



**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**

SILVANA QUEIROGA DINIZ

**REDESCOBRINDO O ORGANIZAR:
UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO MÚTUO EM
JOÃO PESSOA**

**João Pessoa
2017**

SILVANA QUEIROGA DINIZ

**REDESCOBRINDO O ORGANIZAR:
UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO MÚTUO EM
JOÃO PESSOA**



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**.

Orientador: Prof. José Elber Marques Barbosa, Mestre.

**JOÃO PESSOA
2017**

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

D585r Diniz, Silvana Queiroga.
 Redescobrimo o organizar: um estudo em uma cooperativa
 de crédito mútuo em João Pessoa / Silvana Queiroga Diniz. –
 2017.
 57 f.: il.

TCC (Bacharelado em Administração) - IFPB /UAG.

Orientador: José Elber Marques Barbosa, Me.

1. Arquivo 2. Cooperativa de crédito. 3.
Documentação. I. Título.

CDU 005.92

SILVANA QUEIROGA DINIZ

**REDESCOBRINDO O ORGANIZAR:
UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO EM JOÃO
PESSOA**

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**.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. José Elber Marques Barbosa, (IFPB)
Orientador

Profa. Ms. Laka Maria Soares Campos, (IFPB)
Examinador interna

Prof. Ms. Luciano de Santana Medeiros, (IFPB)
Examinador interno

Dedico este trabalho ao meu marido Luiz de Sousa Diniz que nunca deixou de incentivar-me. A meus filhos João Lucas e Larissa minhas razões de viver e Suzana Queiroga minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade de concluir esta graduação, por estar comigo em todos os momentos, por sua paciência e persistência em não desistir de mim.

Ao meu marido Luiz de Sousa Diniz meu porto seguro, pelo companheirismo, dignidade e carinho por mais difícil que fossem as circunstâncias.

A Larissa Queiroga Diniz e João Lucas Queiroga Diniz, meus tesouros, que nenhum valor poderá comprar.

A Suzana Queiroga que com muito carinho e apoio, não mediu esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Quero agradecer ao Professor José Elber Marques Barbosa por sua orientação, apoio e confiança em mim depositada.

Meus sinceros agradecimentos a todos que fazem parte do Instituto Cândida Vargas que de alguma forma doaram um pouco de si para que a conclusão desse trabalho se realizasse, juntamente com a Cooperativa de Crédito Mútuo dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba SICOOB-COOPERCRET, pela oportunidade de estagiar em uma instituição tão conceituada, onde se realizou este trabalho.

E, por fim, meu caloroso agradecimento à toda minha família, amigos e colegas de curso que incentivaram, apoiaram e acreditaram em mim.

Senhor, eu quero dar-te graças de todo o coração
e falar de todas as tuas maravilhas. Em ti quero alegrar-me, exultar e cantar louvores ao teu
nome, ó Altíssimo.
Salmos 9:1-2

RESUMO

Analisar o processo de arquivamento de documentos em uma Cooperativa de Crédito Mútuo em João Pessoa foi o objetivo deste trabalho. A principal razão da preferência deste tema foi à necessidade de organização no setor. Foi realizado a partir do mapeamento de processos os fluxogramas e do Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT). Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, subsidiada pelo Estudo de Campo descritivo, cuja coleta dos dados deu-se através de uma entrevista semiestruturada e da observação. Os resultados apontaram que o processo de arquivamento de documentos possui um fluxo simples, entretanto, é influenciado pelo QDT, ficando assim, comprometido. Nesse sentido, compreendeu-se que o fluxograma e o QDT proporcionaram uma visão sistêmica dos processos e isto traz para cooperativa vantagem competitiva a partir do momento que forem realizadas as modificações necessárias no QDT.

Palavras-chave: Processos. Mapeamento de Atividades. QDT.

ABSTRACT

This Analyze aimed to describe the process of filing documents in a Mutual Credit Cooperative in João Pessoa. The main reason of this was the need of setoris organization. Developed from the process mapping, from flowcharts and from WDF. This is an applied research, and a qualitative approach, subsidized by the descriptive to ren case, the data collection took place through a semi structured interview and observation. The results showed that the document filing process has a simple flow, however, it is influenced by the Work Distribution Framework - WDF, to be down. In this sense, it is understood that the flow chart and the WDF provided a systemic view of the processes and this brings to the cooperative a core competitive, however on of change necessary the Work Distribution Chart.

Keywords: Processes .Process Mapping. WDF.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Conceitos de Processos	18
FIGURA 2 - Hierarquia dos Processos	22
FIGURA 3 - Fachada da empresa.....	38
FIGURA 4 - Sistema Sicoob	40
FIGURA 5 - Arquivar Propostas de Empréstimos	42
FIGURA 6 - Arquivar Propostas de Adesão	43
FIGURA 7 - Arquivar Resgates e Aplicações.....	44
FIGURA 8 - Arquivar cheque Especial	44
FIGURA 9 - Arquivar Solicitação de Limite Crédito – Cartão de Crédito.....	45
FIGURA 10 - Inserir mudanças no Arquivo Digital.....	45

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Classificações dos Processos.....	19
QUADRO 2 - Abordagem para construção do	28
QUADRO 3 - Ficha utilizada na construção do QDT 1	29
QUADRO 4 - Ficha utilizada na construção do QDT	30
QUADRO 5 - Classificação de Documentos	36
QUADRO 6 - Quadro de Distribuição do Trabalho 1	48
QUADRO 7 - Quadro de Distribuição do Trabalho 2.....	49
QUADRO 8 - Quadro de Distribuição do Trabalho 3.....	50
QUADRO 9 - Quadro de Distribuição do Trabalho 4.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRESOL - Sistema de Cooperativas de Crédito.

CREDUNI - Cooperativa de Crédito dos Servidores das Instituições de Ensino Superior da Paraíba.

COOPERCRET - Cooperativa de Crédito Mútuo dos Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

JURISCRED - Associação Brasileira de Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo do Judiciário.

QDT - Quadro de Distribuição de Trabalho.

SICOOB - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil.

UNICRED - Confederação Nacional das Cooperativas Centrais

Sumário

1 INTRODUÇÃO	12
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	15
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	15
2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	16
2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	16
2.4 PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	16
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
3.1 PROCESSOS	18
3.1.1 TIPOLOGIA DOS PROCESSOS	19
3.1.2 HIERARQUIA DOS PROCESSOS.....	22
3.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	24
3.2.1 TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS	25
3.3 QUADRO DE ATIVIDADES DE TRABALHO - QDT	26
3.3.1 SISTEMÁTICA DE ELABORAÇÃO DE UM QDT	28
3.4 FLUXOGRAMA	31
3.4.1 TIPOS DE FLUXOGRAMA	32
3.5 ARQUIVO	34
3.5.1 TIPOS DE ARQUIVO	35
3.5.2 PROCESSOS DE ARQUIVAMENTO	38
4 ANÁLISES DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	40
4.1 HISTÓRICO DA COOPERATIVA.....	40
4.2 IDENTIFICAR A TIPOLOGIA DE ARQUIVAMENTO.....	43
4.3 MAPEAR OS PROCESSOS DO SETOR DE ARQUIVAMENTO	44
4.4 CONSTRUIR O QDT NO SETOR DE OPERACIONAL – ARQUIVAMENTO	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE	60

1 INTRODUÇÃO

Na conjectura atual, nacional e internacional as mudanças são constantes. Fatos propiciam incertezas e inconstância na economia e na política. A crise iniciada no setor imobiliário nos Estados Unidos em 2007 e agravada pela quebra do banco Lehman Brothers atingiu o mundo inteiro. Entre os setores menos afetados por essa crise mundial estão às instituições financeiras sem fins lucrativos, as Cooperativas de Crédito Mútuo.

Na busca da excelência e melhorias no atendimento nas cooperativas, a situação atual torna-se ainda mais desafiadora o papel do administrador. Ele precisa compreender, no mínimo, as mudanças que ocorrem dentro das organizações e torna-se primordial a análise dos processos internos.

Segundo a JURISCRED (2016), as Cooperativas de Crédito Mútuo somam 8,7 milhões de brasileiros cooperados. Elas possuem como finalidade prestar serviços financeiros aos cooperados como: taxas de juros abaixo do mercado financeiro, oferta de crédito, captação de depósitos a vista e a prazo, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros e poupança dos cooperados, enaltecendo suas aplicações.

Atuam no Brasil, os sistemas de cooperativismo de crédito: o Sistema de Cooperativas de Crédito Mútuo do Brasil - SICOOB, a Cooperativa de Crédito Mútuo dos Servidores das Instituições de Ensino Superior da Paraíba - CREDUNI. A Confederação Nacional das Cooperativas Centrais UNICRED - UNICRED do Brasil. O sistema de Cooperativas de Crédito - CRESOL entre outros.

Conforme Crúzio (2000, p.7) “vale observar que o sucesso organizacional e econômico de todo e qualquer tipo de cooperativa depende, em primeiro lugar, de como se dá sua organização”. Na visão de Gonçalves (2000), todos os afazeres, de caráter relevante, realizados dentro das organizações fazem parte de algum processo. Esclarece ainda que “não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial” (2000, p. 8).

Diante dessa afirmação, a fim de atingirem os objetivos organizacionais, as cooperativas necessitam conhecer sua capacidade de organização e a interligação dos seus processos de trabalho. Na busca desse conhecimento é imprescindível a utilização do mapeamento dos processos. Ele é uma ferramenta gerencial. Instrumento utilizado para a identificação e diagnóstico dos processos dentro da organização, ajuda na análise de desperdício e de retrabalho ou falhas.

O Mapeamento de Processos “é uma técnica que se utiliza de diagramas de fluxo do processo que fornecem detalhes sequenciais de como uma tarefa é executada”. Ele permite uma análise de como o processo funciona, identificando problemas, limitações e oportunidade. (O'BRIEN, 1994 apud ALVARENGA, et. al. 2013, p. 2).

Todo processo realizado em uma empresa concretiza-se através de documentos que comprovem o vínculo entre a organização e a prestação de serviços ou produtos adquiridos. Eles carregam informações importantes, haja vista que juntos formam o patrimônio documental, neste caso das Cooperativas.

Sabe-se que diversos documentos são produzidos no decorrer das atividades desempenhadas nos processos organizacionais, O setor de arquivos de uma Cooperativa de Crédito Mútuo é interessante para a pesquisa na construção do mapeamento dos processos organizacionais, dado a proeminência de suas informações.

A Cooperativa estudada é o SICOOB-COOPERCRET. Ela possui uma proposta um trabalho com a gestão compartilhada, entre os associados, na oferta de produtos e serviços financeiros que possibilitem o crescimento do indivíduo e da comunidade, na qual esta inserida, atuando como indutor do crescimento social.

Em seu arquivo foram encontrados os seguintes problemas, dentre outros:

- ✓ Deficiência nas padronizações dos arquivos;
- ✓ Disfunção e desorganização no setor de arquivos; e
- ✓ Carência de clareza nas distribuições das atividades ao longo do dia no setor da Operacional, responsável pelo setor de arquivamento.

Esses problemas, possivelmente, são resultados de falha na distribuição de atividades ao longo de dia dos colaboradores no setor Operacional.

Diante desse contexto, surgem as seguintes indagações, por que as Cooperativas de Crédito Mútuo não priorizam suas documentações? Por que não mapeiam seus processos de forma que o organizar de seus arquivos sejam eficientes?

Nesse entendimento, o objetivo geral do trabalho busca Analisar o processo de arquivamento de documentos em uma Cooperativa de Crédito Mútuo em João Pessoa. E, para este delimitam-se três objetivos específicos:

- ✓ Identificar a Tipologia de arquivamento;
- ✓ Mapear os processos do setor de arquivamento.
- ✓ Construir o QDT no setor de Operacional – arquivamento.

O presente trabalho se justifica a partir do momento em que a informação contida em documentos apresenta-se como um instrumento necessário em qualquer organização para que se comprove sua finalidade. Haja vista, que a perda destes documentos gera transtornos para os associados e a cooperativa.

Como futura administradora, o mapeamento do arquivo da cooperativa de Crédito Mútuo ajudará a identificar como a interação dos processos e o patrimônio documental de uma empresa interage, somando-se à função organizar.

A abordagem desse tema na área da Administração é pouco explorada, as funções clássicas da administração como: prever, organizar, comandar e controlar não se efetua sem documentos e estabelece-se uma incógnita no ar, pois tanto o organizar como o mapeamento dos processos é pouco explorado na prática, valorizando este estudo ainda mais.

Entende-se que para a sociedade, o tema será uma fonte de informação e através dela será possível a realização de melhorias nos processos organizacionais como também melhorias no patrimônio documental. Até mesmo pela escassez do conhecimento sobre a importância desses documentos acarretando uma desvalorização com o setor.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O aspecto metodológico desta investigação técnico científica terá como principal embasamento teórico Barbosa et. al. (2012). Para ele o estudo metodológico é um conjunto teórico que fornece uma visão crítica do que já foi escrito por outros pesquisadores no campo de estudo definido no tema e no problema de pesquisa.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza do presente estudo, este se caracteriza por ser uma pesquisa aplicada, tendo em vista que busca gerar saberes que se destinam a soluções de problemas específicos.

No que se refere aos procedimentos técnicos, o estudo é realizado a partir de uma pesquisa de campo que além de gerar conhecimentos para o avanço da ciência ela está vinculada ao exercício de atividade profissional.

O estudo realizou-se na Cooperativa de Crédito Mútuo dos Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (SICOOB-COOPERCRET) que esta localizado na cidade de João Pessoa, para o qual buscou-se descrever o processo de arquivamento de documentos.

