



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

REBECA DE LIMA GUIMARÃES

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO PROGRAMA EMPREENDER PARAÍBA: EM
BUSCA DE MELHORIAS PARA O SETOR DE COBRANÇA E PÓS-CRÉDITO**

João Pessoa

2022

REBECA DE LIMA GUIMARÃES

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO PROGRAMA EMPREENDER PARAÍBA: EM
BUSCA DE MELHORIAS PARA O SETOR DE COBRANÇA E PÓS-CRÉDITO**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharela em **ADMINISTRAÇÃO.**

Orientadora: Profa. Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida

JOÃO PESSOA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

G963m Guimarães, Rebeca de Lima.

Mapeamento de processos no Programa Empreender
Paraíba : em busca de melhorias para o setor de cobrança
e pós-crédito / Rebeca de Lima Guimarães. – 2022.

62 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Aca-
dêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Prof^a D.ra Emmanuelle Arnaud Almeida.

1. Gestão de processos. 2. Mapeamento de processos.
3. Padronização de processos. 4. Fluxograma. 5. Eficiência. I. Título.

CDU 005.83(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária – CRB 15/132



PARECER 15/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 1 de julho de 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

REBECA DE LIMA GUIMARÃES

Matrícula: 20171460098

MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO PROGRAMA EMPREENDER PARAÍBA: EM BUSCA DE MELHORIAS PARA O SETOR DE COBRANÇA E PÓS-CRÉDITO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **28 de junho de 2022**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 30/06/2022.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Emmanuelle Arnaud Almeida (IFPB)

Orientador(a)

Alysson André Régis Oliveira (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Marcio Carvalho da Silva (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Emmanuelle Arnaud Almeida, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/07/2022 07:59:10.
- Marcio Carvalho da Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/07/2022 10:00:19.
- Alysson Andre Regis Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/07/2022 11:08:10.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 30/06/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 310584

Código de Autenticação: fba8bd7e7



AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por ter me dado força e resiliência para seguir em frente durante essa caminhada, em busca dos meus objetivos, principalmente nos momentos mais difíceis dessa trajetória.

Ao meu pai e minha mãe, por serem meus exemplos, meu alicerce de vida e meu porto seguro. Aos meus irmãos, por terem me incentivado a chegar até o final e nunca deixarem de acreditar em mim nem no meu potencial para realizar este trabalho. A toda a minha família por todo o amor envolvido.

Ao meu namorado, por sempre ter permanecido firme ao meu lado sem deixar que eu fraquejasse e sempre ter me apoiado.

As minhas amigas, por sempre apoiarem-nos umas às outras e por sempre cultivarmos esse carinho de irmãs.

A minha professora, por ter sido uma excelente orientadora e ter sido uma profissional tão admirável ao longo da vivência acadêmica.

A todos aqueles que participaram direta ou indiretamente para a contribuição deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

“O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração.” (Idalberto Chiavenato)

RESUMO

Considerando que o presente trabalho procura estudar a aplicabilidade do mapeamento de processos para auxiliar na padronização dos mesmos, objetiva-se a elaboração de mapeamento do macroprocesso do programa Empreender Paraíba, o mapeamento e a elaboração dos processos existentes no setor de cobrança e pós-crédito e a elaboração de procedimento operacional padrão – POP de um dos processos mais críticos do setor. Para a metodologia, procedem-se com o apanhado do referencial teórico, as entrevistas e o meio da observação direta. Observa-se que os resultados obtidos através da metodologia proposta neste trabalho foram satisfatórios, pois através deles foi possível concretizar os objetivos traçados utilizando dos métodos da observação direta e da entrevista para a elaboração dos achados da pesquisa que constam no resultado deste trabalho. Conclui-se que é possível alcançar melhorias para o setor em estudo por meio da padronização de processos. Diante disto, recomenda-se que o governo do Estado considere os resultados desta pesquisa como contribuição ao trabalho desenvolvido no programa Empreender Paraíba.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Mapeamento de processos. Fluxograma. Padronização de Processos. Eficiência.

ABSTRACT

Considering that the present work seeks to study the applicability of process mapping to assist in their standardization, the objective is to map the macroprocess of the Empreender Paraíba program, the mapping and elaboration of existing processes in the collection and post-credit sector. and the elaboration of a standard operating procedure – SOP for one of the most critical processes in the sector. For the methodology, we proceed with the collection of the theoretical framework, the interviews and the means of direct observation. It is observed that the results obtained through the methodology proposed in this work were satisfactory, because through them it was possible to achieve the objectives outlined using the methods of direct observation and interview for the elaboration of the research findings that appear in the result of this work. It is concluded that it is possible to achieve improvements for the sector under study through the standardization of processes. In view of this, it is recommended that the State government consider the results of this research as a contribution to the work developed in the Empreender Paraíba program.

Keywords: Process management. Process mapping. Flowchart. Process Standardization. Efficiency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Símbolos básicos para o fluxograma vertical.....	34
Figura 2 - Simbologia de fluxograma global ou de colunas.....	35
Figura 3 - Organograma do Empreender Paraíba.....	39
Figura 4 - Fluxograma do processo de ação de cobrança.....	49
Figura 5 - Fluxograma do processo de renegociação.....	50
Figura 6 - Fluxograma do processo de pós-crédito.....	51

LISTA DE POP

POP 1 – Renegociação.....	53
---------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cargos e funções dos entrevistados.....	18
Quadro 2 – Vantagens do fluxograma.....	32
Quadro 3 – Linhas de crédito do Empreender Paraíba.....	37
Quadro 4 – Macroprocesso: concessão de crédito ao cliente.....	40
Quadro 5 – Mapeamento do processo: ação de cobrança.....	43
Quadro 6 – Mapeamento do processo: renegociação.....	44
Quadro 7 – Mapeamento do processo: pós-crédito.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA	13
1.2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
1.4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	18
1.4.1	Caracterização do estudo.....	18
1.4.2	Campo de investigação	18
1.4.3	Instrumentos e estratégias de coleta de dados	19
1.4.4	Tratamento e análise dos dados	20
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	GESTÃO DE PROCESSOS.....	22
2.2	MAPEAMENTO DE PROCESSOS	24
2.2.1	Elementos de um processo e suas características.....	25
2.2.2	Níveis de processo: macroprocesso, processo e subprocesso	26
2.2.3	Tipos de processo	27
2.3	PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS	29
2.3.1	Procedimento operacional padrão	29
2.4	FLUXOGRAMAS: VANTAGENS E IMPORTÂNCIA DE SUA UTILIZAÇÃO. 31	
2.4.1	Tipos de fluxogramas	33
2.4.1.1	Fluxograma vertical	33
2.4.1.2	Fluxograma administrativo.....	34
2.4.1.3	Fluxograma global ou de coluna.....	34
3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36

3.1	APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA EMPREENDER PARAÍBA.....	36
3.2	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	40
3.2.1	Macroprocesso de concessão de crédito ao cliente	40
3.2.2	Processos do setor de cobrança e pós-crédito.....	42
3.3	PROPOSTA DE FLUXOGRAMA PARA OS PROCESSOS DO SETOR DE COBRANÇA E PÓS-CRÉDITO	48
3.4	PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP) PARA O PROCESSO DE RENEGOCIAÇÃO	53
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA.....	60
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA

O presente trabalho possui como tema de estudo o mapeamento de processos, sendo ele aplicado em um programa do governo estadual da Paraíba, denominado programa Empreender Paraíba. O referido programa atua como um pilar governamental voltado para a concessão de crédito destinado aos empreendedores do estado, sendo eles pessoas físicas ou jurídicas. O objetivo do programa é de conceder crédito e instruir o seu público alvo através da qualificação por meio de cursos de curta duração, para que eles possam não somente retornar o valor do crédito concedido ao cofre público da Paraíba, mas que tenham condições de gerir sozinhos e com sucesso o seu negócio.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial utilizada para auxiliar na melhoria dos processos existentes de uma organização, através da sua potencialidade e assertividade na demonstração dos processos por meio de quadros, mostrando o nível de detalhamento de cada um. Através deste trabalho, é possível conhecer o programa Empreender Paraíba e compreender o funcionamento do setor de cobrança e pós-crédito, assim como seus processos que serão posteriormente mapeados tornando possível a construção de fluxogramas e do Procedimento Operacional Padrão (POP) presente neste trabalho.

O setor de cobrança e pós-crédito do programa Empreender Paraíba tem como objetivo principal atender eficientemente os seus clientes para o cumprimento de sua missão: conceder crédito orientado aos residentes do estado, impulsionando o empreendedorismo local (PARAÍBA, 2022). Desse modo, o mapeamento de processos vem a contribuir com o programa por trazer a padronização nos processos do setor de cobrança e pós-crédito e diante dos vários autores pesquisados, o processo depois de mapeado torna-se claro para o entendimento de todos do setor e fica sugestivo à eliminação de lacunas em seu percurso, que os responsáveis venham a conseguir perceber.

O programa Empreender Paraíba faz parte do governo e busca servir o público paraibano com o serviço de concessão de crédito, e por pertencer à administração pública, precisa necessariamente atender o público e alcançar os objetivos com eficiência e qualidade na sua execução.

Ademais, o trabalho busca responder a seguinte pergunta: Qual a relevância do mapeamento de processos no setor de cobrança e pós-crédito do Programa Empreender Paraíba?

A fim de responder essa pergunta, o objetivo geral deste trabalho baseia-se em aplicar o mapeamento de processos no setor de cobrança e pós-crédito. Para atingir os objetivos específicos do trabalho, foi elaborada a apresentação do programa Empreender Paraíba em conjunto com o seu organograma, houve o mapeamento do macroprocesso do setor, seguindo do mapeamento dos processos dele, a construção de fluxogramas dos processos e por fim, o estabelecimento de uma proposta de procedimento operacional padrão - POP, para o processo de renegociação.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.2.1 Objetivo geral

Aplicar o mapeamento de processos no setor de cobrança e pós-crédito do programa Empreender Paraíba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar o Programa Empreender Paraíba;
- b) Mapear o macroprocesso de concessão de crédito ao cliente, bem como os processos realizados no setor de cobrança e pós-crédito;
- c) Elaborar fluxogramas para os processos do setor de cobrança e pós-crédito;
- d) Propor um Procedimento Operacional Padrão (POP) para o processo de renegociação do setor de cobrança e pós-crédito.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema para este trabalho se deu em função de a autora já ter estagiado na organização em estudo, o que contribuiu para que fosse possível conhecê-la e descrevê-la com detalhes e contribuir com a mesma. Durante a elaboração deste trabalho, buscou-se aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso e ampliar esses conhecimentos, explorando-os através deste trabalho.

O presente trabalho tem como orientação a área da gestão de processos. Através dessa temática escolhida, busca-se mostrar a importância que o tema possui para com as organizações, por tornar possível o gerenciamento de processos através da ferramenta de mapeamento de processos, alcançando assim os resultados pretendidos alinhados às suas missões. A relevância do tema e de toda a sua abrangência aqui descrita, coincide com o que muitos autores afirmam sobre a utilização de mapeamento de processos como uma ferramenta de gestão, tornando-se um recurso que cada vez mais as organizações tendem a buscar com o objetivo de sanar as dificuldades enfrentadas no dia a dia, seja das metas não atingidas, das atividades mal executadas ou até mesmo dos insuficientes resultados, pois a gestão e o mapeamento de processos convergem e estão diretamente ligados a administração estratégica das organizações, sejam elas do setor privado ou público.

A realização do mapeamento de processos com a utilização de fluxogramas aplicados no setor de cobrança e pós-crédito do programa Empreender Paraíba, demonstra de forma clara (processos mapeados) e visual (fluxogramas) cada etapa específica do processo estudado. Sendo assim, é de suma importância a construção desses resultados para a própria organização, pois será beneficiada, podendo propiciar o compartilhamento de informações a nível intraorganizacional, contribuindo para o conhecimento entre os colaboradores, melhorando a visibilidade de possíveis falhas e, conseqüentemente, de melhorias que poderão ser feitas e implementadas da melhor forma possível para que não haja impactos negativos durante a execução do processo.

A motivação desse trabalho se dá pela iniciativa da autora não encontrar nenhuma padronização documental dos processos do setor de cobrança e pós-crédito. Ao considerar tais documentos necessários para a própria organização e estrutura do setor, o mapeamento destes processos vem para colaborar e sustentar

a importância de sua aplicabilidade dentro das organizações, principalmente quanto a sua importância dentro de organizações públicas, como no programa do Empreender Paraíba, o qual tem o foco de alcançar e servir o seu público-alvo de forma eficiente.

