



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

**APLICAÇÃO DE UM PROJETO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM UMA
EMPRESA DO SEGUIMENTO DE CAFÉ, UTILIZANDO BPMS**

Francisco de Assis Alves Coelho Júnior

Fortaleza

2019

Francisco de Assis Alves Coelho Júnior

**APLICAÇÃO DE UM PROJETO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM UMA
EMPRESA DO SEGUIMENTO DE CAFÉ, UTILIZANDO BPMS**

Trabalho Final de Curso submetido à Coordenação do Curso
de Engenharia de Produção Mecânica, como requisito parcial
para a obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica

Orientador: Professor Dr. Belo Torres

Fortaleza

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- C616a Coelho Júnior, Francisco de Assis Alves.
Aplicação de um projeto de processos de negócios em uma empresa do seguimento de café, utilizando bpm's / Francisco de Assis Alves Coelho Júnior. – 2019.
81 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2019.
Orientação: Prof. Dr. José Belo Torres.
1. BPM. 2. BPMS. 3. Processos de Negócio. 4. Gestão de Processos. 5. Projeto de Processo. I. Título.
CDD 658.5
-

FRANCISCO DE ASSIS ALVES COELHO JÚNIOR

**APLICAÇÃO DE UM PROJETO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM UMA
EMPRESA DO SEGUIMENTO DE CAFÉ, UTILIZANDO BPMS**

Este Trabalho Final de Curso foi julgado adequado para obtenção do
título de **Engenheira de Produção Mecânica** da Universidade
Federal do Ceará.

Fortaleza, ____ de _____ de 2019

Prof. Me. Alysson Andrade Amorim
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Professor Dr. José Belo Torres (Orientador)
Orientador

Professor
Examinador – UFC

Professor
Examinador – UFC

RESUMO

A gestão eficiente e eficaz dos processos de negócio é um dos maiores desafios que as organizações se defrontam atualmente. Neste cenário, o entendimento e o desenvolvimento da gestão de processos de negócios nas organizações tornam-se fundamental em um cenário tão competitivo. O BPM (Business Process Management) objetiva acompanhar de que modo os recursos de uma organização são destinados e transformados em ações na busca de metas estabelecidas. Dentre os vários objetivos que fazem uma organização implantar BPM, podem ser citados: padronizar processos, reduzir custos, adequação da capacidade de negócio, melhorar a rastreabilidade, reduzir os GAPS funcionais, dentre outros. Assim, este trabalho tem como objetivo a aplicação de um projeto de processos de negócios visando à melhoria dos principais processos relacionados à temática de recursos humanos em uma empresa do seguimento de café torrado e moído com a utilização da metodologia BPM. Este projeto engloba o estudo das atividades e obrigações da área de recursos humanos da empresa alvo deste trabalho, bem como o planejamento, identificação da técnica de modelagem selecionada, perspectivas de negócios, características da qualidade e levantamento de informações. A partir deste conjunto de etapas estruturadas e utilização da modelagem em BPMN (Business Process Modeling Notation), realiza-se mapeamentos de processos do estado atual (As Is), análise destes processos e, desse modo, o mapeamento de estado futuro (To Be) com as melhorias observadas e apresentadas nos processos de contratação, promoção e desligamento dos colaboradores.

Palavras-Chave: BPM, BPMN, Processo de Negócio, Modelagem de Processos, Colaborador.

ABSTRACT

Efficient and effective management of business processes is one of the biggest challenges facing organizations today. In this scenario, the understanding and development of business process management in organizations becomes critical in such a competitive landscape. BPM (Business Process Management) aims to monitor how an organization's resources are destined and transformed into actions in pursuit of established goals. Among the various goals that an organization can implement BPM, they can be cited: standardize processes, reduce costs, improve business capacity, improve traceability, reduce functional GAPS, and more. Thus, this work has the objective of applying a business process project aiming at the improvement of the main processes related to human resources in a company to follow roasted and ground coffee using the BPM methodology. This project encompasses the study of activities and obligations of the human resources area of the target company of this work, as well as the planning, identification of the selected modeling technique, business perspectives, quality characteristics and information gathering. From this set of structured steps and use of Business Process Modeling Notation (BPMN) modeling, we perform process mappings of the current state (As Is), analysis of these processes and, thus, the future state mapping (To Be) with the improvements observed and presented in the hiring, promotion and dismissal processes of employees.

Keywords: BPM, BPMN, Business Process, Process Modeling, Collaborator.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Modelo de Processos de Negócios nas Organizações	16
Figura 2 – Modelo de ciclo de vida BPM de Kirchmer	17
Figura 3 – Ciclo BPMS	20
Figura 4 – Notações de modelagem de processos	21
Figura 5 – Elementos Básicos do BPMN	23
Figura 6 – Tipos de Eventos	23
Figura 7 – Tipos de Eventos de Início	24
Figura 8 – Tipos de Eventos Intermediários.....	24
Figura 9 – Tipos de Eventos Fim	25
Figura 10 – Tipos de Tarefas.....	25
Figura 11 – Exemplo de Subprocessos Compactados	26
Figura 12 – Exemplo de Subprocessos Expandido.....	26
Figura 13 – Tipos de Gateways	27
Figura 14 – Tipos de Conectores.....	27
Figura 15 – Representação de Pool e Lane	28
Figura 16 – Representação de Artefatos	28
Figura 17 – Desenho de um novo processo	33
Figura 18 – Etapas de Trabalho.....	36
Figura 19 – Ciclo de Vida do Colaborador na Empresa.....	36
Figura 20 - Modelo de consolidação das percepções dos processos	38
Figura 21 – Percepções dos processos de solicitar e contratar colaborador	46
Figura 22 – Percepções do processo de promover colaborador	47
Figura 23 – Percepções do processo de desligar colaborador	48
Figura 24 – Etapa Solicitante do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (<i>To Be</i>).....	50
Figura 25 – Tela Solicitante do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (<i>To Be</i>).....	50
Figura 26– Tela Solicitante do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (<i>To Be</i>).....	51
Figura 27– Tela Solicitante do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (<i>To Be</i>).....	51
Figura 28– Etapa RH Remuneração do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (<i>To Be</i>)	52
Figura 29– Tela RH Remuneração do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (<i>To Be</i>).....	52
Figura 30– Tela RH Remuneração do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (<i>To Be</i>).....	53
Figura 31 - Etapa Aprovadores do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (<i>To Be</i>)	53
Figura 32 - Etapa Seleção do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (<i>To Be</i>).....	54
Figura 33– Tela Seleção do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (<i>To Be</i>)	54
Figura 34 – Tela Seleção do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (<i>To Be</i>)	55
Figura 35– Etapa Rh Unidade do Processo de Contratar Colaborador (<i>To Be</i>).....	56
Figura 36– Tela 1 Rh Unidade do Processo de Contratar Colaborador (<i>To Be</i>)	57
Figura 37 Tela 2 Rh Unidade do Processo de Contratar Colaborador (<i>To Be</i>)	57
Figura 38 – Etapa Rh Remuneração e Regionais do Processo de Contratar Colaborador (<i>To Be</i>)	58
Figura 39 – Tela 1 Rh Remuneração de Contratar Colaborador (<i>To Be</i>)	59
Figura 40– Tela 2 Rh Remuneração de Contratar Colaborador (<i>To Be</i>)	59

Figura 41 Etapa Rh Unidade e Regionais do Processo de Contratar Colaborador (To Be)	60
Figura 42– Tela 2 Rh Unidade do Processo de Contratar Colaborador (To Be)	60
Figura 43– Tela 2 Rh Captação do Processo de Contratar Colaborador (To Be).....	61
Figura 44 Etapa Rh Unidade e Regionais do Processo de Contratar Colaborador (To Be)	61
Figura 45– Tela Rh Trabalhista do Processo de Contratar Colaborador (To Be).....	62
Figura 46– Tela 3 Rh Unidade do Processo de Contratar Colaborador (To Be)	62
Figura 47– Etapa Rh Unidade do Processo de Contratar Colaborador (To Be).....	63
Figura 48 – Tela 1 Rh Unidade do Processo de Promover Colaborador (To Be).....	64
Figura 49 – Tela 2 Rh Unidade do Processo de Promover Colaborador (To Be).....	64
Figura 50 – Etapa Rh Captação e Remuneração do Processo de Promover Colaborador (To Be)	65
Figura 51 - Etapa Rh Captação e Remuneração do Processo de Promover Colaborador (To Be)	66
Figura 52 - Etapa Rh Unidade e Remuneração do Processo de Promover Colaborador (To Be)	66
Figura 53- Etapa Gestor e RH Unidade do Processo de Desligar Colaborador (To Be)	68
Figura 54– Tela Gestor do Processo de Desligar Colaborador (To Be).....	68
Figura 55– Tela 1 RH Unidade do Processo de Desligar Colaborador (To Be).....	69
Figura 56- Etapa Jurídico do Processo de Desligar Colaborador (To Be).....	69
Figura 57 - Etapa RH unidade do Processo de Desligar Colaborador (To Be).....	70
Figura 58 – Tela 1 RH Unidade do Processo de Desligar Colaborador (To Be).....	70
Figura 59 – Indicador de Processo.....	71
Figura 60 – Dashboard de Processo.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM – Business Process Management

BPMN – Business Process Management Notation

BPMS – Business Process Management Suite

BPMI – Business Process Management Initiative

DPN – Diagrama de Processos de Negócio

EPC – Event-Driven Process Chain

IDEF – Integrated Computer Aided Manufacturing Definition

OMG – Object Management Group

TI – Tecnologia da Informação

UML – Unified Modeling Language

QLP – Quadro de Lotação de Pessoal

SOA – Arquitetura Orientada a Serviços

SUMÁRIO

CAPÍTULO 01 - INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Estrutura do Trabalho	15
CAPÍTULO 02 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 Processos de Negócio.....	16
2.2 Business Process Management (BPM).....	17
2.3 Sistemas de Gestão de Processos de Negócio - BPMS.....	19
2.4 Técnicas de modelagem de processos	21
2.4.1 Business Process Modeling Notation (BPMN).....	22
2.4.2 Elementos do BPMN	23
2.4.2.1 Eventos.....	23
2.4.2.2 Atividades.....	25
2.4.2.3 Subprocesso	26
2.4.2.4 Gateways.....	27
2.4.2.5 Conectores	27
2.4.2.6 Swimlanes	28
2.4.2.6 Artefatos.....	28
2.5 Modelagem de Estado Atual (As Is)	29
2.6 Análise de Processos	30
2.7 Modelagem do Estado Futuro (To Be)	32
2.8 Modelo de Projeto de Processos de Negócios.....	33
CAPÍTULO 03 – METODOLOGIA.....	35

3.1 Planejamento do Projeto	35
3.2 Modelagem dos processos atuais (As Is)	36
3.3 Análise de processos	37
3.4 Modelagem do estado futuro (To Be)	39
3.5 Implantação das melhorias	39
3.6 Controle e análise de dados	39
CAPÍTULO 04 – ESTUDO DE CASO	40
4.1 Análise da Situação Inicial da Empresa	40
4.1.1 Caracterização da Empresa	40
4.2 Elaborar modelagem de processo (As Is)	41
4.2.1 Modelo do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (As Is)	41
4.2.2 Modelo do Processo de Contratar Colaborador (As Is)	42
4.2.3 Modelo do Processo de Promover Colaborador (As Is)	42
4.2.4 Modelo do Processo de Desligar Colaborador (As Is)	43
4.3 Análise de processos	44
4.3.1 Percepções das Análises de Processo	45
4.3.1.1 Percepções do Processo de Solicitar e Contratar Colaborador	45
4.3.1.2 Percepções do Processo de Promover Colaborador	46
4.3.1.3 Percepções do Processo de Desligar Colaborador	47
4.4 Elaborar modelagem de processo (To Be)	49
4.4.1 Modelo do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be)	49
4.4.2 Modelo do Processo de Contratar Colaborador (To Be)	55
4.4.3 Modelo do Processo de Promover Colaborador (To Be)	63
4.4.4 Modelo do Processo de Desligar Colaborador (To Be)	67
4.5 Implantação da Melhorias	71
4.6 Controle e Análise de Dados	71
4.7 Considerações Finais do Capítulo	72
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	72

REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A - Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (As Is)	76
APÊNDICE B - Processo de Contratar Colaborador (As Is)	77
APÊNDICE C - Processo de Promover Colaborador (As Is).....	78
APÊNDICE D - Processo de Desligar Colaborador (As Is).....	79
APÊNDICE E - Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be).....	80
APÊNDICE F - Processo de Contratar Colaborador (To Be)	81
APÊNDICE G - Processo de Promover Colaborador (To Be).....	82
APÊNDICE H - Processo de Desligar Colaborador (To Be).....	83

CAPÍTULO 01 - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No início do século XX, o foco na especialização em vista da eficiência fez com que as empresas concentrassem o domínio de determinadas funcionalidades em profissionais especializados e departamentos da organização. A crescente competitividade das organizações fez com que o modelo focado em funções empresariais se tornasse insuficiente na resolução de problemas estruturais das organizações, devido ao foco especializado e localizado (OLIVEIRA, 2006).

O dinamismo exigido de pelo mercado impossibilita a manutenção de uma estrutura rígida e fragmentada, somando-se a necessidade cada vez maior de processos interfuncionais e a uma constante onda de inovações que geram uma competição em escala global. A necessidade de as empresas atuarem nos processos organizacionais, de modo a garantir a busca constante de entrega valor para seus clientes é hoje um critério de sobrevivência de mercado.

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas (ABPMP, 2013 p. 33).

A modelagem de processos integra um conjunto de etapas que visam atender aos objetivos desejados de um processo de negócio, considerando todas as fases com suas atividades, aumentando o entendimento do processo como um todo e a satisfação do cliente deste processo.

Neste trabalho serão apresentadas a modelagem atual (*As Is*), análise e modelagem futura (*To Be*) dos processos relacionados a gestão do ciclo de vida em um colaborador realizados por uma instituição privada, de modo a identificar pontos críticos nos processos analisados e propor medidas visando a melhoria contínua dos processos de negócio.

A empresa onde foi realizado o trabalho atua em todo o território nacional, sendo líder no seguimento de café torrado e moído.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo aplicar um modelo de projeto de processos de negócios utilizando técnicas de BPM em conjunto de processos relacionados à temática de gestão de pessoas, e dessa forma apresentar uma proposta de processos transformados e mais adequados à necessidade da organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

Na busca de atingir o objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar os processos: de contratação, promoção e desligamento em sua forma atual (*As Is*) através na modelagem em BPMN (Business Process Modeling Notation);
- Analisar os processos: de contratação, promoção e desligamento visando identificar oportunidade de melhoria;
- Gerar versões futuras (*To Be*) dos processos contendo a incorporação das melhorias identificadas na etapa de análise e contendo as automatizações necessárias.

1.3 Justificativa

A adesão ao BPM é de grande relevância para as organizações, visto que seu auxílio em agrega valor ao negócio, tornando a organização mais competitiva dentro do mercado.

Busca-se com o mapeamento de processos de negócios do estado atual a representação gráfica das atividades realizadas na organização. Através de análise de processos, pontos de melhorias podem ser identificados nas atividades ou tarefas realizadas, podendo identificar uma possibilidade de maior eficiência e eficácia na realização do processo. Visto que estão definidas as melhorias visualizadas, o estado futuro pode ser modelado de modo a atendê-las e servir de orientação para implementações futuras.

Em muitas organizações os processos relacionados à gestão de pessoas são burocráticos e não possuem a rastreabilidade necessária. Além de que em algumas organizações a agilidade e flexibilidade desses processos possuem pontos de melhoria.

Por esse motivo, é importante que haja a implementação de técnicas relacionadas a metodologia de BPM, fazendo com que melhorias possam ser identificadas e implementadas, garantindo o suporte aos demais processos das organizações e assim contribuir para a entrega de valor para o cliente.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho apresenta-se estruturado e descrito em quatro capítulos como exposto a sequência abaixo:

- Capítulo 1: Contextualização introdutória abordando a descrição do conteúdo, apresentação de justificativa, explanação referente ao objetivo geral e específico, a estrutura do trabalho e a metodologia;
- Capítulo 2: Mostra o referencial teórico e revisão bibliográfica, mencionando conceitos relevantes para uma melhor percepção do trabalho realizado. Também é apresentado o modelo de projeto de processos de negócios norteador do trabalho;
- Capítulo 3: Este capítulo exhibe a metodologia a ser adotada, fundamentada na teoria da metodologia científica, da mesma forma que as atividades realizadas em cada etapa do projeto de processos.
- Capítulo 4: Apresentação da aplicação do modelo de projeto proposto, planejamento, identificação, perspectivas de negócios, características da qualidade, levantamento de dados, elaboração da modelagem do estado atual, análise, elaboração da modelagem do estado futuro, execução e controle e análise de dados do processo;
- Capítulo 4: Conclusões, descrevendo suas colaborações e limitações, como também recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 02 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Processos de Negócio

Processo de negócio é um conjunto completo e dinamicamente coordenado de atividades colaborativas e transacionais que entrega valor aos clientes (Smith & Fingar, 2003, p. 47). Desta forma, os processos de negócio abordados nesse trabalho, por exemplo, compreendem em suportar outros processos através da entrega de profissionais qualificados que irão atender aos clientes finais da companhia.

Processo de negócio trata-se de um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas. De acordo com Baldam (2007, p. 15), o propósito de qualquer processo é transformar os recursos que entram (que podem ser materiais, formas de energia, informações ou os próprios clientes) em recursos com valor adicionado, a serem disponibilizados para clientes internos ou externos (aço, energia aproveitável, dados relevantes, pacientes curados, etc.) como ilustra a Figura 1.

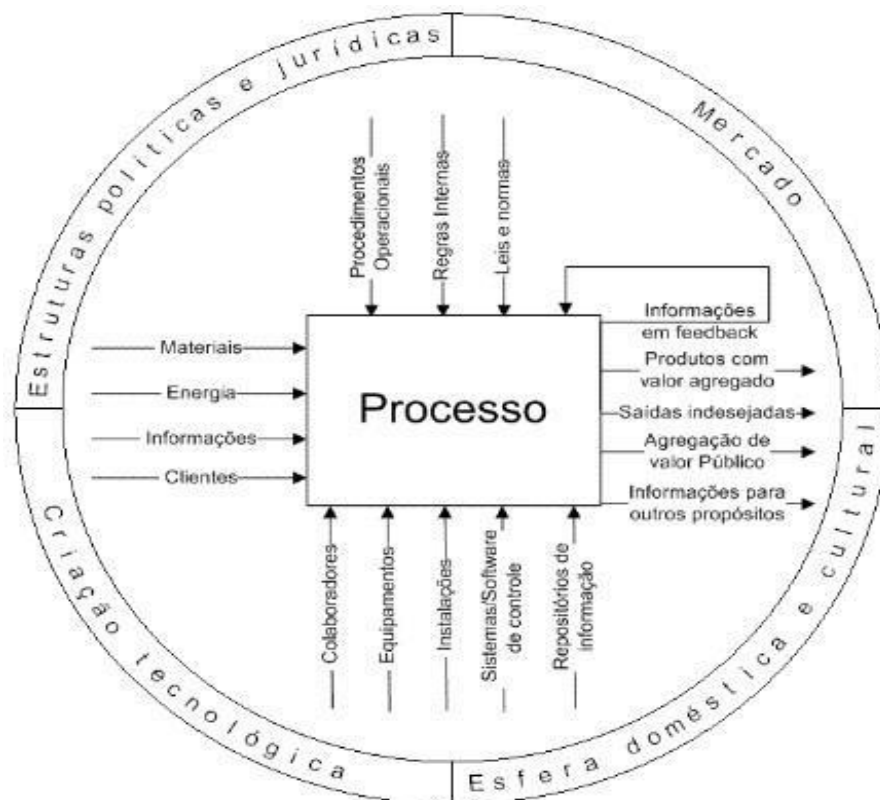


Figura 1– Modelo de Processos de Negócios nas Organizações
Fonte: Baldam (2007)

2.2 Business Process Management (BPM)

BPM é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta (ABPMP, 2013 p. 52). BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Segundo Khan (2004, p. 53), BPM é uma disciplina que visa modelar, automatizar, gerenciar e melhorar processos de negócios através de seu ciclo de vida com propósito de lhes agregar valor. Muitos modelos são apresentados na literatura especializada para servir de orientação no gerenciamento de processos de negócios. Em sua maioria, assumem a forma cíclica, assumindo uma contínua série de ações que se reprisarão na fase seguinte, como ilustra a Figura 2.

