

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS COM NOTAÇÃO (BPMN): A NECESSIDADE DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (EM BPMN) PARA POUSADAS DE CACHOEIRA PAULISTA.

Lucas Bertão Amorim da Costa

Faculdade Canção Nova

lucasbertao12@gmail.com

Washington Luiz de Campos

Faculdade Canção Nova

washington.campos27@hotmail.com

Prof. Me. André Alves Prado

Faculdade Canção Nova

andre.prado@fcn.edu.br

Resumo

O Mapeamento de Processos de Negócios com Notação (BPMN) é uma ferramenta gerencial utilizada por várias empresas com foco em identificar as informações, fluxos e descrições de tarefas. Este instrumento possibilita a redução de custos com retrabalhos, aumentar os seus lucros e melhorar a qualidade dos produtos ou serviços prestados. Além disso, o mapeamento de processo é uma solução administrativa que permite a visualização das necessidades, além promover a remoção de burocracia e a melhoria contínua nos processos. O objetivo deste trabalho é verificar a possibilidade de implementar a BPMN (Notação para a Modelagem de Processo de Negócios) como linguagem padrão para documentar os processos das pousadas de Cachoeira Paulista, verificar também se já existem algum mapeamento de processo nestas pousadas e qual plataforma estes processos estão mapeados. Para a

elaboração do artigo, foi realizado um estudo de caso múltiplo, no qual se aplicou uma entrevista estruturada contendo onze perguntas, tendo como entrevistados os proprietários das pousadas. Após realização do estudo de caso múltiplo e a análise de dados, verificou-se a necessidade de mapeamento de processos de negócios (BPMN) nas pousadas estudadas de Cachoeira Paulista. Desta forma, é possível considerar que os objetivos deste estudo foram alcançados, bem como a pergunta problema foi respondida. Percebe-se que se faz necessário que as pousadas de Cachoeira Paulista compreendam a importância e a necessidade do mapeamento de processos.

Palavras-chaves: Mapeamento de Processos, Fluxos e Descrições de Tarefas, Soluções Administrativas, Melhoria Contínua.

Abstract

The Business Process Mapping with Notation (BPMN) is a management tool used by several companies focused on identifying information, flows and job descriptions. This instrument makes possible rework cost reduction, profit increase and quality improvement for products and services. In addition, the process mapping is an administrative solution that allows the visualization of needs, thus further continuous improvement and less bureaucratic processes. For this article, a multiple case study was carried out based on inn's owners structured interview containing eleven questions. After the multiple case study and data analysis, a need for business process mapping (BPMN) at the studied inns in Cachoeira Paulista was identified. In this way, it is possible to consider that the objectives of this study were achieved, as well as the problem question was answered. It's noticeable that is necessary Cachoeira Paulista inns understands the importance and the need for process mapping.

Keywords: Process Mapping, Flow and Task Descriptions, Administrative Solutions, Continuous Improvement.

1 Introdução

É de fundamental importância no mundo de hoje que as empresas tenham em sua identidade organizacional a melhoria contínua como uma forma de se manter competitivas, para isso deve-se usar alguns métodos e processos de gestão. Com eles bem aplicados as empresas podem alcançar a redução de custos, aumentar seus lucros e principalmente manter o seu crescimento ao longo dos anos.

O objetivo deste trabalho é verificar a necessidade de implementar a BPMN (Notação para a Modelagem de Processo de Negócios) como linguagem padrão para documentar os processos das pousadas de Cachoeira Paulista, verificar também se já existem algum mapeamento de processo nestas pousadas e qual plataforma estes processos estão mapeados. Demonstrar que os processos bem desenhados ajudam na redução de custos, prazos de entregas e aumentam a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Antunes e Santos, (2019) afirmam que é de grande importância que as empresas mantenham operações eficientes e de baixo custo e que é extremamente necessário a realização de estudos, análises e otimização dos processos, para melhoria contínua das atividades e produtos, buscando sua melhor eficiência, vantagens competitivas e minimização de custos operacionais.

Observa-se que com o passar dos anos, a competitividade nas empresas cresce exponencialmente e há uma demanda urgente, por qualidade e produtividade. Logo, as organizações visam se adaptar a esta demanda, utilizando diversas formas existentes visando otimizar e melhorar o desempenho e lucratividade.

Para Tessari (2008, p.14):

Recentemente, organizações têm enfrentado o desafio de ter que lidar com as rápidas mudanças do ambiente. Partindo de ambientes fechados e centralizados para ambientes abertos e distribuídos, inerentemente mais complexos, devido às interações de seus componentes internos com os processos do ambiente. As organizações estão tendo que prestar mais atenção à gerência dos processos de negócio, para que elas consigam mais facilmente adaptarem-se a estes novos ambientes.

Lopes e Bezerra (2008) afirma que neste momento, que o mapeamento de processos adentra como uma solução administrativa que possibilita aos envolvidos visualizar as necessidades e mudanças organizacionais, além de auxiliar na melhoria contínua dos processos e concretiza a remoção de burocracias nos processos.

Para Alvarez (2010), evolução do mapeamento de processos, se inicia com a realização do desenho de processo, mais conhecido como fluxograma. O mesmo utiliza das formas gráficas, com o auxílio de um analista de processo, inserindo a sequência das atividades. Esses símbolos gráficos auxiliarão para que o gestor possa cada vez mais melhorar seu processo e diminuir custos.

A proposta da BPMN é conseguir levar para os administradores das pousadas de Cachoeira Paulista modelos significativos de mapeamento de processos, permitindo a comunicação dos processos de forma padronizada.

Diante a proposta fica um questionamento a ser respondido, a BPMN (Notação para a Modelagem de Processo de Negócios) pode ser aplicada como linguagem padrão para documentar os processos das pousadas de Cachoeira Paulista?

A metodologia usada foi o estudo múltiplo de casos em 2 (duas) pousadas de Cachoeira Paulista, por meio de uma entrevista estruturada qualitativa com onze perguntas, os entrevistados foram os proprietários das pousadas.

O artigo está dividido em seções, sendo esta a primeira e introdutória. A segunda oferece uma explicação teórica sobre gerenciamento de processos de negócios, fase de implementação BPM, as barreiras encontradas para a implementação da BPM e os conceitos sobre BPMN. Na terceira está apresentada a metodologia de estudo do artigo em seguida na quarta seção a análise de dados. A quinta e última seção apresenta as considerações finais dos autores.

2 Referencial Teórico

No referencial teórico serão apresentados tópicos que se relacionam à Notação para a Modelagem de Processo de Negócios (BPMN), suas definições e as técnicas de gerenciamento de processos, que podem auxiliar a gestão de pousadas de Cachoeira Paulista para um melhor mapeamento de processos.

2.1 Gerenciamento de Processos de Negócios

Para SILVA (2014) o objetivo principal da gestão de processos é evoluir a organização, antes voltadas para processos repetitivos sem visar melhorias, para uma organização onde evite repetições e atividades desnecessárias, ou até aqueles que

umentam a burocracia. Hoje o nome evoluiu, anteriormente o que era chamado de gestão de processos, hoje se chama Gerenciamento de processos de negócio – BPM (do inglês *Business Process Management*).

O ABPMP (2013) afirma que gerenciamento de processos de negócio é uma nova maneira de enxergar as atividades de um negócio que vai além das formas tradicionais de executar. Esse novo meio de enxergar entende toda a atividade, produto ou serviço, independente da área ou local que são executadas.

Gonçalves (2000) diz que a gestão de processo tem sucesso devido visar melhorar problemas da organização, como gargalos, burocracias, erros manuais e repetições de serviços. Logo, com a utilização da metodologia, encontra-se uma maneira mais eficaz de realizar tal atividade, a qual melhora tempo, satisfação do cliente interno ou externo, custo do processo e, principalmente, qualidade.

ABPMP (2013, p.33) diz que o gerenciamento de processos de negócios “começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócios (áreas funcionais) ”.

A gestão de processos é uma estratégia que pode ser utilizada em diversos setores e organizações de diferentes realidades. Essas organizações quando encontram erros em seus processos, ou visam uma melhoria contínua, devem inserir um olhar crítico e sistêmico em cada etapa dos processos.

De acordo com o ABPMP (2013), os processos de negócios definidos de um modo macro, irá abordar diversas questões, como: O QUE, ONDE, POR QUE, QUANDO e COMO o trabalho é feito e QUEM é o responsável por realiza-lo.

Segundo ABPMP (2013) o significado de “negócio”, o qual foi utilizado no BPM CBOK, relaciona a usuários que se unem para executar um aglomerado de atividades de valor agregado para os clientes e beneficiar todos os envolvidos. O negócio em si é abrangente, o mesmo interliga todos os tipos de organizações sem ou com fins lucrativos, de todos os setores e segmentações.

