

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FERNANDA COSTA VEIGA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: um estudo de caso na Seção de Pagamento de
Pessoal do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão**

São Luís

2023

FERNANDA COSTA VEIGA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: um estudo de caso na Seção de Pagamento de
Pessoal do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2023

Veiga, Fernanda Costa.

Mapeamento de processos: um estudo de caso na Seção de Pagamento de Pessoal do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão / Fernanda Costa Veiga. – 2023.

32 f.

Orientador: Ademir da Rosa Martins

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Mapeamento de processo. 2. Fluxograma. 3. Conhecimento explícito. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

FERNANDA COSTA VEIGA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: um estudo de caso na Seção de Pagamento de
Pessoal do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 02/12/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)

Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos

Dr. em Engenharia Elétrica
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo Luiz Casella Dugaich

Dr. em Administração de Empresas
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, porque sem ele nada aconteceria e por ter me dado forças para vencer todas as dificuldades encontradas no caminho.

Agradeço a minha família pelo incentivo, apoio e por proporcionarem uma educação de qualidade para que eu pudesse conquistar a vitória de entrar em uma universidade federal, também ao meu namorado por sempre estar ao meu lado em todas as situações.

Agradeço aos meus colegas do curso e do estágio no TRE-MA, por toda consideração e parceria nos trabalhos, agradeço também, os servidores do tribunal com quem tive trocas muito boas e em especial os da SEPAG por todo acolhimento e carinho.

Agradeço ao meu orientador Ademir da Rosa Martins, pela atenção, disponibilidade e rapidez em ajudar com seu vasto conhecimento.

E a todos os professores do curso que fizeram parte da minha trajetória na UFMA.

RESUMO

O presente artigo consiste no desenvolvimento e apresentação do mapeamento de processo através das ferramentas SIPOC e fluxograma, realizado por meio do estudo de caso na Seção de Pagamento de Pessoal do TRE-MA. Em meio a era da informação, vem aprimorar os conhecimentos explícitos, apresentando uma visão global do processo de Folha de Pagamento de Pessoal (Normal). A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho foi quanto à natureza aplicada, a abordagem qualitativa, quanto aos fins exploratória e referente aos procedimentos técnicos caracterizam-se como estudo de caso e pesquisa-ação. A pesquisa foi desenvolvida em cinco etapas: inicialmente foram feitas observações sobre a rotina de trabalho e questionamentos sobre o processo, a segunda etapa destinou-se a análise documental reconhecendo as principais entradas e saídas, em seguida de posse das informações coletadas, concretizou-se o mapeamento utilizando o programa Visio. Posteriormente foram validados o fluxograma e o diagrama SIPOC, e na quinta etapa ocorreu as discussões acerca do desenvolvimento e conclusão do trabalho. Verificou-se, por fim, que as ferramentas de mapeamento utilizadas foram didáticas e detalhadas, permitindo conhecimento mais rápido e aprofundado sobre o trabalho.

Palavras-chave: Mapeamento de processo; Fluxograma. Conhecimento explícito.

ABSTRACT

This article consists of the development and presentation of the mapping of process through the SIPOC tools and flowchart, carried out through the case study in the TRE-MA Personnel Payment Section. In the midst of the era of information, it improves explicit knowledge, presenting a global view of the Personnel Payroll process (Normal). The methodology used to prepare this work was related to the applied nature, the qualitative approach, regarding the exploratory objectives and referring to the technical procedures are characterized as case studies and action research. The research was developed in five stages: initially observations were made about the work routine and questions about the process, the second stage aimed at document analysis, recognizing the main inputs and outputs, in followed by possession of the collected information, the mapping was completed using Visio software. Subsequently, the flowchart and the Sipoc diagram, and in the fifth stage discussions took place about the development and completion of the work. Finally, it was verified that the tools mapping methods used were didactic and detailed, allowing knowledge faster and more in-depth about the work.

Keywords: Process Mapping; Flowchart. Explicit knowledge.

LISTA DE ABREVIATURAS

AI:	Auditoria Interna
CODES:	Coordenadoria de Educação e Saúde
COFIN:	Coordenadoria de Orçamento e Finanças
COPAD:	Coordenadoria de Apoio ao Pleno, Gestão Processual e Documental
COPEP:	Coordenadoria de Pessoal
COTEJ:	Coordenadoria Técnica Jurídica
SACOC:	Seção de Auditoria de Contas e Contratações
SAF:	Secretaria de Administração e Finanças
SAPES:	Seção de Auditoria de Governança e Gestão de Pessoas
SEAPE:	Seção de Análise Previdenciária
SECAP:	Seção de Capacitação
SECIP:	Seção de Cálculos e Informações de Pagamentos
SECON:	Seção de Contabilidade Analítica e Gerencial
SEDEO:	Seção de Desenvolvimento Organizacional
SEFOT:	Seção de Gestão da Força de Trabalho
SEGEB:	Seção de Gestão dos Benefícios
SEI:	Sistema Eletrônico de Informações
SEPAG:	Seção de Pagamento de Pessoal
SEPEF:	Seção de Programação e Execução Financeira
SEPEX:	Seção de Protocolo e Expedição
SEREP:	Seção de Registros de Pessoal
SESAQ:	Seção de Saúde e Qualidade de Vida
SGP:	Secretaria de Gestão de pessoas
SGRH:	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
SJD:	Secretaria Judiciária

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Partes do processo	11
Figura 2 – Visão Sistêmica dos Processos	12
Figura 3 – Cadeia de valor do TRE - MA	14
Quadro 1 – Hierarquia de processos.....	14
Figura 4 – Estrutura da hierarquia de processos.....	15
Figura 5 – Diagrama SIPOC.....	17
Figura 6 – Fluxograma Linear e Funcional	18
Quadro 2 – Simbologia dos fluxogramas	18
Figura 7 – Justiça Comum e Justiça Especializada	19
Figura 8 – Organograma TRE-MA	21
Quadro 3 – Etapas da pesquisa.....	23
Figura 9 – Diagrama SIPOC da Folha de Pagamento Normal	25
Figura 10 – Antigo fluxograma da Folha de Pagamento (Normal).....	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Processo	11
2.2	Tipos de processo.....	13
2.3	Hierarquia de processo	14
2.4	Mapeamento de processo.....	15
2.5	Técnicas de mapeamento de processos	16
2.5.1	<i>SIPOC</i>	16
2.5.2	<i>Fluxograma</i>	17
3	PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL.....	19
3.1	Justiça Eleitoral	19
3.2	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	20
4	METODOLOGIA	22
4.1	Classificação da pesquisa	22
4.2	Estudo de caso.....	22
4.3	Pesquisa ação	23
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
	REFERÊNCIAS	27
	APENDICE A – FLUXOGRAMA.....	31

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: um estudo de caso na Seção de Pagamento de Pessoal do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão ¹

Fernanda Costa Veiga ²
Ademir da Rosa Martins ³

Resumo: O presente artigo consiste no desenvolvimento e apresentação do mapeamento de processo através das ferramentas SIPOC e fluxograma, realizado por meio do estudo de caso na Seção de Pagamento de Pessoal do TRE-MA. Em meio a era da informação, vem aprimorar os conhecimentos explícitos, apresentando uma visão global do processo de Folha de Pagamento de Pessoal (Normal). A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho foi quanto à natureza aplicada, a abordagem qualitativa, quanto aos fins exploratória e referente aos procedimentos técnicos caracterizam-se como estudo de caso e pesquisa-ação. A pesquisa foi desenvolvida em cinco etapas: inicialmente foram feitas observações sobre a rotina de trabalho e questionamentos sobre o processo, a segunda etapa destinou-se a análise documental reconhecendo as principais entradas e saídas, em seguida de posse das informações coletadas, concretizou-se o mapeamento utilizando o programa Visio. Posteriormente foram validados o fluxograma e o diagrama SIPOC, e na quinta etapa ocorreu as discussões acerca do desenvolvimento e conclusão do trabalho. Verificou-se, por fim, que as ferramentas de mapeamento utilizadas foram didáticas e detalhadas, permitindo conhecimento mais rápido e aprofundado sobre o trabalho.

Palavras-chaves: Mapeamento de processo; Fluxograma. Conhecimento explícito.

Abstract: This article consists of the development and presentation of the mapping of process through the SIPOC tools and flowchart, carried out through the case study in the TRE-MA Personnel Payment Section. In the midst of the era of information, it improves explicit knowledge, presenting a global view of the Personnel Payroll process (Normal). The methodology used to prepare this work was related to the applied nature, the qualitative approach, regarding the exploratory objectives and referring to the technical procedures are characterized as case studies and action research. The research was developed in five stages: initially observations were made about the work routine and questions about the process, the second stage aimed at document analysis, recognizing the main inputs and outputs, in followed by possession of the collected information, the mapping was completed using Visio software. Subsequently, the flowchart and the Sipoc diagram, and in the fifth stage discussions took place about the development and completion of the work. Finally, it was verified that the tools mapping methods used were didactic and detailed, allowing knowledge faster and more in-depth about the work.

Keywords: Process Mapping; Flowchart. Explicit knowledge.

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da história, ao observar as transformações da sociedade e os grandes marcos de sua evolução, separados em eras, pode-se encontrar três divisões definidas.

A primeira, denominada de Era da Agricultura, técnica esta que alterou a forma de viver dos humanos, saindo do nomadismo para se estabelecerem em pedaços de terra, a propriedade rural era mantenedora de empregos. Segundo Clive Ponting (1995), a adoção da agricultura foi a mudança mais fundamental da história humana, não só produziu pela primeira vez as sociedades estabelecidas, como também mudou radicalmente a própria sociedade.

