



## DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PROCESSOS COM FOCO NA REDUÇÃO DE CUSTO E OTIMIZAÇÃO DE TEMPO E MELHORIA CONTÍNUA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE

MARIA EDUARDA BATISTA MARTINS

FERNANDA LAÍS MAIA DA SILVA

YGOR GEANN DOS SANTOS LEITE

### RESUMO

A crescente demanda de BDOS, que se refere ao Boletim diário de operação, sendo um documento responsável por comunicar as seguintes informações para os colaboradores, sendo elas a sua programação, contendo as suas quantidades de viagens, horários, intervalos e linhas. A temática proposta tem como objetivo identificar fatores que estão resultando em não conformidade, provocando despesas excessivas, atrasos e um fluxo elevado de retrabalhos, Como objetivos específicos, pretende-se: analisar o processo administrativo relacionado ao boletim diário de operação (BDOS), da empresa de transporte público, identificando os fatores que têm gerado não conformidades, retrabalhos, atrasos e custos excessivos. Busca-se compreender de que forma a redução de custos e a otimização do tempo podem contribuir para melhorar o fluxo operacional e administrativo da organização. Dessa forma foi adotada o método de pesquisa mista, se baseando na análise detalhada do problema e realizando uma coleta de dados relevantes, executando assim estudos quantitativos e qualitativos para identificar os custos elevados, além do uso das Ferramentas da Qualidade. Espera-se minimizar a probabilidade de perda de informações, por extravio, rasuras e subtrações do documento, pois de forma digital tem se todos os recursos da lei LGPD, (Lei Geral de Proteção de dados Pessoas) e Gerenciamento de processos, como confiabilidade, rastreabilidade e confidencialidade. Portanto seria a remoção do processo da impressão e distribuição do boletim diário de operação, realizando assim inserção de um procedimento automatizado de importação de dados para o sistema de empresa.

Palavras-chaves: BDOS. Ferramentas da Qualidade. Gerenciamento de Processos.

### 1. INTRODUÇÃO

A redução de custo operacional visa em eliminar desperdícios e identificá-los, aderindo processos e tecnologias como GED (Gestão Eletrônica de Documento), que reduzem os gastos da corporação, não se tratando unicamente de cortar despesas, mas evitar perdas de informações e subtração de documento com solução em maior agilidade nos processos.

A empresa pesquisada atua na área de transporte público oferecendo serviços de mobilidade coletiva, seu principal foco é atender a satisfação do cliente com agilidade e segurança. Contudo, a alta demanda de boletim diário de operação tem provocado problemas no setor administrativo da empresa, apresentando retrabalhos e altas demandas de processos impactando no prazo de entrega.

Dessa forma destaca-se a seguinte problemática: Como a redução de custo e otimização de tempo pode auxiliar futuramente a empresa?

Portanto, o objetivo geral do trabalho é identificar fatores que estão resultando em não conformidade, provocando despesas excessivas, atrasos e um fluxo considerável de extravios



de documentos críticos. Como objetivos específicos, pretende-se: analisar o processo administrativo relacionado ao boletim diário de operação da empresa de transporte público, identificando os fatores que têm gerado não conformidades, retrabalhos, atrasos e custos excessivos. Busca-se compreender de que forma a redução de custos e a otimização do tempo podem contribuir para melhorar o fluxo operacional e administrativo da organização.

A metodologia aplicada, refere-se a uma pesquisa quantitativa e qualitativa, aplicada e direcionada para a redução de consumo de papeis no ambiente corporativo; coletar dados relevantes referente ao tema proposto destacado; e desenvolver um plano de ação que resolva a causa raiz da problemática.

Como referencial teórico o artigo se divide em três etapas: a primeira aborda a gestão da qualidade total, ressaltando a redução de custos, a eficiência nos processos e melhoria contínua; a segunda consiste em gestão de processos, com foco em otimização de tempo, agilidade nas demandas e facilitando a tomada de decisões; e a terceira apresenta as ferramentas da qualidade ressaltando os principais métodos para a solução do aspecto problemático.

O estudo realizado na empresa tem como objetivo principal buscar soluções para as dificuldades existentes, compreendendo o quanto influencia os custos elevados e o baixo desempenho na velocidade operacional, ao solucionar as dificuldades destacadas, a empresa terá aspectos positivos como aumento na produtividade, diminuição das despesas e redução de perda de documentos.

Atualmente a empresa utiliza, o processo de arquivos e detalhes através de sistema de informação e infraestrutura da arrecadação, passa a ser transição integrada mediante a arquivos, que são consolidados por lote no ERP (*Enterprise Resource Planning*) da empresa, que designa a Planejamento de Recursos empresariais, baseado na digitalização e gestão eletrônica de documentos GED (Gestão Eletrônica de Documento), utilizando a plataforma Alfresco, em conformidade com as diretrizes da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), para garantir segurança e rastreabilidade das informações.