No tocante a abordagem do problema, a pesquisa possui o enfoque qualitativo, pois não são empregados recursos estatísticos. Nesta abordagem sobressai às palavras, linguagem em formas de texto, fato que proporciona a interpretação do autor da pesquisa a compreensão e análise dos textos.

Quanto aos objetivos, ela é exploratória-descritiva que na perspectiva de Barbosa (2010, p. 69) “a descrição se refere à exposição de características de determinado fenômeno ou objeto”. Nela explora-se o tema de forma profunda até que se torne evidente.

As pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das particularidades de determinada população ou fenômeno como também entender as suas relações de modo que o estudo atinja o conhecimento vasto e minucioso.

Com o intuito de alcançar os objetivos elencados anteriormente, adotou-se o método indutivo, definido como um conjunto de procedimentos que, aplicados às pesquisas, favorecem o alcance dos objetivos estabelecidos. Justificando-se por se tratar de uma pesquisa realizada baseada em experiência e na observação de um caso concreto.

2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Reconhece-se como universo, a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Neste contexto, O presente estudo terá como universo a Cooperativa de Crédito Mútuo dos Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (SICOOB-COOPERCRET), constituído de 15 colaboradores.

A amostragem será não probabilística intencional. Este tipo de amostra reúne elementos que se relacionam intencionalmente de acordo com características estabelecidas na pesquisa.

No tocante à amostra, ela está determinada intencionalmente a partir das características necessárias ao estudo, composta por quatro colaboradores que compõem o setor Operacional. Ressaltando que a causa é a oportunidade e acessibilidade.

2.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Dentre diversos tipos de coleta de dados os mais usuais são: observação, entrevista, questionário e formulário.

Logo, a pesquisa adotou a entrevista e a observação. Eles consiste em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar através do ouvir e da visualização. A observação possui particularidades quanto a determinados aspectos da realidade e fidelidade nos dados coletados.

Já a entrevista proporciona ao entrevistador de maneira verbal o meio para conseguir informações necessárias.

A observação e a entrevista semiestruturadas foram concretizadas como as responsáveis do Setor Operacional composto por dois funcionários e duas estagiárias durante o mês de janeiro do corrente ano, A intenção foi obter informações sobre as atividades desempenhadas no Setor, assim como identificar o tempo gasto da execução das tarefas.

2.4 PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para Barbosa et. al. (2012), o processo de análise dos dados e sua interpretação estão relacionados, contudo são diferentes. Eles consideram que a entrevista é um instrumento que possibilita ao pesquisador a interação com seu interlocutor para, a partir do entendimento da realidade dele, conseguir informações e construir saberes sobre a pesquisa.

Já, a apreciação dos elementos consiste na investigação das informações coletadas na pesquisa especificada através de um problema. Assim, serão analisadas através de análise de conteúdo, com a finalidade de aprofundar as respostas obtidas durante a entrevista e no intuito de construir no quadro de distribuição do trabalho, para que assim, o conteúdo oculto possa ser esclarecido.

Diante disto, faz-se necessário o levantamento teórico adequado à metodologia utilizada, item abordado a seguir.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica proporciona o aporte necessário ao tema proposto, fornece: o subsídio à pesquisa, assim como à validação necessária da análise dos dados.

Nesse sentido, adequado ao estudo proposto, torna-se pertinente apontar temas como: Processos, Mapeamento dos Processos, Quadro de Distribuição de Trabalho – QDT, Fluxograma e por fim, descrever o tema o arquivo, destacando sua origem, e importância em uma cooperativa de crédito Mútuo.

3.1 PROCESSOS

No dizer de Paim et. al. (2009), o estudo sobre os processos tem seu primeiro registro na administração científica, no qual o foco se concentrava na melhoria das operações da produção. O segundo momento, aparece nos modelos Toyota de produção, que e em seguida emergem os modelos de Sistemas de Qualidade.

Entende-se por processos, uma atividade ou o conjunto delas constituído de uma entrada (*input*), na qual possui um valor e este fornece uma saída (*output*). Estes marcadores são relevantes dentro de qualquer organização, pois constituem a linha mestra do seu funcionamento. Eles possuem o poder de evidenciar a eficiência ou ineficiência na entrega do produto ou serviço ao cliente (ARAÚJO, 2010).

Nessa perspectiva, a norma técnica NBR ISO 9000/2000 (2000, p.3), conceitua processo como sendo “qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas)”. Destaca a norma que a eficácia das organizações está em saber identificar e gerenciar seus processos, interrelacionados e interativos pertencentes à organização em que está relacionada.

Um processo, para Davenport (1994 apud Villela 2000, p. 42), “seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação”. Na sua Visão o processo é a ação que deve ser compreendido na sua essência.

Outra definição de processo é fornecida pelo Manual de Gestão por Processos emitido pela Secretaria Jurídica de Documentação do Escritório de Processos Organizacionais do Ministério Público Federal, neles consta que o processo é um “conjunto de atividades logicamente interligadas, maneira pela qual se realiza uma operação, envolvendo pessoas,

equipamentos, procedimentos e informações e quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados” (2013, p. 21).

Diante disso, pode-se destacar que os processos são formas de condensar as atividades concretizadas no âmbito do trabalho. Portanto, um processo é composto por inputs que são as entradas, outputs são os resultados do processamento dos inputs que interligados resultam em produtos ou serviços com valores agregados ao cliente, como demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Conceito de Processos



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Nessa percepção, Harrington (1993 apud PAULINO 2003 p.22) explica que “os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos. Esse processamento objetiva agregar valor para o cliente a fim de superar expectativas e assim propicia a melhoria contínua na satisfação dos clientes”.

3.1.1 TIPOLOGIA DOS PROCESSOS

No segmento da Gestão por processos, explicitada no Manual de Gestão de processos Organizacionais do Ministério Público Federal “um processo é visto como fluxo de trabalho – com insumos, produtos e serviços claramente definidos” (2013, p. 23).

Paim et. al. (2009), esclarecem que os processos, em síntese, devem ser vistos de forma ampla, sendo analisados como uma forma de coordenação de trabalho, associado a um processo de aprendizagem, fazendo-se que este se torne parte do dia-a-dia da organização. Eles destacam que a classificação dos processos depende dos seus resultados, se forem:

- ✓ **Processos finalísticos:** os resultados gerados são produtos ou serviços para os clientes da organização.
- ✓ **Processos Gerenciais:** promovem o funcionamento da organização a partir de seus processos.
- ✓ **Processos de Suporte:** prestam apoio aos demais processos da organização.

Conforme o Manual de Gestão de Processos Organizacionais do Ministério Público Federal (2013), a classificação dos processos é delimitada no momento em que este relaciona-se com as áreas em que estão inseridas. Nesse sentido, o Quadro 1 - Classificações dos Processos esclarece como os processos estão relacionados com a área da organização, ainda que interligados.

Quadro 1 – Classificações dos Processos

Finalísticos	Gerenciais	Suporte ou apoio
<p>São ligados à essência do funcionamento da Organização;</p> <p>São suportados por outros processos internos;</p> <p>Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente.</p>	<p>São aqueles ligados à estratégia da organização;</p> <p>Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas;</p> <p>Estão relacionados aos processos decisórios e de informações.</p>	<p>São centrados na organização e/ou nos gerentes;</p> <p>Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização;</p> <p>Garantem o suporte adequado aos processos de finalísticos.</p>

Fonte: Manual de Gestão de Processos Organizacionais do Ministério Público Federal (2013).

No segmento da Gestão por Processos, explicitada no Manual de Gestão de Processos Organizacionais do Ministério Público Federal “um processo é visto como fluxo de trabalho - com insumos, produtos e serviços claramente definidos” (2013, p. 23).

Para Alvarenga et. al. (2013), os processos são responsáveis diretos pela geração de valor de uma organização e por isso contribuem para a otimização no gerenciamento. Ele destaca que os processos são os condutores para que as expectativas dos clientes sejam excedidas e para o alcance dos objetivos organizacionais, desta forma conhecer os tipos de processos é relevante, pois, trará vantagem competitiva a organização.

Diante dessa afirmação a tipologia dos processos pode ser caracterizada pelo processo organizacional, que envolve as seguintes variáveis:

- ✓ Início, fim e objetivos definidos;
- ✓ Clareza quanto ao que é transformado na sua execução;
- ✓ Definição de como ou quando uma atividade ocorre;
- ✓ Resultado específico;
- ✓ Listagem os recursos utilizados para a execução da atividade;
- ✓ Agregação valor para o destinatário do processo;
- ✓ Documentação devida;
- ✓ Capacidade de mensuração; e
- ✓ Indicação do acompanhamento ao longo da execução.

Outra corrente teórica sobre a classificação dos processos está relacionada às suas características, estabelecendo seu papel dentro da organização. Nesse contexto, a seguir estão elencadas as classificações extraídas do Manual de Gestão de Processos Organizacionais do Ministério Público Federal (2013, p.19), que classifica os processos, em quatro categorias:

- I. **Processos Gerenciais:** são aqueles ligados à estratégia da organização. Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para estabelecer e concretizar metas. Também se referem ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização. Exemplos: planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento.
- II. **Processos Finalísticos:** ligados à essência de funcionamento do órgão. Caracterizam a atuação do órgão e recebem apoio de outros processos internos, gerando um produto ou serviço para o cliente interno ou cidadão. Estão diretamente relacionados ao objetivo do MPF. Exemplos: atuações extrajudiciais e judiciais
- III. **Processos Meio:** são processos essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Exemplos: contratação de pessoas, aquisição de bens e materiais e execução orçamentário-financeira.
- IV. **Os processos críticos:** que são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional, encontram-se nos denominados processos gerenciais e finalísticos.

De acordo com Harrington (1993 apud PAULINO, 2003, p.22), as organizações são compostas por processos altamente complexos, envolvendo milhares de pessoas, e por processos simples, que requerem alguns segundos de seu tempo. Diante dessas diversidades de processos se faz necessário conhecer a hierarquia dos processos.

3.1.2 HIERARQUIA DOS PROCESSOS

Antes de identificar as características comuns dos processos, é necessário saber que eles compõem a estrutura organizacional. Esta característica ocorre através de uma hierarquia que é representada a partir do nível de detalhamento com que as atividades organizacionais estão sendo executada.

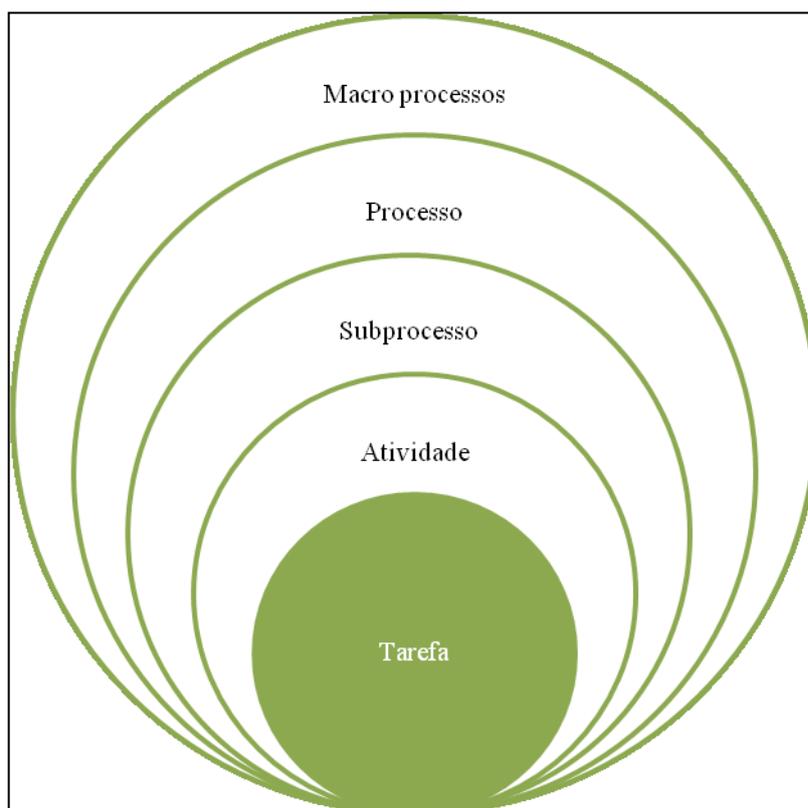
Para os autores, hierarquicamente, os processos podem apresentar-se da seguinte maneira (Harrington, 1993, 1997; Davis e Weckler, 1997 apud VILLELA 2000, p. 47).

- ✓ **Macroprocesso** é um conjunto de processos que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação têm um impacto significativo.
- ✓ **Processo** é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor final.
- ✓ **Subprocesso** é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso.
- ✓ **Atividades** são etapas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular.
- ✓ **Tarefa** é uma parte específica do trabalho. É o menor enfoque do processo, que pode ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Neste sentido, esclarecem que a hierarquia dos processos é importante, na compreensão dos papéis que se desenvolvem na organização, desta forma:

O macro processos são as “atividades chave” necessárias para administrar e/ou operar as organizações. Um macroprocesso pode ser subdividido em subprocessos, que são inter-relacionados de forma lógica, isto é, nas atividades sequenciais que contribuem para a missão do macroprocesso. Todo subprocesso é constituído de um determinado número de atividades. Como o próprio nome indica, elas são ações necessárias para produzir um resultado particular. Cada atividade é constituída por um determinado número de tarefas, que são normalmente executadas por indivíduos ou por pequenas equipes.

Assim, a hierarquia dos processos apresenta-se como destacado na Figura 2;

Figura 2 – Hierarquia dos Processos

Fonte: Harrington, adaptado pelo autor.