Deste modo, a importância que o tema deste trabalho vem a refletir, é notório, pois as empresas/organizações/programas prestadores de serviço público devem sempre priorizar trabalhar e operacionalizar as suas atividades de forma transparente, ética e eficiente. Para o referido programa governamental, esse trabalho contribui pelo fato de a esfera pública necessitar sempre se atualizar e buscar novos meios e técnicas a fim de otimizar a sua gestão em prol do seu público, levando a eficiência como característica primordial. O conhecimento minucioso dos processos que ocorrem dentro da própria organização, já é um ganho para ela própria devido que o conhecimento é um fator que pode oferecer oportunidades para que o programa Empreender Paraíba possa decidir por melhorar-se em vários aspectos, sobretudo, ganhando na qualidade de atendimento para o seu público alvo.

A contribuição do presente trabalho para a academia é baseada na apresentação da revisão literária, a qual enriquece o conhecimento sobre o tema abordado, proporcionando diversas e ricas discussões. Essa contribuição também é salientada por o tema de gestão de processos traduzir de forma simples a sua aplicação para várias soluções de problemas enfrentados nas organizações, especialmente, as de cunho público, igualmente o programa governamental aqui estudado.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

1.4.1 Caracterização do estudo

A tipologia de pesquisa que será usada neste trabalho é de caráter exploratório por se tratar dos seus objetivos, sendo eles, descrever determinado fenômeno ou estudo de caso, para os quais são realizadas análises empíricas e teóricas. O desenvolver metodológico irá envolver o levantamento teórico, entrevistas e observação como recursos para se alcançar os objetivos do trabalho.

Considerando a natureza do presente trabalho, ele será classificado como pesquisa qualitativa e descritiva, pelo fato de estudar e explicar informações sobre um determinado grupo de pessoas que compõem um setor de um programa governamental, apresentando aqui as experiências e vivências em relação aos processos vivenciados dentro do setor da organização. O estudo de caso passa a ser essencial para a abordagem deste trabalho por entender que o pesquisador não tem controle sobre os eventos a serem pesquisados e por se tratar de um estudo feito em uma empresa real (LAKATOS, 2017).

1.4.2 Campo de investigação

O trabalho foi construído a partir das informações obtidas e observadas no setor de cobrança e pós-crédito do programa governamental do estado da Paraíba, denominado Empreender Paraíba. O setor em estudo possui quatro funcionários do seu quadro de efetivos, sendo o gerente do setor, dois subgerentes e um assistente administrativo, e oito estagiários, sendo quatro pelo turno da manhã e quatro pelo turno da tarde. Em virtude da alta rotatividade de estagiários no programa governamental, as entrevistas aconteceram apenas com os funcionários efetivos, representados no quadro a seguir:

Quadro 1 – Cargos e funções dos entrevistados

Nº	Cargo	Função
1	Gerente	Liderar toda a equipe de acordo com os objetivos, necessidades e alinhamentos da organização.

2	Subgerente de Pós-crédito	Liderar a subgerência de pós-crédito atingindo os objetivos necessários para se cumprir os objetivos do Programa.
3	Subgerente de Cobrança	Liderar a subgerência de cobrança atingindo os objetivos necessários para se cumprir os objetivos do Programa.
4	Assistente Administrativo	Auxiliar nas atividades e processos burocráticos do setor.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O objeto de estudo deste trabalho será o setor de cobrança e pós-crédito, setor responsável por trabalhar com duas importantes veias do programa Empreender Paraíba: os seus clientes e o financeiro. O setor será estudado a fim de buscar a maior eficiência na utilização dos seus funcionários e para a diminuição dos gaps detectados nos processos do setor.

1.4.3 Instrumentos e estratégias de coleta de dados

A coleta de dados se deu por meio de pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e a observação direta por parte da autora. Através da pesquisa bibliográfica foi possível adquirir conhecimentos técnicos prévios sobre o tema central do trabalho: mapeamento de processos e os demais assuntos tratados junto com a temática, o que deu sustentação para a construção deste trabalho e que de acordo com Lakatos (2017, pág. 57), ele afirma que a “pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos”. Em seguida, utilizou-se como estratégia de coleta de dados a observação direta intensiva por parte da autora sobre a organização, sobre o setor de cobrança e pós-crédito e o contexto no qual os processos foram cotidianamente realizados. A utilização da observação contribui para identificar e captar provas sobre o que foi pretendido estudar e estreitar a relação do investigador com a realidade observada (LAKATOS, 2017).

Por fim, outra estratégia de coleta adotada foi a entrevista semiestruturada realizada com base em roteiro (constante no Apêndice A), no mês de maio de 2022, com o gerente, as duas subgerentes e o assistente técnico do setor. Para Lakatos (2017, pág. 229), a utilização de entrevista “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados, ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. Ao se utilizar dessas duas técnicas, observação e entrevista, é imprescindível que o pesquisador deixe o entrevistado falar livremente, sem que cause vieses na obtenção destes dados e não influenciando as respostas (LAKATOS, 2017).

Os dados obtidos neste trabalho são de fontes primárias de informações por se tratar de uma relação estreita entre a autora e a organização. A observação existiu de forma direta pela autora deste trabalho por ela ter cumprido estágio no programa Empreender Paraíba, o que permitiu acesso e maior contribuição na elaboração deste.

1.4.4 Tratamento e análise dos dados

Como citado anteriormente, a estratégia de coleta de dados foi distribuída em dois momentos, sendo a busca de informações através das entrevistas e observação e a análise desses dados. Para a obtenção dos resultados das entrevistas, foi feita uma análise de conteúdo realizada em cima das respostas obtidas e aplicadas diretamente nos instrumentos de mapeamento de processos utilizados neste trabalho, representados por meio de quadros e figuras. Durante as entrevistas, a identidade dos entrevistados foram mantidas em sigilo a fim de oferecer discrição e segurança para participar voluntariamente deste trabalho. A observação feita no setor de cobrança e pós-crédito do programa Empreender Paraíba contribuiu para a descrição das atividades realizadas no setor, além de colaborar em conjunto com as entrevistas para os resultados obtidos.

Os dados obtidos mediante a utilização das técnicas metodológicas aqui descritas, foram ferramentas essenciais para a elaboração dos resultados obtidos neste trabalho, e fundamentais para o conhecimento real do contexto no qual esses processos estão inseridos.

Durante as entrevistas, foi possível perceber que de comum acordo entre eles, todos os entrevistados afirmam conhecer bem as suas obrigações e repassam

o ensinamento das atividades a serem realizadas para os mais novos, a fim de estabelecer uma cadeia orientada do fluxo de trabalho, principalmente para que em momentos de ausência de gerente e subgerentes, o trabalho dê continuidade sem ser afetado. Considerando as respostas obtidas através das entrevistas, também foi possível pontuar que não há nenhum tipo de documentação em forma de mapeamento de processos ou fluxos de trabalho no setor. Acrescenta-se que o treinamento de novos colaboradores ao chegar no setor, acontece de forma a ser passado suas atribuições do cargo e os procedimentos são passados de funcionário para funcionário.

O entrevistado 1 é o funcionário mais novo do setor, tendo apenas um pouco mais de dois anos na função. Os demais entrevistados são os mais antigos, correspondendo ao tempo do serviço na função, sendo seis anos, nove anos e sete anos.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho é composto de 4 capítulos. Além desta introdução apresentada, o capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica apresentando conceitos e fatores importantes a serem considerados quando analisamos a importância do mapeamento de processos. Ainda na fundamentação teórica, será abordada subtemas como as ferramentas utilizadas para a gestão de processos.

O capítulo 3 por sua vez discorre sobre os resultados obtidos e as elaborações propostas (mapeamento de processos, fluxogramas e procedimento operacional padrão - POP) ao setor de cobrança e pós-crédito do programa Empreender Paraíba.

Por fim, as considerações finais se apresentam de forma objetiva, clara com o que foi analisado junto com os dados obtidos e sugestiva para os pontos a melhorar no programa Empreender Paraíba.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Antes de buscar os conceitos e definições de autores sobre o tema abordado neste trabalho, é válido ressaltar que é de comum conhecimento que toda organização é composta por processos e que são eles os responsáveis por promoverem a eficiência dentro das organizações. Os processos existentes, para serem eficientes e suprirem as necessidades organizacionais, precisam ser antes de tudo, gerenciados, pois apenas a sua existência não é o suficiente para se ter qualidade e eficiência, uma vez que o objetivo organizacional se dá através da execução desses processos e que a qualidade está diretamente ligada ao controle.

Muito se discute sobre o conceito de processos e gestão de processos, e para acrescentar a essa discussão, podemos definir a gerência de processos como sendo a utilização conjunta de métodos, técnicas, ferramentas de análise, modelação e de controle para se conseguir estabilidade na rotina de trabalho e para poder incluir melhorias nessas rotinas, alavancando assim a qualidade dos processos (FERREIRA, 2014).

Tendo em vista o conceito da gestão de processos acima, podemos afirmar que essa gestão busca o conhecimento das atividades que estão sendo realizadas na organização para poder mensurá-las e controlá-las de acordo com o planejamento organizacional, ou seja, gerir processos organizacionais é trabalhar para garantir que a conformidade dos resultados pretendidos seja alcançada.

Para definir a gestão de processos, o Guia BPM CBOK (2009) ressalta que:

a gestão de processos de negócio ou BPM – Business Process Modeling como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios (apud PRADELLA, 2013, pág. 98).

Com base nos autores, podemos dizer ainda que a necessidade de respostas mais imediatas por parte das organizações, ao reagir às mudanças internas e externas, diante da globalização, foi um dos pilares que contribuíram para a visualização da importância da gestão de processos nas organizações. Para que

essas respostas sejam ágeis e eficientes, elas precisam ser assertivas e estrategicamente planejadas, documentadas e gerenciadas constantemente.

As organizações passaram a recorrer pela procura de práticas cada vez mais sustentáveis, e essas medidas exigiram o alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos do mercado, e dessa forma surgiram inúmeras propostas de mudanças organizacionais, indo desde a avaliação de novas tecnologias gerenciais até os mais novos modelos de gestão, destacando-se a gestão de processos (PRADELLA, 2013).

A conceituação de processo de acordo com Davenport (1994, pág. 6) é que “A título de definição, um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. O autor Davenport (1994, pág. 7) ainda complementa que “um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação”. Não gerir esses processos dentro de uma organização, é na realidade não gerenciar os negócios de fato da organização.

A gestão de processo passou a ser um elemento essencial para as organizações, pois, segundo Ferreira (2014):

A gestão de processos é um aspecto imprescindível para a agregação de valor nas organizações modernas. A noção de valor envolve o conjunto de atividades e fluxos de informações que uma organização projeta, produz e entrega com eficiência. A criação de valor está diretamente relacionada com a excelência da organização e isso envolve processos de trabalho competentes e efetivos (FERREIRA, 2014, pág. 23).

A modificação e o incremento em alguns processos tornaram-se essenciais e essas mudanças dinâmicas e estão relacionadas, de acordo com Paim *et al* (2009, pág. 25), a “uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo.” Diante dessa afirmação, torna-se fácil compreender que a importância de gerir processos está intrinsecamente atrelada a forma como a organização coordena os seus trabalhos e assim, conseqüentemente, a facilidade com que ela promove integração, dinamicidade, flexibilidade e inovações, garantindo as suas vantagens competitivas.

As melhorias obtidas por meio da gestão de processos de uma organização e das técnicas utilizadas para o mapeamento de processos permite certa racionalização destes, o que contribui para a diminuição de desperdícios, simplificação de operações e a remoção de atividades que possivelmente não geram valor no ponto de vista para o cliente (PRADELLA, 2013).

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O conceito de mapeamento de processos segundo Pradella (2013) significa conhecer melhor como a organização funciona através do desenho do fluxo de atividades de um processo. Ainda segundo a autora, os objetivos da utilização da técnica de mapear processos consistem em ter conhecimento detalhado de como a organização funciona, guardar e usar o conhecimento adquirido no momento devido e melhorar o fluxo de informações entre os setores e toda a organização. Dessa forma, entendemos que o mapeamento de processo existe para ajudar as organizações a executarem as suas atividades de acordo com a sua missão, visando otimização de recursos, melhoramento dos processos existentes através da eliminação de gaps e o auxílio para a implementação de novos processos.

