



UFPB
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DA GESTÃO DE PROCESSOS DA COBRANÇA DE TARIFAS
BANCÁRIAS:** um estudo de caso na agência Setor Público João Pessoa do Banco do
Brasil

PAULA CRISTINA MORORÓ MELO

JOÃO PESSOA – PB
2015

PAULA CRISTINA MORORÓ MELO

**ANÁLISE DA GESTÃO DE PROCESSOS DA COBRANÇA DE TARIFAS
BANCÁRIAS:** um estudo de caso na agência Setor Público João Pessoa do Banco do
Brasil

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Francisco Roberto Farias Guimarães Júnior, Dr.

JOÃO PESSOA – PB
2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M528a Melo, Paula Cristina Mororó.

Análise da gestão de processos da cobrança de tarifas bancárias: um estudo de caso na agência setor público João Pessoa do banco do Brasil. / Paula Cristina Mororó Melo. – João Pessoa: UFPB, 2015.

45f.:il

Orientador (a): Profº. Drº. Francisco Roberto Farias Guimarães Júnior.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Administração pública - gestão de processos. 2. Procedimentos operacionais padronizados. 3. Banco do Brasil – tarifa bancaria.
I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:35:336(043.2)

PAULA CRISTINA MORORÓ MELO

**ANÁLISE DA GESTÃO DE PROCESSOS DA COBRANÇA DE TARIFAS
BANCÁRIAS:** um estudo de caso na agência Setor Público João Pessoa do Banco do
Brasil

Esta Monografia foi julgada adequada para a obtenção do Grau de
Administração, e aprovada na sua forma final pela Universidade Federal da
Paraíba.

Data: ____/____/____

Nota: _____

Prof. Francisco Roberto Farias Guimarães Júnior, Dr.

Orientador – UFPB

Professor

Avaliador - UFPB

JOÃO PESSOA – PB

2015

O Professor Orientador **Dr. Francisco Roberto Farias Guimarães Júnior.**

Solicitamos examinar o parecer no Trabalho de Curso do aluno:

PAULA CRISTINA MORORÓ MELO

João Pessoa, _____ de _____ de 2015.

Prof.^a Paula Luciana B. Sanches

Coordenadora do SESA.

Parecer do Professor Orientador:

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por toda força e graça para sustentar os meus planos e sonhos. Por me ajudar a persistir nessa longa jornada e a conquistar a vitória de uma formação acadêmica.

Agradeço a meus pais, por sonharem junto comigo, dedicando-se em vida, tempo e financiando, desde sempre, os meus estudos. Sempre me incentivaram a ser melhor em tudo que faço e me auxiliaram a seguir em frente e nunca desistir, pelo contrário, buscar novas conquistas e nunca deixar de desejar novos conhecimentos.

Agradeço aos meus familiares, por todo apoio, carinho e dedicação. Por sempre acreditarem nesse sonho junto comigo. Agradeço aos meus amigos e família Sal da Terra por toda compreensão e apoio durante o meu curso e durante o meu empenho à minha conclusão de curso. A você, meu amor, que não me deixou desistir nos momentos em que quis parar tudo, e me deu forças, incentivou a sempre buscar forças em Deus.

Agradeço ao meu professor e orientador Roberto Guimarães, por me auxiliar e acreditar em meu trabalho não apenas na orientação de meu trabalho de conclusão de curso, mas também em sala de aula, sempre comprometido em ensinar e qualificar seus alunos.

Agradeço a equipe GERAP da Agência Setor Público do Banco do Brasil, pelos dois ótimos anos que convivemos e por poder colaborar, e muito, ao meu crescimento acadêmico e pessoal.

Por fim, a todos que participaram direta e indiretamente no meu processo de formação e que, de alguma forma, tornaram este caminho mais fácil de ser percorrido.

“Sem inquietação não há questionamento, e sem questionamento não se encontram alternativas, não se abre o leque de possibilidades.”