De acordo com Júnior (2013) a gestão de processo é uma metodologia que visa encontrar, mapear, realizar, documentar, observar e supervisionar os processos de determinada organização, de um modo lógico e visada em resultados, ao mesmo tempo deve estar em união com as estratégias da empresa. Brasil (2013) afirma que

ambas organizações, privada ou pública, se faz útil utilizar tal metodologia, pois ela funciona e traz resultados positivos e constantes para os processos da organização.

2.1.1 Implementação do BPM

As alegações de Albuquerque e Rocha (2007), os colaboradores mais aptos que conseguem encontrar os problemas nos processos e cogitar melhorias cabíveis serão os responsáveis pela implementação, criando equipes que tenham qualidades como agilidade e comprometimento, a fim de encontrar uma rápida resposta ao problema ou melhoria ao processo. Ouvir os envolvidos nos processos, faz com que o projeto de melhoria seja mais eficiente, pois ele tem a noção exata do processo ao acontecer, e não apenas o escrito.

Como explicado por Amaral Filho (2009), analisar o processo junto ao colaborar que o realiza, faz com que ganhe tempo para novas melhorias e adquira experiência para reduzir o reprocesso. Ter um funcionário que tenha uma longa experiência no processo traz 2 benefícios importantes: o primeiro é que o colaborador informará exatamente como acontece a atividades, e o segundo que ele ajuda na inserção dos novos processos, pois outros confiam na maneira que ele trabalha e executa.

Lima (2007) confirma que para uma implementação de sucesso, é necessário a união e participação de todos os envolvidos no processo, toda a equipe, pelo fato de que todos precisam ter a visão da necessidade de mudança e expor sua opinião sobre a mudança. Logo, o gerenciamento de processos de negócio, faz necessária a união tanto da parte operacional quanto da parte estratégica, para realizar tal atividade. Segundo Davenport (1994) as organizações precisam preparar seus funcionários para novas maneiras de realizar os processos, novos comportamentos, mudança de paradigma, como valores, princípios e até crenças. Leva-se tempo para realizar a implementação BPM, é preciso ter maturidade para entender com os próprios erros, e se aperfeiçoar diariamente.

2.1.2 Barreiras na implementação de BPM

O autor Trkmam (2010) demonstra que, em torno de 60 a 80% de projetos que utilizam a BPM não obtiveram sucesso devido causas como: não houve treinamento

para os usuários finais, a comunicação era quase zero e não havia cooperação entre os departamentos, o qual causa diversos problemas para um projeto.

Costa (2006) destaca também algumas causas que impactam na implementação BPM, entre elas: mudança cultural e organizacional, se não houver alinhamento na inserção do BPM com as estratégias e metas organizacionais, o foco no cliente e suas necessidades, o compromisso do nível estratégico, os softwares necessários para essa metodologia, infraestrutura e a aceitação dos usuários finais.

Conforme a ABPMP (2013, p. 31):

A barreira mais difícil que existe na implementação é a humana, pois ela sempre será contra mudanças que vão contra seus interesses. É necessária motivação, apoio aos usuários e principalmente treinamento e conscientização.

2.1.3 BPMN (*Business Process Modeling Notation*)

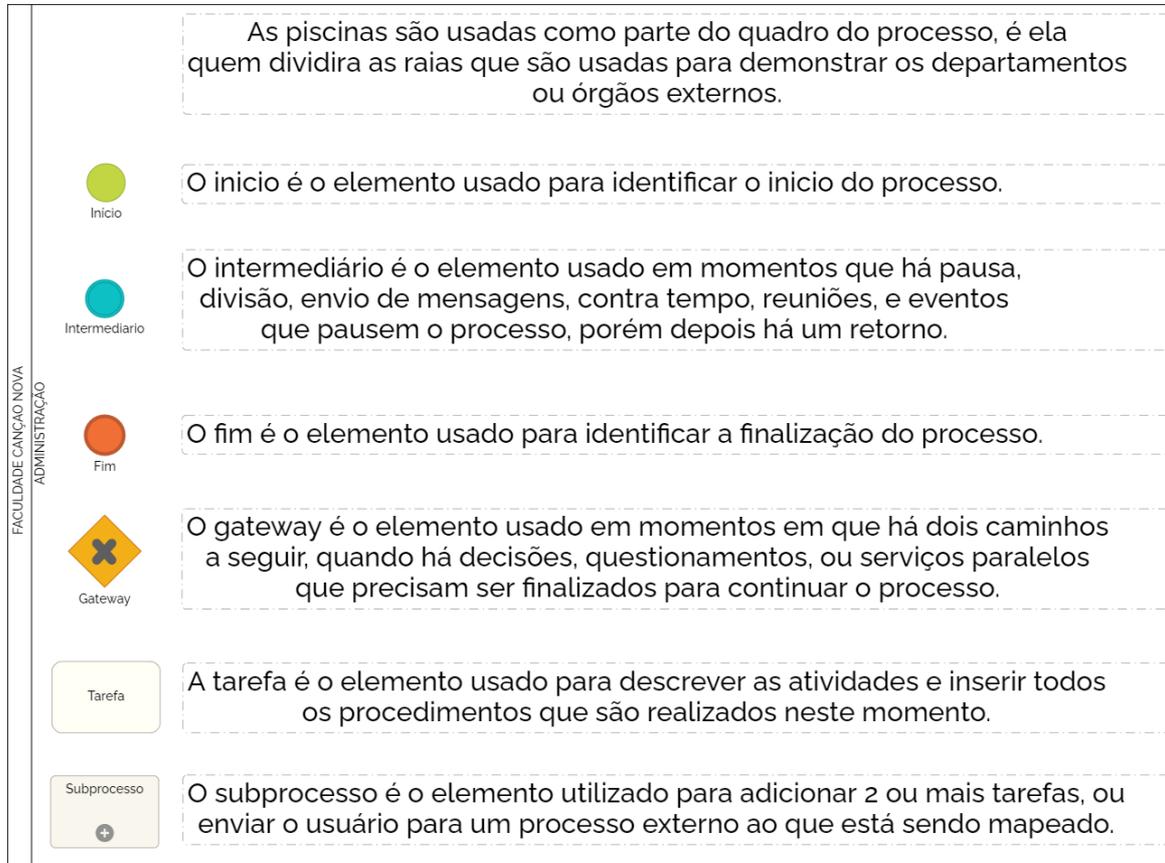
Com o crescimento da utilização da tecnologia de BPM acabou resultando na necessidade, nos últimos anos, da criação de padrões técnicos para a gestão de processos. Entre os padrões criados está a *Business Process Modeling Notation* (BPMN) publicado em 2004.

A ABPMP (2013, p. 416) define BPMN:

Conjunto de padrões gráficos que especificam símbolos usados em diagramas e modelos de processos. Permite modelar diferentes aspectos de fluxos de processos e fluxos de trabalho. Além da padronização de símbolos, BPMN busca uniformizar a terminologia e técnica de modelagem. A partir da versão 2.0, possui também um formato padrão XML que permite o intercâmbio do desenho de processo entre diferentes ferramentas.

A BPMN utiliza diversos elementos gráficos para representar e mapear os processos. Cada um desses elementos tem sua função para exemplificar ou demonstrar alguma função. Esses elementos podem ser observados na figura 1:

Figura 1: Elementos da BPMN



Fonte: os autores, elaborado com o software Heflo BPMN, (2020).

Para Baldam et al. (2007), o BPMN possui todas as seguintes características desejáveis nas ferramentas de modelagem: facilidade de desenho do processo, padrões de simbologia, facilidade de correções de fluxo, integração com bancos de dados e outros sistemas e possibilidade de agregar informações às atividades A BPMN. Segundo a ABPMP (2013, p. 51), “está se tornando rapidamente, a maior e mais aceita notação de modelagem de processos de negócio, pois entre outras coisas, fornece uma notação necessária para expressar os processos de negócio em um único diagrama”.

Pela visão de Baldam et al. (2007), o BPMN tem o que é necessário para uma ferramenta de modelagem, como: menos burocracia no momento do mapeamento do processo, padrões que facilitam no entendimento da simbologia, facilidade de corrigir os fluxos, integração com banco de dados e informações externas, etc. Segundo a ABPMP (2013, P.51), “a metodologia BPMN está a cada dia se tornando a notação mais utilizada e aceita pelos usuários e modeladores de processos de negócios,

pois fornece uma notação necessária para apresentar os processos de negócio em diagramas”.