A segunda, Era Industrial, com pioneirismo na Inglaterra. Landes (2005) faz uma breve distinção entre “revolução industrial” com letras minúsculas e “Revolução Industrial” com letras maiúsculas. O primeiro termo descreve as inovações tecnológicas que transformaram o trabalho manual em fabricação em série, a partir da substituição da força humana pela máquina. Por outro lado, Revolução Industrial com letras maiúsculas, “denota o primeiro exemplo histórico do avanço de uma economia agrária e artesanal para uma economia dominada pela indústria e pela manufatura mecanizada”.

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, e defendido perante banca examinadora em sessão pública, no semestre de 2023.2, na cidade de São Luis/MA;

² Aluna do Curso de Administração/UFMA. Contato: fercveiga@gmail.com;

³ Professor(a) Orientador(a). Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

A terceira, Era digital ou da informação, que sucedeu a industrial, o grande destaque é o acesso fácil e instantâneo à informação, facilitado pela internet e por um baixo custo, configura a principal característica da época e o principal recurso econômico. Segundo Castells (1999), uma nova economia surgiu nas últimas duas décadas ele a chama de informacional e global, é informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos.

No âmbito da era informacional, percebe-se uma mudança de foco, revelando o conhecimento como maior ativo, intangível, e o capital humano o maior patrimônio, contrapondo-se ao pensamento da era industrial em que os ativos tangíveis, como as máquinas, ganhavam mais destaque. Maior relevância para a habilidade que o capital humano tem de obtenção, retenção e posteriormente análise de dados, que facilitam a tomada de decisões, tornando-as mais assertivas, possibilitando uma maior agregação de valor a seus produtos e serviços.

Tendo em vista que a SEPAG (Seção de Pagamento de Pessoal) ao realizar o processo referente a Folha de Pagamento Normal, atribuída aos servidores ativos, inativos e pensionistas, produz, recebe e expede diversos documentos dos mais variados assuntos e que esse procedimento para ser realizado necessita de uma inter-relação com inúmeras outras seções, sendo necessário compreender a particularidade de cada uma delas, como, também, levando em consideração a possibilidade de chegada a qualquer momento de novos servidores à seção e a troca de estagiários que possuem contratos temporários, faz-se necessário a formalização, documentação de maneira detalhada deste processo.

Dessa maneira, de que forma pode-se organizar esse conjunto de informações essenciais à efetivação do trabalho de modo que qualquer servidor ou estagiário que venha a fazer parte desta equipe de trabalho entenda com clareza esse procedimento?

O objetivo geral deste artigo é analisar, compreender e mapear, de modo que se proponha um fluxograma do processo da folha de pagamento normal para que se tenha uma visão holística do procedimento.

Os objetivos específicos são:

- a) Conceituar processo, mapeamento de processo, técnicas de mapeamento de processo (Sipoc e fluxograma)
- b) Descrever o poder judiciário, TRE e suas seções
- c) Mapear o processo através das ferramentas SIPOC e fluxograma

Gerenciar conhecimento é uma abordagem imprescindível para as organizações, pois proporciona um melhor aproveitamento do capital intelectual da empresa quais sejam interno, externo e humano, por isso faz-se necessário obter dados, registros de fatos, estatísticas, conceitos coletados, pois eles, organizados, estruturados, formam a matéria prima da informação, esta sendo inserida em um contexto, analisada por uma pessoa, pode se tornar conhecimento, que deve ser de propriedade de todos, dessa forma o profissional saberá o que precisa fazer, de que forma e no momento certo.

Para Nonaka (1991) existem dois tipos de conhecimento, o conhecimento Tácito e o Explícito. O conhecimento Explícito, ou conhecimento codificado, refere-se ao conhecimento que é transmitido numa linguagem formal e sistemática, é discreto e pode-se obter através de registros que se encontram arquivados. Em contraste, o conhecimento Tácito é o conhecimento pessoal e subjetivo.

Nesse contexto tendo em vista que a institucionalização de uma cultura de aprendizagem contínua vem ganhando cada vez mais espaço na educação corporativa, e que a integração entre as pessoas, ferramentas práticas e processos devem estar alinhados para que se obtenha resultados satisfatórios, o presente artigo irá tratar mais especificamente do conhecimento explícito, com enfoque na representação do processo em fluxograma, com o propósito de facilitar seu acesso e compartilhamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processo

Existente em todo tipo de organização, o processo, se estabelece de maneira planejada ou espontânea, é invisível, porém quando mapeado se torna possível de ser enxergado. É conceituado de várias formas e por diferentes autores, e isto proporciona um melhor entendimento e uma visão mais ampla, que, conseqüentemente, contribuirá para esclarecimento sobre mapeamento de processo.

De acordo com Valeriano (2001), todas as atividades técnicas, gerenciais e administrativas podem ser estudadas sob a forma de processo. Cada setor da organização precisa estar envolvido na criação e execução dos processos. Segundo Albuquerque e Rocha (2007) para se conhecer um processo é necessário avaliar os equipamentos, ferramentas, metodologias, fornecedores e os sistemas empregados para a realização de cada atividade que o caracteriza. Pois, um processo integra pessoas, ferramentas e métodos para executar uma sequência de passos com o objetivo definido de transformar determinadas entradas em determinadas saídas (CÔRTEZ; CHIOSSI, 2001)

Já Harrington (1993), o define como sendo um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

Um processo, para Davenport (1994), seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação.

Na Figura 1 percebe-se a divisão em três grupos principais, que são entradas, processamento, e as saídas, importante evidenciar a existência de requisitos para avançar para próxima etapa.

Figura 1 – Partes do processo



Fonte: Site Ebah ⁴

⁴ http://www.ebah.com.br/content/ABAAAQ_IAl/aula-7-gestao-processos

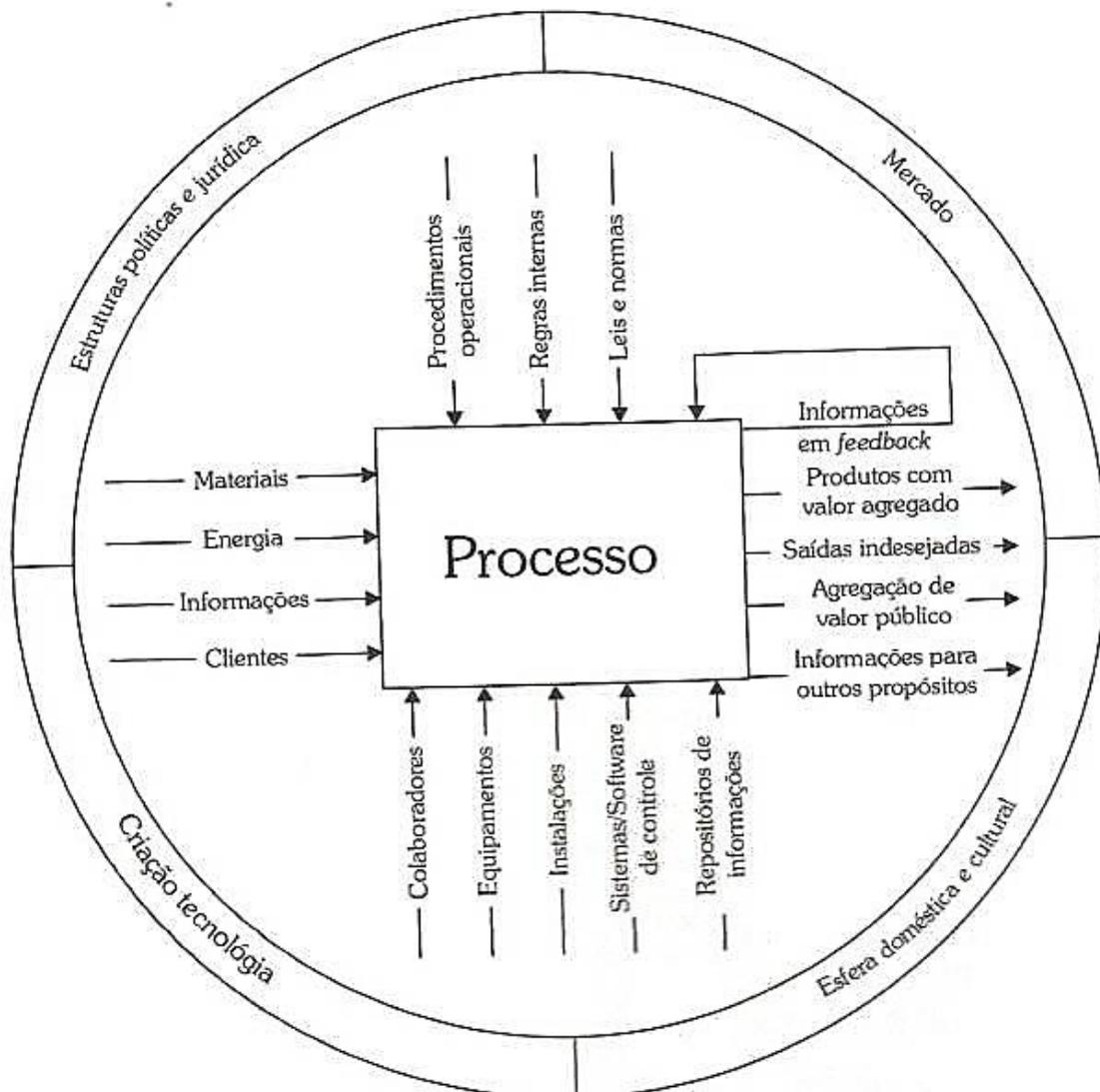
Para Rotondaro (1998), processo é uma sequência organizada de atividades que transforma entradas de fornecedores em saídas para clientes, de maneira que a unidade resultante contenha valor agregado.