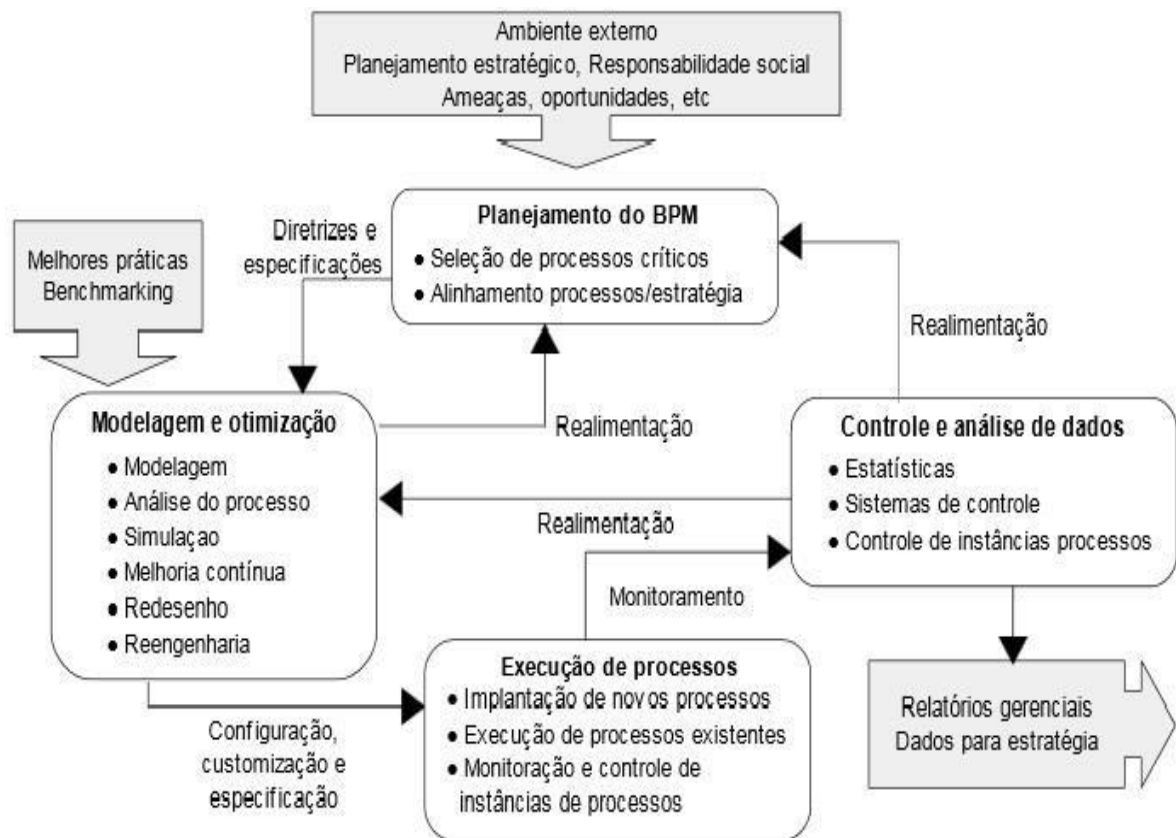


Figura 2 – Modelo de ciclo de vida BPM de Kirchmer
 Fonte: Baldam (2007)

O ciclo de vida BPM ilustrado na Figura 2 apresenta a estrutura de acordo proposto por Baldam (2007). Segundo Baldam (2007), as fases de seu ciclo são compostas por: Planejamento; Modelagem e otimização de processo; Execução de processos; e Controle e análise de dados. Abaixo, tem-se um detalhamento de cada uma dessas fases.

- Planejamento: Segundo Baldam (2007, p. 53-54), o planejamento do ciclo envolve a definição dos processos-chave para a estratégia da organização, levantamento dos principais pontos críticos o funcionamento pleno dos processos negócio, preparação da sua visão global, definição das diretrizes e especificações básicas desejadas e planejamento das etapas necessárias à implantação de BPM;
- Modelagem e otimização de processo: Esta etapa envolve atividades que proporcionam a obtenção de dados sobre os processos envolvidos para a realização das modelagens de processos, tornando-se a fase mais visível do BPM (Baldam, 2007 p. 62). As atividades compreendem a realização do modelo do estado atual (*As Is*), análise e modelo do estado futuro dos processos (*To Be*);
- Execução de processos: Segundo Baldam (2007, p. 80), durante essa etapa, são colocados em ação as definições da fase de modelagem e análise, transferindo para os usuários dos processos o projeto realizado. Assim, a fase compreende o acompanhamento, monitoria e controle da execução de processos, muitas vezes com o auxílio de tecnologias informacionais. Comumente, ferramenta de tecnologia da informação como um BPMS;
- Controle e análise de dados: A quarta etapa do ciclo BPM procura comparar os dados obtidos em processos e montar os indicadores gerais que permitirão avaliar o processo se está operando conforme o planejado (Baldam, 2007 p. 82). Por ser um ciclo, os resultados desta fase devem realimentar o planejamento da próxima iniciativa de BPM.

2.3 Sistemas de Gestão de Processos de Negócio - BPMS

Os BPMS podem ser entendidos como um conjunto de instrumentos que buscam a melhoria do sistema de gestão, contribuindo para a implementação de mudanças que mantenha a empresa com os fluxos de trabalho claramente definidos e automatizados (PAIN et al., 2009).

Segundo Baldam et al. (2007), é necessário um conjunto de diferentes ferramentas para compor uma solução total de BPM, e elas não necessitam estar obrigatoriamente integrados em uma única suíte de produtos de software de um único fabricante. Devido às limitações das ferramentas sob a ótica individual, observasse uma tendência de integração entre os mesmos de forma a obter melhores resultados. A tendência é a padronização do uso das ferramentas para plataformas rodando sob o modelo SOA, o que facilita a integração dos processos envolvidos.

Gart Capote (2013) afirma que as ferramentas BPMS devem dar apoio às organizações na realização de atividades importantes das fases do ciclo de vida do BPM, sendo elas principalmente:

1. A apresentação dos seus processos (Modelagem)
2. Definição das informações geradas (Dados)
3. A forma como o trabalho será realizado (Formulários)
4. O comportamento dos processos (Regras de Negócio)
5. Definição e alocação de recursos (Participantes)
6. Reutilização dos sistemas da informação (Integração)
7. Validação das mudanças nos processos (Simular)
8. A realização do trabalho definido no processo (Execução)
9. A verificação de resultados do processo (Monitorar)

Ainda de acordo com Gart Capote (2013), a representação cíclica mais comum para a utilização de ferramentas BPMS é a sugerida na figura 3.

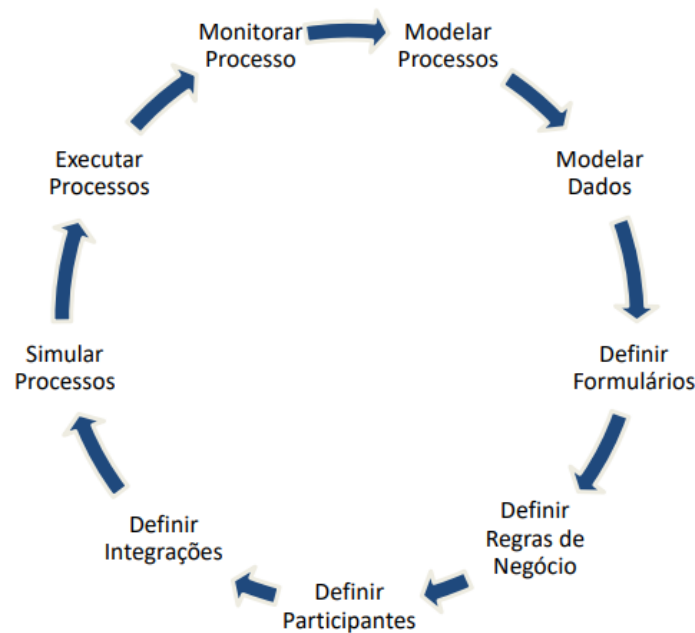


Figura 3 – Ciclo BPMS
Fonte: Gart Capote, 2013 (p. 126)

O uso de automação em tecnologia de processos apresenta dois benefícios consideráveis que geralmente são citados, a economia de custos com mão de obra direta e a redução de variabilidade na operação. É necessário entender qual dos dois benefícios é aplicável à automação para o referido processo é necessário considerar os seguintes questionamentos, antes de decidir automatizar um processo:

- A tecnologia pode desempenhar a tarefa melhor ou de forma mais segura do que uma pessoa?
- A tecnologia irá mitigar erros, mudar de uma tarefa para outra mais rápida e confiavelmente, ou responder melhor a quebras?
- Quais atividades de apoio a tecnologia demanda para funcionar de forma efetiva?
- Qual o impacto sobre os custos indiretos?
- A tecnologia lida com novas possibilidades de produtos ou serviços de forma tão ou mais eficiente do que as demais opções não automatizadas? (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

2.4 Técnicas de modelagem de processos

Segundo BPM CBOOK (2013), modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento. Para Correia et al. (2002), as técnicas de modelagem de processos são ferramentas gerenciais, analíticas e de comunicação, que visam aprimorar processos e contribuir para a gestão por meio de processo.

Existem diversas técnicas de modelagem de processo, cada técnica possui suas características, vantagens e desvantagens. Na imagem abaixo podemos observar um resumo das principais técnicas utilizadas atualmente.

Notação	Descrição
BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (<i>American National Standards Institute</i>), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo
EPC (<i>Event-driven Process Chain</i>)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos
UML (<i>Unified Modeling Language</i>)	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação
IDEF (<i>Integrated Definition Language</i>)	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização
<i>Value Stream Mapping</i>	Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo

Figura 4 – Notações de modelagem de processos
 Fonte: CBOOK, 2013 (p. 79)

Para Baldam (2007), é essencial saber quais informações são relevantes para a compreensão do processo como um todo. Essas informações dizem respeito às características da qualidade que o processo de negócios possa apresentar. Lin, Yang & Pai (2002, apud Baldam

2007) propõe relacionar o uso da técnica a pelo menos uma das quatro perspectivas da aplicação desejada descritas abaixo:

- Perspectiva funcional: representação com foco nas atividades envolvidas;
- Perspectiva comportamental: representação da sequência e dos estados de atividades e de objetos envolvidos;
- Perspectiva organizacional (orientada ao agente): representação de responsabilidades, de dependências e da autoridade de quem participa do processo;
- Perspectiva informacional: representação da informação manipulada, produzida ou transformada ao longo do processo.

A escolha da técnica de modelagem a ser utilizada nos processos de negócios deve atender aos objetivos da iniciativa de BPMM, pois existem inúmeras técnicas de modelagem de processos. É fundamental conhecer suas características, e então, selecionar as técnicas para compreensão do processo de negócio (TORRES et al., 2014 p. 24).

2.4.1 Business Process Modeling Notation (BPMN)

De acordo com White (2004), o órgão Business Process Management Initiative (BPMI) desenvolveu uma notação padrão para a modelagem de processos de negócios, o BPMN, uma sigla para Business Process Management Notation. A BPMN 1.0 foi liberada ao público em maio de 2004. Esta especificação representa dois anos de esforços do BPMI para produzir uma notação que fosse entendida pelos usuários de negócios.

Segundo BPM CBOK (2013), o BPMN é capaz de representar um modelo para públicos-alvo diferentes, definindo papéis representados por atores diferentes de forma simples e descrevendo fluxos de atividades e ordens de precedência.

Canello (2015) afirma que a notação contribui para eliminar as lacunas entre o desenho e a implementação dos processos por poder ser entendida tanto pelo pessoal de negócio, quanto da área da tecnologia da informação, sendo esse mais um dos motivos de a BPMN ser um dos principais padrões adotados pelas organizações para desenhar processos de negócios.

2.4.2 Elementos do BPMN

Para a elaboração dos modelos de processos de negócios, são necessários elementos gráficos que representem esses componentes dos processos. Com os elementos básicos do BPMN, será possível representar os mais variados tipos de processos, conforme mostra a Figura 5.



Figura 5 – Elementos Básicos do BPMN
 Fonte: Braconi e Oliveira (2009)

2.4.2.1 Eventos

Segundo Braconi e Oliveira (2009), um evento representa um acontecimento durante o processo, afetando o fluxo do modelo e que, normalmente, possui um disparador representado no centro do círculo que o simboliza. Existem três tipos de eventos, de acordo com o momento em que ocorrem no processo: de início, intermediário e de fim. A Figura 6 mostra os tipos de eventos.



Figura 6 – Tipos de Eventos
 Fonte: Braconi e Oliveira (2009)

- **Eventos de Início:** representa o início de um processo, afetando o fluxo do processo, sendo ilustrado a partir de um círculo com borda fina (Figura 7). Esses círculos com um centro aberto podem apresentar marcadores para indicar variações do evento (BPMN, 2004 p.238).



Figura 7 – Tipos de Eventos de Início
 Fonte: BPMN (2004, p. 32)

- **Eventos Intermediários:** indicam um ponto no fluxo do processo em que é planejado a ocorrência de um evento entre o início e fim de um processo (BPMN, 2004 p. 249). São representados por um círculo de borda dupla, ocasionam mudança no fluxo do processo. Marcadores podem ser colocados dentro do círculo para indicar variações do evento, conforme mostra a figura 8.



Figura 8 – Tipos de Eventos Intermediários
 Fonte: BPMN (2004, p. 32)

- **Eventos de Fim:** marcam onde acaba o fluxo do processo, podendo ter mais de um fim, e sendo representados por um círculo de borda grossa (Figura 9). Assim como nos eventos de início e intermediário, esses círculos com um centro aberto, podem apresentar marcadores para indicar variações do evento (BPMN, 2004 p. 246).



Figura 9 – Tipos de Eventos Fim
 Fonte: BPMN (2004, p. 32)

2.4.2.2 Atividades

Segundo Braconi e Oliveira (2009), atividade é um trabalho genérico executado no processo. Atividades podem ainda ser realizadas uma vez ou repetidamente em iterações definidas. Os tipos de atividade são: tarefa (atividade atômica) e subprocessos (compactado ou expandido).

- Tarefa: é uma atividade individual que está dentro de um processo e não pode ser subdividida em atividades menores (BPMN, 2004 p. 156). Gráficamente, é representada por um retângulo de bordas arredondadas, com a descrição da atividade dentro da sua área. Pode ser executada por uma pessoa ou um sistema, como mostra a Figura 10.



Figura 10 – Tipos de Tarefas
 Fonte: BPMN (2004, p. 32)

2.4.2.3 Subprocesso

- Subprocesso Compactado: é uma opção para encapsular logicamente as etapas relacionadas dentro de um processo pai. É utilizado um marcador (+) para distingui-lo como um subprocesso, em vez de uma tarefa ou atividade (BPMN, 2004 p. 156), conforme Figura 11.



Figura 11 – Exemplo de Subprocessos Compactados
Fonte: BPMN (2004, p. 32)

- Subprocesso Expandido: utilizado como mecanismo para exibir um conjunto de atividades paralelas de uma forma mais compacta. As fronteiras dos subprocessos encontram-se expandidas e os detalhes do processo ficam visíveis. (BPMN, 2004 p. 156), conforme Figura 12.

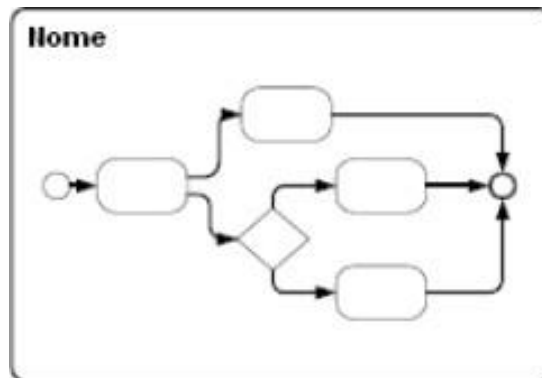


Figura 12 – Exemplo de Subprocessos Expandido
Fonte: BPMN (2004, p. 32)

2.4.2.4 Gateways

Conforme BPMN (2004, p. 287), gateways são usados para controlar a divergência e a convergência de um fluxo de controle dentro de um processo. Assim, ele vai determinar a ramificação, bifurcação, fusão e junção de caminhos funcionando como filtro de decisão para o controle do fluxo. Deste modo, podem determinar decisões tradicionais, caminhos paralelos ou junções de caminhos. São representados graficamente por um losango, como ilustra a figura 13.



Figura 13 – Tipos de Gateways
Fonte: Guia BPMN 2.0

2.4.2.5 Conectores

Conectores são elementos de ligação para controle de fluxos de sequências do trabalho e de comunicação do processo. Demonstam a ordem em que serão realizadas as atividades no processo, como mostra a Figura 14.

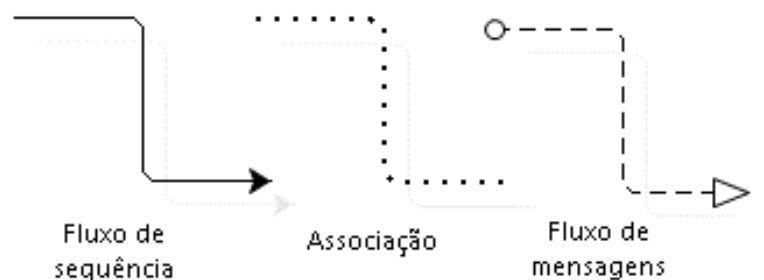


Figura 14 – Tipos de Conectores
Fonte: Elaborado pelo autor

2.4.2.6 Swimlanes

A divisão e organização das atividades entre os atores do processo são realizadas através de *swimlanes* (raias de natação), que podem ser de dois tipos: *pool* (piscina) ou *lane* (raia). Piscinas são utilizadas na representação de um participante em um processo, enquanto que raias são utilizadas na separação de atividades entre seus responsáveis dentro de uma mesma piscina, como ilustra a Figura 15.

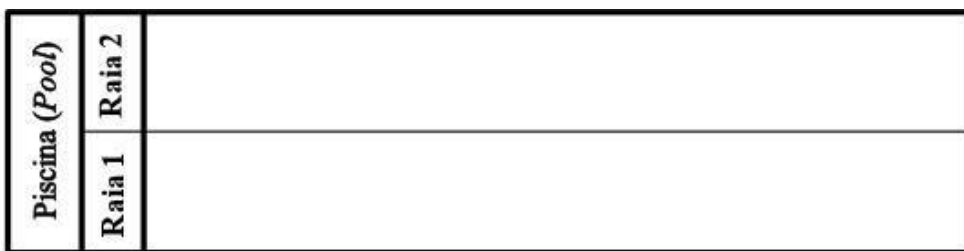


Figura 15 – Representação de Pool e Lane
Fonte: Elaborado pelo autor

2.4.2.6 Artefatos

Artefatos são utilizados para possibilitar a adição de informações ao modelo do processo. Existem dois tipos de artefatos: grupos e anotações de texto. A figura 16 apresenta estas duas formas de informação adicional.

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	NOTAÇÃO
Dados	Os objetos de dados são utilizados para mostrar as informações requeridas e criadas pelas atividades.	
Grupo	Um grupo serve para agrupar informalmente elementos a um tipo de categoria, com o propósito de análise e documentação	
Anotação	Anotações são utilizadas para facilitar a leitura do diagrama	

Figura 16 – Representação de Artefatos
Fonte: Braconi e Oliveira (2009)

2.5 Modelagem de Estado Atual (As Is)

A modelagem de processos requer um importante conjunto de habilidades e técnicas para permitir compreender, comunicar e gerenciar componentes de processos de negócio. Para uma organização ciente do alto valor de seus processos, a modelagem de processos é uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização (ABPMP, 2013).

Um modelo do estado atual do processo (*As Is*) busca representar como os processos de negócios acontecem, porém o grau de detalhamento pode variar de modo que grau de representatividade da realidade também acabe variando. Deste modo, todos os modelos utilizam a modelagem de uma forma que parecerá mais acertado ou menos, de acordo com o contexto e a finalidade da modelagem.

Para Baldam (2007, p. 63), os modelos de processos de negócios devem ser usados para discussão e compreensão dos processos atuais, colaborar em melhorias contínuas de eficiência e eficácia, simular alternativas, apoiar o treinamento de novos operadores e especificar os sistemas de informação que devem suportar o processo de negócio.

Segundo Baldam (2007), durante a execução da modelagem do processo de negócio atual, cinco etapas são importantes na sua realização. São elas:

- Preparação do projeto de modelagem: envolve a compreensão do escopo atual, composição de equipe envolvida, definição de documentação necessária, planejamento das reuniões, referência normativas que regem sobre o processo, e outros;
- Entrevista e coleta de dados com usuários: envolve reuniões com especialistas de negócio ou facilitadores, através de entrevistas, com a finalidade de recolher informações sobre o processo;
- Documentação do processo: contempla a construção do modelo, conforme metodologia antecipadamente escolhida. Comum o uso de software de apoio à modelagem nesta etapa;
- Validação de processo: compreende o teste do modelo em instância real do processo, buscando conferir se o processo está coerente;
- Correção da documentação: durante esta etapa, distorções verificadas na validação de processo são reparadas.

2.6 Análise de Processos

De acordo com ABPMP (2013), a análise de processos envolve a compreensão de processos de negócio, incluindo sua eficiência e eficácia para atendimento dos objetivos para os quais foram desenhados. Esta área do conhecimento de BPM abrange o propósito da análise de processos e atividades que proveem suporte à decomposição de processos, técnicas analíticas, papéis, escopo, contexto de negócio, regras e métricas de desempenho. O foco é compreender os processos atuais (*AS IS*).

O objetivo da etapa de análise é identificar pontos de ineficiências nos processos de negócios para torná-los mais eficientes e eficazes. Para que esse objetivo seja alcançado existem diferentes formas para atingi-lo. A ABPMP (2013) enumera algumas possíveis ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para coletar informa e promover este entendimento, além das já citadas por Conger (2010): Benchmarking com outras organizações, Análise SWOT, Pesquisa, Entrevista, Workshop estruturado, Conferência via web, Observação direta, Fazer invés de observar, Análise de vídeo e Simulação de atividades.

Baldam (2007) enumera pontos em que a análise deve estar atenta para obter melhorias e otimizações de seus processos de negócios. A eliminação de burocracias, simplificação de métodos, redução de tempo de ciclo, simplificação dos processos por reestruturação organizacional, padronização de processos e uso tecnologias da informação são pontos de grande importância na análise para gerar melhorias nos processos.

