Normal	1231	Mecânico	Manutenção	Andre
José	XXX.XXX.XXX-XX	02/01/2018	Normal	1232	Operador de caldeira	Processo	Cesar

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

4. Alimentar planilha de histórico: O responsável pela atividade no setor de Treinamento e Desenvolvimento alimenta todas as informações em uma planilha de histórico.

Figura 03 – Planilha de histórico

Nome	Admissão	Função - Código	Função - Nome	Chefe Imediata Nome	NR 5	NR 10	PTA	PALETEIRA	EMPILHadeira	NR 12	NR 13	NR 23	NR 31	NR 33	NR 35
MAIKEL	13/02/2017	20365	ELET MAN PLENO	MARCIO		NR 10	PTA					NR 23		NR 33*	NR 35
CLARICE	13/02/2017	100277	REMOVEDOR INTERNO I	SADIR											

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

As cores “azul” e “amarelo” são utilizadas na sinalização de necessidade ou não de treinamento, identificadas na Figura 03. Em azul estão designadas aquelas funções que necessitam de treinamentos ligados à função ou de requisito legal, diferente do amarelo.

Se, além do treinamento ligado à função, essa função exigir um treinamento de requisito legal, estará sinalizado com o nome do treinamento nas colunas correspondentes.

5. Verificar funções no Anexo V: Nesta tarefa, o responsável necessita abrir o documento onde estão mapeadas todas as funções da empresa.

A seguir está a representação parcial da planilha utilizada para realizar o mapeamento manual destas necessidades de treinamentos.

Figura 04 – Anexo V Treinamentos ligados à função

				SEGURANÇA EM ESPAÇO CONFINADO	SEGURANÇA EM INSTALAÇÕES ELÉTRICAS	USO SEGURO DE FERRAMENTAS MANUAIS DE MANUTENÇÃO
CATEG. FUNÇÃO	CC	COD. FUN	NOME DA FUNÇÃO	0001	0002	0003
E	MANUTENÇÃO	1231	Mecânico	X		X
T	CALDEIRA	1232	Operador caldeira	X		X

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O foco, neste momento do processo, foi identificar as necessidades de treinamentos ligados à função. Os treinamentos ligados à função são aqueles essenciais para a execução das atividades. Nessa parte do processo, é necessário filtrar manualmente cada um dos códigos das funções admitidas e verificar quais treinamentos estão mapeados nas colunas da planilha. Caso necessite de treinamento, vamos ser direcionados aos itens descritos em seguida.

6. Necessita de treinamento: Em caso negativo, o fluxo indica para o final do processo. Em caso afirmativo, o fluxo segue para a próxima decisão.

7. Qual tipo de treinamento: Este processo pode levar a dois tipos, sendo estes os treinamentos ligados à função e os treinamentos de caráter obrigatórios (requisito legal). Cada um deles faz com que sigamos caminhos diferentes. Neste estudo, vamos apenas seguir o fluxo competente aos treinamentos ligados à função.

8. Verificar o requisito legal: Neste momento, o fluxo é direcionado a um sub processo, sendo que há validação de necessidade de treinamentos obrigatórios, processo que pode ser iniciado fora do fluxo de treinamentos de primeiro dia.

8. Verificar se é atrelado à função: Esta etapa vem do item 6, após verificamos se houve a constatação de vínculo de treinamentos ligados à função na planilha de controle, que é alimentada a partir deste mapeamento.

9. Criar lista de presença: Após a verificação de vínculo funcional, é necessário que sejam feitas as listas de presença, nas quais estarão descritos todos os treinamentos necessários por função, bem como a descrição do conteúdo programático a ser seguido.

10. Colocar em planilha de controle: Utilizada para colocar informações dos colaboradores que necessitam de treinamentos ligados à função, para que consigamos ter um controle de quais listas de treinamento foram encaminhadas para as áreas e quais listas já foram recebidas.

