



PROJETO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: FATORES QUE INTERFEREM NA
APROVAÇÃO DAS PROPOSTAS INTERNALIZADAS EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE GURUPI-TO**

Acadêmico: Karla da Silva Rios
Professor Orientador: Alexandre Ribeiro Dias, Me.
Área de Concentração: Gestão de Processos

Gurupi, Maio 2018.

KARLA DA SILVA RIOS

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: FATORES QUE INTERFEREM NA
APROVAÇÃO DAS PROPOSTAS INTERNALIZADAS EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE GURUPI-TO**

Projeto de Conclusão de Curso apresentado à Centro Universitário UNIRG.

Orientador: Professor Alexandre Ribeiro Dias, Me.

Gurupi, Maio 2018.

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: FATORES QUE INTERFEREM NA
APROVAÇÃO DAS PROPOSTAS INTERNALIZADAS EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE GURUPI-TO**

KARLA DA SILVA RIOS

Este Projeto foi julgado adequado e aprovado para a continuidade do Trabalho de Conclusão do Curso junto à Centro Universitário UNIRG.

.....
Prof. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp.
Coordenadora do Curso de Administração

.....
Prof. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.
Coordenadora de Estágio do Curso de Administração

Apresentada à Banca Examinadora, integrada pelos Professores:

.....
Prof. Alexandre Ribeiro Dias, Me.
Orientador

.....
Prof. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.
Banca Examinadora

.....
Prof. Liliane Pagliarini, Esp.
Banca Examinadora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	05
1.2 OBJETIVOS.....	05
1.2.1 Objetivo geral.....	05
1.2.1 Objetivos específicos.....	06
1.3 JUSTIFICATIVA.....	06
2 REVISÃO DA LITETATURA.....	07
2.1 GESTÃO DE PROCESSOS.....	07
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	09
2.3 MODELAGEM DE PROCESSO DE NEGÓCIO.....	11
2.4 FERRAMENTAS DE MODELAGEM DE PROCESSO.....	12
2.5 FLUXOGRAMA.....	14
2.6 PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO.....	17
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	22
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	24
4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA.....	25
4.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	25
5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES.....	27
6 ORÇAMENTO.....	28
REFERÊNCIAS.....	29
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas.....	32

1. INTRODUÇÃO

A implantação de uma gestão de processos e todos os seus elementos numa empresa é de suma importância, pois garante que a mesma obterá um equilíbrio estrutural, organizacional e financeiro, evitando assim futuros prejuízos, que podem prejudicar significativamente a empresa. Para que isso não ocorra, é preciso que haja uma modelagem de processos de negócio elaborado pela empresa para que se possa implantá-la.

Diante disso, o presente estudo busca identificar os fatores que interferem na aprovação das propostas internalizadas numa instituição financeira, localizada no município de Gurupi – TO.

A escolha desse tema se deu devido ao fato de que as grandes organizações financeiras vêm nos últimos anos buscando uma melhoria na sua estrutura interna, tanto na parte organizacional como principalmente na rapidez do trabalho, que conseqüentemente irá melhorar a prestação de serviço. Para conseguir esse objetivo, as instituições financeiras buscam os procedimentos de gestão de processo e da padronização, temas que fazem parte do tema em destaque.

Este trabalho apresenta-se estruturado em forma de capítulos, o capítulo 1 se encontra da seguinte forma: começando com item 1 a introdução, no item 1.2 a situação problemática e no item 1.3 são apresentados os objetivos do estudo, tanto no âmbito geral quanto específico para assim orientar a busca das informações necessárias. No item 1.4 são apresentados os conceitos básicos que justificam e retratam a motivação principal deste estudo.

O capítulo 2 contempla os aspectos teóricos que orientam toda a base de estudo, através de uma discussão fundamentada em diversos autores sobre a implantação de gestão de processos. Neste item abordam-se conceitos como gestão por processos de negócios, modelagem de processo de negócio, das ferramentas de modelagem de processo e do fluxograma. Discorre-se também sobre o tema principal deste estudo, que é a padronização do processo, mostrando os seus benefícios, métodos de desenvolvimento e sua implementação.

O capítulo 3 traz a caracterização da empresa a ser estudada, no caso como já citado anteriormente, uma instituição financeira. Sua história, princípio de atuação, departamentos, ramo de atividade e objetivo.

No capítulo 4, aborda-se a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados por este estudo, que no caso será o método de estudo descritivo; em relação a sua abordagem será qualitativa e sua técnica de pesquisa será feita por meio da revisão bibliográfica.

Por fim, tem-se nos itens 5 e 6 tem-se o cronograma de atividades a serem desenvolvidas e o orçamento financeiro a ser gasto, finalizando com as referências que mostram as obras que foram citadas no decorrer deste trabalho e o instrumento de pesquisa utilizado para entrevista.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A instituição financeira está instalada em Gurupi – TO desde 1959 possui vinte e quatro números de servidores, está dividida em seis departamentos, sendo eles, gerencia de relacionamento, pessoa física, pessoa jurídica e geral. E as supervisões de atendimento, administrativo, análise, conformidade e liberação/cobrança.

Atualmente o setor de análise é responsável pelos estudos, conferências de documentos necessários para a tramitação de propostas conforme o regulamento interno da instituição. Recebe cerca de 100 projetos de várias modalidades no período de um ano, tanto de pessoa física quanto de pessoa jurídica, assim como mini produtores rurais. No ano de 2017 a agropecuária do país ajudou a economia e cresceu 1% após dois anos de recessão, assim subindo as expectativas mediante ao PIB (produto interno bruto) previsto no início do ano em questão. Sendo um dos pilares de sustentação da economia, setor este que registrou safras recordes em insumos como milho e a soja.

Acredita-se que o processo administrativo ou tramitação ocorre de maneira lenta por contar com várias etapas, falha na apresentação de documentos necessários na entrega do pleito na instituição, fatores humanos, várias alçadas de decisão para o mesmo projeto, e outros que poderão ser identificados no decorrer do estudo.

Por todos esses aspectos percebe-se a necessidade estudar o processo de tramitação administrativo. Com isso surge a pergunta que norteará a pesquisa: quais fatores interferem no deferimento das propostas internalizadas na instituição financeira?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Mapear os processos e identificar fatores que interferem na aprovação das propostas internalizadas em uma instituição financeira de Gurupi, Tocantins.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Revisar o referencial teórico sobre mapeamento de processos.
- b) Mapear o processo administrativo de análise de aprovação de financiamentos na instituição financeira.
- c) Estabelecer aspectos que interferem na aprovação das propostas internalizadas em uma instituição financeira.

1.3 JUSTIFICATIVA

A autora desempenha uma função dentro da análise na instituição financeira e o interesse em abordar este tema é conhecer mais a fundo todo o processo de análise que é feita na instituição financeira, mostrando os processos administrativos, e os aspectos que interferem na aprovação das propostas internalizadas na agência.

O tema está em atualidade pois na instituição estão ocorrendo mudanças estruturais e de procedimentos para que haja celeridade no deferimento dos processos. Tendo como principais mudanças: a instituição tinha o processo de análise pulverizado entre agências, superintendências e matriz, mais já neste semestre a instituição está implementando com exemplo de outras instituições as centrais de análise de crédito, estas reunirão todas as propostas/pleitos das agências do estado em um só lugar com equipes treinadas e estrutura sistematizada para que seja unificado o processo de análise, assim dando celeridade ao deferimento das mesmas.

O processo de análise antes feito com dossiês físicos (utilização de papel e envio do mesmo para alçada competente) agora se tornou digital com postagens de toda documentação em nuvem para acesso imediato daqueles que iram fazer a análise independente de onde estejam. Juntamente a este processo foi criado um sistema de controle online onde é possível o acesso simultâneo e automático a situação atualizada de todos os pleitos em tempo real.

