

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TÂNIA CRISTINA SCHUEROFF VERIDIANO

MAPEAMENTO DE PROCESSOS



TOLEDO  
2019

TÂNIA CRISTINA SCHUEROFF VERIDIANO

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de Pós-Graduação de MBA em Banking para Cooperativas de Crédito, Setor de DAGA/Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

TOLEDO

2019

*“Se você não é capaz de descrever o que você faz como um processo, então você não sabe o que está fazendo.”*

*William Edwards Deming*

## **Mapeamento de Processos**

Tânia Cristina Schueroff Veridiano

### **RESUMO**

O sentido de colaboração e cooperação dentro e fora das empresas, o compartilhamento e a transferência do conhecimento estão se tornando essenciais nas organizações empresariais. As organizações vêm se preocupando com a perda de conhecimento gerada, quando os colaboradores se desligam da empresa e, com isso, passaram a investir no mapeamento de processos. O compartilhamento do conhecimento está se tornando essencial. O presente trabalho se propõe a desenvolver um modelo para mapeamento dos processos da sede administrativa, buscando preservar o conhecimento e integrando informações na cooperativa. O modelo resultante desta pesquisa demonstra, com base em uma aplicação prática, como implantar o mapeamento de processos, a fim de propor uma forma de documentar o conhecimento dos colaboradores, além de disponibilizar e disseminar o conteúdo do conhecimento adquirido.

Palavras-chave: Mapeamento de processos. Conhecimento. Compartilhamento.

### **ABSTRACT**

The sense of collaboration and cooperation inside and outside the enterprise, sharing and transferring knowledge are becoming essential in business organizations. Organizations have been worrying about the loss of knowledge generated, when the employees disconnect from the company, and with that they started to invest in the mapping of processes. Sharing knowledge is becoming essential. The present work proposes to develop a model for mapping the processes of the administrative headquarters, seeking to preserve the knowledge and integrating information in the cooperative. The model resulting from this research demonstrates through a practical application how to implement process mapping in order to propose a way to document the knowledge of the collaborators, making available and disseminating the content of the knowledge acquired.

Keywords: Mapping processes. Knowledge. Sharing.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DIVISÃO DA CADEIA DE VALORES EM MACROPROCESSOS.....	13
FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO PILOTO .....	24

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - FORMULÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE MACROPROCESSOS DA SEDE ADMINISTRATIVA.....	15
QUADRO 2 - ROTEIRO PARA DETALHAMENTO DE PROCESSOS DA SEDE ADMINISTRATIVA .....	18
QUADRO 3 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....	21
QUADRO 4 - APLICAÇÃO DO ROTEIRO PARA DETALHAMENTO DO PROCESSO PILOTO.....	23

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	8
2.1 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	8
2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL.....	9
2.3 GESTÃO POR PROCESSOS .....	10
2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS E SUAS TÉCNICAS .....	12
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	14
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	19
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	19
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	20
4.3 RECURSOS .....	20
4.4 RESULTADOS ESPERADOS .....	21
4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS .....	21
4.6 APLICAÇÃO DO ROTEIRO PARA DETALHAMENTO DO PROCESSO PILOTO.. .....	22
5 CONCLUSÃO.....	25
REFERÊNCIAS .....	27
TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	29
ANEXOS – LEVANTAMENTO DE MACROPROCESSOS DA SEDE ADMINISTRATIVA .....	30

## 1 INTRODUÇÃO

A Uniprime Pioneira do Paraná é uma cooperativa de crédito, fundada em 30 de junho de 1996, por um grupo de profissionais da área médica. A Uniprime Pioneira do Paraná surgiu com o objetivo de oferecer condições de crescimento e desenvolvimento a todos os profissionais da saúde da região. Aos poucos, por meio da autorização do Banco Central, estendeu os benefícios também aos empresários e empresas dos mais diversificados ramos de atividade, em sua área de abrangência, hoje é uma cooperativa de livre admissão. Sem visar lucro e com um atendimento realmente personalizado, a Uniprime Pioneira do Paraná oferece aos seus Cooperados uma ampla gama de serviços financeiros.

Em cada atendimento, em cada produto, em cada rotina, há vários procedimentos necessários, os quais, porém, não estão descritos, organizados; são os responsáveis por executar os procedimentos, os grandes detentores das informações necessárias para que todo o procedimento seja executado com sucesso. Diante do exposto, o objetivo é desenvolver um modelo de mapeamento de processos na sede administrativa da Uniprime Pioneira do Paraná.

Segundo Davenport (2000, p. 209), mapear a informação existente em uma organização consiste em detalhar a localização da informação, o responsável, para que foi utilizada, a quem se destina, se está acessível e como se pode ter acesso a ela.

Essa é uma prática que também pode proporcionar a aquisição e troca do conhecimento, no sentido de identificar todas as fontes, localizar as origens de informações referentes a um processo específico, bem como possibilitar o aprofundamento do conhecimento sobre um assunto específico, mais facilmente.

Outro benefício do mapeamento dos processos é a agilidade que o mapa pode trazer quando se necessita encontrar rapidamente uma informação importante, garantindo sua reutilização de forma inteligente.

Implantar um mapa de informações, segundo Davenport (2000), significa mostrar à organização que a informação é um ativo importante, que sempre deve estar atualizado e que deve ser compartilhado.

Atualmente, a cooperativa não tem seus processos mapeados, descritos, o que a torna muito passível de erros e também de falta de respaldos para poder tratar das falhas ocorridas na operacionalização dos processos. As pessoas são as

maiores detentoras do conhecimento, sendo isso fundamental para a execução de cada processo, portanto, o conhecimento também pode ser disseminado por meio do mapeamento dos processos.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**

Segundo Pereira (1993, p. 12), as cooperativas de crédito surgiram em meados do século XIX, em função do desequilíbrio da distribuição de renda e riquezas, gerado pela Revolução Industrial. Diante desse cenário, em 21 de dezembro de 1844, 27 tecelões e uma tecelã consolidaram a “Sociedade de Probos de Rochdale”, uma loja de venda de produtos alimentares, localizada na cidade de Manchester (Inglaterra), que serviu como uma alternativa econômica diante da inserção do capitalismo, que tinha como principal demanda atender o homem.

