

Análise Da Gestão De Fluxo De Processos Em Uma Empresa Do Ramo Imobiliário

Luiz Henrique Alves Pinto¹, Wlademir Leite Correia Filho² Orlem Pinheiro de Lima³, Márcia Ribeiro Maduro⁴, Nilson José de Oliveira Júnior⁵, Elton Pereira Teixeira⁶

¹(Aluno de graduação da Escola Superior de Ciências Sociais /Universidade do Estado do Amazonas, Brasil)

²(Professor Doutor da Escola Superior de Ciências Sociais /Universidade do Estado do Amazonas, Brasil)

³Professor Doutor da Escola Superior de Ciências Sociais /Universidade do Estado do Amazonas, Brasil)

⁴Professora Doutora da Escola Superior de Ciências Sociais /Universidade do Estado do Amazonas, Brasil)

⁵Professor Doutor da Escola Superior de Ciências Sociais /Universidade do Estado do Amazonas, Brasil)

⁶Professor Doutor da Escola Superior de Ciências Sociais /Universidade do Estado do Amazonas, Brasil))

Abstract:

The study aims to analyze the management of administrative and marketing process flows in a real estate company, identifying bottlenecks that compromise operational efficiency and supplier payments. Given the accelerated growth and consequent organizational restructuring, the need to review and standardize internal processes was identified. This basic, exploratory, and descriptive research uses a qualitative and quantitative approach, based on bibliographic, documentary, and field research. The sample consisted of 22 employees from strategic departments, and data were collected through interviews, structured Likert-scale questionnaires, and direct observation. Flow mapping was performed in Bizagi Modeler, using BPMN (Business Process Model and Notation) to graphically represent the steps and interactions between departments. The results revealed a moderate level of process maturity, with inconsistencies in interdepartmental communication, definition of responsibilities, and process digitalization. Conversely, a high level of efficiency and an environment conducive to continuous improvement were observed. It is concluded that standardizing processes, strengthening control mechanisms, and adopting digitalization strategies are essential measures for advancing organizational maturity and consolidating more integrated and efficient management.

Key Word: Process Management; Organizational Mapping; BPM; Operational Efficiency; Real Estate Sector.

Date of Submission: 13-10-2025

Date of Acceptance: 28-10-2025

I. Introdução

Uma empresa do setor imobiliário, fundada em 2020, atua como construtora, incorporadora e administradora de condomínios residenciais. Em 2024, a organização ampliou seu público-alvo ao integrar um programa habitacional estadual voltado à população de baixa renda, conforme registrado por entidades representativas do mercado imobiliário. O crescimento acelerado decorrente dessa expansão desencadeou um processo de reestruturação organizacional, marcado pela inserção de novos colaboradores, formação de parcerias estratégicas e adoção de práticas modernas de gestão, com ênfase na identificação de gargalos que comprometem a eficiência operacional e o desempenho organizacional.

Contudo, a adaptação à nova realidade operacional não ocorreu de maneira uniforme entre os setores, resultando em desequilíbrios internos e impactos externos que evidenciam falhas na gestão do fluxo de processos, especialmente nas áreas administrativa e financeira. Tais deficiências têm ocasionado atrasos recorrentes nos pagamentos a fornecedores, afetando a cadeia de suprimentos e comprometendo a execução do planejamento estratégico da organização.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a gestão do fluxo de processos em uma empresa do ramo imobiliário, com ênfase na identificação de gargalos que comprometem a eficiência dos pagamentos a fornecedores e, consequentemente, o desempenho organizacional. A pesquisa propõe-se a mapear e avaliar as etapas críticas dos processos administrativos e do setor de Marketing, diagnosticando falhas estruturais e operacionais e oferecendo subsídios para aprimoramento contínuo.

Ao proporcionar uma análise detalhada dos fluxos internos e de suas interdependências, o estudo busca contribuir para o aperfeiçoamento da gestão por processos, alinhando-se às perspectivas contemporâneas do Business Process Management (BPM) e à transformação digital das operações empresariais. Dessa forma, pretende-se gerar insumos práticos e teóricos que orientem organizações do setor a alcançarem uma gestão mais integrada, ágil e eficiente, fortalecendo sua competitividade e sustentabilidade organizacional.

II. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica deste estudo apresenta uma visão abrangente sobre a gestão e otimização de processos organizacionais, destacando a evolução do tema até abordagens contemporâneas como o Business Process Management (BPM), conforme Dumas et al. (2023). Serão exploradas as contribuições de autores como Lana e Miranda (2022), Gomes (2017), Oliveira (2021) e Teixeira (2013) quanto à integração e eficiência dos processos, além das técnicas de modelagem e otimização discutidas por Barbrow e Hartline (2015). Também serão analisadas aplicações teóricas do ciclo BPM (Santos et al., 2020), a comparação entre BPM e BPR (Fetais et al., 2022), e estudos de caso no setor imobiliário (Gewehr, 2022), ressaltando a importância da gestão por processos no alinhamento estratégico e na melhoria do desempenho organizacional.

2.1 Gestão de Processos

Segundo Dumas *et al.* (2023), a gestão de processos de negócio evoluiu significativamente desde as concepções iniciais propostas por Hammer e Champy (1993), que enfatizavam a identificação, documentação e aprimoramento das atividades organizacionais para aumentar a eficiência operacional e o alinhamento estratégico. Embora a definição fundamental de processo, como um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em produtos ou serviços voltados à satisfação do cliente, permaneça válida, a abordagem moderna vai além da eficiência.

Para Dumas *et al.* (2023) os processos de negócio devem ser entendidos como estruturas dinâmicas e adaptativas, capazes de responder em tempo real às mudanças do ambiente externo e às exigências dos stakeholders. Nesse contexto, a má gestão dos processos ainda representa um risco crítico ao desempenho organizacional, mas a ênfase atual está na sua capacidade de aprendizado, automação e adaptabilidade, especialmente por meio do uso de tecnologias como inteligência artificial, machine learning e sistemas de BPM aumentados por IA.