Em outras palavras, o método de mapear processos permite reproduzir por meio de fluxos e desenhos o processo ou atividade em estudo possibilitando uma visualização contínua do fluxo de trabalho e do mercado externo, fazendo com que a busca pela adaptação aconteça para o enfrentamento das mudanças dos concorrentes e para a superação das expectativas dos clientes (SOUZA, 2014).

De acordo com Pampolini Jr (2013), pode-se afirmar que o mapeamento de processos pretende conhecer quais atividades e processos pertencem à execução das tarefas individuais ou coletivas a serem executadas pelos colaboradores da organização conforme o tempo estabelecido, buscando não somente responsabilizar os colaboradores sobre os seus resultados, mas contribuir com o fluxo das operações da organização. Ainda segundo Pampolini Jr (2013, pág. 93), ele destaca que o mapeamento de processos na verdade “é uma das formas mais eficazes para se conhecer como são realizadas as tarefas desenvolvidas pelas pessoas nas empresas”.

A tomada de decisão de uma organização por mapear seus processos tem como resultado representações gráficas para que ela possa verificar com

transparência os reais fatores que influem diretamente no seu desempenho. O mapeamento de processos contribui para que a organização melhore os processos existentes otimizando seus recursos (SANTOS, 2017).

O mapeamento de processos consiste na representação gráfica e clara das etapas de um processo, dispostas em uma sequência lógica de atividades, as quais são detalhadas através dos níveis de suas tarefas. Dessa forma, segundo Davenport (1994) a adoção da abordagem de processo é necessária e estritamente relacionada com o ponto de vista dos clientes, já que é através dos processos que é gerado um produto de valor para os clientes e sendo assim, eles devem estar representados em todas as etapas da gestão de processos, incluindo no mapeamento de processos, uma vez que eles serão os avaliadores finais do projeto do processo.

Ampliando o conceito sobre mapeamento de processos, podemos considerar tanto o interesse pelo colaborador, no que tange a contratação de pessoas com habilidades e competências essenciais ao desempenho da função que o mapeamento de processos faz mostrar necessário, como o interesse organizacional, posto pela busca de melhores resultados através do melhor planejamento de atividades (PAMPOLINI JR, 2013).

2.2.1 Elementos de um processo e suas características

Os processos possuem características específicas e elementos essenciais que os compõem, dessa forma, é possível entendermos melhor a sua definição e os seus objetivos dentro das organizações após conhecermos esses itens que juntos, os caracterizam.

De acordo com Gonçalves (2000) os processos são conhecidos e identificados por uma série de fatores, podendo eles ser internos, ou seja, eles se iniciam, são executados e finalizados dentro da própria organização, ou externos, o que a própria denotação da palavra já diz. Ainda segundo o autor, eles podem ser inter ou intra-organizacionais, o que sugere que eles possam envolver ou não, mais de uma organização para a sua execução e finalização. Ele afirma que os processos também podem ser verticais e horizontais, a depender da orientação da estrutura organizacional da empresa.

As características mais importantes de um processo segundo Gonçalves (2000) são:

A primeira característica importante dos processos é a interfuncionalidade. Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio) atravessa as fronteiras das áreas funcionais. Por isso mesmo, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais (cross-organizational), interfuncionais ou interdepartamentais (GONÇALVES, 2000, pág. 7).

Para finalizar os conceitos das características importantes que fundamentam o processo segundo o autor, ele menciona que a segunda característica importante é o fato de os processos envolverem os clientes.

Munido de conceitos sobre os elementos essenciais de um processo, é possível afirmar que existe quatro elementos chaves para reconhecer um processo organizacional, sendo os limites de um processo, o elemento que identifica o seu início, meio e fim, indicando os setores que ele percorre; existe o elemento chamado fornecedores, no qual segundo o autor, eles são identificados para conhecer quem são os responsáveis por fomentar os inputs do processo; o elemento clientes, que são o motivo da existência do processo; e por fim o elemento denominado integração, que faz com que seja compreendida a relação do processo a se conhecer com os demais processos organizacionais (HARRINGTON apud PINTO FILHO, 2007, p. 17).

Através dessas características e elementos que constituem os processos organizacionais, podemos ter o entendimento de que o funcionamento do processo dentro da organização será constantemente reformulado e nele, agregado novos elementos por existirem em um contexto dinâmico e por precisarem acompanhar as mudanças que a evolução do tempo gera dentro das organizações.

2.2.2 Níveis de processo: macroprocesso, processo e subprocesso

Os processos podem ser classificados quanto ao nível, em macroprocesso, processo e subprocesso, sendo essa classificação diretamente relacionada ao tamanho e a complexidade das organizações.

A intitulação de macroprocesso se dá aos processos pertinentes e essenciais à efetivação da missão da organização, ou seja, nesse nível de processo é trabalhado as questões mais sensíveis da organização por está envolvido com assuntos que se relacionam com a estruturação ou até mesmo a estratégia da organização. Os processos que formam o macroprocesso estão envolvidos muitas vezes em mais de uma função organizacional e estão quase sempre voltados para

os clientes e fornecedores, peças fundamentais para a busca de soluções visando atender prontamente às necessidades em relação aos produtos e serviços ofertados na organização (CASADO *et al.*, 2017).

O processo pode ser conceituado segundo Ferreira (2014, pág. 17) como “conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas) que têm valor para um grupo específico de clientes ou usuários.” Para facilitar ainda mais, podemos definir processo como sendo um segmento de passos definidos para a realização de rotinas da organização, envolvendo várias ações que, por conseguinte, podem resultar em subprocessos.

O conceito de subprocesso é na verdade nada mais que o conjunto de atividades que dão apoio para a realização do processo, podendo variar a sua quantidade de atividades de acordo com a complexidade de cada processo. O subprocesso é a subdivisão do processo complexo em atividades menores que facilitam o fluxo do seu cumprimento. O subprocesso pode ser resumido em um conjunto de atividades realizado em determinado setor da organização que alcança objetivos da atividade parcialmente e que precisa do acompanhamento de outros subprocessos para chegar ao resultado esperado final (CATTINI, 2007).

A partir do subprocesso, estendem-se a outros dois conceitos importantes: atividade e tarefa. A atividade é uma operação ou o conjunto delas que ocorre dentro do processo ou do subprocesso, sendo desenvolvida por uma unidade organizacional específica, e a tarefa, é a ramificação das atividades de forma mais detalhada possível, mostrando o como as atividades precisam ser realizadas e é o nível menor de documentação pertinente ao mapeamento de processos.

2.2.3 Tipos de processo

Os processos podem ser classificados quanto aos seus tipos e para a maioria dos autores, possuem basicamente três classificações. De acordo com Ferreira (2014), existem os processos finalísticos, que são aqueles de cunho técnico que lidam diretamente com a atividade fim, os fundamentos estratégicos da organização e com os seus clientes. Existe também os processos de apoio que são aqueles destinados ao auxílio das atividades finalísticas, estando estritamente relacionados à gestão de recursos internos da organização e por fim, o autor caracteriza os

processos críticos como aqueles que trabalham com a estratégia da organização sendo fundamentais para o sucesso dela, podendo arruinar ou não os seus objetivos, uma vez que possam ser mal gerenciados.

Outra classificação que traz conceitos semelhantes ao do autor anterior é para Casado (2017), que define processos finalísticos ou primários como sendo aqueles que estão ligados ao objetivo das organizações e caracterizam a atuação dela recebendo apoio de outros processos internos. Já os processos de suporte ou apoio são essenciais para a gestão efetiva da organização e estão envolvidos com a gestão de recursos necessários para o desenvolvimento da organização. Por último, o autor traz uma última classificação, que são os processos gerenciais, sendo os responsáveis por formular as políticas da organização para a execução de metas, por estabelecer indicadores e formas de avaliar os resultados alcançados.

2.3 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

A padronização dos processos principais de uma organização é de extrema importância uma vez que essa padronização é responsável e auxilia para que haja o gerenciamento na organização, pois como abordado por diversos autores, não se pode haver controle de atividades sem haver a padronização delas. Para se conseguir a padronização de processos é necessário que seja desenhado o fluxo do processo, o procedimento operacional padrão dele e a identificação do responsável por tal processo, para que se obtenha o sucesso na organização (FERREIRA, 2014).

A utilização do método de padronizar processos permite um melhor planejamento e controle de operações pelos gestores da organização devido a minimização de erros e otimização dos resultados, contribuindo para a obtenção da qualidade dos processos e auxiliando a organização a obter o foco voltado para os seus clientes.

O padrão tem o conceito de instrumento que indica o fim e os procedimentos significa os meios para realizar determinado trabalho, sendo assim, em outras palavras, podemos dizer que a adoção de técnicas e instrumentos são grandes aliados para a padronização de processos, que por sua vez, contribui para o alcance de resultados alinhados com o objetivo das organizações (TACHIZAWA E SCAICO, 2006).

2.3.1 Procedimento operacional padrão

O procedimento operacional padrão conhecido pela sigla POP, é um método de padronização de tarefas que possui objetivo de uniformizar as operações técnicas e administrativas em sua execução. Esse tipo de procedimento operacional é usado principalmente para aquelas tarefas enquadradas como as mais importantes da organização, que tenham reflexo na qualidade da entrega de um produto/serviço final, visto que esse tipo de procedimento operacional visa esclarecer a forma de como deve ser executado as atividades críticas da tarefa para que haja um resultado esperado (TACHIZAWA; SCAICO, 2006).

Ao se buscar sobre o entendimento do procedimento operacional padrão, segundo Tachizawa e Scaico (2006. pág. 123), o POP "(...) explicita ao executor a sequência das atividades críticas. As atividades críticas da tarefa devem ser identificadas com base na análise da descrição detalhada da tarefa (...)", ou seja,

para a construção de um POP é essencial conhecer as atividades principais das tarefas que são e estão diretamente relacionadas à execução do produto da organização.

Por fim, o objetivo do POP é o de especificar e justificar o como e o porquê da realização de tais procedimentos operacionais descritos no documento, esmiuçando todas as atividades e cada passo dado de uma determinada tarefa que necessite de uma maior atenção, por estar voltada diretamente aos objetivos organizacionais (TACHIZAWA; SCAICO, 2006).

2.4 FLUXOGRAMAS: VANTAGENS E IMPORTÂNCIA DE SUA UTILIZAÇÃO

Dentro de uma organização, a utilização correta de fluxogramas gera impacto tanto em aspectos de organização, quanto na objetividade e clareza que ela deseja passar aos seus colaboradores. Esse tipo de gráfico de processamento colabora para as análises administrativas e as decisões que eventualmente precisem serem tomadas, sendo assim, ele nada mais é do que um meio criado para traduzir de forma esclarecedora e sistematizada os fluxos de trabalhos existentes.

A definição desse gráfico de processamento, para o autor Oliveira (2006. pág. 250), é que o “Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ ou unidades organizacionais envolvidos no processo”.

Em consonância com o conceito de fluxograma para os mais variados autores, também podemos afirmar que há diversos tipos de representações gráficas, porém, o gráfico de processamento se destaca por meio dos fluxogramas, quanto à análises administrativas, por ser um tipo de gráfico universal, conciso e que representa com qualidade qualquer que seja o trabalho (CURY, 2013).

A conceituação de fluxograma é acompanhada pela importância dessa ferramenta, segundo o autor Pampolini Jr (2013):

O fluxograma, como a própria palavra permite concluir, demonstra os fluxos que ocorrem dentro da organização, e neste sentido não se resume apenas a fluxos de produção, mas a fluxo de movimentos, fluxo de pessoas, fluxo de papéis, fluxo de rotinas, enfim, com ele será possível dimensionar e organizar uma série de tarefas organizacionais pensando sempre em conhecer o passo a passo delas, visando melhorá-las (PAMPOLINI Jr, 2013, pág. 81).

As organizações passaram a buscar cada vez mais planejar melhor as suas atividades e dessa forma houve um aumento da realização de análises administrativas, buscando trazer a racionalização de métodos, processos e implantação de novos sistemas mais eficientes. Arelado a essa necessidade de mudança, a substituição de relatórios puramente escritos por apresentações que contenham grau de detalhamento maior e objetividade de entendimento através das representações gráficas, resultaram no aumento da busca e da utilização de ferramentas que contenham essas qualidades.