Para ABPMP (2013, p. 127-138), são onze os critérios de análise relevantes ao processo e ambiente de negócio que devem ser compreendidos quanto à sua razão no processo de negócios. São eles:

- Interações com clientes: demanda esforços e tempo do cliente. Quanto menor interações existirem entre o cliente e o fornecedor, mais o cliente ficará satisfeito;
- Desempenho de processo: são lacunas entre como o processo está sendo executado e como deveria executar para relacionar as estratégias organizacionais ao foco do cliente. Identificar onde e como um processo deve ser ajustado são pontos importantes na melhoria do desempenho de processo;
- Handoffs: são quaisquer pontos de um processo de negócio em que a informação ou trabalho realizado, passa de uma função ou ator de processo

para outro, podendo resultar em desconexões de processo. Quanto maior for o número de handoffs, maior será sua vulnerabilidade a desconexões;

- Regras de negócio: estabelecem restrições e apontam direções que influenciam a natureza e o desempenho de processo. Deve-se analisar se as regras de negócios encontram-se alinhadas com os objetivos da organização;
- Capacidade: analisa os limites inferior e superior do processo e determina fatores de execução que podem diminuir ou aumentar a capacidade do processo em atender às demandas;
- Gargalo: são pontos que limitam a capacidade, criando filas e restringindo a execução do processo. Importante entender a natureza da existência de gargalos e quais fatores que contribuem para sua existência com a finalidade de reduzir essas restrições;
- Variação: variações de desempenho retardam o processo, e requer mais recursos para a sua execução. Deve-se entender se as variações são toleráveis e se podem ser eliminadas para aumentar a eficiência do ciclo do processo;
- Custo: a compreensão do custo de execução do processo auxilia na priorização de quais processos devem receber mais atenção na sua execução, analisando se o custo pode ser reduzido com automatização e melhores práticas existentes;
- Envolvimento humano: atividades manuais devem ser observadas com atenção, pois pessoas nem sempre realizam uma mesma atividade de um mesmo modo, podendo haver variabilidade na execução do processo. Atividades realizadas por pessoas são complexas, e podem ser observadas a possibilidade de sua automatização;
- Controles de processo: definem o controle do processo, assegurando coesão às obrigações ou restrições legais, regulatórias ou financeiras. A análise desses controles deve avaliar os procedimentos realizados na sua execução, e se estão sendo assegurados a sua documentação e compreensão;
- Sistemas de informação: conjunto de componentes inter-relacionados no processamento de informações com o objetivo de facilitar o controle do fluxo

de processos, podendo ser automatizado ou manual. Processo automatizados reduzem a retrabalho, erros e a variabilidade entre os envolvimento no processo.

- Ao passo que as informações são levantadas na modelagem do modelo atual (*As Is*), melhorias são identificadas neste processo através da análise, definindo características do processo de negócio futuro (*To Be*).

2.7 Modelagem do Estado Futuro (To Be)

A modelagem do estado futuro propõe-se, a partir de debate entre as partes envolvidas de um processo de negócio, encontrar um modo de melhorar um dado processo, inová-lo ou até mesmo questionar a sua necessidade para a organização (BALDAM, 2007 p. 70).

Nesta etapa, as melhorias observadas e aprovadas na etapa de análise de processos são acopladas ao modelo atual do processo (*As Is*), gerando o modelo futuro (*To Be*) do processo de negócio. O novo processo modelado (*To Be*) recebe esse nome porque informa como o processo deve ser.

Para ABPMP (2013), o produto da modelagem futura são a criação de especificações para processos de negócios novos ou modificados no contexto dos objetivos de negócios, aumento de negócios, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controle financeiro e operacional, e integração com outros processos.

O desenho futuro deve propor a redução dos problemas existentes, possibilitando que a organização se beneficie dessa transformação. Para isso, o entendimento de como o processo atual é executado, é fundamental para propor um modelo futuro eficiente e eficaz.

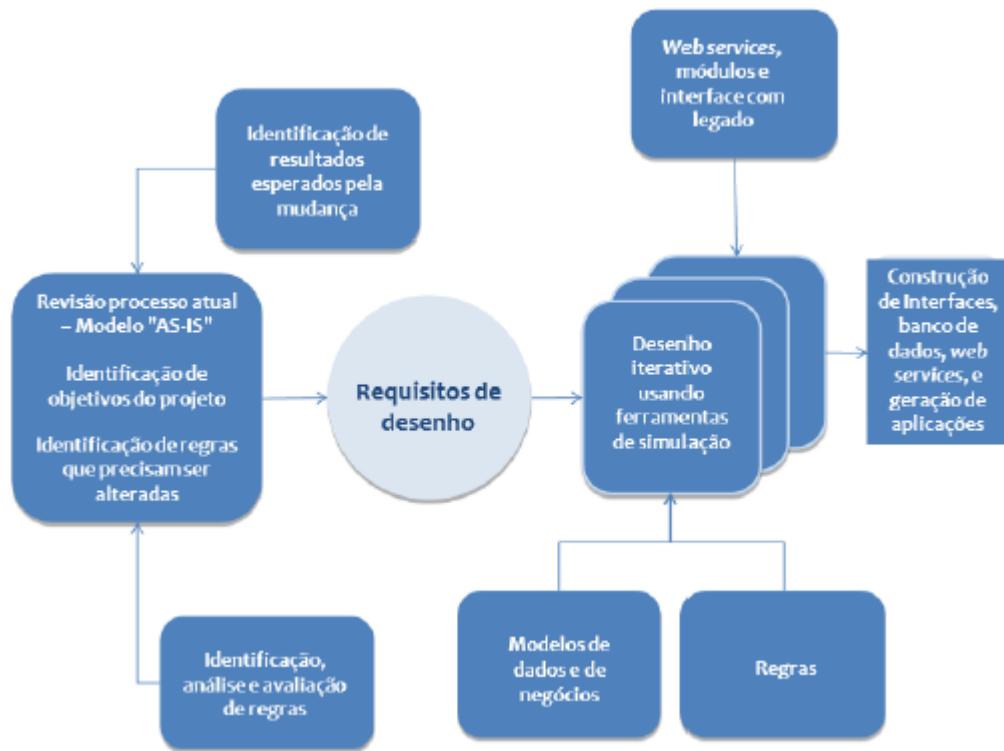


Figura 17 – Desenho de um novo processo
Fonte: ABPMP (2013)

Para Baldam (2007, p. 80), dentre os resultados esperados ao fazer a modelagem do estado futuro de um processo de negócios, destacam-se: redesenho do processo ou mesmo um novo processo; documentação de suporte ao processo redesenhado ou criado; confirmação das expectativas dos envolvidos em relação às mudanças ocorridas; confirmação que está alinhado à estratégia; e plano de desenvolvimento e treinamento da equipe.

2.8 Modelo de Projeto de Processos de Negócios

Torres et al. (2014, p. 25-26) propõe um modelo de projeto de processos de negócios por meio de um conjunto de etapas estruturadas que visa à melhoria de processo a partir de fatores vistos como necessários para a realização do projeto de processo, as perspectivas de negócios abordadas, as características da qualidade visualizadas e a técnica de modelagem utilizada no modelo de processos.

Conforme Torres et al. (2014), o uso do modelo deve ser realizado a partir do momento que os objetivos do projeto são identificados. Dentre os vários objetivos que fazem uma organização adotar um projeto de processo, podem ser citados: redução de custos, aumento da satisfação dos clientes através de produtos e serviços com um nível superior de qualidade,

automatização de processos, melhoria da consistência e adequação da capacidade de negócio, dentre outros.

A partir dos objetivos do projeto identificados, serão determinadas as mais influentes perspectivas de negócios e características da qualidade que o modelo precisará representar para que a modelagem seja satisfatória aos objetivos estabelecidos (Torres et al., 2014).

O levantamento de dados de processos compreende uma etapa do projeto que envolve: a análise do fluxo de trabalho e da interdependência entre as atividades realizadas e os atores do processo. Após essas visões globais da organização e do setor, o projeto compreende a elaboração de perguntas que formariam os questionários para utilização durante as entrevistas de coleta de informações e também um momento de validação dos modelos elaborados com os donos do processo.

A elaboração da modelagem de processo é possível de ser concluída a partir das informações obtidas por entrevistas, observação direta ou qualquer outra técnica de coleta de informações junto aos atores dos processos.

Na etapa de análise de processos, é realizada uma avaliação de como os processos atuais estão operando, a partir de dados levantados durante as entrevistas e modelagem de processos, visando à melhoria dos processos com base nos objetivos do projeto. Com esse entendimento comum de como o trabalho é hoje operado, torna-se mais fácil identificar e como agir nos principais pontos críticos do processo.

A elaboração do desenho de processos é realizada a partir da análise da situação atual, gerando um conjunto de atividades que melhor atenda aos objetivos do projeto de processos e que agregue valor a iniciativa de BPM.

CAPÍTULO 03 – METODOLOGIA

Segundo Gil (2008, p. 26), a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, e tem como objetivo fundamental a descoberta de respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Uma pesquisa é praticada quando surge um problema e não é possível resolvê-lo pela falta de dados informacionais.

A coleta de dados é fundamental para a elaboração de uma pesquisa, sendo ela possível de ser realizada de diversas formas, por uma ou mais técnicas. Para Chizzotti (2006), as pesquisas têm sido caracterizadas posteriormente pelo tipo de dado coletado e pela análise em qualitativas e quantitativas.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser considerada qualitativa quando considera a flexibilidade nos processos de conduzir a pesquisa, foco na interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo. Para Triviño (1977, p. 112), a pesquisa descritiva exige do investigador uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade.

Diante disso, pode-se afirmar que a metodologia aplicada neste trabalho é qualitativa e descritiva, considerando-se que foram realizadas observações e análises subjetivas dos métodos de execução das atividades dos processos em uma grande empresa de café do mercado brasileiro.

3.1 Planejamento do Projeto

Com base nas metodologias apresentadas por BPM CBOOK (2013), Torres (2013) e Baldam (2017) e visando contemplar o ciclo de BPM, o trabalho foi executado em 6 macro etapas: em um primeiro momento, foi definido planejamento do projeto, então realizou-se a modelagem e análise da realidade atual dos processos, em seguida foi executada a modelagem do estado futuro, juntamente com as definições de melhorias dos processos, na sequência temos o apoio a implantação dos processos e treinamentos e por último a definição e acompanhamento dos indicadores dos processos, conforme exibido na figura 18.

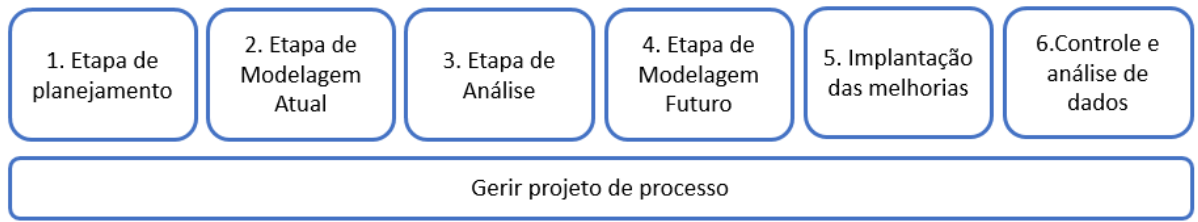


Figura 18 – Etapas de Trabalho
Fonte: autor

Este trabalho, contou com o apoio da alta gerência da empresa, faz parte de uma série de projetos de transformação de processos que vem sendo executados paulatinamente na empresa nos últimos anos, como parte de uma estratégia de estabelecer a visão por processos como direcionadora para a operação da empresa. Deste sentido, a percepção que os processos regem o ciclo de vida do colaborador na companhia envolvia várias áreas, era realizado de forma extremamente manual e com diversas fragilidades.

Durante a etapa de planejamento foi definido que os processos relacionados ao ciclo de vida do colaborador na companhia: solicitar vaga, contratar colaborador, promover colaborador e desligar colaborador deveriam ser automatizados, porem somente após as etapas estabelecidas na figura 18 é que grau de automatização seria definido e implantado.

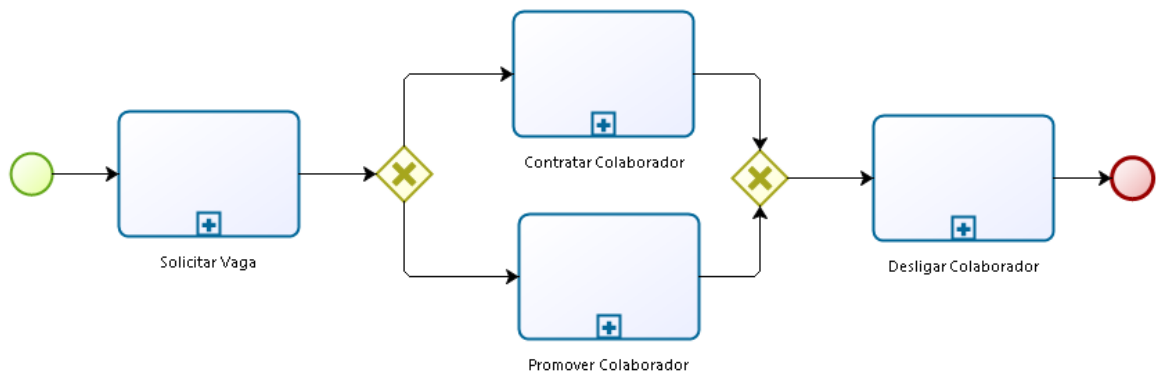


Figura 19 – Ciclo de Vida do Colaborador na Empresa
Fonte: autor

3.2 Modelagem dos processos atuais (As Is)

Baldam (2007, p. 62) afirma que a modelagem de processos é a fase mais visível do BPM, devendo ser feita de modo que possa entender o processo existente, evitar rejeição imediata dos atuais usuários do processo, conhecer melhor os pontos de melhoria e ter em mãos

métricas que permitam identificar, com clareza, quais as melhorias proporcionadas pelo estado futuro.

Para a realização da descrição dos processos, foram realizadas entrevistas com os atores dos processos e com as principais lideranças. Foram entrevistados cerca de cinquenta pessoas para que o levantamento dos quatro processos do ciclo de vida do colaborador pudesse ser concluído.

A partir das informações coletadas, os mapeamentos dos processos foram realizados com o auxílio do software BizAgi Process Modeler, podendo obter uma visão geral de todos os processos do ciclo de vida do colaborador. A ferramenta do BizAgi Process Modeler devido a sua simplicidade e ser de acordo com a notação escolhida e aderente ao BPMS utilizado pela companhia, no caso o BPMN.

3.3 Análise de processos

Foi realizado a análise de processos conforme a abordagem adotada pela ABPMP, o que permitiu um entendimento das atividades do processo e os resultados dessas atividades em relação à sua capacidade de cumprir as metas pretendidas.

Para a análise, foram observados critérios, definidos pela ABPMP, que mais interferem no desempenho das atividades da área mapeada. São feitas descrições detalhadas de suas atuações dentro do processo de negócios e, como este pode ser otimizado com a abordagem atuando sobre as perspectivas de análises adotadas.

Análise foi construída de maneira qualitativa e foi consolidada utilizando o formulário representado pela Figura 20. A apresentação das percepções foi estruturada de modo qualitativa, pois os processos alvo não possuíam dados históricos significativos. Dessa forma, as percepções foram consolidadas em quatro blocos: percepções da imersão, boas práticas, melhorias do processo e atividades críticas.

O objetivo dessa ferramenta é criar norteadores que serão utilizados na etapa de desenho dos processos, pois com base nas informações coletadas será possível definir quais as modificações serão ou não realizadas nos processos de negócio.

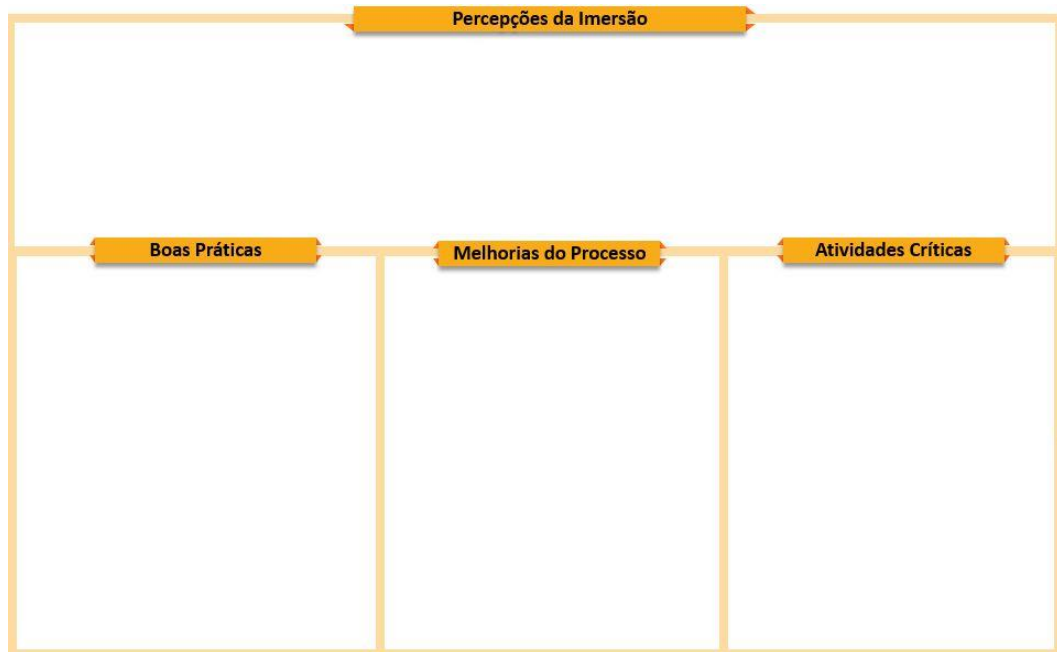


Figura 20 - Modelo de consolidação das percepções dos processos
Fonte: autor

- Percepções da imersão: tópico utilizado para consolidar as informações identificadas durante a etapa de modelagem, assim como nas entrevistas que foram realizadas com alguns atores e participantes do processo;
- Boas práticas: tópico utilizado para identificar boas práticas executadas, pois os processos podem ser conduzidos e formas distintas. Essa não padronização pode acarretar problemas para o resultado final do processo, porém algumas dessas práticas podem ser identificadas e padronizadas pela metodologia BPM;
- Melhorias do processo: esse tópico é utilizado para catalogar sugestões de melhoria que foram sugeridas e identificadas;
- Atividades críticas: esse último tópico é concentra as atividades críticas ou sugestão de mecanismo de controle e acompanhamento para atividades que apresentam significativo grau de criticidade.

3.4 Modelagem do estado futuro (*To Be*)

O mapeamento do estado futuro (*To Be*) foi também auxiliado pelo software BizAgi Process Modeler, onde foi possível realizar o mapeamento do processo de negócio após os pontos de melhorias observados durante a análise de processos.

Para a realização do desenho foi necessário entender o processo ponta a ponta, as áreas funcionais envolvidas e como as atividades são realizadas nessas áreas, procurando eliminar trabalhos desnecessários no fluxo de trabalho sem gerar impacto negativo sobre outras áreas funcionais envolvidas.

3.5 Implantação das melhorias

As melhorias foram implantadas de forma sequencial e progressiva, pois as pequenas melhorias foram disponibilizadas logo que identificadas pela equipe do projeto. Já as melhorias de maior complexidade foram implantadas inicialmente em uma unidade de teste e após as devidas validações e correções foram implantadas nas demais unidades da companhia.

3.6 Controle e análise de dados

A etapa de controle e análise de dados foi abordada de forma muito sutil nesse trabalho, pois foi definido apenas o único indicador com objetivo de mensurar o cumprimento dos prazos definidos para as atividades do processo.

CAPÍTULO 04 – ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta o estudo de caso aplicado aos principais processos de recursos humanos de uma empresa de beneficiamento de café. Neste sentido o estudo foi organizado em duas partes, sendo a primeira a análise da situação inicial da empresa e a segunda as propostas de melhorias, conforme detalhadas a seguir.

4.1 Análise da Situação Inicial da Empresa

Neste tópico será a apresentada a empresa de forma resumida, caracterizando suas atividades e produtos. Serão definidos também os objetos de estudo, com suas respectivas características e peculiaridades.

4.1.1 Caracterização da Empresa

A empresa em estudo possui mais de 60 anos de história, possui operações em todo o país e em parte da América Latina.

No início da história da empresa a sua finalidade era explorar comercialmente o café torrado e moído. Em meados de 2009, a empresa passa a explorar outros mercados, como produtos derivados de milho, porém mantendo sempre o seu foco como uma empresa líder do seguimento de bebidas provenientes do café.

Atualmente a empresa possui vinte e cinco unidades de distribuição e cinco plantas fabris que produzem produtos de 30 marcas diferentes. Com a aquisição de empresas locais a companhia cresce e em 2006 ocorre a *joint venture* com a israelense Strauss e a empresa se torna a maior companhia de café torrado e moído do país.

4.2 Elaborar modelagem de processo (As Is)

A partir do levantamento de informações obtido com o questionário de entrevista, tem-se as informações necessárias para a realização do mapeamento dos processos existentes. O mapeamento dos processos foi realizado com o auxílio do software BizAgi Process Modeler, um modelador de processos de utilização gratuita, de fácil uso e que propicia elaborar diagramas de processo em BPMN. A metodologia utilizada foi criar uma pool para representa o próprio processo. Já as Lanes foram criadas para agrupar os atores do processo.

Neste trabalho, será apresentado somente os processos de solicitar e aprovar vaga, contratar colaborador, promover colaborador e desligar colaborador. Esses processos foram escolhidos, pois fazem parte de um escopo de trabalho que atuou em todos os processos da frente de recursos humanos da companhia, ou seja, escolhemos detalhar nesse trabalho a atuação que foi desempenhada em cinco processos dos trinta que compõem o macroprocesso de gerir recursos humanos da companhia. Outro ponto que foi decisivo para a escolha desses processos foi o fato deles possuírem um alto nível atividades manuais em seus processos, apresentando oportunidades de melhorias em suas atividades.