Conhecer os processos de análise de financiamento, entender as falhas deste, diagnosticar possíveis mudanças no decorrer do processo, para que na região Norte (área de atuação desta instituição) continue no ano de 2018 o mesmo crescimento e expansão do ano anterior na área agropecuária.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico serão apresentados os elementos constitutivos que compõe o tema em estudo. Assim, serão apresentados os itens referentes à gestão de processos e processos de negócios, modelagem de processo de negócio, ferramentas de modelagem de processo, fluxograma e padronização do processo.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Para que uma empresa e/ou organização tenha cumprindo os seus objetivos e obtenha o sucesso almejado é necessário dispor de vários recursos e elementos administrativos. Para que essa organização possa usufruir e aproveitar ao máximo os recursos disponíveis, pessoas, equipamentos, tecnologias, etc., é de extrema importância fazer uma gestão por processos. Se não houver essa gestão, ainda que a empresa tenha uma excelente estrutura e pessoas, sem processos claros e simples, a empresa certamente perderá muita produtividade (PETENATE, 2017).

Para resolver essa questão, nada melhor do que a empresa dispor de uma gestão de processos. Esse instituto é fundamental para o equilíbrio da empresa e vem ao longo das últimas décadas se tornando um fator essencial para a obtenção de sucesso e lucro das empresas.

Conceitualmente, a gestão de processos possui inúmeras definições. Aqui, nesse estudo serão apresentados alguns conceitos que dão ideia do que seja a gestão de processos e os seus procedimentos. A priori, entende-se a gestão por processos como a “integração entre todas as funções desempenhadas por uma empresa em seus vários departamentos” (PETENATE, 2017, p. 01).

A gestão de processos no conceito de Santos (2017, p. 01) está ligada ao “alinhamento de processos com os objetivos estratégicos de uma organização, projetando e implementando arquiteturas de processos, estabelecendo sistemas de medição de processos que se alinham com os objetivos organizacionais”.

De acordo com SCUCUGLIA (2015, p. 01):

A gestão por processos significa muito mais do que simplesmente mapear as atividades organizacionais. Significa muito mais do que apenas nomear cada etapa de trabalho com um nome que a identifique [...] Resumindo: toda organização é um sistema. Ou seja, funciona como um conjunto de processos. A identificação e o

mapeamento destes processos permitem um planejamento adequado das atividades, a definição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis.

As organizações são como organismos vivos, com pessoas e atividades funcionando de maneira interdependente. A gestão por processos irá fortalecer essa visão sistêmica, favorecendo a melhoria em nível global. Na prática, as empresas quase nunca executam atividades por uma única área, e sim com um grande envolvimento de diversas áreas e departamentos, criando-se até equipes específicas (PETENATE, 2017).

De modo geral a gestão por processos é uma técnica que se foca em reavaliar, aprimorar e padronizar os processos de trabalho. Essa padronização e aprimoramento possibilitam a participação de toda a equipe na construção.

Corroborando com isso, tem-se:

Gerenciamento de Processos de Negócio é uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Assim, o BPM trata e serve para melhorar a forma como os negócios das organizações são realizados e administrados (CAPOTE, 2016, p. 01).

Como explica De Sordi (2016, p. 01) “um dos objetivos da prática administrativa da gestão por processos é assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização, por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos de negócios”.

A gestão de processos busca uma forma de observar para em seguida controlar os processos que estão presentes em uma organização. É uma metodologia que é indicada em períodos de crises nas empresas, pois pode garantir que nesse período a empresa possa se recuperar ou prevenir a existência de prejuízos, resultando assim em uma organização melhor e mais econômica (SANTOS, 2017).

O entendimento sobre o processo de negócio deve ser visto como uma prática comercial, englobando técnicas e métodos estruturados. Não é uma tecnologia, ainda que haja tecnologias no mercado que carregam o descritor por causa do que elas permitem; mas trata-se de formalizar e institucionalizar melhores formas de fazer o trabalho.

A gestão de processos envolve várias questões, tais como SANTOS (2017, p. 01) afirma:

- Organizar em torno de resultados e não tarefas para garantir que o foco seja mantido
- Corrigir e melhorar processos antes da automação; caso contrário, tudo o que você fez é fazer a bagunça mais rápido

- Estabelecer processos e atribuir a propriedade para que o trabalho e as melhorias se afastem
- Padronizar processos em toda a empresa para que possam ser mais facilmente entendidos e gerenciados, tenham seus erros reduzidos e riscos mitigados
- Habilitar a mudança contínua para que as melhorias possam ser estendidas e propagadas ao longo do tempo
- Melhorar os processos existentes, em vez de criar coisas radicalmente novas ou “perfeitas”, porque isso pode demorar muito.

Vale ressaltar que a Gestão de Processos “não deve ser um exercício único. Deve envolver uma avaliação contínua dos processos e incluir ações para melhorar o fluxo total de processos. Tudo isso leva a um ciclo contínuo de avaliação e melhoria da organização” (SANTOS, 2017, p. 01).

Dentro dessa gestão de processos há também a gestão por processos de negócio, tão essencial quanto o primeiro, o que será analisado no tópico seguinte.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO

No tópico anterior foi verificado que para uma organização obter sucesso e equilíbrio estrutural era necessário ter uma gestão de processos. Além desse item, é também necessário que a organização tenha uma gestão por processos de negócio. Aqui, o foco central é o cliente. Todo o trabalho da organização é feito para atender as necessidades e a satisfação do cliente. O cliente é o objeto final da organização.

Sendo assim, uma gestão de processos de negócio é uma técnica “focada em alinhar os processos das organizações às necessidades dos clientes. O objetivo do BPM (Business Process Management) é desenvolver e realizar a gestão dos processos de negócio de forma flexível e eficaz, tendo como suporte a tecnologia e seus avanços” (OLIVEIRA, 2014, p. 01).

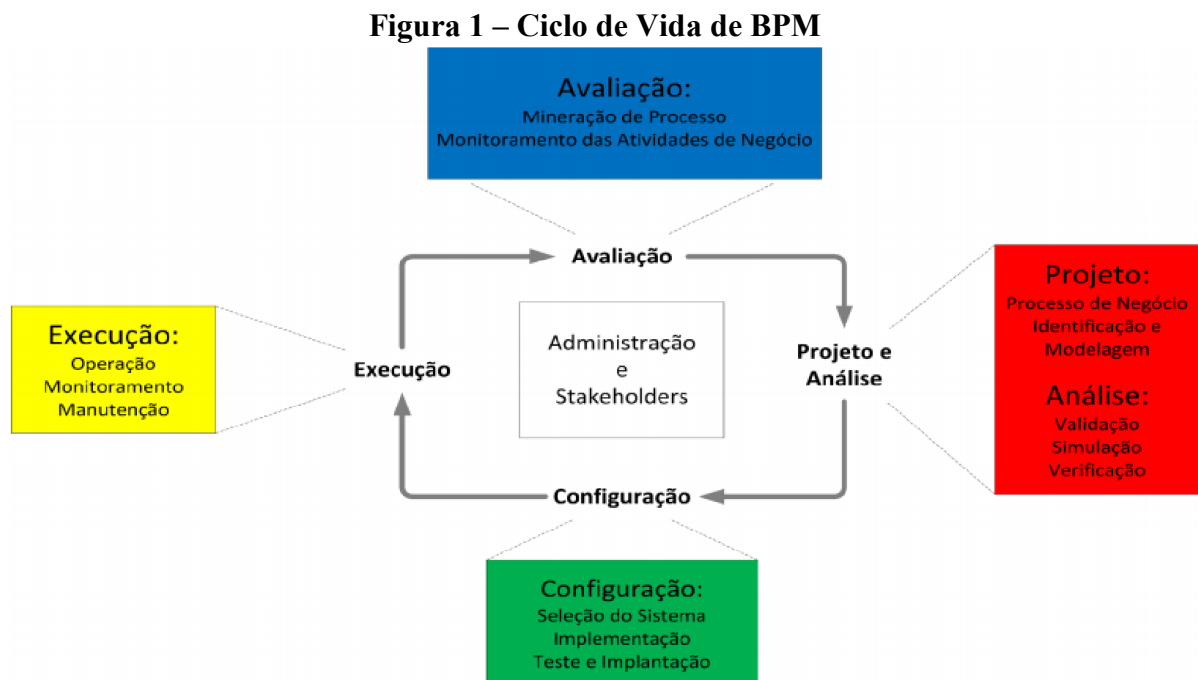
Em uma definição ampla tem-se que o “gerenciamento de processos de negócio BPM representa uma nova forma de visualizar as operações de negocio que vai além das estruturas funcionais tradicionais” (PBM CBOK, 2013 *apud* PEREIRA, 2016, p. 01).

