



## MAPEAMENTO E FLUXOS SETORIAIS QUANTO AOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

### MAPPING AND SECTORAL FLOWS REGARDING ORGANIZATIONAL PROCESSES

*Ana Paula Alves Ramos Cantilho<sup>1</sup>*

#### RESUMO

O Presente trabalho tem como objetivo mapear o processo e fluxos decorrentes das atividades de um Escritório de Contabilidade Y, a fim de maximizar a execução e minimizar as dificuldades existentes em todo o processo, assim como apontar procedimentos operacionais padrão que já são utilizados de maneira informal e sistemática. A metodologia utilizada teve como base a pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória, já que foram utilizadas obras como livros, artigos para o fundamento teórico. O universo consiste nos três setores operacional, setor Contábil, Fiscal e Departamento Pessoal, dos quais foram analisados e colhidos relatos dos colaboradores na descrição dos processos, retirado amostra e analisados os processos para a realização do trabalho. A empresa, como mencionada no primeiro parágrafo é um Escritório de Contabilidade Y, e através do fluxograma será visualizado o caminho que percorre cada processo desde sua origem até o arquivamento, demonstrando as particularidades que podem ocorrer ao longo e como as mesmas são resolvidas.

**Palavras-chave:** Mapeamento; Processos; Gestão.

#### ABSTRACT

The present work aims to map the process and flows resulting from the activities of an Accounting Office Y, in order to maximize the execution and minimize the difficulties existing throughout the process, as well as to point out standard operating procedures that are already used informally and systematic. The methodology used was based on bibliographical and descriptive and exploratory research, since works such as books, articles for the theoretical foundation were used. The universe consists of the three operational, accounting, tax and personnel department sectors, from which the employees' reports were analyzed and collected in the description of the processes, the sample was withdrawn and the processes for carrying out the

<sup>1</sup> Graduada no Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Estácio da Paraíba.

work were analyzed. The company, as mentioned in the first paragraph is an Accounting Office Y, and through the flowchart will be visualized the path that goes through each process from its origin to the archiving, demonstrating the particularities that may occur along and how they are resolved.

**Keywords:** Mapping; Processes; Management.

## INTRODUÇÃO

O Mapeamento de fluxos setoriais quanto ao processo organizacionais, continua sendo uma atividade elementar na gestão empresarial, trazendo para nossa realidade, novos desafios aos gestores diante ao agitado mundo dos negócios.

O que me levou ao interesse por esta temática foi a vivência desde maio de 2017 no Escritório de Contabilidade Y, setor administrativo, faço parte de alguns processos tais como, realizar as digitalizações dos documentos das empresas em que prestamos serviços, estes são catalogados por ordem cronológica, tipo de documentos, são armazenados em um banco de dados de um programa de automação, onde é executado todas as atividades a serem desenvolvidas nos departamentos , Fiscal, Contábil e Departamento Pessoal, existe uma plataforma(site) onde todos esses arquivos são publicados onde colaboradores e clientes podem ter acesso a toda essa documentação fazendo seu login e senha.

Outro processo que também integro é de gestão de pessoas, neste processo é realizado reuniões semanais onde são discutidos todos assuntos importantes, dinâmicas de grupo para integração do grupo com vídeos motivacionais e datas comemorativas. Outra parte do processo é a do software de gestão que é utilizado para realizar todas as obrigações federais e estaduais, apuração dos impostos e emissão de guias para pagamento, neste processo de todas as atividades a serem executada a cada colaborador, ficando assim responsável pela supervisão que todas as obrigações foram cumpridas no prazo estipulado.

Porém, conquistar níveis elevados de produtividade não é fácil, requer estudo e experiência. Faz-se necessário conhecer o processo em que se está atuando, saber suas limitações e atuar, preferencialmente, de forma preventiva. Após o

estabelecimento de um processo realmente eficiente, ainda é preciso controlar, ou seja, verificar se os resultados esperados estão realmente sendo atingidos. Esse controle acaba acontecendo basicamente por meio de indicadores específicos, os quais devem buscar dados de alimentação em fontes confiáveis e, principalmente, refletir as necessidades da empresa (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Os processos são formas de sintetizar as atividades de trabalho em organizações administrativas. Eles direcionam as ações e as rotinas por meio de sua composição. Seus objetivos geram resultados definidos a fim de facilitar à organização e agregar valores. Embora muitas vezes os processos sejam taxados, pejorativamente, de burocracia eles são necessários para o andamento das instituições administrativas. Neste sentido, o estudo dos processos e de seu mapeamento torna-se fundamental na compreensão dos processos organizacionais e institucionais.