4.2.1 Modelo do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (As Is)

O Apêndice A é mostrado o modelo com uma visão macro de um processo de solicitação de vaga de trabalho. As solicitações de vaga são realizadas por qualquer gestor da companhia e têm início quando um gestor, chamado nas modelagens por gestor da área, realiza o preenchimento e o envio de uma solicitação da vaga através de uma plataforma desenvolvida internamente que direciona ara os devidos aprovadores. O primeiro nível de avaliação é no RH remuneração que avalia a conformidade da vaga e se essa está contemplada do QLP da companhia.

Após a solicitação passar pelo RH remuneração, inicia-se um conjunto de aprovações: diretoria da área solicitante, seguido da diretoria de RH e por último a aprovação da diretoria responsável pelo orçamento da companhia que no modelo é chamado de diretor responsável pelo OBZ. Após esse conjunto de aprovações a vaga é direcionada para a equipe de recursos humanos que irá iniciar o processo seletivo.

4.2.2 Modelo do Processo de Contratar Colaborador (As Is)

O processo de contratar colaborador é iniciado após a conclusão do processo de solicitar e aprovar vaga, com a conclusão do processo de solicitar e aprovar vaga um conjunto de etapas seletivas são aplicadas ao candidato, porém não serão abordadas por esse trabalho, pois tais atividades se mantiveram inalteradas após a conclusão desse trabalho.

No apêndice é apresentado a modelagem macro do processo de contratação de colaborador. Esta imagem representa a tramitação do fluxo das informações do colaborador contratado desde quando ele é selecionado, passando por todas as etapas de coleta de documentação, da inserção da documentação na plataforma interna da companhia, na sequência o RH remuneração é responsável por validar as informações referentes a salário e atualizar o QLP da companhia. Após a atualização do QLP da companhia o RH trabalhista deve fazer todo o cadastro do colaborador no ERP e informar na plataforma que tal atividade foi realizada.

4.2.3 Modelo do Processo de Promover Colaborador (As Is)

Assim como o processo de contratar colaborador, o processo de promover colaborador é iniciado também após a conclusão do processo de solicitar e aprovar vaga. É importante destacarmos que com a conclusão do processo de solicitar e aprovar vaga um conjunto de etapas seletivas são aplicadas ao candidato, porém não serão abordadas por esse trabalho, pois tais atividades se mantiveram inalteradas após a conclusão desse trabalho.

Com a conclusão das etapas seletivas o candidato é selecionado e um formulário é preenchido pela equipe de RH responsável pela seleção do colaborador, na sequência o formulário é encaminhado para a equipe de RH remuneração que avaliará o formulário, efetuará registro manual do processamento desse processo, atualizará o QLP da companhia e enviará por e-mail as informações de que tal promoção foi processada. Em paralelo a equipe de SESMT deverá avaliar os aspectos relacionados: à insalubridade e a periculosidade da vaga, a qual o colaborador está sendo promovido.

As informações são disparadas para os setores de RH benefícios, TI e RH trabalhista que executaram a liberação e processamento dos recursos necessários para a nova vaga do colaborador. Após a conclusão dessa etapa a equipe de RH remuneração deverá

desenvolver a carta de promoção e comunicar a equipe de gestão de resultados da companhia nos casos de cargos de gestão.

4.2.4 Modelo do Processo de Desligar Colaborador (As Is)

O processo de desligamento se inicia quando o gestor comunica ao RH responsável o seu desejo em efetuar o desligamento de um colaborador da sua equipe. Nesse momento o RH da unidade deverá preencher um formulário de solicitação de desligamento e encaminhar para as devidas aprovações, conforme ilustrado na figura 18. Após a aprovação do desligamento o RH da unidade deverá realizar o aviso de desligamento ao colaborador e coletar todas as informações referentes às remunerações variáveis que esse colaborador possa ter. Diante dessas informações o RH da unidade deverá realizar a entrevista de desligamento com o colaborador e aplicar check list demissional. Somente após todas essas etapas é que a execução do desligamento é propriamente iniciada, com o preenchimento do formulário de desligamento.

O formulário de desligamento é encaminhado para os setores de RH remuneração e RH benefícios que deverão informar, de forma paralela, os descontos ou valores à serem pagos ao colaborador. Diante dessas informações o setor RH trabalhista estará apto a efetuar os cálculos trabalhistas e efetuar a rescisão do até então colaborador da companhia. Após o pagamento da rescisão, o RH unidade é responsável por efetuar a homologação desse desligamento no sindicato relacionado ao cargo do colaborador.

Os prazos legais relacionados ao processo de desligar colaborador o tornam extremamente crítico, pois após a comunicação do desligamento para o colaborador a companhia tem dez dias corridos para concluir o processo de desligamento em sua totalidade.

4.3 Análise de processos

A análise dos processos da frente de recursos humanos da empresa em estudo foi realizada a partir das informações obtidas nas entrevistas com os responsáveis pelos processos e, também, pelos mapeamentos gerados na modelagem. A partir dos critérios de análise de processos no BPM CBOOK, foram utilizadas as seguintes perspectivas para a análise: *handoff* e automatização.

Esses critérios de análises foram percebidos como as dimensões que mais interferem no desempenho dos processos, sendo identificados a partir dos objetivos do projeto e durante as etapas de modelagem e análise do processo. Essas restrições foram analisadas com o intuito de gerar melhorias e agregar valor ao processo durante a etapa de construção da visão de futuro dos processos.

A dimensão *handoff* também foi percebida no controle das atividades e nas diversas alçadas de aprovações que existem nos processos, necessita-se identificar suas atuações e buscar a redução dessas atividades, a fim de reduzir o quantitativo entre os atores do processo. Na dimensão automatização, busca-se reduzir a realização de atividades manuais, que por muitas vezes, torna o processo mais lento e mais susceptível a falhas, seja de ordem contêudística ou de ordem de quebra de SLA do processo.

Explicitamente, *handoff* e automatização foram analisados como pontos de melhorias para os processos de negócio. Porém, juntamente a esses dois critérios, outras perspectivas também foram impactadas de forma positiva, como: desempenho de processos, gargalo, custo, envolvimento humano e rastreabilidade do processo.

As perspectivas desempenho de processos, gargalo, custo encontram-se associadas à dimensão *handoff*, pois ao reduzir o quantitativo de *handoffs* existe um impacto na representação das três análises comparadas. Já o que envolvimento humano e rastreabilidade associa-se com a automatização, ao passo que o aumento da automatização acarreta a redução de envolvimento humano nos processos de negócios e garante uma maior rastreabilidade do processo, o que acarreta em uma maior segurança para os resultados da empresa.

4.3.1 Percepções das Análises de Processo

Nesse tópico será apresentado uma compilação das informações que foram identificadas após a realização da modelagem dos processos. Os pontos citados nesse tópico foram coletados utilizando-se de entrevistas com os participantes e atores dos processos. Assim como percepções identificadas pelos líderes da iniciativa de BPM, pois com base na metodologia de BPM é possível identificar pontos de melhoria como: atividades desnecessárias, excesso de falhas, retrabalho e diversas outras oportunidades que serão apresentadas no decorrer desse tópico.

4.3.1.1 Percepções do Processo de Solicitar e Contratar Colaborador

Devido a relação intrínseca dos processos de solicitar e aprovar vaga e do contratar colaborador as percepções do processo foram consolidadas em um único material, pois a relação de dependência entre os dois processos é extremamente significativa. No processo é possível ser identificado inúmeras possibilidades de melhorias no processo, pois diversas atividades são realizadas de forma manual o que contribui para a pouca rastreabilidade do processo.

O processo apresenta um pequeno uso de ferramentas computacionais durante a sua realização. A principal ferramenta computacional utilizada chama-se ECM, sendo utilizada nas atividades de forma parcial do processo sem nenhuma integração com as demais ferramentas que completam, a execução do processo como um todo.

As atividades dos processos de solicitação e contratação de colaborador ocorrem em sua grande maioria de forma manual, ocasionado grande morosidade no processo, assim como falhas na sua execução. As regras do processo também parecem claras para dos participantes e atores do processo.

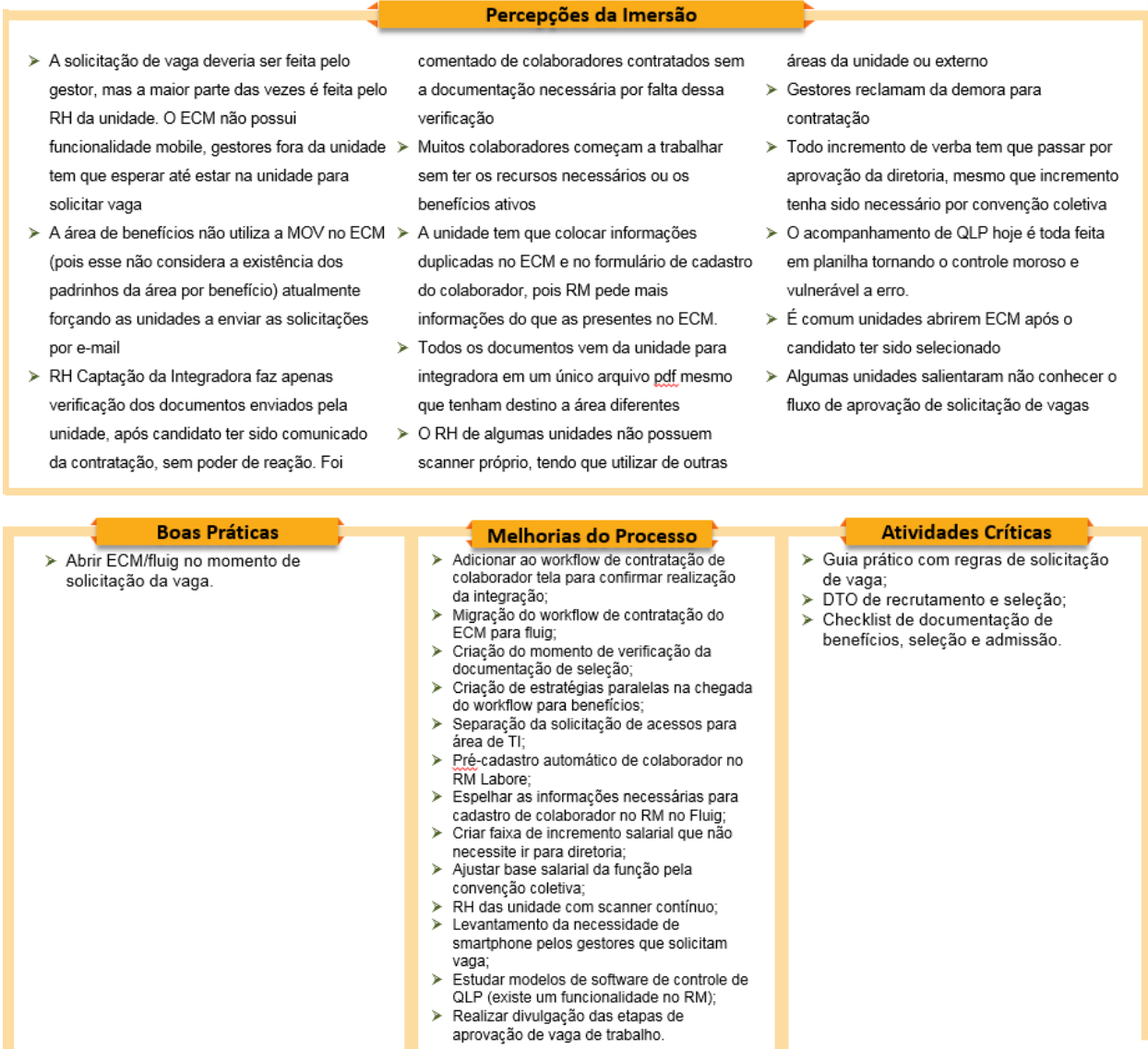


Figura 21 – Percepções dos processos de solicitar e contratar colaborador
Fonte: autor

4.3.1.2 Percepções do Processo de Promover Colaborador

O processo apresenta um pequeno uso de ferramentas computacionais durante a sua realização. Isso acarreta morosidade ao processo, pois em muitas das vezes é verificado que o SLA do processo não é cumprido.

O processo também não possui todas as regras de negócio definidas e devidamente comunicadas, como pode ser observado na imagem do apêndice desse trabalho. Dessa forma a construção dessas regras de negócio se faz estritamente necessário para a execução correta do processo.

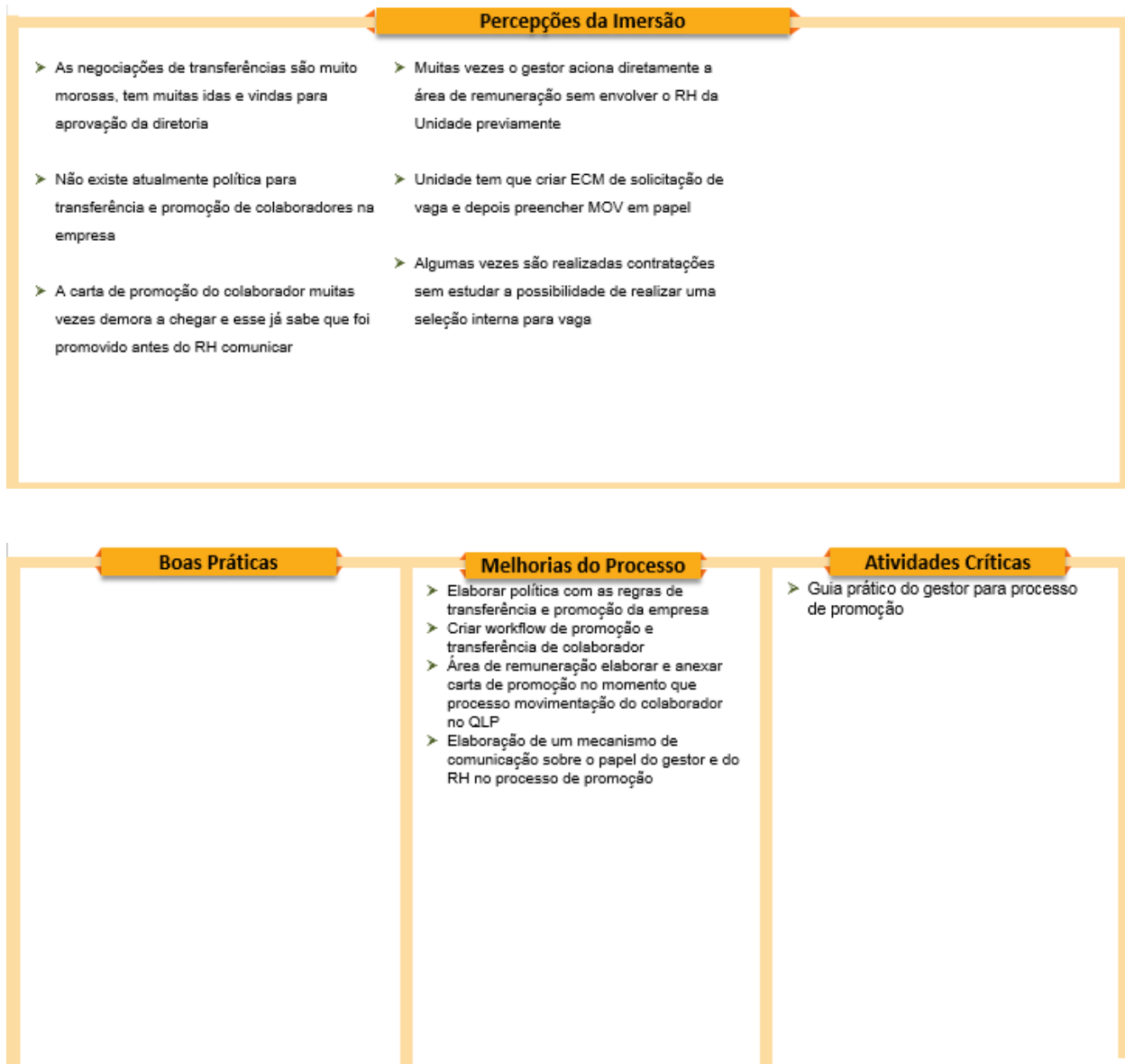


Figura 22 – Percepções do processo de promover colaborador
Fonte: autor

4.3.1.3 Percepções do Processo de Desligar Colaborador

O processo assim como os demais também apresenta um pequeno uso de ferramentas computacionais durante a sua realização. Isso acarreta morosidade ao processo, em algumas situações foi identificado que o SLA do processo não é cumprido, porem o processo possui definições e prazos legais que devem ser seguidos, pois do contrário existe o risco financeiro e legal para a empresa.

No processo de desligar colaborador foi identificado alto risco de erro em decorrência de atividades extremamente manuais, assim como a realização de retrabalhos durante a realização do processo.

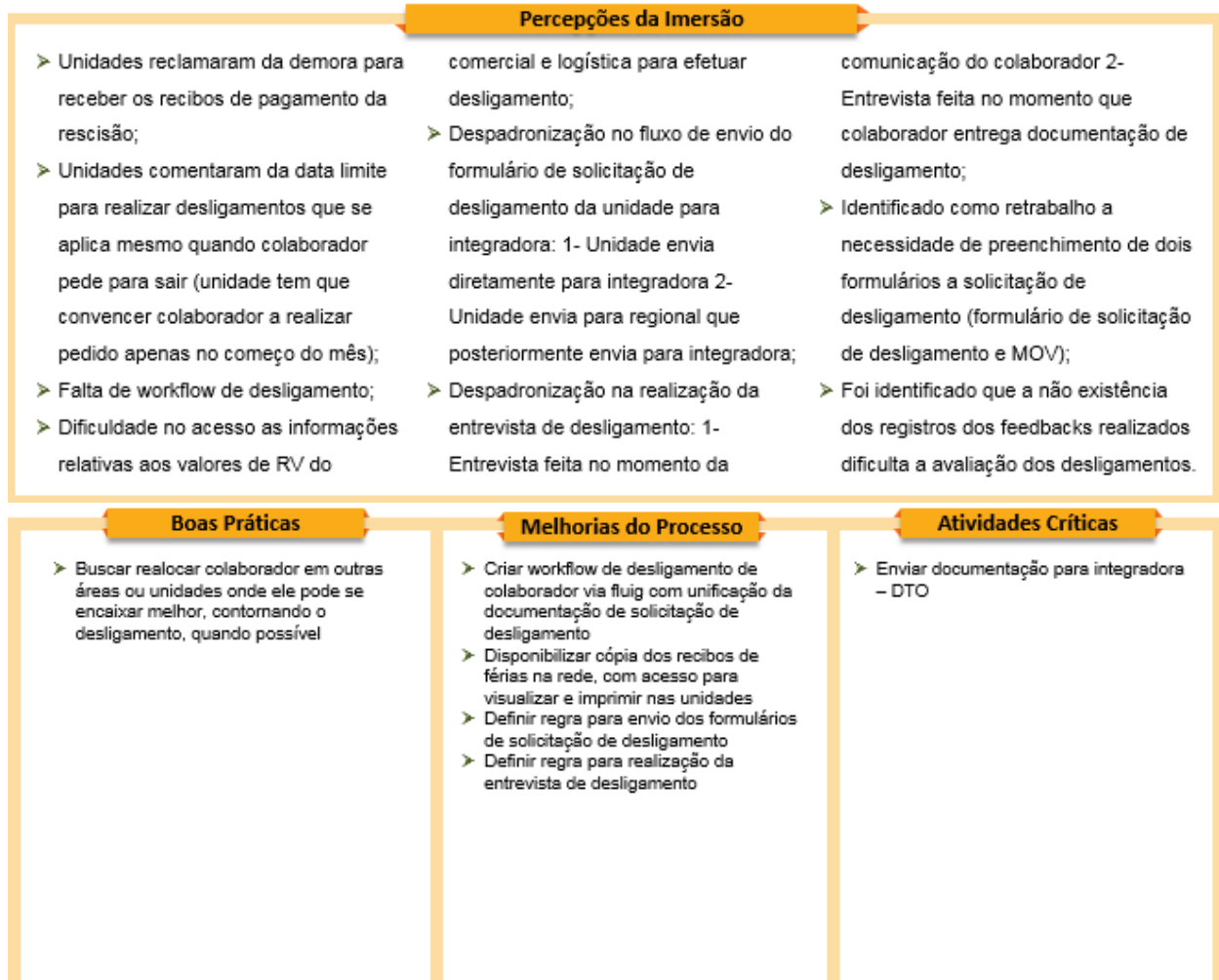


Figura 23 – Percepções do processo de desligar colaborador

Fonte: autor

4.4 Elaborar modelagem de processo (*To Be*)

O desenho proposto para os processos alvo desse trabalho busca atender aos objetivos do processo, incluindo o ordenamento das atividades em um fluxo com base nos relacionamentos das atividades, gerando automatização e eliminação de handoffs desnecessários verificados durante a análise de processos. Consequentemente, o processo apresentará redução de gargalos, custos e envolvimento humano, e aumento do desempenho de processo.

Os novos modelos do processo de negócios, com as melhorias por meio da automatização e redução de handoffs nos processos, são descritos nas próximas seções.

4.4.1 Modelo do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (*To Be*)

O fluxograma gerado, Apêndice E, mostra a reformulação das estratégias de aprovação do processo, pois foi identificado durante a etapa de análise que algumas alçadas de aprovação deveriam ser modificadas e, se necessário, eliminadas. O objetivo dessa ação será garantir uma maior celeridade na execução do processo.

Além de redução na quantidade de aprovadores em determinados tipos de vagas, foram definidos SLA's para cada atividade executada no processo e a execução dessas atividades é monitorada por uma plataforma de BPMS. A automatização implementada além de garantir uma maior rastreabilidade do processo irá proporcionar uma redução na utilização de papel na companhia.

Outro ponto de modificação foi a inclusão de atividades automáticas de comunicação, para que as áreas envolvidas na gestão dos recursos de trabalho de novas vagas, possam garantir os recursos necessários para de novos colaboradores em tempo hábil.