Com essa afirmação, a hierarquia dos processos corrobora para o entendimento que os processos são partes essenciais do sistema organizacional e interferem diretamente no fluxo organizacional. Desta forma, todas as atividades desenvolvidas nas organizações fazem parte de algum processo. Assim, não é plausível oferecer um produto ou um serviço a um cliente, sem se utilizar de um processo, independentemente da sua hierarquia ou classificação.

Para Oliveira (2010, p. 32):

Os processos podem ser considerados, sinteticamente, como as várias atividades realizadas dentro do sistema considerado. E mesmo quando se referem a atividades específicas, os processos, por si, não são, geralmente, autoexplicativos, ou seja, sua lógica pode ser ainda mais detalhada pela identificação de etapas a serem desenvolvidas.

Neste contexto, pode-se observar que os processos fazem parte do sistema organizado utilizado em qualquer instituição e são essenciais à sua finalidade e à satisfação dos clientes.

Na visão de Cury (2009), o aprimoramento dos processos deve fazer parte da rotina administrativa de maneira constante. Os processos devem ser mapeados e registrados como forma de garantir que os fluxos organizacionais ocorram sem transtornos futuros.

A compreensão sobre processos pode ser melhor alcançada através do seu mapeamento tema abordado a seguir.

3.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento dos processos é uma técnica utilizada para retratar um processo exatamente como ele é, em tempo real. Esta atividade é descrita por Taylor (1990), porém, não com esses termos. Ele analisou de forma metódica o trabalho dos operários ao cronometrar e estudar o tempo de trabalho deles. Diante dessa afirmação, pode-se concluir que o mapeamento dos processos vem desde o século XIX.

Conforme Alvarenga et. al. (2013), o mapeamento de processos fornece uma vantagem competitiva e obriga as organizações a exercer suas atividades com maior exatidão. Porque através dele são visualizados os processos em suas diferentes faces.

Destacam Johnston e Clark (2002 apud Mello 2005, p.2), “o mapeamento é realizado pela utilização de uma técnica para representar as diversas tarefas necessárias, na sequência em que elas ocorrem, para a realização e entrega de um serviço”.

O mapeamento de processos pode ser considerado uma técnica utilizada para retratar um processo exatamente como ele é em tempo real. Esta peculiaridade proporciona uma visão e entendimento de um processo por todos os envolvidos e, assim, a compreensão de seu papel dentro da organização.

Para O'brien (1994 apud Alvarenga, et. al. 2013, p. 2), “o Mapeamento de Processos é um procedimento que se utiliza de diagramas, baseado em fluxos organizacionais, possui a finalidade de tornar visíveis os detalhes em sequência, de como uma tarefa é executada”. E assim permite que os processos sejam analisados em tempo real, identificando problemas, limitações e oportunidades, como também proporcionando a visualização do fluxo dos processos de forma detalhada.

De acordo com Harrington, Davis e Weckler (1993, 1997, 1997 apud VILLELA, 2000) o mapeamento de processos consiste em uma ferramenta gerencial analítica que possui o intuito de auxiliar na melhoria dos processos ou na reestruturação da organização voltada para processos. Esta reduz os custos, as falhas e melhora do desempenho da organização.

Inicialmente, elabora-se um desenho, através da observação e entrevistas, detalhando a sequência das atividades que são realizadas na organização envolvendo suas interações e seus responsáveis.

Diante disso, Kipper et al. (2011 p. 4) destaca que:

A coleta das informações pode ser feita através de entrevistas com os responsáveis pelo processo na organização, visando identificar todas as atividades executadas pela gerência, seus responsáveis e suas interações.

A portaria PGR/MPF nº 205 de 23 de abril de 2013, que institui os Processos Organizacionais no âmbito do Ministério Público Federal define o mapeamento de processos como o retrato do fluxo de atividades, com o objetivo de facilitar a sua compreensão:

Descrição gráfica do funcionamento de um processo por meio de fluxos, auxiliando a visualização do processo, o relacionamento de suas variáveis e o relacionamento com outros participantes, eventos, resultados, dentre outros (PGR/MPF, 2013, P. 2).

Dentro deste contexto, descrever de maneira minuciosa à rotina de execução do trabalho em tempo real é a essência do mapeamento de processo. Este instrumento proporciona uma visão particularizada dos processos. Ele contribui para agregação de valores aos processos e sintetiza as atividades desenvolvidas pelos colaboradores, evitando falhas e desperdício.

3.2.1 TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Conforme Kipper et. al. (2011), o levantamento dos dados para o mapeamento pode ser executado por meio de entrevistas, com os responsáveis de cada processo, com objetivo de analisar todas as atividades desenvolvidas. A forma como que esses dados serão organizados inicia-se através do macroprocesso, até as atividades chaves.

De acordo com Villela (2000), o mapeamento proporciona uma visualização dos processos, como também possibilita o melhor entendimento sobre o funcionamento das organizações. Sendo considerado um instrumento que auxilia na visão das relações de processos de trabalho, elucidando suas entradas, saídas e atividades. Ela explica ainda que esta ferramenta consiste em identificar, documentar, analisar e viabilizar melhorias em processos. Assim, como, possibilita a análise sistêmica de organizações.

No conceito de Slack, Chambers e Johnston (2009, p.101), o mapeamento de processos “envolve simplesmente a descrição dos processos em termos de como as atividades relacionam-se umas com as outras dentro do processo”.

Eles explicam que existem muitas técnicas de mapeamento de processos que podem ser utilizadas, entretanto todas elas identificam tipos diferentes de atividades. Neles geralmente são

encontrados o fluxo de materiais, de pessoas e as informações que percorrem no decorrer de cada atividade e em contínuo. Esclarecem ainda que o mapeamento de processos abarca a análise de entrada (*Inputs*) e saída (*Outputs*) dos processos, com objetivo de compreender a transformação sofrida pelos bens e serviços e os fluxogramas, que procuram descrever o fluxo de informação e a tomada de decisão dentro da operação estudada.

Por outro lado, no dizer de Chinelado Filho (2011), existem diversos tipos de instrumentos de técnicas de mapeamento com diferentes características e finalidades específicas, Tais como: Gráficos de Informação, Gráficos de Organização, Quadro de Distribuição de Trabalho – QDT, Leiaute, Formulários e Manuais.

Mello e Salgado (2005, p.3), expõem que “para se gerenciar um processo é necessário, primeiramente, visualizá-lo”, e assim nortear o gestor na tomada de decisão estratégica, assim como identificar ineficiências, reduzir custos e, por conseguinte proporcionar melhorias nas organizações.

Nesse contexto, os instrumentos de mapeamento de processos são bastante amplos e podem ser analisadas a partir de diversas abordagens. Assim, o instrumento utilizado para o mapeamento dependerá da situação e o objetivo que a organização pretende alcançar.

Dentre estes instrumentos, destacar-se-á o Quadro de Distribuição do Trabalho – QDT e Fluxograma, considerados instrumentos que proporcionam uma visualização sobre as atividades desenvolvidas no setor, e por isso fornecem um conhecimento no processo considerável, diante disso se faz necessário abordá-los, temas subsequentes.

3.3 QUADRO DE ATIVIDADES DE TRABALHO - QDT

O Quadro de Distribuição de Trabalho - QDT objetiva fazer uma análise de como as atividades é distribuídas dentro das organizações. Sua construção corrobora a busca pela excelência interna dentro das organizações.

Ele pode ser considerado uma especialidade pertencente da área de O&M que tem e com o intuito de avaliar a distribuição das atividades entre os mais diferentes departamentos de uma organização e, dentro destes, identificar quais são as tarefas de cada colaborador (CURY, 2009).

Segundo Ballestero-Alvarez (2000 apud Medeiros e Cavalcante 2011 p. 2), “o quadro distributivo do trabalho é o instrumento que descreve as tarefas desenvolvidas dentro de uma área, especificando o tempo gasto entre os participantes em tal atividade”. Eles mencionam que a utilização dessa ferramenta na atualidade é essencial para qualquer empresa que deseja ser bem

sucedida no mercado. Enfim, distribuição desequilibrada do trabalho pode ocasionar a sobrecarga de alguns funcionários e a ociosidade de outros.

Esclarece Roldan (2010, p. 77), que:

O QDT é um instrumento utilizado com o objetivo de se analisar as diversas atividades atribuídas a cada uma das unidades orgânicas existentes numa dada empresa, por meio do diagnóstico das tarefas executadas por seus empregados, visando aferir a carga de trabalho. Ou seja, é a ferramenta que estabelece as tarefas efetuadas dentro de uma determinada área, especificando quanto tempo é gasto por cada um dos funcionários na atividade total e individualmente.

Para Oliveira (2000, p. 341), “o estudo e distribuição de trabalho possui a finalidade de consolidar e propiciar a análise, por cargo e funcionário, da distribuição de trabalho nas atividades e tarefas evidenciadas”. Nesse contexto, o QDT proporciona uma visão ampla das atividades dos trabalhos em tempo real, verificando se existe um equilíbrio entre as variáveis que influenciam na rotina do trabalho e o volume de trabalho. Este fato é interessante para as organizações, pois, assim elas podem ter uma análise da realidade de trabalho do dia a dia, sendo um instrumento específico pra cada órgão da empresa.

No conceito de Slack, Chambers e Johnston, (2009, p. 104), “uma vantagem significativa do mapeamento de processos está no fato que cada atividade pode ser sistematicamente colocada em cheque como uma tentativa de aprimorar os processos organizacionais”.

Chinelato Filho (2011, p.67), menciona que “implantar e manter uma boa distribuição do trabalho são funções essenciais no estudo de organização, pois encontram-se estreitamente ligadas à qualidade do trabalho, ao desempenho e a satisfação do empregado e ao próprio alcance dos objetivos e metas fixados para o órgão”.

O uso deste instrumento nas organizações permite melhoria na qualidade do trabalho por que refletirá em diversos índices como: rendimento, eficiência, eficácia e produtividade e satisfação no trabalho, já que estes são fatores que interferem na avaliação dos resultados de qualquer colaborador dentro de uma organização.

O autor supracitado explana que, a finalidade do QDT é proporcionar uma análise das atividades organizacionais de maneira efetiva, juntamente com a participação de todos os trabalhadores envolvidos em cada processo. Nessa perspectiva, o estudo de distribuição de trabalho acarreta à organização de um QDT.

3.3.1 SISTEMÁTICA DE ELABORAÇÃO DE UM QDT

Chinelato Filho (2011), explica que é possível elaborar um QDT seguindo diversos roteiros, entretanto, deve-se obter um profundo conhecimento do setor em análise, não apenas em relação à estrutura formal, assim como nas relações informais.

Segundo Cury (2009), para se conseguir uma adequada análise da distribuição do trabalho, é indispensável obter a continuidade ordenada das operações.

Chinelato Filho (2011, p.68), sugere que, o caminho a percorrer, para que a confecção e análise do QDT sejam baseadas em alguns critérios como:

- a. Levantamento das tarefas de cada empregado durante certo intervalo de tempo (uma semana, um mês) e do tempo de cada uma delas;
- b. Identificação de grupos de tarefas similares que constituem atividades do órgão, constatadas na prática;
- c. Elaboração de um quadro de distribuição de trabalho;
- d. Análise do quadro de distribuição de trabalho atual;
- e. Proposta de implantação de um novo QDT; e
- f. Avaliação dos resultados e adoção de ajustes se for cabíveis.

Esse caminho proposto pelo autor possui o intuito de obter o maior número possível de informações para que se consiga descrever as variáveis que interferem nas tarefas e assim consequentemente na eficiência da empresa, outro fator é a participação dos colaboradores nessas tarefas, se estão sendo realizadas de forma igualitária, e assim a organização alcançar os objetivos planejados com Excelência.

Chinelato Filho (2011, p.68) sugere algumas recomendações específicas para a construção do QDT, conforme explica o Quadro 2.

Quadro 2 – Abordagem para construção do QDT

QUADRO DE ABORDAGEM DE QDT	
Variável	Perguntas
Tempo	- Quais tarefas tomam mais tempo? - Essas atividades deveriam absorver mais tempo, de fato? - Se as tarefas mais urgentes têm prioridade na execução? - Se o tempo empregado é compatível com a importância da atividade; - É dada a necessária prioridade de execução às tarefas mais urgente?
Equilíbrio no volume de trabalho	- Há um acúmulo de trabalho? - Existem funcionários com sobrecarga de trabalho? - existem funcionários com folga no trabalho?
Possibilidades de simplificação	- Todas as tarefas executadas são realmente necessárias? - há duplicidade de tarefas no trabalho executado? - é possível modificar algum bem físico pra encurtar os fluxos de trabalho?
Capacidade profissional	- São aproveitadas com acerto, as habilidades e a formação de cada um? - Há indícios que alguém precisa de treinamento? - existem tarefas muito dispersas ou concentradas?

Fonte: Chinelato Filho (2011), adaptado pelo autor.

Para análise eficaz do QDT, pode-se adotar um roteiro que se questione os aspectos que interfiram diretamente nas atividades realizadas como; tempo, capacidade profissional; equilíbrio no volume de trabalho e a quantidade dos colaboradores.

Sugere Cury (2009, p. 413), que a análise da distribuição do trabalho pode tornar-se efetiva a partir da análise das seguintes variáveis:

- ✓ Tarefas individuais, desempenhadas pelos colaboradores do órgão sob análise;
- ✓ Tempo gasto, por colaborador, por tarefa, dentro de certo período de tempo.
- ✓ Atividades desenvolvidas pelo órgão, departamento ou setor, em ordem decrescente de importância, segundo a ótica de seu responsável;
- ✓ Distribuição das atividades dos órgãos em tarefas, pelos respectivos empregados.