Figura 05 – Planilha de controle

ATIVIDADES QUE NECESSITAM DE TREINAMENTO ESPECIFICO DE SEGURANCA E MEIO AMBIENTE									SEGURANÇAE M ESPACO CONFINADO	SEGURANÇAE M INSTALACOES ELÉTRIC	USO SEQUIRO DE FERRAMENTAS MANUA DE MANUTENCAO
MÊS	NOME	GESTOR	COD. FUNC.	DESCRIÇÃO FUNÇÃO	ADMISSÃO/IDA A ALTERAÇÃO	ADM/TROCA FUNC	CARGA HORÁRIA	0001	0002	0003	
Janeiro	João	André	1231	Mecânico	JANEIRO	ADMISSÃO	1	x			
Janeiro	José	Cesar	1232	Operador de caldeira	JANEIRO	ADMISSÃO	1			x	

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

11. Encaminhar lista ao gestor: Nesta parte são encaminhadas via e-mail as listas de presença de acordo com a função para cada gestor responsável. É

encaminhado semanalmente, individualmente com o anexo da lista para a gestão, informando os procedimentos corretos para adotar ao realizar este treinamento.

12. Aplicar treinamento: O gestor recebe o e-mail da área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas e então deve providenciá-los para que o colaborador esteja apto a exercer sua função na data informada.

13. Coletar assinatura na lista de presença: O gestor ou responsável pelo treinamento deverá, sem exceções, após o treinamento finalizado, coletar a assinatura do colaborador treinado como uma evidência de que o treinamento ocorreu, sendo necessário para questões legais de auditorias.

14. Devolver lista: O gestor encaminha a lista física para a área de T&D com a assinatura devidamente coletada e com todas as informações solicitadas por e-mail pela área.

15. Atualizar planilha de controle: Nesta parte, é necessário verificar as informações recebidas por meio das listas de presenças entregues pelos gestores. É feita uma atualização de informações na planilha de controle descrita no item 10, ou seja, é necessário filtrar pelo nome do colaborador que foi treinado, informar a carga horária do treinamento e sinalizar com um “x” todos os treinamentos efetivados.

Após isso, podemos tirar de “amarelo” para “sem cor”, dado que nesta planilha todas as linhas amarelas representam listas pendentes de recebimento.

16. Arquivar lista: Após todas as etapas, é necessário arquivar a lista de presença, que é considerada uma evidência legal de que o treinamento foi realizado. Estas listas são arquivadas por ordem e separadas por função, para que seja acessível a todos que necessitem delas.

4.2 Pontos de melhoria – (TO BE)

Analisando o processo como um todo, é possível verificar que o fluxo de treinamentos ligados às funções é extenso, com chances de perdas de informações ao longo de seu trajeto devido a necessidade de controle manual de informações ao longo do fluxo.

As informações foram coletadas a partir de observação de fluxos e definição dos mesmos, pois tal processo possuía apenas definições informais e empíricas, por isso foi tão importante a descrição do processo como um todo,

para poder fazer a analogia de quais pontos serão necessários aprimorar e desenvolver de forma a melhorar o fluxo.