Este estudo tem como foco a compreensão do fluxo dos processos e a eficácia do mapeamento em um Escritório de Contabilidade. Com base em um referencial teórico, foram realizadas entrevistas com gestores e profissionais das áreas com objetivo de entender os métodos, técnicas, desafios e benefícios do mapeamento de processos. Neste sentido o mapeamento de processos é uma iniciativa complexa e os resultados deste trabalho contribuem para auxiliar a organizar iniciativas semelhantes em instituições.

O artigo teve como objetivo geral apresentar o mapeamento por processos e fluxos decorrentes das atividades em um Escritório de Contabilidade, no sentido de dar visibilidade as dificuldades existentes. Como objetivos específicos: Identificar o processo fazendo um mapeamento de todo o fluxo setoriais; Constatar quais são as dificuldades existentes relatando as falhas; Investigar quanto às oportunidades de melhoria; Averiguar todo fluxo de mapeamento; e Propor melhorias para o fluxo do processo do Escritório de Contabilidade.

Diante do exposto buscou-se com este estudo de mapeamento de processo de trabalho responder o seguinte questionamento: Em que aspecto o mapeamento dos fluxos de informações setoriais pode corroborar no decorrer da gestão por processos proporcionar melhorias na qualidade dos serviços prestados no Escritório de Contabilidade?

O estudo justificou-se na necessidade de relatar as dificuldades do setor operacional pela falta de preparação contínua em todo seu processo, por esta razão atrasando a efetivação das obrigações e assim o não cumprimento de prazos e metas estabelecidos, sabendo-se que por não entregar de algumas obrigações, a empresa é penalizada com multas e juros sendo assim, viu-se a importância em se fazer um mapeamento de todo fluxo de informações e processo para poder alinhar melhorias nas etapas anteriores para tornar visíveis todos os passos do processo.

## **TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

De acordo com Sampaio, Rosa, Pereira (2012), a relação mútua entre a organização e a tecnologia da informação (TI) tem sido observada de forma crescente e explícita nos modelos de governança corporativa. Esta relação de interdependência é motivada principalmente pela necessidade de uma maior transparência na administração e controle dos recursos de TI, o que compreende um conjunto de aplicações, infraestrutura computacional e de comunicação de dados da organização. Este desafio tem proporcionado o desenvolvimento de modelos de governança nos quais a tecnologia da informação passa a fazer parte integrante da organização e de sua estratégia, buscando uma resposta à evolução e à complexidade da competição dos mercados no século XXI.

As organizações em busca da efetividade dos processos, estão unindo-se de maneira eficaz com a tecnologia da informação, assim as tem investido em uma infraestrutura com máquinas modernas e software para uma comunicação das informações e dados coletados oferecendo agilidade e rapidez em todo o processo. E esta relação é uma das estratégias das organizações para se manter no mercado competitivo.

A coordenação das comunicações inclui os métodos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam elaboradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira apropriada. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as partes interessadas no projeto (SAMPAIO; ROSA; PEREIRA, 2012).

A comunicação é imprescindível em uma organização, para que a mesma tenha resultados é necessário que todas as informações do processo sejam bem claras e objetivas, de maneira que essas informações possam ter relevância criando uma ligação entre todos os envolvidos no projeto.

## **GESTÃO POR PROCESSOS**

De acordo com De Sordi (2015), conceito gestão por processos, uma estrutura gerencial orientada a processos, em que o gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados. Os times são agora responsáveis por atender às necessidades dos clientes, reduzindo tempo, reduzindo custos e aprimorando a consistência dos resultados. Gestão por processos pode ser considerada uma metodologia para gerenciamento sistemático centrado no cliente, objetivando medição e melhoria de todos os processos da organização por meio de times multifuncionais e com delegação de autonomia aos funcionários. Gestão por processos está correlacionada aos aspectos principais da operação do negócio e apresenta grande potencial para agregação de valor e alavancagem do negócio.

Isso ocorre devido às exigências da abordagem administrativa da gestão por processos, requer que as atividades principais sejam mapeadas e documentadas; criar foco nos clientes por intermédio de conexões horizontais entre atividades-chave; Emprega sistema de informação e documenta procedimentos para assegurar disciplina, consistência e continuidade de resultados com qualidade; Utiliza mensuração de atividades para avaliar o desempenho de cada processo individualmente, estabelecendo objetivos e níveis de entrega que podem incorporar objetivos corporativos;

Emprega o método de melhoria contínua para resolução de problemas e de geração de benefícios adicionais; utiliza melhorias práticas para assegurar o alcance de altos níveis de competitividade; emprega a mudança cultural, não se atendo

apenas aos melhores sistemas de informação e à estrutura organizacional mais adequada. Ao contrário das empresas convencionais, projetadas em função de uma visão voltada para a própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas.