A relevância desta pesquisa está na colaboração direta para o desempenho e aprimoramento do processo de gestão documental da empresa, contribuindo para o cumprimento de prazos, eficiência nos processos e a diminuição de gastos operacionais. Ao identificar a causa do problema e apresentar soluções fundamentadas em ferramenta da qualidade, o estudo de caso oferece um processo viável para a empresa, melhorando seu desempenho e cumprindo assim os prazos processuais. Além disso, permitindo o mecanismo de busca rápida, a rastreabilidade acessível, por ser uma solução (Open Source) que se refere a código aberto, que é um modelo de software que possibilita o baixo custo e alta flexibilidade.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada é uma organização de grande dimensão atuando na capital amazonense, Manaus, consolidada no ramo de transporte público. Sua principal atividade é mobilidade urbana, focando na segurança, pontualidade e atendendo a satisfação dos passageiros.

A empresa se destaca pela contínua busca de satisfação e qualidade em suas viagens. Estando inserida em um ambiente extremamente competitivo e conduzido por exigências rigorosas, com uma frota ampla e inovadora composta por veículos adaptados para acessibilidade, a organização enfrenta dificuldades relacionadas a altos custos operacionais, pontualidade e segurança.



Atuando no meio do transporte urbano, a empresa presta serviço para a população Amazonense, se beneficiando de políticas de incentivos do governo, das autoridades de trânsito voltadas para o acesso sustentável e transporte público eficiente. Entretanto, também enfrenta desafios típicos da região, como insegurança, infraestrutura e sem facilidade de acesso em pontos de ônibus.

Por está inserida no sistema de transporte público valoriza a sustentabilidade e aperfeiçoamento, a empresa busca de maneira constante executar melhorias em seus processos interno e externo. Com um quadro de funcionários de oitocentos a novecentos, sendo profissionais qualificados e treinados para os seus cargos, procurando sempre alinhar suas estratégias organizacionais.

Além disso, a organização está alinhada a iniciativas voltadas a sustentabilidade e crescimento local, enfatizando seu compromisso com a responsabilidade socioambiental, característica marcante das organizações inseridas no transporte público de Manaus. Essa atitude demonstra adoção de práticas que reduzem desperdícios otimizam o uso de recursos e garantem conformidade com as normas ambientais vigentes.

Tendo em vista que existem diversas empresas voltadas ao transporte em Manaus, podemos reconhecer a competitividade no mercado, troca de conhecimento e experiências, mas também à diferença e inferioridades em diversos critérios.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 GESTÃO DA QUALIDADE**

A evolução da qualidade total (TQM), pode ser dividida em três eras: a era da inspeção, onde tanto o produtor quanto o cliente verificavam os produtos buscando defeitos de fabricação, sem um método sistemático; a era do controle estatístico, que introduziu técnicas estatísticas para a verificação de amostras aleatórias de produtos, representando todo o lote, devido ao aumento da demanda; e a era da qualidade total, que foca no cliente e envolve todos os colaboradores e setores da empresa na garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos (Oliveira, 2020).

Conforme Alawa (2023), TQM é um sistema de organização, coordenação e compreensão de cada atividade que depende de todos em todos os níveis. TQM tem como intuito implementar e capacitar todos os níveis da organização, capacitando liderança e gerência para levar a preparação e motivação da gestão da qualidade total, investido em tecnologia e incentivando a organização e seus colaboradores a gerar mudanças, como prestadora de serviços elevando o seu padrão de qualidade.

Segundo Sales (2022), além disso, ainda a qualidade pode ser medida e mensurada de acordo com as necessidades do cliente, entretanto cada cliente tem seus próprios conceitos a respeito da qualidade. Isso se dá pelas diferentes expectativas, realidades, percepções que cada pessoa / cliente tem individualmente dos produtos ou serviços por eles recebidos. Sendo assim fazendo com que a satisfação do cliente se torne um desafio cada vez mais difícil de ser alcançado.

Em concordância com Riaz et al (2023) TQM é uma técnica de gestão da qualidade que visa o sucesso a grande prazo através da satisfação do cliente. A implantação do gerenciamento da qualidade total pode enfrentar alguns impedimentos, como a resistência no ambiente organizacional pela mudança e novas regras, os custos também são preocupantes onde são necessários treinamentos e novas tecnologias, a falta de comprometimento e apoio da liderança é muito impotente na implementação. Diante desses desafios muitas organizações estão tendo êxito na adoção e sucesso com o TQM levando qualidade de trabalho ao ambiente organizacional e a seus clientes com a melhoria da qualidade de produtos fornecidos.



Conforme Soares (2023) apud Carneiro (2020), diversos programas de melhoria são adotados por empresas que buscam um comprometimento e qualidade da equipe de trabalho. Assim, gerenciar a qualidade implica em todas as atividades que visam a garantia da qualidade, e que programam um conjunto amplo de ações e processos totalmente planejados dentro de um determinado plano. Sendo o primeiro passo para a implementação de um sistema de qualidade preciso, é a criação de sua Política de Qualidade.