Essa forma de gestão de processo é uma ferramenta bastante importante para organizações de todos os tipos e tamanhos, uma vez que a mesma faz com que toda a cadeia criadora de valor esteja em sincronia para atingir os resultados esperados através de processos (PEREIRA, 2016).

A gestão por processos de negócio é uma ótima oportunidade para que se possa realmente conhecer a organização de forma aprofundada e que a atividade fim seja realizada de forma que possa trazer mais benefícios para a organização e para os clientes.

Como descreve Oliveira (2014, p. 01) a gestão de processos de negócio BPM é “usada para melhoria contínua de processos e inovação possibilitando a integração e interação humana, assim, os processos das organizações devem ser continuamente melhorados para oferecer sempre um maior valor agregado aos clientes e acionistas”.

Para melhor entender esse processo, abaixo será destacado o ciclo de vida de gestão por processos de negócio:



Fonte: WESKE, 2007 *apud* NAKAWAGA, 2016.

O projeto e análise é referente a inclusão de levantamento sobre processos, ambiente organizacional e técnico. Na configuração, são incluídas no modelo de processo informações técnicas que facilitam a execução do processo. Na execução, cria-se uma instância do modelo de processo, controla sua execução e registra dados sobre a execução do processo. E por fim, tem-se a avaliação onde o histórico de execução é analisado e problemas são identificados. Isso pode levar a modelagem de processos (NAKAWAGA, 2016).

Uma gestão de processos com BPM possibilitará entre outras coisas, também:

- Ver – funções estratégicas e processos.
- Definir – situação do processo atual e as melhorias a serem implantadas.
- Modelar – definir mudanças de processos.
- Analisar – comparar os vários cenários para selecionar o melhor processo.
- Melhorar – implantar a melhoria selecionada.
- Controlar – a partir de métricas definidas, avaliar o impacto das mudanças em tempo real e avaliar novas mudanças.

- Reengenharia – a partir do zero, desenvolver novos processos baseados na inovação para obter melhores resultados. (OLIVEIRA, 2014, p. 01)

Por fim, compreende-se que a gestão de processos de negócio é uma abordagem disciplinada e sistemática, que envolve práticas relacionadas aos processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização (OLIVEIRA, 2014). As técnicas e metodologias de BPM permitem que uma organização alinhe seus processos à sua estratégia, conduzindo a um melhor desempenho, em todos os níveis, com foco no processo ponta a ponta e na geração de valor ao cliente.

2.3 MODELAGEM DE PROCESSO DE NEGÓCIO

Uma organização tem durante o seu desenvolvimento uma série de processos (podendo ser nas áreas de marketing, financeira, de serviços ou de produção) que juntos compõe um procedimento usual para o funcionamento dessa organização. Além disso, para entregar valor ao cliente de modo eficaz, esses processos devem estar corretamente modelados, mapeados, otimizados e automatizados.

É nesse sentido que entra a modelagem do processo de negócio. Esse instituto é feito para compreender e descrever o processo. Veyrat (2015, p. 01) cita como exemplo “um diagrama que represente a entrega de um produto, desde o pedido do cliente, a entrada, a comunicação com o departamento de entregas, o inventário ou fabricação do mesmo até a entrega propriamente dita”. Isso configura em uma modelagem de processo.

Antes de continuar com esse tema, é preciso fazer uma distinção entre modelagem e mapeamento. Como explica Veyrat (2015, p. 01) “com a modelagem, o objetivo é otimizar o processo. O mapeamento de processos é mais orientado para clarificar papéis e procedimentos, enquanto que o que a modelagem de processos faz é incorporar regras econômicas e de negócios”.

Voltando ao assunto desse tópico, apresenta-se abaixo um conceito geral de modelagem de processos de negócios:

Pode-se dar diferentes níveis de detalhamento de cada processo modelado. Por exemplo, pode-se fazer um modelo com o macro processo da empresa ou organização com uma caixa para compras – ou seja, todas as atividades realizadas nos processos de compras estariam dentro desta caixa e ela estaria ligada com recebimento, que estaria ligado com produção etc. Pode-se fazer um outro modelo

somente para detalhar os processos de compras, com uma caixa para cada processo dentro do processo de compras (PARREIRAS, 2016, p. 01).

A modelagem de processos está ligada diretamente aos ensaios que são feitos para verificar quais as possibilidades que determinado processo resulta. Esse instituto dá a possibilidade de se ter um conhecimento mais aprofundado sobre os testes e resultados, dando uma melhor base para a otimização de processos e facilitando a visualização de gargalos e medidas que não estão gerando o resultado esperado (VEYRAT, 2015).

Existem algumas categorias de informações que são reunidas na modelagem de processos. De acordo com Parreiras (2016, p.01) aqui citam-se algumas delas:

- **Insumos:** qualquer coisa que passa por um processo de transformação é um insumo. Isso inclui transformação material, mudança de local ou de informação. É importante que essas mudanças não ocorram de forma impensada, e sim que agreguem valor aos insumos e aos clientes.
- **Resultados:** o que surge da transformação dos insumos.
- **Facilitadores:** são usados no processo de transformação de insumos a resultados. São exemplos: equipamento, recursos humanos, etc.
- **Guias:** para definir quando, como e porque um processo ocorre, usamos guias. Informação, regras, conhecimento, recibos, relatórios de desempenho, todos esses são guias.

A modelagem de processos de negócios pode ter diversos objetivos, como documentar o que é feito; melhorar o que é feito; padronizar; eliminar processos que não geram valor; automatizar processos com sistemas de *workflow*; etc. É extremamente relevante que se tenha em mente qual é o objetivo de um projeto de modelagem de processos antes de iniciá-lo, pois somente assim se obterá os melhores resultados (PARREIRAS, 2016).

A modelagem de processos de negócios traz inúmeros benefícios para a organização. Pois através do seu trabalho podem-se verificar muitas oportunidades de melhoria, como eliminar atividades que não geram valor, criar novas atividades para melhorar o atendimento ao cliente, entre várias outras possibilidades.

2.4 FERRAMENTAS DE MODELAGEM DE PROCESSO

Nesse tópico serão apresentadas algumas ferramentas de modelagem de processo. Antes, contudo, serão abordadas algumas técnicas de modelagem. É ideal criar um digrama ou *flow* para ver de maneira clara o processo e assim ver o que mudar, o que melhorar e otimizar. Conforme Veyrat (2015, p. 01) para fazer isso, pode-se utilizar de algumas técnicas, tais como:

- **Entrevistas individuais:** reunir informações através de entrevistas.
- **Sessões facilitadoras:** coletar dados através de reuniões com grupos de pessoas, de diferentes departamentos ou do mesmo, dependendo do objetivo.
- **Abordagem de cima para baixo:** essa abordagem analisa o processo do todo para as partes.
- **Abordagem de baixo para cima:** analisa o processo do nível de workflow para o todo. É mais lenta que a de cima para baixo, porém encontra um nível maior de detalhes.