Os processos por sua vez, são recorrentes e envolvem a maioria das pessoas da organização, tendo como finalidade alcançar os objetivos da empresa, as necessidades dos clientes e com auxílio da tecnologia.

Também conceituando gestão por processos Kuhn, Nascimento e Maslowsky (2013) afirma que esse modelo de gestão é “a aplicação de diferentes conceitos e teorias voltadas a melhor organizar/gerir os processos das organizações”. E que baseado nesses conceitos e teorias, a empresa deve planejar, identificar e controlar seus processos de forma estratégica, trazendo para a organização avanços por meio da melhoria contínua de seus processos.

A melhor maneira de aplicar diferentes tipos de conceitos e teorias aos processos é a melhoria na gestão organizacional a partir do conhecimento do processo, do seu controle e dos seus resultados. Uniformizar a forma de trabalho por uso dos modelos de processos para uma visão ampla do negócio, melhor fluxo de informação a partir do reconhecimento nos modelos de processos, padronização dos processos em busca de um padrão de conformidade.

## **MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

Segundo Cunha (2012), a opção do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

Uma ferramenta importante na gestão por processos é fazer um mapeamento eficaz do processo, quando analisado de forma minuciosa podemos agregar valor a esse processo, registrar todos os elementos que fazem parte, podendo corrigir gargalos encontrados de forma que todo mapeamento seja feito com muito cuidado. O mapeamento de processos se utiliza de diferentes técnicas de mapeamento que

nos mostram diferentes enfoques sendo que a correta interpretação destas técnicas é fundamental durante esse processo.

De acordo com Oliveira, Ângelo e Lordsleen (2016), o mapeamento realizado nos processos é melhor compreendido pelos funcionários da organização por meio da exposição dos mapas (fluxos) em documentos gerados, sejam em meios físicos, como em relatórios ou manuais ou em mídias virtuais, como em softwares.

O mapeamento nos processos visa uma compreensão de todo o processo, sendo assim todos os envolvidos possam ter uma visão sistêmica podendo fazer uma análise mais profunda dos fluxos organizacionais contidos no processo, podendo detectar os gargalos existentes e assim fazer os ajustes pertinentes ao processo.

Segundo Azevedo (2016), o mapeamento de processos é uma ferramenta que permite desenhar o momento e documentar todos os elementos que compõem um processo, através de diversas técnicas que podem aplicadas individualmente ou em conjunto. Para mapear o fluxo, é necessário um profundo conhecimento das atividades que constituem os processos essenciais e de apoio de uma organização. Tendo tais informações, utiliza-se a técnica de se colocar em um gráfico o processo do serviço para orientação em suas fases. Os principais objetivos do mapeamento de processos são: Compreender mais claramente os processos; Compreender a interação entre os processos; Identificar os “gargalos” e falhas da produção; Identificar trabalhos desnecessários; Identificar desperdício de tempo; Identificar desperdícios de recursos; Analisar a eficácia dos processos; e Fornecer dados para a etapa posterior.

De acordo com Paula e Valls (2014), o mapeamento de Processos é uma das atividades importantes para a implementação da Gestão por Processos, pois, numa organização esta atividade proporciona o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento como os dados, estruturados em uma visão top down, até o nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos e serviços, objetivos e resultados dos processos.

Assim, o Mapeamento de Processos permite que a instituição analise os fluxos de trabalho partindo dos processos mais abrangentes em direção aos menos

abrangentes. Dessa forma, são identificados os macroprocessos, os subprocessos e as atividades envolvidas em todo o fluxo.

## **FLUXOGRAMA**

De acordo com Cunha (2012), o fluxograma de processo é uma técnica utilizada para registrar o processo de uma maneira compacta e de fácil visualização e entendimento. Usualmente o fluxograma inicia-se com a entrada da matéria prima na fábrica ou célula e segue o caminho de fabricação do produto, passando pelas operações de transformação transporte e inspeção até a sua saída como produto acabado.

O fluxograma de processo é uma maneira utilizada de visualização do processo como um todo e permite o registro de ações de alguns tipos e pontos de tomadas de decisão que ocorrem em todo o processo.

De acordo com Bueno e Rodrigues (2016) fluxograma é a forma de demonstrar a realização de determinado trabalho a partir de gráficos, através dele podemos identificar novas formas de trabalho promovendo mudanças a partir de detalhamentos das ações e fases do processo.

Segundo Bueno e Rodrigues (2016) o valor do fluxograma está de fato criar um forte mecanismo para facilitar a compreensão do trabalho, o fluxograma é saber do seu funcionamento, a representação gráfica de um processo que mostra as relações entre as etapas do processo. O fluxograma de maneira geral procura apresentar o processo passo a passo, ação por ação.