### **3.2 GESTÃO DE PROCESSOS**

De acordo com Silva (2021), como consequência dos avanços tecnológicos, da globalização e porque vivemos numa sociedade cada vez mais evoluída em termos tecnológicos, torna-se inevitável para as organizações, incluindo as de saúde, desenvolverem estratégias que lhes permitam adaptar-se a esta nova realidade. O século XXI tem-se destacado por debilidades a nível económico, ético e social que exigem, por parte dos responsáveis, a procura de soluções potencializadoras de maiores níveis de eficiência e eficácia organizacional.

Segundo Ferreira (2025) a gestão de processos emerge como uma solução promissora para enfrentar os desafios de desperdício e ineficiência na construção civil. Ao aplicar princípios de gestão de processos, as empresas do setor podem identificar gargalos, eliminar atividades que não agregam valor e otimizar o fluxo de trabalho.

Em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas buscam otimizar seus processos internos como forma de aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Nesse contexto, a gestão de processos se apresenta como uma ferramenta necessária para alinhar as operações organizacionais aos objetivos estratégicos, promovendo uma visão integrada e sistêmica da organização (Pontes, 2025).

Para Viana (2024), a gestão de processos baseia-se em pressupostos como padronização, monitoramento contínuo e melhoria sistemática das atividades, buscando eliminar desperdícios, reduzir inconsistências e aumentar a eficiência. Sua principal missão é organizar as rotinas de trabalho, definindo responsabilidades, prazos, indicadores de desempenho e fluxos claros de atividades, de modo a assegurar maior previsibilidade e controle nos resultados.

Para Silva (2024), o mapeamento e gestão por processos permite que a organização tenha uma visão sistêmica de suas atividades, de maneira que estas possam ser reestruturadas e adaptadas a fim de proporcionar a sustentabilidade dela.

### **3.2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

As ferramentas da qualidade constituem recursos gerenciais aplicados em contextos adversos com o propósito de analisar, mensurar e orientar a elaboração de planos de ação direcionados às causas dos problemas identificados. Amplamente utilizadas nas organizações, essas ferramentas contribuem para a melhoria contínua dos processos e para a efetividade das tomadas de decisão por parte dos gestores. Neste artigo, serão apresentadas as seguintes ferramentas: SWOT, Matriz G.U.T., Diagrama de Pareto, 5 Porquês e 5W2H.

Segundo Miranda (2020) a análise SWOT apoia as organizações na direção estratégica, ou seja, na compreensão de sua própria identidade. Para isso, realiza-se um levantamento interno para identificar pontos fortes e fracos, e no contexto externo da organização, para identificar oportunidades e ameaças, com o objetivo de planejar estrategicamente. Pontos fortes indicam



recursos que estão satisfatórios e podem ser otimizados, enquanto pontos fracos representam falhas que podem resultar em perda de competitividade, seja em termos de eficiência ou recursos financeiros.

De acordo com Oliveira et.al (2020) apud Cevada e Benedetti apud (2021), a ferramenta de Matriz G.U.T é uma metodologia para melhor resolução dos problemas, ela é utilizada quando se tem uma auditoria onde são identificados vários problemas na empresa, com isso ela serve para fazer uma organização dos problemas mais graves aos mais relativos, mostrando o impacto de cada um deles, as empresas atualmente procuram crescimento e destaque no mercado e para isso acontecer os problemas devem ser estudados e resolvidos.

De acordo com Pedreiro (2022) a Ferramenta Gráfico de Pareto é uma ferramenta para melhoria contínuo de processos, basicamente usada para otimizar os resultados organizacionais, Além de identificar quais são os fatores mais significativos ele indica os itens que devem ser priorizados por exemplo: erro na produção, erro de dados, não conformidades, desperdícios de matérias entre outros.

De acordo com Vicente (2021), os 5 PORQUÊS é uma ferramenta que consiste no problema ou defeito, a fim de descobrir a sua causa raiz, a ferramenta tem a importância elevada de identificar e facilitar a análise fazendo as perguntas do porquê a causa do problema. de forma que se evidencia o problema principal essa pergunta pode ser feita várias vezes até que encontre a causa maior, diante da mesma, trabalhando encima para solucionar toda e qualquer possibilidade de um problema.

Segundo Cioffi e Okada (2022), o 5W2H. Nas grandes indústrias está ferramenta da qualidade que pode ser utilizada a qualquer momento, para identificar as rotinas e dados importantes de um projeto ela possibilita também enxergar e quem dentro de uma empresa, possibilitando saber o que realizar determinadas atividades, ela tem grandes garantir diante dos projetos, consigo trazendo segurança no que for implementado. Essa matriz pode contribuir de forma positiva para o planejamento estratégico do setor que está desenvolvendo o projeto, a ferramenta 5W2H busca garantir informações certas para a tomada de decisões e manter um padrão de qualidade nos serviços que serão desempenhados para alcançar os objetivos.