Destacam Medeiros e Cavalcante (2011), que esta ferramenta, depois de concluída, os gestores irão conseguir visualizar de forma panorâmica as atividades executadas por uma área, respectivamente com seus responsáveis. Ressalta, ainda, que a ferramenta proporciona a visão das áreas organizacionais que possam estar sobrecarregadas de atividades, possibilitando um comparativo de cada participante daquela área específica.

Cury (2009, p. 413), menciona que a finalidade da análise da distribuição do trabalho, deve atingir os seguintes objetivos:

- ✓ Identificar eventuais tempos mortos;
- ✓ Identificar as tarefas de maior importância ou que exijam maior tempo em manipulação;

- ✓ Controlar a relação entre o treinamento dos empregados e as tarefas a estes atribuídas; e
- ✓ Obter o equilíbrio na distribuição das várias tarefas entre os empregados.

Estes objetivos, uma vez alcançados, proporcionam o aprimoramento das atividades desempenhadas, melhor qualidade no atendimento, rentabilidade nos serviços e satisfação entre os colaboradores tendo em vista que as atividades serão distribuídas de forma igualitária, como mostra o quadro 3.

Quadro 3 – Ficha utilizada na construção do QDT 1

Atividades			Funcionários por cargo:		
Nº	Denominação	t/s	Nº	Denominação	t/s
1			1		
2					
....					
Total de horas			..		

Fonte: Chinelato Filho (2011), adaptado pelo autor

Uma sugestão de Chinelado Filho (2011), Para construção de QDT utiliza-se fichas que poderão ser preenchidas partir da observação e entrevistas com a gerência como pode-se observar no quadro 3 elencado anteriormente.

De acordo com o Quadro 3 é possível identificar qual atividade desenvolvida e seu responsável, a qual o setor da empresa pertence a atividade e quanto tempo é gasto na atividade.

A Análise do cargo é importante para compreender as exigências do cargo e a natureza das atividades. A ficha objetiva consolidar e propiciar a análise, por cargo e funcionário, assim ele auxilia na identificação de prováveis perdas de tempo nos processos, assim como a atividade que possui maior relevância no setor.

No quadro 4, destaca-se além das atividades, as tarefas e seus respectivos tempos. Permite-se visualizar as tarefas de importância significativa ou que requer em maior tempo, além de proporcionar visualização do quesito desperdício do tempo e a partir da análise destas variáveis conseguirem melhores resultados.

Quadro 4 – Ficha utilizada na construção do QDT 2

Listas de Atividades	
Nome:	
Atividades	Tarefas
Total de horas	

Fonte: Chinelato Filho (2011), adaptado pelo autor.

Através do preenchimento desses quadros é possível elaborar o Quadro de Distribuição do Trabalho – QDT, interligando as variáveis utilizadas. Por meio dele, é possível analisar a forma como o trabalho esta sendo realizado na realidade fazer a divisão do trabalho entre os colaboradores de maneira que as atividades alcancem a eficiência e eficácia, de acordo com o volume de trabalho e carga horária evitando desestímulos pela sobrecarga ou pela escassez de atividades ou tarefas a serem desenvolvidas no órgão em análise.

Sobre este fato, Chinelato Filho (2011, p. 67) diz que:

Implantar e manter uma boa distribuição do trabalho são funções essenciais do estudo de organização, pois encontra-se estreitamente ligadas à qualidade do trabalho, ao desempenho e à satisfação do empregado e ao próprio alcance dos objetivos e metas fixados pelo órgão.

O QDT é uma ferramenta gerencial, pode ser utilizada para comparar as situações atuais e desejadas, de forma a gerar mudança organizacional, redução de custos, redução de falhas têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.

Assim como o Quadro de Distribuição do Trabalho trás uma visão sistêmica sobre as atividades. Outra ferramenta utilizada no mapeamento dos processos é o fluxograma considerado um instrumento que possibilita o detalhamento dos processos, tema tratado a seguir.

3.4 FLUXOGRAMA

De acordo Cury (2009, p.340), “fluxograma é o gráfico de processamento, por excelência, para trabalhos de análise administrativa, universal, seus símbolos representam o fluxo ou sequência de qualquer trabalho, produto ou documento.” Ele destaca que sua finalidade se dar em transmitir o verdadeiro entendimento sobre a origem, processamento e destino da informação. Para as organizações, a importância dos fluxogramas está na abordagem da melhoria dos processos organizacionais, o fluxograma explica como as coisas devem ser executadas.

Para Oliveira (2011, p.264), “fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas no processo”. Ele comenta que o fluxograma, descreve de maneira dinâmica, o caminho de uma atividade, a fim de evidenciar como as coisas acontecem na prática.

Oliveira (2011 p.265) esclarece que o fluxograma possui a finalidade de evidenciar a sequência de um trabalho, permitindo a visualização dos movimentos ilógicos e a dispensação de recursos materiais e humanos. Compõe o básico do operacional de todo trabalho racionalizado, pois não basta fazer sua divisão, sendo necessário dispô-lo no tempo e no espaço de maneira adequada.

Os fluxogramas podem ser empregados em múltiplas conjunturas, dentre as quais, se sobressai: os sistemas de rotinas administrativas, formulários, análises, métodos e melhorias nos processos de trabalho; na implantação ou reestruturação de sistemas já existentes, na análise de rotinas de trabalho; no estudo de layout; e estudo de criação de formulários: como também, manuais (CURY, 2009).

3.4.1 TIPOS DE FLUXOGRAMA

Na concepção de Cury (2009), as fases de elaboração e análise de um fluxograma consistem em: comunicação, coletas de dados, fluxogramação, análise do fluxograma, relatório da análise e apresentação do trabalho, que devem ser concretizadas por meio de pesquisa meticulosa junto à organização. Assim, os fluxogramas constituem excelentes demonstrações visuais, ficar claro e objetivo, retratando a rotina de trabalho.

Já para Chinelato Filho (2011), existem várias formas de representar o fluxograma ficando a depender de cada caso, considerando-se para isto, o nível de detalhamento desejado, a complexidade e a extensão das rotinas.

Na concepção de Oliveira (2011, p. 269), o símbolos utilizados nos fluxogramas têm por objetivo evidenciar origem, processo e destino da informação escrita e/ou verbal componente de um sistema administrativo, sua utilização depende dos objetivos que a organização pretende atingir.

Nesse sentido, este menciona que, os principais tipos de fluxograma são:

- a. **Fluxograma Vertical:** fornece uma visão geral, rápida e simples do processo, atividade ou rotina. Utiliza-se este fluxograma para representar rotinas simples em

seu processamento analítico numa unidade organizacional específica da empresa. Este tipo de fluxograma é realizado por meio da união dos símbolos, interligando em ordem sequencial.

- b. **Fluxograma Parcial ou descritivo:** o fluxograma possui aspectos básicos das ações em trâmites, sua elaboração é um pouco mais detalhada sendo considerado um dos mais difíceis, é indicado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais.
- c. **Fluxograma Global ou de Coluna:** analisa os inter-relacionamentos fornecendo uma compreensão detalhada de um processo novo. Cada tarefa do processo ou rotina em estudo pode ser detalhada até o ponto em que o fluxograma pode ser usado como parte do manual de treinamento de um novo funcionário. Apresenta versatilidade, por sua maior diversidade de símbolos.

Para Chinelato Filho (2011), o fluxograma é eficaz no estudo das rotinas, assim como, na identificação das falhas, pois, ele averigua se as operações estão sendo executada, da forma mais eficiente, nitidamente, a sequência de operações de um sistema e assim, efetuar melhorias no setor em estudo.

Conforme Oliveira (2011, p.264), “os fluxogramas procuram mostrar a maneira pelo qual as atividades organizacionais são realizadas, e não pelo modo que a gerência dita”. Eles são, portanto, uma fotografia exata de uma situação real em foco.

Os fluxogramas podem ser empregados em múltiplas circunstâncias, dentre as quais, destacam-se: para implantação e/ou revisão de sistemas de rotinas administrativas, formulários, métodos e processos de trabalho; na reestruturação de sistemas já efetivo; nas rotinas de trabalho (CURY, 2009 p. 339).

Para Oliveira (2011) as principais vantagens da utilização de fluxogramas, são:

- ✓ Padronizar a representação dos processos administrativos;
- ✓ Maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- ✓ Facilita a leitura e o entendimento das atividades realizadas;
- ✓ Facilita a localização e a identificação dos aspectos relevantes nos sistemas e métodos administrativos;
- ✓ Maior flexibilidade; e
- ✓ Melhorar o grau da análise.

O fluxograma é uma representação gráfica dos processos em tempo real. Instrumento que proporciona inúmeras possibilidades às organizações, dentre estas a melhoria dos processos organizacionais, o tipo do fluxograma utilizado irá depender do objetivo organizacional. Ele auxilia na compreensão do complexo organizacional. Logo, poderá ser utilizado em qualquer setor da organização.

3.5 ARQUIVO

Explica Paes (2004), que desde antiguidade, o homem busca guardar atividades do seu dia a dia através de algum tipo de registro. Logo que os povos passaram a um estilo de vida social mais organizado, os homens compreenderam o valor dos documentos e começaram a conservá-los esses documentos. Destes registros, nascem os documentos e o conjunto destes, formam o arquivo.

A autora (2004, p. 24), conceitua arquivo como “designação genérica de um conjunto de documentos produzidos e recebidos por uma pessoa física ou jurídica, pública ou privada, caracterizado pela natureza orgânica de sua acumulação e conservado por seus sucessores para fins de prova ou informação”.

Camargo (1996) traz uma definição que abarca vários tipos de documentos empregados pela administração, e que se apresentam de diversas formas, tais como: *os pendrive, os cd-rom, hd externo*, etc. Como também, ele explica que a finalidade dos documentos que passam a ser arquivados para fins de prova ou informação.

Os arquivos nascem com o objetivo de preservação. Conforme é possível identificar através dos autores, desde os tempos remotos, de forma que as informações que são registradas pelos homens sejam preservadas.

Para Buck apud Paes (2004, p.19), “arquivo é o conjunto de documentos oficialmente produzidos e recebidos por um governo, organização ou firma, no decorrer de suas atividades, arquivados e conservados por si e seus sucessores para efeitos futuros”.

Neste sentido Roncaglio, Szvarça e Bojanoski (2004), explica que os documentos pertencentes a um arquivo são documentos produzidos no decorrer das atividades de uma pessoa, família, instituição pública ou privada, em decorrência das necessidades sociais e legais da sociedade e do próprio desenvolvimento da vida pessoal ou institucional.

Eles complementam que a função de um arquivo é guardar a documentação e principalmente fornecer aos interessados as informações contidas em seu acervo de maneira rápida e segura.

Afirma Melo (2016), que os documentos de um arquivo são fontes inexauríveis de informações, e conseqüentemente, as empresas e seus profissionais precisam compartilhar as informações produzidas, recebidas, acumuladas no exercício de suas funções, em suas atividades registradas em documentos.

Belloto (2005, p. 175), diz que: “os primeiros documentos escritos surgiram não com a finalidade de, posteriormente, se fazer com eles a história, mas com objetivos jurídicos, funcionais e administrativos”. Ele menciona, ainda que, as atividades clássicas da administração - prever, organizar, comandar, coordenar e controlar - não se efetuam sem documentos.

Nesta perspectiva, todo arquivo precisa ser organizado, de forma que as organizações comprovem sua capacidade em atestarem direitos e deveres.

Assim depreende-se que:

Documento de arquivo: documento produzido a fim de provar e/ou informar um procedimento administrativo ou judicial. É a menor unidade arquivista, indivisível do ponto de vista funcional. Pode ser constituído por um ou mais documentos simples (CARMAGO, 1996, P. 38).

Outra definição é dada por Schellenberg (2004), que menciona que o termo arquivo na atualidade pode ser definido como os documentos de qualquer Instituição, considerados de valor, merecendo preservação permanente para fins de referência e de pesquisas e que hajam sido depositados ou selecionados para o depósito, num arquivo.

Para que os documentos estejam organizados de maneira que eles possam gerar conhecimento e auxiliar no processo de tomada de decisões. Ademais os documentos de arquivo que possuem um valor de prova fornecem informações necessárias ao desenvolvimento dos processos organizacionais, justificando sua capacidade de comprovarem os direitos e deveres de qualquer organização, tamanha importância é relevante conhecer suas classificações.

3.5.1 TIPOS DE ARQUIVO

Schellenberg (2004), explica que as características de um arquivo relacionam-se, pois, com as razões pelas quais os documentos vieram a existir e com as razões pelas quais foram preservadas, respeitando o objetivo pelo qual foi gerado e o modo pelo qual se origina.

Diante disso o método adotado deve ser adequado ao sistema utilizado pela organização.

Conforme o Paes (2004, p.20), a classificação de documentos vai depender do aspecto sob o qual os arquivos são estudados, eles podem ser classificados conforme alguns critérios como elencados a seguir:

a) Das entidades mantenedoras;

- ✓ **Arquivos Públicos** - conjunto de documentos produzidos ou recebidos por instituições governamentais de âmbito Federal, estadual, ou municipal, em decorrência de suas funções específicas administrativas, judiciárias ou legislativas.
- ✓ **Arquivos Privados** - conjunto de documentos produzidos ou recebidos por instituições Empresas, corporações e companhias, mantidas por instituição de interesse particular.

b) Dos estágios de sua evolução;

É a maneira que os arquivos vão sendo tratados, no quesito tempo, juntamente com sua utilização na organização.