Os fluxogramas se constituem por ferramentas que oferecem a visualização dos processos de negócios da organização em cada uma de suas etapas, permitindo identificar as atividades que geram documentos em uma organização e determinar todo o trâmite ou caminhos percorridos pelos documentos até cumprir seu objetivo final. A importância do fluxograma está no fato de constituir o mais poderoso instrumento para simplificar o entendimento o trabalho. Assim como o organograma é um instrumento gráfico para estudo da estrutura da empresa, o fluxograma é o estudo do seu funcionamento (BUENO; RODRIGUES, 2016)



Os autores supracitados ainda referem que o fluxograma é uma representação gráfica de um processo que mostra as relações entre as etapas o processo. Existem muitos estilos, mas todos os fluxogramas de processos mostram as atividades, os pontos de decisão e a ordem de processamento.

## **METODOLOGIA**

O artigo aqui exposto foi estruturado a partir de um relato de experiência realizado no Escritório de Contabilidade Y sobre as práticas exercidas em todo o processo, e uma visualização de todo cenário dos fluxos organizacionais existentes, tendo em foco a compreensão do mapeamento e a eficácia dos processos.

O estudo foi tipo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, tendo como cenário o escritório de contabilidade referido. Foram respeitados os preceitos éticos, não necessitando de submissão a um Comitê de Ética em Pesquisa, por se tratar de um relato de experiência, no entanto, todos os autores e materiais foram devidamente referenciados, com base nas normas vigentes.

Como metodologia de análise dos resultados foi utilizada uma conversa entre autores da literatura que escreveram sobre o tema estudado, e também foi realizada uma descrição do processo de trabalho do referido escritório.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A organização em estudo trata-se de uma empresa privada Escritório de Contabilidade Y, atua a mais de 20 anos no mercado e possui aproximadamente mais de 200 clientes espalhados na Paraíba e estados vizinhos, empresas de pequeno e médio porte, está localizada em João Pessoa-PB. Sua estrutura organizacional atual é a seguinte: Diretor, Gerente Geral, Supervisor Contábil, Supervisor Fiscal, Supervisor do Departamento Pessoal, Operacional, Assistentes contábeis, auxiliares, analistas, contadores e profissionais da área administrativa.

O setor ao qual tratou o estudo foi o Operacional, que constava do maior fluxo dos processos a serem realizados, e onde se destinavam as atividades para efetivação.

## **Mapeamento dos Processos no Setor Operacional no Escritório Contabilidade Y**

No que diz respeito à ordem de prioridades de cada setor de acordo com os processos acima citados, mostra as prioridades de cada setor, no Contábil, Fiscal e Departamento Pessoal, uma das falhas existentes na pesquisa exploratória foi que os colaboradores relataram a dificuldade em que a divisão dos processos existentes são distribuídos pelos supervisores, no qual especificamente no setor fiscal e contábil existia uma relação que os gestores desejavam que todos participassem de todos os processos, nos quais um setor pudesse exercer o trabalho do outro, com essa medida os colaboradores encontravam dificuldade em realizar suas tarefas, não conseguindo focar e realizar suas obrigações com perfeição, pela falta de conhecimento específico, pois alguns eram especialistas em sua área e acabavam não focando em especial em seu setor por não compreender minuciosamente o outro setor atrasando e dificultando o processo.

De Sordi (2015) relata que uma estrutura gerencial deve ser orientada a processos em que o gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho de forma a alcançar melhores resultados.

Neste sentido faz-se necessário na visão do gestor alinhar os setores, posicionar cada colaborador em um único processo pelo menos por um tempo determinado para ele se tornar um especialista, posteriormente podendo colocá-lo em outro setor, aprendendo outros processos. Com essa medida formaria especialistas, diminuiria o atraso nas atividades e também aumentaria o desempenho dos colaboradores em poder fazer parte do processo com efetividade.

Outro fator de falha observada foi no fluxo diário dos processos e o tempo para finalização, o que acontece é o volume grande de importação e exportações no sistema de automação utilizado, existindo um servidor que nele todo banco de dados ficavam armazenados, o mesmo alimenta 15 terminais dos usuários que fazem acesso, mas existe o problema que a memória utilizada é insuficiente para o tamanho do banco de dados devido a grande demanda de importações fazendo com

que a memória se eleve, ocasionando que o sistema permaneça lento e por muitas vezes impedindo o servidor de funcionar, parando todos os usuários, com esse agravante dificultando ainda mais, e atrasando as obrigações.

Além disso, a dificuldade de acesso à internet, que repetidamente fica lenta chegando a cair sua velocidade consideravelmente e conseqüentemente travando o sistema, que para ter acesso ao servidor necessita da internet de alta velocidade, com isso o sistema bloqueia, e algumas atividades que estão sendo executadas acabam sendo perdidas e todo processo é reiniciado, perdendo tempo e prazo para concluir as atividades.