Johansson (1995) também destaca que a compreensão do processo é importante pois representa a chave para o sucesso em qualquer negócio. Afinal, uma organização é tão efetiva quanto os seus processos, sendo eles responsáveis pelo que será ofertado ao cliente.

Neste sentido, Barbrow e Hartline (2015) apontam que os processos mapeiam os atrasos e problemas de execução, além de exibirem informações sobre os fluxos de trabalho em um formato que permite aos gestores a tomar decisões baseadas em evidências.

A Figura 2 mostra uma visão sistêmica do que é processo; é possível verificar nas setas à esquerda os inputs também chamados de entradas, ou seja, as matérias-primas do processo, acima e abaixo observa-se o capital estrutural ou interno, como também o capital humano que fazem parte da organização

Figura 2 – Visão Sistêmica dos Processos



Fonte: Gerenciamento de Processos de Negócios. BPM – Business Process Management (2012, p.21)

2.2 Tipos de processo

Várias denominações são utilizadas para especificar os tipos de processos, cada autor classifica da sua forma, as nomeações são diferentes, porém o sentido é o mesmo.

Neto (1994) diferencia processos fundamentais ou primários, também conhecidos como finalísticos ou *core process*, dos processos de apoio e estabelece a classificação da seguinte maneira:

- Processos primários: são aqueles que tocam o cliente. Qualquer falha, o cliente logo identifica;
- Processos de apoio: são os que colaboram com os processos primários na obtenção do sucesso junto aos clientes;
- Processos gerenciais: são aqueles que existem para coordenar as atividades de apoio e os processos primários.

Nessa perspectiva Gonçalves (2000) classifica os processos empresariais em três categorias básicas:

- Processos de negócio – são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. “Eles são típicos da empresa em que operam e são muito diferentes de uma organização para outra” (p.11). Um exemplo desse tipo de processo é o desenvolvimento de produtos.
- Processos organizacionais: também denominados de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio. “Os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio.” (p.11). Como exemplo, temos processos de compras, contas a pagar etc.
- Processos gerenciais: são focalizados nos gerentes e nas suas relações (GONÇALVES, 2000, apud GARVIN, 1998) e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. São processos que realizam ações para o desenvolvimento dos processos de negócio. Fixação de metas e acompanhamento dos planos de ações de uma empresa são exemplos.

Dessa maneira, os processos variam de acordo com o escopo de cada organização, então cada uma terá de maneira personalizada a classificação de seus processos. Na Figura 3 é possível verificar a classificação dos macroprocessos da instituição TRE- MA em gerenciais, finalístico e suporte.

Figura 3 – Cadeia de valor do TRE - MA



Fonte: Site do TER-MA ⁵

2.3 Hierarquia de processo

A hierarquia de processos fornece uma visão holística de seus processos, ajudando a entender a sequência da execução dos processos, organizando-os do nível mais complexo ao mais simples.

O Quadro 1 indica a divisão do processo de acordo com seu grau de abrangência na organização e conceitua cada um.

Quadro 1 – Hierarquia de processos

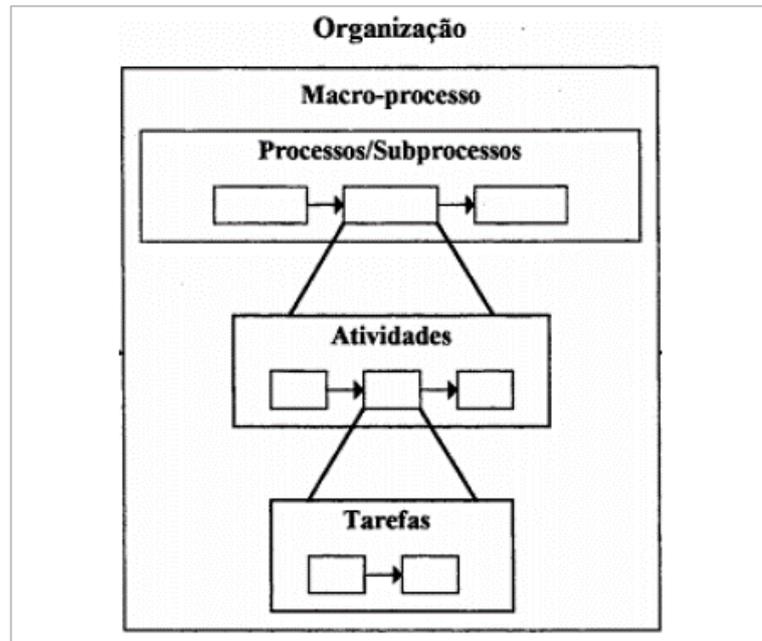
Hierarquia	Conceitos
Macroprocesso	É um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização, e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona.
Processo	É um conjunto de atividades sequenciais, relacionadas e lógicas que tomam um <i>input</i> com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um <i>output</i> para o consumidor.
Subprocesso	É a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.
Atividades	É a ação que ocorre dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas
Tarefa	É a parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade.

Fonte: Adaptado de Harrington (1993, p.34).

⁵ https://www.tre-ma.jus.br/++theme++justica_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.tre-ma.jus.br/institucional/governanca-gestao/gestao-de-processos/arquivos/tre-ma-cadeia-de-valor/@@download/file/TRE-MA-cadeia-de-valor.pdf

A Figura 4 designa a estrutura da hierarquia de processos evidenciando as subdivisões existentes dentro da organização.

Figura 4 – Estrutura da hierarquia de processos



Fonte: Dalla Valentina (2006).

2.4 Mapeamento de processo

Nas organizações, os processos representam o alicerce dos produtos ou serviços que serão produzidos e isso requer uma gestão organizada. O mapeamento de processo fornece informações para entender um fluxo de trabalho sem muitos detalhes, além de facilitarem a comunicação interdepartamental.

Segundo Valle e Oliveira (2009), o mapeamento tem intuito de compreender o funcionamento da organização, e mais especificamente prover o entendimento sobre o funcionamento e comportamento dos processos, facilitando a identificação de requisitos, retrabalhos, gargalos e ineficiências; padronizando entendimentos e conceitos, compartilhando visões e sistematizando o conhecimento, unificando a linguagem entre os envolvidos; analisando as oportunidades de melhorias e controle dos processos.

Para Julien e Tjahjono (2009), o mapeamento de processos cria entendimento aprofundado das atividades no processo. O resultado é um desenho que pode ser usado como descrição das atividades no processo: um padrão ou procedimento para reduzir variações em operações. Da mesma forma, Pavani e Scucuglia (2011) afirmam que o mapeamento de processos é a representação gráfica do sequenciamento de atividades que representará de maneira clara e objetiva a estrutura e o funcionamento básico dos processos.

Se tratando de visão sistêmica, Maximiano (2000) cita enfoque sistêmico como sendo um sistema de ideias, que pode ser entendido como filosofia ou forma de produzir, interpretar e utilizar conhecimentos, podendo ser aplicado em todas as áreas da organização, além de ser um método de resolver problemas e organizar conjuntos complexos de componentes. Do mesmo modo, Orofino (2009) afirma que o procedimento de mapeamento de processos deve se iniciar através da visualização global do processo para então partir para a visão mais específica, identificando as principais atividades e funções pertinentes ao processo assim como os responsáveis pela execução de tais atividades.

Por se tratar de um componente essencial para o gerenciamento e comunicação, o mapeamento de processos pode ainda permitir a redução de custos na prestação de serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização. Além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (GOMES et al., 2015).

O mapeamento dos processos também ganha importância pela sua função de registro e documentação histórica da organização, pelo fato do aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passadas, isto é, com base na memória (VILLELA, 2000).

Kowalkowski (2006), em seus estudos levanta a hipótese de que as empresas devem, em maior medida do que atualmente fazem, elaborar mapas, formalizar, padronizar e automatizar seus processos e serviços.

2.5 Técnicas de mapeamento de processos

Segundo De Mello (2008, p. 27), a literatura apresenta algumas técnicas de mapeamento com diferentes enfoques tornando a correta interpretação destas técnicas fundamental no processo de mapeamento.

De acordo com Johansson (1995) realizar o mapeamento de processos, seja qual for a técnica empregada, é uma ferramenta de visualização completa e de compreensão imediata das atividades executadas, tornando-se a estrutura básica para a análise dos pontos possíveis de melhorar a fim de reduzir os recursos empregados nos processos.