O processo se inicia com o solicitante executando o preenchimento, conforme representado na figura de número 24 ao executar o preenchimento dos campos do formulário contido nas figuras de número 25, 26 e 27. Nessa etapa o solicitante deverá especificar todos os detalhes acerca da vaga, pois o preenchimento desses campos será determinante para a correta execução das regras de negócio estabelecidas.

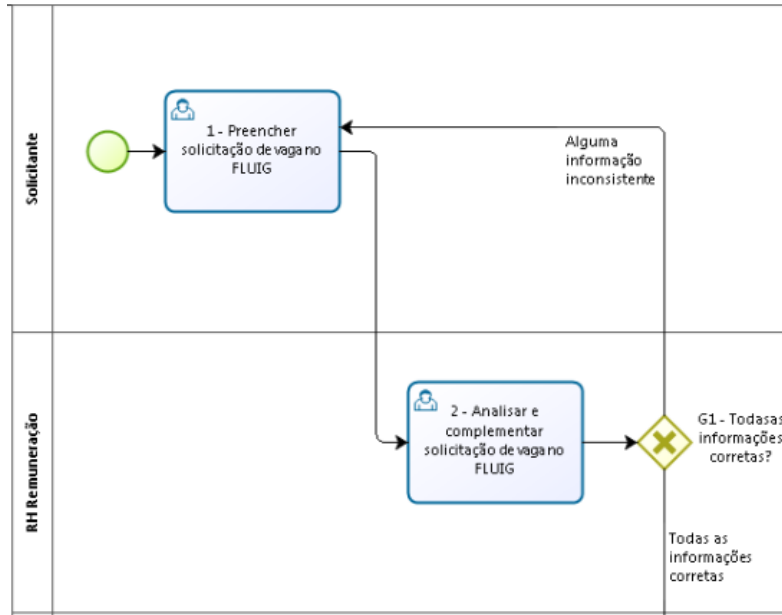


Figura 24 – Etapa Solicitante do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be)
 Fonte: autor

(SOLICITANTE) Preencher Solicitação de vaga no FLUIG

Natureza da Requisição:

- ❖ Aumento de Quadro não Orçado
- ❖ Aumento de Quadro Orçado
- ❖ Substituição

Dados Gerais

Nº Solicitação * Solicitante * EDUARDO DE SOUZA GUEIROS Data Solicitação * 22/11/2017 Nº Solicitação Criada *

Natureza Requisição * SUBSTITUIÇÃO DE COLABORADOR Gestor Imediato * 1-03771 - RUTH FERREIRA LIMA

Regional da Área * FRANCISCO JOSE ALMEIDA x

Matricula Substituído * 1-04878 Nome Substituído * EDUARDO DE SOUZA GUEIROS

Cargo Substituído * ANALISTA DE REMUNERACAO II Centro de Custo * 01.23.211

Motivo da Substituição * PCD Jovem aprendiz

Se for substituição, os motivos são:

- ❖ Desligamento
- ❖ Promoção
- ❖ Transferência
- ❖ Afastamento
- ❖ Sobreposição de Vaga
- ❖ Transformação de Vaga

Figura 25 – Tela Solicitante do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be)
 Fonte: autor

Os campos **Cargo da Vaga** e **Área** são integrados com o RM Labore através de uma lista de opções

Detalhes da Solicitação

Cargo da Vaga *
ANALISTA DE REMUNERACAO II

Área *
REMUNERACAO

Unidade *
INTEGRADORA - CE

Entidade *
CD

É confidencial? *
NÃO

Requisitos Específicos *
Curso superior concluído em administração de empresas, economia, contábeis ou áreas afins. Conhecimento em custos e orçamento, contabilidade, estatística, legislação trabalhista, folha de pagamento, pacote office (avançado), conhecimento em software de gestão integrada (ERP), negociação, processos internos da empresa. Foco em resultados, análise crítica, flexibilidade, raciocínio lógico e objetivo, planejamento, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal, discrição e sigilo, comunicação, comprometimento, resiliência.

Rotinas da vaga *
Realizar atividades de complexidade moderada referentes à apoio, em conjunto com a gerência da área, ao planejamento de orçamento das Despesas de Pessoal da Empresa, que englobam (Remuneração, Encargos, Benefícios, Ferramentas de Trabalho e Premiações), utilizando do módulo BPC (Business Planning and Consolidation) do sistema SAP. Acompanhar a Gestão por Resultados e execução de planejamento estratégico da área, melhorando os processos internos através dos indicadores e projetos. Ponto focal (Key user) no fornecimento e elaboração de

Características da contratação *
EFETIVO

Figura 26– Tela Solicitante do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be)
Fonte: autor

Necessidade de Recursos para Vaga

Tem alguma necessidade da TI: *

SIM

Desktop * NÃO **Notebook *** SIM **Celular *** SIM **Ramal Tel. *** SIM

Tem alguma necessidade da Área de apoio: *

SIM

Mesa * NÃO **Cadeira *** SIM

Tem alguma necessidade da Área de transporte: *

SIM

Cartão Combustível * SIM **Veículo *** SIM

Serão abertos chamados para as áreas responsáveis de acordo com o que for preenchido no formulário

Figura 27– Tela Solicitante do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be)
Fonte: autor

A figura 28 ilustra a etapa do processo que a solicitação deverá ser avaliada. Nessa etapa são avaliadas as informações contidas nas figuras 25, 26 e 27. As informações estando corretas o RH Remuneração deverá efetuar o preenchimento das informações referentes a remuneração da vaga, conforme figura 29 e 30.

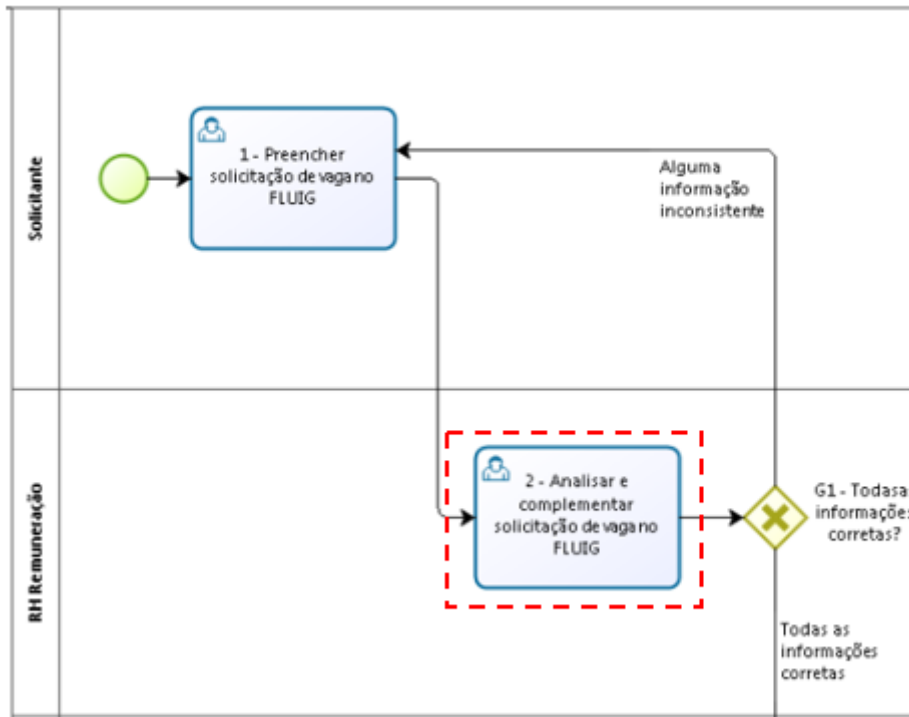


Figura 28– Etapa RH Remuneração do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be)
 Fonte: autor

(RH REMUNERAÇÃO) Analisar Vaga

Base Salarial * 4.000,00 Função de Confiança * 0,00 Antecipação de Dissídio * 0,00

Gratificação da Função * 0,00 Adicional de Transferência * 0,00

Adicional de Tempo de Serviço * 0,00 Adicional da Função * 0,00

Remuneração * 4.000,00

Elegível a Bônus * NÃO Faixa Salarial * Abaixo ou igual da mediana

Centro de Custo * 01.23.211 Nível Hierárquico da Função * CARGO OPERACIONAL

Faixa Salarial:
 ❖ Acima da mediana
 ❖ Abaixo ou igual da mediana

Acima da mediana o fluxo irá para aprovação do Diretor da Área e Diretor de RH

Nível hierárquico:
 ❖ Cargo Operacional
 ❖ Cargo de Gestão

Enviar

Figura 29– Tela RH Remuneração do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be)
 Fonte: autor

Gestor Imediato * 1-04421 - Testes Geral	Gestor Imediato e Regional da Área vem preenchidos conforme o solicitante, mas poderão ser alterados	Diretor da Área *
Regional da Área * × Testes Geral		Parecer: ❖ Aprovado ❖ Informações inconsistentes (retorna ao solicitante)
Parecer * Aprovado		
Observações * Vaga disponível em <u>QLP</u>		

Figura 30– Tela RH Remuneração do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be)
Fonte: autor

A figura 31 ilustra um conjunto de etapas de aprovação que estão sujeitas a variações, conforme a natureza da vaga. A iniciativa de processo da companhia, juntamente com a área de negócio, redefiniu os critérios de direcionamento dessas aprovações com o intuito de tornar o processo para célere.

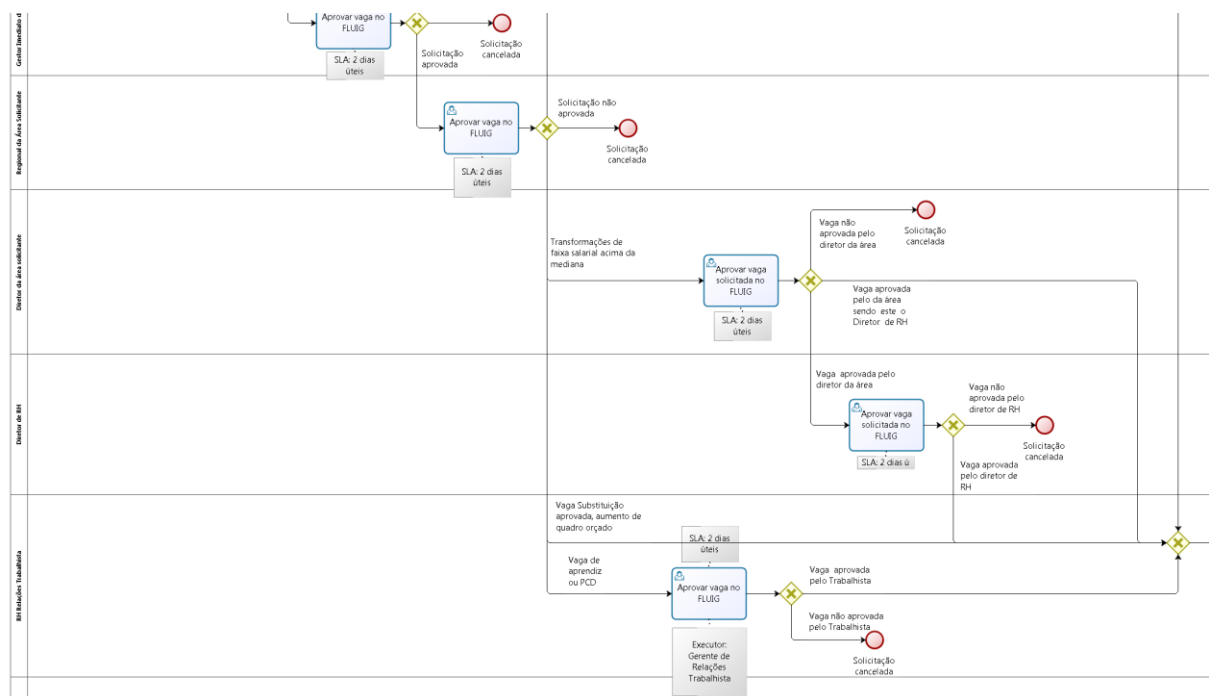


Figura 31 - Etapa Aprovadores do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be)
Fonte: autor

A figura 32 ilustra a etapa do processo onde vaga é direcionada para a equipe de RH competente. Esse direcionamento é efetuado de forma automática, conforme a tipologia

da vaga. Na figura de número 33 o RH responsável deverá informar como executará o processo seletivo. Já na figura de número 34, após concluir o sub processo de seleção deverá ser informado como essa seleção foi concluída. Com informação será iniciado o sub processo de contratação ou de promoção.

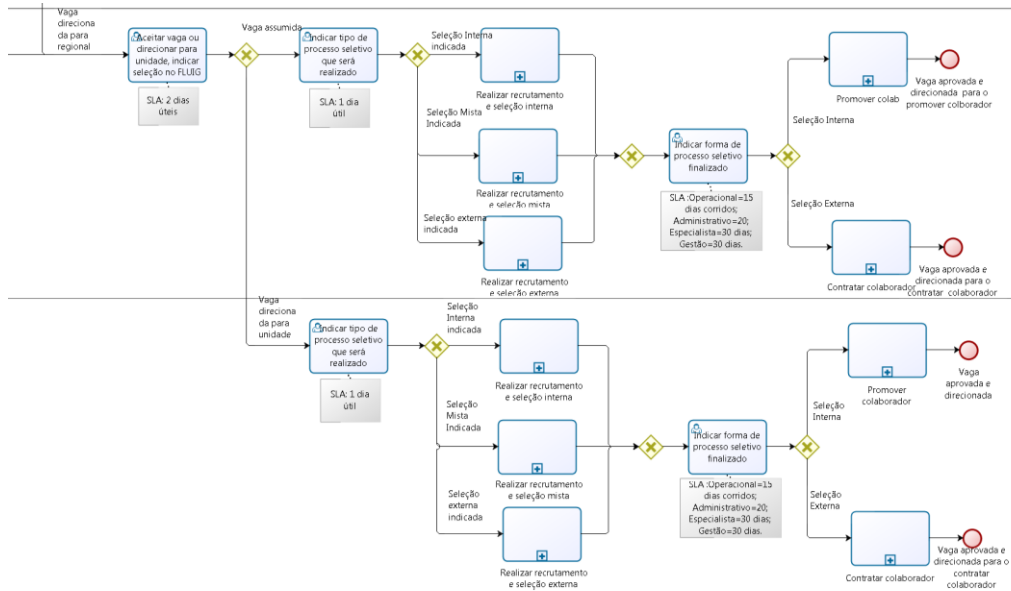


Figura 32 - Etapa Seleção do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be)
 Fonte: autor

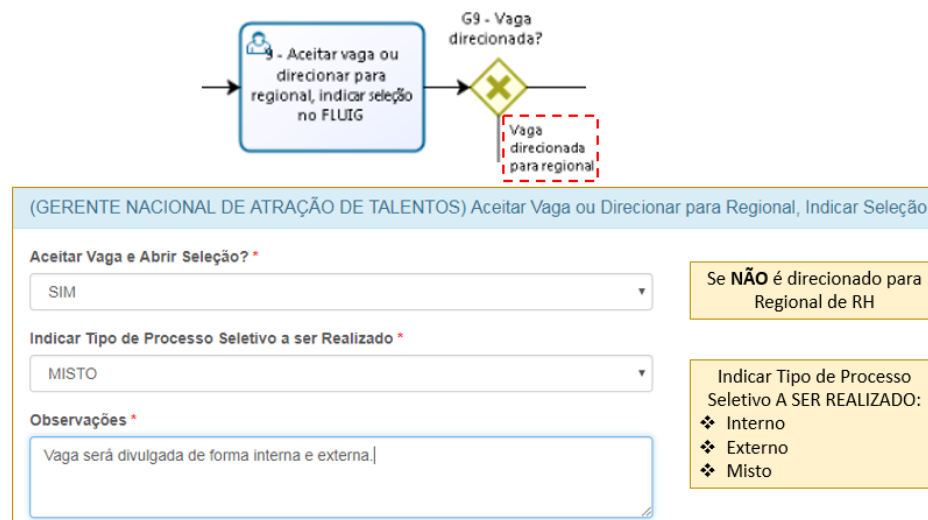


Figura 33– Tela Seleção do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be)
 Fonte: autor

ALERTA: Ao escolher a opção SELEÇÃO INTERNA abrirá automaticamente o fluxo de promover colaborador, deseja confirmar a solicitação? Após a confirmação não será possível desfazer o processo

(GERENTE NACIONAL DE ATRAÇÃO DE TALENTOS) Indicar Tipo de Processo Seletivo Realizado

Indicar Tipo de Processo Seletivo a ser Finalizado *

SELEÇÃO INTERNA

Responsável *

× Testes Geral

Observações *

Promover o colaborador interno para essa vaga.

Seleção Interna = Será aberto automaticamente o Fluxo de Promover Colaborador
 Seleção Externa = Será aberto automaticamente o Fluxo de Contratar Colaborador

Figura 34 – Tela Seleção do Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (To Be)
Fonte: autor

4.4.2 Modelo do Processo de Contratar Colaborador (To Be)

O processo foi reformulado e a nova perspectiva do processo de contratar colaborador apresenta uma maior flexibilidade durante a sua execução, de modo que todas as possibilidades de uma contratação sejam englobadas pelos caminhos do processo.

A figura, do Apêndice F, mostra no diagrama que logo após a conclusão das etapas de seleção o processo permite que a proposta de trabalho possa ser reformulada e adequada à ambas as partes. A responsabilidade sobre essa atividade também foi reformulada, pois na versão de futuro do processo ocorre descentralização dessa atividade, de modo que o tempo total da contratação seja reduzido. Outro ponto também existe nesse processo é garantia que o colaborador está apto a executar as suas atividades no dia da admissão, pois todas as áreas envolvidas serão comunicadas de forma automática.

Outro ganho significativo é decorrente da eliminação de retrabalho, pois o novo processo possui integração sistêmica com outras plataformas da companhia, de modo que o fluxo de cadastro nas demais plataformas é realizado de forma automática. O que eliminar a utilização de papel, reduz o tempo total do processo e mitiga a possibilidade de erros decorrentes de uma inserção manual.

O processo de contratar colaborador se inicia após a conclusão do processo de solicitar vaga e é concluído com a opção de seleção externa. Nesse momento o processo é iniciado e o RH da unidade deverá, conforme representado na figura de número 35 executar o preenchimento dos campos do formulário contidos nas figuras de número 36 e 37. Nessa etapa o RH da unidade deverá especificar a necessidade de incremento de verba e caso e caso não seja necessário, deverá efetuar a inserção da documentação do candidato selecionado.

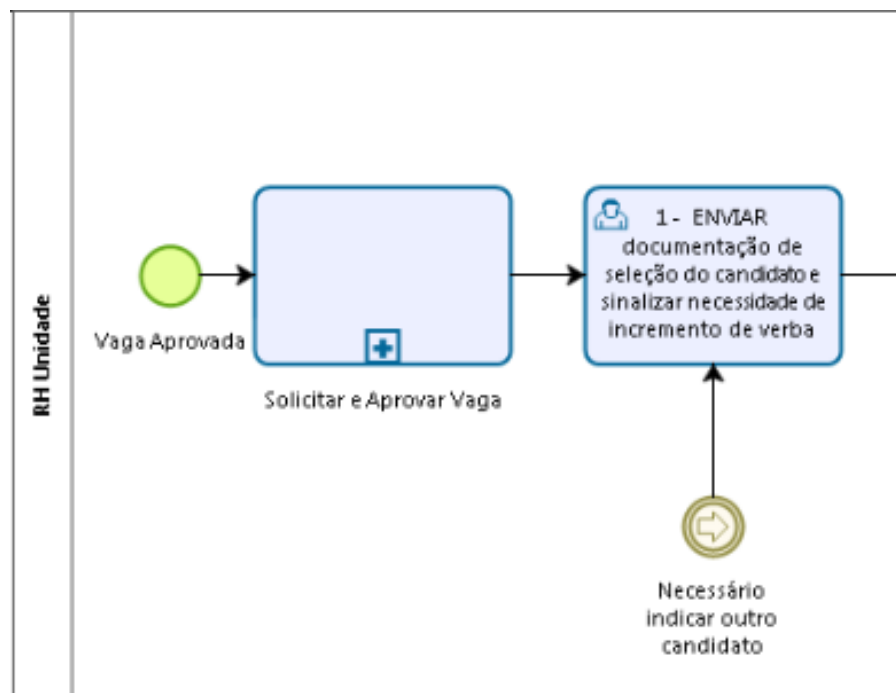


Figura 35– Etapa Rh Unidade do Processo de Contratar Colaborador (To Be)
Fonte: autor

Contratação de Colaborador

Solicitação de Vaga de Trabalho

Enviar

É possível consultar as informações da vaga através dessa aba

(RH UNIDADE) ENVIAR Documentação de Seleção do Candidato e Sinalizar Necessidade de Incremento de Verba

Há incremento de verba: *

Valor pretendido pelo candidato: *

Data solicitação origem:

Anexar documentos do processo de seleção: *

Lista de Documentos de Seleção para Anexar

Funcionário Administrativo	Motorista	Funcionário do Comercial (Promotor de Vendas e Vendedor)	Funcionário Comercial e Administrativo (Cargos Gestão)
<ul style="list-style-type: none"> - Currículo ou ficha de inscrição - Cópia de certidão negativa (antecedentes criminais) - Consulta CPF - Consulta Cheque OK - Formulário de referência profissional - Testes específicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Os mesmos de funcionário administrativo e acrescenta: - OK de pesquisa detalhada - Consulta de CNH (Detran) - Testes específicos - Termo de ciência para realização do teste prático 	<ul style="list-style-type: none"> - Os mesmos de funcionário administrativo e acrescenta: - OK de pesquisa detalhada - Consulta de CNH (Detran) - Testes específicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Os mesmos de funcionário administrativo e acrescenta: - OK de pesquisa detalhada - Consulta de CNH (Detran) - Testes específicos

Figura 36– Tela 1 Rh Unidade do Processo de Contratar Colaborador (To Be)
 Fonte: autor

Acesso da TI

Necessidade de acesso da TI: *

Acesso a intranet: *

E-mail corporativo: *

Acessos (Perfis: Programas, Diretórios): *

Figura 37 Tela 2 Rh Unidade do Processo de Contratar Colaborador (To Be)
 Fonte: autor

A figura 38 ilustra as etapas do processo onde vaga é avaliada automaticamente, conforme a necessidade ou não de incremento de verba. O direcionamento dessa necessidade é dado conforme, campo preenchido na tela representada pela figura de número 36 e direcionado para a próxima atividade de forma automática. Na sequência a solicitação será avaliada, conforme representam as figuras de número 39 e 40.