2.2 Automação, Mapeamento, Modelagem e Otimização de Processos

O conceito de automação está relacionado ao uso de técnicas computadorizadas ou mecânicas, com o objetivo de otimizar e dinamizar os processos produtivos das empresas em geral, em qualquer setor da economia.

Souza e Rocha (2020) afirma que automação é um sistema ativo que controla processos e também são executados por meios mecânicos ou eletrônicos e o seu objetivo é usar os dados coletados para criar ações corretivas e criar uma melhor eficiência sobre o meio que atua.

Para Marafom e Servelin (2018) a automação surge nos dias atuais com tecnologias de ponta, vários ramos de empresas estão adotando esta nova mentalidade buscando desburocratizar seus processos e contribuir para a redução de custos e eliminação do desperdício e também é vista como uma das principais formas para atingir esse objetivo.

Após a automação dos processos faz-se necessário o mapeamento destes, pois a função de um mapeamento de processo é criar melhorias no desempenho das empresas, identificar falhas, reduzir custos operacionais e também estruturar o desenvolvimento de novos produtos da empresa. Outro fator importante a se levar em conta são que os processos devem pertencer a empresa e não a seus funcionários, por isso eles precisam estar documentados.

Teixeira (2020 p.2) diz que:

O mapeamento dos processos também ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos, a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos.

Valle e Oliveira (2013), afirmam que o mapeamento de processo identifica de forma rápida as ações corretivas para a deficiência de uma organização. A falta de estrutura e omissões são as principais limitações encontradas em uma organização para o correto mapeamento de seus processos.

A modelagem dos processos em uma organização é essencial, pois assim todos poderão facilmente visualiza-los. A definição da modelagem dos processos é o conjunto de métodos e técnicas que formalizam a organização, oferecendo uma representação uniforme de todas as atividades realizadas em uma empresa.

Para Araújo (2011) diz que o mapeamento de processos também pode ser visto como uma modelagem de processos, pois as representações gráficas permitem as análises de desenhos de processos, setores e envolvidos na execução dos processos integrandos todos nesta relação.

Libório e Santos (2020 p.2) afirmam que:

O objetivo da BPMN é disponibilizar uma notação que seja compreensível para todos os usuários, desde o analista de negócio que cria o desenho inicial do processo, aos desenvolvedores técnicos responsáveis pela tecnologia destes processos, e finalmente, para o responsável por gerenciar e monitorar os processos.

2.3 BPMN (Notação para a Modelagem de Processo de Negócios)

De acordo com Shapiro (2012) a especificação BPMN 1.0 foi desenvolvida pelo Business Process Management Institute (BPMI), agora mesclada com o Object Management Group (OMG), e divulgado ao público em maio de 2004. O BPMN foi adotado como OMG em fevereiro de 2006. O trabalho no BPMN continuou dentro do OMG e BPMN 1.1 foi concluído em junho de 2007, o BPMN 1.2 foi concluído em junho de 2008, e o BPMN 2.0 foi concluído em junho de 2010 e depois lançado como uma especificação formal em janeiro de 2011.

Pizza (2012 p.16) diz que:

A BPMN foi desenvolvida pelo Business Process Management Initiative (BPMI) e atualmente é mantida pelo Object Management Group já que as duas organizações se fundiram em 2005. Em março de 2011, a versão 2.0 se tornou a oficial.

Observam-se que a origem da BPMN (Notação para a Modelagem de Processo de Negócios) para ambos autores a origem da BPMN é no Business Process Management Institute (BPMI) e hoje mesclado com o Object Management Group (OMG).

Lot (2015) afirma que a BPMN tem a função de propiciar para as empresas a capacidade de internalizar seus processos mapeados, pois ela é um processo padrão que facilita a comunicação entre processos.

Este conceito se relaciona com o objeto de estudo desta pesquisa, que por meio de um estudo de caso terá a capacidade de implementação do mapeamento de processos para pousadas e assim trazer uma redução de custo e melhoria nas atividades realizadas.

De acordo com Tolfo (2013 apud Jacobs e Costa 2012, p. 3):

O conceito de BPMN consiste num conjunto de atividades que são desenvolvidas de forma coordenada entre o ambiente técnico e o ambiente organizacional. Estas atividades, realizadas conjuntamente, fazem com que a organização atinja suas metas.

Para Cruz (2010, p. 67) conceitua BPM da seguinte forma:

Business Process Management é o conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento que com eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização, visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

Segundo Pizza (2012, apud CRUZ, 2008 p. 66) o conceito de BPMN é “O nome dado a um conjunto de múltiplos elementos, conceitos e metodologias que juntos tem a finalidade de tratar de forma holística processos de negócios”.

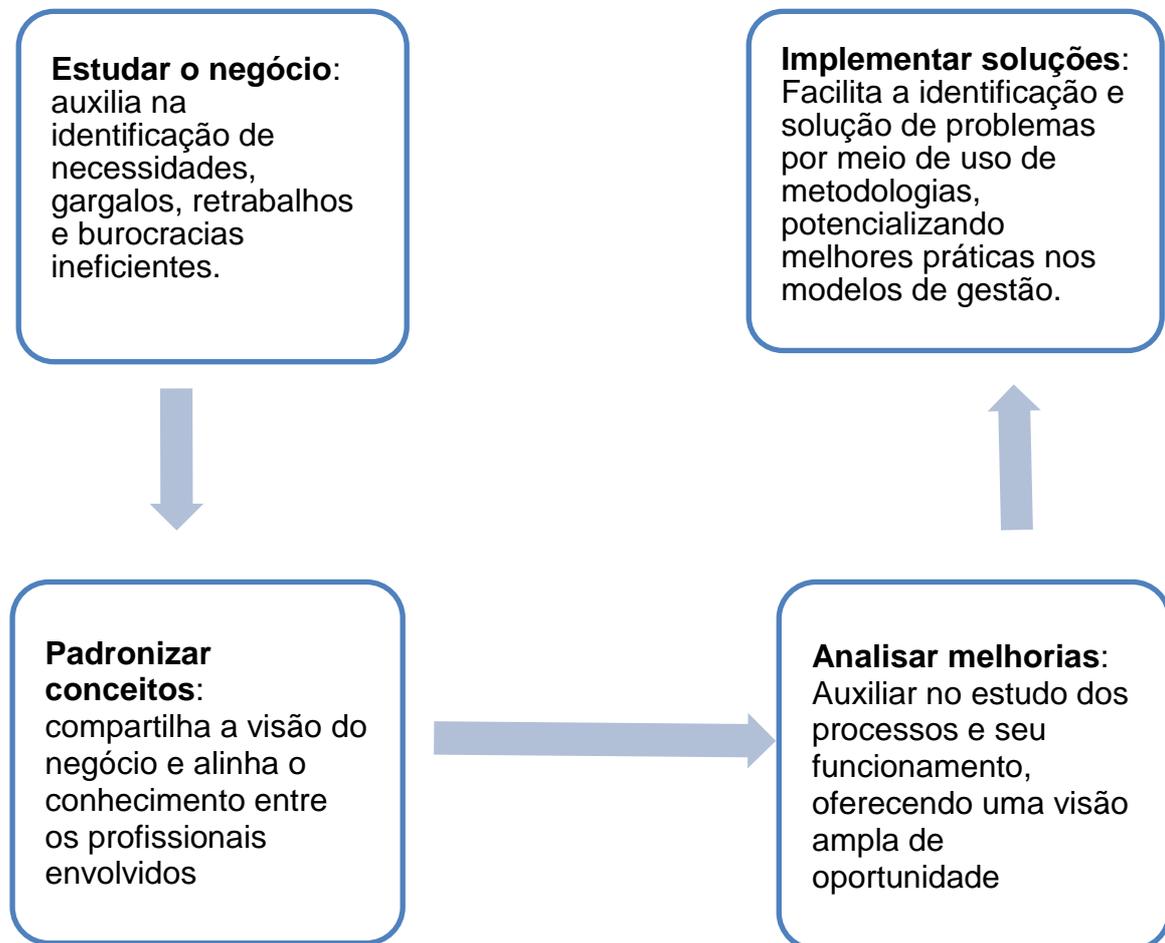
A utilização desses elementos tem por objetivo de uma maior visibilidade e união das atividades de cada funcionário no processo de negócio da organização.

Tessari (2008, p.19) diz que “O surgimento de organizações orientadas por seus processos talvez seja um marco na administração de empresas, uma mudança de paradigma”.

Segundo Havey (2005, apud Tolfo, Medeiros e Mombach, 2013) dá ênfase que mesmo após a oficialização dos processos no ambiente de trabalho e apontamento das melhorias a serem inseridas ou alteradas na empresa, a metodologia BPM faz todo trabalho de mapeamento e automatização de processos, fazendo com que os mesmos se tornem menos burocráticos, eficientes e melhorando a lucratividade ou produtividade do negócio.