Além disso, os autores destacam que, nas últimas décadas, os processos passaram a ser reconhecidos não apenas como ativos estratégicos, mas como elementos centrais da transformação digital, influenciando diretamente a inovação, a personalização da experiência do cliente e a resiliência organizacional em mercados altamente voláteis.

Complementando essa perspectiva, Lana e Miranda (2022) afirmam que a gestão por processos proporciona às empresas uma visão clara sobre a execução do trabalho, facilitando a identificação e eliminação de etapas que não agregam valor, além de contribuir para a redução de custos.

De acordo com Gomes (2017), a gestão por processos busca promover a integração entre os setores organizacionais, superando barreiras departamentais e favorecendo maior autonomia na tomada de decisões e na assunção de responsabilidades.

Nesse mesmo sentido, Oliveira (2021) argumenta que, quando implementada de forma adequada e eficiente, a gestão por processos amplia a capacidade da organização de administrar as diferentes fases operacionais, elevando sua capacidade de resposta e aproveitamento de oportunidades.

Para alcançar uma visualização completa dos processos internos, recorre-se ao mapeamento de processos, considerado por Teixeira (2013, p. 1) como uma “ferramenta gerencial e de comunicação essencial para líderes e organizações que querem promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos.”

2.2 Modelagem e Otimização de Processos

De acordo com Barbrow e Hartline (2015), o mapeamento detalhado de um processo revela não apenas os pontos de atraso, mas também falhas na execução que podem passar despercebidas em análises menos estruturadas. Esse diagnóstico visual é essencial para a etapa seguinte, que consiste na otimização do fluxo, ou seja, na análise crítica e sistemática dessas representações para eliminar desperdícios, reduzir retrabalhos e minimizar falhas.

Para alcançar essa melhoria contínua, diversas técnicas podem ser aplicadas, entre as quais destacam-se:

- **Análise de Valor Agregado:** Avalia cada atividade no processo para determinar se ela contribui efetivamente para o valor final entregue ao cliente, permitindo eliminar etapas desnecessárias ou redundantes. O estudo de Costa, Varejão e Gaspar (2024) analisaram a aplicação de valor agregado e observaram que a eliminação de etapas redundantes reduziu significativamente o tempo de ciclo e aumentou a eficiência produtiva. Por exemplo, em uma empresa de manufatura, essa análise pode revelar

que a inspeção manual de peças já é duplicada em outra etapa automatizada, indicando que a inspeção manual pode ser eliminada, reduzindo o tempo do processo.

- **Análise de Causa-Raiz:** Identifica as origens dos problemas ou falhas detectadas no processo, possibilitando a implementação de soluções que atacam as causas fundamentais e não apenas os sintomas. Por exemplo, uma transportadora que enfrenta atrasos constantes pode descobrir que o principal problema está na falta de comunicação eficiente entre o setor de expedição e os motoristas, e não apenas na demora da entrega em si.
- **Metodologias de Melhoria Contínua:** Envolvem abordagens como Kaizen, Six Sigma e *Lean*, que promovem ajustes constantes e progressivos, focando na eficiência, qualidade e redução de desperdícios. Por exemplo, uma empresa de serviços pode usar a metodologia *Lean* para reorganizar seu fluxo de atendimento ao cliente, reduzindo o tempo de espera e eliminando etapas burocráticas que não agregam valor.

Essas técnicas, aplicadas de forma integrada, ajudam as organizações a transformarem processos fragmentados e ineficazes em fluxos otimizados, alinhados às suas estratégias e objetivos de negócio, garantindo maior agilidade, qualidade e satisfação dos clientes.

2.3 Business Process Management (BPM)

A Gestão de Processos Organizacionais, também conhecida como Business Process Management (BPM), surge como uma disciplina integradora que reúne diversas técnicas de melhoria, como engenharia industrial, qualidade e gestão de operações. Essa abordagem consolida métodos para descobrir, modelar, analisar, medir e otimizar processos de ponta a ponta, garantindo uma visão abrangente e sistemática das atividades organizacionais.

Um elemento fundamental do BPM é o mapeamento de processos, que, segundo a ABPMP (2013, p. 428),

exige maior precisão do que uma simples diagramação, agregando detalhes não apenas sobre o processo em si, mas também sobre relacionamentos importantes com atores, eventos e resultados. Esses mapas oferecem uma visão detalhada dos principais componentes dos processos, variando do nível mais alto até níveis mais detalhados, o que é essencial para incorporar a execução das atividades, seja realizada por pessoas ou por equipamentos operados por elas.

De acordo com Chaves (2018), a aplicação do BPM auxilia as organizações a identificarem a estratégia de seus processos, proporcionando vantagem competitiva ao aumentar a visibilidade das oportunidades de melhoria dos serviços por meio da análise dos indicadores de desempenho. Além disso, o BPM oferece uma abordagem sistemática para garantir que os processos sejam eficientes, eficazes e alinhados às metas do negócio (Dumas *et al.*, 2023),

Ao longo dos anos, o foco, as tecnologias e as ferramentas utilizadas no gerenciamento das empresas evoluíram significativamente (Miyazaki; Neto, 2022; Leme, 2023). Nesse contexto, o BPM se destaca como uma alternativa para organizações que buscam integrar processos, pessoas e tecnologia. Conforme Molardi (2017, p. 26), “quando a organização visualiza o ciclo completo de seus processos de negócio, ela consegue identificar as conexões entre pessoas, sistemas e processos, facilitando o compartilhamento de informações e recursos”.

Um elemento fundamental do BPM é o mapeamento de processos, que, segundo a ABPMP (2013, p. 428), exige maior precisão do que uma simples diagramação, agregando detalhes não apenas sobre o processo em si, mas também sobre relacionamentos importantes com atores, eventos e resultados. Esses mapas oferecem uma visão detalhada dos principais componentes dos processos, variando do nível mais alto até níveis mais detalhados, o que é essencial para incorporar a execução das atividades, seja realizada por pessoas ou por equipamentos operados por elas.