Na modelagem de processos BPM, informações e documentos são utilizados pelos autores, gerando um fluxo de como as atividades são realizadas, desde seu início até alcançar o objetivo do processo. De acordo VEYRAT (2015, p. 01) para desenvolver um projeto de modelagem de processos, são necessários os seguintes itens:

- **Método:** Sequência de passos para levantamento e modelagem de informações.
- **Meta-modelo:** Informações a serem modeladas.
- **Notação:** Símbolos e regras para representar as informações.
- **Ferramenta:** Apoio computacional para documentação das informações.

Para se realizar a modelagem, podem-se usar diversas ferramentas presentes no mercado: Aris, BizAgi, Bonita, etc. Essas ferramentas irão realizar a modelagem utilizando a notação BPMN. Com as ferramentas em mãos, deve-se primeiramente identificar o(s) processo(s) que deseja modelar para melhorias, realizar um levantamento detalhado dos processos, descobrindo seu fluxo de trabalho, quem inicia o processo, quem pega o trabalho a seguir, de que forma o trabalho chega lá, entre outros (VALLE; OLIVEIRA, 2009).

Atualmente, existem diversas ferramentas de software disponíveis no mercado para suportar e capacitar esforços para a engenharia de processos de negócio. Conforme VALLE; OLIVEIRA (2009, p. 18) os exemplos típicos são:

- Ferramentas BPR (Business Process Reengineering)

Uma ferramenta BPR pode ser usada para modelar e analisar processos de negócio. A representação visual dos processos e a habilidade para avaliar alternativas suportam a engenharia de processos.

- Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning)

Sistemas ERP automatizam processos de manufatura, organiza livros contábeis, e delimita departamentos corporativos. Uma representação explícita do processo de negócio é usada como ponto de partida para a configuração destes sistemas.

- Sistemas WFM (Workflow Management)

Um sistema WFM é uma ferramenta de software genérica, no qual permite a definição, execução, registro e controle de fluxos de workflows. Na essência, o sistema WFM é um bloco de construção genérico para suportar processos de negócio.

Enquanto que as ferramentas BPR suportam o “re-pensamento” de processos de negócio, os sistemas ERP e WFM são as aplicações de software que tornam a engenharia de processos possível (VALLE; OLIVEIRA, 2009). Cada uma dessas ferramentas requer uma representação explícita dos processos, sendo que a maioria das técnicas de modelagem existentes são utilizadas apenas por uma delas.

2.5 FLUXOGRAMA

Segundo explica Parreiras (2016, p. 01) um fluxograma é “um modelo de um processo”. Ao ler um fluxograma, tem-se o processo real, mesmo sem ter contato com a realidade. Segundo a prof. Pádua (2016, p. 06) um “fluxo é uma sequência de tarefas onde um processo pode passar através de uma mensagem ou uma transição”.

Segundo aduzem Pavani; Scucuglia (2011, p. 55) o fluxograma corresponde a um conjunto simples de simbologia para elementos primários de processo e possuem três regras gerais: “(a) utilizam símbolos de início, setas, retângulos, paralelogramos, losango e conectores; (b) podem ser usados outros símbolos de adoção menos universal e (c) devem ser desenhados da esquerda para a direita ou de cima para baixo”.

Conforme Schmenner (1999), Krajewsky, Ritzman e Malhotra (2009), o fluxograma possui a função de simbolizar os processos, que desse modo permitem tornar as etapas das atividades mais compreensíveis e fáceis para gerenciar e melhorar quando necessário. Além disso, possuem a função de representar seus fluxos, sejam de clientes, de informações e de materiais, sendo capazes de descrever quais são as sequências do processo, quais as tecnologias utilizadas e os equipamentos escolhidos.

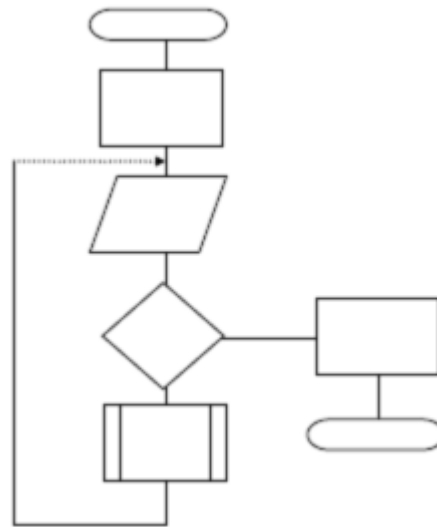
Eles consistem em um elemento chave para o aperfeiçoamento dos processos empresariais, aperfeiçoando fluxos pobremente organizados, de forma que bons fluxogramas destacam as áreas em que procedimentos confusos podem influenciar a qualidade e a produtividade, além de facilitar a comunicação entre as áreas problemáticas, em função de sua capacidade em esclarecer os processos mais complexos (HARRINGTON, 1993).

Conforme os autores citados acima há alguns princípios se tratando da estruturação de fluxogramas que devem ser respeitados de forma a garantir clareza do processo, tais como: (a) o fluxo deve ser desenhado sob o ponto de vista da área principal em que o processo ocorre; (b) todas as atividades devem constar no desenho e (c) desenhar apenas os fluxos contínuos.

O fluxograma faz parte dos modelos de notações, que incluem o BPMN (Business Process e Notação de Processos), o raiais, a cadeia de valor, dentre outros. Para fins desse estudo, foca-se no fluxograma por ser o mais ideal à proposta do tema em estudo.

Abaixo, encontra-se um modelo de fluxograma:

Figura 2 – Modelo de Fluxograma



Fonte: Pádua, 2016.

Apesar de ser o mais recomendado em relação a esse estudo, essa técnica não é unânime. De acordo com Pádua (2016, p. 01) o fluxograma possui algumas limitações como: “a simbologia é muito limitada e inadequada para diagramas de processos complexos; pouco claro para a representação de paralelismo e limitado para tratamento de exceções”.