#### **4. METODOLOGIA**

Como descreve Mineiro et al (2020) a pesquisa qualitativa trata-se de uma forma de investigação e considera o sujeito com o mundo e suas relações uma conexão. Já a forma de pesquisa quantitativa está mais direcionada no controle de dados e se utiliza instrumentos e técnicas objetivas para discutir a base de informações adquiridas, assim de forma que por meio de análises auxiliado por instrumentos matemáticos visando conhecimento geral. O plano de ação foi desenvolvido com base nas ferramentas citadas acima, começando pela ferramenta SWOT onde terá informações do ambiente interno da organização do artigo para ver os possíveis pontos tais como Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças.



Dessa forma é possível ver a Fraqueza como destaque que diante da problemática deste artigo as ferramentas iriam ser imprescindíveis para a resolução do problema da empresa. Decorrer das possíveis causas da problemática foi feita análise será utilizada a Matriz GUT para a priorização dos problemas encontro de acordo com a ferramenta SWOT, logo após o cálculo dos problemas encontrados , sua organização é de forma decrescente ou seja do maior para o menor em relação a sua gravidade, urgência e tendência, dessa forma colocando acima o item mais crítico da análise feita , diante das análises realizadas, será feita a tomada de decisões para solucionar a problemática , de acordo com o grau de importância de cada problema.

De acordo com o Gráfico de Pareto, será utilizado para estabelecer uma ordem das causas das falhas e defeito dentro do processo da organização que devem ser sanados. O Gráfico de Pareto tem como objetivo compreender a relação das causas dos problemas quantidade, de formar que permita priorizar as ações que trarão o melhor resultado. A técnica dos 5 Porquês, é uma ferramenta que consiste em perguntar 5 vezes o porquê de um problema ou defeito ter ocorrido, a fim de descobrir a sua real causa, ou seja, a causa raiz. Um ponto vale ressaltar é que não seja necessário realizar 5 perguntas, para identificar a causa raiz de um problema.

Porém o ideal é seguir o método para que não haja qualquer dúvida. E por fim, a ferramenta 5W2H que irá auxiliar na estrutura, planejamento e implementação de solução de forma mais organizada, na qual serão identificadas as ações, métodos, responsabilidades, prazos e recursos. Será realizada etapas, que ajudará na solução do problema, visando atingir as expectativas dos clientes no mercado competitivo agregando valor à organização.

## 5. PROPOPOSTA DE MELHORIA

A proposta de melhoria irá iniciar, considerando a análise ambiental da empresa pesquisada, onde nesta etapa será utilizada a Ferramenta SWOT, buscando apresentar fatores críticos, tais como: Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças. Através da ferramenta SWOT tivermos as seguintes informações referente aos pontos que analisam causas que possam estar contribuindo para as falhas nas organizações como mostra o Quadro 01, abaixo:

Quadro 01. Análise SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO	Frota ampla com veículos adaptados para acessibilidade.	Retrabalho no BDOS (corrigir, reimprimir, reenviar)
	Compromisso com segurança, pontualidade e qualidade no transporte.	Falta de treinamento dos colaboradores
	Presença consolidada em áreas urbanas com alta demanda.	Falhas de comunicação entre setores
	Experiência operacional e conhecimento técnico acumulado.	Atrasos na entrega de documentos e informações
	Parcerias com órgãos públicos e fornecedores estratégicos.	Não seguimento dos procedimentos internos
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Avanços tecnológicos em mobilidade urbana (digitalização e GED).	Equipamentos e sistemas ultrapassados.
	Incentivos governamentais ao transporte público sustentável.	Insegurança urbana e infraestrutura inadequada em pontos de ônibus.
Expansão de redes integradas com outros modais (bicicletas, metrô, apps).	Concorrência com aplicativos de transporte individual.	



Crescente demanda por soluções ecológicas e inteligentes.	Redução de investimentos públicos em mobilidade.
Financiamentos e subsídios para renovação de frota e infraestrutura.	Mudanças regulatórias que impactam custos operacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

As fraquezas identificadas na análise SWOT revelam desafios internos que comprometem a eficiência operacional e a qualidade dos serviços de transporte público. O retrabalho no BDOS, por exemplo, indica falhas nos processos administrativos que geram desperdício de tempo e recursos. Além disso, a falta de treinamento contínuo dos colaboradores tanto motoristas quanto equipe administrativa limita o desenvolvimento profissional e pode impactar diretamente na segurança, atendimento ao público e cumprimento de normas internas.

Outro ponto crítico é a comunicação deficiente entre setores, que prejudica a integração das atividades e pode gerar conflitos, atrasos e retrabalho. Atrasos na entrega de documentos e informações também refletem uma gestão pouco ágil, dificultando o cumprimento de prazos legais e operacionais. Esses problemas administrativos se somam à não observância dos procedimentos internos, o que pode comprometer a padronização dos serviços e a conformidade com exigências legais e contratuais.