As características do fluxograma compreendem a utilização de simbologias para esquematizações de processos, atividades e tarefas existentes numa organização. Suas características são perceptíveis ao compreender que a adoção dessa ferramenta tem o objetivo de facilitar a comunicação e o entendimento de mensagens entre os colaboradores de uma organização (PAMPOLINI Jr, 2013).

Para Harrington (1991), a característica chave da ferramenta fluxograma é de ser a ferramenta mais adequada para se aperfeiçoar um processo, por possibilitar uma compreensão clara de um funcionamento interno de processos e atividade de uma organização (apud PINTO FILHO, 2007).

A utilização de fluxograma para a técnica de mapeamento de processos, possui grandes vantagens e elas estão descritas no quadro abaixo:

Quadro 2 – Vantagens do fluxograma

Autores	Vantagens
Cury (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ● Permitir verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia; ● Entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos; ● Facilitar a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários etc.; ● Aplicação a qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos; ● O rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas (CURY, 2013, pág. 340-341).
Oliveira (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ● Apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método administrativo. Esse aspecto proporciona e facilita a análise da eficiência do sistema; ● Possibilidade da apresentação de uma filosofia de administração, atuando, principalmente, como fator psicológico; ● Possibilidade de visualização integrada de um método administrativo, o que facilita o exame dos vários componentes do sistema e de suas possíveis repercussões, tanto positivas quanto negativas. Normalmente, os outros métodos apresentam um mecanismo de leitura mais lento e menos claro, o que pode dificultar sua análise; ● Propiciar os adequados levantamento e análise de qualquer método administrativo, desde o mais simples ao mais complexo, desde o mais específico ao de maior abrangência; ● propiciar o uso de convenções de simbologias, o que possibilita uma Leitura mais simples e lógica do processo, tanto por parte dos especialistas em métodos administrativos, quanto por seus usuários;

	<ul style="list-style-type: none"> ● Possibilidade de identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo considerado; e ● Propiciar a atualização e manutenção do método administrativo de maneira mais adequada, pela melhor clareza das alterações introduzidas, incluindo suas causas e efeitos (OLIVEIRA, 2016, pág. 252).
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O entendimento da importância do uso dessa ferramenta para o mapeamento de processo entra em conciliação na visão de diversos autores, e para Cury (2016) e Oliveira (2006) essa importância se dá ao fato de que o fluxograma irá mostrar uma situação na sua realidade além de evidenciar a sequência de um trabalho de forma clara e objetiva traduzindo os movimentos ilógicos e evidenciando o desperdício de recursos materiais e humanos.

Diante das conceituações e descrições mencionadas, podemos afirmar que os autores concordam que o fluxograma é uma ferramenta pela qual é possível apresentar as mais variadas ações e modos operantes de terminadas tarefas dentro de uma organização, permitindo inteirar-se sobre cada passo, cada ação e cada detalhe da atividade que está sendo realizada, sendo este o ponto principal da importância dessa ferramenta.

2.4.1 Tipos de fluxogramas

2.4.1.1 Fluxograma vertical

O fluxograma vertical é um dos mais utilizados para representar rotinas simples no seu processamento analítico dentro dos setores que compõem uma organização. Dessa forma, partindo desse ponto inicial, Cury (2013) faz a seguinte afirmativa sobre o fluxograma vertical:

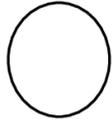
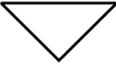
É o mais utilizado para identificar as rotinas existentes num setor de trabalho qualquer. O formulário adotado permitirá que o analista, no momento em que está fazendo o levantamento e anotando os eventos do campo adequado, simplesmente escureça os símbolos impressos, segundo a natureza da atividade identificada, bastando, para completar o gráfico, a ligação dos símbolos escurecidos (CURY, 2013, pág. 344).

Ainda sobre o fluxograma vertical, podemos descrevê-lo como formado por colunas verticais onde em uma delas, a coluna é composta pelos símbolos clássicos de operação, transporte, arquivamento, demora e inspeção. A outra coluna é

composta pela descrição do método usado e a última coluna, pelos responsáveis da execução da operação (OLIVEIRA, 2006).

A seguir, podemos visualizar as simbologias básicas mais utilizadas no fluxograma vertical e administrativo:

Figura 1 - Símbolos básicos para o fluxograma vertical

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Análise ou operação		Execução ou inspeção
	Transporte		Permanência temporária ou passagem
	Arquivo definitivo		Demora ou atraso
			Arquivo provisório

Fonte: Oliveira (2006, pág. 257).

2.4.1.2 Fluxograma administrativo

O autor Cury (2013), nos traz que para esse tipo de fluxo administrativo, utilizam-se os mesmo símbolos do fluxo vertical, porém, ele possui alguns diferenciais recursos técnicos que podem facilitar na compreensão da rotina. Por meio da utilização do fluxo administrativo é possível fazer com que mesmo o trabalho mais complexo seja subdividido em partes simples colaborando para a análise individual. Vale salientar que é através deste fluxograma que se consegue, segundo Cury (2013, pág. 345) “[...] identificar falhas na distribuição de encargos, layouts e formulários inadequados, processamento incoerente do trabalho e outros aspectos característicos da ambiência administrativa”.

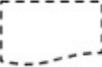
2.4.1.3 Fluxograma global ou de coluna

No fluxograma global ou de coluna é possível representar o fluxo de trabalho e assim, transmitir a todos da organização. O nome desse fluxograma se deve por ele demonstrar a visão completa do fluxo de trabalho e por representar os órgãos em forma de colunas (CURY, 2013).

Na concepção de Oliveira (2006) o fluxograma global oferece três aspectos básicos e em seguida, sua simbologia é representada na figura 2:

- é utilizado tanto no levantamento quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos;
- permite demonstrar, com maior clareza, o fluxo de informações e documentos, dentro e fora da unidade organizacional considerada; e
- apresenta maior versatilidade, principalmente por sua maior diversidade de símbolos (OLIVEIRA, 2006, pág. 261).

Figura 2 - Simbologia de fluxograma global ou de colunas

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Documento
	Conector		Informação Oral
	Arquivo		Conector de Rotina
	Decisão		Conferência
	Utilização ou Destruição do Documento		Sentido de Circulação Documentos Informações Orais
	Demora ou Atraso		Material

Fonte: Oliveira (2006, pág. 263).

Por conseguinte, é deixado claro pelas escritas anteriores que a abrangência da gestão de processos está ligada ao fluxo de trabalho e rotina de uma organização, devendo ela ter os seus processos devidamente mapeados e padronizados para um melhor desempenho durante a realização de tarefas. O fluxograma passa a ser um meio importante para aquelas organizações que prezam por uma gestão mais eficiente e que visam impulsionar a sua respectiva gestão de processos. Outro aspecto relevante para este trabalho é que essa concentração de informações e conhecimento agrega um grau maior de entendimento para que se possa analisar o decorrer do próximo capítulo deste trabalho.

Todas as definições e conteúdos trazidos neste capítulo ajudam a compreendermos melhor cada um dos assuntos aqui abordados para que possamos, conseqüentemente, termos a segurança necessária para fazermos analogias e comparações, confrontando linhas de visões técnicas, com os processos reais estudados no programa Empreender Paraíba.

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA EMPREENDER PARAÍBA

O programa Empreender Paraíba trata-se de um programa governamental do estado da Paraíba que concede crédito orientado ao público empreendedor paraibano que busca crescer e expandir os seus negócios. Os objetivos do programa são incentivar o empreendedorismo no estado através da oferta de financiamento de crédito e capacitar essas pessoas residentes de todas as cidades da Paraíba, levando qualificação aos inscritos do programa que já possuem um negócio próprio e objetivam crescer, e para aqueles que se inscreveram no programa com o objetivo de iniciar um negócio partindo do zero.

O Empreender Paraíba foi criado em 2011 e desde a sua criação o programa já concedeu crédito a mais de trinta mil empreendedores, chegando a atender todos os duzentos e vinte e três municípios da Paraíba, até o ano de 2017, segundo o relato dos entrevistados, de acordo com relatórios administrativos anteriores. A contribuição do programa ao estado é a geração de empregos e renda para os paraibanos, além de buscar desenvolver o potencial econômico de cada região do estado.

A Secretaria Executiva do Empreendedorismo é a responsável por gerenciar o programa Empreender Paraíba. O programa de concessão de crédito do governo da Paraíba foi idealizado e criado pelo ex-governador Ricardo Coutinho que implantou o programa ainda em sua gestão, no ano de 2011. O Fundo Estadual de Apoio ao Empreendedorismo – Fundo Empreender PB, foi criado através da Lei Estadual nº 9.335/2011 (DOE de 26/01/2011) posteriormente atualizada pela Lei Estadual nº 10.128/2013 (DOE de 24/10/2013), cujos recursos são administrados pela Secretaria Executiva do Empreendedorismo. A administração e a operacionalização do programa de Apoio ao Empreendedorismo na Paraíba (programa Empreender Paraíba) também é de responsabilidade da Secretaria citada.

Além da concessão de crédito, o Programa promove a qualificação e estimula a capacitação dos seus clientes, o que lhes permite maior eficiência produtiva e competitividade. É válido ressaltar que o programa possui a menor taxa de juros do mercado, sendo de 0,64% a.m, possui períodos de carência que variam de seis a

doze meses e disponibiliza dez linhas de créditos ao seu público (Empreender Paraíba, 2022), sendo elas:

Quadro 3 – Linhas de crédito do Empreender Paraíba

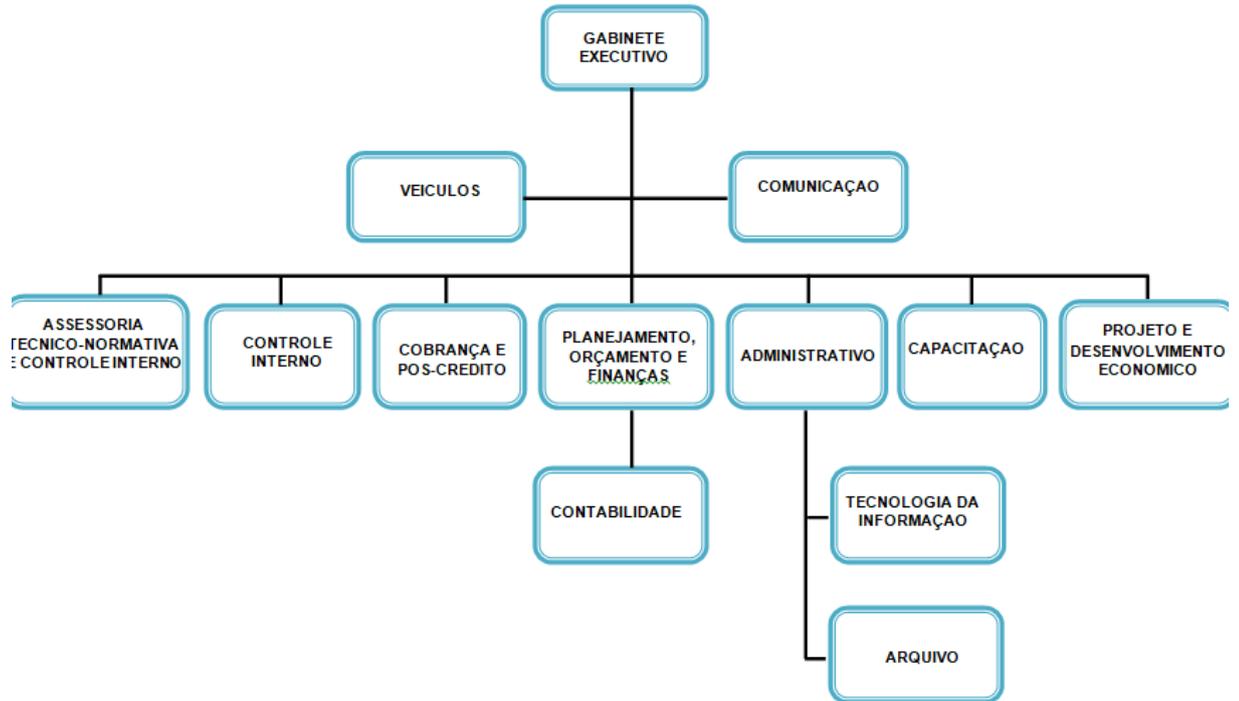
Linha de crédito	Definição
- Pessoa Física	Destinada somente às PESSOAS FÍSICAS com idade igual ou superior a 30 (trinta) anos, e tem como objetivo incentivar a geração de ocupação e renda entre os empreendedores paraibanos.
- Pessoa Jurídica	Destinada a PESSOAS JURÍDICAS regularmente formalizadas e com cadastro ativo junto à Secretaria da Receita Federal (SRF), que atuem no Estado da Paraíba há mais de 06 (seis) meses promovendo o(s) objetivo(s) da Lei nº 10.128/2013.
- Juventudes	Destinada a PESSOAS FÍSICAS, tendo como foco específico os jovens paraibanos com idade entre 18 (dezoito) e 29 (vinte e nove) anos, ou com idade inferior, mas que se encontrem legalmente emancipadas, estimulando e gerando subsídios para o empreendedorismo e emancipação deste segmento da população.
- Profissional Liberal – Profissional Liberal Juventude	Destinada a PESSOAS FÍSICAS com idade entre 18 (dezoito) e 29 (vinte e nove) anos, ou com idade inferior, mas que se encontrem legalmente emancipadas, e que atuem como profissionais liberais nas suas respectivas áreas de formação em nível superior e/ou técnico/tecnológico, e pretendam investir o crédito objeto de financiamento em atividade(s) relacionada(s) à tais áreas, com o objetivo de incentivar a geração de ocupação e renda.
- Artesanato	Destinada somente a PESSOAS FÍSICAS que sejam artesãos ou artesãs, nos termos da Lei Federal nº 13.180/2015 e demais normativos aplicáveis, com objetivo de incentivar a geração de ocupação e renda para os profissionais do ofício.