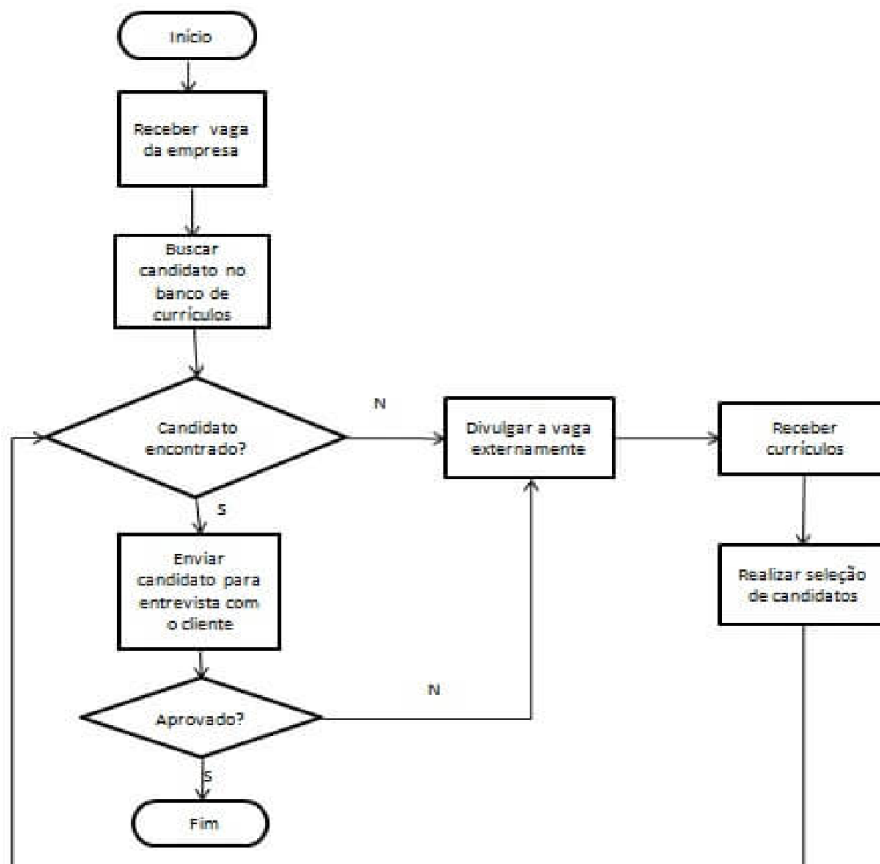
Em adição ao exposto acima, tem-se ainda que “a notação de fluxograma possui um conjunto reduzido de símbolos: início ou fim, decisão, processo, processo pré-definido, operação manual, conector, operação manual, documento, informação, preparação e entrada manual” (HEFLO, 2018, p. 01).

Apesar disso também possui pontos relevantes, a saber:

A simplicidade dos fluxogramas permite que pessoas com pouco conhecimento sobre a notação sejam capazes de diagramar ou entender um fluxo. Fluxograma são muito aderentes a fluxos industriais ou para expressar fluxos de trabalhos simples, de baixa complexidade (HEFLO, 2018, p. 01).

Abaixo encontra-se um exemplo de fluxograma para recrutamento e seleção:

Figura 3 – Fluxograma para Recrutamento e Seleção



Fonte: HEFLO, 2018

A Figura 3, acima apresentada mostra claramente um fluxograma para recrutamento e seleção. Nesse caso, pode-se verificar que esse fluxograma possui os pontos essenciais para essa notação, pois traz o processo de recrutamento de uma vaga de emprego. Tem-se o seu início, depois o recebimento da vaga pela empresa, busca-se os candidatos por meio de banco de currículos e o candidato encontrado. Se encontrado, envia-o para a entrevista e se aprovado o ciclo se encerra. No caso de não encontrar o candidato no banco de currículos, divulga-se a vaga externamente, recebam-se os currículos e por fim realize a seleção de candidatos.

Arbex (2016, p. 01) explica que um fluxograma “é uma técnica de representação gráfica que utiliza símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição da sequência de um processo, bem como sua análise e redesenho”.

É diferente de um organograma, pois este trata de estrutura da organização, enquanto que o fluxograma trata de processos de uma organização. Os seus objetivos se baseiam em: evidenciar a sequência de um trabalho; facilitar leitura e análise da sequência de um trabalho; padronizar a representação dos processos; identificar e eliminar duplicidade de esforços,

desperdícios e atividades que não agregam valor ao processo e verificar as vantagens em alterar a sequência das operações em um processo (ARBEX, 2016).

O estabelecimento de fluxogramas é essencial para a padronização e para o entendimento de processos, pois devem ser estabelecidos para todas as áreas da empresa pelas próprias pessoas que nela trabalham. Seus principais objetivos são garantir a qualidade e aumentar a produtividade. Ele é o início da padronização (CAMPOS, 2004).

A respeito da padronização o próximo tópico irá melhor esclarecer.

2.6 PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO

O primeiro autor a trazer a padronização para as empresas foi Henry Ford. Esse autor já tinha uma visão ampla e formada no que se refere a padronização e entendia que a mesma era uma referência para a inovação (LIKER, 2005).

Como aduz Liker (2005, p. 28), “quando a produção em massa tomou o lugar da forma de fabricação predominante da época, a padronização de produção se tornou uma área bastante estudada e aprimorada com o passar do tempo, embora o precursor da padronização tenha sido Frederick Taylor, com seu estudo de tempos e métodos nas empresas do setor automotivo”.

A padronização do processo dentro de uma organização é fundamental, pois traz uma maior segurança no desenvolvimento de suas atividades e uma agilidade nos seus resultados. Nos dias atuais, “implementar uma padronização de processos dentro da empresa significa reduzir a variação de uma atividade sem perder a flexibilidade” (CHECKLIST, 2017, p. 01).

Em termos conceituais, padronizar significa reunir as pessoas envolvidas no processo e discutir os seus procedimentos até que se encontre aquele que for melhor, ou seja, analisar o processo e melhorá-lo de forma a corrigir suas falhas, para posteriormente introduzir o padrão na empresa, treinando as pessoas e assegurando que o processo será executado de acordo com o que foi estabelecido, para que a padronização seja aplicada corretamente e esteja de acordo com os propósitos da organização (CAMPOS, 2004).

Para Mello (2011, p. 40), padronizar consiste em “realizar determinadas tarefas sempre da mesma maneira, com o propósito de alcançar sempre o mesmo resultado. É o método que define os processos e procedimentos das empresas, de forma a auxiliá-las a manter a qualidade em todos os seus aspectos”. O autor ainda complementa que “é difícil falar sobre qualidade sem que haja uma padronização dos processos, pois se não existe um

padrão estabelecido para gerar os produtos e/ou serviços, se torna impossível melhorá-los” (MELLO, 2011, p. 40).

A padronização de processos vista um importante passo para uma empresa, independentemente do seu tamanho. Quando o trabalho é desenvolvido dentro de certo padrão e ainda com flexibilidade, as chances de erros são muito menores e o cliente se sente satisfeito com o produto ou serviço que adquiriu. Isso leva a uma maior chance de que ele retorne para adquirir algo novo e, assim, estreite o seu relacionamento com a empresa.

Dentro de uma empresa a padronização não significa apenas registrar os procedimentos padrões, mas também certificar-se de que eles sejam seguidos sempre da maneira estabelecida, de forma a minimizar as chances de erro e alcançando os resultados esperados, além de auxiliar no treinamento pessoal, tornando mais simples desenvolver o conhecimento necessário para as pessoas executarem as tarefas (BARROS; BONAFINI, 2015).

Nesse sentido, Campos (1999) acrescenta que a padronização deve ser mantida dentro das empresas como algo que trará melhorias na qualidade, custo, cumprimento de prazos, segurança, fazendo com que as pessoas discutam sobre aquilo que será padronizado, além de estabelecer o procedimento padrão e o seu devido cumprimento. Além disso, sua alteração é incentivada como forma de melhoria nos processos.

De acordo com o autor citado, até pouco tempo atrás as organizações não se preocupavam com a padronização e com o seu respectivo treinamento, padrões bem estruturados e pessoas treinadas de forma correta, a fim de manter controle dos processos. Inúmeras empresas ainda não conseguiram analisar as melhorias através de sua otimização, instalando-se na sociedade sem melhorias estratégicas e sofrendo dificuldades em alcançar maior competitividade. A padronização permite uma visão geral da empresa e a interdependência entre os setores, visando à melhoria contínua. A padronização é a atividade de estabelecer e utilizar padrões (MELLO, 2011).

Além disso, é importante complementar que é necessário envolver inclusive a avaliação dos procedimentos estabelecidos. Ou seja, é necessário implantar um sistema de padronização que tenha o propósito de incluir a criação, a disseminação, o treinamento, avaliando a utilização dos padrões e os resultados, além de manter sempre sua atualização (MELLO, 2011).