A sociedade baseava-se na união de um determinado grupo de pessoas que buscavam adquirir mercadorias com preços reduzidos. Para que isso acontecesse, houve a necessidade de estipular algumas regras dentro da associação, por exemplo, o valor da cota que cada um deveria pagar, a quem caberia a administração, o que fazer com as sobras, assim, constituindo-se o estatuto da cooperativa.

De acordo com Pinho (2003), foi na Alemanha, século XIX, que Friedrich Wilhelm Raiffeisen consolidou o povoado de Weyerbusch, a primeira associação de apoio para a população rural; na mesma época, Herman Schultze realizou um trabalho semelhante, voltado para a área urbana, e foi o primeiro a elaborar a primeira lei cooperativista da Alemanha.

Segundo Oliveira (1979, p. 3):

O cooperativismo é uma doutrina que visa a renovação social, através da cooperação. No sentido de doutrina, o cooperativismo tem por objetivo a correção do social pelo econômico através de associações predominantemente caracterizadas da cooperativa: econômica e social. Se faltar uma já não é cooperativa.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) defende que o sistema cooperativista é fundamentado na união das pessoas, visando atender a

necessidade do grupo e não do lucro. Esse movimento tem como princípios alegóricos a democracia, solidariedade, independência e autonomia. Esses princípios fazem com que haja um equilíbrio e justiça entre os participantes.

O cooperativismo ganhou forças após a inserção da resolução do Banco Central do Brasil, n. 3106, publicada em 25 de março de 2003; a resolução abriu espaço para microempresários e microempreendedores adentrarem o sistema. Outro ponto marcante foi a resolução n. 3140, publicada no dia 27 de novembro do mesmo ano, que abriu portas para médios e grandes empresários (PINHO; PALHARES, 2004).

Para Carvalho e Bialoskorski Neto (2008, p. 422), as cooperativas, são definidas como:

[...] organizações de fins econômicos, mas sem finalidade de lucro, constituídas por associados que, ao mesmo tempo, são clientes, beneficiários, gestores da organização e investidores, onde a cada associado cabe um único voto, independente de seu tamanho e no caso de existir sobra, essa poderá ser distribuída em proporção à atividade de cada sócio para com a cooperativa. As entidades cooperativas estão inseridas no terceiro setor.

## 2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

De acordo com Oliveira (1979), o cooperativismo de crédito surgiu no Brasil apenas no final do século XIX. Segundo o mesmo autor, essa sociedade constitui-se devido à situação socioeconômica criada por conta da abolição da escravatura. A inserção de novos imigrantes, refugiados só reforçou a ideia cooperativista e, assim ganhou espaço no país, aderindo novos seguidores.

Em meados do século XIX, precisamente no ano de 1889, foi fundada a primeira cooperativa no Brasil, uma cooperativa de consumo em Ouro Preto/MG. Em 1902, criou-se a primeira cooperativa do ramo de crédito e, em 1906, surgiram as cooperativas agropecuárias.

No ano de 1969, precisamente no dia 2 de dezembro, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), registrada em cartório no ano seguinte; a OCB é uma entidade privada, que representa formalmente e politicamente os interesses da área. Além de ser uma entidade que mantém serviços

de assistência, a instituição privada classifica os ramos de cooperativa e se adapta para incentivar a produção e divulgação do sistema cooperativista.

No dia 16 de dezembro de 1971, foi regulamentada a lei nº 5764/71, que fundamentou a política nacional do cooperativismo, no entanto, houve alguns aspectos que foram resolvidos somente na Constituição Federal de 1988 – a qual coibiu a interferência do Estado, provendo a autogestão da cooperativa e autonomia das escolhas do cooperado.

O cooperativismo brasileiro ganhou força em 1995, reconhecido internacionalmente. Três anos depois, regido pela medida provisória de 1.715 de 3 de setembro de 1998, houve a criação do Sescop, instituição do sistema SEBRAE, SESC, SENAC e SENAI - conhecido como sistema “S” -, a qual tem como finalidade contribuir para o aprimoramento da gestão e dos empreendimentos cooperativos, visando alinhar os objetivos da cooperativa e de seu cooperado.

### 2.3 GESTÃO POR PROCESSOS

Para Grahon e Lebaron (1994), todo trabalho passa por um processo e não há como existir um produto ou um serviço sem existir um processo formulado. Para Harrington (1991), os processos utilizam recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes.

Segundo Carvalho et al. (2005, p. 17), processo pode ser definido como “uma metodologia para a avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas (processos-chaves)”.

O autor enfatiza que, na gestão de processos, é indispensável o envolvimento de todos os membros da empresa, desde o nível operacional ao nível estratégico, obtendo, assim, melhores resultados; como exemplo, pode-se citar a redução de custo, devido ao desperdício de tempo, que ocasiona retrabalho, além do desenvolvimento e percepção de habilidades dos colaboradores envolvidos.

Para Borges (1995), houve mudanças em relação ao novo modelo organizacional. Uma dessas mudanças diz respeito à descentralização de poder, em que os funcionários podem participar das decisões da empresa e, assim, entender seus objetivos. Com isso, é possível que haja um engajamento maior da equipe com

o cliente, além da intensificação do fluxo de serviços, quando os colaboradores participam, colaboram e se sentem parte do processo.