Essas fraquezas, embora internas, têm repercussões externas significativas: afetam a imagem da empresa, reduzem a confiança dos usuários e podem dificultar o acesso a incentivos governamentais ou parcerias estratégicas. A superação desses obstáculos exige ações estruturadas, como revisão de processos, capacitação contínua e implantação de sistemas de controle e comunicação mais eficientes.

Para definir quais dessas fraquezas devem ser tratadas com maior urgência, será aplicada a metodologia GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Essa ferramenta permitirá classificar cada problema com base em seu impacto, necessidade de ação imediata e potencial de agravamento, facilitando a priorização das intervenções mais estratégicas.

Quadro 02. Matriz G.U.T.

Problema Identificado	G Gravidade	U Urgência	T Tendência	G × U × T (Prioridade)	Sequência
Retrabalho no BDOS (corrigir, reimprimir, reenviar)	5	5	5	125	1º
Falta de treinamento dos colaboradores	4	4	5	80	2º
Falhas de comunicação entre setores	4	4	4	64	3º
Atrasos na entrega de documentos e informações	4	3	4	48	4º
Não seguimento dos procedimentos internos	3	3	4	36	5º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise dos problemas internos revela pontos críticos que afetam diretamente a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados. O retrabalho no BDOS, com necessidade de correção, reimpressão e reenvio de documentos, representa o maior impacto negativo, consumindo tempo, recursos e gerando atrasos em processos essenciais. Esse problema, classificado com a maior pontuação na matriz GUT (125), evidencia a urgência de revisão dos



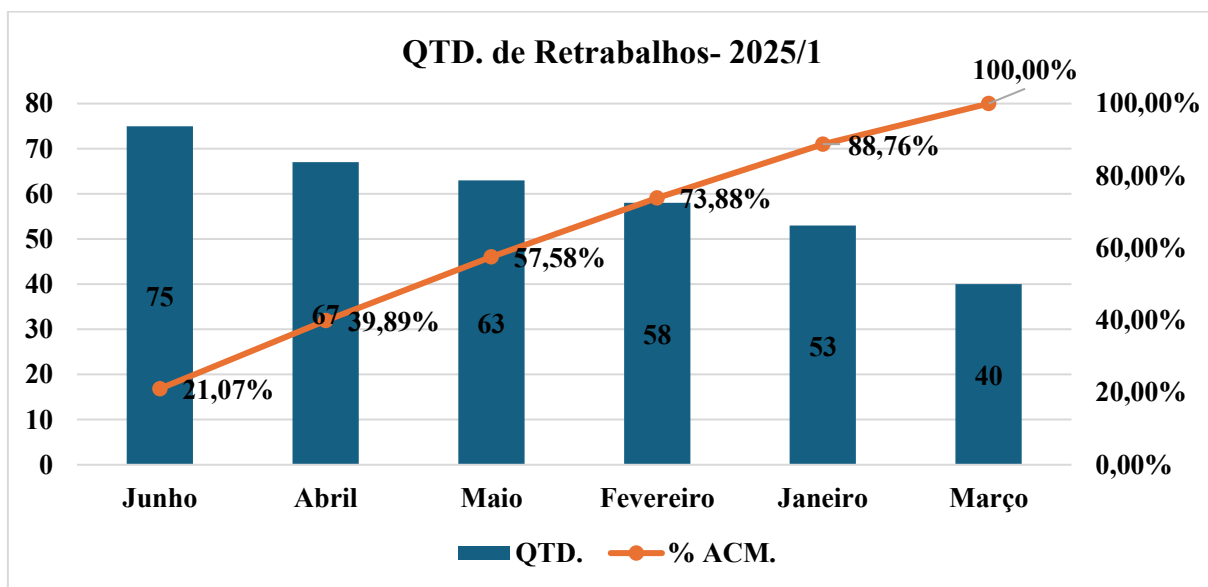
fluxos documentais e da adoção de medidas que garantam maior precisão e controle desde a origem dos dados.

A falta de treinamento dos colaboradores aparece como o segundo fator mais preocupante, com prioridade 80. A ausência de capacitação contínua compromete não apenas a execução técnica das tarefas, mas também a capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas e regulatórias. Isso se reflete em falhas de comunicação entre setores, que ocupam a terceira posição (prioridade 64), dificultando a integração e a fluidez dos processos internos. Atrasos na entrega de documentos e o não seguimento dos procedimentos internos completam a lista, indicando uma cultura organizacional que precisa ser fortalecida em termos de disciplina e responsabilidade.