Ocorrendo um parecer negativo a vaga terá que preenchida por outro candidato, porem caso a solicitação de seja aprovada ela será direcionada para a etapa seguinte que, no caso, também está representada da figura de número 38, no caso, a representação da elaboração da proposta de trabalho. Nessa etapa do processo foi incluída uma nova regra de negócio que descentralizou a realização essa atividade, pois todas as propostas eram elaboradas por um único individuo, porem com a nova regra as propostas dos cargos de supervisores passaram a ser executadas por coordenadores regionais de RH o que tornou essas etapa do processo muito mais ágil, pois esses cargos representam o maior volume de propostas e passaram a poder ser executadas, não mais por apenas uma pessoas, mas sim por sete pessoas.

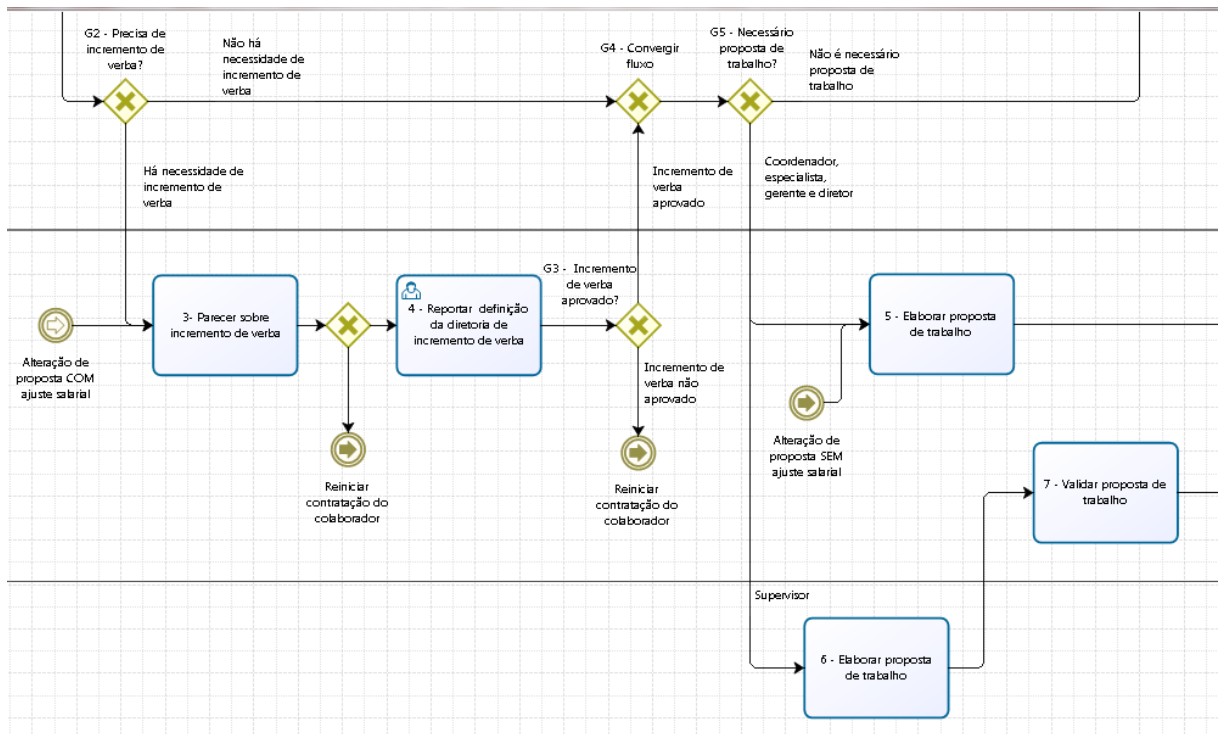


Figura 38 – Etapa Rh Remuneração e Regionais do Processo de Contratar Colaborador (To Be)
Fonte: autor

(RH REMUNERAÇÃO) Parecer Sobre Incremento de Verba ↑ Enviar

Parecer incremento de verba: *

Observação: *

Condições para ser gerada proposta de trabalho:
 ❖ Função de Confiança > 0,00
 ❖ Ser elegível a Bônus
 ❖ Cargo (especialista, supervisor, coordenador, etc)

Base Salarial* Função de Confiança* Antecipação de Dissídio*

Gratificação da Função* Adicional de Transferência*

Adicional de Tempo de Serviço* Adicional da Função*

Remuneração*

Figura 39 – Tela 1 Rh Remuneração de Contratar Colaborador (To Be)
 Fonte: autor

(RH REMUNERAÇÃO) ANALISAR incremento de verba ↑ Enviar

Aprova incremento de verba: *

Aprova incremento de verba:
 ❖ Sim (avança)
 ❖ Não (retorna o início do processo)

Observação: *

Base Salarial* Função de Confiança* Antecipação de Dissídio*

Gratificação da Função* Adicional de Transferência*

Adicional de Tempo de Serviço* Adicional da Função*

Remuneração*

Figura 40– Tela 2 Rh Remuneração de Contratar Colaborador (To Be)
 Fonte: autor

Na etapa seguinte representada pela figura 41, podemos observar a ilustração da atividade de número 8 onde o RH responsável pelo processo seletivo irá apresentar a proposta trabalho para o candidato e após o seu aceite, irá anexar a documentação necessária para a conclusão da admissão, conforme representação da figura 42. É importante destacar que caso, o até então candidato, não aceite a proposta o RH poderá solicitar novos ajustes ou mesmo reiniciar o processo seletivo, conforme também pode ser observado na figura de número 41.

Caso o candidato aceite a proposta, a documentação será direcionada a atividade seguinte para devida avaliação, conforme representam as figuras 42 e 43.

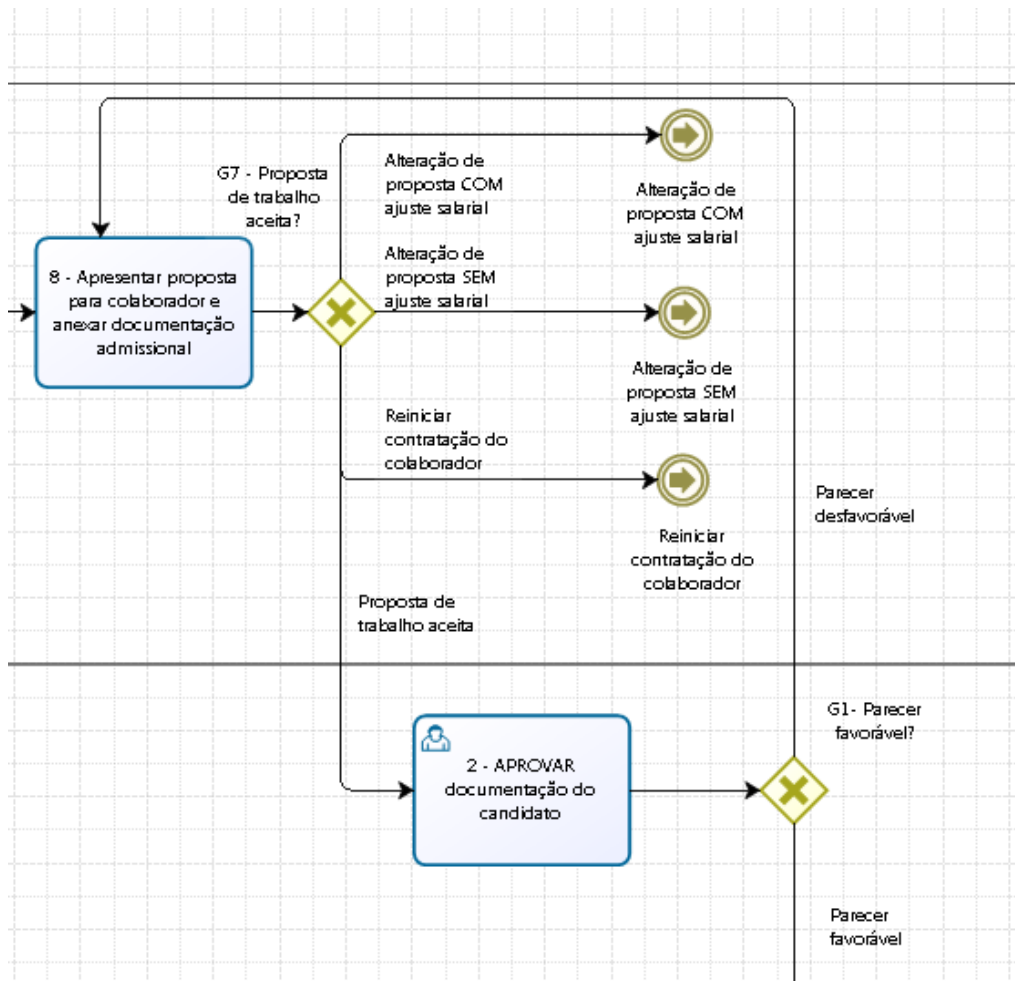


Figura 41 Etapa Rh Unidade e Regionais do Processo de Contratar Colaborador *(To Be)*
 Fonte: autor

Dados Pessoais			
Coligada:*			
1 - TRES CORACOES ALIMENTOS S.A.			
Nome:*	Nome Social:*	Anexar Foto:*	
Francisco José da Silva	Francisco	Browse...	
Estado Natal:*	Naturalidade:*	Data de Nascimento:*	
CE	Fortaleza	13/03/1985	
Apelido:*	Estado Civil:*	Sexo:*	Nacionalidade:*
Francisco	Solteiro	Masculino	Brasileiro
Cor/Raça:*	Grau de Instrução:*	E-mail:	
Parda	Pos Grad. incompleto	franciscosilva@gmail.com	
Nome Para Crachá:*			
Francisco			

Figura 42– Tela 2 Rh Unidade do Processo de Contratar Colaborador *(To Be)*
 Fonte: autor

(RH ATRAÇÃO DE TALENTOS) Aprovar Seleção do Candidato e Documentação de Admissão

Aprovar admissão:*

Sim ▾

Observação:*

Documentação validada.

Figura 43– Tela 2 Rh Captação do Processo de Contratar Colaborador (To Be)
Fonte: autor

A figura de número 44, por sua vez, representa uma regra de negócio que disponibiliza a realização de diversas atividades de forma paralela, pois após a documentação do candidato ser aprovada as atividades relacionadas a benefícios, processamento de QLP e análise de periculosidade e insalubridade foram disponibilizadas de forma paralela, com objetivo de tornar o processo mais célere.

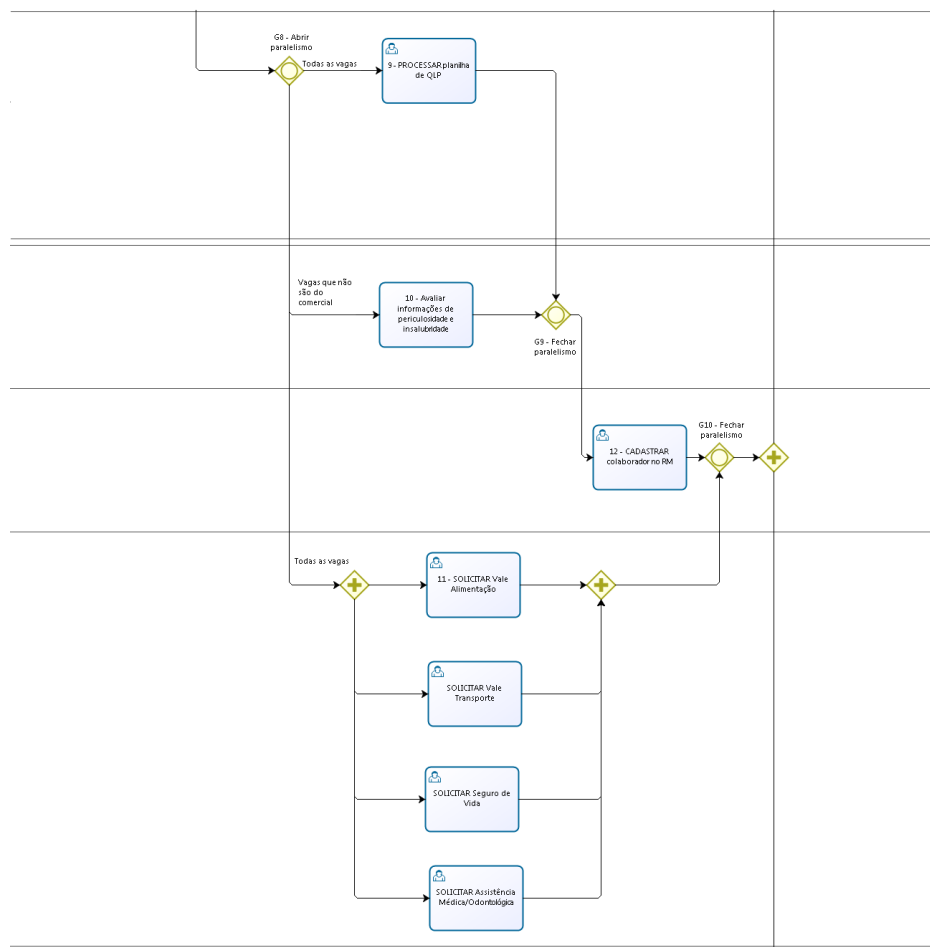


Figura 44 Etapa Rh Unidade e Regionais do Processo de Contratar Colaborador (To Be)
Fonte: autor

A figura 54 ilustra a parte do processo que é executada após as atividades relacionadas a benefícios, processamento de QLP e análise de periculosidade e insalubridade serem concluídas. Nessa etapa é realizada a gravação automática em uma outra plataforma na companhia que gerencia todos dos colaboradores. Essa mudança acarretou um significativo ganho de produtividade, pois eliminou o retrabalho que consistia em digitar todos os dados do colaborador em uma plataforma, com uma integração sugerida por esse trabalho essa atividade passou a ser executada de forma automática como já mencionado.

Por fim, o processo é direcionado para que o RH responsável pela seleção, que deve confirmar a conclusão da admissão e em paralelo os últimos chamados automáticos são disparados para as áreas executoras, conforme imagem 46.



12 - CADASTRAR colaborador no RM

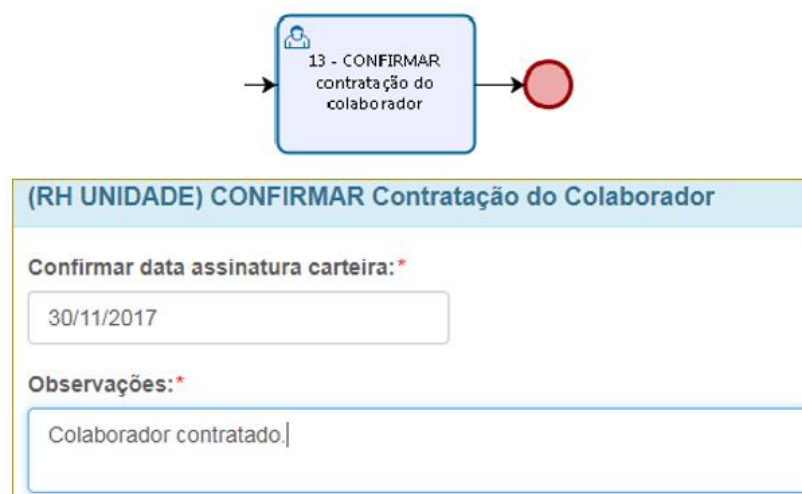
(RH TRABALHISTA) CADASTRAR Colaborador no RM

Coligada: Matrícula colaborador (Chapa):* N° da Ficha de Registro:* Código do Grupo de Quiosque:*

Anexar documentos para unidade:*
Browse...

Observações:*
Cadastrando colaborador no RM

Figura 45– Tela Rh Trabalhista do Processo de Contratar Colaborador (To Be)
Fonte: autor



13 - CONFIRMAR contratação do colaborador

(RH UNIDADE) CONFIRMAR Contratação do Colaborador

Confirmar data assinatura carteira:*

Observações:*
Colaborador contratado.

Figura 46– Tela 3 Rh Unidade do Processo de Contratar Colaborador (To Be)
Fonte: autor

4.4.3 Modelo do Processo de Promover Colaborador (*To Be*)

O processo de promover colaborador, como já apresentado, era totalmente manual. Dessa forma, a versão futura proposta e implementada, por esse trabalho, proporcionou significativos ganhos para o processo, pois o fluxo passou a ser desempenhado via BPMS o que possibilitou uma maior rastreabilidade do processo, além do ganho de produtividade proporcionado pela eliminação de atividades manuais que passaram a ser executadas de forma automática, como a atividade de criação da carta de promoção.

Na figura contida no Apêndice G destaca os SLA's de todas as atividades mensuráveis. Dessa forma a gestão do processo passou a ser realizada de forma mais proativa, pois é possível identificar em tempo real a localização de qualquer instância do processo e dessa contribuir para a sua celeridade.

O processo de promover colaborador se inicia após a conclusão do processo de solicitar vaga e é concluído com a opção de seleção interna. Nesse momento o processo é iniciado e o RH da unidade deverá, conforme representado na figura de número 47 executar o preenchimento dos campos do formulário contidos na figura de número 48. Nessa etapa o RH da unidade deverá especificar também as novas necessidades do novo cargo, caso existam, pois com elas os chamados automáticos serão abertos para as respectivas áreas, conforme figura 49.

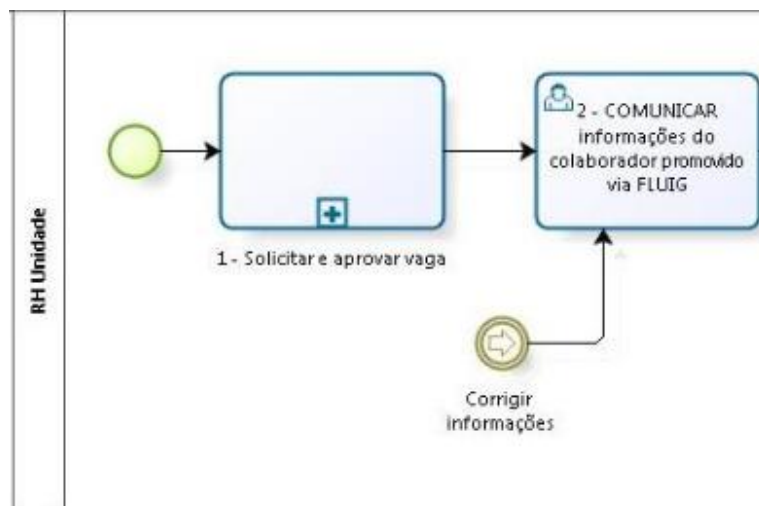


Figura 47– Etapa Rh Unidade do Processo de Contratar Colaborador (*To Be*)

Fonte: autor

Solicitação de Promoção de Colaborador ↑ Envia

Solicitação de Vaga de Trabalho

(RH UNIDADE) COMUNICAR Informações do Colaborador Promovido

Informações do Colaborador Promovido

Matricula do Colaborador Promovido * 1-04878

Nome do Colaborador Promovido * EDUARDO DE SOUZA GUEIROS

Unidade do Colaborador * EUSEBIO

Área do Colaborador * REMUNERACAO

Cargo do Colaborador * ANALISTA DE REMUNERACAO II

Centro de Custo Atual * 01.23.211

Escolaridade * Pós-Graduação Completa

Sexo * M

Figura 48 – Tela 1 Rh Unidade do Processo de Promover Colaborador (To Be)
Fonte: autor

Acessos da TI

Necessita de Acessos da TI * Sim

Acesso a Intranet * Sim

Email Corporativo * Sim

Acessos (Perfis: Programas, Diretórios) *

Conforme demais colaboradores da área

Há Necessidade de Modificar Benefícios do Colaborador

Figura 49 – Tela 2 Rh Unidade do Processo de Promover Colaborador (To Be)
Fonte: autor

A figura 50 ilustra as etapas do processo onde vaga é avaliada automaticamente, conforme a necessidade ou não de incremento de verba. O direcionamento dessa necessidade é dado conforme, campo preenchido na tela representada pela figura de número 48 e direcionado para a próxima atividade de forma automática. Na sequência a solicitação será avaliada, conforme atividade contida na figura 50.