Diversas técnicas de mapeamento estão à disposição, quais sejam:

- SIPOC: é uma ferramenta usada por um time para identificar todos os elementos pertinentes de um projeto de melhoria de processo antes de o trabalho começar (FERNANDES, 2006).
- Fluxograma (Barnes, 1982): técnica para se registrar um processo de maneira compacta, através de alguns símbolos padronizados;
- Mapofluxograma (Barnes, 1982): representação do fluxograma do processo em uma planta de edifício ou na própria área em que a atividade se desenvolve;
- Blueprinting: representa um fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 1998);

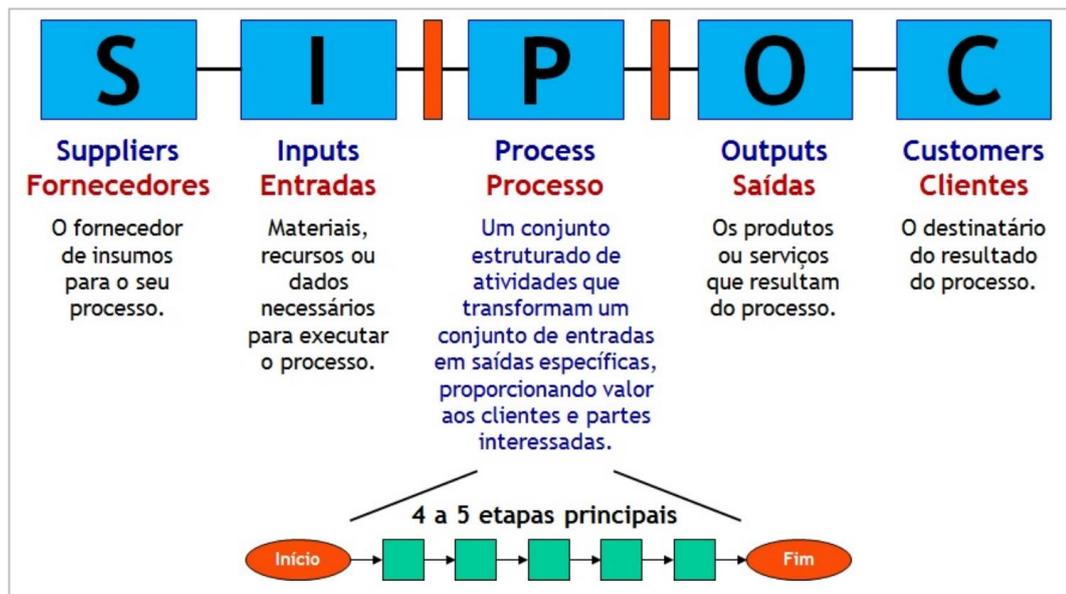
As técnicas SIPOC e fluxograma merecem uma melhor descrição.

2.5.1 SIPOC

A ferramenta SIPOC, de acordo com Azevedo (2016), possibilita uma visualização da sequência dos processos, entendendo cada um deles e como estão ordenados, assim como os agentes a eles ligados, por meio da estruturação de seus principais componentes, sendo eles: Suppliers (Fornecedores), Inputs (Entradas), Process (Processo), Outputs (Saídas) e Customers (Clientes).

Sua estrutura é uma matriz composta por cinco colunas, cada uma com um dos componentes, funcionando da esquerda para a direita, iniciando-se nos fornecedores e terminando com os clientes, normalmente finalizada com a entrega de um bem ou serviço ao cliente final, que pode ser tanto um cliente externo quanto interno (JORGE; MIYAKE, 2015), que se configura na Figura 5.

Figura 5 – Diagrama SIPOC



Fonte: Site Advance Consultoria ⁶

2.5.2 Fluxograma

De acordo com Pinho (2007), um fluxograma traça o fluxo de informação, pessoas, equipamentos, ou materiais por meio das várias partes do processo. Nesse sentido, Rocha (1981) afirma que fluxograma ou diagrama de fluxo é um gráfico de rotina que tem por objetivo representar dinamicamente o fluxo de um trabalho de forma analítica, suas respectivas fases ou passos, assim como seus agentes executores.

Segundo Schmenner (1999), o fluxograma de processo é uma descrição sequencial que destaca quais fases operacionais são executadas antes de outras e quais podem ser feitas em paralelo. Já Tachizawa (1997), afirma que para efeito dos trabalhos de padronização de processos no âmbito da empresa o fluxograma é a representação gráfica da sequência de uma tarefa, sistema ou rotina de trabalho, identificando os procedimentos e correlacionando-os com as unidades organizacionais que os executam.

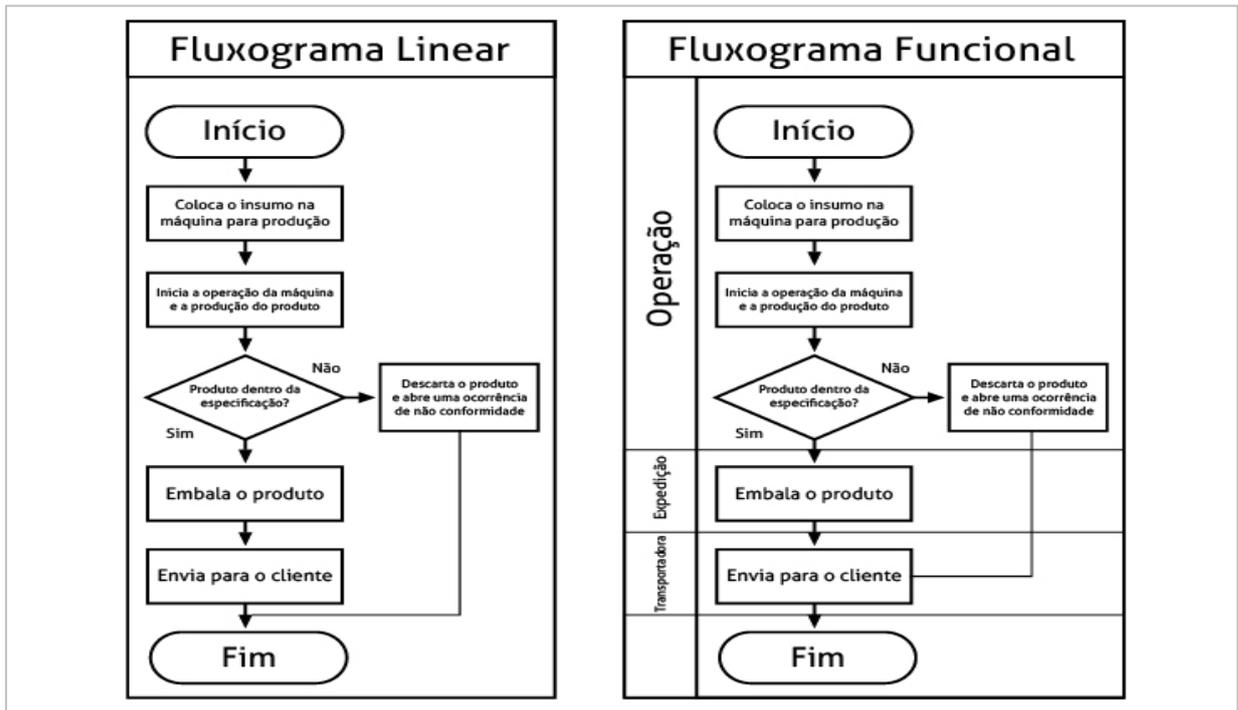
A ferramenta fluxograma de processos através de gráficos permite a visualização de todas as etapas de dentro de um processo para que a gerência possa ter uma visão global e que, isso possa auxiliar em sua tomada de decisão. O desenho do fluxograma é feito a partir de símbolos que são elementos de um processo (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001)

O fluxograma do processo é uma representação gráfica visual, de rápida visualização que busca sequenciar de forma bem definida o que ocorre com o material ou conjunto de materiais, durante uma sequência de fases do processo produtivo (MOREIRA, 2012).

Para Maranhão e Macieira (2004), quando se pretende descrever um processo através de fluxogramas, as formas mais comuns de disposição são: de forma linear (fluxograma Linear) ou de forma matricial (fluxograma Funcional ou Matricial) como se configura na Figura 6.

⁶ <http://www.advanceconsultoria.com/wp-content/uploads/SIPOC1.jpg>

Figura 6 – Fluxograma Linear e Funcional



Fonte: Lazaretti (2017).

Araújo (2009), apresenta alguns objetivos que podem ser alcançados, a partir da elaboração do fluxograma:

- Identificar a utilidade de cada etapa do processo.
- Verificar as vantagens em alterar a sequência das operações.
- Procurar adequar as operações (passos) às pessoas que as executam.
- Identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo.

Os fluxogramas possuem uma diversidade de símbolos padronizados, representações gráficas para determinadas situações. No Quadro 2 exemplifica-se alguns destes símbolos.

Quadro 2 – Simbologia dos fluxogramas

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior

Fonte: Blog da Qualidade ⁷.

⁷ <https://blogdaqualidade.com.br/fluxograma-de-processo/>

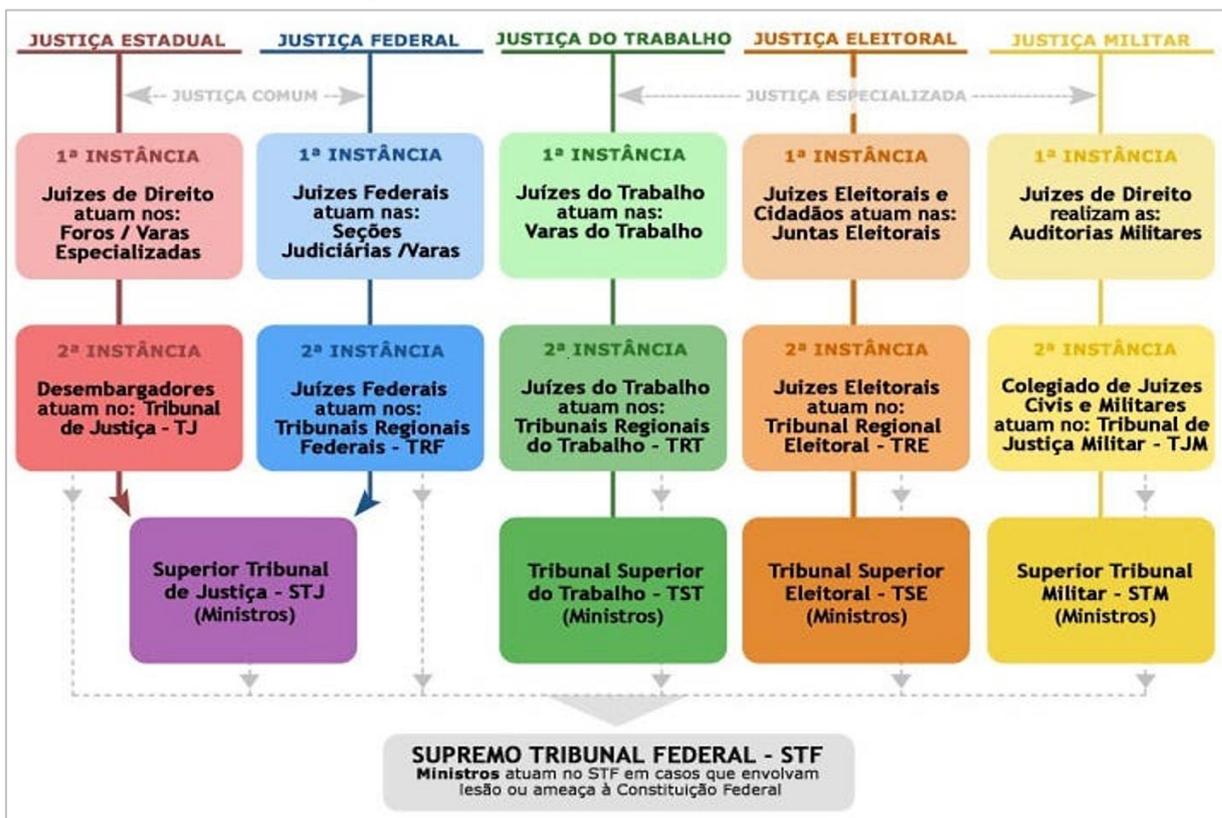
3 PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL

Montesquieu no século XVII em sua obra “O espírito das Leis”, condicionou a liberdade à separação entre as funções judicial, legislativa e executiva, criando a teoria da separação dos poderes, determinando a necessidade de existir órgãos responsáveis pelas principais atividades de governança, como o Legislativo para criar as leis, o Executivo para executá-las e o Judiciário para julgar eventuais demandas particulares e controvérsias de aplicação das leis (MONTESQUIEU, 1996). Tal teoria se apresenta moldada na não intervenção de um poder na esfera do outro, devendo todos trabalharem de forma independente, segundo consta no Art. 2 da Constituição Federal do Brasil de 1988 que versa sobre os poderes serem independentes e harmônicos entre si. (BRASIL, [2020])

O Poder Judiciário, no Brasil, é dividido em Justiça Comum e Justiça Especializada. No âmbito da Justiça Especializada encontram-se a justiça do trabalho, militar e eleitoral, como pode-se identificar na Figura 7.

Entre os tribunais há um grau de hierarquia, chamada de jurisdição, ou também chamado de instância que é o poder legal, no qual são investidos certos órgãos e pessoas, de aplicar o direito nos casos concretos.

Figura 7 – Justiça Comum e Justiça Especializada



Fonte: O Povo Vitória ⁸.

3.1 Justiça Eleitoral

Em 24 de fevereiro de 1932, criou-se o Decreto n.º 21.076 para regulamentar a Justiça Eleitoral no Brasil. Ramo especializado do poder judiciário, a Justiça Eleitoral, tornou-se responsável por organizar todas as etapas do processo eleitoral brasileiro, desde o alistamento

⁸ <https://www.opovovitoria.com/2020/07/o-poder-judiciario.html>

dos eleitores até a diplomação dos candidatos eleitos, ou seja, o gerenciamento do processo eleitoral, todo aspecto logístico do processo eleitoral. (BRASIL, 1932)

Atua em três esferas:

- Jurisdicional: julga questões eleitorais
- Administrativa: organiza e realiza as eleições, os referendos e plebiscitos, além de ser responsável pelo cadastro eleitoral.
- Regulamentar: elabora normas referentes ao processo eleitoral.

Atualmente, segundo o Art.118 da Constituição Federal do Brasil, de 1988, são órgãos da Justiça Eleitoral:

- o Tribunal Superior Eleitoral;
- os Tribunais Regionais Eleitorais;
- os Juízes Eleitorais;
- as Juntas Eleitorais.

Na esfera federal, se encontra o TSE, sediado em Brasília, na esfera estadual, os 27 tribunais regionais eleitorais, sediados nas capitais dos Estados e no Distrito Federal, bem como juízes e juntas eleitorais.

3.2 Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão

O Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão - TRE-MA, órgão máximo da Justiça Eleitoral no Estado, tem como instância superior, em matéria eleitoral, o Tribunal Superior Eleitoral, sediado em Brasília - Distrito Federal.

Referente a composição o Art. 120 da Constituição Federal do Brasil de 1988 (BRASIL, [2020]), diz que:

Art 120 - Haverá um Tribunal Regional Eleitoral na Capital de cada Estado e no Distrito Federal.

§ 1º - Os Tribunais Regionais Eleitorais compor-se-ão:

I - mediante eleição, pelo voto secreto:

- a) de dois juízes dentre os desembargadores do Tribunal de Justiça;
- b) de dois juízes, dentre juízes de direito, escolhidos pelo Tribunal de Justiça;

II - de um juiz do Tribunal Regional Federal com sede na Capital do Estado ou no Distrito Federal, ou, não havendo, de juiz federal, escolhido, em qualquer caso, pelo Tribunal Regional Federal respectivo;

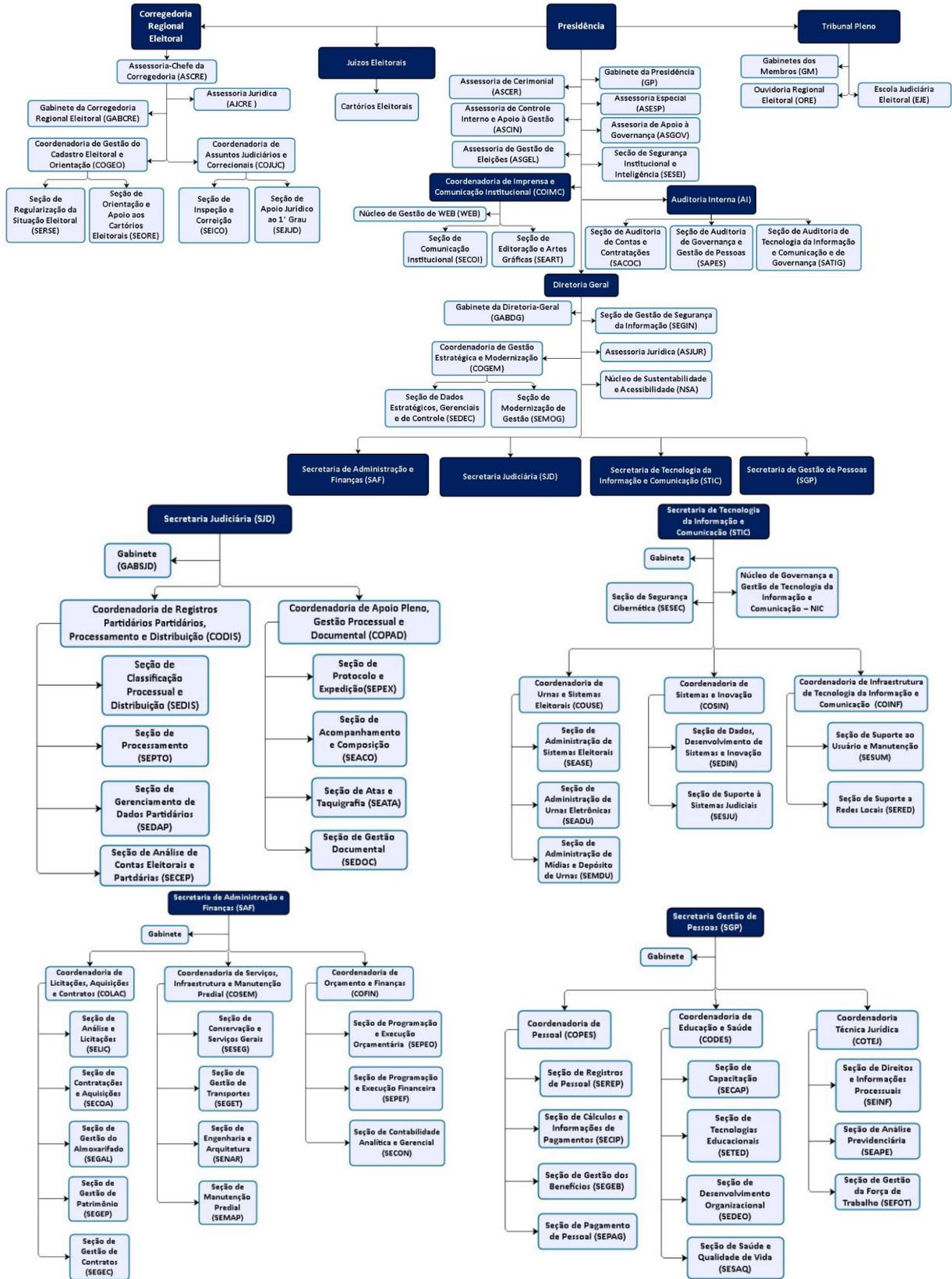
III - por nomeação, pelo Presidente da República, de dois juízes dentre seis advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo Tribunal de Justiça.

§ 2º - O Tribunal Regional Eleitoral elegerá seu Presidente e o Vice-Presidente- dentre os desembargadores.

A Resolução n.º 9.882/2021 do TRE-MA, estabelece a organização administrativa da Secretaria e da Corregedoria do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, dispõe sobre as atribuições comuns e privativas das unidades que a integram, bem como dos ocupantes dos cargos de direção, chefia e assessoramento e dá outras providências.