Levando em conta os objetivos da modelagem demonstrado neste trabalho, está ilustrado na figura 2 alguns dos principais focos do mapeamento com base nos objetivos listados por Oliveira e Neto (2009).

Figura 2: Objetivos do mapeamento do negócio ou atividade



Fonte: Adaptado de Oliveira e Neto (2009)

Mesmo que não seja realizada toda a etapa de análise de um processo, um As Is (processos atuais), ou melhor, ele ser mapeado em seu estado atual já auxilia para que encontre erros.

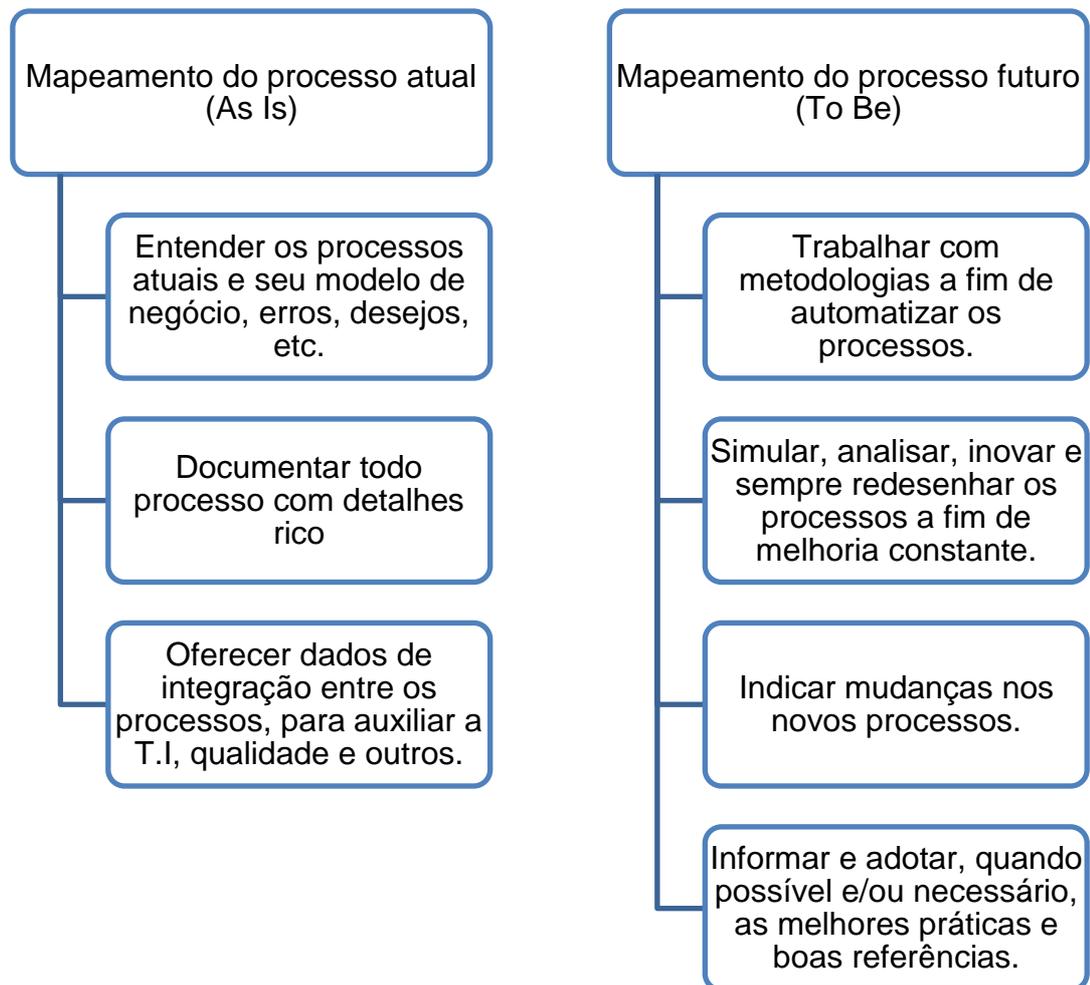
Baldam (2009, p.112) explica:

“Ao se executar simplesmente um As Is cria-se uma oportunidade de pensar sobre o processo que pode levar de imediato a melhorias possíveis sobre o processo em questão, mesmo que de pequena monta”.

Esse ciclo consiste em um aglomerado de atividades que podem ser melhorados conforme o andamento do trabalho. Baldam (2009) enfatiza que além do mapeamento dos processos atuais e futuros, se necessário, há possibilidade de realização de atividades para ajudar na melhoria do processo, como encontrar melhores práticas no mercado e benchmarking, priorização e definição de soluções

para os gargalos, manuais oficiais com especificações para implementar e utilizar, execução e controle e o planejamento constante do BPM. Com base em Baldam (2009) no artigo atual foi organizado uma sequência na figura 3, onde são demonstradas algumas tarefas indicadas pelo autor para mapeamento dos processos atuais (As Is) e futura (To Be).

Figura 3: Passos para modelagem do processo atual e futuro



Fonte: Adaptado de Baldam (2009)

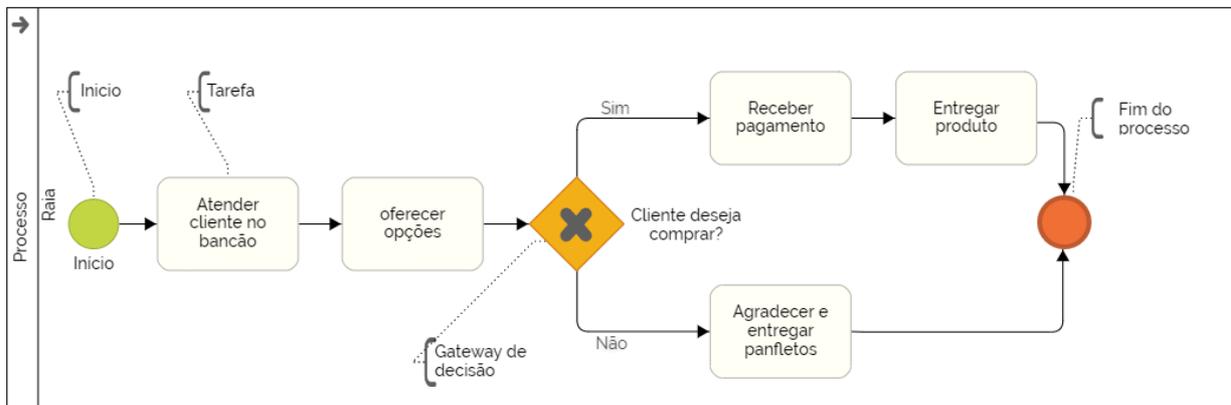
A demonstração do contexto atual bem como da situação futura de processos de negócios é uma das fases de iniciação de BPM. Dentre as formas de representação, a BPMN tornou-se o modelo oficial para modelagem de processos. Piechinicki e Baran (2012) de forma parecida à Braconi e Oliveira (2009), reforçam que a BPMN visa oferecer uma notação que mesmo tendo padrões definidos, bem

clara e que auxilie a compreensão do trabalho por todos os participantes nos processos, isso engloba gestores e técnicos.

No exercício feito por JUHASZ et al. (2009), os autores usaram fases do ciclo BPM oferecido por Baldam (2007) para encontrar melhorias nos principais processos de negócio de uma clínica médica e também os estudos criados por Jacobs e Costa (2012), Castilho (2012) em que todos usaram conceitos de BPM no processo de criação de produtos.

A BPMN possui elementos que são inseridos em um diagrama. Neste diagrama, no momento da modelagem, os departamentos de uma organização são organizados em raias por processos e atividades, onde são descritos com exatidão como é realizado cada procedimento. De acordo com a figura 4, elementos básicos são os procedimentos, atividades, acontecimentos, eventos, *gateways* (entradas) e os conectores, que são as setas.