De acordo com Chaves (2018), a aplicação do BPM auxilia as organizações a identificar a estratégia de seus processos, proporcionando vantagem competitiva ao aumentar a visibilidade das oportunidades de melhoria dos serviços por meio da análise dos indicadores de desempenho.

A análise de processos desempenha um papel fundamental na identificação de gargalos, ineficiências e oportunidades de melhoria. Quando bem conduzida, ela permite transformar operações complexas em fluxos mais ágeis, eficientes e alinhados com os objetivos organizacionais. A partir dessa análise, é possível redesenhar processos, eliminando etapas redundantes, paralelizando atividades e incorporando automações estratégicas.

De acordo com Santos *et al.* (2020), a modelagem e o diagnóstico de processos empresariais são essenciais para adaptar as organizações a um mercado caracterizado pela inovação e pela crescente disponibilidade de informações, destacando a importância da informatização e da colaboração social na manutenção da competitividade empresarial.

Esse caso ilustra o impacto positivo da análise de processos ao integrar abordagens qualitativas (como mapeamento e análise de valor) com métodos quantitativos (como algoritmos e KPIs), criando uma base sólida para decisões mais precisas e sustentáveis.

Além disso, a análise dos processos de negócio é crucial para a sobrevivência e competitividade das organizações, pois permite identificar oportunidades para otimizar desempenho, reduzir custos e aprimorar a qualidade dos resultados. Nesse contexto, duas abordagens complementares ganham destaque: o Business Process Management (BPM) e a Reengenharia de Processos de Negócio (BPR).

Enquanto o BPM enfatiza a gestão contínua e incremental dos processos, promovendo melhorias sistemáticas e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, a BPR propõe mudanças radicais e transformadoras, que buscam resultados expressivos em curto prazo, como grandes reduções de custos e aumentos significativos de velocidade e qualidade.

A Reengenharia de Processos de Negócio (BPR) continua a ser uma abordagem relevante para organizações que buscam melhorias significativas em seus processos. Segundo Fetais *et al.* (2022), a BPR evoluiu para incorporar o framework HTO (Humano–Tecnologia–Organização), enfatizando a importância de alinhar fatores humanos, tecnológicos e organizacionais para o sucesso das iniciativas de reengenharia. Essa perspectiva atualizada destaca a necessidade de considerar não apenas as mudanças tecnológicas, mas também os aspectos humanos e organizacionais ao implementar transformações nos processos empresariais.

Esse enfoque permite que as organizações realizem reestruturações profundas quando a análise dos processos indica que melhorias incrementais não são suficientes para atender às demandas do mercado. O Quadro 1 demonstra esses enfoques:

Quadro 1. Comparação entre BPR e BPM.

ASPECTO	BPR	BPM
Natureza	Radical, disruptiva	Contínua, gerencial
Objetivo	Redesenho completo do processo	Otimização e controle contínuo
Escopo	Projetos específicos, temporários	Gestão de processos ao longo do tempo
Mudanças	Grandes, estruturais e culturais	Incrementais, adaptativas
Ferramentas	Redesenho, reestruturação	Modelagem, automação, monitoramento
Impacto	Alto impacto imediato	Melhoria gradual e sustentável

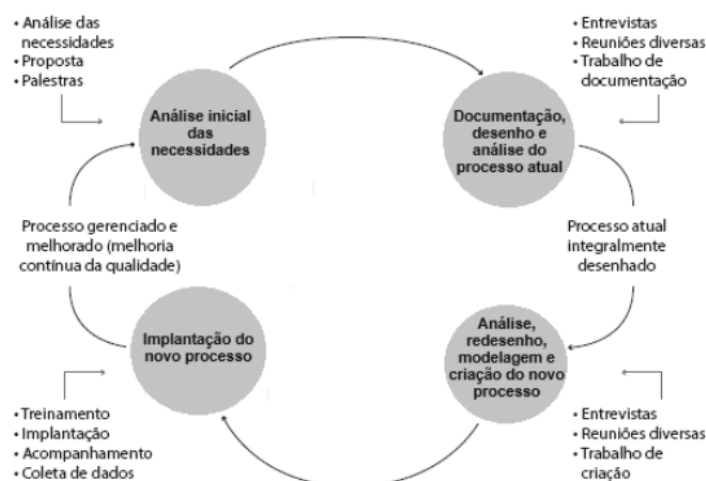
Fonte: Elaboração própria (2025).

Embora distintas, essas abordagens não são mutuamente exclusivas. A análise minuciosa dos processos permite que as organizações decidam qual estratégia aplicar em cada contexto: usar o BPM para garantir eficiência operacional e aprimoramento contínuo no dia a dia, e a BPR para responder rapidamente a necessidades críticas de transformação. Dessa forma, a integração entre pessoas, tecnologia e procedimentos é constantemente aprimorada, promovendo a eliminação de atividades que não agregam valor e aumentando a agilidade e a capacidade de inovação (Fetais *et al.*, 2022).

2.4 Ferramentas de Modelagem e Mapeamento de Processos

A aplicação prática dos conceitos de gestão por processos depende diretamente do uso de ferramentas de modelagem que permitam representar de forma clara, padronizada e compreensível o fluxo das atividades organizacionais. Nesse contexto, destacam-se os softwares baseados na notação BPMN (Business Process Model and Notation), amplamente utilizados para descrever e analisar processos de negócio de maneira visual e colaborativa.

Figura 1. Ciclo do BPM.



Fonte: Adaptado de Cruz (2019).