Nesta resolução consta em seu Anexo I o organograma específico do tribunal, que está exposto na Figura 8.

Figura 8 – Organograma TRE-MA



Fonte: TRE-MA ⁹.

⁹ https://www.tre-ma.jus.br/++theme++justica_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.tre-ma.jus.br/legislacao/resolucoes/arquivos/tre-ma-resolucao-9882-2021/@_download/file/TRE-MA-resolucao-9882.pdf

4 METODOLOGIA

4.1 Classificação da pesquisa

A perspectiva metodológica desta pesquisa de acordo com Gil (1996), quanto à natureza, é classificada como aplicada, pois, são gerados conhecimentos para, na prática, solucionar problemas específicos, uma vez que objetiva gerar entendimentos envolvendo verdades e interesses locais. Este tipo de pesquisa torna o processo mais visível, o referencial teórico dispõe de conceitos, juntamente com o procedimento metodológico da pesquisa que contextualiza o problema, ambos contribuem para o esclarecimento do questionamento tratado.

Trata-se de pesquisa exploratória, pois de acordo com Gil (2007), esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o presente estudo se classifica como estudo de caso e pesquisa-ação. Foi utilizado o método de estudo de caso, que pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002).

Segundo Thiollent (2008, p. 14), a Pesquisa-Ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

De acordo com Lima (2008) a pesquisa-ação corresponde a um método que tem por característica principal articular, simultaneamente, o exercício da pesquisa à ação participante sobre a realidade, objeto da investigação.

O estudo se caracteriza quanto à abordagem, como qualitativo, pois apresenta uma visão subjetiva do pesquisador, resultado das observações dos processos analisados. A pesquisa qualitativa verifica a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (MINAYO, 2007). Filho e Filho (2013, p. 64) afirmam que a pesquisa qualitativa, parte de uma visão em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, entre o mundo objetivo e a subjetividade de que observa, que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos nos processos da pesquisa qualitativa.

4.2 Estudo de caso

Designada na Secretaria de Gestão de pessoas (SGP), a Seção de Pagamento de Pessoal (SEPAG) consta na Coordenadoria de Pessoal (COPES), junto a três seções, quais sejam, Seção de Registros de Pessoal – SEREP, Seção de Cálculos e Informações de Pagamentos – SECIP e Seção de Gestão dos Benefícios – SEGEB.

Dentre suas competências, a elaboração da Folha de Pagamento Normal referente aos servidores ativos, inativos e pensionistas, neste processo a seção se inter-relaciona com todas as seções da Coordenadoria em que faz parte, recebendo e enviando informações, bem como:

- Da Coordenadoria de Educação e Saúde – CODES:
 - Seção de Capacitação – SECAP
 - Seção de Desenvolvimento Organizacional – SEDEO
 - Seção de Saúde e Qualidade de Vida – SESAQ.
- Da Coordenadoria Técnica Jurídica – COTEJ:

- Seção de Análise Previdenciária – SEAPE
- Seção de Gestão da Força de Trabalho – SEFOT
- Da Secretaria Judiciária – SJD, na Coordenadoria de Apoio ao Pleno, Gestão Processual e Documental - COPAD:
 - Seção de Protocolo e Expedição – SEPEX
- Da Secretaria de Administração e Finanças – SAF, na Coordenadoria de Orçamento e Finanças – COFIN:
 - Seção de Programação e Execução Financeira – SEPEF
 - Seção de Contabilidade Analítica e Gerencial – SECON
- Da Auditoria Interna – AI:
 - Seção de Auditoria de Contas e Contratações – SACOC
 - Seção de Auditoria de Governança e Gestão de Pessoas – SAPES
- Da DIRETORIA GERAL:
 - Assessoria Jurídica – ASJUR

4.3 Pesquisa ação

A pesquisa foi desenvolvida, conforme mostra o Quadro 3:

Quadro 3 – Etapas da pesquisa

Etapa	Atividades	Definição
1ª Etapa	Observação da rotina de atividades e questionamentos	Por fazer parte da equipe da SEPAG, como estagiária, a pesquisadora teve a oportunidade de observar a rotina de trabalho, participar e realizar questionamentos sobre o processo.
2ª Etapa	Análise documental	Nesta etapa foi realizado um reconhecimento e análise das principais entradas e saídas do processo.
3ª Etapa	Realização do mapeamento	As informações desejadas para a realização do mapeamento foram alcançadas por meio da observação, participação, questionamento e análise documental, resultando na elaboração do diagrama SIPOC e do fluxograma multifuncional .
4ª Etapa	Validação	O diagrama SIPOC e o fluxograma multifuncional do processo foram validados pelos servidores da SEPAG, foi confirmado que a sequência de atividades desenhada representa a realidade do setor.
5ª Etapa	Análise de resultados	A última etapa apresenta as análises e discussões após a finalização do mapeamento.

Fonte: Autora (2023)

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A 1ª Etapa se trata das percepções, observações e participações da pesquisadora ao longo da sua trajetória como estagiária da seção. De início teve de se familiarizar com o ambiente, realizar trocas de conhecimentos com a equipe de trabalho, se habituar as tarefas e seguir as datas do calendário programático.

Foi disponibilizado um computador, com acesso aos sistemas para a realização do trabalho. São utilizados o e-mail institucional, o Sistema Eletrônico de Informações - SEI, o Sistema de Gestão de Recursos Humanos - SGRH, o Excel, e Word.

Para recepção e envio de documentos tanto externos como internos são utilizados o E-mail institucional e SEI, o último é onde se inicia o processo e ocorre o trâmite com outras seções. Após recebimento de todas as informações necessárias, utiliza-se o SGRH que compõem os módulos de benefícios e o módulo de Folha de pagamentos, ambos utilizados para lançamentos de informações, o Excel é utilizado para análise de valores referentes a planilhas recebidas e enviadas, e o Word para elaboração de documentos como memorandos e despachos.

No início do ano é estabelecido em reunião, com o chefe da SEPAG e o coordenador da COPEs o cronograma para realização da folha de pagamento, neste documento consta a data de abertura da folha, o prazo de recebimento de envio do documentos pelas seções, a abertura da folha, entrega na COFIN, a previsão de pagamento e consulta de contracheque.

Na 2ª Etapa, da análise documental foi verificada todas as entradas e saídas do processo, por meio do SEI e do E-mail.

As entradas advindas das seções, são encontradas dentro do processo da Folha no SEI, que diante a realização do processo precisam ser analisadas e lançadas no SGRH e posteriormente conferidas, sendo elas:

- Da SECAP: Relatório de AQ título, Relatório de AQ Treinamento.
- Da SEREP: Relatório de Faltas, Relatório de substituições, Relatório de substituições em CJ/FC (Secretarias e Zonas Eleitorais), Relatório de alterações em CJ/FC (Secretarias e Zonas Eleitorais), Relatório de Hora em débitos.
- Da SEGEB: Relatório de Auxílio Alimentação (inclusões e exclusões mensais), Relatório de Auxílio Alimentação (ajuste analítico e sintético), Relatório de Auxílio Alimentação (inclusões e exclusões mensais), Relatório de Auxílio Pré Escolar (inclusões e exclusões mensais), Relatório de Auxílio Transporte (inclusões e exclusões mensais), Relatório de Auxílio Transporte (ajuste analítico e sintético), Relatório Saúde (inclusões e exclusões mensais) e Geap, Relatório Férias (iniciando, extemporânea e ajuste de remuneração), Relatório Imposto de renda retido na fonte (inclusões e exclusões), Relatório Auxílio natalidade
- Da SEDEO: Relatório de Progressão
- Da SESAQ: Relatório - Licença por doença em pessoa da família superior a 60 anos
- Da SEAPE: Informação (exclusão de provimentos por falecimento), informação pensões (exclusão e inclusões), informação Funpresp Jud (exclusões e inclusões), informação seguro de vida/invalidez (exclusões e inclusões), informação (concessão de aposentadoria)
- Da SEFOT: Relatório - ingresso, Relatório - exoneração/vacância
- Da SECIP: Informação (ajuste financeiro)

As entradas advindas dos sindicatos e das instituições financeiras conveniadas podem ser encontradas tanto no E-mail, quanto no SEI, sendo elas:

- Das Instituições Financeira conveniadas: Contratos de empréstimo de consignação.
- Dos sindicatos conveniados: Ofícios de filiação e desfiliação.

As saídas são enviadas por e-mail para sinalizar confirmação de lançamento para:

- As Instituições Financeira conveniadas e Sindicatos: Relatórios de consignações.
- SAPES: Planilha de detalhamento de despesa de pessoal.
- SEPEF: Arquivo txt de detalhamento de despesa.
- COFIN: Relatório geral da folha.

Na 3ª Etapa de posse de todas informações e conhecimentos obtidos na 1ª e 2ª etapa o processo foi mapeado pela pesquisadora através da ferramenta SIPOC utilizando o site Canva, para resumir de maneira geral quais foram Fornecedores, Entradas, Processo, Saídas e Clientes como mostra a Figura 9. As entradas e saídas foram detalhadas na 2ª Etapa com seus respectivos fornecedores e clientes.