- Mulher	Destinada somente a PESSOAS FÍSICAS do gênero feminino, que se encontrem em situações de violência e/ou de vulnerabilidade social, com objetivo de incentivar a geração de ocupação e renda.
- Cultural	Destinada a PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS relacionadas ao setor da economia da cultura.
- Motociclista Profissional	Destinada a PESSOAS FÍSICAS que atuem no setor de transporte de pessoas, cargas e prestação de serviços, e pretendam adquirir motocicletas novas (0km) de 125cc (cento e vinte e cinco cilindradas), 150cc (cento e cinquenta cilindradas), 160cc (cento e sessenta cilindradas), 190cc (cento e noventa cilindradas) ou equipamentos/ acessórios profissionais e/ou de segurança também novos para tais veículos, a serem utilizados exclusivamente como meio de trabalho.
- Inovação Tecnológica	Destinada a PESSOAS JURÍDICAS, com foco específico nos Microempreendedores Individuais (MEI), Empresários Individuais (EI), Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada (EIRELI), Micro e Pequenas Empresas (ME/ MPE) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), relacionadas ao setor de produção e desenvolvimento de produtos e processos com tecnologias inovadoras, que pretendam desenvolver projetos relacionados às áreas de: a) Tecnologia da Informação (TI) e Comunicação; b) Saúde; c) Energia; d) Biotecnologia; e) Mobilidade Urbana; f) Inclusão Digital; g) Desenvolvimento econômico e social.
- Cooperativa	Destinada às PESSOAS JURÍDICAS legalmente constituídas na forma de cooperativas.

Fonte: Empreender Paraíba, 2022.

A estrutura organizacional do programa Empreender Paraíba, se caracteriza por possuir hierarquia bem definida e clara, apresentando-se em setores que foram criados de acordo com a necessidade da operacionalização do programa, como é ilustrado a seguir, através do seu organograma, tendo como o maior setor de autoridade hierárquica, o responsável de gabinete executivo, como mostrado a seguir:

Figura 3 - Organograma do Empreender Paraíba



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Além das informações trazidas, podemos descrever o programa Empreender Paraíba como o meio de busca pelo fortalecimento de grupos minoritários, trazendo variadas linhas de crédito, geração de empregos e a diversificação do negócio do micro e pequeno empreendedor, pois além de estimular o desenvolvimento de novos negócios, como mais uma alternativa de fomento da economia do Estado, ele também promove o desenvolvimento social da Paraíba.

3.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

3.2.1 Macroprocesso de concessão de crédito ao cliente

O processo principal de uma organização ou setor é identificado quando se consegue concentrar todas as atividades desenvolvidas em apenas um macroprocesso. Dessa forma, assim como já era possível pressupor a partir dos objetivos do programa Empreender Paraíba, o seu macroprocesso é claramente descrito durante as entrevistas com todos os entrevistados, sendo a concessão de crédito aos clientes. A concessão de crédito é um processo caracterizado por ser inteiramente voltado ao cliente e por ser um processo que também envolve a visão estratégica do programa. Segundo Casados *et al* (2017), para considerar um macroprocesso de uma organização, deve-se observar para quem o processo é destinado e o quanto que ele é importante para se conseguir atingir os objetivos traçados.

Antes de construir o macroprocesso de concessão de crédito ao cliente, percebe-se que os entrevistados dominam o conhecimento específico de como funciona toda a engrenagem do programa, o que resulta em retornos positivos, deixando transparecer que os funcionários podem conseguir identificar lacunas com origem em outros setores durante as etapas da concessão de crédito e não sendo assim, funcionários apenas especialistas do conhecimento das atividades que são desenvolvidas dentro do setor de cobrança e pós-crédito.

Com a utilização da técnica de mapeamento de processos foi desenvolvido o macroprocesso do programa Empreender Paraíba, para que seja possível não só visualizar do que se trata o programa e sim, para que seja possível visualizar como ocorre todas as etapas da concessão de crédito, conforme mostra o quadro 4 a seguir:

QUADRO 4 - Macroprocesso: concessão de crédito ao cliente

SETOR/LOCAL: Empreender Paraíba.
MACROPROCESSO: Concessão de crédito ao cliente.
DATA DE OBSERVAÇÃO: De 10 a 25 de novembro de 2021, 1h por dia no horário das 13 às 14 horas.
ENVOLVIDOS NO PROCESSO: Cliente, setor central de processos, setor de

capacitação, setor de projetos, setor financeiro, setor jurídico, setor de controle interno.

FERRAMENTAS UTILIZADAS: Computador, celular, software Empreender Paraíba, impressora.

DESCRIÇÃO DO PROCESSO: A concessão de crédito é iniciada a partir do momento em que as vagas de inscrições são abertas e divulgadas no site e nas redes sociais do Programa. O interessado em uma das linhas de crédito oferecidas, faz a inscrição por meio de um computador através do site do Programa e após preencher o cadastro de inscrição, ele possui até dez dias para anexar a documentação exigida de acordo com a linha de crédito escolhida. As vagas são preenchidas de acordo com a demanda, ou seja, até esgotarem. Após o período de inscrição, o setor central de processos irá analisar a documentação obrigatória dos inscritos (RG, CPF, comprovante de residência e conta bancária), uma vez faltante, é dada uma chance para que rapidamente o interessado regularize o documento faltante/irregular. Em seguida o processo é encaminhado para o setor de capacitação através do sistema, no qual o inscrito precisará fazer cursos de capacitação técnica de como gerir o seu negócio, de como empreender e sobre administração financeira do seu negócio, dessa forma, no final de cada um, o interessado obtém os certificados dos cursos através do e-mail e precisa enviar para o e-mail do setor de capacitação, para que seja informado no sistema o cumprimento da etapa. Na próxima fase o processo é encaminhado ao setor de projetos, para a etapa de elaboração de plano de negócio, no qual cada inscrito, através do contato feito pelo setor, irá traçar como ele pretende investir o crédito e detalhá-lo. Também neste setor, após a realização do plano de negócio, a inscrição passa pelo processo interno de análise financeira, no qual será determinado o valor que o inscrito irá receber. Após a aprovação da quantia destinada ao crédito do inscrito, a próxima etapa interna é passar o processo para o setor financeiro, o qual irá fazer os trâmites burocráticos de reserva de pagamento e após, o processo é encaminhado ao setor jurídico, o qual irá registrar todas as informações legais através da nota técnica. Após essa etapa, o processo segue internamente para o setor de controle interno, no qual é verificado e feito uma auditoria dos processos de inscrição para ser localizado possíveis vícios e descumprimentos das documentações exigidas, uma vez havendo alguma inconsistência, o processo é indeferido via sistema e disponível para visualização do status pelo inscrito via login no site do Programa, e estando tudo dentro dos conformes, o processo tramita para a etapa de contratação. Na etapa de contratação, o Programa através dos sub-gerentes das regiões do estado da Paraíba, se comunicam e vão até os inscritos para que seja colhido as assinaturas dos contratos da concessão de crédito, sendo informado apenas nesse momento o valor que o inscrito irá receber, levando um prazo de vinte dias para que o valor do crédito seja creditado na conta bancária do cliente. Dentro desse mesmo prazo, o processo é encaminhado para publicação no Diário Oficial do Estado - DOE, por se tratar de verba pública, em seguida passa pela aprovação do Secretário geral do Programa Empreender Paraíba, também feito através do sistema, e o processo é encaminhado novamente para o setor financeiro, para que lá, seja feito a nota de empenho do crédito que irá ser concedido ao cliente e por conseguinte, é efetuado o pagamento. O próximo setor a ser encaminhado é o de contabilidade, para que sejam feitos os devidos registros documentais financeiros de todo o

balanceamento dos processos de inscrição, encerrando o processo de concessão de crédito. Em qualquer uma das etapas anteriores, por motivo de não concordância com a documentação exigida, o processo de concessão de crédito pode ser indeferido via sistema. O cliente acompanha não só as etapas em que o seu processo de inscrição se encontra, mas também visualiza o status de indeferimento, se for o caso, com o login registrado no ato inicial da inscrição no site do Empreender Paraíba.

FREQUÊNCIA MÉDIA DE REALIZAÇÃO: São abertas em torno de 60 vagas para variadas regiões do estado da Paraíba, aproximadamente a cada 3 meses.

GARGALOS PERCEBIDOS: Na etapa inicial de inscrição através do site do programa Empreender Paraíba, é permitido que o interessado anexe no prazo de até dez dias os documentos exigidos, porém, não é feita uma prévia validação automatizada das informações preenchidas pelo cliente no seu formulário de inscrição e dos documentos anexados, o que não otimiza o tempo que é levado na etapa da central de processos para verificar a correta inserção dos documentos. Outro gargalo percebido é que o sistema de inscrição através do site, permite que os interessados preencham no campo de contatos telefônicos números inválidos como "(00)00000-0000", o que acarreta na dificuldade posterior de contato com o cliente, quando geralmente nos campos de quatro contatos telefônicos, o cliente preenche apenas dois contatos válidos.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Através desse macroprocesso é possível compreender que a concessão de crédito ao cliente do programa Empreender Paraíba é um processo bastante extenso com várias etapas e que tramita em diversos setores até o seu final, caracterizando assim um processo complexo. Através dessa construção, percebemos a presença de alguns gargalos durante a realização da concessão de crédito, sendo o primeiro, o preenchimento de forma incorreta no campo "contato telefônico", por parte do solicitante e o segundo gargalo é o próprio período de inserção de documentos durante as inscrições. Dessa forma, ocorre um retrabalho ao contarmos até o décimo dia para o cliente inserir os documentos faltantes, pois não há uma prévia automatização e validação dos documentos exigidos para o deferimento da inscrição, acarretando em vagariedade para as próximas etapas.

3.2.2 Processos do setor de cobrança e pós-crédito

Em virtude do que foi estabelecido como objetivos deste trabalho e sobre a contribuição e importância do mapeamento de processos para a organização, no setor de cobrança e pós-crédito do programa, foram mapeados os processos de ação de cobrança, renegociação e pós-crédito. Tendo em vista que o aspecto

principal abordado pelos autores para determinar os processos chefes de um setor, é a relação do processo com a geração dos produtos ou serviços, os processos aqui mapeados, possuem relação direta com os clientes do programa Empreender Paraíba, ou seja, estão funcionalmente ligados à destinação final do serviço oferecido do programa.

A seguir, apresenta-se no quadro 5, o mapeamento do processo de ação de cobrança, que é resumidamente, definido como o contato efetuado com o cliente para informá-lo sobre o atraso das parcelas do financiamento.