Segundo Oliveira e Tenório (2020), o uso de plataformas como o Bizagi Modeler possibilita a integração entre modelagem técnica e gestão visual, permitindo estruturar e simular processos organizacionais com base em cenários e dados empíricos. Essa ferramenta se mostra particularmente útil na identificação de gargalos, padronização de rotinas e comunicação entre áreas, contribuindo para o alinhamento entre tecnologia e estratégia empresarial.

Além disso, o Bizagi adota uma estrutura baseada em pools e swimlanes, que delimitam responsabilidades e facilitam a visualização das interações entre os setores organizacionais. Conforme destacado por Barbrow e Hartline (2015), esse tipo de modelagem fornece um diagnóstico visual detalhado, essencial para a análise crítica e otimização de processos, permitindo às organizações aprimorar continuamente seu desempenho.

Assim, o uso do Bizagi Modeler e da notação BPMN representa não apenas uma ferramenta técnica, mas também um instrumento estratégico de gestão, apoiando a tomada de decisão e promovendo maior transparência e eficiência na execução dos processos empresariais.

Assim, a análise de processos, aliada a essas metodologias, impacta diretamente a capacidade das organizações de se adaptarem e prosperarem, garantindo eficiência sustentável e preparando-as para os desafios dinâmicos do ambiente de negócios.

III. Metodologia

A presente pesquisa, de natureza básica (Appolinário, 2011), teve como objetivo analisar o fluxo de processos administrativos de uma empresa do ramo imobiliário, com foco na identificação de gargalos que impactam o pagamento de fornecedores e comprometem o planejamento estratégico. Classificada como exploratória e descritiva, “visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (Gil, 2017, p. 41), buscando aprofundar o entendimento da estrutura organizacional e do funcionamento de seus processos.

Adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, com base em pesquisa bibliográfica, documental e de campo. O universo da pesquisa compreendeu 22 colaboradores da empresa, sendo a amostra não probabilística por conveniência, uma vez que, conforme Flick (2018, p. 109), “a escolha dos participantes depende do julgamento do pesquisador sobre quem pode fornecer as informações mais relevantes ao estudo”. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, questionários estruturados, observação direta e análise documental, assegurando a triangulação metodológica, pois, segundo Creswell e Creswell (2018, p. 294), “a combinação de diferentes métodos de coleta e análise de dados permite compreender melhor o fenômeno investigado e aumentar a validade dos resultados”.

A operacionalização ocorreu em duas etapas: (1) mapeamento detalhado dos processos internos do setor de Marketing e (2) aplicação de questionários aos demais setores para avaliar a satisfação com os fluxos de trabalho. Os questionários foram elaborados com base na escala Likert de cinco pontos, permitindo mensurar percepções dos colaboradores quanto à eficiência dos processos e à comunicação interdepartamental.

Para o mapeamento dos processos, utilizou-se o software Bizagi Modeler, ferramenta de modelagem BPM (Business Process Management) que possibilitou representar graficamente as atividades, decisões e interações entre setores, facilitando a identificação de gargalos, retrabalhos e etapas redundantes. Essa visualização contribuiu para uma compreensão sistêmica das operações e subsidiou propostas de melhoria voltadas à eficiência e à integração entre departamentos.

Os dados qualitativos foram tratados por análise de conteúdo e os quantitativos, por análise crítica, integrando-se posteriormente para validação dos resultados. Denzin (2017, p. 15) afirma que “a triangulação é uma poderosa estratégia de validação porque força o pesquisador a abordar suas conclusões de diferentes ângulos”. Essa triangulação conferiu maior consistência às conclusões e sustentou o diagnóstico da eficiência operacional, alinhado ao objetivo de otimizar os processos administrativos da organização.

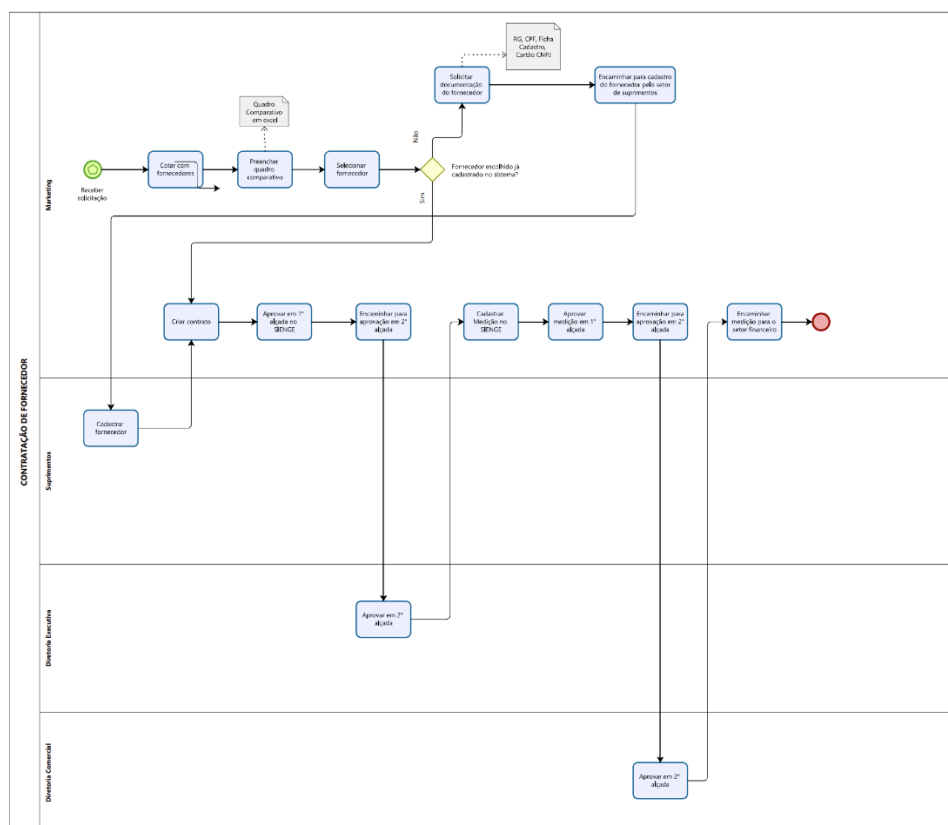
A partir da metodologia delineada, foi possível consolidar um conjunto expressivo de informações que serviram de base para a análise crítica dos processos internos. Os resultados obtidos refletem tanto as percepções dos colaboradores, captadas por meio da aplicação dos instrumentos de coleta, quanto as evidências observadas nos fluxos mapeados pelo Bizagi. Dessa forma, a próxima seção apresenta a análise e discussão dos resultados, evidenciando os principais achados da pesquisa, os gargalos identificados nos processos administrativos e as oportunidades de melhoria voltadas ao aumento da eficiência operacional e ao fortalecimento do alinhamento estratégico da organização.