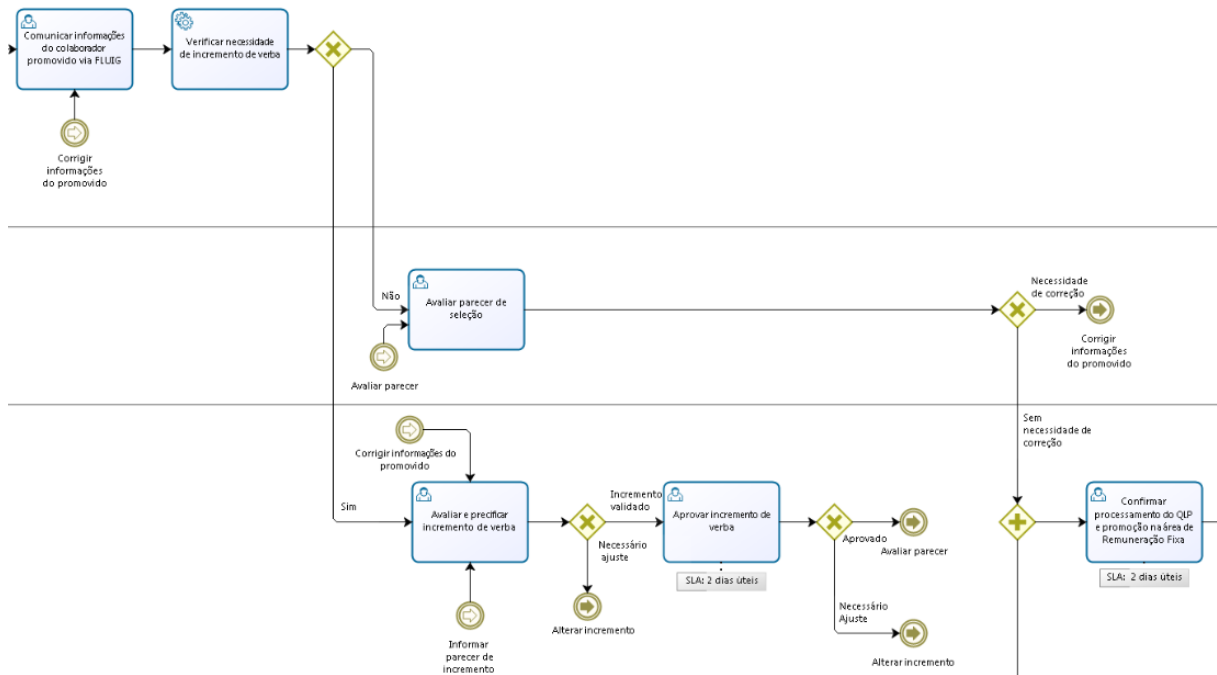


Figura 50 – Etapa Rh Captação e Remuneração do Processo de Promover Colaborador (To Be)
Fonte: autor

A figura de número 51, por sua vez, representa uma regra de negócio que disponibiliza a realização de algumas atividades de forma paralela, pois após a documentação do colaborador ser aprovada as atividades relacionadas a benefícios, processamento de QLP e análise de periculosidade e insalubridade foram disponibilizadas de forma paralela, com objetivo de tornar o processo mais célere.

A atividade de análise de periculosidade e insalubridade não exista no processo As Is de promover colaborador, porem durante a etapa de análise foi identificado a necessidade e atividade foi incluída no processo.

A figura 52 ilustra a etapa do processo que é realizada a confecção do aditivo de trabalho e em paralelo é ocorre a geração da carta de promoção de forma automática. Por fim o processo é finalizado com a aplicação do feedback ao colaborador promovido.

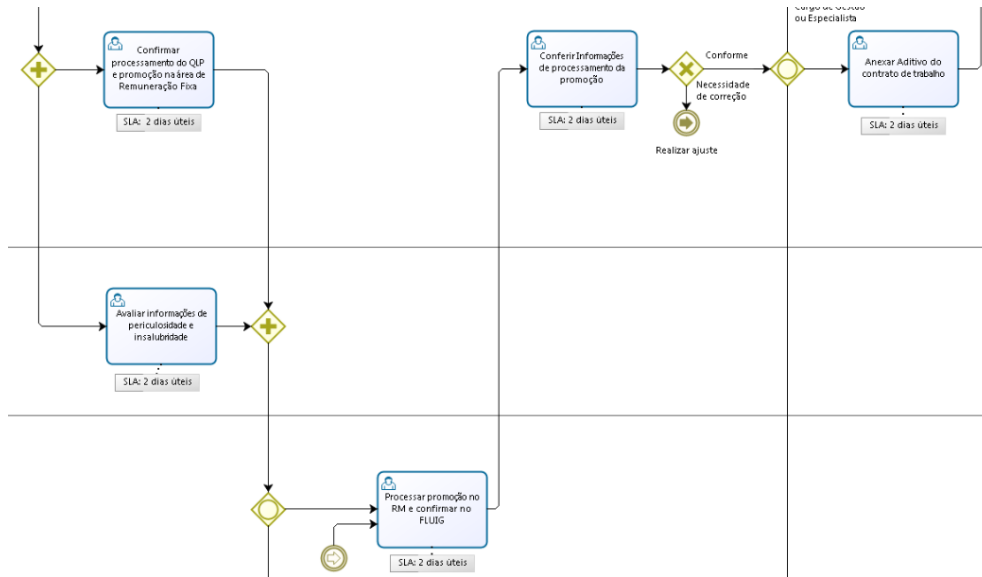


Figura 51 - Etapa Rh Captação e Remuneração do Processo de Promover Colaborador (To Be)
Fonte: autor

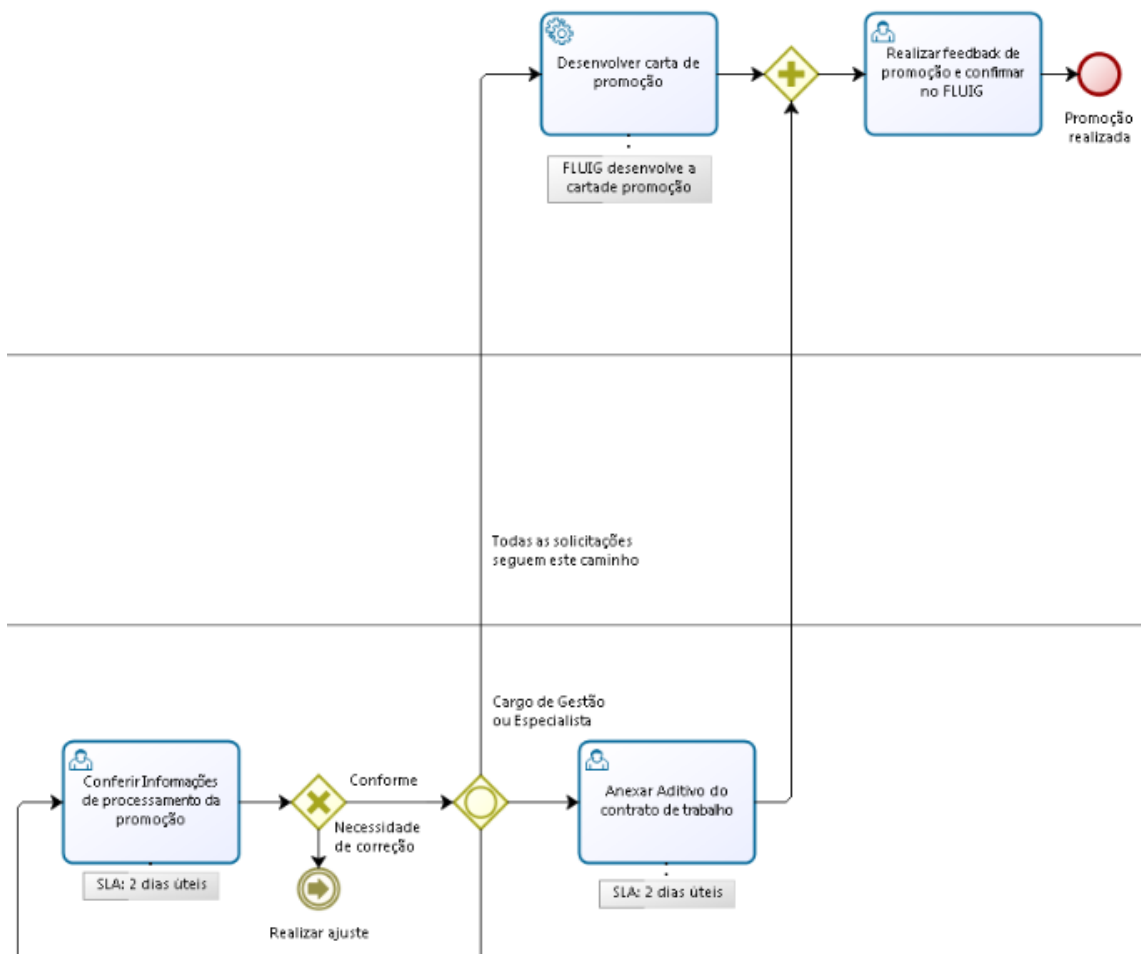


Figura 52 - Etapa Rh Unidade e Remuneração do Processo de Promover Colaborador (To Be)
Fonte: autor

4.4.4 Modelo do Processo de Desligar Colaborador (*To Be*)

O processo de desligar colaborador, como já apresentado, era totalmente manual. Dessa forma, a versão futura proposta e implementada, por esse trabalho, proporcionou significativos ganhos para o processo, pois o fluxo passou a ser desempenhado via BPMS o que possibilitou uma maior rastreabilidade do processo, além do ganho de produtividade.

Na figura contida no Apêndice H estão destacados os SLA's de todas as atividades mensuráveis. Dessa forma a gestão do processo passou a ser realizada de forma mais proativa, pois é possível identificar em tempo real a localização de qualquer instância do processo e dessa contribuir para a sua celeridade. O processo de desligar colaborador possui regulamentação legal, pois segundo o art. 477 § 6 da CLT, o prazo para pagamento das verbas rescisórias do empregado será o primeiro dia útil após o término do aviso prévio trabalhado e até 10 dias (corridos) no caso de um aviso prévio indenizado. Diante disso é fundamental que os SLA's de cada atividade sejam monitorados e cumpridos por todos os atores do processo.

O processo também teve as suas alçadas de aprovação redesenhadas com o objetivo de garantir maior assertividade no processo, assim como a celeridade necessária para o cumprimento legal do processo. Outro ponto importante abordado pelo novo processo é fato que é a assertividade na coleta da documentação, pois a plataforma impede que o processo possa ser realizado fora dos padrões estabelecidos.

O processo de desligar colaborador se inicia com a solicitação do gestor do colaborador, conforme figura 53. Nessa etapa o gestor deverá efetuar o preenchimento da solicitação, conforme figura 54. E na sequência deverá ser efetuado a análise da solicitação, assim como o preenchimento das informações complementares pelo RH da unidade, conforme as figuras 53 e 55.

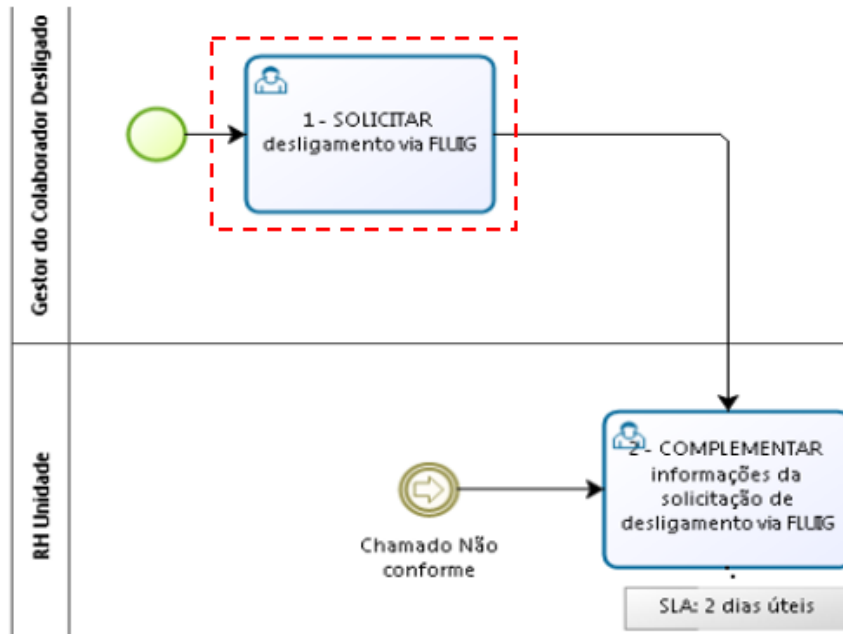


Figura 53- Etapa Gestor e RH Unidade do Processo de Desligar Colaborador (To Be)
Fonte: autor

(SOLICITANTE) SOLICITAR desligamento		
IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR A SER DESLIGADO		
MATRÍCULA DO COLABORADOR: *	NOME COLABORADOR: *	ÁREA: *
1-04878	EDUARDO DE SOUZA GUEIROS	REMUNERACAO
CENTRO DE CUSTOS: *	CARGO: *	UNIDADE: *
01.23.211	ANALISTA DE REMUNERACAO II	EUSEBIO - Teste 3C
GESTOR IMEDIATO: *	DIRETOR DA ÁREA: *	TIPO DE DESLIGAMENTO: *
Testes Geral	Sueli Alves	Iniciativa Empregador SEM Justa Causa
MOTIVO DESLIGAMENTO		
<input type="checkbox"/> Absenteísmo (Atraso e/ou Faltas) <input type="checkbox"/> Aposentadoria <input checked="" type="checkbox"/> Baixo desempenho <input type="checkbox"/> Concurso público <input type="checkbox"/> Cuidar da saúde e/ou família <input type="checkbox"/> Descumprimento de processos e/ou má conduta <input type="checkbox"/> Falecimento <input type="checkbox"/> Inadaptação a cultura <input type="checkbox"/> Inadaptação a gestão	<input type="checkbox"/> Inadaptação ao cargo <input type="checkbox"/> Insubordinação / Postura <input type="checkbox"/> Jornada de trabalho <input type="checkbox"/> Mudança de cidade <input type="checkbox"/> Otimização <input type="checkbox"/> Outro emprego <input type="checkbox"/> Priorizar os estudos <input type="checkbox"/> Problema saúde e/ou familiar <input type="checkbox"/> Reestruturação	<input type="checkbox"/> Recisão indireta <input type="checkbox"/> Término de contrato temporário <input type="checkbox"/> Trabalhar em negócio próprio <input type="checkbox"/> Transferência <input type="checkbox"/> Outros

Figura 54– Tela Gestor do Processo de Desligar Colaborador (To Be)
Fonte: autor

(RH UNIDADE) COMPLEMENTAR informações da solicitação de desligamento

↑ Enviar ↓

POSSUI ESTABILIDADE: * Não

COLABORADOR PCD: * Sim

TEM SUBSTITUTO * Sim

NOME SUBSTITUTO: * teste

TEM FÉRIAS PENDENTE: * Sim

DATA DE ADMISSÃO COLABORADOR DESLIGADO: * 20/10/2015

TEMPO TRABALHADO: * 2 anos e 1 mês

RECEBEU FEEDBACK ESTRUTURADO: * Sim

DATA DO FEEDBACK RECEBIDO: * 01/11/2017

QUAL ACOMPANHAMENTO REALIZADO PELO RH? OU POR QUAL MOTIVO NÃO HOUE? *

teste

HÁ ALGUMA AÇÃO QUE PODE SER REALIZADA PELO RH OU GESTOR PARA REVERTER CENÁRIO ATUAL? *

teste

PARECER DO RH SOBRE DESLIGAMENTO: *

Sim

Figura 55– Tela 1 RH Unidade do Processo de Desligar Colaborador (To Be)
Fonte: autor

A figura 56, por sua vez, representa a regra de negócio que decorre sobre a necessidade da avaliação do jurídico em situações de desligamento por justa causa. Após a avaliação do jurídico é desencadeado um conjunto de aprovações que irão variar de acordo com a característica do colaborador que está sendo desligado. A parametrização dessa atividade é fundamental, pois efetuar um desligamento por justa causa sem devido embasamento jurídico pode desencadear diversas complicações legais.

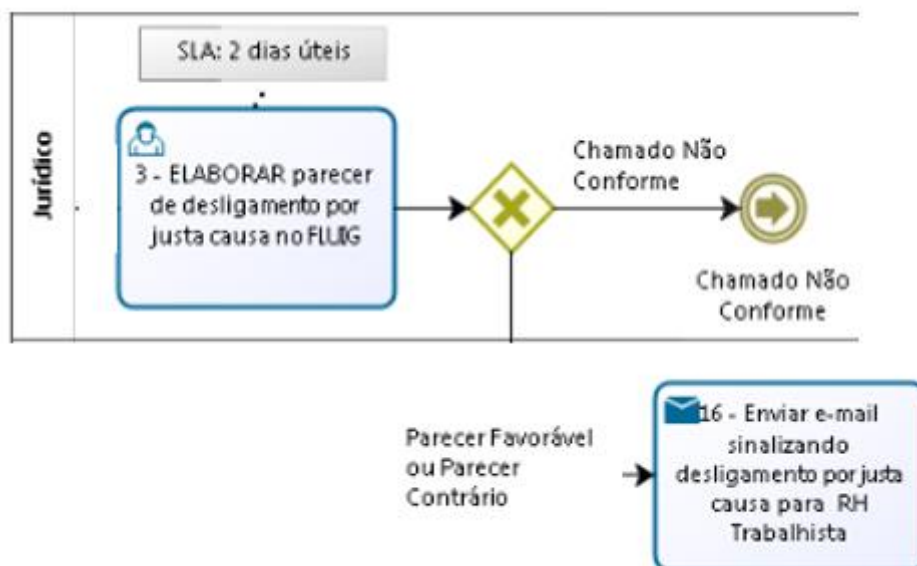


Figura 56- Etapa Jurídico do Processo de Desligar Colaborador (To Be)
Fonte: autor

Após a conclusão das etapas de aprovação o RH da unidade deverá efetuar o preenchimento do formulário de desligamento, conforme figuras 57 e 58. Juntamente com esse preenchimento desse formulário deverá ser efetuada a comunicação para o colaborador que está sendo desligado. É importante destacar que a partir desse momento a companhia tem um prazo legal para concluir o desligamento e pagamento do colaborador.

É importante destacar que com a automatização, o processo passou a garantir que todas as etapas necessárias para correta execução do desligamento fossem efetuadas, pois após o preenchimento atividades são disparadas para vários setores responsáveis, conforme figura do Apêndice G, assim como os demais processos diversos chamados automáticos são abertos para a exclusão de usuários, que venham a existir e pôr fim a homologação do desligamento deverá ser confirmada na plataforma BPMS.

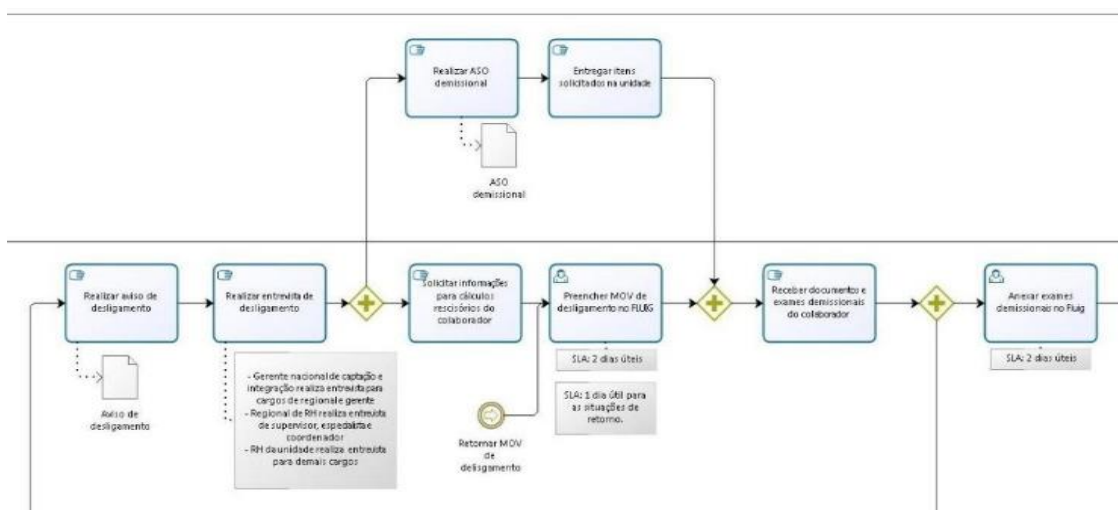


Figura 57 - Etapa RH unidade do Processo de Desligar Colaborador (To Be)
Fonte: autor

(RH UNIDADE) PREENCHER MOV de desligamento

TERMO DE CIÊNCIA (ATUALIZADO): *

TERMO DE AJUDA DE CUSTO VEÍCULO PRÓPRIO: *

TERMO DE RESPONSABILIDADE DE USO DE FERRAMENTA DE TRABALHO: *

CARTA PEDIDO DE DEMISSÃO: *

AVISO DE DESLIGAMENTO: *

PRONTUÁRIO DE ASO'S: *

FICHA EPI: *

PLANILHA APURAÇÃO RV: *

CHECKLIST DEMISSIONAL: *

OUTROS: *

OBSERVAÇÕES: *

Figura 58 – Tela 1 RH Unidade do Processo de Desligar Colaborador (To Be)
Fonte: autor

4.5 Implantação da Melhorias

Em geral, as melhorias identificadas que envolviam baixo esforço, já foram executadas e colocadas em operação durante o trabalho. Já melhorias que envolviam treinamentos específicos ou o desenvolvimento e customizações de sistemas, por demandarem maior tempo para execução e até mesmo investimentos, foram planejadas para acontecer após a finalização formal do projeto de processo.

Após a conclusão da automatização dos novos fluxogramas, a equipe do trabalho realizou treinamentos específicos para os envolvidos nos novos processos. Para finalizar e garantir a gestão do conhecimento, foi elaborado um conjunto de documentos normativos como fluxos, políticas e manuais para cada um dos processos, onde são detalhadas cada uma das etapas dos novos processos para servir de consulta aos envolvidos.

4.6 Controle e Análise de Dados

A partir do entendimento do processo realizado na fase de desenho do processo *To Be*, foi estabelecido um indicador para os processos, conforme estrutura presente na figura 59, de forma a permitir a avaliação do desempenho do processo e possibilitar a gestão do dia a dia da operação. Esse indicador poderá ser acompanhado em tempo real, conforme representado na figura 60.