QUADRO 5 - Mapeamento do processo: ação de cobrança

SETOR/LOCAL: Cobrança e pós-crédito, Empreender Paraíba.
PROCESSO: Ação de cobrança.
DATA DE OBSERVAÇÃO: De 10 a 14 de janeiro de 2022, 2h por dia, sendo 1 hora de 11 às 12 horas e 1 hora das 13 às 14 horas.
ENVOLVIDOS NO PROCESSO: Cliente e funcionário do setor.
FERRAMENTAS UTILIZADAS: Computador, celular, software Empreender Paraíba.
DESCRIÇÃO DO PROCESSO: A solicitação para a realização do processo de ação de cobrança inicia quando um dos gerentes pede para que seja feita a ação de acordo com a necessidade por cidades inadimplentes que o próprio sistema emite. Solicitação feita, um dos funcionários escolhidos iniciará a ação pesquisando um cpf de cliente por vez no sistema do Empreender Paraíba, ao obter os dados do cliente como informações pessoais, valores e datas da inadimplência, o funcionário irá efetuar a tentativa de ligação duas vezes para os quatro números informados no cadastro através de um dos celulares do setor. O último número é para recados, dessa forma, se nenhum dos contatos atender ou for possível completar a ligação, essa finalização é relatada no sistema na aba “ações de cobrança” e lá é registrado a data, a identificação do funcionário e um espaço em branco para que seja descrito se obteve êxito na ligação ou não, ou se apenas foi possível deixar recado, assim como todo o histórico de contato feito com o cliente.
FREQUÊNCIA MÉDIA DE REALIZAÇÃO: 160 vezes ao dia
GARGALOS PERCEBIDOS: O contato telefônico por meio de ligação feito para a ação de cobrança, muitas vezes são ineficazes e sem êxito por os contatos dos clientes estarem desatualizados, já que trata de clientes que geralmente possuem o contrato feito a mais de três anos.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao analisarmos esse primeiro mapeamento de processo do setor em estudo, já podemos perceber que a falha em alguma das etapas que constitui o macro processo inicial, acarreta em dificuldades para as próximas etapas e para os processos consequentes. Nota-se através das respostas das entrevistas, que os processos mencionados e mapeados, são encadeados, ou seja, se houver falha em alguma de sua parte, essa falha pode vir a refletir nos demais processos. Segundo a afirmação de todos os entrevistados do setor, o fator que dificulta muito a realização desse processo é a não atualização cadastral dos clientes, pois muitas das vezes, não é possível fazer o contato com o cliente devido aos seus contatos telefônicos estarem desligados, fora de área de cobertura e inexistente.

O processo seguinte a ser mapeado foi o de renegociação, o qual o seu próprio nome já traduz o seu objetivo, renegociar dívidas do financiamento do crédito concedido com os clientes. Esse é um dos processos mais importantes do setor, e o principal responsável por trazer grande êxito na lucratividade do programa Empreender Paraíba, pois é através das renegociações realizadas que o índice de inadimplência tem diminuído constantemente, trazendo resultados efetivos à organização, segundo o relato de um dos entrevistados do setor. Através da comparação feita entre os relatórios de gestão, o entrevistado pôde perceber que em 2021 esse índice de inadimplência diminuiu se comparado a anos anteriores e permaneceu em queda no ano de realização deste trabalho. O mapeamento do referido processo consta no quadro 6, mostrado abaixo:

QUADRO 6 - Mapeamento do processo: renegociação

SETOR/LOCAL: Cobrança e pós-credito, Empreender Paraíba.
PROCESSO: Renegociação.
DATA DE OBSERVAÇÃO: De 17 a 21 de janeiro de 2022, 2h por dia, sendo 1 hora de 11 às 12 horas e 1 hora das 13 às 14 horas.
ENVOLVIDOS NO PROCESSO: Cliente e funcionários do setor.
FERRAMENTAS UTILIZADAS: Computador, celular, software Empreender Paraíba, impressora.
DESCRIÇÃO DO PROCESSO: A solicitação de renegociação pode chegar por parte do cliente de forma presencial na sede do Programa Empreender Paraíba ou a distância através do canal de comunicação (whatsapp). Em ambos os casos, o CPF é solicitado por parte do funcionário do setor para que possa buscar no

sistema a situação do cliente. Se for o atendimento presencial, após a consulta no sistema, é passado para o cliente a informação do valor total e data de inadimplência, se o CPF do cliente consta no sistema Serviço de Proteção ao Crédito - SPC e as condições já estabelecidas no sistema para renegociar. Caso o cliente aprove as condições, o funcionário salva as condições acordadas no sistema, imprime o contrato de renegociação em duas vias, ficando uma com cada parte, assinando ambas as vias: o funcionário, o cliente e um dos gerentes do setor. Logo após é registrado no sistema interno o boleto de entrada da renegociação e entregue ao cliente junto das orientações de pagamento e envio do comprovante para solicitação de retirada do SPC, caso seja a situação daquele cliente. Para o formato a distância, o procedimento é semelhante, apenas os dados para renegociar (valores, datas e se consta no SPC) que são passados por mensagem no whatsapp e após o aceite das condições pelo cliente, o funcionário também salva as condições no sistema e ao invés de imprimir, salva em PDF na pasta compartilhada específica o contrato de renegociação, sendo enviado para o cliente via whatsapp. Logo após, o cliente é instruído a imprimir e assinar o seu contrato e enviar via correios ou presencialmente o documento assinado. Pelos correios, assim que o cliente envia foto do comprovante de postagem, o funcionário registra o boleto de entrada de pagamento da renegociação e envia via whatsapp. O cliente também é informado para enviar o comprovante de pagamento para que seja possível solicitar a retirada do SPC caso o cliente esteja incluso.

FREQUÊNCIA MÉDIA DE REALIZAÇÃO: 20 vezes ao dia

GARGALOS PERCEBIDOS: A operação de verificar se o cliente está incluso no SPC através do sistema interno é muitas vezes falho, já que ao incluir um cliente no SPC, no final da operação deve-se deixar no histórico de ações de cobrança que o cliente foi incluso, porém, por ser um trabalho não automatizado, alguns não são inseridos nessas ações de cobrança e dessa forma, é necessário se ter um retrabalho de entrar no sistema do SPC, consultar pelo CPF do cliente e realmente verificar se ele está incluso ou não. Outro gargalo percebido, é que uma vez que o cliente não envie o comprovante de pagamento da entrada da renegociação, mesmo tendo efetuado o pagamento, ele permanece com o nome inserido no sistema do SPC, justamente por ser operações ainda manuais e não integradas. O último gargalo percebido é o acúmulo de papéis quando se imprime duas vias do contrato e uma fica no setor para o controle dele.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Através do mapeamento realizado do processo de renegociação acima feito, percebe-se que ele contém alguns pontos fracos, que por sua vez, podem prejudicar a celeridade do atendimento ao cliente do setor. A não sincronização e automatização das informações contidas no site do Empreender Paraíba junto ao site do SPC apresentam retrabalho aos operadores desse processo por toda vez ter que buscar direto no site do SPC, se o cliente está ou não inserido no sistema de negatização.

O terceiro e último processo mapeado foi o de pós-crédito, sendo este voltado para o foco no cliente. Pela observação dos aspectos analisados, este processo busca avaliar se de fato, o cliente investiu no que foi planejado no seu plano de negócio, após a concessão do crédito, ou se houve alterações na destinação do investimento. O mapeamento está representado abaixo pelo quadro 7:

QUADRO 7 - Mapeamento do processo: pós-crédito

SETOR/LOCAL: Cobrança e pós-crédito, Empreender Paraíba.
PROCESSO: Pós-crédito.
DATA DE OBSERVAÇÃO: De 24 a 28 de janeiro de 2022, 2h por dia, sendo 1 hora de 11 às 12 horas e 1 hora das 13 às 14 horas.
ENVOLVIDOS NO PROCESSO: Cliente e funcionário do setor.
FERRAMENTAS UTILIZADAS: Computador, celular, software Empreender Paraíba.
DESCRIÇÃO DO PROCESSO: A solicitação do pós-crédito é chegada através da gerente de pós-crédito que por meio do relatório que o sistema emite listando por cidades com mais e menos pós-créditos, decide por quais regiões deve-se começar. Feito isso, o funcionário faz uma busca no sistema interno através do CPF do cliente, encontra informações do início da sua concessão de crédito feita, dados pessoais, dados do seu empreendimento e deixa aberto no computador uma aba com o formulário de aplicação de recursos que será editada durante o contato com o cliente, sendo assim, é tentado a ligação com o cliente através dos quatro contatos registrados no cadastro. Ao conseguir o contato com o cliente, é informado o motivo da ligação seguido das perguntas que compõem o formulário de pós-crédito (nome do empreendimento, se até o momento da ligação ele continua trabalhando no mesmo ramo de atuação, em que ele investiu o crédito, se possui notas fiscais de investimento, solicitação de fotos do empreendimento e outras perguntas que possam complementar as informações), ao final da ligação é informado que o cliente receberá através de whatsapp o arquivo com o formulário preenchido e que ele deverá imprimir, assinar e enviar pelo whatsapp em PDF dentro do prazo combinado. Após o recebimento do documento, ele é anexado junto das fotos do empreendimento e das notas fiscais (se houver) no sistema interno para registro da realização da etapa de pós-crédito.
FREQUÊNCIA MÉDIA DE REALIZAÇÃO: 20 vezes ao dia
GARGALOS PERCEBIDOS: O contato telefônico por meio de ligação feito para a ação de pós-crédito, muitas vezes são ineficazes e sem êxito por os contatos dos clientes estarem desatualizados, já que trata de clientes que geralmente possuem o contrato feito a mais de três anos.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao observarmos e analisarmos todas as etapas dos três processos do setor de cobrança e pós-crédito acima descritos, podemos classificá-los de acordo com o que afirma os autores Ferreira (2014) e Casados *et al* (2017), quando falam sobre a classificação dos processos, sendo para ambos, os processos finalísticos, aqueles que estão associados ao objetivo da organização e que lidam com a atividade fim da organização caracterizando a sua atuação.

Para haver gerenciamento numa organização é necessário que haja o controle e com os processos de uma organização, acontece desse mesmo modo. A gestão de processos acontece em forma encadeada, ou seja, para conseguir o controle sobre processos é necessário que se planeje uma padronização para tal, dessa forma, conseguimos organizar os processos em formato padronizado quando mapeamos e desenhamos o fluxo do processo, ao realizarmos o seu procedimento operacional padrão e por fim, ao identificarmos os seus responsáveis, segundo Ferreira (2014).

Conforme descrito na metodologia deste trabalho, a coleta de dados realizada permitiu acompanhar de perto a realização dos processos estudados do setor de cobrança e pós-crédito. Dessa forma, a padronização dos processos através do mapeamento nos traz melhoria na execução destes e são importantes contribuintes para o aumento da produtividade do setor, conseqüentemente, melhorando a qualidade de execução dos processos, otimizando a manutenção das atividades do setor e oferecendo uma melhor facilidade para o entendimento de como funciona cada processo.

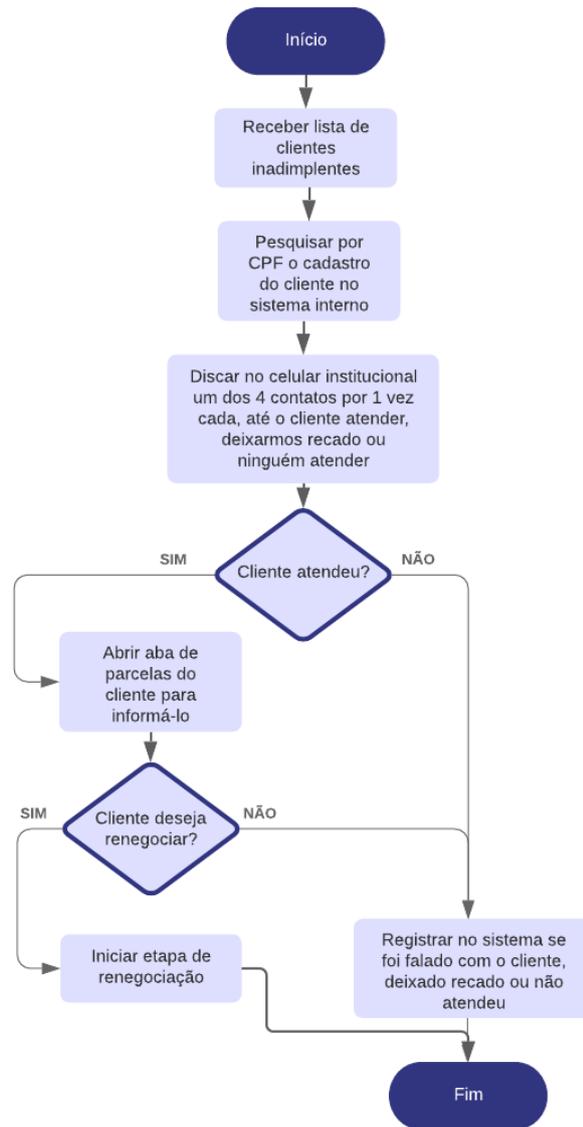
3.3 PROPOSTA DE FLUXOGRAMA PARA OS PROCESSOS DO SETOR DE COBRANÇA E PÓS-CRÉDITO

A elaboração de fluxogramas para os processos do setor de cobrança e pós-crédito foi pensado com o objetivo de auxiliar o setor, uma vez que o programa Empreender Paraíba passa a ter documentado os processos inerentes do setor, podendo ampliar essa técnica para todos os outros setores, contribuindo assim para uma padronização dos processos, uma melhor visualização das deficiências que ocorrem nas atividades, bem como suporte para intervir durante as análises de relatório, fazendo modificações para as melhorias dos processos e contribuindo na visualização dos próprios elementos e dos responsáveis envolvidos que executam cada atividade do processo.