O objetivo principal da padronização de processos é “a melhoria e a otimização na execução das atividades — pois isso elimina tarefas desnecessárias, corrige erros e encontra soluções em cada etapa” (CHECKLIST, 2017, p. 01). Vários são os seus benefícios, com

destaque para a eliminação de falhas, onde devido ao fato de padronizar uma rotina para a realização das tarefas acaba por identificar oportunidades de melhorias e falhas, assegurando uma maior eficiência interna.

De acordo com Veyrat (2015, p. 01), além disso, têm-se como vantagens também:

- Redução de perdas
- Formação da cultura da empresa
- Aumento da transparência
- Redução da variabilidade

Caso a empresa não utilize uma padronização no seu desenvolvimento, a mesma poderá sofrer algumas consequências. Nesse sentido, cabe citar:

Um processo padronizado é um método efetivo e organizado de produzir sem perdas. A padronização almeja o desempenho máximo dos colaboradores em suas atividades ou operações através da repetição dos movimentos e das operações. A inconstância das operações ou falta de padronização escondem as falhas e leva ao desperdício (CANTIDIO, 2009, p. 01).

Além dos benefícios já citados anteriormente, necessário também descrever outros. Nesse âmbito, com a padronização integrada a todos os setores da empresa, os reflexos positivos podem ser facilmente identificados, principalmente nos seguintes pontos:

- diminuição de custos — com padrões estabelecidos, fica mais fácil perceber desperdícios ou mau uso de recursos e de mão de obra;
- aumento na produtividade das equipes — com processos muito bem definidos, a equipe perde menos tempo com a resolução de dúvidas e ganha em produtividade;
- agilidade na resolução e na identificação de problemas e erros — os padrões também facilitam a identificação e correção de erros, pois as etapas são facilmente entendidas e visualizadas;
- redução de perdas de recursos e mão de obra — esses recursos podem ser tanto de natureza material quanto profissional e relacionada ao tempo de produção. (CHECKLIST, 2017, p. 01)

O grau de repetitividade influencia diretamente a padronização de processos, pois uma tarefa padronizada faz com que a produtividade aumente em função de que os funcionários, através da repetição, aprendam a realizar suas tarefas de maneira mais rápida. Dessa forma, ela ajuda para alcançar os objetivos de produtividade elevada e a reduzir o estoque dos sistemas (RITZMAN; KRAJEWSKY, 2004).

De acordo com Gareth (2002), uma das vantagens da padronização é o aumento da produtividade, em função de que o trabalho é bem definido, facilitando assim a produção em grande escala, além de manter maior controle das tarefas realizadas, garantindo também a

previsibilidade nos resultados. Além disso, ela aumentará o nível de qualidade dos produtos e/ou serviços que serão gerados com maior facilidade, em função de todos seguirem um mesmo padrão.

De modo geral, a padronização se torna um meio para transmitir informações, viabilizando a informação dos clientes através de especificações, os regulamentos internos da empresa, a educação e treinamento de forma a levar para os níveis hierárquicos mais baixos as informações necessárias ao melhor desempenho de suas funções, promovendo a satisfação de todos. Além disso, ela permite a melhoria e a garantia da confiabilidade, a fabricação com qualidade uniforme, a prevenção da ocorrência de problemas e o estabelecimento de 46 procedimentos padrões de operação, reduzindo os custos do processo como simplificação de atividades e utilização mínima de materiais, além de melhorar a produtividade dos funcionários e oferecer-lhes maior segurança para a execução de suas atividades (CAMPOS, 1999).

Na esfera administrativa, além de melhorar a produtividade da área ela proporciona a delegação das atividades rotineiras, liberando um tempo maior para a chefia, para se dedicar a outros assuntos importantes para a empresa. Além disso, a padronização pode tornar os processos mais simples de serem executados, diminuindo os conflitos, erros operacionais e entendimentos equivocados. Na área de vendas, possibilita melhor compreensão das reais necessidades e expectativas dos clientes, elevando dessa forma o nível de atendimento para com eles, possibilitando também uma melhor condução das cobranças, de forma planejada e equilibrada e principalmente provoca o aprofundamento dos laços de relacionamento com o cliente (CAMPOS, 1999).

Campos (1999) ainda apresenta os resultados obtidos para a área técnica e de produção, sendo que os principais pontos a destacar é a melhoria do nível de engenharia e de projetos, diminuindo erros e alterações e reduzindo os custos e cumprimento de prazos definidos pela empresa, possibilitando ainda o desenvolvimento de novas capacitações no desenvolvimento de um produto e/ou serviço. Além desses resultados apresentados, ela melhora a capacidade técnica dos operários, consolidando uma maior segurança nas atividades a serem executadas e permitindo a melhoria da produtividade e da qualidade, de forma a incorporar melhorias nos processos.

Além disso, a empresa encanta e conquista a fidelização dos clientes, tornando-os propagadores da marca — o que também impacta em ganhos relativos à competitividade. Todo o processo de mudança pode parecer complicado de início, mas a efetivação da padronização pode trazer enormes benefícios, conforme mostrado nesse estudo.

Baseado em Campos (1999), é necessário seguir alguns passos para implantar a padronização. Em um primeiro momento é preciso que os diretores e gerentes estabeleçam um clima adequado, conscientizando os envolvidos da importância da padronização na empresa, preparando-as através da educação e treinamento. Após o preparo das pessoas é necessário estabelecer um sistema de padronização, que consiste em determinar os procedimentos necessários tais como os critérios de prioridade para o estabelecimento ou revisão dos padrões, como eles serão controlados, entre outros. O próximo procedimento é planejar o seu efetivo estabelecimento, criando a proposta dos documentos padrões, enviando os aos responsáveis pela avaliação e aprovação dos mesmos. Após a aprovação, eles serão editados e finalizados, para após distribuí-los e arquivá-los em local adequado.

Conforme Campos (1999), a implantação da padronização não termina na elaboração final dos documentos padrões. Após seu estabelecimento é necessário executar os processos de acordo com eles, e cabe aos gestores garantirem que eles estão sendo utilizados. Além disso, é importante (de tempos em tempos) discutir o conteúdo dos padrões, analisando oportunidades de melhorias. Caso for possível melhorá-lo, o ciclo novamente reinicia.

A sua implantação também pode apresentar desvantagens para a empresa, pois a grande necessidade de controle torna o trabalho rotineiro. Por ser mais simples de executar um processo padronizado, o trabalho não exige tanto o incentivo das pessoas que o executam, as quais acabam não desenvolvendo suas habilidades, tornando-as muitas vezes insatisfeitas com seu trabalho e, como consequência, acaba ocorrendo resistência por sua parte, como absenteísmo, aumento da taxa de rotatividade, greves e falta de comprometimento com a empresa, além disso, pode ocorrer forte resistência em seguir sempre o mesmo padrão (GARETH, 2002).

Diante essas desvantagens, cabe à empresa identificar soluções de forma a minimizá-las ou até mesmo eliminá-las, tornando a padronização de processos uma técnica eficiente dentro da organização, sem que as pessoas se sintam prejudicadas ou desfavorecidas, fazendo com que se sintam seguras e confortáveis ao seguir padrões estabelecidos, para que a possível resistência por parte delas não seja o causador de problemas internos.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A história da instituição financeira nasce nos anos 40 com o propósito de financiar a produção de borracha. Nos anos 50 ocorre uma extensão no financiamento para outras diversas atividades, assim se tornando uma instituição regional mista. Aos anos 60 adquire um papel de agente financeiro da política do Governo Federal, se tornando depositário dos recursos provenientes dos incentivos fiscais. Nos anos 70 torna-se sociedade de capital aberto.