Sampaio, Rosa e Pereira (2012) referem que a correlação bilateral entre as organizações e a tecnologia da informação tem sido considerada de forma atenuante nos padrões de gestão corporativa, o que entende um grupo de aplicações, infraestrutura computacional e de comunicação de dados da organização. Estes desafios têm proporcionado o desenvolvimento de modelos na gestão nos quais a tecnologia de informação passa a fazer parte integrante da organização e de sua estratégia.

A solução a priori seria um aumento na memória do servidor para o banco dados e o armazenamento de todas as informações, dados sem bloqueio que possam trabalhar com uma margem suficiente de memória sem travamento, e na sequencia efetuar o aumento da velocidade da internet sabendo que a mesma tem um papel indispensável realização dos processos.

Outro aspecto analisado para a efetivação das obrigações é o grande volume de empresas atual possui no momento mais de 200 e com a análise do processo verificou-se que os números de empresas divididas por setores: Contábil, existem quatro colaboradores; Fiscal, possui três colaboradores e Departamento Pessoal, três colaboradores. Neste contexto verificou-se que o número de colaboradores por empresa se torna muito pequeno referido a quantidade de empresas, isso também é um dos fatores para o não cumprimento de prazos e metas estabelecidas.

Paula e Valls (2014) mapeamento de processos é uma das atividades importantes para a implementação da gestão por processos, pois numa organização está atividade proporciona o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão top down, até o nível que

permita sua compreensão e obtenção satisfatórias dos produtos e serviços, objetivos e resultados dos processos.

Nessa situação ficou claro que a empresa necessita de fazer novas contratações para que todas as empresas possam ser atendidas com excelência e as obrigações concluídas no prazo acordado evitando juros e multas devido a não entrega nos prazos limite.

Outra esfera abordada que faz parte do processo sendo uma das mais importantes é a documentação mensal enviada pelos clientes para a conclusão de toda contabilidade, existem empresas que tem dificuldade de enviar essa documentação, o processo a seguir é a recepcionista faz contato com o cliente via telefone ou por e-mail solicitando a mesma, assim que solicitado o motoboy passa na empresa recolhendo essa documentação, chegando no Escritório ela é protocolada e enviada ao setor responsável que organiza e digitaliza todo material armazenado no servidores em pastas de cada empresa, outro local que é disponibilizado esse documento é uma plataforma on-line onde usuários do sistema e clientes tem acesso podendo visualizar toda documentação existente de cada empresa, por tipo de documento e competência.

O problema que ainda existe um arquivo morto de todos os clientes arquivados em pastas por ano de competência, são documentos legais, como o volume é muito grande o setor de digitalização ainda não conseguiu concluir o trabalho de digitalizar tudo, acarretando um transtorno de espaço físico devido à grande quantidade existente. De acordo com o cenário ficou visível que se deve fazer um atendimento ao cliente relatando que a não entrega da documentação no prazo correto a empresa ira pagar juros e multas, no contexto do arquivo morto deve contratar mais colaboradores para poder organizar e digitalizar toda essa documentação antiga, já que as atuais estão sendo digitalizadas e disponibilizadas para acesso.

Paula e Valls (2014) dizem que o mapeamento de processos é uma técnica que serve de direção para o crescimento, projeto ou análise dos processos que existem em um determinado setor, departamento ou até uma organização na sua plenitude.

Em relação às dificuldades de cada setor: No setor contábil, a maior dificuldade é a falta de envio da documentação completa para o envio das informações e acúmulo de obrigações. No setor fiscal, o acúmulo de tarefas, má organização dos serviços, alguns problemas que advém de outro setor. E no setor de Departamento Pessoal, a carência de norma estabelecida aos clientes, solicitações de clientes com urgência não querendo aguardar o envio da solicitação, ligações telefônicas longas com clientes não tendo regras estabelecidas.

No setor Contábil recomenda-se a criação de uma lista de verificação com itens preestabelecidos para iniciação dos processos e enviados por e-mail, estabelecendo prazos para entrega e recebimento de documentos.

No setor Fiscal recomenda-se a necessidade de criar uma lista de verificação com itens preestabelecidos para iniciação dos processos e enviados por e-mail, estabelecendo prazos para entrega de documentos das notas fiscais, já que o setor trabalha com datas fixas para enviar as informações aos órgãos públicos

No setor Pessoal recomenda-se a necessidade de criar uma lista de verificação com itens preestabelecidos para iniciação dos processos e enviados por e-mail, estabelecendo prazos para entrega de documentos, a utilização de um fluxograma que permite visualizar o processo detalhadamente com as pessoas envolvidas possibilitando dividir de forma adequada a responsabilidade do funcionário e do cliente.