Figura 4: Exemplo de processo usando a metodologia BPMN



Fonte: Adaptado de Braconi e Oliveira, 2009

A metodologia BPMN se tornou um modelo para mapeamento de processos de negócios em BPM devido a facilidade nos objetos de representação, que possibilitam o entendimento rápido pelos especialistas do negócio e uma diminuição da burocracia no momento de comunicação com os responsáveis pela área de tecnologia da organização. Quando ambas se unem, a tecnologia permite a automatização dos processos mapeados. Estas funções são visíveis na concepção de fases de

mapeamento demonstrado por Silver (2009). Neste artigo, demonstra-se o quadro 1 com um resumo de um trecho das fases apresentados:

Quadro 1: Fases do mapeamento com BPMN

| Fase | Descritivo |
|---|--|
| Fase 1 – Mapeamento com descrição das atividades ou BPMN descritiva | Foco no mapeamento e nas descrições com exatidão dos processos de negócio, gerando uma documentação de todo diagrama e suas respectivas atividades. |
| Fase 2 – Modelagem Analítica ou BPMN analítica | Oferece a interação entre diversos departamentos e funcionários envolvidos no projeto, como técnicos, analistas de negócios, e líderes para a criação de ideias que possam melhor detalhar o fluxo de atividades. Quanto mais descrição com exatidão tiver no fluxo, melhor será a facilidade para encontrar fins de otimização. |
| Fase 3 – Modelagem executável ou BPMN executável | Os desenhos continuam de fácil entendimento e podendo ser alterado por analistas e arquitetos de negócio, mas, focando na mudança dos diagramas nos softwares especializados com a BPMN 2.0 para automatização dos processos. |

Fonte: adaptado de Silver (2009)

Levando em consideração a idealização das fases de modelagem apresentada por Silver (2009) é possível concluir que o melhor modelo para utilizar nas empresas de Cachoeira Paulista, é o da fase 1, o qual será mapeado as atividades da empresa a fim de se automatizar o que for necessário e melhorar seu modelo de negócio.

3 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho foi, em primeiro lugar, a pesquisa bibliográfica, com o objetivo metodológico explicativo contendo também uma pesquisa com um estudo múltiplos de caso e será aplicada em 2 (duas) pousadas da cidade de Cachoeira Paulista, segundo Coutinho e Molica (2018 p.14) “o estudo de caso, é uma investigação específica que procura descobrir o que de mais essencial e característico se tem como particularidade”.

Para Yin (2005) existem os estudos de casos únicos e os de casos múltiplos, sendo o segundo o mais aconselhado, pois não gera dúvidas nas conclusões analíticas dos casos.

As atividades empresariais e as ações administrativas hoje, atravessam as paredes das organizações e é construída por vários participantes, para que ocorra uma boa coordenação dessas ações, necessita de uma boa técnica de modelagem que abrangem todas essas ações.

Para a realização de um diagnóstico se a pousada pesquisada trabalha com uma linguagem padrão de mapeamento de processo para atividades executadas pelos seus funcionários, se estes processos foram criados em alguma plataforma e se os resultados por eles obtidos estão sendo administrado pelo responsável, optou-se por realizar uma entrevista com o proprietário da pousada pesquisada. Santos e Quintanilha (2018) afirma que a entrevista pode ser aplicada de duas formas a estruturada e a não estruturada, a estruturada deve conter um roteiro de perguntas e a não estruturada pode ser mais livre, sem nenhum roteiro.

Assim sendo, o estudo múltiplo de casos foi realizado em duas pousadas de Cachoeira Paulista por meio de uma entrevista estruturada qualitativa com onze perguntas, os entrevistados foram os proprietários das pousadas. Para Richardson (1999, p. 90) a pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Em seguida as entrevistas foram gravadas e depois transcritas, para compreender todas as respostas com mais clareza e também analisadas conforme o referencial teórico.

4 Análise de dados

As entrevistas foram realizadas na data de dez de outubro, às dez e onze horas respectivamente, na recepção das pousadas. As gravações tiveram a duração de 15 minutos em média. Nas pousadas as entrevistadas Sra. (s) Neusa Aparecida Santos (N. A. S.) e Micheli Gonçalves (M. G.), ambas proprietárias das pousadas pesquisada, responderam às perguntas que visam saber se as pousadas pesquisadas têm em suas rotinas de trabalho o mapeamento de processos. Durante as gravações abordou-se as seguintes perguntas:

1. Como a empresa cria seus mapeamentos de processos, como é feita as análises se os processos estão sendo cumpridos corretamente?

*M.G. - É... eu acabo dividindo as etapas de trabalho. Dou uma olhada no que o cliente falou, **através da satisfação do cliente.***

*N. A. S – Então Washington, aqui na pousada nós fazemos em **uma folha de sulfite**, tudo o que as camareiras precisam fazer em todos os quartos e como elas devem fazer, ai a gente leva essa folha de sulfite na papelaria a gente tira um xerox de todas elas, das quantidades dos quartos que nós temos e ai a gente manda **plastificar**, ai a gente coloca dentro do carrinho que ela usam para levar as coisas que precisa para poder arrumar o quartos.*

Na primeira questão os entrevistados relatam como os mapeamentos de processos são expostos aos funcionários em suas respectivas pousadas, evidencia também como eles são gerados pelos responsáveis das empresas. Constatou-se também as análises dos proprietários sobre o cumprimento dos mapeamentos pelos funcionários. Assim Silver (2009) afirma que o mapeamento de processo descritivo tem o foco nas descrições dos processos de negócios, criando em todas as atividades documentos com diagramação. Outro ponto destacado nesta pergunta foi o cumprimento dos processos, neste contexto Silva (2014) afirma que o objetivo principal da gestão de processos é evoluir a organização, antes voltadas para processos repetitivos sem visar melhorias, para uma organização na qual evite repetições e atividades desnecessárias, ou até aqueles que aumentam a burocracia.

2. Como são expostos os mapeamentos de processos para os funcionários? E em quais atividades existem os mapeamentos?

*M.G. - É... eu vou repassado aos funcionários, etapa por etapa, cada coisinha que precisa ser feita, **passo a passo do processo mapeado como um todo.***

*N. A. S – Então Washington, como já te falei na pergunta anterior, a gente coloca **o mapeamento dentro dos carrinhos que as camareiras** usam para levar os produtos e utensílios para elas poderem limpar os quartos. E hoje nós temos esse mapeamento **somente para as camareiras nas outras funções nós ainda não temos nada por escrito.***

Na segunda questão os entrevistados abordaram como são expostos os mapeamentos em suas pousadas, a entrevistada N.A.S comenta que coloca no carrinho da camareira já a entrevistada M.G repassa passo a passo o mapeamento de processo, porém ambas não têm uma forma padronizada de expor os seus mapeamentos aos funcionários, para que eles consigam acessar de forma simples e rápida. Nesta abordagem enfatizamos a importância da explicação feita por Amaral Filho (2009), afirma que analisar o processo junto ao colaborador que o realiza, faz com que ganhe tempo para novas melhorias e adquira experiência para reduzir o reprocesso. Mas temos que nos atentar sobre a importância da exposição e de algumas limitações que as empresas possuem no processo de mapeamentos de processo para os funcionários. Valle e Oliveira (2013), afirmam que o mapeamento de processo identifica de forma rápida as ações corretivas para a deficiência de uma organização. A falta de estrutura e omissões são as principais limitações encontradas em uma organização para o correto mapeamento de seus processos.

3. No momento em que você encontra problemas nas suas atividades, você enxerga que os custos de uma atividade estão sendo altos demais ou que tal atividade está sendo de maneira demorada, como você busca melhorar nesses aspectos essas atividades?

*M.G. - Vou fazendo um **treinamento com os funcionários**, de modo que eles observem o que está sendo feito de errado, para **melhorar o desempenho** dos mesmos e até ajudarem com alguma dica de algo que possa ser melhor.*

*N. A. S – Então Washington, na minha opinião **o tempo que os funcionários levam para um fazer um trabalho é o fator que mais demanda desperdício de dinheiro** e quanto mais eles demoram mais eu tenho que pensar em colocar alguns outros funcionários para fazer o mesmo trabalho, então nesse caso é o que a gente tenta fazer chama é esse funcionário para **uma reunião entender com ele o porquê que ele tá demorando pra fazer isso**, e aí a gente tenta pedir para ela fazer de*

*forma diferente essa tarefa ou fazer do jeito que nós pedimos pra ele **fazer do jeito que está escrito no mapeamento nosso.***

Na terceira questão perguntamos aos entrevistados sobre os problemas e melhorias nas atividades, ambos os entrevistados relataram que um treinamento com os funcionários é de grande importância para melhorar o desempenho destes nas atividades realizadas, pois o tempo excessivo para a execução de um trabalho é o fator que mais demanda desperdício de dinheiro. As alegações de Albuquerque e Rocha (2007), os colaboradores mais aptos que conseguem encontrar os problemas nos processos e cogitar melhorias cabíveis serão os responsáveis pela implementação, criando equipes que tenham qualidades como agilidade e comprometimento, a fim de encontrar uma rápida resposta ao problema ou melhoria ao processo. Ouvir os envolvidos nos processos, faz com que o projeto de melhoria seja mais eficiente, pois ele tem a noção exata do processo ao acontecer, e não apenas o escrito, estas afirmações validam as análises sobre os problemas que os entrevistados alegaram.