IV. Resultados e Discussões

Esta seção apresenta os principais achados obtidos com o mapeamento e análise dos processos internos da empresa. São descritos os fluxos do setor de Marketing e os indicadores de gestão levantados por meio de questionários e observações. A discussão dos achados permite compreender gargalos e oportunidades de melhoria organizacional. Por fim, destaca-se a relação entre os resultados e a eficiência organizacional.

4.1. Descrição dos processos internos do setor de Marketing

Quadro 2. Mapeamento do setor de marketing.



Fonte: Elaboração própria, a partir do software Bizagi (2025).

O diagrama apresentado foi elaborado no Bizagi Modeler, utilizando a notação BPMN (Business Process Model and Notation), com o propósito de representar graficamente o fluxo do processo de contratação de fornecedores. O modelo está estruturado em pools e swimlanes, que delimitam os setores e os respectivos responsáveis envolvidos, sendo eles: Marketing, Suprimentos, Diretoria Executiva e Diretoria Comercial.

Conforme Oliveira e Tenório (2020), o Bizagi constitui uma ferramenta que integra modelagem técnica e gestão visual, possibilitando a estruturação de processos organizacionais com base em dados e cenários simulados. Ademais, o software apresenta alta flexibilidade, o que facilita a atualização e adequação dos processos conforme eventuais mudanças internas na organização.

O processo inicia-se no setor de Marketing, a partir do recebimento de uma solicitação de serviço ou produto. Em seguida, são executadas as etapas de criação de cotações, preenchimento do quadro comparativo e seleção do fornecedor. Caso o fornecedor ainda não esteja cadastrado no sistema, solicita-se a documentação necessária (RG, CPF, ficha cadastral, cartão CNPJ) e o pedido é encaminhado para o setor de Suprimentos, responsável por realizar o cadastro do fornecedor.

Após o cadastro, o contrato é criado e passa por um fluxo de aprovações sequenciais:

- Primeira aprovação no setor de Marketing;
- Encaminhamento e cadastro da medição no sistema SENARC (ou equivalente);
- Aprovação em segunda instância pela Diretoria Executiva e Diretoria Comercial.

Concluídas as aprovações, o processo segue para liberação financeira, finalizando o fluxo com o encaminhamento da medição ao setor financeiro para execução do pagamento.

O mapeamento evidencia um fluxo linear e hierarquizado, com múltiplas instâncias de validação e dependências intersetoriais. Embora assegure controle e conformidade, o modelo também revela possíveis gargalos nas etapas de aprovação e cadastro, que podem atrasar o pagamento de fornecedores e comprometer a eficiência operacional.

4.2. Resultados obtidos através da tabulação dos questionários

Para análise dos dados, foram estabelecidas faixas e médias para facilitar sua classificação e interpretação.

Quadro 3. Quadro interpretativo

Faixa de Média	Classificação	Interpretação
1,00 – 2,49	Baixo nível	Processos pouco claros, ausência de estrutura.
2,50 – 3,49	Moderado	Há estrutura parcial, mas inconsistências.
3,50 – 5,00	Alto nível	Processos bem definidos e compreendidos.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 4. Escala Likert

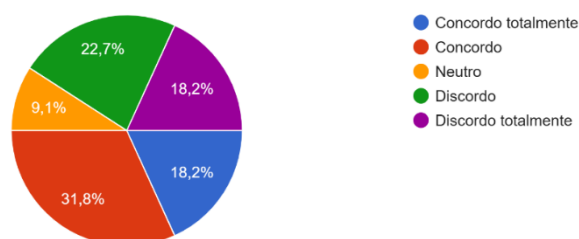
Categoria	Valor
Discordo totalmente	1
Discordo parcialmente	2
Neutro / Indiferente	3
Concordo parcialmente	4
Concordo totalmente	5

Fonte: Elaboração própria (2025).

Gráfico 1. Existência de Mapeamento.

Existe um mapeamento dos processos administrativos do seu setor? Existindo assim, um documento formal com a descrição das atividades.

22 respostas



Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados obtidos (2025).

Com base na análise dos dados coletados sobre o mapeamento dos processos administrativos do setor, observa-se uma situação classificada como Moderada, de acordo com o quadro interpretativo adotado. A média calculada de 2,95, situada na faixa de 2,50 a 3,49, indica a presença de uma estrutura parcial, porém marcada por inconsistências.

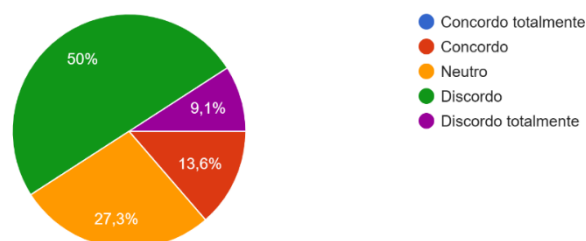
Esse percentual revela um cenário fragmentado, no qual a documentação e a formalização dos processos não são uma realidade consolidada e uniforme para todos os entrevistados. A existência de uma parcela

considerável de colaboradores que discordam ou não têm clareza sobre o tema sugere falhas na implementação, no acesso ou na divulgação desses instrumentos.