Existem três tipos de processos no setor operacional, a saber:

#### **I - Processo Setor Contábil Mensal:**

- Gerar Integração Contábil Fiscal
- Gerar Integração Contábil Folha
- Lançar Serviços NFSe
- Lançar Despesas
- Importar Extratos
- Fechar Balancete de Suspensão e Redução

## Processo Contábil Anual

- Fechar Contabilidade
- Emitir / Registrar Livros Contábeis
- Gerar Enviar SPED Contábil
- Gerar/ Enviar SPED ECF

## **II - Processo Fiscal Simples Nacional**

- Gerar / Enviar ICMS Fronteira
- Conferir /ICMS Fronteira
- Lançar / Importar Notas Simples
- Apurar Simples Nacional
- Gerar / Enviar DAS
- Gerar / Enviar GIM
- Gerar / Enviar DSTDA
- Gerar Integração Contábil Fiscal

## Processo Fiscal Nacional Anual

- Gerar / Emitir DIRF
- Emitir/ Enviar Comprovante de Retenção
- Gerar / Enviar DEFIS

## Processo Fiscal Normal

- Lançar/ Importar Notas
- Apurar Impostos
- Emitir / Enviar Guia ISS

- Emitir/ Enviar Guia ICMS
- Gerar / Enviar DCTF
- Gerar/ Enviar Informativo ICMS
- Emitir/ Enviar DARF PIS
- Emitir/ Enviar DARF COFINS
- Gerar / Enviar SPED Contribuições
- Emitir / Enviar DARF IRRF Fiscal
- Gerar/ Enviar SPED Fiscal
- Gerar/ Enviar Sintegra
- Processo Fiscal Anual
- Gerar/ Emitir DIRF- Fiscal
- Emitir / Enviar Comprovante de Retenção
- Gerar/ Enviar DMED
- Emitir/ Registrar Livros Fiscais
- Gerar/ Enviar DIPJ
- Gerar / Enviar DIMOB

#### Processo Fiscal Lucro Presumido

- Emitir/ Enviar DARF IRPJ
- Emitir / Enviar DARF CSLL

#### **III - Processo Departamento Pessoal Mensal**

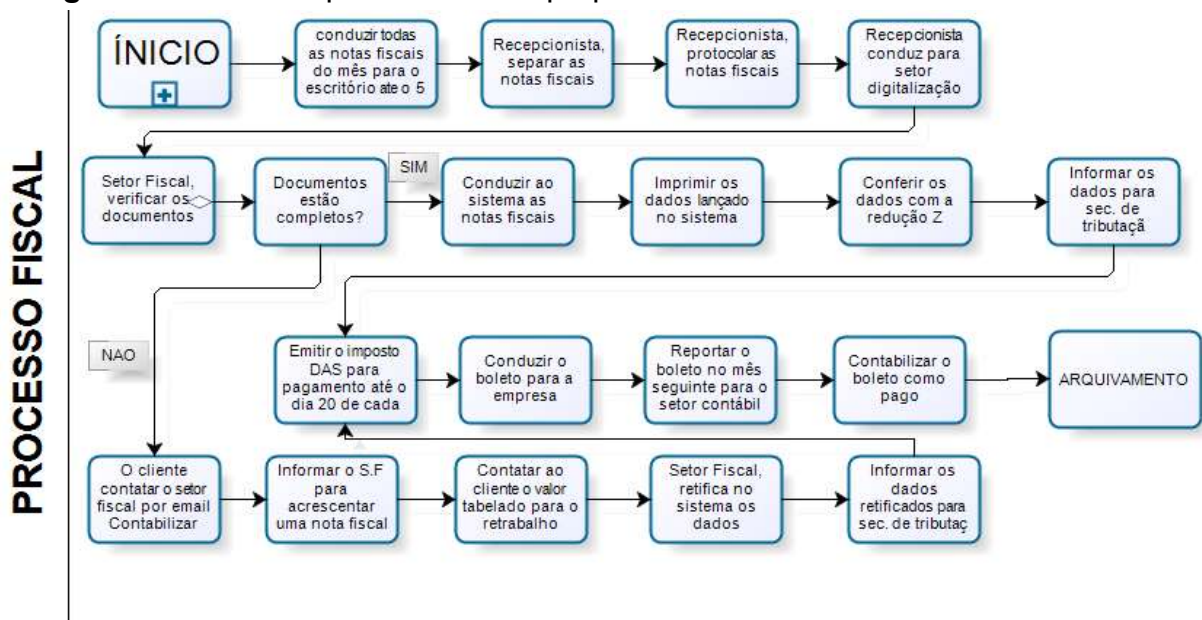
- Lançar eventos
- Calcular Folha
- Emitir / Enviar Recibos
- Gerar / Enviar GFIP
- Emitir/ Enviar GPS
- Emitir / Enviar DARF IRRF Folha
- Gerar/ Enviar CAGED