4. Como acontece o treinamento dos funcionários sobre as tarefas executadas nos modelos de processo da empresa?

*M.G. - É... eu penso que **é sempre bom realizar antes né, treinar com o funcionário, é feito anteriormente com a empresa, sem clientes, para maior conhecimento e segurança de quando for fazer de verdade.***

*N. A. S - Então quando contratamos um funcionário igual nós fizemos nós da última vez para poder trabalhar na cozinha, **a gente coloca esse funcionário junto com a funcionária mais antiga para ela pode treinar por um tempo, pois essa funcionária antiga, já tem uma experiência para poder passa para um funcionário que tá entrando agora, quando nós contratamos uma camareira além dela treinar com essas funcionária mais antiga é ela tem a **folha que mandamos plastificar pra ajudar ela no treinamento também.*****

Na quarta questão os entrevistados relataram a forma que treinam os seus funcionários para a execução das atividades do dia-a-dia, ambos têm formas bem distintas para a execução dos treinamentos. Uma é focada no aprendizado diretamente na pousada, sem a presença de clientes para que o processo de treinamento possa ser realizado sem pressões e caso aconteça erros poderá ser consertado imediatamente. A entrevistada N.A.S relata que o treinamento na sua

pousada é realizado com o apoio de outros funcionários, que possuem experiência nas tarefas e também com auxílio do mapeamento de processo existente para a função de camareira. Diante das afirmações percebemos que as empresas não seguem um padrão de treinamento para a capacitação dos seus funcionários, nesta linha de funcionários capacitados que as alegações de Albuquerque e Rocha (2007), afirmam que colaboradores mais aptos que conseguem encontrar os problemas nos processos e cogitar melhorias cabíveis serão os responsáveis pela implementação, criando equipes que tenham qualidades como agilidade e comprometimento, a fim de encontrar uma rápida resposta ao problema ou melhoria ao processo.

5. De que maneira é realizada a avaliação de eficácia após a realização do treinamento, para promover melhoria continua nos serviços e gestão de custos da empresa ou até mesmos nos processos realizados?

*M.G. - **Auditando o trabalho realizado**, vou vendo certinho o que está sendo feito, **levando em conta: tempo, agilidade, proatividade e a organização**, né.*

*N. A. S – Então nós conferimos se **está tudo organizado conforme solicitamos e queremos** que os funcionários façam os serviços, **já nas questões de melhoria é a gente escuta as reclamações dos hóspedes** pois eles podem nos ajudar muito com coisas que não está legal aqui na nossa pousada, **agora os custos nós evitamos bastantes desperdícios na cozinha, uso excessivos de materiais de limpeza e principalmente nós conscientizamos os nossos funcionários, Washington, na economia de energia.***

Na quinta questão abordamos uma análise administrativa sobre os treinamentos realizados para que haja uma melhoria continua nos processos de ambas as empresas estudada. As análises da entrevistada M.G. está voltada a verificação dos trabalhos realizados em relação ao tempo, agilidade, proatividade e organização, este foco está voltado para o funcionário, pois estas tarefas estão diretamente ligadas a eles e a entrevistada N.A.S o foco está voltado não somente para os trabalhos realizados pelos funcionários, mas também nas alegações dos clientes, que é uma parte importante neste processo de melhoria, a preocupação com os custos é um ponto levado importante para a entrevistada conscientizando os funcionários. Assim Lopes e Bezerra (2008) afirmam que neste momento, que o mapeamento de processos adentra como uma solução administrativa que possibilita aos envolvidos visualizar as necessidades e mudanças organizacionais, além de

auxiliar na melhoria contínua dos processos e concretiza a remoção de burocracias nos processos.

6. Execução de tarefas sem retrabalhos, redução de custos, melhorias nos processos são algumas vantagens que o mapeamento de processo pode proporcionar para as empresas. Quais ações a empresa faz com os resultados obtidos através mapeamento de processo para uma melhoria na gestão da empresa?

*M.G. - A gente busca reconhecer né, **dar valor ao funcionário**, exemplificando a boa qualidade do serviço feito por este, **motivando ele para sempre melhorar**, né, para toda a equipe.*

*N. A. S – Então Washington a gente verifica se o trabalho está conforme nós solicitamos e ensinamos para nossos funcionários fazerem, **sempre que a gente pergunta para as camareiras se está tudo certo** se eles têm conferido tudo é se os trabalhos executados estão corretos e nós pedimos mais **atenção em algumas coisas que achamos que não está certo**.*

Na sexta questão abordamos com as entrevistadas as ações realizadas por elas em função das vantagens que o mapeamento de processo proporciona para as empresas. Neste contexto a motivação e valorização dos funcionários, pois eles são peças chaves no processo, outro fator analisado na entrevista é a relação entre funcionários e patrões que pesquisam sobre os trabalhos realizados e caso alguma correção precise ser realizada solicitam atenção nestas tarefas com a finalidade de promover a melhoria na gestão e assim atingir seus objetivos e metas, das empresas pesquisadas. Assim a BPMN vêm auxiliar a melhoria na gestão da empresa.

Segundo Tolfo (2013 apud Jacobs e Costa 2012, p. 3):

O conceito de BPMN consiste num conjunto de atividades que são desenvolvidas de forma coordenada entre o ambiente técnico e o ambiente organizacional. Estas atividades, realizadas conjuntamente, fazem com que a organização atinja suas metas.

7. Comente sobre como o mapeamento de processo das tarefas pode melhorar os resultados financeiros da empresa.

*M.G. - Evita **retrabalhos**, aquela perda de tempo, **aquele dinheiro** que é gasto por **desperdícios bobos**.*

*N. A. S – Então é na minha visão tudo o que os funcionários fazem de forma correta podem ajudar para que a pousada não tenha que refazer tudo novamente e isso além de **demandar tempo e dinheiro** podem deixar os hóspedes insatisfeito, que podem desde de fazer uma crítica até ficar quieto*

*não falar nada e não voltar mais aqui na nossa pousada e também esses hóspedes não podem indicar a pousada para outras pessoas, e tudo isso tem **impacto financeiro**. Então nós fazemos o **serviço de uma única vez** é para **pode melhorar o resultado** da pousada e por isso temos que saber o que fazer e bom mapeamento de processo vem a **contribuir muito com esse resultado**.*

A sétima questão enfatiza sobre os benefícios do mapeamento de processo, dentre eles, o financeiro, o qual agrada qualquer organização que adota esta metodologia. Foi requisitado que as entrevistadas falassem sobre os processos da empresa, e como eles impactam nos resultados financeiros. Na resposta, elas informaram que faz com que evite o retrabalho, evita executar a mesma atividade diversas vezes a fim de não perder dinheiro. E, também, que se o funcionário executa bem seu papel, já evita desperdício de custos e a qualidade se mantém sempre. De acordo com Marafom e Servelin (2018), mapear os processos, além de padronizar e automatizar, traz consigo uma redução de custos constante nos processos e melhoria na qualidade da execução.

8. Faça uma avaliação sobre o que o mapeamento de processo das atividades da sua empresa traz de diferencial diante as outras pousadas.

*M.G. - A **gente visa otimizar a qualidade dos serviços prestados**.*

*N. A. S – Então é como só tem esse mapeamento para serviços de quarto que as camareiras fazem eu acho **que não temos um diferencial** tão grande assim das outras pousadas, nós teríamos que ter esse mapeamento acho em mais lugares da pousada, como na cozinha, na recepção pois a recepção é o primeiro lugar que os hóspedes fazem o seu primeiro contato com a nossa empresa.*

Nesta pergunta, o foco foi identificar o diferencial das pousadas que tem seus processos mapeados. O que ela, com seus processos identificados, traz de melhoria e a faz estar à frente das outras. Foi indicado que em alguns lugares, o processo mapeado nem sempre trará tanto diferencial, pois são atividades físicas e repetitivas. Logo, o que trará a qualidade é o fazer corretamente e atender bem. Amaral Filho (2009) explica que para se implementar com qualidade, é necessário a contribuição não apenas do gerente, mas também dos executantes das atividades. Logo, as vezes a visão que o gerente tem, é diferente do funcionário que realiza a atividade. Por isso, é necessária essa união para que haja um debate sobre a possibilidade de melhorar, ou até alterar o processo para algo menos burocrático.