Gráfico 2. Comunicação eficaz.

A comunicação entre os setores da empresa é suficiente para garantir que o trabalho flua sem retrabalho ou perda de informações?

22 respostas



Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados obtidos (2025).

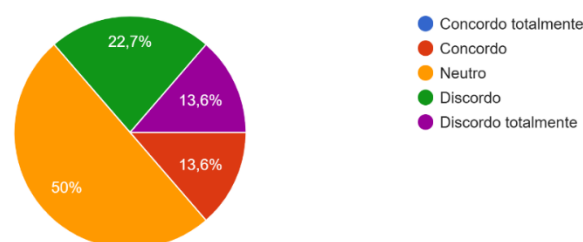
A partir da interpretação dos resultados referentes a comunicação entre os setores da empresa, observa-se uma situação classificada como Moderada. A média calculada de 3,18, situada na faixa de 2,50 a 3,49, indica a presença de uma estrutura parcial de comunicação, porém marcada por inconsistências.

Essa distribuição revela um cenário de comunicação interdepartamental que, embora existente, não é totalmente eficaz para garantir o fluxo contínuo e eficaz de trabalho. A existência de uma parcela significativa de colaboradores que discordam ou não têm clareza sobre a suficiência da comunicação sugere falhas na transmissão de informações, alinhamento de expectativas ou nos canais utilizados.

Gráfico 3. Alinhamento entre setores.

Quando um processo envolve mais de um setor, há clareza sobre quem é responsável por cada parte?

22 respostas



Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados obtidos (2025).

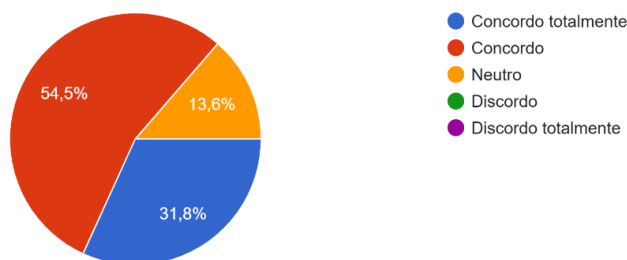
Diante dos dados analisados acerca do alinhamento entre setores em processos transversais, observa-se uma situação classificada como Moderada. A média calculada de 3,05, situada na faixa de 2,50 a 3,49, indica a existência de um alinhamento parcial, porém marcado por inconsistências.

Essa distribuição revela um cenário onde a definição de papéis e responsabilidades em processos transversais não é suficientemente clara para toda a equipe envolvida. A existência de uma parcela considerável de colaboradores que discordam ou não têm certeza sobre a distribuição de atribuições sugere falhas na governança processual, na comunicação de expectativas ou na formalização de acordos intersetoriais. Portanto, embora existam mecanismos de coordenação entre setores, estes não são plenamente eficazes, indicando a necessidade de aprimoramento na definição e divulgação das responsabilidades compartilhadas.

Gráfico 4. Eficiência de processos.

Sobre o seu processo de trabalho, você percebe que algum processo poderia ser simplificado ou reorganizado para reduzir tempo, retrabalho e gargalos?

22 respostas



Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados obtidos (2025).

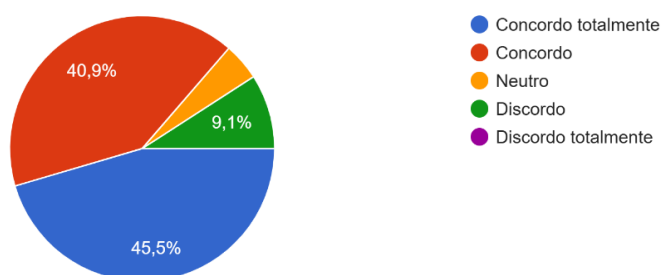
Tendo em vista as respostas coletadas sobre a eficiência dos processos de trabalho revela uma classificação de Alto Nível, conforme o quadro interpretativo utilizado. A média apurada, de 3,64 - correspondente ao intervalo de 3,50 a 5,00 - demonstra que os processos se apresentam bem estabelecidos e devidamente compreendidos pela equipe.

Essa distribuição revela um cenário onde os colaboradores demonstram maturidade na análise crítica dos processos, reconhecendo tanto os pontos consolidados quanto as oportunidades de melhoria. A percepção majoritária sobre a possibilidade de otimizações indica um ambiente propício à melhoria contínua, onde os processos são suficientemente claros para permitir a identificação de aprimoramentos. Portanto, a organização possui uma base sólida para iniciativas de redesign processual, com colaboradores engajados e conscientes das dinâmicas de trabalho.

Gráfico 5. Automação/ Digitalização dos processos.

Você percebe que há etapas manuais que poderiam ser automatizadas ou otimizadas com o uso de ferramentas digitais (como formulários, planilhas, sistemas)?

22 respostas



Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados obtidos (2025).

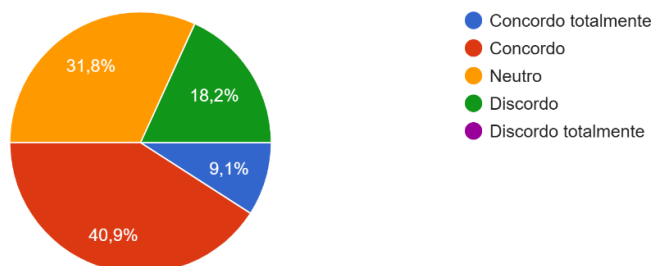
Segundo a tabulação dos dados coletados sobre automação e digitalização de processos, a situação foi classificada como Moderada. A média obtida foi de 3,45, que se enquadra entre 2,50 e 3,49, demonstrando que há iniciativas de digitalização em andamento, mas ainda com algumas inconsistências.