- ✓ **Arquivo Corrente** – Conjunto de documentos em curso ou uso frequente. Também denominado arquivo de movimento.
- ✓ **Arquivo intermediário** – Conjunto de documentos procedentes de arquivos correntes, que aguardam destinação final.
- ✓ **Arquivo permanente** – Conjunto de documentos que são preservados, respeitados a destinação estabelecida, em decorrência de seu valor probatório e informativo.

c) Da extensão de sua atuação;

Quanto à abrangência de sua atuação dentro da organização os arquivos podem ser:

- ✓ **Setorial**: são aqueles estabelecidos junto a órgãos instalados nos setores, usados no dia a dia, cumprindo funções de arquivo corrente.
- ✓ **Central**: são localizados fora do ambiente de trabalho de forma centralizada.

d) Da natureza dos documentos

Sentindo que as noções dominantes de arquivo eram confundidas, ora com a forma física dos documentos, ora com sua finalidade, coube classificar os arquivos da seguinte maneira:

- ✓ **Arquivo especial:** aquele que tem sob sua guarda documentos sobre sua guarda documentos de formas físicas diversas – fotografias, discos, fitas, clichês, microfilmagens, slides, CD-ROM. E por essa razão precisam de tratamento especial.
- ✓ **Arquivo Especializado:** è o que tem sob sua custódia os documentos resultantes da experiência humana num campo científico, independente da forma física que apresentam.

Schellenberg (2004) esclarece que o profissional responsável pelo arquivo deve planejar as tarefas, definir os métodos e diretrizes a seguir, em geral, desenvolver uma organização adequada as peculiaridades da organização em análise.

A classificação de um arquivo deve ser um processo natural que tem por finalidade reunir coisas semelhantes. O ato de classificar e arquivar de maneira correta tornou-se pontos primordiais nos cuidados da documentação (FREIBERGER ,2012).

Para a autora, uma etapa importante na classificação dos documentos pertencentes ao arquivo é a avaliação destes documentos. Consiste essencialmente na análise e identificação dos valores das informações para seja definido os seus prazos de guarda e destinação. Esta análise possui o embasamento nos usos administrativos, legais, fiscais ou históricos. A classificação e avaliação simbolizam atividades expressivas para o perfeito arquivamento dos documentos.

Neste contexto Freiburger (2012), menciona que uma das classificações mais empregadas no meio arquivístico é conhecida como a Teoria das Três Idades, realizada de acordo os graus de sigilo dos documentos e suas particularidades.

Sendo de relevante para os documentos de arquivamento, como é demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Classificação de documentos

Documentos Correntes	Documentos Intermediários	Documentos Permanentes
São aqueles que estão em curso, isto é, tramitando, ou que foram arquivados, mas são objetos de consultas frequentes. Podem ser conservados no local onde foram produzidos, sob a responsabilidade das pessoas, ou do órgão, que o criaram.	São aqueles que não são mais de uso corrente, mas que por razões de interesse administrativo, aguardam sua eliminação ou recolhimento à instituição arquivística. Esses documentos devem ser recolhidos a um arquivo intermediário, sob a responsabilidade conjunta dos funcionários do organismo produtor e da instituição arquivística.	São aqueles de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados. Eles não são mais necessários ao cumprimento das atividades da administração. Devem ser conservados nas instituições arquivísticas, sob a responsabilidade dos profissionais de arquivo.

Fonte: Freiburger (2012), adaptado pelo autor.

Roncaglio, Szvarça e Bojanoski, (2004), menciona que vale ressaltar que independente do o método de classificação de documentos adotado, o processo de arquivamento deve ser anotado em detalhes por seu responsável. Isto é importante caso ocorra uma mudança no responsável pelo arquivo da empresa.

3.5.2 PROCESSOS DE ARQUIVAMENTO

Conforme os autores Roncaglio, Szvarça e Bojanoski, (2004, p.3), “não há um método específico para o arquivamento de documentos, estes poderão ser definidos a partir da necessidade da organização e de acordo com sua funcionalidade”.

Neste sentido, eles explicam que a classificação dos documentos de arquivos deve levar em consideração a estrutura da empresa, suas funções e a natureza de seus documentos. Os métodos mais comuns são os que classificam os documentos por assunto, seguidos de uma classificação secundária por ordem alfabética, cronológica ou geográfica.

Segundo os autores o método de arquivamento na prática, geralmente, faz-se uso da combinação de um ou mais métodos. Os métodos mais comuns são os que classificam os documentos por assunto, seguidos de uma classificação secundária por ordem alfabética, cronológica ou geográfica. O agrupamento dos documentos por assunto, entretanto, deve atender às necessidades da empresa, suas características e prioridades.

Roncaglio, Szvarça e Bojanoski, (2004), o método de arquivamento na prática, geralmente, faz-se uso da combinação de um ou mais métodos. Os métodos mais comuns são os que classificam os documentos por assunto, seguidos de uma classificação secundária por ordem

alfabética, cronológica ou geográfica. O agrupamento dos documentos por assunto, entretanto, deve atender às necessidades da empresa, suas características e prioridades.

Cruz et. al. (2011), menciona que o arquivamento de documentos envolve um complexo de operações e o método de arquivamento escolhido corresponderá à forma que os documentos serão armazenados, visando a sua localização futura. Os métodos mais comumente empregados são posteriormente elencados;

- a. Método Alfabético – obedece a ordem alfabética.
- b. Método Numérico – o elemento considerado é um número específico.
- c. Método Cronológico – documentos organizados por datas.
- d. Método Geográfico – de acordo com o local, lugar ou setor.
- e. Método Ideográfico – organiza os documentos por assunto.
- f. Método Alfanumérico - trabalha com uma tabela de divisões do alfabeto, numeradas.

Nesse contexto, garante-se a continuidade da organização do arquivo, assim como também o controle sobre as informações que a organização produz ou recebe, e assim atender de forma adequada e rápida as demandas.

O aporte teórico proporciona o suporte necessário à validação da análise dos dados e sua interpretação tema tratado a seguir.

4 ANÁLISES DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Conceituam Barbosa et. al. (2012), que a análise de dados reside na investigação das informações coletadas na pesquisa referente a um problema específico.

Neste contexto, a apreciação dos dados das atividades do SICOOB - COOPERCRET se dará em três momentos: o primeiro, será composto do histórico da cooperativa, em seguida será apresentado o mapeamento da rotina de arquivamento através da identificação do método utilizado e os fluxogramas e no terceiro momento, a construção do Quadro de Distribuição do Trabalho.

4.1 HISTÓRICO DA COOPERATIVA

Segundo a JURISCRED (2016) as Cooperativas de Crédito Mútuo somam 8,7 milhões de brasileiros cooperados. Estes dados revelam tamanha importância das instituições financeiras sem fins lucrativos, sob a forma de cooperativa. Elas possuem como finalidade prestar serviços financeiros aos cooperados com taxas de juros bem abaixo do mercado financeiro, através de transações bancárias como: consentimento de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros, ainda reúne a poupança dos cooperados, enaltecendo suas aplicações.

Podem-se classificar Cooperativas de Crédito Mútuo sobre vários aspectos, analisando-se quanto a sua forma estrutural qualificamos em: Singulares, Cooperativas centrais ou federações de cooperativas e a Confederação de cooperativas.

Figura 3 - Fachada da empresa



Fonte: Google maps.

O SICOOB-COOPERCRET foi fundado em 20 de maio de 1997, tendo sua razão social a denominação Cooperativa de Crédito Mútuo, onde sua atuação limitava-se apenas a abertura de linha de crédito para empréstimos, considerada uma Cooperativa de Crédito Mútuo singular instituído a partir da união de servidores públicos do CEFET-PB.

Em 2001, a cooperativa afiliou-se a COMPE (Centralizadora de Compensação de Cheques), sistema responsável pela compensação interbancária, esta parceria possibilitou para os cooperados à probabilidade de executar pagamentos de títulos e convênios bancários na cooperativa.

Na busca de tornar-se consolidada no mercado financeiro, no ano de 2009 a cooperativa ingressou no Sistema de Cooperativas de Crédito Mútuo do Brasil (SICOOB), considerado como um dos maiores sistemas cooperativos do país.

Agora, com a razão Social SICOOB-COOPERCRET, esta mudança proporcionou a ampliação das prestações serviços, como: a compensação de títulos, seguros, pagamentos diversos do caixa e investimento.

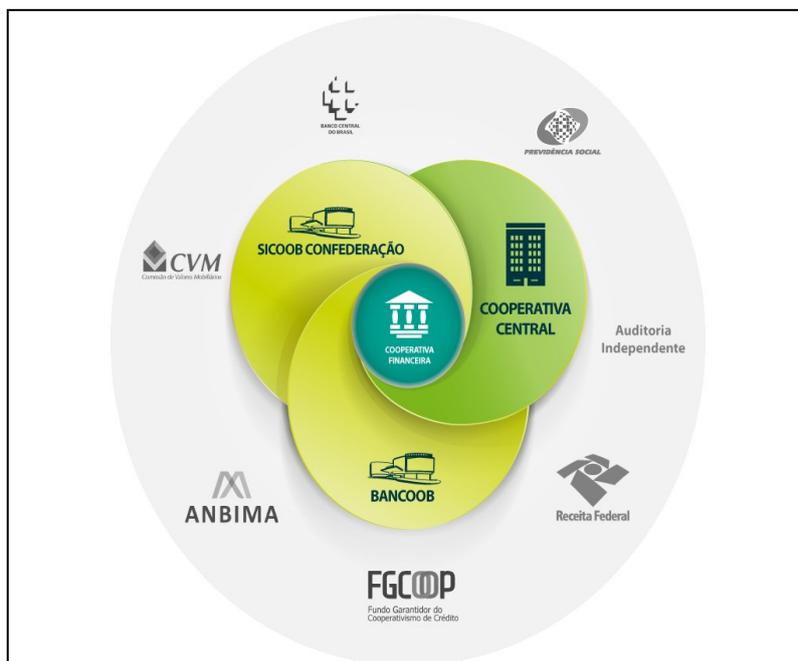
O Sistema de Cooperativas de Crédito Mútuo do Brasil (SICOOB), conta com 576 cooperativas singulares, 15 cooperativas centrais, o SICOOB Confederação, um banco (BANCOOB) e um fundo garantidor (FGS), que permite recuperar os depósitos ou créditos mantidos em instituição financeira, em caso de intervenção, de liquidação ou de falência.

Possui aproximadamente de 3,2 milhões de associados no Brasil e encontra-se em 25 estados brasileiros e no Distrito Federal. A rede é considerada a sexta maior entre as instituições financeiras atuantes no país, possui cerca de 2 mil pontos de atendimento.

Em 2014, com o crescimento do número de associados, foi inaugurada a nova sede da cooperativa, um espaço amplo para melhor atendimento dos associados e clientes, na cidade de Cajazeiras – PB, com a expectativa de crescimento dos seus ativos.

Hoje a COOPERCRET conta com mais de 2000 associados, cerca de R\$ 5.000.000,00 em Capital Social, oferecendo produtos e serviços financeiros que possibilitem o crescimento do indivíduo e da sua comunidade. Possui como objetivo a promoção da defesa, conservação e a melhoria da condição econômica dos cooperados, conforme explica a Figura 4, apresentada posteriormente.

Figura 4 – Sistema Sicoob



Fonte: SICOOB (2015).

Na COORPECRET, os associados são os titulares da cooperativa, contudo, eles elege representantes, dentre os servidores do IFPB, cooperados para administrar a empresa. Logo, é uma instituição financeira sem fins lucrativos, este segmento não possui o lucro como sua razão principal, mas visa assegurar a propriedade e direitos dos cooperados. Possui uma estrutura formal que adota uma ordem administrativa: a unidade principal dentro da estrutura formal da cooperativa de crédito é o conselho da administração, que é formado pelos conselheiros fiscais e administrativos.

As ações estratégicas do SICOOB-COORPECRET estão norteadas pelo sistema SICOOB - CENTRAL, que fornecem diretrizes e o suporte estratégico da organização. Todas as ações são voltadas a oferecer serviços para a satisfação dos cooperados.

O SICOOB-COOPERCRET é uma organização de pequeno porte, na qual a equipe profissional é composta por conta dez funcionários, dois estagiários, um jovem aprendiz e um ponto de atendimento na cidade de Cajazeiras – PB.

A Cooperativa de Crédito Mútuo possui como objetivo a promoção da defesa, conservação e a melhoria da condição econômica dos cooperados. Sua atividade principal atividade econômica é a de Crédito Mútuo e a segunda, é a Central de Crédito.

4.2 IDENTIFICAR A TIPOLOGIA DE ARQUIVAMENTO.

Identificou-se na cooperativa a tipologia de Arquivo privado, por ser mantido por uma instituição de interesse particular. Utiliza-se o método de arquivamento que segue a ordem alfabética e a ordem cronológica. Essa metodologia de arquivamento é usada por que é observado às peculiaridades das operações de crédito realizadas na cooperativa. As operações que seguem a ordem alfabética são operações que possuem pouca tramitação, a exemplo: a abertura de Conta Poupança. As que seguem a metodologia por ordem cronológica (períodos) são aqueles documentos que estão em curso, isto é, tramitando, classificados como documentos correntes, este método visa a localização futura dos documentos e controle das suas informações.

Neste contexto Freiburger (2012), menciona que uma das classificações mais empregadas no meio arquivístico é conhecida como a Teoria das Três Idades, realizada de acordo os graus de sigilo dos documentos e suas particularidades.

Para os autores, Roncaglio, Szvarça e Bojanoski (2004), os documentos guardados na ordem alfabética são adequados no que tange ao fornecimento, dos interessados, das informações contidas em seu arquivo, pois, proporciona de maneira rapidez e segurança as informações necessárias aos interessados.

Os documentos pertencentes ao arquivo apresentam-se, simultaneamente, de acordo com a teoria das três Idades, respeitando os ciclos de vida dos documentos, alguns documentos possuem valor permanente, outros, ao termino do período de dez anos, serão eliminados.