9. De acordo com sua experiência profissional relacione o mapeamento de processo com o objetivo estratégico da empresa?

*M.G. - Com um **mapeamento efetivo de todo o meu processo, eu terei como resultado final um ganho na qualidade dos serviços prestados ao cliente. Conquistando assim a confiabilidade e fidelidade do mesmo, coisa importante para gente, alinhados ao foco estratégico da minha empresa.***

*N. A. S – Olha só antes de tudo eu acho precisamos saber o que a pousada tem **como objetivo estratégico** devido a pandemia nosso objetivo hoje Washington é ter hóspedes para poder pagar as contas, para nós aqui é o quanto mais hóspedes tiver durante o final de semana e eles saírem daqui satisfeito está ótimo, no caso do mapeamento é aquilo que já te falei **é fazer o serviço de uma única vez sem desperdício de tempo e dinheiro.***

A nona questão tem o intuito de atingir, de maneira positiva, o (a) dono(a) da pousada a pensar de maneira mais estratégica, de maneira a olhar o macro e micro processo da empresa, e tentar identificar quais as relações e benefícios que o mapeamento trará para a organização. E, também, verificar se a estratégia adotada para a organização está visando essa melhoria constante, está visando crescer de maneira automatizada, reduzindo custos e oferecendo qualidade constante. Para Valle e Oliveira (2013), mapear os processos é de extrema importância para encontrar as falhas da empresa, as falhas de projeto, as falhas de objetivo geral ou específico, falha na burocrática e falha até na estratégia em si da organização. Adotar a metodologia é mais do que apenas melhorar processos e automatizar softwares, é visar a existência da empresa de maneira saudável e o bem-estar dos próprios funcionários.

10. Os processos bem desenhados através de um software podem padronizar todos os mapeamentos de processos de uma empresa, como você analisa esta ferramenta para mapear os processos da Pousada?

*M.G. - Olha, algo muito importante ao meu ver é **agregar valor ao resultado final**, porquê vai trazer mais organização para a execução da minha função como proprietária da empresa.*

*N. A. S – Nós **não podemos gastar um dinheiro com isso agora**, porque principalmente neste tempo agora de pandemia tudo parou o caixa da empresa teve uma queda muito significativa e para restabelecer vai demandar tempo e gastar dinheiro e agora com programa de computador para fazer processos não da, ai a gente tem mesmo que fazer na folha de*

*sulfite e plastificar que fica mais fácil e mais barato. Mas assim um **programa seria uma ferramenta que pode até trazer até um retorno financeiro bom para a pousada.***

A décima questão informa que os softwares de metodologia podem mapear os processos da organização, para assim tê-los e caso necessário, aplicar melhorias, alterações, etc. Foi questionado para os entrevistados como eles analisam essa ferramenta, que poderia padronizar os processos, para a pousada. Uma das respostas foi que agregaria muito valor a empresa e a atividade como resultado final, além de organização para a área estratégica da empresa. Porém, o outro entrevistado disse que demandaria muitos gastos para a empresa, e que no momento, não há possibilidade dessa inserção do software. No momento, para eles, realizar no papel e plastificar fica mais fácil. Brasil (2013) afirma que não são apenas as grandes organizações, públicas ou privadas, que podem adotar tal metodologia e adquirir softwares para realizar o mapeamento, mas que as pequenas também podem a fim de melhorar seus processos visando expandir o próprio negócio. Uma empresa organizada e bem definida cresce mais rápido que uma empresa sem organização e que realiza retrabalhos. É necessário que haja sim um investimento na metodologia, pois os benefícios são enormes para a organização.

11. Você como gestor da empresa tem o conhecimento sobre a metodologia BPMN (Notação para a Modelagem de Processo de Negócios)?

- Caso positivo, aponte sobre a implementação desta ferramenta no mapeamento de processos da empresa.
- Caso negativo, explique qual sua visão sobre adquirir uma ferramenta e seus custos para implementação do mapeamento de processos na empresa.

*M.G. - **Não tenho conhecimento sobre a metodologia BPMN.** Talvez no futuro, em conformidade com meu orçamento, **levando em consideração custo / benefício**, eu possa explorar e viabilizar uma ferramenta com este conceito.*

*N. A. S – Olha Washington **eu não conheço essa metodologia B.P.M.N.,** mas neste período agora não dá para gastar dinheiro com isso, nós temos que reestabelecer primeiro, formar nosso caixa novamente pra depois pensar em melhoria inclusive de processo, e o nosso agora nesse momento pede para gente tentar se manter aberto. Mas assim eu acho que depois que tudo isso passar que volta as coisas mais ao **normal pode até ajudar é o mapeamento de processo**, mas não com gasto tipo assim uma ferramenta paga e sim com **alguma coisa que seja gratuito na internet.***

Na última questão do questionário, foi perguntado aos entrevistados sobre o conhecimento da metodologia BPMN, Notação para a modelagem de processos de negócios, mas ambos nunca tiveram conhecimento sobre tal prática. Ambos entrevistados entendem a necessidade da implementação e de que as melhorias podem alavancar o negócio, porém em tempos de crise, eles estão receosos sobre buscar a metodologia. Tessari (2008) afirma que implementar essa metodologia, além dos benefícios, redução de custos, melhoria dos processos internos e externos, há uma necessidade de quebra de paradigma onde a organização deve se atualizar e inserir novos meios de melhorar seus processos com a tecnologia e mudanças externas a organização. Não se deve limitar, há sempre que melhorar e buscar novas ferramentas para evoluir como organização.

Quadro 2: Comparativo das respostas entre as empresas

| Questões sobre Mapeamento de Processo no Artigo | Pousada A | Pousada B |
|--|--|---|
| | Proprietária M.G | Proprietária N.A.S |
| Sobre a criação dos mapeamentos de processo | Usa a satisfação do cliente para analisar os processos | Mapeamento de processo para as camareiras em folha de sulfite e plastificada. |
| Exposição dos mapeamentos de processo e em quais atividades a pousada tem mapeamento de processo | Não possui | A exposição está no carrinho das camareiras, pois somente neste setor possui o mapeamento de processo |
| Melhoria nas atividades em relação a tempo e custo | Busca treinar os funcionários | Reunião com os funcionários para verificar melhoria no processo |
| Como acontece os treinamentos sobre os mapeamentos de processo | Realiza antes, com a pousada sem clientes | Coloca o funcionário mais antigo para treinar o funcionários recém contratado |
| Avaliação da eficácia do treinamento | Aditando o trabalho em relação ao tempo e agilidade | Confere se está tudo conforme o solicitado e faz uma análise com relação as reclamações dos hospedes |

| | | |
|---|---|---|
| Ações que a empresa realiza sobre os resultados obtidos através do mapeamento de processo | Motivar os funcionários, destacando o bom trabalho realizado | Relaciona o trabalho executado com o que foi solicitado e solicita atenção para algo caso aconteça algum erro |
| Análise sobre melhoria financeira através do mapeamento de processo | Evita retrabalhos e desperdícios | Desperdício de tempo e dinheiro e que isso tem impacto financeiro na empresa |
| Diferencial da empresa com o mapeamento de processo | A melhoria da qualidade nos serviços prestados | Não acredita ter um diferencial em relação as outras empresas pois não tem mapeamento de processo em todas as atividades |
| Relação entre mapeamento de processo e objetivo estratégico da empresa | Melhoria na qualidade dos serviços prestados, conquistar confiabilidade e fidelidade do cliente | Não tem objetivo estratégico definido ainda, mas acredita que o retrabalho é um ganho potencial através do mapeamento de processo |
| Análise de um Software para criar mapeamento de processo | Poderá agregar valor à organização | Poderá trazer um retorno financeiro para a empresa |
| Conhecimento sobre a ferramenta BPMN | Não conhece, mas acredita que poderá trazer um custo benefício para a empresa | Não conhece, porém poderá ajudar na criação do mapeamento de processo, porém busca uma ferramenta gratuita na internet |

Fonte: os autores, utilizando Microsoft Word

5. Considerações finais

No atual cenário de crise vivida pelo mundo em geral, a exigência por uma gestão eficaz e eficiente das empresas é ainda maior, os clientes cobram por serviços e produtos de qualidade.

Para que as empresas possam se tornar mais competitivas no mercado que atuam, necessitam reformular os seus modelos burocráticos com foco na melhoria dos seus processos e resultados.

Para que isto ocorra é necessário buscar metodologias que apoiem nessa evolução, e uma ferramenta que pode contribuir com a redução de custos e a melhoria dos serviços prestados é a gestão de processos através da BPMN (Notação para a Modelagem de Processo de Negócios).

O mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial usada por várias empresas com foco em identificar as informações, fluxos e descrições de tarefas. Essa ferramenta possibilita a redução de custos com retrabalhos, aumentar os seus lucros e melhorar a qualidade dos produtos ou serviços prestados.