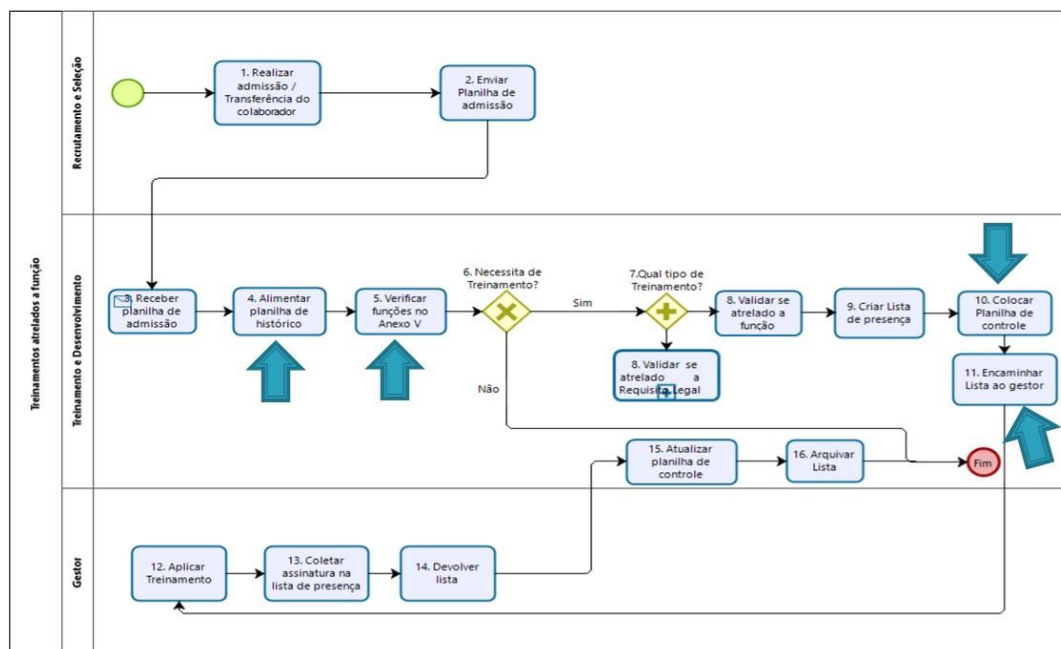
Analisando o fluxo de treinamentos ligados à função, existem pontos de oportunidades, como planilhas duplicadas, informações passadas informalmente e retrabalhos, entre outros.

Com o fluxo atual, a área de Treinamentos leva em média de duas a quatro horas para realizar o fluxo completo de treinamentos ligados à função, sendo que a média varia de acordo com o volume de admissões, devido ao tempo necessário para a realização de todas as etapas.

Após reflexão com a equipe de T&D, foi constatada a necessidade de melhoria neste processo, sendo até cogitado um sistema informatizado capaz de atender com assertividade os pontos necessários e garantir a continuidade de informações importantes, bem como sugestões adicionais de mudanças no processo que venham a contribuir com o objetivo.

A Figura 06 representa, em vermelho, os pontos de oportunidade identificados durante o processo.

Figura 06 – Pontos de oportunidade do processo



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

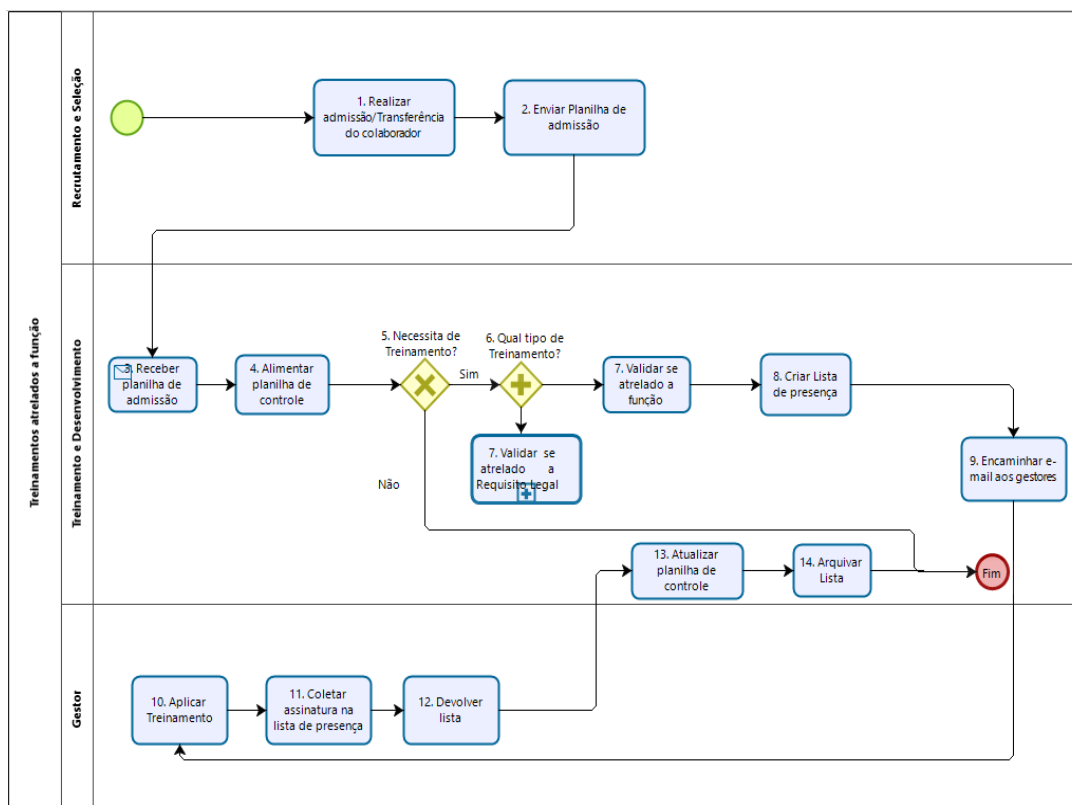
Os primeiros pontos de oportunidades de melhorias observados foram as distintas planilhas utilizadas para controlar um mesmo processo. No fluxo atual,