Já nos anos de 80 e 90 proporciona aos empresários da região, aos minis, micro e pequenos produtores financiamento de longo prazo, cada um com encargos diferentes possibilitando um crescimento no trabalho e adquirindo uma renda maior. A partir do século 21 houve um grande investimento e divulgação do desenvolvimento sustentável. Novas formas de recursos, modernização tecnológica, ampliação da sua responsabilidade socioambiental.

A instituição financeira tem como princípio de atuação fomentar o desenvolvimento regional através da utilização dos recursos de carteira de fomento, tendo como principal fonte o Fundo Constitucional de Financiamentos do Norte (FNO). No entanto, a mesma tem como público os produtores rurais da região.

Suas atividades principais são financiamentos de crédito rurais, financiamento de crédito à pessoa jurídica, empréstimos, investimentos, abertura de contas entre outros serviços e atividades oferecidas.

A instituição financeira em estudo é dividida por departamentos, assim proporcionando um melhor desenvolvimento no trabalho e oferecendo um melhor atendimento ao cliente, possibilitando uma comunicação mais objetiva com o cliente, com isso favorecendo um melhor desempenho da empresa. Os departamentos são: Gerência geral, gerentes de relacionamento de pessoa física e gerente de relacionamento pessoa jurídica, suporte de atendimento, financeiro, análise de crédito e recursos humanos.

O ramo de atividade da instituição financeira é o fomento diversificado, atende todos os públicos do segmento econômico do país, seja produtor rural ou pessoa física, agricultor familiar, empreendedor individual ou pessoa jurídica, micro, pequena, média, e grande empresa.

O objetivo maior da instituição financeira é fomentar a região através do fundo constitucional e financiamento do norte criado a partir do artigo 159 da constituição federal. O objetivo desse fundo é extrair o percentual de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e imposto de renda e utilizar esse recurso com taxas subsidiárias para desenvolver a região com ele, as três regiões menos desenvolvidas do país até então são o centro-oeste, nordeste e norte,

o fundo é tecnicamente 1,8% da arrecadação do país da República Federativa do Brasil de IPI e imposto de renda.

O planejamento estratégico é uma das fundamentais ferramentas utilizadas para ajustar a estratégia de longo prazo às modificações do mercado, quais sejam, econômicas, tecnológicas, regulatórias, entre outras que afetam a direção da estratégia e passam a exigir, da parte da instituição financeira, uma nova aparência frente aos novos desafios planejando o cumprimento da missão e o alcance da visão da organização.

A instituição financeira tem como seus valores: ética e transparência, meritocracia, eficiência e inovação, desenvolvimento sustentável, decisões técnicas e colegiadas, valorização do cliente, e comprometimento com o resultado e gestão de riscos.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 103), dizem que: o organograma “é a apresentação gráfica da estrutura organizacional que mostra seus órgãos, níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles”.

Na figura mostra que o gerente geral é a superior maior na empresa, em seguida no organograma temos os gerentes de relacionamento pessoa jurídica e física, depois assistente comercial e logo em seguida o atendimento ao público, administrativo, suporte operacional, análise de crédito e acompanhamento e recuperação de crédito.

O organograma da instituição financeira é representado da seguinte forma:

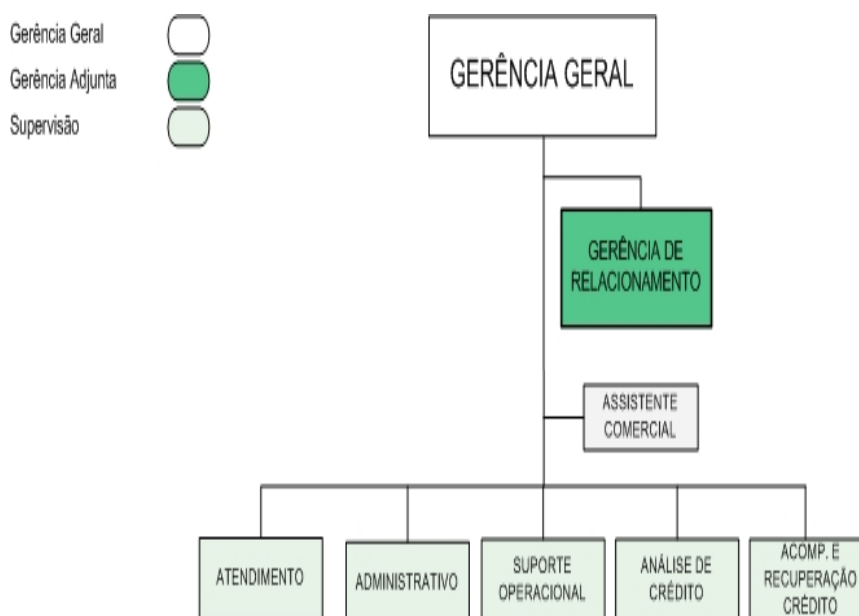


Figura 4: Organograma da instituição financeira
Fonte: extraído do sitio oficial, 2018.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos que é composto pelo delineamento da pesquisa, técnicas de pesquisa e análise de dados, no qual são indispensáveis para a boa qualidade e confiabilidade do projeto.

4.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Cervo e Bervian (2002, p.25) comentam que, “Por método entende-se o dispositivo ordenado, o procedimento sistemático, em plano geral”.

Cervo e Bervian (2002, p.26) ainda comentam que, “O método concretiza-se como o conjunto das diversas etapas ou passos que devem ser dados para a realização da pesquisa”.

Será utilizado o método dedutivo, para Cervo e Bervian (2002, p.35) “o processo dedutivo, por um lado, leva o pesquisador do conhecimento ao desconhecido com pouca margem de erro; por outro lado, é de alcance limitado, pois a conclusão não pode possuir conteúdos que excedam o das premissas”.

GIL (2010, p. 1) define pesquisa:

Como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que possa ser adequadamente relacionada ao problema.

De acordo com Vergara (2005, p.47): “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Ainda sobre a pesquisa descritiva de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 66) a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Segundo Yin (2005), o uso do estudo de caso é apropriado quando se pretende apurar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma verificação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente determinados.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso argumenta sua importância por reunir referências numerosas e detalhadas que possibilitem captar a totalidade de uma circunstância. A riqueza das informações detalhadas ajuda o explorador num maior conhecimento e numa possível solução de problemas relacionados ao conteúdo estudado.

4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa bibliográfica, segundo Oliveira (2002, p.119), “tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Segundo GIL (2010, p.29) a pesquisa bibliográfica:

[...] é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, bem como o material disponibilizado pela *internet*.

Ainda sobre pesquisa bibliográfica, Lima (2008, p.48) diz que “é a atividade de locação e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema”.

Será feita uma entrevista na instituição financeira com o gerente geral e o supervisor de análise, para recolher as informações necessárias do processo dos projetos.

Cervo e Bervian (2002, p.46), “A entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio de interrogatório do informante, dados para a pesquisa.” No qual é uma investigação com os gestores da empresa.

Para MAY (2001, p. 177) a observação participante pode ser conceituada como:

[...] o processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural com o propósito de desenvolver um entendimento científico daquele grupo.

4.3 .ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é fundamental para avaliar os resultados coletados através das técnicas de pesquisa.

Para GIL (2010, p.113):

O processo de análise de dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Para Gardin (1973, p. 137), a “análise documental é a extração do significado dos documentos escritos”.

De acordo com FONSECA (2002, p. 32):

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Garcia Gutierrez (1984, p. 83) propõe uma definição de AD (Análise Documental) de modo a abarcar tanto as características físicas (forma) como as intelectuais (conteúdo) do documento, dentro de um entorno documental globalizado, visando estabelecer um campo teórico.