Augusto Cury

MELO,Paula Cristina Mororó. **Análise da Gestão de Processos da Cobrança de Tarifas Bancárias:** um estudo de caso na Agência Setor Público João Pessoa do Banco do Brasil.45p. Monografia (Curso de Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

Resumo

A Gestão de Processos permite mentalizar a organização por meio um sistema integrado e organizado. Na tentativa de ressaltar que determinadas instituições que operam com foco na administração pública, também necessitam de processos sistematizados e bem elaborados. Com intuito de tornar o trabalho mais simples e organizado, essa pesquisa teve como objetivo analisar a necessidade em elaborar um Procedimento Operacional Padrão no que diz respeito à gestão de processos na cobrança de tarifas bancárias em uma agência do setor público de João Pessoa, evidenciando as necessidades, as falhas e como se dá todo o processo existente nessa esfera. Para isto, é proporcionada a fundamentação teórica, por meio de pesquisa exploratória, no que diz respeito ao ambiente bibliográfico, apontando diversos pensamentos e estudos em busca de entender e verificar como se dá tal processo. Em seguida Foi feito a análise em um setor que se encontra no ramo, local onde se em busca de um desenvolvimento de uma pesquisa através do conhecimento teórico e da aplicação e questionários por meio de entrevistas, recolhendo e analisando dados, informações e ressaltando metodologias relativas ao estabelecimento em estudo. Por fim, procura-se elencar quais são as falhas existentes e quais as possíveis melhorias no que diz respeito ao uso adequado de meios, ferramentas e operacionalizações que permitiram um melhor desenvolvimento da tarefa, e uma melhor resposta aos clientes.

Palavras-chave: Administração Pública - Gestão de processos. Procedimentos Operacionais Padronizados. Banco do Brasil – tarifa bancária.

MELO, Paula Cristina Mororó. **Analysis of the Bank Rates of Recovery of Process Management:** a case study in the Agency Public Sector João Pessoa Banco do Brasil. 61 p. Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) – Federal University of Paraíba, Paraíba, 2015.

Abstract

The Process Management allows visualize the organization through an integrated and organized system, which allows work to be developed through its processes. In an attempt to emphasize certain institutions operating for focusing on public administrative sore quire systematic and thoughtful processes, aiming to make the job easier and organized, such research occurred in order to analyze how such an analysis of with respect to management processes in the collection of bank fees in an agency João Pessoa public sector, highlighting the needs, gaps and how the whole process existing in this sphere. For this, the theoretical foundations provided, filed by exploratory search regarding the bibliographic environment, whereby it was possible to identify different search thoughts and studies to understand and study how such a process. Next is considered a sector that sin the field, where you looking for a development of a research through the theoretical know ledge and application and questionnaires through interviews, collecting and analyzing data, information and highlighting methodologies relating to the establishment study. Finally, looking out line what the flaws and possible improvements with respect to the appropriate use of resources, tools and operationalization which allowed better development of the task, and a better response to customers.

Keywords: Government - Process management. Operating Standard Procedures. Banco do Brasil – bank fees.

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 01: O processo é de responsabilidade só de uma pessoa ou ele pode ser dividido em tarefas com a participação de outrem..... | 30 |
| Tabela 02: Desses procedimentos quais dependem de outro setor, órgão, etc.? | 31 |
| Tabela 03: Qual procedimento leva mais e menos tempo para ser finalizado? | 32 |
| Tabela 04: Qual procedimento leva mais e menos tempo para ser finalizado? | 32 |
| Tabela 05: Qual destes procedimentos você tem maior domínio? | 33 |
| Tabela 06: Qual destes procedimentos você tem menor domínio? | 34 |
| Tabela 07: Quais as dificuldades na operacionalização do processo? | 35 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 01: Hipótese de estruturação por processos no Setor de Suporte da Agência | 17 |
|--|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PB: Paraíba.

TI: Tecnologia da Informação.

REC: Recebimento.

GESIN: Gerência de Serviços Internos.

CBR: Cobrança.

DBT: Débito automático.

GERAP: Gerência de Apoio.