Para construir os fluxogramas de cada um desses processos do setor referido, as entrevistas foram realizadas e junto das observações feitas, os entrevistados propiciaram o passo a passo da realização de cada um dos processos, resultando nos fluxogramas presentes. A tipologia de fluxograma escolhida para a elaboração dos fluxos de processos foi o fluxograma vertical por ser o mais utilizado para rotinas de trabalho que se assemelham com as dos processos do setor estudado, além de ser a tipologia de melhor e mais fácil visualização e entendimento.

A seguir, a figura 4 representa a proposta de fluxograma para o processo de ação de cobrança executado no setor.

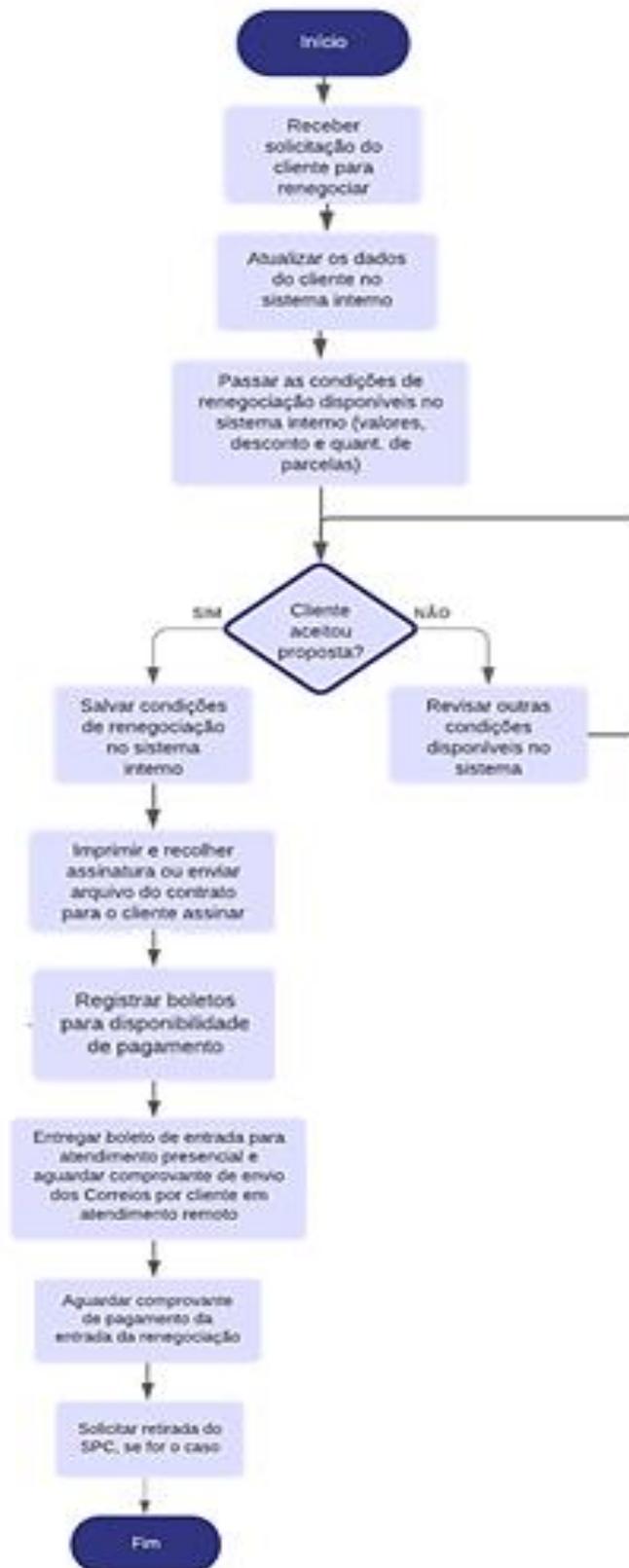
Figura 4 - Fluxograma do processo de ação de cobrança



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A próxima proposta de fluxograma trata do processo de renegociação, conforme mostra a figura 5.

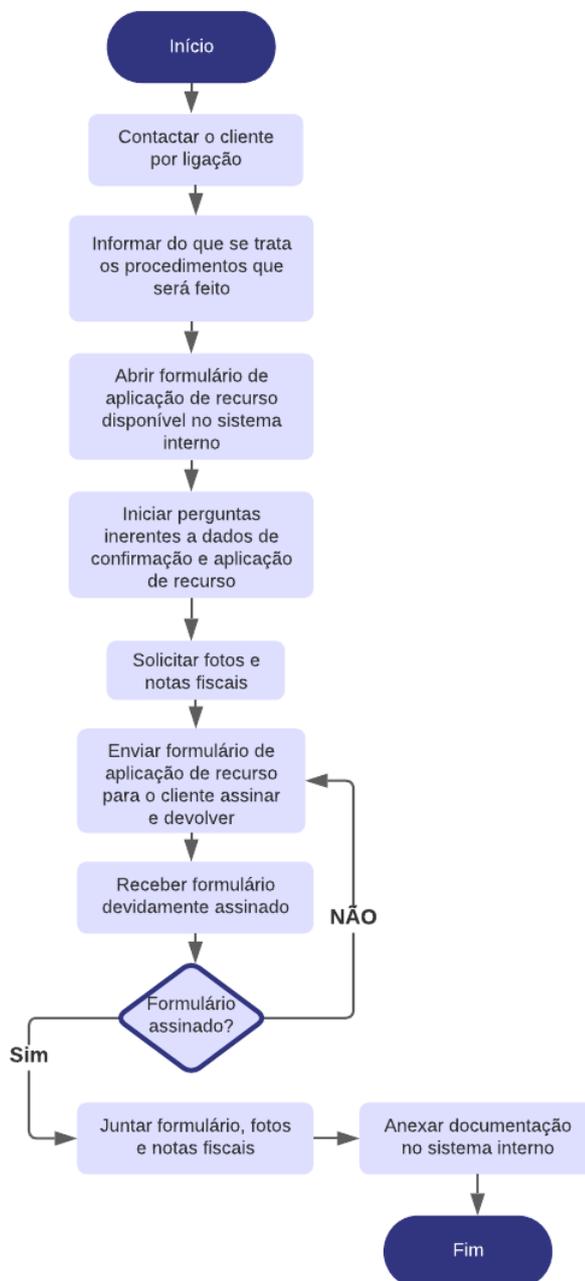
Figura 5 - Fluxograma do processo de renegociação



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Por último, na figura 6 logo abaixo está apresentado o processo de pós-crédito através da proposta de fluxograma.

Figura 6 - Fluxograma do processo de pós-crédito



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao perguntar aos entrevistados se eles visualizam alguma falha ou algum ponto que pudesse ser melhorado nos processos que são feitos no setor em que eles trabalham e são responsáveis, a resposta foi comum entre eles e eles

afirmaram que sim e que visualizam pontos a melhorar, como por exemplo, a questão de automatizar e sincronizar o sistema do programa Empreender Paraíba com o do SPC, a fim de evitar reclamações dos clientes do programa, após efetuarem seus pagamentos em atraso e em alguns casos, continuarem com o nome negativado e outro ponto citado pelos entrevistados foi a questão de, sem exceção, todos os funcionários que forem iniciar o processo de ação de cobrança, seguir um padrão de passos para que antes de outras informações, o cliente tenha seu cadastro imediatamente atualizado com as informações para contato, para que fique registrado a atualização e dê celeridade para quando for necessário entrar em contato novamente com o cliente.

Os fluxogramas são representações gráficas responsáveis por gerar informações claras e objetivas para quem analisa determinado processo ou atividade e que são instrumentos da padronização de processos, como já foi mencionado pelos autores Tachizawa e Scaico (2006). Tendo os fluxos dos processos do setor de cobrança e pós-crédito, podemos contribuir com o programa Empreender Paraíba durante análises administrativas e os próprios fluxos podem subsidiar para a tomada de decisão que vise melhorias para o setor de cobrança e pós-crédito.

Através desses fluxogramas, obtemos melhor visualização de cada processo que ocorre no setor de cobrança e pós-crédito, verificando que todos eles são caracterizados como sendo processos principais do programa por se relacionarem e serem voltados aos clientes.

3.4 PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP) PARA O PROCESSO DE RENEGOCIAÇÃO

Nesse item do presente trabalho está representada a proposta do procedimento operacional padrão para o processo de renegociação do setor. O POP foi construído considerando que, uma vez que esse processo seja padronizado, os responsáveis por executá-lo seguem esses passos e assim não haverá problemas futuros em relação a atualização de dados e informações dos clientes no sistema interno, o que é prejudicial a outros processos do setor de cobrança e pós-crédito.

Ao utilizar o POP proposto, espera-se maior agilidade no processo de renegociação, diminuindo assim o tempo gasto pelo cliente e pelo responsável, tornando-o menos demorado e mais eficiente, considerando que a comunicação com o cliente é uma característica do setor para o cumprimento de suas atividades.

A seguir, a apresentação do POP mencionado:

POP 1 - Renegociação

	<p align="center">Procedimento Operacional Padrão – POP</p> <p>Código: 001/2022</p> <p>Local: Programa Empreender Paraíba</p> <p>Tarefa: Renegociação</p> <p>Responsável: Gerentes e estagiários do setor de cobrança e pós-credito</p>
<p>Objetivo: Descrever as etapas do processo de renegociação.</p>	
<p>Material necessário: Computador, software Empreender Paraíba, impressora.</p>	
<p>Local de aplicação: Setor de cobrança e pós-crédito.</p>	

Procedimento:

1. - Solicitar documento oficial de identificação do cliente;
2. - Fazer pesquisa no software interno através do número do CPF do cliente;
3. - Verificar se os dados e informações pessoais do cliente estão completos, corretos e atualizados;
 - 3.1 - Informar a necessidade do preenchimento de informações ausentes ao cliente;
 - 3.2 - Solicitar as informações ausentes para atualização de dados no sistema;
4. - Abrir a aba de renegociação;
5. - Informar ao cliente a situação de inadimplência para que ele tenha ciência das informações;
6. - Verificar as condições possíveis de renegociação no sistema;
7. - Informar ao cliente as condições para efetuar a renegociação;
8. - Salvar a negociação no sistema, após a confirmação do cliente;
9. - Registrar boletos do cliente;
10. - Imprimir duas vias do contrato quando for atendimento presencial e salvar em pasta compartilhada no atendimento à distância;
11. - Colher assinatura do cliente e do gerente no atendimento presencial;
12. - Enviar por whatsapp o contrato em PDF no atendimento à distância;
13. - Solicitar postagem pelos Correios do contrato assinado no atendimento à distância e o envio do comprovante de postagem para liberar boleto de entrada;
14. - Informar cliente sobre o envio do comprovante de pagamento da entrada em ambos os atendimentos;
15. - Realizar solicitação de retirada do SPC, se for o caso, após envio do comprovante de pagamento de entrada.

Resultados esperados: Otimização de tempo e eliminação de posteriores dificuldades de comunicação com o cliente, pois ao seguir esses passos, todos os dados e informações do cliente são revistas e atualizadas;
Padronização na execução do procedimento de renegociação.