De acordo com Paim et al. (2009), esse modelo de gestão de processos consiste “a aplicação de diferentes conceitos e teorias voltadas a melhor organizar/gerir os processos das organizações”, ou seja, as empresas necessitam se basear na teoria, além de planejar, identificar e controlar os seus processos. Para o autor, esse modelo de gestão foi justamente criado para empresas que necessitam de agilidade nos seus processos.

As organizações, que ainda não se adaptaram à gestão de processos, tendem a ter uma maior dificuldade ao fazer um levantamento de dados, pois fica imperceptível identificar os pontos ineficientes da gestão. Benedete Júnior (2007) afirma que a gestão de processos tem como objetivo mapear o processo e analisar o ciclo de vida do produto.

De acordo com Drucker (1971), é importante que se defina a forma de decisão sobre determinado assunto, para que, a partir disso, haja possibilidade de ter melhor conhecimento do tipo de estrutura que será utilizado para solucionar o problema.

Para Nicolucci et al. (2012), o processo é um conjunto de atividades que transforma insumo em produtos, sendo entregue ao cliente com o valor agregado.

Orofino (2009) relata que o modelo de gestão de processos é caracterizado com três focos: foco no cliente, atender às demandas e necessidades dos clientes; foco na abordagem do processo - que consiste em desenvolver uma hierarquia horizontal e verificar como a organização funciona, bem como o que se pode melhorar - e, por fim, a qualidade de bens e produtos, que busca alcançar o foco na orientação pela melhoria contínua.

Relacionando os aspectos conceituais sobre a definição de gestão de processos, afirma-se ser um modelo que auxilia à formação de processos e ao gerenciamento de informações. Sob uma visão estratégica, é possível notar que há uma preocupação a fim de planejar e controlar os resultados, buscando aprimorá-los para satisfazer os seus clientes.

## 2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS E SUAS TÉCNICAS

O mapeamento de processos consiste em exibir uma visão mais clara do processo, a partir de representações gráficas, de forma que, com essa análise detalhada, é possível identificar os pontos que podem ser aperfeiçoados.

O mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos, permitindo, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (HUNT, 1996).

Barnes (1982 apud CORREA et al., 2005) afirma que existem quatro pontos que devem ser levados em conta para auxiliar no desenvolvimento das melhorias de processos, sendo: eliminar todo o trabalho desnecessário, combinar operações e elementos, modificar sequência das operações e simplificar as operações essenciais.

De Mello (2008, p. 27) enfatiza que, a partir do mapeamento de processos, é possível saber quais são as atividades que não agregam valor a ele. Para o autor, existem algumas técnicas de mapeamento com diferentes enfoques, as quais são:

- SIPOC – ferramenta utilizada para resumir as entradas e saídas de um ou mais processos; é utilizada por uma equipe quando precisam identificar todos os elementos que são relevantes para um processo.
- Fluxograma - ferramenta utilizada para a representação esquemática de um processo, permitindo o registro de ações em fluxo real (SLACK, 1997).
- Mapofluxograma – pode ser definido como um fluxograma, desenhado sobre a planta de um edifício ou layout. Torna-se parte importante do processo quando o deslocamento se torna relevante para o ambiente (CORREIA et al., 2002).
- IDEF 0 e IDEF 9 – pode ser definida como uma ferramenta de modelagem funcional, representada por diagramas, a qual tem como foco representar o comportamento do cliente.

- Diagrama homem-máquina – estudo da relação entre o homem e a máquina, com foco a identificar tempo e balancear as atividades do posto de trabalho (BARNES, 1982).

- Blueprinting – é um fluxograma que engloba todas as transações integrantes do processo no ato da prestação de serviço (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 1998).

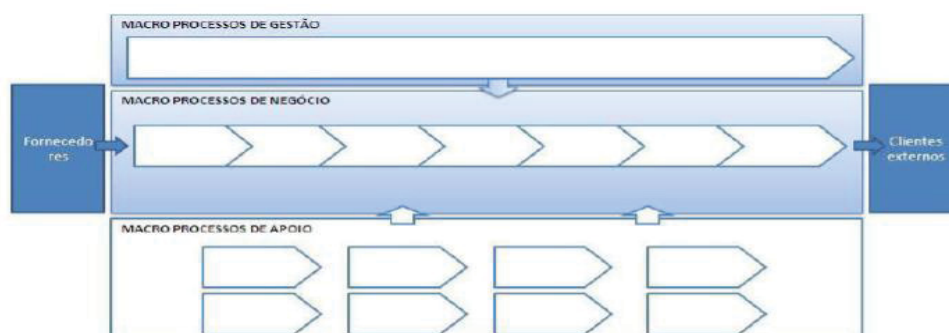
Para Cruz (2006), as técnicas mais adotadas pelas empresas são, juntamente com as ferramentas citadas acima, a observação pessoal, questionário e entrevista. Para o autor, a partir da observação pessoal com a vivência, é possível mapear processos e descobrir quais são as necessidades; o questionário e a entrevista servem para propiciar auxílio e suporte.

Segundo Poter (1995), as organizações são compostas pelas junções de todas as atividades que são executadas, como projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Todas essas atividades podem ser representadas por uma cadeia de valores.

A cadeia de valores descreve um processo que as empresas podem seguir para analisar as suas atividades, sendo dividida no seguinte macroprocesso:

- Macroprocesso de gestão: São definidos como processos que envolvem a estratégia de mercado da empresa e que são levadas para o planejamento estratégico.
- Macroprocesso de negócio: atuação da empresa em relação ao produto e serviço que é recebido por um cliente externo.
- Macroprocessos de apoio: Apoio à gestão e aos negócios, diretamente ligados com toda a operação, viabilizando a execução dos demais processos.