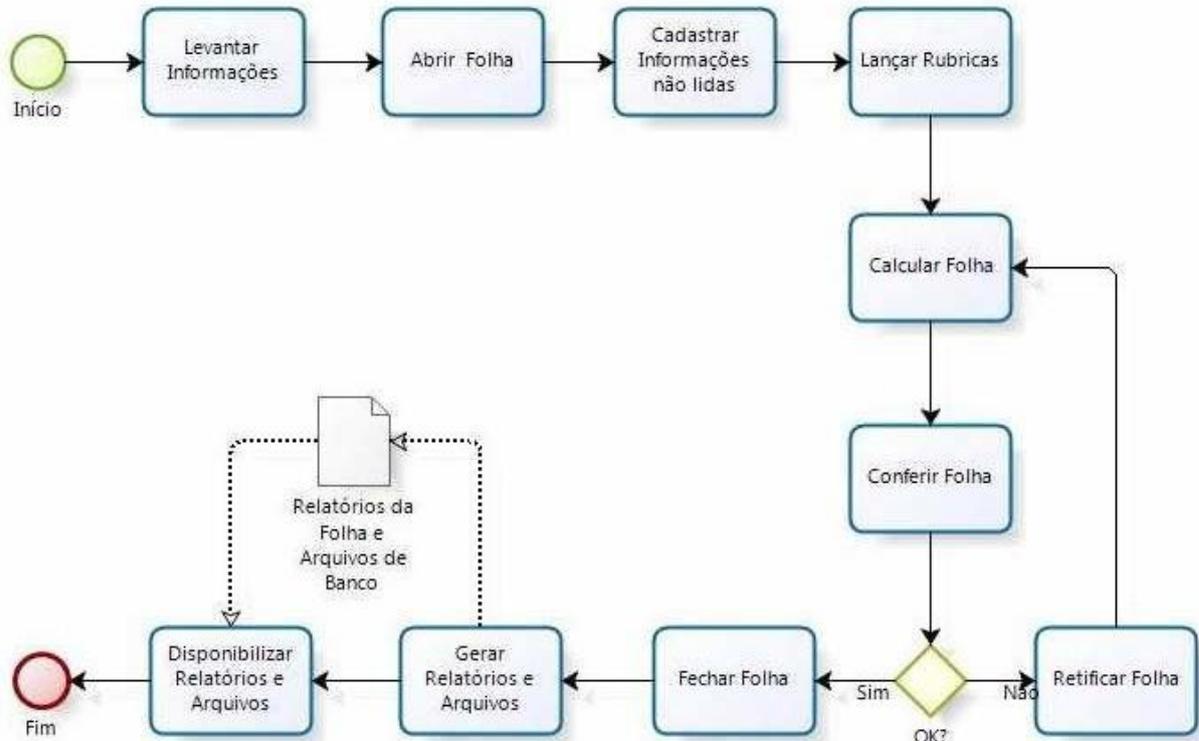
Figura 9 – Diagrama SIPOC da Folha de Pagamento Normal



Fonte: Autora (2023)

Nos documentos da SEPAG foi encontrado um fluxograma linear, resumido, feito no programa Bizagi com a metodologia BPMN, que pode ser observado na Figura 10.

Figura 10 – Antigo fluxograma da Folha de Pagamento (Normal)



Fonte: Dados da Pesquisa

Desse modo, foi proposto o redesenho com mais detalhes para facilitar o entendimento, feito a partir do programa Visio da Microsoft, que serve para criação de diagramas no ambiente Windows, conforme consta no Apêndice A.

Na 4ª Etapa foi realizada uma reunião para debater sobre o redesenho do mapeamento, se este representava a realidade. Após a revisão de todos os detalhes, foi aprovado. Na oportunidade foi explicada a simbologia utilizada no fluxograma

Na 5ª Etapa após conclusão e entrega do diagrama SIPOC e do fluxograma, constatou-se que se tornou mais fácil a visualização e compreensão do processo como um todo. A ferramenta SIPOC delimitou de maneira mais objetiva todos os 5 fatores e o fluxograma proporcionou um melhor entendimento das etapas e a ordem com que são realizadas as atividades, deixando claro a partir da simbologia o início e fim do processo, a separação de cada seção e sua função, evidenciando os documentos recebidos e emitidos, a possibilidade da visão global do processo, evidenciou questões a serem discutidas.

A troca do fluxograma linear para o multifuncional ressaltou a importância da parceria entre as seções, e, também, que o resultado final depende indispensavelmente do compromisso com cumprimento dos prazos estabelecidos pelo calendário programático. O trabalho, a princípio de responsabilidade da SEPAG, conta com o resultado da produção das outras seções, como também dos outros fornecedores, sejam eles as instituições financeiras e os sindicatos, pois se tornam insumo para a concretização do serviço. Dessa forma, concluiu-se que todo servidor ou estagiário ao alocar-se na seção deveria receber instruções mais detalhadas sobre os fornecedores, descritos no diagrama SIPOC e os documentos por eles emitidos, pois dessa

maneira o servidor ou estagiário estaria mais apto ao contexto do trabalho, agilizando, assim, o lançamento e posterior conferência destas informações.

Outro ponto que chamou a atenção foi para o recebimento das informações dos sindicatos e instituições financeiras, ora por e-mail ora via SEI, discutiu-se que seria melhor uniformizar a chegada desses documento tornando padrão o envio somente através do SEI, pois neste sistema o controle e a visualização das informações são mais fáceis. Outra observação seria a possibilidade de lançamento automático das da informações, o que diminuiria a possibilidade de erro e conseqüentemente retrabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho fez-se primeiramente uma contextualização sobre os marcos da evolução da sociedade, evidenciando o modo como os seres humanos foram transformando sua forma de trabalhar com o decorrer do tempo. Foi percorrido sobre a era da agricultura, onde a principal forma de trabalho eram as atividades no campo, em seguida a Era Industrial com a substituição da força humana pela máquina e a Era digital ou da informação, destacando a velocidade que os dados são compartilhados e acessados e a habilidade do capital humano de transformá-los em conhecimento. Dessa forma, partindo do pressuposto que o gerenciamento do conhecimento seja uma abordagem essencial para as organizações, em meio a era informacional, que vivemos, o presente artigo tratou de aprofundar-se nos conhecimentos explícitos ou documentados.

A metodologia desenvolvida no trabalho foi classificada quanto à natureza aplicada, a abordagem qualitativa, se tratando de finalidade exploratória e quanto aos procedimentos técnicos se caracteriza como estudo de caso e pesquisa-ação.

O objetivo geral deste artigo foi analisar, compreender e mapear, para que fosse proposto um fluxograma do processo da folha de pagamento normal objetivo maior entendimento sobre a realização do trabalho. O fluxograma foi desenvolvido no programa Visio e se encontra no Apêndice A e para maior aprofundamento do conhecimento foi realizado um diagrama SIPOC, conforme Figura 9, que pode ser encontrada na seção de resultados e discussão.

Os objetivos específicos foram conceituar processo, seus tipos e hierarquia, mapeamento de processo, técnicas de mapeamento de processo (Sipoc e fluxograma). Descrever poder judiciário, Justiça Eleitoral e TRE-MA, foram contemplados por meio da formação do conhecimento a partir de referências bibliográficas apresentadas no referencial teórico.

A pesquisa foi dividida em cinco etapas, inicialmente foram feitas observações sobre a rotina de trabalho e questionamentos sobre o processo a segunda etapa destinou-se a análise documental, em seguida, realizou-se o mapeamento utilizando o programa Visio, posteriormente foram validados o fluxograma e o diagrama SIPOC, e na quinta as discussões acerca do desenvolvimento do trabalho. Dessa forma, mapear o processo tornou-o mais explícito de maneira que foi possível compreendê-lo mais a fundo, detalhadamente. O envolvimento com os servidores foi essencial para execução, e agregou mais conhecimentos para todos da seção.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. Sincronismo organizacional. São Paulo: Saraiva, 2007.

ARAÚJO, L.C.G. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, I. G. Fluxograma Como Ferramenta De Mapeamento De Processo No Controle De Qualidade De Uma Indústria De Confeção. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016.

BARBROW, S.; HARTLINE, M. Process mapping as organizational assessment in academic Librarie. *Performance Measurement and Metrics*, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2015.

BARNES, R. M. *Estudos de Movimentos e Tempos*, São Paulo, editora Edgard Blucher, 1982.

BRASIL. Decreto nº 21.076, de 24 de fevereiro de 1932. Decreta o Código Eleitoral. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 fev 1932. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21076-24-fevereiro-1932-507583-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 20 nov 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: <https://www.justicaeleitoral.jus.br/a-justica-eleitoral.html>. Acesso em: 201 nov. 2023.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CÔRTEZ, M.L.; CHIOSSI, T.C.S. *Modelos de Qualidade de Software*. 2. ed. Campinas: Unicamp, 2001.

DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. *Fundamentos da Administração da Produção*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

FERNANDES, M. M.. *Análise de processo de seleção de projetos seis sigma em empresas de manufatura no Brasil*. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Itajubá, MG, UNIFEI, 2006.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. *Service management: operations, strategy, and information technology*. 2. Ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, F. M.M.; FAUSTINO, G.G.; TONANI, M.; PORCINCULA, S.; SOMERA, S.C.; BEICKER, W.; PAZIN-FILHO, A. Mapeamento do fluxo de trabalho: Engenharia Clínica do HCFMRP-USP. *Revista de Medicina USP*, v. 48, n.1, 41-47, 2015.

GONÇALVES, J. E. L. *As Empresas São Grandes Coleções de Processos*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.1, p.6-19, Jan-Mar. 2000.

HARRINGTON, James. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993

JOHANSSON, H. J. Processos de negócios. São Paulo: Pioneira, 1995.

JORGE, G. A.; MIYAKE, D. I. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço. *Production*, v. 26, n. 3, p. 590–613, 2015.

JULIEN, D.M.; TIAHJONO, B. Lean thinking implementation at a safari park. *Business Process Management Journal*, n. 3, v. 15, 2009.