Esses problemas estão interligados e, se não tratados com prioridade, tendem a se agravar e comprometer ainda mais os resultados da organização. A abordagem estratégica exige não apenas a identificação dos pontos críticos, mas também a definição clara de ações corretivas, com foco em processos, pessoas e tecnologia. A priorização das intervenções deve considerar o impacto global de cada problema sobre os objetivos da empresa e a satisfação dos usuários.

A seguir, será utilizado o Gráfico de Pareto como indicador de desempenho, permitindo visualizar quais problemas concentram a maior parte dos impactos e orientar a tomada de decisão com base no princípio 80/20.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise dos dados revela que o mês de junho concentrou o maior número de ocorrências, com 75 registros, representando 21,07% do total acumulado. Esse volume expressivo sugere que há fatores específicos nesse período que contribuem para o aumento dos problemas operacionais, como falhas de processo, sobrecarga de demanda ou ausência de medidas preventivas. A concentração elevada em meses consecutivos — abril, maio e junho — indica uma tendência de agravamento que precisa ser investigada com profundidade.



Abril e maio também apresentam números significativos, com 67 e 63 ocorrências respectivamente, o que reforça a hipótese de que há uma recorrência de falhas não tratadas adequadamente. A curva ascendente nesses meses pode estar relacionada à sazonalidade, mudanças operacionais ou deficiências na comunicação interna. Fevereiro e janeiro, embora com números menores, ainda contribuem para o acúmulo de quase 90% das ocorrências até março, o que demonstra que o problema não é pontual, mas sistemático.

A distribuição dos dados ao longo dos meses sugere que as ações corretivas não estão sendo eficazes ou que os problemas estão sendo tratados de forma superficial. A ausência de uma abordagem estruturada para identificar e eliminar as causas raiz pode estar perpetuando os mesmos erros. O mês de março, com 40 ocorrências, fecha o ciclo com 100% do total acumulado, evidenciando que mesmo nos períodos de menor volume, os problemas persistem.

Diante desse cenário, será aplicado o método dos 5 Porquês para identificar a causa raiz dos principais problemas. Essa técnica permite investigar de forma objetiva e sequencial os motivos que levam à ocorrência dos erros, promovendo uma compreensão mais profunda e direcionando ações corretivas eficazes

Quadro 03. 5 Porquês

O QUÊ?	POR QUÊ?	POR QUÊ?	POR QUÊ?	POR QUÊ?	POR QUÊ?	CONTRAMEDIDA
Retrabalho no BDOS (corrigir, reimprimir, reenviar)	Porque os dados inseridos inicialmente estão incorretos.	Porque não há validação adequada antes do envio.	Porque o processo não inclui uma etapa de conferência obrigatória.			Implantar um checklist de validação obrigatória antes da finalização do BDOS, com dupla conferência por responsáveis distintos.
Falta de treinamento dos colaboradores	Porque não há um plano de capacitação contínua.	Porque o treinamento não é tratado como prioridade estratégica.	Porque não há indicadores que relacionem desempenho com capacitação.			Criar um programa de capacitação com metas mensais e vincular indicadores de desempenho à participação em treinamentos.
Falhas de comunicação entre setores	Porque as informações não são compartilhadas de forma padronizada.	Porque cada setor utiliza canais e formatos diferentes.	Porque não existe uma política de comunicação interna definida.			Estabelecer uma política de comunicação interna com canais oficiais, templates padronizados e reuniões intersetoriais semanais.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise dos problemas internos evidencia que o retrabalho no BDOS é o fator mais crítico, pois gera desperdício de tempo e recursos, além de comprometer a confiabilidade das informações. Esse tipo de falha administrativa impacta diretamente na eficiência dos processos e pode causar atrasos em atividades que dependem da documentação correta. A ausência de uma etapa de validação estruturada contribui para a recorrência desse problema, tornando-o prioritário para intervenção imediata.



Outro ponto relevante é a falta de treinamento dos colaboradores, que compromete tanto a execução técnica quanto a capacidade de adaptação às mudanças. Sem capacitação contínua, os funcionários tendem a repetir erros, não acompanhar inovações tecnológicas e apresentar baixa produtividade. Esse cenário afeta a qualidade do serviço prestado e aumenta a probabilidade de falhas em processos críticos, reforçando a necessidade de um programa de desenvolvimento estruturado.

As falhas de comunicação entre setores também se destacam como um entrave significativo. A ausência de padronização nos canais e formatos de troca de informações gera ruídos, retrabalho e atrasos. Essa deficiência compromete a integração das atividades e dificulta a tomada de decisões rápidas e assertivas. Uma política de comunicação interna clara e eficiente é fundamental para reduzir conflitos e melhorar a sinergia entre equipes.