FIGURA 1 - DIVISÃO DA CADEIA DE VALORES EM MACROPROCESSOS



FONTE: MÔNICA NASCIMENTO DE SOUZA CASTRO (2016)

Além dessa divisão, o macroprocesso está dividido entre processos, subprocessos e atividades. O macroprocesso pode ser considerado como a missão da empresa e como ela desempenha esse papel. Os processos referem-se ao resultado da empresa e os subprocessos são o detalhamento de informações do macroprocesso, revelando os fluxos de trabalho presentes na organização; as atividades são uma série de ações desempenhadas na realização do processo.

### **3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

A Uniprime Pioneira do Paraná é uma cooperativa de crédito, que foi fundada em 30 de junho de 1996, por um grupo de profissionais da área médica; iniciou suas atividades em 15 de outubro de 1996, com 2 funcionários e 20 sócios-fundadores, sendo a primeira cooperativa do Sistema Uniprime a ser aberta no Paraná; diante disso, recebeu o nome “Pioneira”. A Uniprime Pioneira do Paraná surgiu com o objetivo de oferecer condições de crescimento e desenvolvimento a todos os profissionais da saúde da região. Aos poucos, por meio da autorização do Banco Central, estendeu os benefícios também aos empresários e empresas, dos mais diversificados ramos de atividade, para os quarenta e sete municípios de sua área de abrangência; hoje é uma cooperativa de livre admissão. A cooperativa faz parte do Sistema Uniprime, que integra 8 cooperativas singulares nos Estados do Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo.

A Cooperativa atualmente possui 9 agências, localizadas no estado do Paraná, e uma sede administrativa, cerca de 7.500 cooperados, além de aproximadamente 90 colaboradores.


O objetivo da Uniprime Pioneira do Paraná é a educação cooperativista, financeira e a prestação de serviços aos seus cooperados por meio de um atendimento personalizado, com foco na qualidade do atendimento. Visa oferecer aos seus cooperados os seguintes produtos e serviços: linhas de crédito; aplicação; seguros e previdência; cartões de crédito e débito; cobrança; consórcio; maquineta Sipag; internet banking; APP; plano de saúde Unimed; domicílio bancário; Samsung Pay; débito automático.

Em cada atendimento, em cada produto, em cada rotina, há vários procedimentos necessários, porém, não estão descritos, organizados; a informação fica a cargo dos funcionários; são eles que executam os procedimentos, sendo

responsáveis pelo desempenho e sucesso de cada ação. Diante do exposto, o objetivo é implantar um modelo de mapeamento de processos na sede administrativa da Uniprime Pioneira do Paraná.

Para que fosse possível desenvolver um modelo de mapeamento de processos, foi utilizada a pesquisa exploratória, com referências bibliográficas, bem como troca de informações com a gerente administrativo/financeiro, coletas de dados – com base em entrevista com os colaboradores da sede administrativa – e, principalmente, observação das rotinas da sede administrativa da Uniprime Pioneira do Paraná, em especial, do setor financeiro.

QUADRO 1 - FORMULÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE MACROPROCESSOS DA SEDE ADMINISTRATIVA

 <b>UNIPRIME PIONEIRA DO PARANÁ - SEDE ADM</b> <b>LEVANTAMENTO DE MACROPROCESSOS</b>	
<b>Setor:</b>	
<b>Entrevistado:</b>	
Nº	MACROPROCESSOS
1	
2	
3	
4	
5	
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES	
<b>Pontos críticos</b>	

FONTE: O Autor (2019)

Por meio da entrevista com os colaboradores da sede administrativa, identificaram-se os seguintes macroprocessos, em seus respectivos setores:

- a. Produtos e serviços:
  1. gestão de cartões;
  2. gestão de seguros;
  3. gestão de consórcios;
  4. gestão de domicílio bancário;


5. gestão cobrança.
- b. Arquivo e malotes:
  1. arquivo;
  2. movimento de caixa;
  3. contratos;
  4. malotes.
- c. Controle Patrimonial:
  1. reparos e manutenções;
  2. compras de móveis, materiais e equipamentos;
  3. mudanças de layout e novos projetos.
- d. Crédito:
  1. análise de crédito;
  2. formulação de manuais;
  3. suporte nos processos;
  4. suporte no sistema.
- e. Financeiro:
  1. verificação de saldos de contas correntes;
  2. contas a pagar;
  3. aprovação de TED's.
- f. Organização do Quadro Social:
  1. desenvolvimento de projetos;
  2. planejamento e organização eventos;
  3. levantamento e planejamento de treinamentos;
  4. comunicação e marketing;
  5. pesquisas.
- g. Controles Internos:
  1. auditoria;
  2. gestão de riscos;
  3. práticas de conformidade;
  4. gestão dos processos de tesouraria e caixas.
- h. Cadastro:
  1. abertura de conta corrente;
  2. atualização de conta corrente;
  3. encerramento de conta corrente;

- 4. capital social.
- i. Recursos Humanos:
  - 1. seleção de currículos;
  - 2. admissão/demissão de colaboradores;
  - 3. controle do ponto;
  - 4. folha de pagamento;
  - 5. controle de plano de saúde e saúde ocupacional dos colaboradores.
- j. Contabilidade:
  - 1. lançamentos contábeis;
  - 2. conciliações contábeis;
  - 3. fechamentos contábeis.
- k. Tecnologia da Informação:
  - 1. gestão de periféricos de informática e relacionados;
  - 2. suporte aos usuários.
- l. Recepção e secretaria:
  - 1. Atendimento telefônico;
  - 2. Recebimento de mercadorias;
  - 3. Preparo de salas para reuniões;
  - 4. Agendamento de veículos;
  - 5. secretariar a diretoria executiva, presidente e alta gerência;
  - 6. organizar os conteúdos para as reuniões do conselho de administração.
- m. Recuperação de Crédito/Jurídico:
  - 1. coordenação da recuperação de crédito;
  - 2. assessoria jurídica;
  - 3. serviços jurídicos.
- n. Comunicação e Marketing:
  - 1. newsletter;
  - 2. papelarias;
  - 3. revista Uniprime;
  - 4. revistas comerciais;
  - 5. campanhas;
  - 6. mídias digitais.
- o. Investimento e Captação:

1. gestão da carteira de investimentos;
2. acompanhamento da política de captação de novos cooperados;
3. capacitação dos colaboradores.