os processos 4, 5, 10 e 15 têm oportunidades de se transformar em um único documento que comporte todas estas informações.

Outro ponto identificado como melhoria de processo foi a forma de encaminhar estas informações aos gestores, sem gerar tanto volume de e-mails e documentos anexados, sinalizado no item 11.

Pensando nisso, o fluxo foi reconstruído, conforme a Figura 07.

Figura 07 – Novo fluxo de treinamentos ligados à função



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Uma das mudanças decorrentes da análise do antigo fluxo foi o desenvolvimento de uma planilha única para o controle de informações dos treinamentos ligados à função.

Abaixo seguem as mudanças nos pontos modificados no processo:

4. Alimentar planilha de controle: Com o fluxo redesenhado, foi desenvolvida uma única planilha em Excel que comporta o histórico de admissões e em outra aba o mapeamento “Anexo V”.

Agora a planilha tem fórmulas automatizadas que instantaneamente mostram os treinamentos ligados à função. Para isso, é necessário somente inserir o número da função desejada. O que antes era feito em três planilhas foi

reduzido para apenas uma. O impacto gerado imediatamente após a implementação desta planilha foi a diminuição do tempo verificando informações em diferentes planilhas, além de dispensar o trabalho manual de identificação de riscos.

Figura 08 – Nova planilha de controle

Legenda carga horária decimal 0,25 = 15 minutos 0,33 = 20 minutos 0,42 = 25 minutos 0,5 = 30 minutos 0,58 = 35 minutos 0,67 = 40 minutos 0,75 = 45 minutos 0,83 = 50 minutos 0,92 = 55 minutos 1 = 1 hora					TREINAMENTOS EHS		
COD. FUN	NOME DA FUNÇÃO	Nome Colaborador	Data de Admissão/ Troca Função	Chefia Imediata	0001	0002	0003
					SEGURANÇA EM ESPACO CONFINADO	SEGURANÇA EM INSTALACOES	USO SEGURO DE FERRAMENTAS
20266	LIMPEZA EQUIPAMENTOS	JAQUELINE	08/01/2018	CLAUDIO	1	0	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A planilha continua com o mesmo propósito: realizar o controle de treinamentos obrigatórios a partir da função mapeada, porém hoje funcionando de forma automatizada, economizando mão de obra e esforços.

Na segunda aba da planilha de controle, ficam mapeadas todas as funções, porém, modificou-se para ficar com um layout que possibilita o encontro de informações de forma mais eficiente.

8. Criar lista de presença: Antes salvas em arquivo *Microsoft Office Word*, arquivo editável, agora salvas em *Portable Document Format (PDF)*, para poder restringir as alterações de dados referentes ao conteúdo dos treinamentos, impossibilitando assim alterações sem consulta prévia ao RH.

9. Encaminhar e-mail aos gestores: Um único e-mail é encaminhado a todos gestores que possuem colaboradores sendo admitidos.