KOWALKOWSKI, C. Enhancing the industrial service offering: new requirements on content and processes. Dissertation from the International Graduate School of Management and Industrial Engineering. Linköping University, Institute of Technology, 2006.

LANDES, D. Prometeu desacorrentado. Transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa ocidental, de 1750 até os dias de hoje. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

LAZARETTI, R. Identificação e Análise de requisitos da Qualidade em Serviços na Rede de Hotéis Kennedy. 2017. Trabalho de Curso, Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

LIMA, Monolita Correia. Monografia: A engenharia da produção acadêmica. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B.; O processo nosso de cada dia: modelagem de processo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral Da Administração – Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. Editora Atlas S. A. São Paulo. 2000.

MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2007.

MONTESQUIEU, Charles de Secondant. O Espírito das Leis. Trad.: Pedro Vieira Mota, São Paulo: Saraiva, 1987

MOREIRA, Daniel Augusto. Administração da produção e operações. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

NETO, E. P. C. Reengenharia do negócio. São Paulo: Pioneira, 1994.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, p. 96–104, 1991

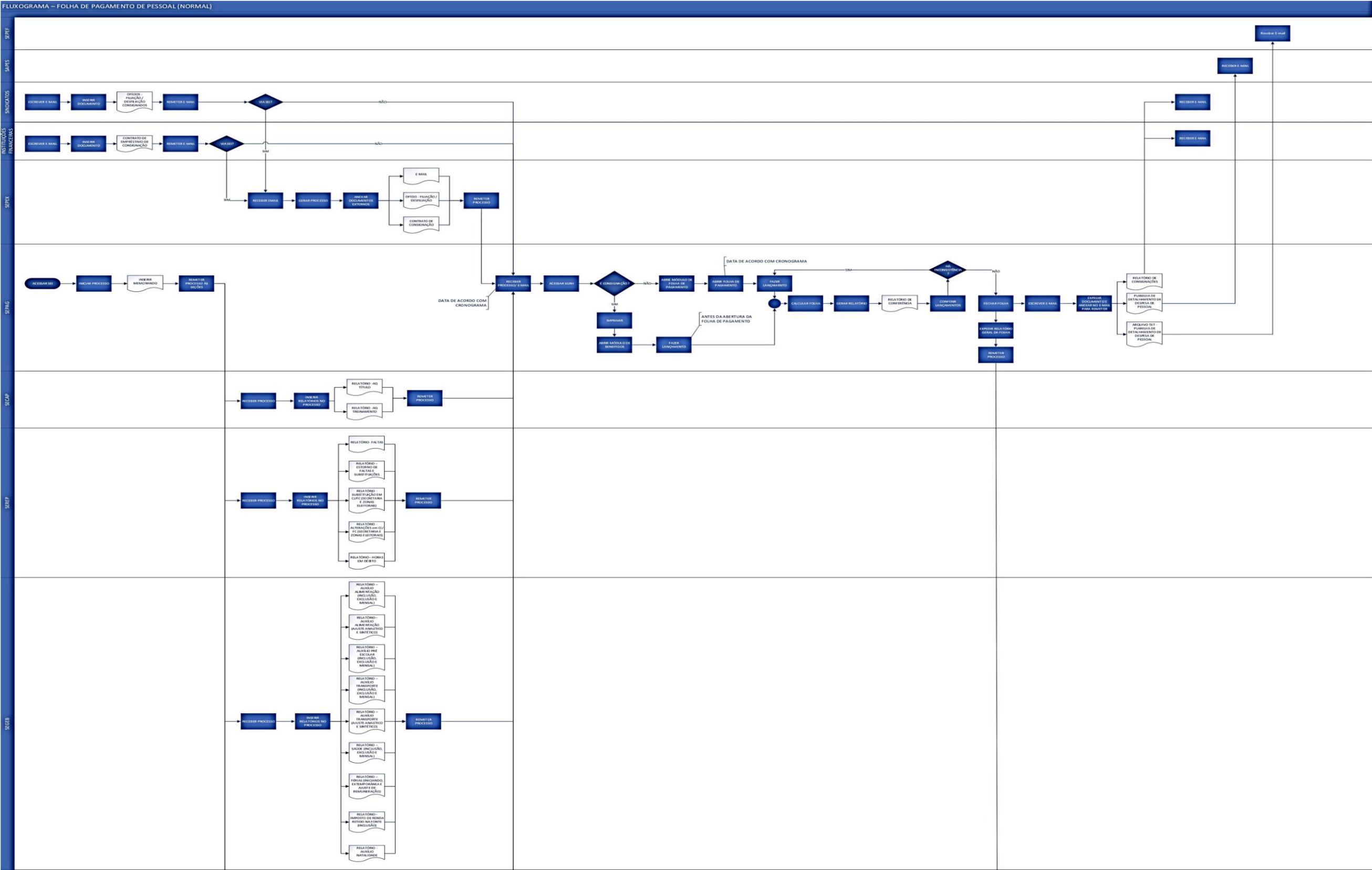
OROFINO, Antônio Carlos. Processos com resultados: a busca da melhoria continuada. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PAVANI Junior, O.; SCUCUGLIA, R. Mapeamento e gestão por processos – BPM. São Paulo: M. Books, 2011.

PINHO, A.F. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2007. Anais... Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

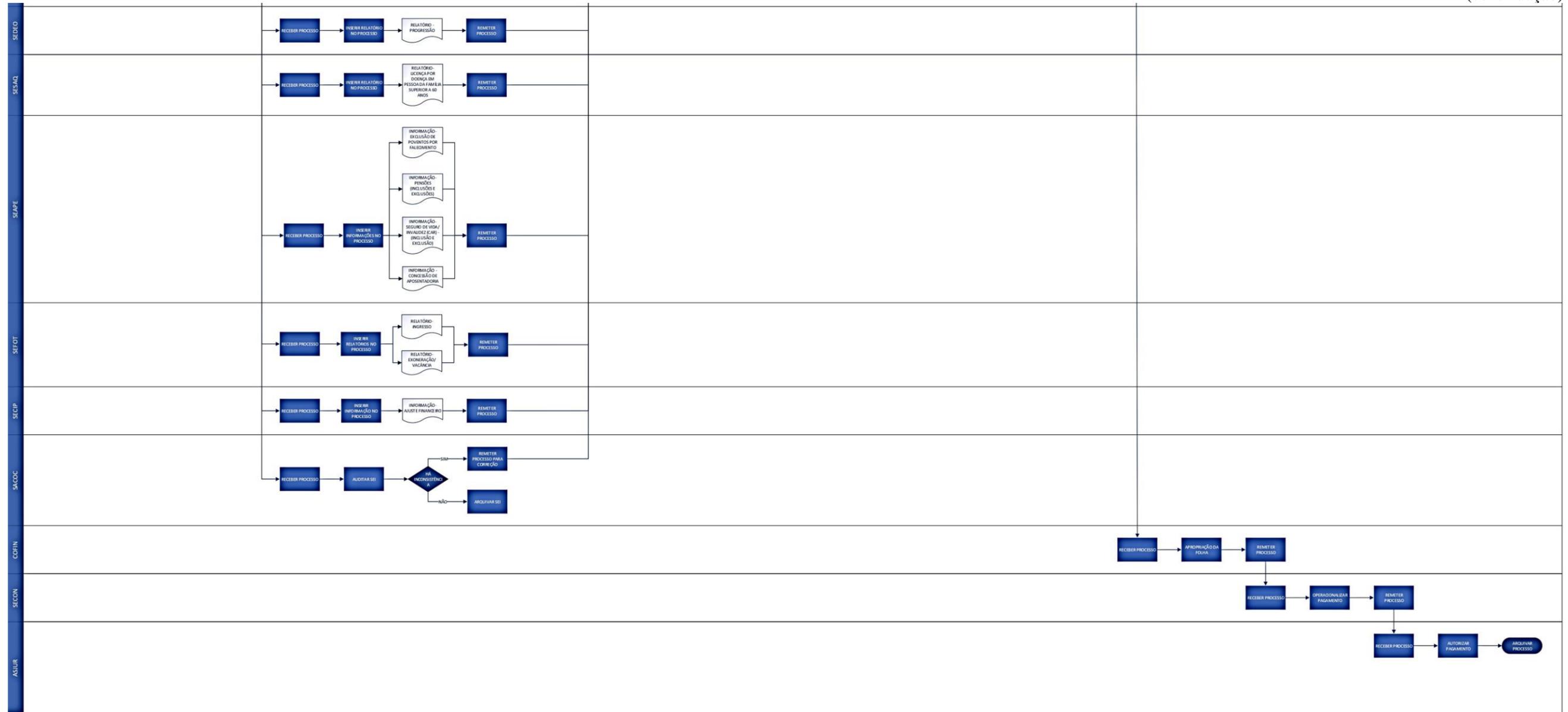
- PONTING, Clive. Uma história verde do mundo. Trad.: Ana Zelma Campos. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.
- ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. Organização e Métodos: uma abordagem prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- SCHMENNER, Roger W.. Administração de operações de serviços. Trad. de Lenke Peres. Revisão técnica de Petrônio Garcia Martins. Editora Futura, São Paulo, 419 p, 1999.
- TACHIZAWA, T. et al. Organização Flexível, São Paulo, Atlas, 1997.
- THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2008.
- VALERIANO, D,L. Gerenciamento estratégico e administração por projetos. Makron Books. São Paulo, SP, 2001.
- VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2009.
- VILLELA, C. da Silva S. Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional. Dissertação (Mestrado em Eng. Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.

APENDICE A – FLUXOGRAMA



(continua)

(continuação)



Fonte: Autora (2023)