Neste contexto, Freiburger (2012, p.22), menciona que essa classificação é bem aceita no meio arquivístico é conhecida como a Teoria das Três Idades, realizada de acordo as situações de sigilo dos documentos e suas peculiaridades.

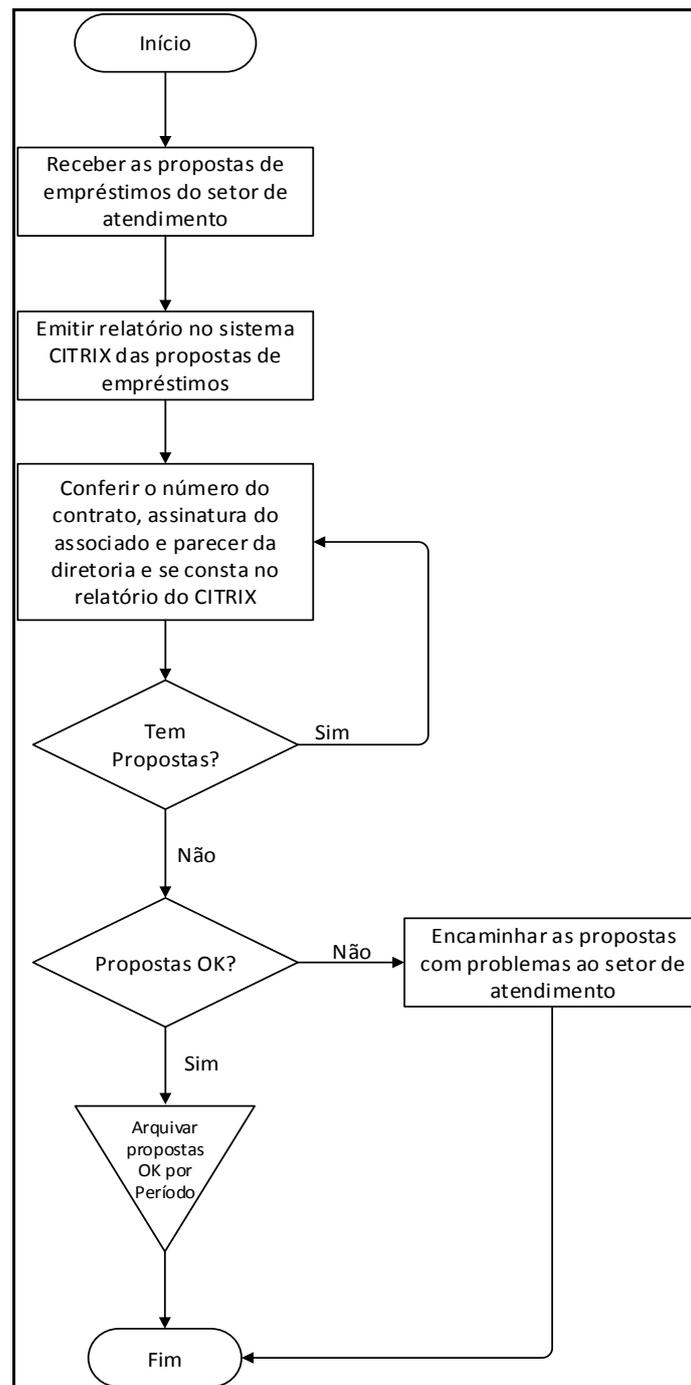
Outro fator observado foi que todas as entradas (inputs) de documentos são detalhadas também no sistema do servidor da Cooperativa, no arquivo digital, anotado em detalhes por seu responsável.

Sobre isso, Roncaglio, Szvarça e Bojanoski, (2004), menciona que vale ressaltar que independente do o método de classificação de documentos adotado, o processo de arquivamento deve ser anotado em detalhes por seu responsável. Isto é importante caso ocorra uma mudança no responsável pelo arquivo da empresa.

4.3 MAPEAR OS PROCESSOS DO SETOR DE ARQUIVAMENTO

Mello e Salgado (2005, p.3), expõem que “para se gerenciar um processo é necessário, primeiramente, visualizá-lo”. Com a finalidade de proporcionar uma visualização dos processos do setor de arquivamento, e assim mapear seus processos construiu-se fluxogramas, apresentados seguir:

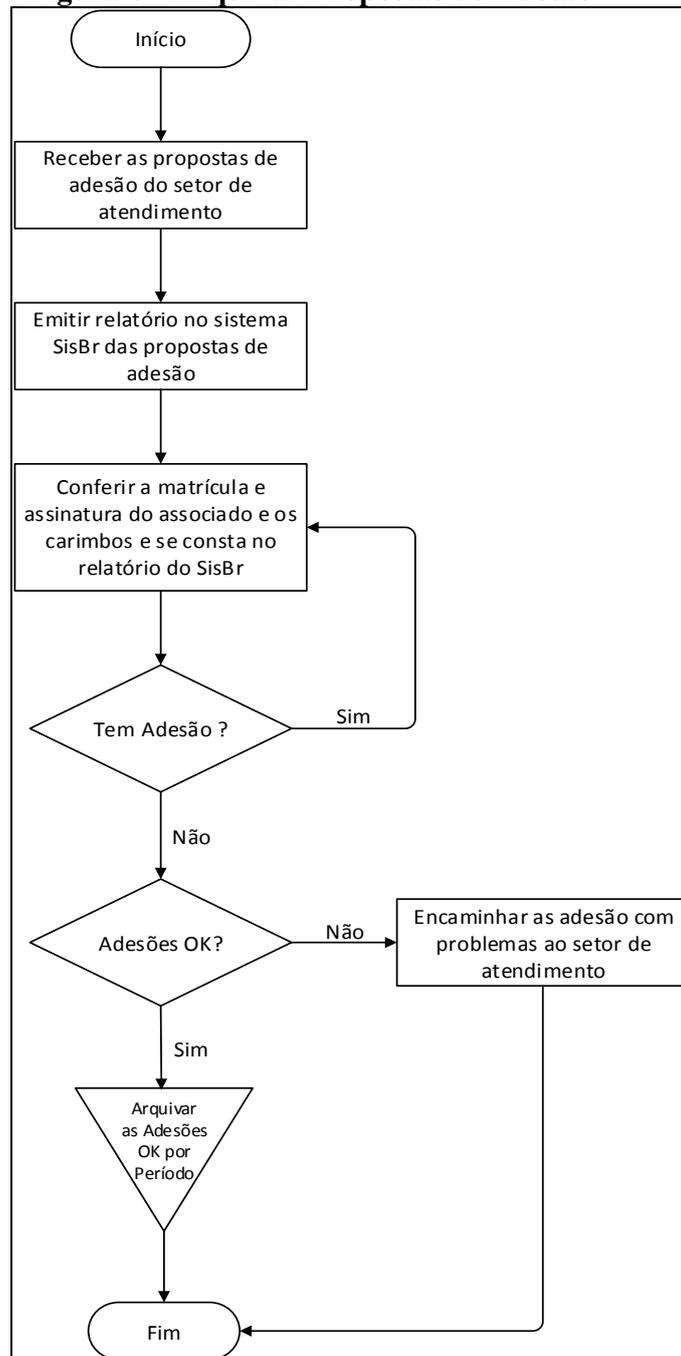
Figura 5 - Arquivar Propostas de Empréstimos



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

A figura 5 - Arquivar Propostas de empréstimos visualizada anteriormente demonstra o processo relativo à documentação de empréstimos. Esse processo é importante pelo fato de que os dados do sistema devem estar aliados com os dados do arquivo. O relatório estando de acordo com as propostas de empréstimos, a cooperativa tem como atestar os deveres e obrigações dos sócios mediante a proposta de empréstimo, caso ocorra algum tipo de inadimplência, para futuras providências.

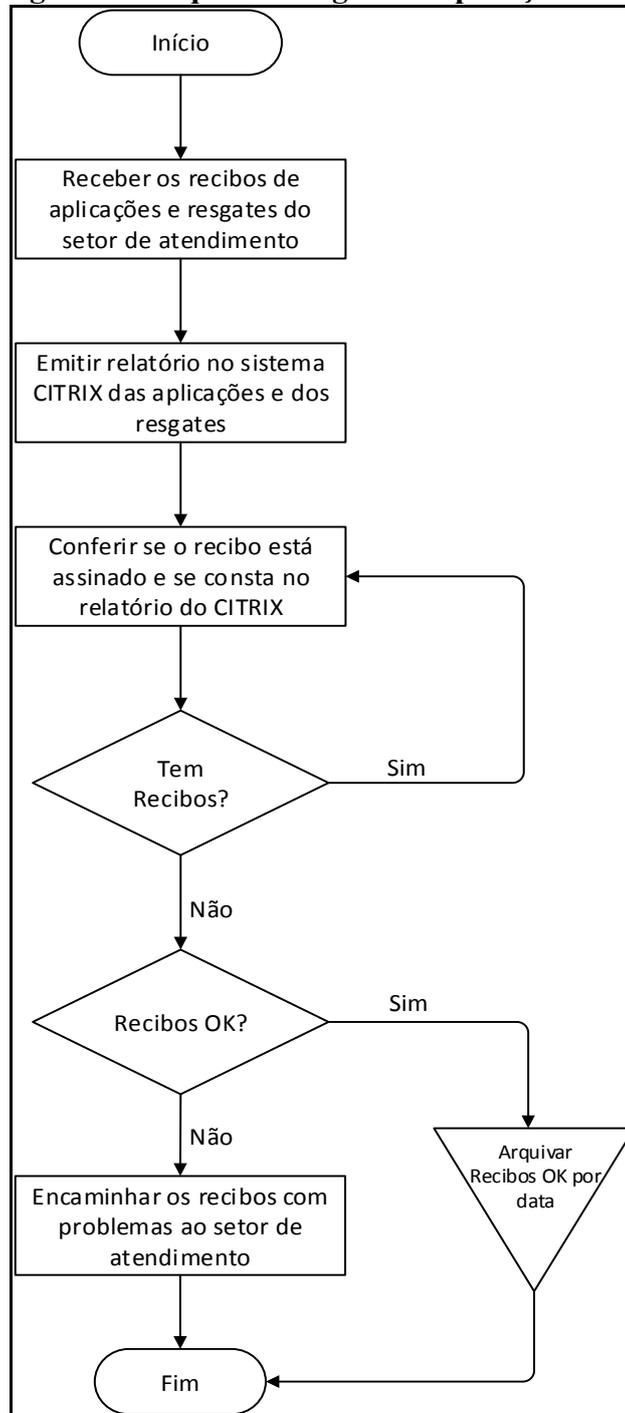
Figura 6 - Arquivar Propostas de Adesão



Fonte: Pesquisa direta, 2017

A figura 6 apresentada anteriormente destaca o processo de recebimento das propostas de adesão. Sua importância está no fato de que a conciliação entre sistema e as propostas estando dentro das regras, atestam o vínculo entre o sócio e a instituição.

Figura 7 - Arquivar Resgates e Aplicações

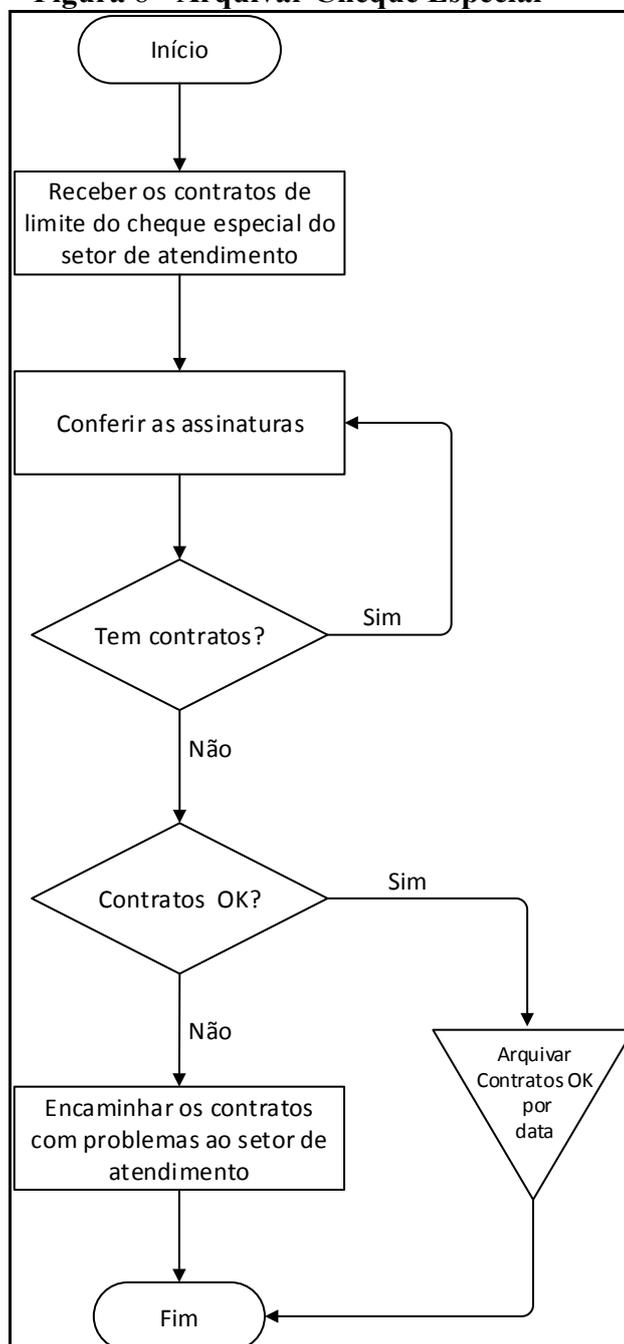


Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Na figura 7, apresentada acima, visualiza-se as movimentações financeiras dos associados, realizadas através de Aplicações Financeiras no RDC e Regates dessas aplicações.