Os atrasos na entrega de documentos e o não seguimento dos procedimentos internos refletem uma cultura organizacional fragilizada, onde a disciplina e a responsabilidade não são devidamente reforçadas. Esses problemas, embora com menor prioridade na matriz GUT, não devem ser negligenciados, pois contribuem para a perda de credibilidade e eficiência. A correção dessas falhas exige ações coordenadas que envolvam processos, pessoas e tecnologia, garantindo maior consistência e confiabilidade nas operações

## 6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

O planejamento da proposta será conduzido pelo 5W2H, permitindo organizar de forma estruturada as ações necessárias para enfrentar as fraquezas identificadas. Essa abordagem garantirá clareza na definição de responsabilidades, prazos e recursos, além de facilitar o acompanhamento das etapas de execução. A utilização do método possibilitará maior eficiência na implementação das melhorias, reduzindo retrabalho e fortalecendo a integração entre setores. Com isso, será possível alinhar processos internos, capacitar colaboradores e padronizar a comunicação, criando uma base sólida para o desenvolvimento organizacional.

Quadro 04. 5W2H

O QUÊ?	POR QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Retrabalho no BDOS (corrigir, reimprimir, reenviar)	Porque o processo não inclui uma etapa de conferência obrigatória.	Gerente administrativo	Início: 01/12/2025 Fim: 03/06/2026	Setor administrativo	Implantar um checklist de validação obrigatória antes da finalização do BDOS, com dupla conferência por responsáveis distintos.	Sem valor financeiro diretamente agregado
Falta de treinamento dos colaboradores	Porque não há indicadores que relacionem desempenho	Gerente de Recursos Humanos	Início: 01/12/2025 Fim: 03/06/2026	Setor administrativo	Criar um programa de capacitação com metas mensais e vincular	Sem valor financeiro diretamente agregado



	com capacitação.				indicadores de desempenho à participação em treinamentos.	
Falhas de comunicação entre setores	Porque não existe uma política de comunicação interna definida.	Gerente de Recursos Humanos	Início: 01/12/2025 Fim: 03/06/2026	Setor administrativo	Estabelecer uma política de comunicação interna com canais oficiais, templates padronizados e reuniões intersetoriais semanais.	Sem valor financeiro diretamente agregado

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O retrabalho no BDOS representa um dos principais entraves administrativos, já que a ausência de uma etapa de conferência obrigatória gera erros que precisam ser corrigidos posteriormente, ocasionando atrasos e desperdício de recursos. A proposta de implantação de um checklist com dupla conferência é uma medida estratégica que busca garantir maior precisão e confiabilidade nos processos, reduzindo falhas e aumentando a eficiência operacional. A responsabilidade atribuída ao gerente administrativo reforça a necessidade de liderança ativa na implementação dessa melhoria.

A falta de treinamento dos colaboradores é outro ponto crítico, pois compromete diretamente a qualidade dos serviços e a capacidade de adaptação às mudanças. A inexistência de indicadores que relacionem desempenho com capacitação evidencia uma lacuna na gestão de pessoas. A criação de um programa de capacitação com metas mensais e vinculação a indicadores de desempenho é uma solução que fortalece a cultura de aprendizado contínuo e promove maior engajamento da equipe. O papel do gerente de Recursos Humanos será essencial para estruturar e acompanhar esse processo.

As falhas de comunicação entre setores refletem a ausência de uma política interna clara e padronizada, o que gera ruídos, retrabalho e falta de alinhamento entre equipes. A proposta de estabelecer canais oficiais, templates padronizados e reuniões semanais intersetoriais é fundamental para garantir maior integração e fluidez na troca de informações. Essa medida, liderada pelo gerente de Recursos Humanos, contribuirá para reduzir conflitos e aumentar a sinergia organizacional, fortalecendo a cooperação entre áreas.

O planejamento das ações, com início em dezembro de 2025 e término em junho de 2026, demonstra uma abordagem estruturada e de médio prazo para corrigir as principais fragilidades internas. Apesar de não haver valor financeiro diretamente agregado, os benefícios esperados incluem maior eficiência, redução de erros e fortalecimento da cultura organizacional. Essas iniciativas, quando implementadas de forma consistente, podem transformar os pontos críticos em oportunidades de melhoria contínua.



## 7. RESULTADOS PARCIAIS

Os resultados parciais da execução das ações demonstram que, mesmo em fase experimental, já é possível observar avanços significativos. No caso do retrabalho no BDOS, a implantação inicial do checklist de validação tem reduzido erros recorrentes e diminuído a necessidade de correções posteriores. Essa medida trouxe maior organização ao fluxo documental e aumentou a confiabilidade das informações processadas.

Em relação ao treinamento dos colaboradores, a criação de um programa piloto com metas mensais tem gerado maior engajamento e participação da equipe. Ainda que em caráter experimental, já se percebe uma melhora na execução das tarefas e maior alinhamento com os objetivos organizacionais. A vinculação de indicadores de desempenho ao processo de capacitação tem incentivado os colaboradores a buscarem aprimoramento contínuo.