O autor ainda diz que a AD compreende como:

Uma técnica documental que permite, mediante uma operação intelectual objetiva, a identificação e a transformação dos documentos em produtos que facilitem a consulta dos originais em áreas de controle documental e com o objetivo último de serviço à comunidade científica (GUTIERREZ, 1984, p. 83).

O propósito do mapeamento de processos é estudar e entender a estrutura do sequenciamento de atividades atualmente em vigor na organização. Será estudado o mapeamento dos projetos na instituição financeira para melhor identificar passo a passo de todo processo.

Mapeamento de processo pode ser definido como uma ferramenta ou método que tem como finalidade identificar as informações, as partes interessadas, as especializações, os recursos necessários para entender os processos de uma organização (FERREIRA, 2013).

Oliveira (2002) afirma que as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa têm uma maior facilidade de poder descrever a complexidade de uma estabelecida hipótese ou problema, explorar a interação de certas variáveis, entender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais ou formação de opiniões de determinado grupo e conceder, em maior grau de profundidade, a análise das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Para Vergara (2005, p.63) “cronograma refere-se à discriminação das etapas de trabalho com seus respectivos prazos”.

ATIVIDADES 2018	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1. Encontros para orientação	X	X	X	X	X
2. Transmissão de documentos para a coordenação	X	X	X	X	X
3. Realização da entrevista e análise dos documentos.		X			
4. Análise e interpretação de dados			X	X	
5. Elaboração da conclusão, limitações e considerações finais da pesquisa.			X	X	
6. Elaboração da apresentação do artigo				X	
7. Apresentação do artigo				X	
8. Entrega do artigo Pós-defesa (versão) definitiva					X

Quadro 1: Cronograma de atividade
Fonte: Dados primários 2018.

6 ORÇAMENTO

De acordo com Gil (2010, p. 165), “Para estimar os gastos com a pesquisa, convém elaborar um orçamento. Para ser adequado, este deverá considerar os custos referentes a cada etapa da pesquisa, segundo os itens de despesa”.

ITEM	DESCRIMINAÇÃO	QUANT.	VALOR UN.	VALOR TOTAL
1	Combustível (Gasolina para deslocamento)	20 litros	R\$ 4,39	R\$ 87,80
2	Mensalidade Internet	04 meses	R\$ 100,00	R\$ 400,00
3	Encadernação com espiral	03 unidades	R\$ 3,00	R\$ 9,00
4	Programa farejador de plágio	01 unidades	R\$ 20,00	R\$ 20,00
5	Impressões	150 unidades	R\$ 0,20	R\$ 30,00
TOTAL				R\$ 546,80

Tabela 1: Orçamento

Fonte: Dados primários 2018

REFERÊNCIAS

- ARBEX, Marco A. **Gestão de Processos**. 2016. Disponível em: <<https://marcoarbex.files.wordpress.com/2013/09/aula-fluxogramas.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2018.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: EDG, 1999.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte: Nova Lima, 2004.
- CANTIDIO, Sandro. **Padronização do Processo**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/padronizacao-do-processo/30426/>>. Acesso em: 06 mai. 2018.
- CAPOTE, Gart. **Gestão de Processos**. 2016. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/gartcapote>>. Acesso em: 05 mai. 2018.
- CERVO, Amado Luíz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHECKLIST. **Padronização de Processos: por onde começar**. 2017. Disponível em: <<https://www.checklistfacil.com/blog/padronizacao-de-processos-por-onde-comecar-2/>>. Acesso em: 06 mai. 2018.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão de Processos**. 2016. Disponível em: <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4772731E5>>. Acesso em: 05 mai. 2018.
- FERREIRA, Elisabeth de Araújo. **Modelo para condução de mapeamento de processo organizacional: uma abordagem BPM com base no MAIA**, 2013.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GARCIA GUTIERREZ, Antônio Luís. **Lingüística documental: aplicación a La documentación de La comunicación social**. Barcelona: Mitre, 1984. (Colección dirigida por Roberto Coll-Vinent).
- GARDIN, Jean-Claude. **Document analysis and linguistic theory**. Journal of Documentation, v.29, n.2, p.137-168, Jun. 1973.
- GARETH, Morgan. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5º ed. São Paulo: Atlas. 2010.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

HEFLO. **Fluxograma ou BPMN**. 2018. Disponível em: <<https://www.heflo.com/pt-br/fluxograma/>>. Acesso em: 06 mai. 2018.

KRAJEWSKI, Lee J; RITZMAN, Larry P.; MALHOTRA, Manoj. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Academia Pearson, 2009.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIKER, Jeffrey K. **O Modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: A Engenharia da Produção Acadêmica**. 2º ed. São Paulo: Saraiva. 2008.

MAY, T. Pesquisa social. **Questões, métodos e processos**. 2001. Porto Alegre, Artemed.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Qualidade total**. São Paulo: Academia Pearson, 2011.

NAKAGAWA, Elisa Yumi. **Introdução à Gestão de Processos de Negócios**. 2016. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2139934/mod_resource/content/1/Aula_7_Processo_Negocio_Introducao.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2018.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Wallace. **Gestão de Processos de Negócio BPM – Qualidade que gera produtividade**. 2014. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/gestao-de-processos-de-negocios-bpm/>>. Acesso em: 06 mai. 2018.

PADUA, Silvia Inês Dallavalle de. **Modelagem de Processos**. 2016. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/383130/mod_resource/content/1/RAD%202215%20Aula%204%20BPMN.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2018.

PARREIRAS, Pedro. **Modelagem de processos de negócios: o que é, para que serve?** 2016. Disponível em: <<http://fluxoconsultoria.poli.ufrj.br/blog/gestao-empresarial/modelagem-de-processos-de-negocios/>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

PAVANI, Orlando Júnior; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos**. Metodologia GAUSS. São Paulo: M Books, 2011.

PEREIRA, Nicolas Matos. **O que é BPM, afinal gerenciamento de processos de negócio**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-bpm-afinalgerenciamento-de-processos-de-negocio/99167/>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

PETENATE, Marcelo. **Afinal, o que é gestão por processos?**. 2017. Disponível em: <<http://www.escolaedti.com.br/afinal-o-que-e-gestao-por-processos/>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

SANTOS, Virgilio Marques dos. **O que é a gestão de processos? O que é o BPM?**. 2017. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/o-que-e-gestao-de-processos/>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SCUCUGLIA, Rafael. **Gestão de Processos**. 2015. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/rscucuglia>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

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

VALLE, R.; OLIVEIRA, S.B. **Análise e modelagem de processo de negócio: foco na notação BPMN**. Editora Atlas. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 6º ed. São Paulo: Atlas. 2005.

VEYRAT, Pierre. **O que é a modelagem de processos e quais são seus benefícios para sua empresa**. 2015. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/o-que-e-modelagem-de-processos/>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

APENDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

O objetivo desta entrevista é descobrir os fatores que interferem na aprovação das propostas internalizadas na instituição financeira. Aplicada ao gerente geral e ao supervisor de análise que são pessoas de suma importância nesse processo e que exercem função para o andamento do mesmo. É importante que as respostas retratem ao máximo a realidade.

Vale ressaltar que os dados obtidos desta entrevista serão utilizados apenas em nível acadêmico.

Desde já agradeço pela entrevista. Foi um prazer poder estar na empresa e ter um maior conhecimento melhor sobre o funcionamento dos processos.

1. O que você entende por processo?
2. Que tipos de processos são utilizados?
3. Como que são modelados os processos?
4. As pessoas envolvidas têm treinamento?
5. Quais os elementos envolvidos no processo?
6. Como que é feito o processo?
7. Quantas pessoas são envolvidas?
8. Quais documentos que são utilizados?
9. Existe um fluxo? Como que se desenvolve?
10. O que interfere?
11. O que poderia ser feito para o processo ser mais rápido?