Neste e-mail estão informações e orientações importantes para a aplicação dos treinamentos. Outra modificação feita foi quanto ao local de disponibilização de listas. Agora, todos os documentos ficam em ambiente compartilhado com gestores que podem acessá-las de acordo com sua necessidade, dando mais autonomia. Isso gerou, também, redução de tempo, porque antes era necessário abrir várias janelas de e-mails com diferentes conteúdos em anexo e mandá-los separadamente para cada um dos gestores,

o que acabava gerando perda de informações, além de muito tempo revisando todas as janelas.

Portanto, de forma geral, o fluxo de treinamentos ligados à função que antes era formado por 16 tarefas passou a ter 14, sendo que o impacto gerado na totalidade do processo começa pelo tempo, pois o processo passou a ser executado em média de 30 minutos a uma hora, variando de acordo com a demanda de admissões, devido a sazonalidade do público. Esta tarefa, anteriormente, era executada em média de duas a quatro horas. Estes dados foram definidos a partir da rotina de trabalho do setor, sendo que a autora deste trabalho participou de forma ativa e prática junto à equipe, desde a identificação, proposta, execução e implementação de mudança.

Outra melhoria advinda do mapeamento e implementação do novo fluxo foi a maior assertividade de informações, tendo automatização em planilhas de controle, não dependendo somente da atenção humana, reduzindo o risco de registrar de forma errônea dados e treinamentos obrigatórios relacionados a função.

Tais mudanças e resultados são relevantes pois, no momento do estudo realizado, o setor não havia a possibilidade de aquisição de uma ferramenta tecnológica, devido à falta de integração desta com outros sistemas utilizados em Recursos Humanos.

Meios alternativos foram utilizados a fim de garantir a prática de melhoria contínua, sendo o próximo passo o estudo e análise de implementação de um sistema informatizado para controle de treinamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo do mapeamento de processos utilizando o entendimento de regras, conceitos e benefícios do *Business Process Management* (BPM), buscou resolver o problema relacionado aos treinamentos ligados à função.

De acordo com Cbok (2013), o BPM fez utilização de técnicas para a análise dos processos, que são entendidas por analistas de processos, pelo fato de possuírem uma linguagem uniforme e fácil de ser comunicada e entendida pelos usuários. Com o BPMN, foi possível contextualizar os processos com elementos simples, sendo possível apresentar aos envolvidos o mesmo

documento que criou, sem necessidade de modificar os dados de sua análise para que ela fique entendível.

Por meio do estudo realizado foi possível fazer a análise dos processos de treinamentos ligados à função e a associação da categoria a qual pertencem. Estes treinamentos suportam o processo primário de compra e beneficiamento de tabaco, sendo considerado um processo secundário.

Utilizando técnicas de observação, participação na prática e reuniões com a equipe envolvida, foi possível realizar a identificação dos gargalos que existiam, bem como, identificar quais atividades que demandavam mais tempo neste processo.

A partir destes pontos, foram realizadas melhorias relacionadas ao processo, possibilitando o redesenho do mesmo. O novo modelo proposto foi apresentado para a equipe de T&D que, após aprovação, concedeu permissão para o desenvolvimento de tais mudanças.

Estas mudanças iniciaram a partir do desenvolvimento de uma nova planilha de controle, que concentrou informações e automatizou todo o andamento do processo, minimizando os riscos de falha humana. Outra mudança decorrente foi a estrutura de e-mail enviado aos gestores das posições, que agora conta com maior participação e autonomia de acesso às informações disponibilizadas.

Respondendo aos objetivos deste estudo, o novo modelo de processo proposto aos treinamentos ligados à função apresenta para a área de Treinamento e Desenvolvimento um maior controle, encaminhando todas as informações para um cenário otimizado. Tais mudanças providenciaram maior confiabilidade de informações com o processo melhor alinhado, simplificado e idealizando uma prática padronizada de realizar seus controles, o que também contribui para a melhor comunicação de informações entre as áreas da organização, tornando-se mais ágil e seguro.