Ações corretivas: Para sanar possíveis constrangimentos com o cliente quando ele efetua o pagamento da entrada da renegociação e se esquece de enviar o comprovante, deve ser feita uma planilha inteligente de controle de renegociações, utilizando formatações condicionais para que seja destacado os clientes que passam do dia de vencimento do boleto e ainda não tiver enviado o comprovante, podendo os responsáveis do setor entrar em contato com esses clientes.

Observa-se que as técnicas utilizadas neste trabalho para o estudo de mapeamento de processos no programa Empreender Paraíba, no setor de cobrança e pós-crédito, são essenciais para podermos chegar em resultados satisfatórios. O conjunto e a combinação de entrevistas e observação, macroprocesso, mapeamentos de processos, construção de fluxogramas e procedimento operacional padrão, fornecem visibilidade e confiança para o trabalho, visto que todas as ferramentas presentes foram construídas a partir da coleta de dados descrita.

A elaboração do procedimento operacional padrão (POP) para o processo de renegociação é justificado por se tratar de um processo principal do programa e ser envolvido de forma direta com o cliente, além do mais, como os próprios autores afirmam, a elaboração do POP se deve também ao fato de o processo está relacionado com a qualidade da entrega do serviço. Apesar de os entrevistados saberem bem “o que” e o “como” eles devem desempenhar as atividades do setor, é de extrema importância que haja um procedimento operacional padrão, pois dessa forma, segundo os autores, é possível fazer com que o conhecimento e a padronização chegue para todos.

Pela observação dos aspectos analisados em todo o capítulo metodológico, entende-se que a oficialização documentada dos processos do setor de cobrança e pós-crédito é de grande valor ao programa Empreender Paraíba. Tanto para treinamentos de novos funcionários como para análise de atividades desempenhadas, é mais eficiente ter um documento de formato claro e preciso através de símbolos e quadros, do que apenas relatórios com numerosas páginas, para tomar alguma decisão.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal efetuar a aplicação de mapeamento de processos no setor de cobrança e pós-crédito do programa Empreender Paraíba. A apresentação do programa e a construção dos processos mapeados condizem com o alcance do objetivo geral, considerando que os mesmos trouxeram potencial para o conhecimento prático e ofereceu auxílio administrativo ao programa. Ao alcançar os objetivos do trabalho, é possível também, responder o problema da pesquisa, afirmando que a relevância do mapeamento de processos para o setor de cobrança e pós-crédito é crucial para que se tenha padronização dos processos no setor alinhado com a eficiência esperada pelos serviços oferecidos por uma organização pública.

Os objetivos específicos também foram alcançados com sucesso, uma vez que foi possível apresentar o programa Empreender Paraíba através do seu histórico e da sua hierarquia através do organograma; a construção do macroprocesso envolvendo a concessão de créditos aos clientes; o mapeamento dos processos típicos do setor de cobrança e pós-crédito, assim como os seus fluxogramas e a elaboração do procedimento operacional padrão. Estes resultados foram inseridos neste trabalho com clareza, buscando auxiliar o programa Empreender Paraíba no fomento à disseminação do conhecimento técnico dentro do setor, ficando à cargo da gerência ampliar tais instrumentos aos demais setores e na melhoria da sua eficiência, enquanto órgão público governamental.

A contemplação da metodologia utilizada foi de extrema importância para conseguir estes resultados, pois através dela executou-se as entrevistas e a observação in loco, a fim de identificar como é desempenhado a sequência de atividades desenvolvidas pelo programa Empreender Paraíba e desenvolver a análise dos dados obtidos.

Durante as análises de processos, ficou perceptível que, para que não haja retrabalhos relacionados às inscrições no programa, é necessário que seja feita uma prévia validação em relação aos contatos inseridos pelo inscrito, pois dessa forma evita possíveis gargalos na comunicação prévia nas próximas etapas. Havendo essas validações de dados, automaticamente já são sanados os gaps de comunicação do setor de cobrança e pós-crédito com os clientes, nos processos identificados. Em relação às dificuldades quanto a não automatização da inserção e

da exclusão dos clientes inadimplentes ao sistema SPC, a gerência junto com o setor de tecnologia da informação - TI pode buscar um meio para automatizar essas atividades, visando facilitar a realização dos processos do setor e diminuir o gasto de tempo de quem os realizam.

Os resultados alcançados favoreceram a proposta inicial do trabalho, pois apontou que através da eficiência no uso de mapeamento de processos é que foi permitido transparecer a visualização clara das atividades e onde são necessárias alterações e até eliminação de atividades que possivelmente já não se adequam ao processo. Pode-se concluir que o mapeamento de processos mostra que pequenos ajustes podem trazer à organização, mudanças grandiosas e válidas de acordo com o objetivo do programa Empreender Paraíba.

REFERÊNCIAS

CASADO, Franklin L; *et al.* **Guia de mapeamento de processos**.1º ed. Santa Maria: UFSM, PROPLAN, 2017.

CATTINI JUNIOR, Orlando. **Metodologia para identificação, registro e redesenho de processos de negócio**. Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2007. Disponível em: <https://www.academia.edu/11534276/Metodologia_para_levantamento_e_analise_de_processos_de_negocio>. Acesso em 04/04/2022.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FERREIRA, André Ribeiro. **Gestão de processos módulo 3 - Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO**. Brasília: ENAP. 2014.

GONÇALVES, José E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas - RAE. Jan/Mar 2000, v.40, p.6-19.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 16º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PARÁIBA, Empreender. **Empreender Paraíba**. Disponível em: <<https://www.empreenderpb.pb.gov.br/inicio>>. Acesso em 24/03/2022.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. 1º ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAMPOLINI JÚNIOR, Homero. **Organização, sistemas e métodos**. Dados eletrônicos (1 arquivo: 5618 kilobytes). Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013.

PARÁIBA. Lei nº 17.308, de 23 de fevereiro de 2021. Fundo Estadual de Apoio ao Empreendedorismo. **Diário Oficial da Paraíba**: p.1-20. Disponível em: <<https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doi/2021/fevereiro/diario-oficial-23-02-2021.pdf>>. Acesso em 27/03/2022.

PARAÍBA. Lei nº 9.332, de 26 de janeiro de 2011. Redefine estruturas administrativas do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. **Diário Oficial da Paraíba**. p. 1-16. Paraíba, 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/rebec/Downloads/LEI%209.332-%20ALT.9.335-ALT%20DISPS.%20%20LEI%208.186-MP160.pdf>. Acesso em 26/03/2022.

PARAÍBA. Lei nº 10.128, de 24 de outubro de 2013. Atribui nova regulamentação ao Programa EMPREENDER PB criado de acordo com a Lei nº 9.335, de 25 de janeiro de 2011, cria taxa de administração de contratos e dá outras providências. **Diário Oficial da Paraíba**. Paraíba, 2013. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=261119>>. Acesso em 26/03/2022.

PINTO FILHO, João B. **Gestão de Processos de Negócio: Uma adaptação da metodologia Rummler-Brache baseada numa aplicação real**. 146 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

PRADELLA, Simone. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

SANTOS, Giovanna A. C. **Mapeamento de Processos e Fluxograma no Setor de Contratos, Convênios e Prestação de Contas da Secretaria de Saúde de Caraguatatuba**. 64 p. Trabalho de Conclusão de Curso – TCC (Tecnologia em Processos Gerenciais) - Instituto Federal de São Paulo. São Paulo, 2017.

SOUZA, Daniele G. de. **Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos**. 92 p. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível** - qualidade na gestão por processos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA

I - Dados da pesquisa

Questionário destinado ao gerente e subgerentes do setor de cobrança e pós-crédito do Empreender Paraíba.

- a) Qual o seu cargo no setor? Fale um pouco sobre o que você faz.
- b) Há quanto tempo você trabalha no Empreender Paraíba?
- c) Qual é o principal processo-fim do Empreender Paraíba? Informe o passo a passo de cada etapa deste grande processo.
- d) Quais são os processos que acontecem dentro do setor?
- e) Qual é a importância e a contribuição para o Empreender Paraíba, da realização desses processos do setor?
- f) Explique detalhadamente como ocorrem os processos do setor, seguindo o passo a passo de cada um.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esclarecimentos

Prezado (a) participante!

Este Termo é um convite para você participar da Pesquisa intitulada **“MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO PROGRAMA EMPREENDER PARAÍBA: EM BUSCA DE MELHORIAS PARA O SETOR DE COBRANÇA E PÓS-CRÉDITO”** desenvolvida por Rebeca de Lima Guimarães, bacharelanda do curso de Administração do Instituto Federal da Paraíba – IFPB, sob a orientação da Professora Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida.

O objetivo central do estudo é mapear os processos do setor de cobrança e pós-crédito do programa Empreender Paraíba. Além da contribuição teórica e acadêmica, a presente pesquisa contribuirá com a elaboração de um produto educacional a partir das conclusões desse estudo.

O motivo de sua participação se deve ao fato de você fazer parte do público alvo desta pesquisa, constituído pelo gerente e subgerentes do setor em questão. O instrumento utilizado será uma entrevista que consiste em uma coleta de dados a partir de um roteiro semiestruturado. O(a) senhor(a) ao aceitar participar da entrevista deverá: I) Assinar o presente TCLE em duas vias; II) Responder a entrevista.

O risco para participar da pesquisa, é mínimo e está relacionado a algum desconforto/incômodo ou constrangimento do colaborador para responder ao instrumento de pesquisa. Para minimizá-los, o senhor (a) será informado sobre os objetivos da pesquisa e como responder o questionário - de forma a tranquilizá-lo (a).

Com a sua colaboração nessa pesquisa, você não terá benefício pessoal direto e imediato, mas a sua participação proporcionará um estudo exploratório do tema, o qual poderá contribuir com o próprio programa do Empreender Paraíba e com a sociedade acadêmica. Os resultados obtidos no estudo serão de conhecimento público, com possível publicação em eventos de cunho acadêmico ou científico, porém, o seu nome não será identificado em nenhum momento do estudo. Ao final da pesquisa, todo o material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

Esclarecamos, ainda, que o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e esta pesquisa estão de acordo com o que preconiza a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde - CNS. Em situações não contempladas por essa Resolução, prevalecerão os princípios éticos contidos na Resolução 466/2012 do (CNS).

Dentre outras garantias destacamos:

- a) a garantia de plena liberdade do participante da pesquisa para decidir sobre sua participação, podendo retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo algum;
- b) a garantia de manutenção do sigilo e de sua privacidade durante todas as fases da pesquisa;
- c) a garantia aos participantes do acesso aos resultados da pesquisa;
- d) a garantia de que receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) devidamente assinada pelo pesquisador responsável e por você;
- e) a garantia de ressarcimento e cobertura de eventuais despesas tidas pelos participantes da pesquisa e dela decorrentes;
- f) a garantia de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa;
- g) a garantia de que a pesquisa não acarretará nenhum prejuízo individual ou coletivo;
- h) a garantia de que toda e qualquer responsabilidade nas diferentes fases da pesquisa é dos pesquisadores, bem como, fica assegurado que poderá haver divulgação dos resultados finais em órgãos de divulgação científica em que a mesma seja aceita; e
- i) a garantia de que todo o material resultante será utilizado exclusivamente para a construção da pesquisa e ficará sob a guarda dos pesquisadores, podendo ser requisitado pelo entrevistado em qualquer momento.

Eu, _____, abaixo assinado, tendo recebido todas as informações acerca dos objetivos e procedimentos da pesquisa, de livre e espontânea vontade concordo em participação, podendo a qualquer tempo desistir, pois estou ciente de que terei de acordo com a Resolução 510/2016, especificamente, o disposto no Capítulo III - Do Processo de Consentimento e do Assentimento Livre e Esclarecido, todos os meus direitos acima relacionados.

Tenho ciência do exposto acima e autoriza a participação na pesquisa.

João Pessoa (PB), ____ de _____ de _____.

Assinatura do (a) participante da pesquisa

Assinatura da pesquisadora responsável

Para maiores esclarecimentos, se o(a) senhor(a) assim desejar, pode entrar em contato com a pesquisadora através do contato (83) 9 9916-3181.

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

TCC Rebeca de Lima Guimaraes

Assunto: TCC Rebeca de Lima Guimaraes
Assinado por: Rebeca Guimarães
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Rebeca de Lima Guimarães, ALUNO (20171460098) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 15/07/2022 00:29:54.

Este documento foi armazenado no SUAP em 15/07/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 571826

Código de Autenticação: 1ef39763b6