A partir da identificação dos macroprocessos e dos pontos críticos de cada setor, foi possível desenvolver um roteiro como modelo para mapeamento dos processos da sede administrativa.

QUADRO 2 - ROTEIRO PARA DETALHAMENTO DE PROCESSOS DA SEDE ADMINISTRATIVA

 Uniprime <small>cooperativa de crédito</small>		UNIPRIME PIONEIRA DO PARANÁ - SEDE ADM	
		ROTEIRO PARA DETALHAMENTO DE PROCESSO	
<b>Setor:</b>			
<b>Processo ou Subprocesso:</b>			
<b>Objetivo do Processo:</b>			
DESCRIÇÃO			
Nº	Etapa	Responsável	Registro
<input type="checkbox"/> 1			
<input type="checkbox"/> 2			
<input type="checkbox"/> 2.1			
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES			
Pontos críticos			
Pontos fortes			
Frequência			
Duração			
PROBLEMAS		SUGESTÕES DE MELHORIAS	
OBSERVAÇÕES:			
Data: _____ / _____ / _____			
Assinatura Gerente Administrativo		Assinatura Respons.pelo Processo	

Fonte: O Autor (2019)

Atualmente, a cooperativa não tem seus processos mapeados, descritos, o que os torna muito passíveis de erros e também de falta de respaldo para poder tratar das falhas que ocorrem na operacionalização dos processos. As pessoas são

as maiores detentoras do conhecimento, sendo este quesito fundamental para a execução de cada processo; portanto, o conhecimento também pode ser disseminado com base no mapeamento dos processos.

Quando se mapeiam os processos, é possível identificar facilmente os que possuem escassez de informações e aqueles que possuem redundância de informação, bem como as informações obsoletas ou desatualizadas.

O mapeamento de processos é uma atividade utilizada em gestão do conhecimento. A vantagem dessa técnica é que não é muito dispendiosa e pode ser realizada em pouco tempo, se as condições da organização forem favoráveis a esse tipo de trabalho.

## **4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

### **4.1 PROPOSTA TÉCNICA**

A pressão gerada pela globalização e pelas transformações da sociedade tornam a geração e a transferência do conhecimento uma das principais vantagens competitivas das empresas. O sentido de colaboração e cooperação dentro e fora das empresas, o compartilhamento e a transferência do conhecimento estão se tornando essenciais nas organizações empresariais (THIEL, 2002).

A retenção de talentos tornou-se um fator importante para as empresas. As organizações vêm se preocupando com a perda de conhecimento gerada, quando os colaboradores se desligam da empresa e, com isso, passaram a investir no mapeamento de processos. O compartilhamento do conhecimento está se tornando essencial (ANGELONI, 2002).

A partir do mapeamento de processos, transforma-se conhecimento tácito em explícito, porque, normalmente, os colaboradores possuem a capacidade de executar as ações, no entanto, o conhecimento para isso existe de forma implícita: não se sabe exatamente como é realizado. Quando se mapeiam os processos, o “como” aparece de forma mais clara, explícita. Dessa forma, o processo pode ser documentado, disponibilizado, melhor transmitido, aplicado e entendido; permite visualização clara da sequência das atividades, facilita a identificação e solução de problemas, melhorando a análise e oferecendo vantagens ao processo: facilita até mesmo a realização de treinamentos.

O presente trabalho se propõe a desenvolver um modelo para mapeamento dos processos da sede administrativa, buscando preservar o conhecimento e integrando informações na cooperativa. O modelo resultante desta pesquisa demonstra, com base em uma aplicação prática, como implantar o mapeamento de processos, a fim de propor uma forma de documentar o conhecimento dos colaboradores, disponibilizando e disseminando o conteúdo do conhecimento adquirido.

Foram analisadas diversas metodologias de mapeamento de processos, entre elas, BPM, 5W2H, Bizagi e também uma proposta que o Sescop nos apresentou, de um modelo desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade; porém, nenhuma delas atende por completo à necessidade da Uniprime Pioneira do Paraná, então, surgiu a iniciativa de criar um formulário para detalhamento de processos, que suprisse todas as necessidades da cooperativa (quadro 2).

#### 4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A proposta é que cada colaborador da sede administrativa descreva os processos que são realizados, utilizando o formulário desenvolvido. O mais indicado é que seja descrito conforme forem executando cada processo, para que não se esqueça de descrever nenhuma das etapas.

Depois de descritos todos os processos, a proposta é que outro colaborador, de preferência de outro setor, tente seguir o mapeamento para desenvolver o processo com sucesso; assim, ainda é possível avaliar se não existem outras formas de realizar o processo com maior agilidade e segurança.

Quando todos os processos estiverem descritos, testados e aprimorados poderão ser disponibilizados no Sistema de Tecnologia Intranet – STI, para que todos possam ter acesso; assim, na falta de algum colaborador, outro pode realizar o processo facilmente.

#### 4.3 RECURSOS

Para que o mapeamento de processos seja implantado com sucesso, o recurso necessário é o tempo para poder descrever cada um desses processos, visto que hoje trabalhamos com uma estrutura bem enxuta.

#### 4.4 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se estabelecer um modelo, que contenha um roteiro adequado e flexível para mapear os processos da cooperativa, a fim de documentá-los, disseminando o conhecimento de forma padronizada, o qual será aplicado à Uniprime Pioneira do Paraná. Ademais, após efetivado o mapeamento, que seja possível um outro colaborador - sendo preferível alguém de outro setor - efetivar o que está contido no mapeamento, desenvolvendo o processo com sucesso, agilidade e segurança.