A pesquisa revela-se importante no âmbito acadêmico, pois possibilitou colocar na prática conceitos que antes eram meramente teorias, visando o mapeamento, resolução de problemas, sugestões de melhorias e implementação prática de soluções no ambiente corporativo.

5.1 Trabalhos futuros

O trabalho construiu e solucionou os problemas propostos neste artigo, com os recursos disponíveis no período do estudo. Como a empresa estudada está em grande evolução, com crescimento exponencial de suas operações e estratégias, é fundamental pontuar que alguns processos podem continuar recebendo melhorias, conforme citado abaixo:

- Descentralização de treinamentos de primeiro dia: Oportunidades em investir na delegação da responsabilidade de alguns pontos do processo, a fim de passarem a ser responsabilidade da gestão, contribuindo para uma descentralização de controles, visando contribuir com uma mudança de paradigma.

- Implantação de sistema de controle: É possível realizar uma melhor gestão, integrando processos entre setores, fazendo o sistema de treinamentos ligados à função e obrigatórios serem controlados via sistema, que integre com todo o universo da empresa, ao invés de utilizar planilhas em Excel.

Tais pontos complementam a pesquisa atual, promovendo a melhoria contínua e fomentando a iniciativa científica.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Wellington Sousa; DAMASCENO, Mariana; MELO, Francisco.

Avaliação de softwares livres de bpmn para mapeamento de processos.

In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão e III Inovarse - Responsabilidade Social Aplicada. 2016.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

APPIO, Jucélia et al. **Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 3, n. 3, p. 1-18, 2009.

ARAÚJO, J. C.; VITA, K.; FACHINI, M. G. et al. **Análise de SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial.** In: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, 05., 2015, Lins (SP). Anais... Lins: São Paulo, 2015. Disponível em: Acesso em: 08 jun. 2018.

BPM CBOK. **Business Process Management Common Body of Knowledge.** Brasil, [s.n.], v. 2.0, 2013.

- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014.
- CAMPOS, André LN. **Modelagem de Processos com BPMN 2ª edição**. Brasport, 2014.
- CAPOTE, Gart. **Guia para formação de analistas de processos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (Brasil, 1978).
- DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Editora Vozes Limitada, 2011.
- DOS SANTOS, Elineide Francisca; DOS SANTOS, Thais Oliveira; LIMA, Divina Aparecida LL. **IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAL**. Jornada Acadêmica da UEG campus Santa Helena de Goiás, v. 7, n. 1, 2016.
- FÉLIX, José Pedro Ribau Bagão. **Uma metodologia Kaizen para a gestão de equipas operacionais**. 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HILSDORF, Carlos. **Trabalho em Equipe**. São Paulo: [s.n.], 2006. Disponível em: <<http://kendisakamoto.com.br/texto.asp?id=20>>. Acesso em: 18/05/2017.
- IRITANI, Diego Rodrigues et al. **Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria**. *Gestão & Produção*, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015.
- KHOURY, Karim. **É Hora do Show: Técnicas para elevar seus treinamentos a outro patamar**. DVS Editora, 2015.
- LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. *Rev. Semana Acadêmica*. Fortaleza, 2013, nº 000042, vol. 1. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MONTEIRO, Jair Mendes. **Da organização vertical para a organização horizontal: Aspectos da transição empresarial, tendo um sistema ERP**

como elemento facilitador. UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS. PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS. Santos: 2006.

OLIVEIRA, S. (ORGs). **Análise e modelagem de processos: foco na técnica BPMN.** São Paulo: Editora Atlas, 2009. P. 52-76.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** Cortez editora, 2017.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Editora FGV, 2015.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e modelagem de processos de negócios: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** In: Análise e modelagem de processos de negócios: Foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 2011.

VENKI. **Como documentar processos: cadeia de valor, AS IS e TO BE,** 2016. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/como-documentar-processos/>>. Acesso em 18 out. 2018.

WHITE, Stephen A. **Introduction to BPMN.** 2004. IBM Corporation, 2004.