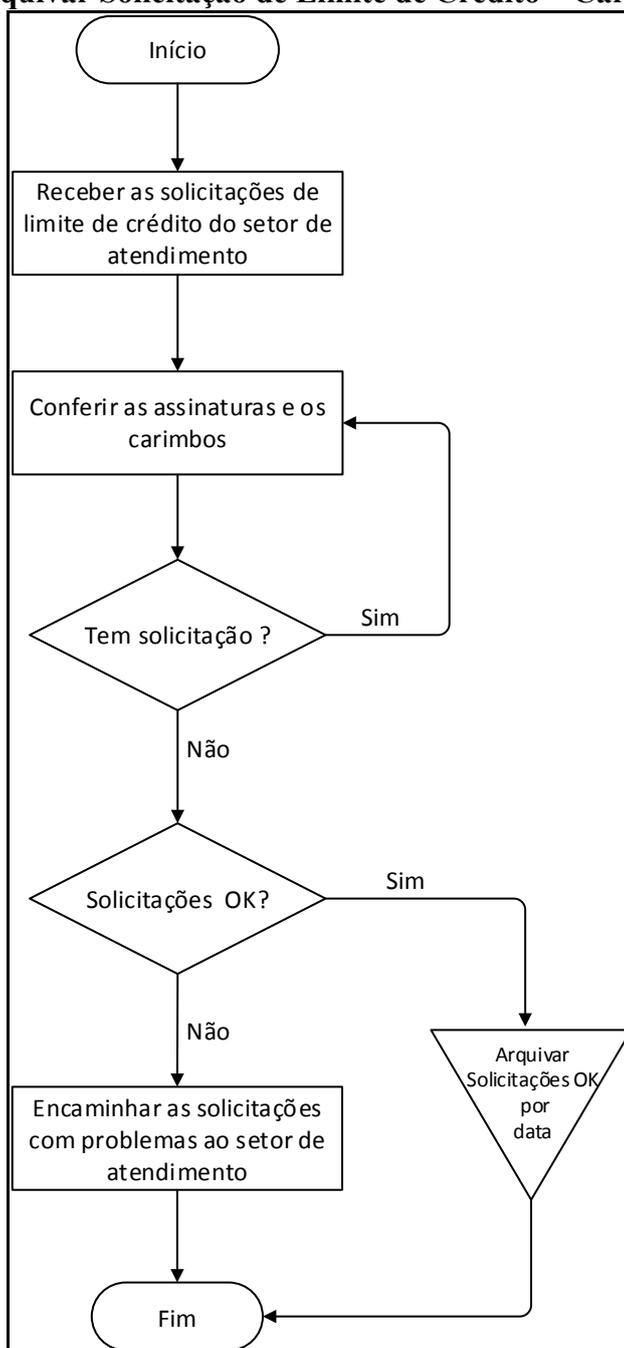
Através desse procedimento a cooperativa fica assegurada no que tange a movimentação dos recursos empregados na cooperativa.

Figura 8 - Arquivar Cheque Especial



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

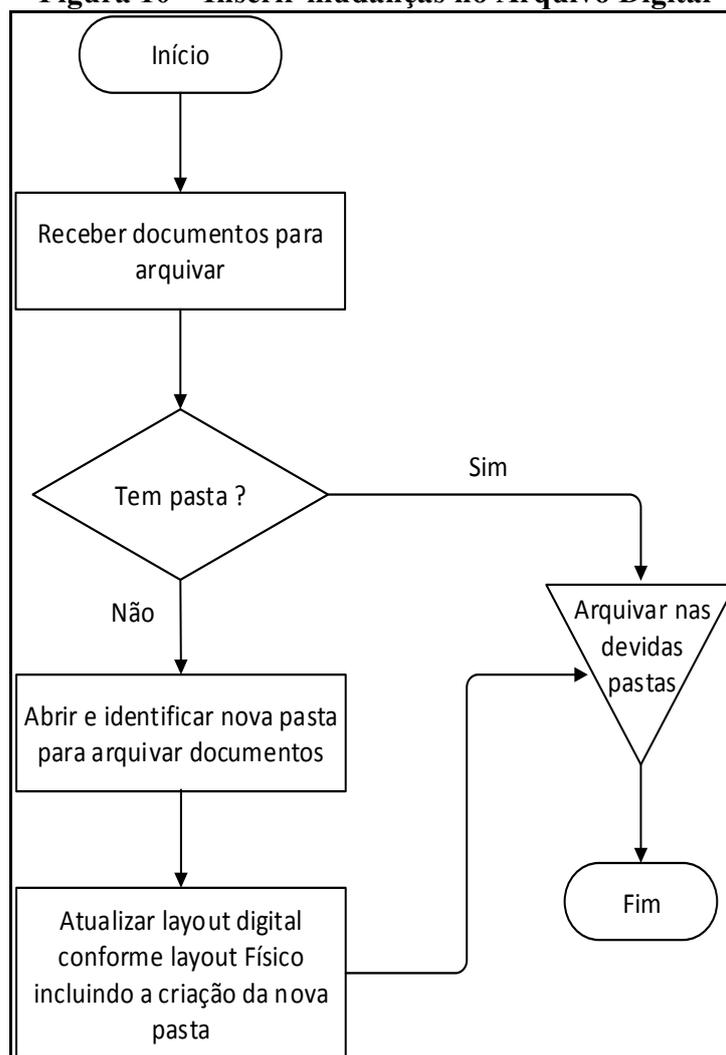
A solicitação realizada pelo sócio no que diz respeito ao seu limite de cheque especial é visualizada na figura 8, como um documento de comprovação de prestação de serviços na cooperativa. De acordo Cury (2009), o fluxograma proporciona uma análise administrativa excelente, de como o processo acontece em tempo real.

Figura 9 - Arquivar Solicitação de Limite de Crédito – Cartão de Crédito

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Na figura 9 o processo de arquivamento também possui um caráter probatório. Nele comprova-se a prestação de serviços entre o associado e a cooperativa.

A solicitação estando de acordo com as regras, a cooperativa tem como comprovar os deveres dos sócios, caso ocorra algum tipo de inadimplência.

Figura 10 – Inserir mudanças no Arquivo Digital

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

No que tange a figura 10, evidencia-se que após a abertura de novas pastas no acervo do arquivo, e realizado o procedimento de atualização no arquivo digital, conforme posteriormente evidenciado.

Nesse sentido, Roncaglio, Szvarça e Bojanoski, (2004), esclarece que o processo de arquivamento deve ser anotado em detalhes por seu responsável. Isto é importante caso ocorra uma mudança no responsável pelo arquivo da empresa.

Analisando os fluxogramas dos processos do arquivamento, observou-se que eles não apresentam gargalos. Ficou bem evidenciado como os processos acontecem na prática, sendo bem eficaz na identificação de alguma falha.

Chinelato (2011), diz que o fluxograma é um instrumento eficaz no estudo das rotinas, assim como, na identificação das falhas, pois, ele averigua se as operações estão sendo

executada, da forma mais eficiente, nitidamente, a sequência de operações de um sistema e assim, efetuar melhorias no setor em estudo.

4.4 CONSTRUIR O QDT NO SETOR DE OPERACIONAL – ARQUIVAMENTO

A fim de descrever as tarefas desenvolvidas no Setor Operacional foi realizada uma entrevista com as seguintes indagações:

1. Quais as atividades são desenvolvidas por você no Setor Operacional. Descreva como elas iniciam-se e onde elas terminam.
2. Qual tarefa envolve estas atividades e quanto tempo é gasto entre os participantes em tal atividade.
3. Essas atividades que você descreveu que executa, de quais processos estes fazem parte e quais são desenvolvidos por você no setor?

Outro questionamento foi o cargo que o funcionário ocupa, e assim, tornar possível identificar compatibilidade das atividades com cargo do setor Operacional.

Estas indagações objetivaram proporcionar a visualização de forma panorâmica das atividades executadas no setor Operacional, responsável pelo arquivamento de documentos. A Partir das respostas obtidas, foram preenchidas fichas com os quatro colaboradores do setor Operacional e nelas podem-se destacar além das atividades, as tarefas e seus respectivos tempos.

Conforme Kipper et. al. (2011), o levantamento dos dados para o mapeamento pode ser executado por meio de entrevistas, com os responsáveis de cada processo, com objetivo de analisar todas as atividades desenvolvidas.

Chinelado Filho (2011, p.70) diz que se podem utilizar fichas que poderão ser preenchidas a partir da observação e entrevistas com a gerência e sua construção corrobora na busca pela excelência interna dentro das organizações.

Todas as respostas obtidas foram satisfatórias ao estudo, cada colaborador conhece bem suas atividades e suas tarefas. Todos os colaboradores possuem como atividade primordial o atendimento ao público e o tempo gasto nesta atividade pode comprometer as outras tarefas.

Sobre este fato Chinelato Filho (2011, p. 67), diz que tanto a implantação e a manutenção de um QDT proporcionam uma boa distribuição das atividades e é considerado uma das funções essenciais de organização, pois se encontra estreitamente ligadas à qualidade do trabalho, ao desempenho e à satisfação do empregado.

O Quadro de distribuição do trabalho é apresentado a seguir:

Quadro 6 – Quadro de Distribuição do Trabalho -1

Quadro de Distribuição do Trabalho – QDT COLABORADOR 1		
Funcionário: ADRIANA RAMALHO		Sector: OPERACIONAL
Cargo: GERENTE ADMINISTRATIVO		
Atividades	Tarefas	Tempo Gasto
Monitoramento da área operacional da cooperativa	- Verificar aos colaboradores o andamento do setor.	Diariamente 30 minutos
Responder pelo acompanhamento do Setor da Retaguarda	- Elaborar relatório diário. - Acompanhar a Liquidez Diária. - Apresentar relatório ao Diretório Presidente	Diariamente 30 minutos
Responder pela regularização de Pendências:	- Verificar se os créditos na C/C. - Verificar balanços da contabilidade. - Conciliar os créditos com os débitos dos empréstimos consignados; - Acompanhar e Verificar relatórios de cobrança; - Verificar o relatório da Aplicação E Regaste.	Diariamente 30 minutos
Responder pelo setor contábil	- Avaliar balancete. - Diagnosticar sobras ou prejuízos da cooperativa. - Diagnosticar Sobras e prejuízos da cooperativa.	Diariamente 1 hora
Reunião do conselho fiscal	- Preparar a Pauta da Reunião do conselho fiscal - Auxiliar no relatório de índices de liquidez - Auxiliar no relatório de índices de Balancetes - Tirar dúvidas e prestar esclarecimentos ao conselho.	Diariamente 30 minutos
Validação do SISPLD	- Validar junto à diretoria a SISPLD.	Diariamente 30 minutos
Folha de servidores do IFPB	- Elaborar a folha e conferir valores.	Diariamente 30 minutos
Responder pela Ouvidoria	- Verificar se há algum chamado. - Analisar o chamado. - Tomar as devidas providências, referente ao chamado.	8 horas
Responder pelo Registro de perdas	- Gerar relatório de Prejuízos. - Analisar relatório. - Enviar relatório à Diretoria.	8 horas
Planejamento Estratégico	- Participar de reunião com a gerência de negócios sobre planejamento estratégico	Diariamente 30 minutos
Atendimento ao público	- Verificar as Informações sobre C/C; - Consultar de Saldo devedor; - Verificar a Quitação total de empréstimos; Atender qualquer reclamação prontamente.	Diariamente 30 minutos

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Quadro 7 – Quadro de Distribuição do Trabalho -2

Quadro de Distribuição do Trabalho – QDT COLABORADOR 2		
Funcionário: THOMAS EDSON DE OLIVEIRA SANTOS		Sector: OPERACIONAL
Cargo: ANALISTA ADMINISTRATIVO		
Atividades	Tarefas	Tempo Gasto
Elaboração da planilha mensal de empréstimos	- Baixar arquivo D8; - Adequar arquivo D8 em uma planilha; - Conciliar arquivo D8 com a planilha de empréstimos do mês anterior; - Adicionar novos empréstimos;	5 dias
Elaboração da planilha mensal de capital	- Baixar arquivo D8; - Adequar arquivo D8 em uma planilha; - Conciliar arquivo D8 com a planilha de capital do mês anterior; - Adicionar novos capitais e finalizar planilha.	2 dias
Elaboração da planilha mensal de capital	- Baixar arquivo D8; - Adequar arquivo D8 em uma planilha; - Conciliar arquivo D8 com a planilha de capital do mês anterior; - Adicionar novos capitais e finalizar planilha.	2 dias
Liquidações de empréstimos consignados	- Verificar se os créditos na C/C de centralização da cooperativa se referem a todas as operações de crédito consignado em aberto; - Conciliar os créditos com os débitos dos empréstimos consignados; - Impressão das planilhas que se referem aos empréstimos consignados; - Abrir lote no sistema do banco e fazer as liquidações. - Verificar se todos os empréstimos consignados foram liquidados corretamente.	3 dias
Liquidações de capitais consignados	- Verificar se os créditos na C/C de centralização da cooperativa se referem a todo o capital consignado em aberto; - Conciliar os créditos com os débitos dos capitais consignados; - Preparar arquivo para recebimento pelo sistema do banco; - Receber arquivo no sistema do banco; - Processar arquivo no sistema do banco; - Verificar se todos capitais consignados.	2 dias
Liquidações dos empréstimos extra folha	- Acompanhar as liberações de empréstimos. - Registrar os empréstimos na planilha de operações de crédito a serem debitados via C/C; - Acompanhar os débitos que foram feitos automaticamente; - Verificar se todas as parcelas foram liquidadas;	3 dias
Atendimento ao público	- Informações sobre C/C; - Consulta de Saldo devedor; - Quitação total de empréstimos; - Informações sobre débitos automáticos; - Consulta a saldo da conta capital.	Diariamente 30 minutos