Além disso, o mapeamento de processo é uma solução administrativa que permite a visualização das necessidades, além promover a remoção de burocracia e a melhoria contínua nos processos. Sendo assim, faz-se necessário que as pousadas de Cachoeira Paulista compreendam a necessidade de mapear seus processos.

O presente artigo teve por objetivo verificar a necessidade de implementar a BPMN (Notação para a Modelagem de Processo de Negócios) como linguagem padrão para documentar os processos das pousadas de Cachoeira Paulista, verificar também se já existem algum mapeamento de processo nestas pousadas e qual plataforma estes processos estão mapeados. Além disto, demonstrar que os processos bem desenhados ajudam na redução de custos, prazos de entregas e aumentam a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Desse modo, percebeu-se a importância dos mapeamentos de processos nas empresas, em que constatou seus benefícios que possa gerar para as empresas estudadas.

Observaram-se as dificuldades que as pousadas pesquisadas enfrentam devido à pandemia instalada mundialmente, entre elas está a dificuldade financeira, outro fator que deve - se levar em conta é a falta de conhecimento sobre a ferramenta BPMN.

Na fase inicial do trabalho foi exposta a seguinte problematização: “a BPMN (Notação para a Modelagem de Processo de Negócios) pode ser aplicada como linguagem padrão para documentar os processos das pousadas de Cachoeira Paulista? ”. Assim, com base na pesquisa teórica e no estudo de caso realizado, verifica-se que esta ferramenta pode ser aplicada com uma linguagem padrão para o mapeamento de processos das pousadas de Cachoeira Paulista respondendo assim a problematização do artigo. Além disso, o estudo conseguiu mostrar através das

análises dos resultados obtidos que as pousadas não possuem um mapeamento de processo padrão em suas atividades de trabalho.

Evidencia-se que com o mapeamento dos processos, é possível identificar os principais gargalos nos processos organizacionais, sejam os de apoio ou de negócio, de forma a solucioná-los pelos meios mais seguros e eficientes, prezando sempre pela qualidade do produto e ou serviço. Desta forma, é evidente que o mapeamento de processos, quando bem realizado, pode ser aplicado não somente em pousadas, mas também em várias empresas.

Desse modo, como sugestão de uma nova pesquisa, propõe-se: a continuidade de novos estudos sobre a temática de implantação de uma metodologia de gestão de processos em outras pousadas da cidade de Cachoeira Paulista e também em outros segmentos de empresas.

Referências

ABPMP, BPM CBOK: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Association of Business Process Management Professionals. ABPMP BPM CBOK, v. 3, 2013.

ALVAREZ, M. E. B. **Manual de Organização, Sistemas e Métodos: Abordagem Teórica e prática da engenharia da informação**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2007. ISBN: 978-85-0205681-7.

AMARAL FILHO, J. **Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. Planejamento e políticas públicas**. no 14, 2009.

ANTUNES, M. G. P., SANTOS, J. R. T. **Aplicação da modelagem e simulação computacional como ferramenta de otimização de processos do setor de pós-venda em uma empresa de prestação de serviços/Application of computational**

modeling and simulation as a process optimization tool for the after-sales sector in a service company. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 7, p. 7931-7943, 2019.

ARAÚJO, L., G., **Gestão de processos:** Melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

BALDAM, R. et al. **Gerenciamento de processos de Negócios: BPM–Business process management.** São Paulo: Érica, 2007.

BALDAM, R., VALLE, R., OLIVEIRA, SAULO B., **Análise e Modelagem de Processos de Negócio:** Foco na Notação BPMN. São Paulo, p. 109 -115, Atlas, São Paulo, setembro 2009.

BRACONI, J., OLIVEIRA, S. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio:** Foco na Notação BPMN. São Paulo, p. 77- 93, Atlas, São Paulo, setembro 2009.

BRASIL. **Manual de gestão por processos** / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. 2013.

CASTILHO J. **O detalhamento do processo de desenvolvimento de produto integrado ao gerenciamento do processo de negócio (BPM):** XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, Bahia, 2012.

COSTA, L. **O Gerenciamento de Processos de Negócios como uma estratégia de gestão empresarial.** 2006.

COUTINHO, A. C. A., MOLICA, A., M., V. **A Importância do Treinamento e Desenvolvimento em Unidades de Fabricação de Móveis:** um estudo de caso da empresa Leifil LTDA. Ubá, 9p. Centro Universitário Governador Ozanam Coelho, Minas Gerais, setembro 2018.

CRUZ, T. **BPM & BPMS:** Business Process Management & Business Process Management Systems. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DAVENPORT, T., H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Campus Rio de Janeiro, 1994.

HAVEY, M. **Essential Business Process Modeling**. O'Reilly, agosto 2005.

HEFLO BPMN. Disponível em: <https://www.heflo.com/tour-heflo-bpmn/>. Acesso em: 15 de setembro de 2020.

GONÇALVES, J., E., L., **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000.

JACOBS, W., COSTA, M., **Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos utilizando o BPM e o DFSS**: Um estudo de caso em uma empresa de pedras semipreciosas. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, 2012.

JUHASZ, M., DESCHAMPS, F., PORTELA E. A. S., LOURES, E. F. R., **Modelagem e simulação de processos de negócio em uma clínica médica**. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, Bahia, 2009.

JÚNIOR, T. X. P., **Gestão por Processos**: Instrumento de Governança da Administração Pública. Monografia – Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2013.

LIBÓRIO, F. O., SANTOS A., C., N., **Modelagem de Processos com o BPMN**: Para melhoria de Processos Acadêmicos IFS. Porto Dantas, 13 p. Instituto Federal de Tecnologia, Educação e Ciência de Sergipe, maio 2020.

LIMA, M. B. B. P. B. **A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários**: o caso do hospital de clínicas da UNICAMP. Campinas, São Paulo, 2007.

LOPES, M. A. B.; BEZERRA, M. J.S. **Gestão de Processos**: Fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, outubro 2008.

LOT J., G., M., **Estudo Dos Processos de Handoffs**: Um caso do Centro Cirúrgico Ambulatorial do Hospital Universitário de Brasília. Brasília, 78 p. Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2015.

MARAFOM, C., SERVELIN, T., **Benefícios Do Investimento em Automação no Processo de Empacotamento de Farinha de Trigo**. Chapecó, 16 p. UCEFF, Santa Catarina, 2018.

OLIVEIRA, S., NETO A., **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**: Foco na Notação BPMN. São Paulo, p. 37 – 51, Atlas, São Paulo, 2009.

PIECHNICKI, F., BARAN, L. R., **Proposta de modelagem de um processo de manutenção industrial baseada no padrão BPMN e na norma ISA-95**. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, 2012.

PIZZA, W. R., **A Metodologia Business Process Management (BPM)**: Sua importância para as organizações. São Paulo, 28 p. Faculdade de Tecnologia de São Paulo-FATEC SP, São Paulo, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, É. H, QUINTANILHA, B. H. B, **Recrutamento e Seleção de Pessoas**: Um estudo de caso em um hotel de Cachoeira Paulista, SP. Guaratinguetá, Revista Ciência Contemporânea, v.3, n.1, p. 165 – 185, São Paulo, jan./jun. 2018.

SHAPIRO, R., STHEPEN, A., CONRAD, B., NATHANIEL, P., MICHAEL, Z. M. **BPMN 2.0 Handbook Second Edition**, Florida, Future Strategies Inc, 2012.

SILVA, J. S. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária ANVISA.** [s.l.], 2014.

SILVER, B., **BPMN Method & Style.** Cody-Cassidy Press, 2009.

SOUZA, A. V., ROCHA R. V., **O Uso da Automação para Aprimorar o Cultivo do Pequeno Produtor.** São Paulo, 22 p. Faculdade de Tecnologia de São Paulo – FATEC, São Paulo, 2020.

TESSARI, R., **Gestão de Processos de Negócio:** Um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro. Caxias do Sul, 91 p. Universidade Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, agosto 2008.

TEIXEIRA, A. L. A., **Mapeamento de Processos:** Teoria e Caso Ilustrativo. Rio de Janeiro, 22p. PUC, Rio de Janeiro, junho 2020.

TOLFO, C., MEDEIROS, T. S, MOMBACH J.G, **Modelagem de processos com BPMN em pequenas empresas:** Um estudo de caso. Salvador, p. 4 XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bahia, outubro de 2013.

TRKMAN, P. **The critical success factors of business process management.** International journal of information management, v. 30, no 2, p. 125–134, 2010.

VALLE, R., OLIVEIRA, S.B. **Análise e modelagem de processos de negócio:** foco na notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*). São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.