#### 4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Para melhor visualização, segue abaixo quadro que contém os riscos ou problemas possíveis, bem como as respectivas medidas preventivo-corretivas à implantação do mapeamento de processos na Uniprime Pioneira do Paraná.

QUADRO 3 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Riscos ou problemas esperados	Medidas preventivo-corretivas
Falta de tempo. Por excesso de trabalho, o mapeamento de processos não está inserido na rotina dos colaboradores. Por falta de tempo ou de incentivo, a atualização dos mapeamentos fica prejudicada.	Tornar rotina, organizar, discutir e documentar todos os novos conhecimentos e experiências adquiridas no dia a dia; Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: seminários, salas de bate-papo, relatos de experiências.
Falta de autonomia do responsável pelo processo.	Dar autoridade ao responsável pelo processo para eventuais mudanças necessárias. Ou nomear um gerente que possua autonomia e conhecimento dentro da estrutura hierárquica da cooperativa.
Método de pesquisa difícil na base de conhecimento.	Disponibilizar no STI, de maneira fácil e eficiente, os mapeamentos para que os usuários possam encontrar o que necessitam no dia a dia.



<p>Receio e falta de interesse em compartilhar o conhecimento.</p>	<p>Disseminar a ideia de que compartilhar conhecimento é melhor que retê-lo; Criar uma cultura em que as pessoas se conscientizem de que compartilhar não divide, mas cresce, reforça e amplia o conhecimento.</p>
<p>Pessimismo e falta de confiança da equipe.</p>	<p>Os colaboradores devem perceber o valor dado às pessoas que compartilham o conhecimento. Reuniões e troca de experiências face a face como elemento essencial à construção de confiança entre os colaboradores; Valorizar colaboradores que compartilham conhecimento, criando o nível de confiança necessário para proliferar um efetivo conhecimento. Publicar, em meios de comunicação da empresa, quem participa ativamente do processo.</p>
<p>Cultura não preparada ou não orientada para a disseminação do conhecimento.</p>	<p>Estimular compartilhamento de experiências entre colaboradores antigos e novos; Criar um ambiente em que compartilhar conhecimento faça parte da rotina dos colaboradores; Criar condições para que os trabalhadores passem a realizar treinamentos para seus colegas.</p>
<p>Necessidade de avaliações e medições periódicas dos processos já mapeados.</p>	<p>Atualização frequente dos mapeamentos, efetuando alteração/revisão, eliminação e inclusão de conhecimentos. Monitorar e medir a utilização do mapeamento.</p>

FONTE: O Autor (2019)

#### 4.6 APLICAÇÃO DO ROTEIRO PARA DETALHAMENTO DO PROCESSO PILOTO

Como piloto, optou-se por um processo no qual houvesse conhecimento (tendo em vista a experiência pessoal da autora), o qual é de máxima relevância para a Uniprime Pioneira do Paraná, a fim de aplicar o roteiro sugerido no quadro 2, conforme segue:

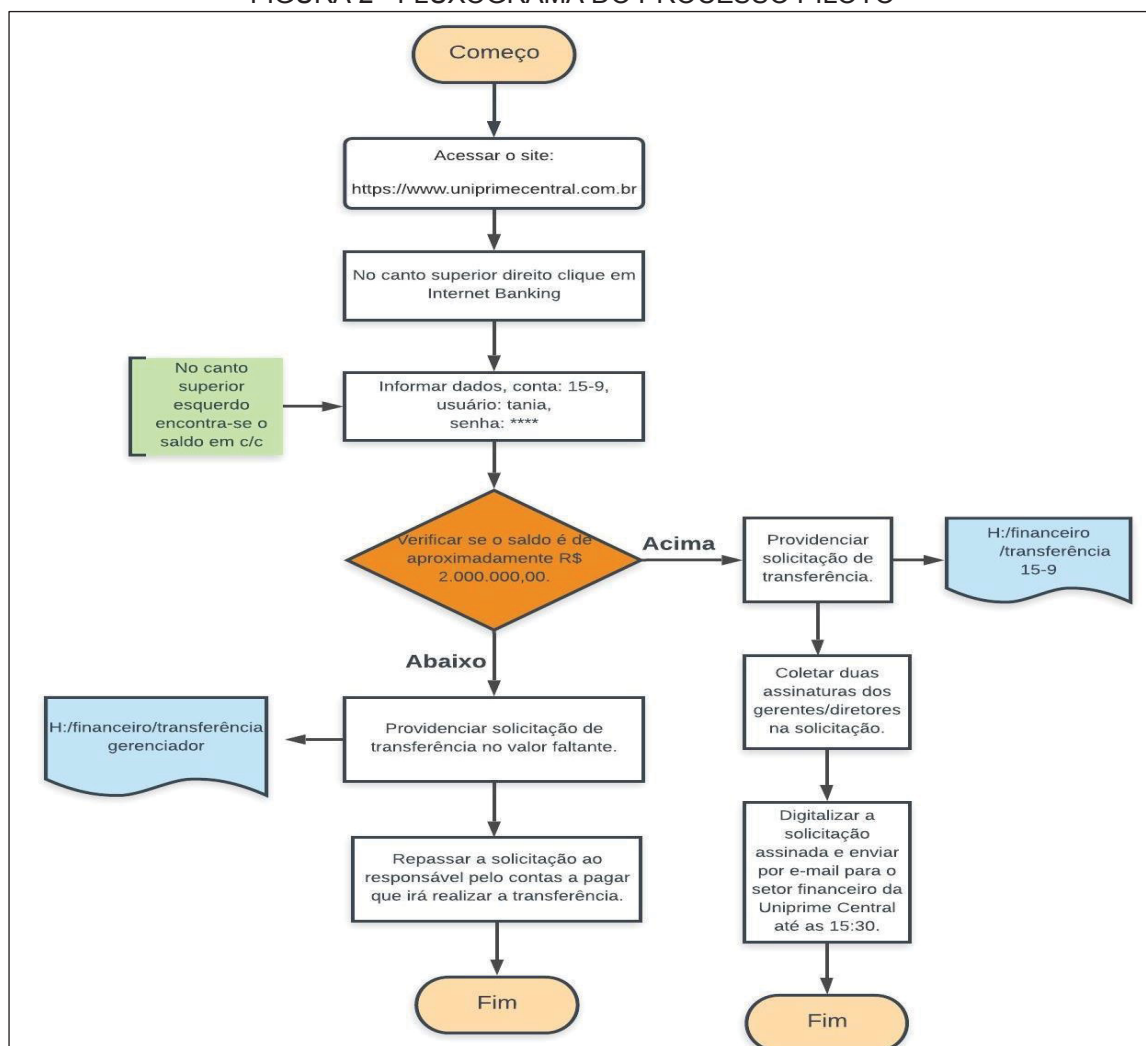
QUADRO 4 - APLICAÇÃO DO ROTEIRO PARA DETALHAMENTO DO PROCESSO PILOTO

		UNIPRIME PIONEIRA DO PARANÁ - SEDE ADM	
		ROTEIRO PARA DETALHAMENTO DE PROCESSO	
Setor:	FINANCEIRO		
Processo ou Subprocesso:	VERIFICAÇÃO DE SALDO DA C/C 15-9		
Objetivo do Processo:	Verificar se a c/c está com aproximadamente R\$ 2.000.000,00		
DESCRIÇÃO			
Nº	Etapa	Responsável	Registro
1 <input type="checkbox"/>	Acessar o site: <a href="https://www.uniprimecentral.com.br/">https://www.uniprimecentral.com.br/</a>	Assist. Financeiro	
2 <input type="checkbox"/>	No canto superior direito clique em Internet Banking 	Assist. Financeiro	
3 <input type="checkbox"/>	Informar dados, conta: 15-9, usuário: tania, senha: ****	Assist. Financeiro	
4 <input type="checkbox"/>	No canto superior esquerdo encontra-se o saldo em c/c.	Assist. Financeiro	
5 <input type="checkbox"/>	O saldo deverá ser de aproximadamente R\$ 2.000.000,00.	Assist. Financeiro	
5.1.1 <input type="checkbox"/>	O saldo estando abaixo de R\$ 2.000.000,00 realizar solicitação de transferência no valor faltante.	Assist. Financeiro	H:/financeiro/t ransferência gerenciador
5.1.2 <input type="checkbox"/>	Repassar a solicitação ao responsável pelo contas a pagar que irá realizar a transferência.	Assist. Financeiro	
5.2.1 <input type="checkbox"/>	O saldo estando acima de R\$ 2.000.000,00 realizar solicitação de transferência no valor que está sobrando.	Assist. Financeiro	H:/financeiro/t ransferência 15-9
5.2.2 <input type="checkbox"/>	Coletar duas assinaturas dos gerentes/diretores na solicitação.	Assist. Finan/Secretári a Executiva	
5.2.3 <input type="checkbox"/>	Digitalizar a solicitação assinada e enviar por e-mail para o setor financeiro da Uniprime Central até as 15:30.	Assist. Financeiro	
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES			
Pontos críticos	indisponibilidade da internet ou do site;		
Pontos fortes	facilidade em identificar o saldo na tela;		
Frequência do Processo (diário, semanal, mensal, etc.)	Diário		
Duração do Processo (em minutos, horas, dias, etc.)	5 minutos		

PROBLEMAS	SUGESTÕES DE MELHORIAS
Falta de responsável para assinar solicitação de transferência.	Permissão para que uma das assinaturas seja do responsável pelo processo
<b>OBSERVAÇÕES:</b>	
Considerar o saldo existente na c/c 16-7 também na Central, para então verificar qual a ação necessária, no somatório o saldo deve ser R\$ 4.000.000,00.	
Data: <u>01/05/2019</u>	
Assinatura Gerente Administrativo	Assinatura Respons.pelo Processo

FONTE: O Autor (2019)

FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO PILOTO



FONTE: O Autor (2019)

O processo piloto é de extrema importância para a cooperativa, por mais que sua execução pareça muito simples. Caso a conta corrente, citada no exemplo acima, não tenha saldo, os cooperados da Uniprime Pioneira do Paraná não poderão fazer envio de TED's; isso acarreta sanções por parte do Banco Central do Brasil, órgão que fiscaliza as instituições financeiras, dentre elas, as cooperativas de crédito.

O desafio é grande quando é necessário parar de agir automaticamente e descrever um processo realizado diariamente; é preciso analisar cada etapa, entender o que é fundamental para que outra pessoa, que desconheça completamente o processo, o realize com sucesso. Detalhes que, no cotidiano, podem até nem ser percebidos, no momento do detalhamento das etapas, devem ser considerados e descritos de forma clara para um leigo no assunto.

O indicado é que o mapeamento seja realizado no momento em que seja executado o processo, assim, fica mais fácil conseguir descrever todas as etapas, problemas, detalhes. No mapeamento piloto, foi necessário fazer inclusão de linhas para contemplar todas as etapas, algo realizado com facilidade, por não se tratar de um roteiro engessado; essa é uma das grandes vantagens desse roteiro.

A indicação é de que, após descrito e revisado o mapeamento de cada processo, outro colaborador, que desconheça tal ação, tente realizá-la com sucesso, tendo em vista que, por meio disso, é possível testar se o mapeamento está claro. Após testado e validado, o mapeamento já poderá ser disponibilizado no STI, para que todos tenham acesso; caso aconteça da pessoa responsável não comparecer ao trabalho, outro colaborador poderá ter fácil acesso ao que precisará realizar para que os cooperados e a cooperativa não sejam prejudicados.