- Calcular Provisão 13° Salário
- Calcular Provisão Férias

Processo Departamento Pessoal Anual

- Gerar/ Enviar DIRF Folha
- Emitir/ Enviar Comprovante de Rendimento
- Gerar/ Enviar RAIS
- Emitir / Enviar GRSU Empregados

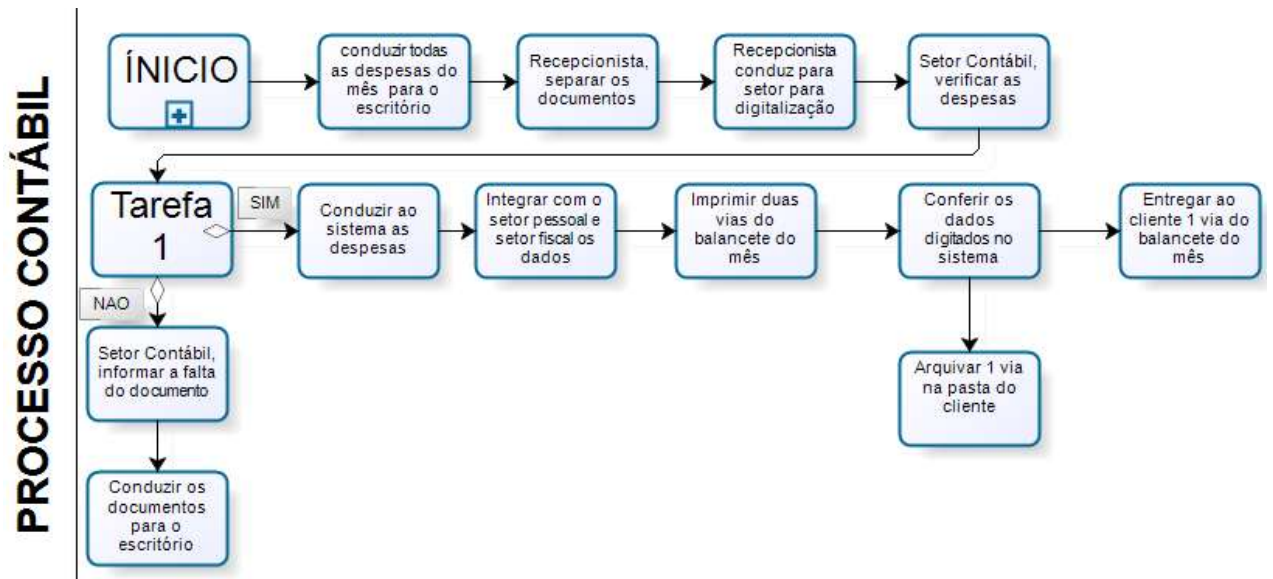
Figura 01: Fluxo de processo fiscal proposto.