Essa distribuição revela um cenário onde a digitalização dos processos apresenta desenvolvimento desigual, com reconhecimento generalizado de oportunidades de automação, mas sem uma estratégia consolidada de transformação digital. A percepção majoritária sobre a existência de etapas manuais otimizáveis sugere que há espaço significativo para adoção de ferramentas digitais que não só auxiliariam operações, mas maximizariam e reduziriam interfaces manuais. Portanto, embora exista consciência sobre o potencial de automação, a organização ainda não implementou uma abordagem sistemática para digitalização de processos.

Gráfico 6. Controle e Eficiência.

Os processos atuais consideram pontos de controle ou conferência antes da conclusão de cada etapa?

22 respostas



Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados obtidos (2025).

Considerando as evidências coletadas sobre os mecanismos de controle nos processos, observa-se uma situação classificada como Moderada. A média calculada de 3,14, situada na faixa de 2,50 a 3,49, indica a presença de pontos de controle parciais, porém marcados por inconsistências.

Essa distribuição revela um cenário onde os mecanismos de controle de qualidade apresentam implementação irregular ao longo dos processos. A existência de uma parcela considerável de colaboradores que discordam ou não têm clareza sobre a existência desses pontos de verificação sugere falhas na padronização, na divulgação ou na efetividade dos controles existentes. Portanto, embora existam práticas de conferência em algumas etapas processuais, estas não são abrangentes ou sistemáticas, indicando a necessidade de aprimoramento na estrutura de controle da qualidade operacional.

4.3. Análise holística dos indicadores

Quadro 4. Quadro resumo dos principais achados da análise dos indicadores

INDICADOR	CLASSIFICAÇÃO	MÉDIA	PRINCIPAIS PONTOS
Existência de Mapeamento	Moderada	2,95	Estrutura parcial com inconsistências; Documentação não consolidada uniformemente; Falhas na implementação, acesso ou divulgação.
Comunicação Eficaz	Moderada	3,18	Estrutura parcial de comunicação; Fluxo não totalmente eficaz; Falhas na transmissão de informações e alinhamento de expectativas.
Alinhamento entre Setores	Moderada	3,05	Alinhamento parcial com inconsistências; Definição de papéis não suficientemente clara; Falhas na governança processual.
Eficiência de Processos	Alto Nível	3,64	Processos bem estabelecidos e compreendidos; Maturidade na análise crítica; Ambiente propício para melhoria contínua.
Automação/Digitalização	Moderada	3,45	Iniciativas parciais de digitalização; Desenvolvimento desigual; Ausência de estratégia consolidada para transformação digital.
Controle e Eficiência	Moderada	3,14	Pontos de controle parciais; Implementação irregular; Falhas na padronização e efetividade dos controles.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados obtidos (2025).

A avaliação integrada dos seis indicadores de gestão de processos organizacional revela um cenário predominantemente moderado, com cinco dos seis aspectos analisados (83,3%) classificados nessa categoria, enquanto apenas um indicador (16,7%), referente à Eficiência de Processos, situa-se em nível alto. A média geral de 3,24, calculada a partir da soma das médias individuais ($2,95 + 3,18 + 3,05 + 3,64 + 3,45 + 3,14 = 19,41$) dividida pelo número de indicadores (6), posiciona-se consistentemente na faixa moderada (2,50 a 3,49), indicando a presença de estruturas e processos estabelecidos, porém marcados por inconsistências que demandam aprimoramento.

O principal desafio identificado reside nas inconsistências na implementação e padronização dos processos, manifestadas através de fragilidades na documentação, comunicação interdepartamental, definição de responsabilidades, estratégia voltadas a digitalização e mecanismos de fortalecimento do controle. Em contrapartida, a principal fortaleza organizacional encontra-se nos processos bem compreendidos e no ambiente favorável à melhoria contínua, evidenciado pelo destaque positivo do indicador de Eficiência de Processos.

Diante deste diagnóstico, recomenda-se um conjunto de ações integradas para superação das lacunas identificadas: a padronização dos processos documentados, o fortalecimento dos canais de comunicação, a clarificação de papéis e responsabilidades intersetoriais, o desenvolvimento de estratégia integrada de digitalização e a implementação de controles sistemáticos e abrangentes. Estas iniciativas, implementadas de forma coordenada, permitirão à organização avançar na maturidade de sua gestão processual, potencializando os pontos fortes identificados e superando as fragilidades atuais.

V. Conclusão

Dyslipidemia in patients with diabetes plays an important role in development of atherogenesis. The O presente estudo teve como objetivo analisar a gestão do fluxo de processos administrativos do setor de Marketing em uma empresa do setor imobiliário, com ênfase na identificação de gargalos que afetam a eficiência operacional e o cumprimento de prazos de pagamento a fornecedores. Os resultados revelaram um nível moderado de maturidade processual, com média geral de 3,24 entre os indicadores avaliados, o que indica uma estrutura parcialmente consolidada, porém ainda marcada por inconsistências operacionais e comunicacionais.

Esses achados dialogam com as perspectivas apresentadas por Dumas et al. (2023), ao enfatizarem que a gestão de processos deve ser dinâmica e adaptativa, capaz de responder às mudanças do ambiente organizacional. De forma semelhante, Oliveira (2021) e Lana e Miranda (2022) destacam que a gestão por processos possibilita a integração entre setores e a eliminação de atividades que não agregam valor, exatamente os desafios observados na empresa analisada.

A predominância de resultados moderados em indicadores como comunicação, alinhamento intersetorial e automação confirma o argumento de Chaves (2018) de que o BPM deve ser compreendido como uma abordagem sistemática e contínua de melhoria. Além disso, a necessidade de padronização e de estratégias de digitalização identificadas no estudo reforça as conclusões de Barbrow e Hartline (2015) sobre a importância do mapeamento detalhado para otimizar fluxos e eliminar retrabalhos.