## **5 CONCLUSÃO**

Baseado em pesquisa na literatura e na vivência, este trabalho possibilitou atingir o objetivo principal, que era o desenvolvimento de um modelo viável para implantar o mapeamento de processos na sede administrativa da Uniprime Pioneira do Paraná, o que foi apresentado no quadro 2. A metodologia da pesquisa viabilizou o levantamento dos macroprocessos, por meio da entrevista realizada com os 20 colaboradores da sede administrativa.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi necessário aprofundamento sobre alguns modelos existentes de mapeamento de processos, chegando a desenvolver um roteiro como modelo para mapeamento dos processos. Isso torna a situação mais flexível, de maneira que é possível adaptar mais facilmente a todas as agências e aos seus setores, de acordo com a necessidade da cooperativa. Aprofundou-se também sobre riscos e problemas para a implantação do mapeamento de processos, sendo: “falta de tempo”, “falta de autonomia do responsável pelo processo”, “método de pesquisa difícil na base de conhecimento”, “receio e falta de interesse em compartilhar o conhecimento”, “pessimismo e falta de confiança da equipe”, “cultura não preparada ou não orientada para a disseminação do conhecimento” e “necessidade de avaliações e medições periódicas dos processos já mapeados”.

A Uniprime deverá, inicialmente, incentivar os colaboradores para que eles se engajem efetivamente e sejam motivados a praticar o mapeamento de seus processos; posteriormente, devem utilizar a ferramenta, lembrando-se sempre de atualizar o mapeamento, quando alterado ou criado um novo processo.

A principal contribuição para as organizações em geral e, especialmente, para as outras cooperativas, que pretendem mapear seus processos, é que, caso não seja implantado de forma correta, pode ocasionar problemas, com perda de informações e conhecimentos, falta de engajamento das equipes e a consequente perda de tempo nas entregas das necessidades de negócio - sendo esta uma perda fundamental, considerando-se o momento de mercado no qual os ciclos de reinvenções estão cada vez mais curtos.

Algumas restrições foram encontradas durante a pesquisa, como indisponibilidade maior de tempo dos entrevistados, dificultando o levantamento dos macroprocessos.

Finalizando, sugere-se a aplicação do mesmo instrumento de pesquisa nas 9 agências da cooperativa, a fim de identificar todos os macroprocessos e efetivar a verificação do modelo proposto, averiguando se atende ou não a todos os processos da Uniprime Pioneira do Paraná.

## REFERÊNCIAS

UNIPRIME PIONEIRA DO PARANÁ - **Cooperativa de Crédito**. Disponível em: <<https://www.uniprimepioneirapr.com.br/cooperativa/uniprime>>. Acesso em: 01 jul. 2018

UNIPRIME PIONEIRA DO PARANÁ - **Cooperativa de Crédito**. Disponível em: <<https://www.uniprimepioneirapr.com.br/cooperativa/historico>>. Acesso em: 22 abr. 2019

UNIPRIME CENTRAL – **Cooperativa de Crédito**. Disponível em: <<https://www.uniprimecentral.com.br/cooperativa/quemsomos>>. Acesso em: 01 jul. 2018

SISTEMA OCB - **Organização das Cooperativas Brasileiras**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 23 abr. 2019

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BENEDETE JUNIOR, Antônio Carlos. **Roteiro para uma arquitetura SOA utilizando o BPM**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (2007), Monografia, Orientador MSc Renato Manzan

BORGES, Mônica E. Nassif. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento**. Revista Ciência da Informação, v. 24, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/551>>, Acesso em: 24 abril 2019.

CORREIA, Kwami S. A; LEAL, Fabiano; ALMEIDA, Dagoberto A. **de. Mapeamento de Processo: Uma Abordagem para Análise de Processo de Negócio**. XXII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba PR, Out 2002. Disponível em < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf)> último acesso em 25 de abril de 2019.

CRUZ, T. **Sistemas organizações & métodos: estudo integrado de novas tecnologias de informação**. 3.ed São Paulo: Atlas, 2002.

DE MELO, A. E. N. S.. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2011. ROTHER, M; SHOOK, J. Learning to See, The Lean Enterprise Institute, MA, USA, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1971- v. DRUCKER, Peter Comentário final: os anos 90 e além. In: \_\_\_\_\_. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992 p. 211-230.

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

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. ***The horizontal revolution***. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. ***The horizontal revolution***. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HARRINGTON, H. James. ***Business process improvement***. New York: McGraw Hill, 1991.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

OLIVEIRA, Nestor Braz de. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre: AGE, 1979.

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

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PINHEIRO, Marco Antonio Henriques. **Cooperativas de Credito: Historia da Evolução normativa no Brasil** - 6. ed. Brasília: BCB, 2008. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf). Acessado em: 25 de abril de 2019.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

THIEL, E. E. **Proposta de modelo de implantação de um projeto de gestão do conhecimento com base em processos organizacionais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

## **TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

Eu, Viviane Sotoriva Cappellesso, gerente administrativo e financeiro da Uniprime Pioneira do Paraná Cooperativa de Crédito Ltda, CNPJ 01.286.361/0001-09, AUTORIZO, Tânia Cristina Schueroff Veridiano, contadora, RG Nº 7.414.359-8, CPF Nº 033.531.009-54, aluna do curso de Pós-Graduação de MBA em Banking para Cooperativas de Crédito, a realizar observação e entrevista, com os com os colaboradores da sede administrativa, para a realização do Projeto de Pesquisa Mapeamento de Processos, que tem por objetivo primário desenvolver um modelo de mapeamento de processos.

Toledo, 09 de novembro de 2018.

---

**ANEXOS – LEVANTAMENTO DE MACROPROCESSOS DA SEDE  
ADMINISTRATIVA**