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

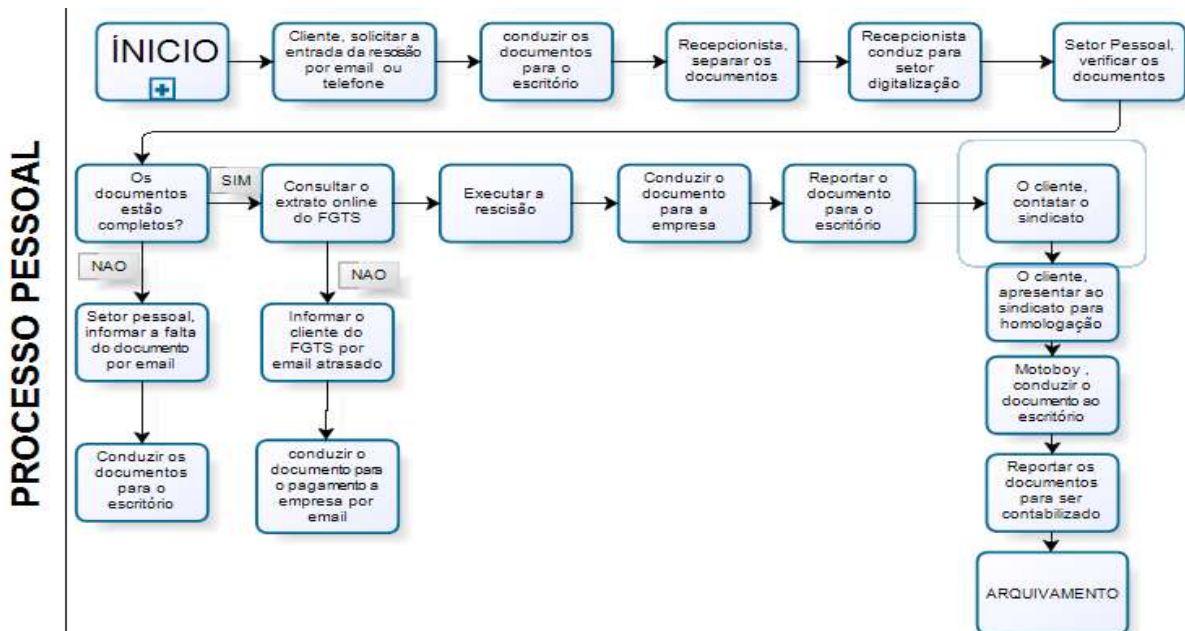


Figura 02: Fluxo de processo contábil proposto.



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Figura 03: Fluxo de processo pessoal proposto.



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cumpridas as etapas propostas para a realização desse estudo em identificar os tipos de documentos do setor contábil, fiscal e pessoal, verificar os procedimentos adotados na saída dos processos nos setores, analisar as formas de execução das referidas entradas e saídas dos principais processos dos setores Contábil, Fiscal e Pessoal do Escritório de Contabilidade Y, foi evidenciada a necessidade da proposição de fluxos para as melhorias no andamento dos processos.

O método da utilização nos setores tem o objetivo de contribuir um gerenciamento nos processos à medida que possibilite minimizar gastos, desperdícios e a divisão de tarefas para que não sobrecarregue os setores. É importante dizer que o gerenciamento dos processos e a utilização tem como destaque a padronização, o controle da qualidade como suporte na realização de planejada e organizada em atender as expectativas dos cliente/empresa.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, I. C. **Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Setembro, 2016. Disponível em:

<https://docplayer.com.br/41898163-Fluxograma-como-ferramenta-de-mapeamento-de-processo-no-controle-de-qualidade-de-uma-industria-de-confeccao-area-tematica-gestao-da-qualidade.html> Acesso em 09 de abril de 2018.

BUENO, D. A.; RODRIGUES, A. C. Mapeamento e Fluxos Documentais como elemento de identificação arquivista no âmbito da gestão de documentos.

**PRISMA.COM**; n. 32, p. 16-45, 2016. Disponível em:

<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/72977> Acesso em 09 de abril de 2018.

CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de Processos Organizacionais na UnB: Caso Centro de Documentação da UnB – CEDOC**. Monografia de Conclusão de Curso de Especialização. 73fls. Departamento de Administração. 2012. Disponível em:

[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/4191/1/2012\\_AlexUilamardoNascimentoCunha.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/4191/1/2012_AlexUilamardoNascimentoCunha.pdf) Acesso em 09 de abril de 2018.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**, São Paulo: Saraiva, 2015.

KUHN, A. C.; NASCIMENTO, D. C.; MASLOWSKY, J. C. **Proposta de Implementação de Sistema de Gestão por Processos na Microempresa de Produção de Roupas Esportivas Moov Sports**. 47fls. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Tecnologia em Gestão da Qualidade. Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná, 2013. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/34937/Ana%20Kuhn%2c%20Daiana%20Nascimento%2c%20Juliana%20Maslowski%20-%20Proposta%20de%20implementacao%20de%20sistema%20de%20gestao%20de%20processos%20na%20microempresa%20de%20producao%20de%20roupas%20esportivas%20MOOV%20Sports.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 09 de abril de 2018.

OLIVEIRA, C. P. ÂNGELO, L. C.; LORDSLEEM, N. L. C. **Mapeamento de Processos**: Um Estudo de Caso na Chefia de Programação Financeira Setor da Secretaria de Estado da Fazenda de Alagoas. Financeira Setor da Secretaria de Estado da Fazenda de Alagoas, 2016. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/MAPEAMENTO-DE-PROCESSOS%3A-UM-ESTUDO-DE-CASO-NA-DE-DA-Oliveira-%C3%82ngelo/132bb147c656f701eb6bb46bcd9b507dc7713152#references> Acesso em 09 de abril de 2018.

PAULA, M. A.; VALLS, V. M. Mapeamento de Processos em Bibliotecas: Revisão de Literatura e Apresentação de Metodologias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 12, n. 3, p. 136-156. Set./Dez. 2014. Disponível em: [https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1598/pdf\\_81](https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1598/pdf_81) Acesso em 19 de maio de 2018.

SAMPAIO, R. R.; ROSA, C. P.; PEREIRA, H. B. B. Mapeamento dos fluxos de informação e conhecimento: a governança de TI sob a ótica das redes sociais. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 377-387, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/LJzXG4HBjyTTJ4fHKy5t3Fy/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 19 de maio de 2018.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.