As ações voltadas para a comunicação entre setores também começam a apresentar resultados positivos. A adoção de reuniões semanais e o uso de canais oficiais têm reduzido falhas de comunicação e melhorado a integração entre áreas. Embora o processo ainda esteja em fase de teste, a padronização inicial já contribuiu para maior clareza na troca de informações e para a diminuição de retrabalho. Assim, mesmo em caráter experimental, as iniciativas mostram que estão no caminho certo e já proporcionam melhorias perceptíveis.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido permitiu compreender, de forma ampla e integrada, o processo operacional da empresa, especialmente no que se refere à digitalização de arquivos e ao uso da gestão eletrônica de documentos, assim como à consolidação de informações no ERP por meio da plataforma Alfresco. Essa análise evidencia que a transição de documentos físicos para registros digitais está diretamente associada ao fortalecimento da infraestrutura da arrecadação, representando um avanço essencial para a padronização, segurança e rastreabilidade das informações corporativas.

O uso de ferramentas metodológicas, como o mapeamento de processos e o plano de ação, contribuiu para identificar falhas organizacionais que necessitavam de prioridade e definição de medidas estruturadas. Essa abordagem garantiu uma visão sistêmica da rotina operacional e das necessidades de melhoria, permitindo que os pontos críticos fossem tratados de forma estratégica e alinhada aos objetivos da empresa.

De modo geral, conclui-se que a integração entre tecnologia e gestão de dados, apoiada por um planejamento estratégico consistente, constitui o eixo central da modernização analisada. O emprego das ferramentas utilizadas — GED, ERP, digitalização, análise de fluxos, identificação de gargalos e o 5W2H — possibilitou propor intervenções claras e aplicáveis, capazes de elevar a eficiência da empresa, reduzir inconsistências e otimizar recursos.

Além disso, os resultados parciais já demonstram impactos positivos, como maior confiabilidade das informações, redução de retrabalho e melhor alinhamento entre setores. Esses avanços reforçam que a adoção de soluções tecnológicas, aliadas a métodos gerenciais, não apenas fortalece o desempenho da empresa, mas também estabelece bases sólidas para a melhoria contínua e para a sustentabilidade dos processos internos.



## REFERÊNCIAS

ALAWAR, A. M., Alaloul, W. S., Liew, M. S., Baarimah, A. O. Musarrat, M. AAl-Mekhloufi, A. B. A. (2023). The Role of the Total-Quality-Management (TQM) Drivers in Overcoming the Challenges of.

CIOFFI, L.G.; OKADA, R.H. implementação da ferramenta 5W2H no processo de produção. Para a obtenção de resultados e melhorias no processo. Interface Tecnológicas, vol1, p.1-11 janeiro (2024).

DA SILVA FLÔR, Clarissa. Gestão de processos em uma organização de propósito social: um estudo de caso no banco de alimentos da grande Boston. Gestão e Gerenciamento, v. 26, n. 26, 2024.

DA SILVA, Sandra Forra et al. Gestão do processo de mudança nas organizações de saúde: revisão narrativa da literatura. Gestão e Desenvolvimento, n. 29, p. 483-504, 2021.

FERREIRA, Pedro Augusto Fernandes et al. PANORAMA DA GESTÃO DE PROCESSOS E LEAN CONSTRUCTION NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA COM ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DO PERÍODO 2014-2024. Revista Contemporânea, v. 5, n. 1, p. e7279-e7279, 2025.

MIRANDA, A. A. Inova+ Gestão da qualidade: como reduzir os custos da não qualidade? – No 1/ V. 2, p. 389-409, 2020. [10]

OLIVEIRA, O. J. Curso básico de gestão da qualidade. Cengage Learning, 2020.

PEDREIRO, L. S.; SOUZA, V. S.; Gestão da Qualidade. Revista Tecnológica da Fatec-Jahu, v. 16, n. 1, p. 36-51, 2022.

PONTES, Carlos Júnio Aguiar. Gestão de processos: estruturação do processo de execução e acompanhamento dos projetos de pesquisa do IFPB Campus João Pessoa. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso.

RIAZ, H., Iqbal Ahmad Khan, K., Ullah, F., Bilal Tahir, M., Al Qurashi, M., & Alsulami, B. T. (2023). Key factors for implementation of total quality management in the construction Sector: A system dynamics approach. Ain Shams Engineering Journal, 14(3), 101903.

Sales, C.S.; Alves, H.A.; Duarte, I.D.; Silva, L.S. Criação de um Programa de Relacionamento de Ferramentas da Qualidade. Revista Anais Simep, v.1, n.1, p. 01 - 18, 2020.

SOARES, W. S.; CÂMARA, R. A.; DE SOUZA, W. C. Sistema de Gestão da Qualidade: Uma abordagem à produção eficiente. Research, Society and Development, v. 12, n. 8, p. e15512843006-e15512843006, 2023.

VICENT, R. OLIVEIRA, J.M.; Baptista, A. Certificação ISO 9001 e os seus impactes: estudo de caso livro atas, p. 497- 517, 2021.