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Quadro 9 – Quadro de Distribuição do Trabalho – 3

Quadro de distribuição do trabalho – QDT Colaborador 3		
Funcionário: SILVANA QUEIROGA DINIZ		Sector: OPERACIONAL
Cargo: ASSISTENTE ADMINISTRATIVO		
Atividades	Tarefas	Tempo gasto
Caixa	- Executar tarefas relacionadas ao setor caixa	5 dias
Atendimento	- Executar tarefas relacionadas ao setor atendimento	15 dias no mês
Arquivar Propostas de adesão	- Verificar assinaturas. - Verificar carimbos. - Emitir relatório SISbr mês. Conferir a emissão dos PAs. - Abrir pastas. Organizar propostas por matrícula e período.	4 horas
Arquivar Propostas de empréstimos	- Emitir relatório CITRIX mês. - Conferir o número do contrato e nome no relatório. - Arquivar propostas acordo a data.	2 horas
Arquivar Resgates e aplicações financeiras	- Emitir relatório CITRIX mês. - Conferir nome do associado no relatório. - Arquivar propostas acordo a data.	4 horas
Arquivar Cheque - especial	- Conferir assinaturas. - Arquivar propostas de acordo com a ordem alfabética.	20 minutos
Arquivar Solicitação de limite crédito - cartão	- Conferir assinaturas. - Conferir parecer da diretoria. - Arquivar de acordo a ordem alfabética.	30 minutos
Arquivar Documentos diversos	- Separar por modalidades. - Arquivar	Diariamente 3 horas por processo
Atendimento ao público	- Informações sobre C/C; - Consulta de Saldo devedor; - Quitação total de empréstimos; - Informações sobre débitos automáticos; - Consulta a saldo da conta capital.	Diariamente 30 minutos

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Quadro 9 – Quadro de Distribuição do Trabalho – 4

Quadro de Distribuição do Trabalho – QDT COLABORADOR 4		
Funcionário: KARLA GABRIELLE RABELO FRANCO Setor: OPERACIONAL		
Cargo: ESTAGIÁRIO		
Atividades	Tarefas	Tempo Gasto
COBRANÇA Cartão	<ul style="list-style-type: none"> -Ligar para associados em atraso. - Fazer negociação. - Estabelecer prazos de pagamento. - Confecção de cartas de cobrança. - Encaminhar carta aos correios - Registrar as ações na fila de cobrança no sistema. - Confeccionar cartas de cobrança. - Encaminhar carta aos correios. 	Diariamente 1 hora minutos
COBRANÇA Empréstimos	<ul style="list-style-type: none"> - Conferir relatório do sistema - Conferir relação de cobrança no Citrix. 	Diariamente 5 minutos por ligação
COBRANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar as ações na fila de cobrança no sistema. 	Diariamente 5 minutos por ligação
COBRANÇA Pagamento pelo sistema SisBr	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir no sistema o lote em conta corrente - Pagamento de título em conta corrente, dos associados em atraso. 	Diariamente 10 minutos por associado
COBRANÇA Honra e avais	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar documentos - Encaminhar ao setor ao jurídico. - Encaminhar proposta oficial a gerente. 	Diariamente 20 minutos por cada processo
COBRANÇA Seguro prestamista	<ul style="list-style-type: none"> - Ligar para os beneficiários. - Receber e organizar documentos dos beneficiários. - Inserir no sistema. - Entrar em contato com a seguradora. 	Diariamente 3 horas por processo
ADM II Crédito	Lançar propostas de crédito em planilha	Diariamente 20 minutos
ADM II Adesão	- Lançar propostas de adesão em planilha	Diariamente 10 minutos
Atendimento ao público	<ul style="list-style-type: none"> - Informações sobre C/C; - Consulta de Saldo devedor; - Quitação total de empréstimos; - Quitação parcial de empréstimos; - Informações sobre débitos automáticos; - Consulta a saldo da conta capital. 	Diariamente 30 minutos

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou descrever o processo de arquivamento de documentos em uma Cooperativa de Crédito Mútuo em João Pessoa. Para tanto, tornou-se imprescindível o embasamento teórico. Desta forma, os autores citados na fundamentação teórica possibilitaram descrever o processo de arquivamento, nosso objetivo geral do estudo, no qual foi atingido.

Os objetivos específicos também foram alcançados e para respondê-los, inicialmente buscou-se compreender a história do SICOOB CORPERCRET. Além disso, foi feita uma conjuntura do seu campo de atuação e de sua estrutura organizacional que ficou constatado a sua perspectiva de crescimento.

Devido às diversificadas atividades e serviços prestados pela cooperativa aos seus sócios, surgiu à necessidade do primeiro objetivo específico: Identificar a Tipologia de arquivamento. Neste contexto, foi identificado que o método de arquivamento empregado na Cooperativa de Crédito Mútuo segue uma metodologia que visa facilitar a localização futura dos documentos. Percorrem a Teoria das três idades, sendo uma classificação respeitável no meio arquivístico. Outro fator observado durante a pesquisa foi que os documentos são detalhados também no sistema do servidor da cooperativa, pois, o desafio de manter a organização dos seus arquivos é constante.

Com o intuito de responder ao segundo objetivo: mapear os processos do setor de arquivamento. A pesquisa mapeou os processos de arquivamento através de nove fluxogramas. Nessa etapa foram descritos os processos necessários para arquivamento dos documentos. Ficou evidente que o fluxograma é um instrumento que proporciona a visualização dos processos no seu dia a dia, sendo bem eficaz na identificação de alguma falha.

Quanto ao terceiro objetivo de construir um Quadro de Distribuição do Trabalho - QDT, do setor Operacional, a pesquisa construiu o mesmo com a colaboração de 04 participantes que atuam no Setor. O QDT demonstra uma distribuição inadequada entre os colaboradores, pois, todos os colaboradores possuem a atividade de atendimento ao público. Poderia ser feita uma distribuição nessa atividade, porque existem outras tarefas que necessitam ser executadas, entretanto não há tempo suficiente para elas devido às necessidades diversificadas exigidas pelos sócios, a exemplo, o arquivamento dos documentos.

Portanto, a realização do mapeamento de processos através de fluxogramas e QDT proporcionaram uma visão sistêmica dos processos de arquivamento e da distribuição de trabalho dos colaboradores da cooperativa, que resulta em uma vantagem competitiva a partir do

momento que forem realizadas as modificações necessárias no Quadro de Distribuição do Trabalho.

Corroborando com essa perspectiva Slack, Chambers e Johnston, (2009, p. 104), quando menciona que “uma vantagem significativa do mapeamento de processos está no fato que cada atividade pode ser sistematicamente colocada em cheque como uma tentativa de aprimorar os processos organizacionais”.

Logo, os resultados apontam que o processo de arquivamento de documentos é diretamente influenciado pelas prioridades do Setor Operacional, que, apesar, de não haver gargalos nos fluxos, estes são influenciados pelo atendimento ao público, e, nesse sentido, compromete todo o processo.

A continuidade da organização do arquivo é importante, pois, este setor representa a capacidade que a cooperativa possui de atender aos seus associados, demonstrando assim, seus direitos e deveres. Ressaltamos ainda que, todo arquivo precisa ser organizado.

Por fim, o estudo proporcionou um conhecimento com profundidade, no que tange os processos que envolvem o arquivamento, assim como no setor em análise.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Tiago Henrique de Paula. Et all. Mapeamento de processos: uma revisão. **8º Encontro de Engenharia**. Disponível em: < http://www.aeapg.org.br/8eetcg/anais/60092_1.pdf > Acesso em: 25 nov. 2013.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão organizacional**. 3º ed. São Paulo; atlas, 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9000/2000**, Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.
- BELLOTTO, Heloisa Liberalli. **Arquivos Permanentes: tratamento documental**. 3º ed. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2005.
- BARBOSA, José Elber Marques... [et al.]. **Prática de pesquisa em administração de sistema de informação** - João Pessoa: IFPB, 2012.
- BARBOSA, José Elber Marques. **GESTÃO DE COOPERATIVA: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas. Dissertação de Mestrado**. João Pessoa: IFPB, 2010.
- CRÚZIO, Helmon de Oliveira. **Como organizar e Administrar uma Cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. Ed. FGV. 2000.
- CAMARGO, Ana Maria de Almeida et al. **Dicionário de Terminologia Arquivista**. São Paulo: AAB, 1996.
- CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado á informática; uma Obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14º ed. Rio de Janeiro; LTC, 2011.
- CURY, Antônio. **Organização & Métodos – Uma Visão Holística**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CRUZ, Ana Paulo Batista et. al. **Arquivamento**. Campina Grande: SENAI, 2011.
- FREIBERGER, Zélia. **Gestão de Documentos e Arquivística**. Paraná: IFPR. 2012.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. vol.40 no.1 São Paulo Jan./ mar. 2000. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>>. Acesso em: 26 nov. 2016.
- JURISCRED**. Disponível em: < <http://www.juriscred.com.br/>>. Acesso em: 27 ago. 2016.
- OLIVEIRA, Ualison Rebula de ; PAIVA, Emerson José de Paiva, ALMEIDA , Dagoberto Alves de Almeida c. Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas. **Revista Produção**, v. 20, n. 1, jan./mar. 2010, p. 77-91 Disponível em: < <http://www.prod.org.br/doi/10.1590/S0103-65132010005000004> > Acesso em: 07 de 01 de 2017.

OLIVEIRA, M. A.; SAUAIA, A. C. A.; MOTTA, G. S.; GARCIA, P. A. A. Combinando Estratégias Deliberadas e Emergentes: um Estudo com Jogos de Empresas. **5º Encontro de Estudos em Estratégia – ANPAD**. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES198.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 20. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

OLIVEIRA, U. R.; PAIVA, E. J.; ALMEIDA, D. A. Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas de FTA, FMEA e análise crítica de especialistas. **Revista Produção**. v. 20, n.1, p. 77-91, 2010. . Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n1/aop_200701003.pdf> acesso em; 03/01/2017.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: Teoria e prática**. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2004.

PAIM, Rafael et. al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**– Porto Alegre: Bookam, 2009.

PAULINO, Marcelo Campos. **Gerenciamento por processos em um banco de desenvolvimento**. Monografia. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2003.

PORTARIA PGR/MPF Nº 205 DE 23 DE ABRIL DE 2013 Institui o Escritório de Processos Organizacionais no âmbito do Ministério Público Federal e dá outras providências. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/20171?show=full> > Acesso em: 15/01/2017;

ROLDAN, Lucas B. Caderno de Organização, Sistemas e Métodos Dom Alberto. Santa Cruz do Sul: Faculdade Do Alberto, 2010. Disponível em, < <https://admpub.files.wordpress.com/2014/02/livro-osm-lucas-roldan.pdf>. Acesso em 12/01/2017

RONCAGLIO, Cynthia ; SZVARÇA, Décio Roberto; BOJANOSKI, Silvana de Fátima. Arquivos, gestão de documentos e informação. **Revista de biblioteconomia e ciência da informação**. Florianópolis, n. esp., 2º sem. 2004 Disponível em, < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2004v9nesp2p1/5486> . Acesso em 15/01/ 2017.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHELLENBERG, Theodore r. (1903 – 1970). **Arquivos Modernos: princípios e técnicas**; tradução de Nilza Teixeira soares. 4. Ed. – Rio de Janeiro: ed. FGV, 2004.

MANUAL DE GESTÃO POR PROCESSOS DO MINISTÉRIO PUBLICA FEDERAL. Disponível em: < <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf> ; > Acesso em; 03/01/2017 ISBN 978-85-85257-06-4 Brasília, 2013.

MELO, Elisângela Cavalcante, A implementação da Gestão de documentos em uma instituição privada; caso da Novo Rumo Honda – motores e peças. **Monografia**. Joao pessoa UEPB. 2016.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. **Anais...In: ENEGEP**, 25, Porto Alegre, 2005. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0207_0556.pdf> Acesso em; 03/01/2017.

MÜLLER,G. L.; DIESEL, L.; SELLITO, M. A. Análise de Processos e Oportunidade de Melhorias em uma empresa de serviços. **Revista Produção Online**. v.10, n.3, p. 524-550, 2010. Disponível em: < <https://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/241/716>> Acesso em ; 03/02/2017.

MEDEIROS, Deyvison Talmo Baia. CAVALCANTE Rennan de Sousa. Proposição de melhoras no ambiente organizacional de um restaurante na região metropolitana de Belém, com base no quadro de distribuição do trabalho. Belo Horizonte, MG, Brasil, ENEGEP 04 a 07 de out 2011.

TAYLOR, Frederick Wislow. Princípios de administração científica. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VILLELA, Cristiane S. S., **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação Aprendizado Organizacional**. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KIPPER, Liane Mahlmann... et. al .Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Revista Tecnologia**. TECNO-LÓGICA, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez. 2011 . Disponível em < : <https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/2425/1738> > . Acesso em: 05/01/2017

APÊNDICE

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) entrevistado (a). Esta entrevista faz parte do **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 Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**. Possui a finalidade de coletar informações sobre a Distribuição das Atividades no setor Operacional. Conto com sua colaboração.

Agradeço sua disponibilidade.

Cordialmente,

Silvana Queiroga Diniz

Responda os seguintes questionamentos:

1. Quais as atividades são desenvolvidas por você no Setor Operacional. Descreva como elas iniciam-se e onde elas terminam.
2. Qual tarefa envolve estas atividades e quanto tempo é gasto em tal atividade.
3. Essas atividades que você descreveu que executa, de quais processos estes fazem parte e são desenvolvidos por você no setor?
4. Qual o cargo que você ocupa?