Metodologicamente, a pesquisa seguiu princípios de triangulação recomendados por Creswell e Creswell (2018) e Denzin (2017), permitindo maior consistência e confiabilidade na análise. Embora o estudo tenha limitações relacionadas ao tamanho da amostra e ao caráter transversal dos dados, os resultados obtidos contribuem tanto para a literatura quanto para a prática da gestão de processos, oferecendo subsídios para decisões de redesign e automação organizacional.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação do escopo, incluindo o setor financeiro, de modo a compreender as interdependências entre fluxos administrativos e financeiros e seus reflexos sobre a eficiência global. Tal ampliação pode reforçar o alinhamento estratégico da organização e confirmar a visão de Gil (2017) de que a pesquisa descritiva deve servir como base para novas hipóteses e investigações aprofundadas.

Conclui-se que a aplicação de ferramentas de Business Process Management (BPM), aliada à digitalização e padronização dos fluxos de trabalho, constitui um caminho promissor para fortalecer a integração entre áreas, reduzir retrabalhos e consolidar uma cultura de melhoria contínua. Essa perspectiva está em consonância com a abordagem contemporânea de gestão de processos, voltada para a eficiência operacional e para o desenvolvimento organizacional sustentável.

Referências

- [1]. ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK V3.0: guia para o gerenciamento de processos de negócio. 3. ed. ABPMP Brasil, 2015.
- [2]. ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. BPM CBOK V3.0. 2013.
- [3]. APPOLINÁRIO, F. Dicionário de Metodologia Científica. 2. ed. 295p. São Paulo: Atlas, 2011.
- [4]. BARBROW, D. E.; HARTLINE, M. D. Process Mapping: Improving Customer Satisfaction. Quality Progress, v. 48, n. 5, p. 48–55, 2015.
- [5]. CHAVES, C. M. Gestão por processos: uma abordagem para a melhoria contínua da qualidade. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- [6]. CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

- [7]. CRUZ, Tadeu. Sistemas de Informações Gerenciais e Operacionais. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022902. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022902/>. Acesso em: 03 out. 2025.
- [8]. COSTA, A. L.; SOUSA, R. C. de. Pesquisa de campo nas ciências sociais aplicadas: abordagens, métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2020.
- [9]. COSTA, B.; VAREJÃO, J.; GASPAR, P. D. Development of a Value Stream Map to Optimize the Production Process in a Luxury Metal Piece Manufacturing Company. *Processes*, v. 12, n. 8, p. 1612, 2024.
- [10]. DENZIN, Norman K. The research act: a theoretical introduction to sociological methods. 4. ed. New York: Routledge, 2017.
- [11]. DUMAS, et al. AI-augmented Business Process Management Systems: A Research Manifesto. *ACM Transactions on Management Information Systems*, v. 14, n. 1, Artigo 11, 2023. DOI: 10.1145/3576047.
- [12]. FETAIS, A.; ABDELLA, G. M.; AL-KHALIFA, K. N.; HAMOUDA, A. M. Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. *Information, [S.l.]*, v. 13, n. 4, p. 185, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2078-2489/13/4/185>. Acesso em: 30 maio 2025.
- [13]. FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.
- [14]. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- [15]. GOMES, L. A. F. Gestão de processos nas organizações: fundamentos e práticas. São Paulo: Atlas, 2017.
- [16]. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- [17]. LEME, Paulo Henrique. Um estudo exploratório sobre a transformação digital no varejo alimentar sob a perspectiva de profissionais das redes supermercadistas regionais. 2023. 75 f. Dissertação (Mestrado Profissional MPA) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2023.
- [18]. LANA, J.; MIRANDA, A. Adoção da gestão por processos em organizações públicas: desafios e oportunidades. *Revista Gestão Pública em Debate*, v. 8, n. 2, p. 100–115, 2022.
- [19]. MIYAZAKI, V. K.; NETO, C. A. G. Estudo e caracterização do ramo supermercadista em Ituiutaba-MG. *Revista GeoUECE*, v. 11, n. 21, p. e202201–e202201, 2022.
- [20]. MOLARDI, R. M. Identificação e análise dos fatores críticos em iniciativas de BPM na administração pública. 2017. 128 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia, 2017.
- [21]. NETO, W. C. B.; HAIDRICK, C. C. Previsão de perdas por vencimento de produto usando séries temporais. *Observatório de la Economía Latino Americana*, v. 21, n. 1, p. 346–372, 2023.
- [22]. OLIVEIRA, D. P. R. Processos organizacionais: fundamentos e aplicação prática na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 2021.
- [23]. OLIVEIRA, José Rubens da Silva; TENÓRIO, Moisés Souza. Aplicação da notação BPMN e da ferramenta Bizagi na modelagem de processos de negócio. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v. 11, n. 1, p. 45–61, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/gep/article/view/47304>. Acesso em: 20 jout. 2025.
- [24]. OLIVEIRA, J. S.; FREITAS, M. E. A. Organização e estruturação de referenciais teóricos em pesquisas científicas. *Revista de Metodologia Científica Aplicada*, v. 4, n. 1, p. 55–72, 2016.
- [25]. SANTOS, A. G. dos; OLIVEIRA, D. F. de; ROCHA, H. C. Análise de processos de negócios em ambientes digitais: uma abordagem baseada em BPM e colaboração social. *Information Development, [S. l.]*, v. 36, n. 4, p. 475–486, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266382119891604>. Acesso em: 30 maio 2025.
- [26]. SILVA, L. C.; MENEZES, T. R. A importância dos artigos científicos como fonte de atualização do conhecimento acadêmico. *Revista Brasileira de Ensino Superior*, v. 4, n. 2, p. 89–102, 2018.
- [27]. TEIXEIRA, E. K. Mapeamento de processos: uma ferramenta de gestão. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- [28]. TEIXEIRA, L.; FERREIRA, G.; RAMOS, P. Otimização de processos de inteligência de mercado com BPM e automações. *Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 21, n. 1, p. 134–152, 2024.