Nome Do Indicador	Finalidade	Meta	Nome Do Indicador	Forma De Medição	Fonte
Cumprimento de SLA Ciclo do Colaborador	Mensurar o cumprimento do SLA definido para cada atividade dos processos	90%	Cumprimento de SLA Ciclo do Colaborador	$\frac{\sum \text{Instancias o Prazo}}{\sum \text{Total de Instancias}}$	Relatórios do BPMS

Figura 59 – Indicador de Processo

Fonte: autor

The dashboard displays three key metrics: 356 delayed tasks, 215 tasks not on time, and 571 pending tasks. Below these are search and export options, and a table of task details.

Solicitação	Descrição do documento Solicitante	Localização	Responsável	Identificador	Abertura	Prazo Tarefa
35779	SOLICITAÇÃO DE CA... Testes Geral	ANALISAR PRIORIDADE	Testes Geral	11 Outubro, 2016 - Testes...	11/10/2016	Sem prazo definido
37626	TESTE_ANEXO Testes Geral	Início	Testes Geral	27 Outubro, 2016 - Tes...	27/10/2016	Sem prazo defin...
37627	TESTE_ANEXO Testes Geral	Início	Testes Geral	27 Outubro, 2016 - Tes...	27/10/2016	Sem prazo defin...
47079	SOLICITAÇÃO DE CA... Testes Geral	ANALISAR PRIORIDADE	Testes Geral	8 Dezembro, 2016 - Teste...	08/12/2016	Sem prazo definido
49231	Solicitação de Afasta... Testes Geral	1 - COMUNICAR necessida...	Testes Geral	17 Janeiro, 2017 - Testes ...	17/01/2017	Sem prazo definido

Figura 60 – Dashboard de Processo

Fonte: autor

4.7 Considerações Finais do Capítulo

É notável que ocorreram melhorias significativas nos processos apresentados. A automatização combinada com o direcionamento da análise qualitativa proporcionou a redução do lead time do processo, ocorreu significativa redução de retrabalhos, a gestão dos processos se tornou mais eficaz e a rastreabilidade do processo em alguns casos melhorou de forma abrupta.

Além das melhorias decorrentes da automatização é importante também citarmos as modificações nas regras de negócio desses processos. Essas regras foram documentadas e disponibilizadas para companhia de modo que a gestão do conhecimento e manutenção desses processos possa garantir a continuidade do ciclo de BPM.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Ao longo desse trabalho foi evidenciada a importância da gestão de processos para as empresas. Neste sentido, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, seguido de um estudo de caso aplicado em uma de beneficiamento de café. A empresa em estudo é de grande porte, possui uma gama variada de produtos e precisa ter uma boa gestão dos seus processos de recursos humanos para se manter competitiva no mercado.

O estudo de caso mostrou que mesmo existindo a necessidade de uma boa gestão dos seus processos de recursos humanos, a empresa apresentava uma série de oportunidades de melhorias, notadamente em relação excesso de atividades com retrabalho, falta de rastreabilidade dos processos e risco legal.

De maneira geral, o estudo atingiu o objetivo estabelecido, pois de aplicou um modelo de projeto de processos de negócios através de um conjunto de etapas estruturadas envolvendo perspectivas de negócios, características da qualidade e técnica de modelagem visando à melhoria de processo. A partir do projeto, foi possível obter informações importantes que foram implementadas como melhorias para os processos alvo desse trabalho.

O planejamento adotado contava com reuniões a partir de entrevistas com os atores dos processos visando o levantamento de dados do processo. A participação das lideranças foi bastante significativa para o entendimento das operações e interações realizadas pelo setor. Os

resultados desses conhecimentos compartilhados encontram-se nos mapeamentos concretizados.

A notação BPMN foi a técnica de modelagem escolhida por apresentar facilidade de entendimento e identificação de melhorias de processos, o que permite uma conscientização dos usuários do processo, pois diversos documentos foram construídos com o objetivo de garantir que as regras dos processos fossem claras para os atuais atores dos processos, assim como para novos colaboradores que venham a ingressar na companhia.

Nos processos de recursos humanos avaliados foram identificadas excessiva quantidade de transferências de documentações entre setores e a baixa informatização dos processos de negócios foram visualizadas nos mapeamentos de estado atual (*As Is*) como principais melhorias durante a análise de processos. O alto índice de handoffs e baixa informatização interferem no desempenho das atividades realizadas, e na rastreabilidade dessas atividades, pois o fluxo de informação era controlado de forma limitada ou mesmo não controlado e é sobre esses principais pontos que a proposição de melhorias é efetuada nos fluxos de trabalho como foi explanado nos mapeamentos de estado futuro (*To Be*).

Outros trabalhos poderiam ser desenvolvidos a partir dos mesmos problemas citados na empresa em estudo, porém efetuando um maior aprofundamento na análise de dados dos processos de negócio, pois a análise qualitativa possui limitações quanto a demonstração de ganhos.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** - Corpo Comum de Conhecimento - BPM CBOK: Versão 3.0. 2013.
- BALDAM, R. **Gerenciamento de Processos de Negócios** - BPM – Business Process Managent. São Paulo: Editora Érica, 2007.
- BPMN. **Business Process Management Notation**. Needram: Business Process Management Initiative, 2011. Disponível em: <<http://www.bpmn.org/>>. Acesso em: 15 março. 2019.
- BRACONI, J.; OLIVEIRA, S. B. Business Process Modeling Notation (BPMN). In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- BPM Para Todos - Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio / Gart Capote de Britto. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.
- CHIZZOTTI, A. **A pesquisa qualitativa e seus fundamentos filosóficos**. In: Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. Petrópolis: Vozes, 2006. P. 31– 61.
- CONGER, S. **Six sigma and business process management**. In: vom Brocke J, Rosemann M (eds) Handbook on business process management, vol 1. Springer, Heidelberg, 2010.
- CORRÊA, T. P. **Gestão de processos de negócio: uma alternativa para melhorias em uma empresa de serviços**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2011.
- CORREIA, K. S. A; LEAL, F; ALMEIDA, D. A. **Mapeamento de processos: uma abordagem para análise de processo de negócio**, XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002.
- GIL, A. C.; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Edição. São Paulo. Editora Atlas. 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 328 p.
- REIS, G. **Introdução ao BPMN**. Revista Portal BPMN, São Paulo, v.1, 2007.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SMITH, H.; FINGAR, P. **IT Doesn't Matter** – Business Process Do. 1ª edição, Tampa, Florida, USA: Meghan-Kiffer Press, 2003.
- TORRES, J. B. **Um modelo dinâmico de apoio a gestão organizacional baseado na modelagem de processos de utilizando componentes de software**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

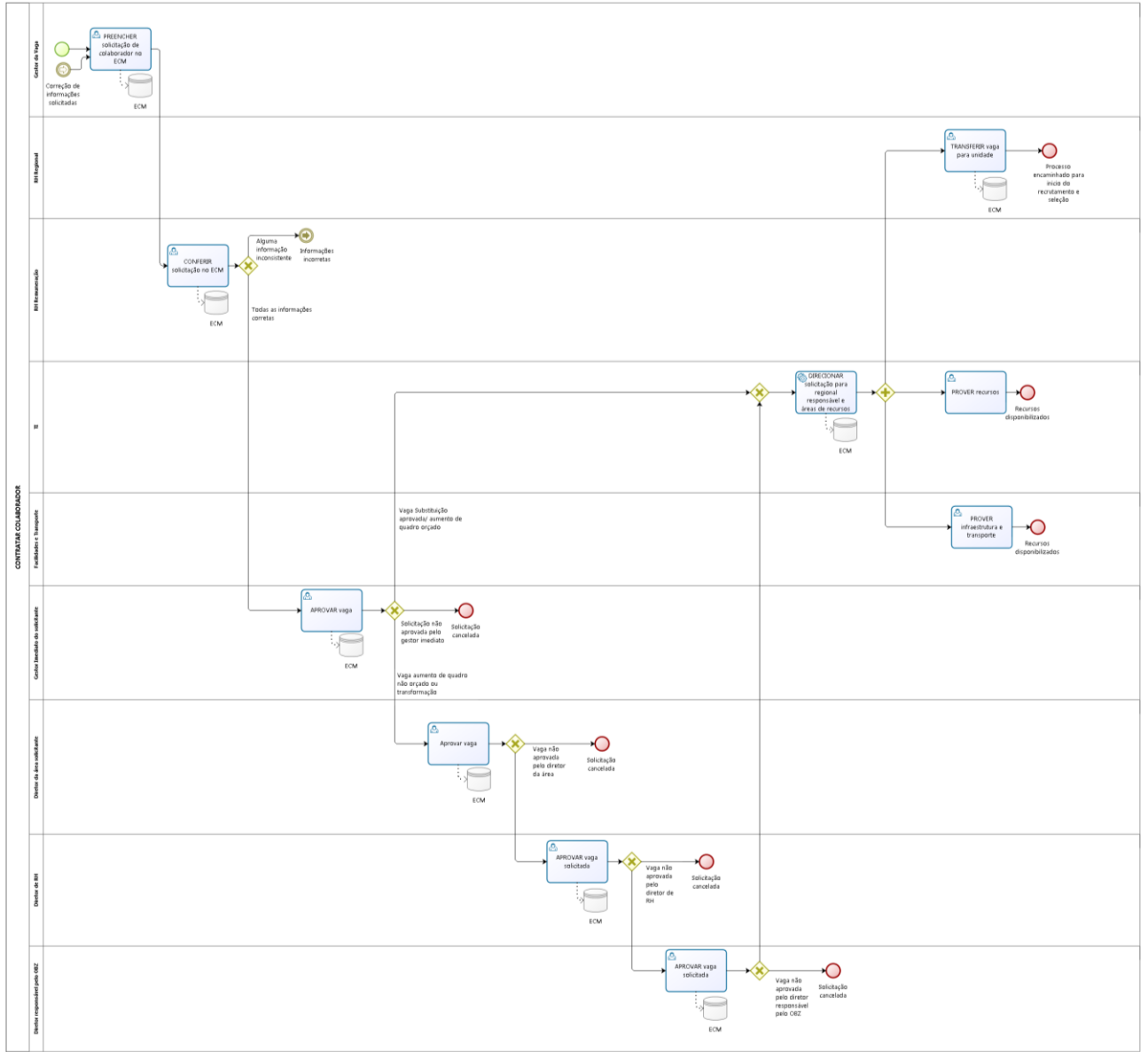
TORRES, J. B. AZEVEDO, A. C. DIAS, M. J. **Um modelo de projeto de processos utilizando a modelagem de processos com BPMN**, Revista Eletrônica Sistema & Gestão, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

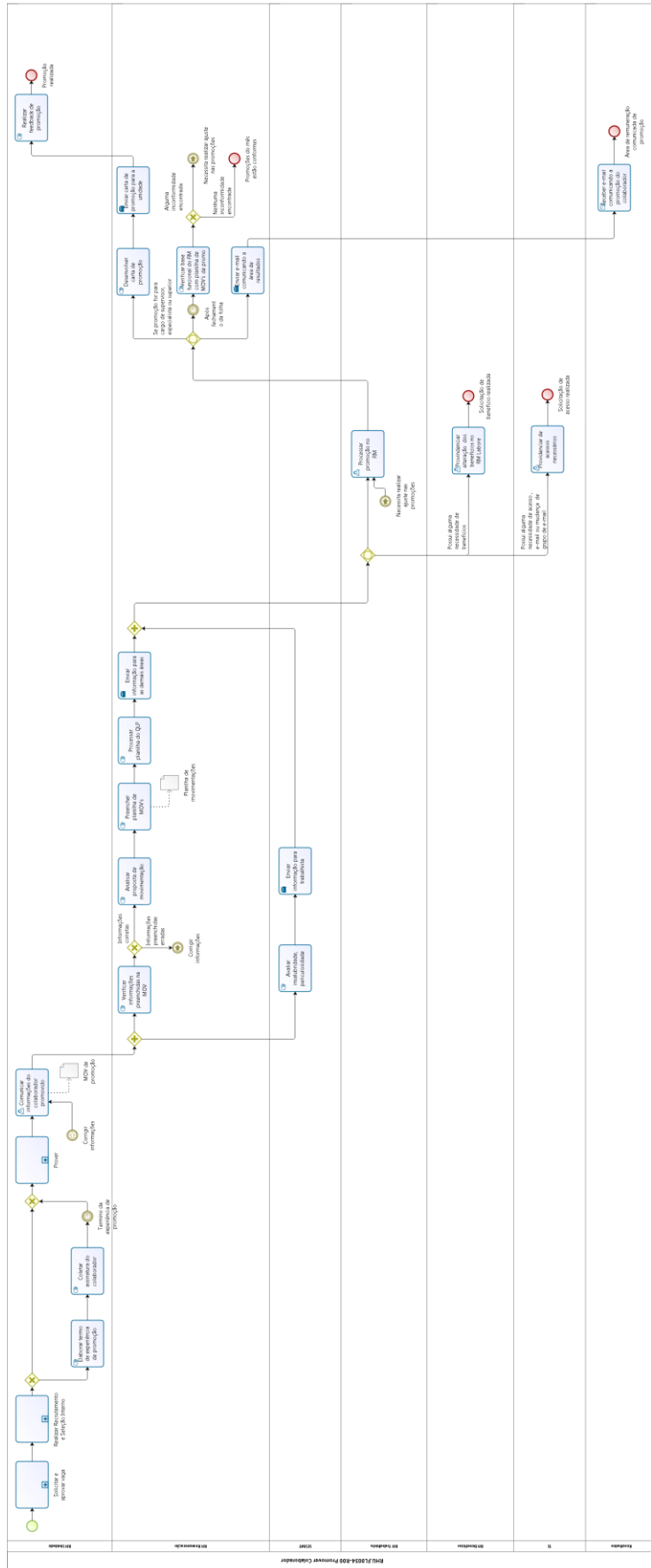
WHITE, Stephen A., **Introduction to BPMN**, White Paper. IBM Corporation, 2004.

WHITE, S. A. **Introduction to BPMN**. IBM Cooperation 2.0, 2004.

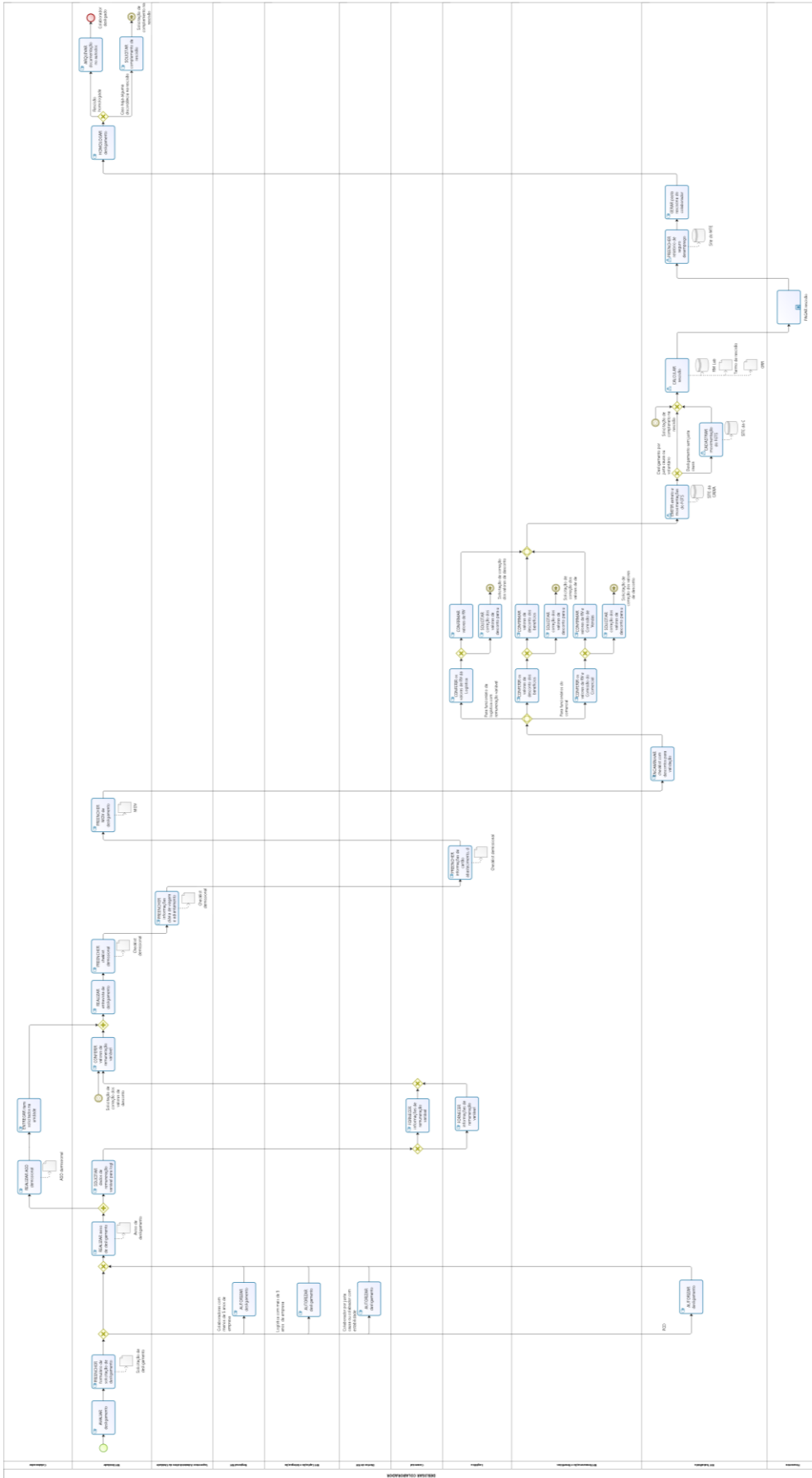
APÊNDICE A - Processo de Solicitar e Aprovar Vaga (As Is)



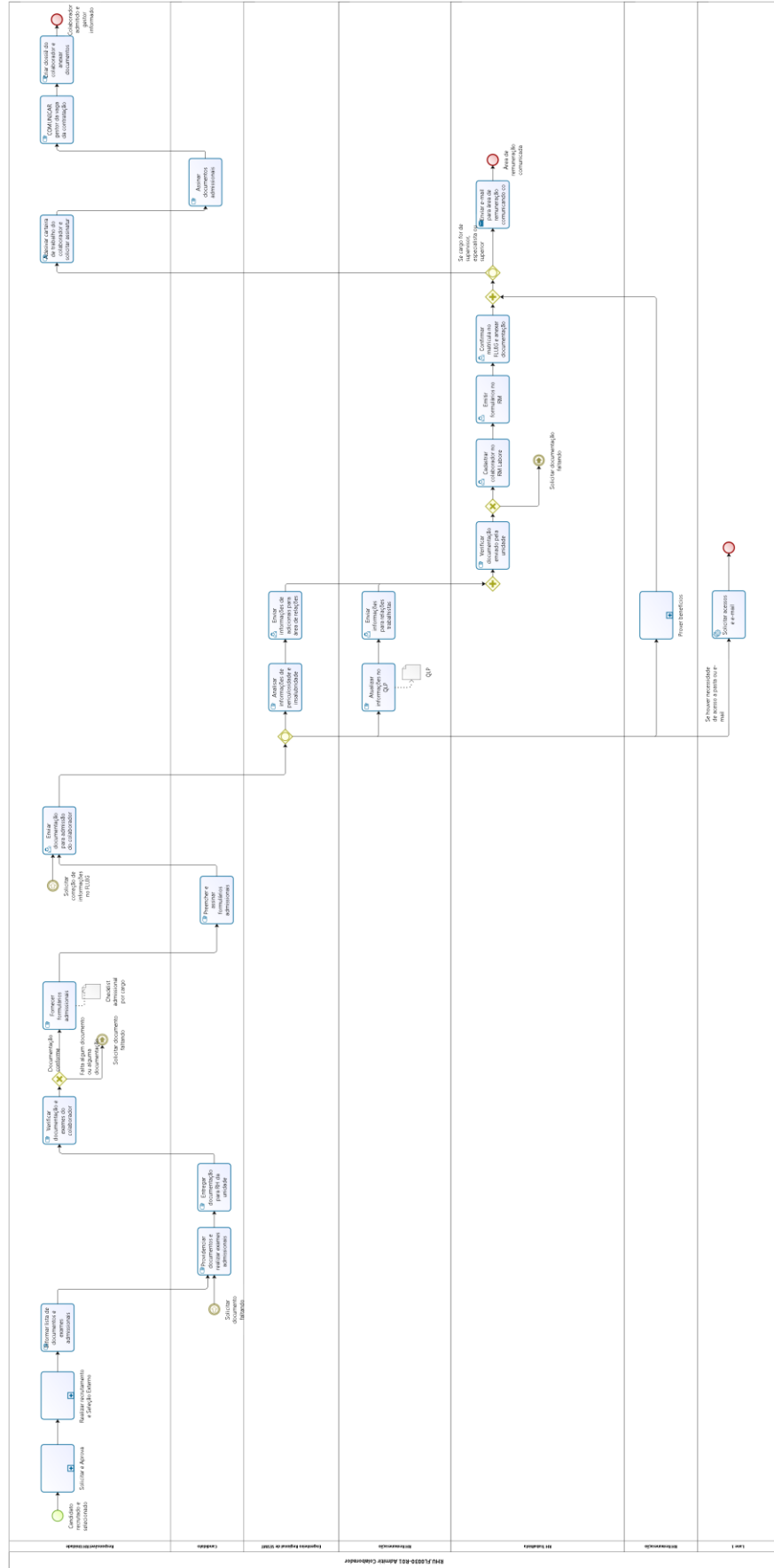
APÊNDICE C - Processo de Promover Colaborador (As Is)



APÊNDICE D - Processo de Desligar Colaborador (As Is)



APÊNDICE F - Processo de Contratar Colaborador (To Be)



APÊNDICE H - Processo de Desligar Colaborador (To Be)