OBN: Ordem Bancária

FOPAG: Folha de Pagamento

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.2 PROBLEMAS DA PESQUISA | 14 |
| 1.3 OBJETIVOS | 14 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 14 |
| 1.3.2 Objetivo Específico | 15 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA | 15 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 16 |
| 2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL..... | 16 |
| 2.2 GESTÃO DE PROCESSOS..... | 18 |
| 2.2.1 Medidas de Desempenho do Processo | 21 |
| 2.2.2 Melhoramento em Opreações e Melhoria Contínua..... | 22 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 26 |
| 3.1 TIPO E DESCRIÇÃO DA PESQUISA | 26 |
| 3.2 CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DA PESQUISA | 27 |
| 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA | 28 |
| 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA | 29 |
| 4. ANÁLISE DE RESULTADO | 30 |
| 4.1 CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES | 30 |
| 4.2 PROCEDIMENTOS DOS PROCESSOS DE COBRANÇAS DE TARIFAS | 33 |
| 4.3 OCIOSIDADE E RAPIDEZ NO PROCESSO DE COBRANÇA DE TARIFAS | 35 |
| 4.4 DOMÍNIO ACERCA DOS PROCEDIMENTOS DE COBRANÇAS DE TARIFAS..... | 36 |
| 4.5 DIFICULDADES NA OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO | 38 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 41 |
| REFERÊNCIAS | 43 |
| APÊNDICE | 44 |

INTRODUÇÃO

Para competir no segmento de serviços, neste caso, serviços bancários, a organização deve estudar suas práticas de gestão, buscando identificar problemas no processo e desenvolver uma melhoria nos procedimentos operacionais.

Ao analisar a gestão do processo de cobrança de tarifas, que é um dos serviços oferecidos pela instituição financeira em foco, percebe-se a necessidade de entender como funciona o segmento de Mercado Setor Público, sendo este o cliente da empresa.

O Mercado Setor Público é um segmento que exige um atendimento diferenciado, como a necessidade de realizar empenho prévio ao pagamento. Esse mercado é composto por todos os Órgãos da Administração Pública Direta – Presidência da República e Ministérios, Governos Estaduais e Municipais e suas Secretarias – e Indireta – Autarquias, Fundações Públicas e Empresas Públicas – com potencial para realização de negócios com o Banco ou com poder de influência para tal.

Para prestar um atendimento especializado a esse Mercado, é necessário conhecê-lo. Para tanto, o Banco do Brasil organiza suas ações junto aos clientes por meio de um modelo de segmentação, de forma a proporcionar melhor direcionamento das soluções a serem oferecidas.

As tarifas são classificadas em Ordem Bancária (OBN) – DOC/TED, Crédito em Conta Corrente, Crédito em Poupança e pagamento de tributos/títulos –, Folha de Pagamento (FOPAG) – DOC/TED, Crédito em Conta Corrente e Crédito em Poupança – e CBR – Pagamento de títulos com código de barras.

A agência Setor Público atende por volta de 88 clientes, onde são divididos em quatro carteiras responsáveis: PREF (Prefeitura), JUDIC (Judiciário), GOV1 (Governo 1) e GOV2 (Governo 2). As contas de tarifas são separadas e quantificadas em 71 contas de OBN, 33 contas de FOPAG (Folha de Pagamento), três contas de CBR e 14 contas de REC, totalizando em 121 contas de tarifas.

Os colaboradores responsáveis pelo serviço precisam verificar os dados informados pelo sistema interno do banco, no aplicativo Tarifas, elaborar ofícios padronizados e normatizados, enviando-os aos clientes, exclusivamente Pessoa Jurídica Governamental, com a finalidade de formalizar a cobrança das tarifas bancárias do mês vigente, efetuando a liquidação mediante empenho dos recursos financeiros.

A liquidação das tarifas é efetuada por ordem bancária ou cheque, sendo a mais usual a de OBN. O funcionário contabiliza o recebimento das tarifas no sistema,

atualizando uma planilha padronizada para acompanhamento gerencial. Esse processo é feito diariamente.

Todo procedimento organizacional exige esforços repetitivos, e estes necessitam ser gerenciados a fim de controlá-los para atingir maior produtividade com eficácia e eficiência. As organizações, tanto do setor público como do setor privado, precisam passar por reestruturação estratégica sempre que se percebem falhas nos processos, ocasionando perdas, ou quando mudanças em seu entorno são identificadas. Desta maneira, conclui-se que é essencial o planejamento e controle das ações de toda e qualquer organização, com vistas, inclusive, na melhoria da qualidade dos serviços.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O cumprimento de prazos exigidos pelos clientes é um dos fatores analisados na competitividade do setor bancário, tendo em vista que, atualmente, há maior concorrência no mercado financeiro. A confecção dos ofícios de cobrança das tarifas pelo normativo do Banco do Brasil deve ser feita dentro do mês vigente. Todavia, ocorrem atrasos na confecção desses ofícios e, conseqüentemente, exige que sejam feitos retrabalhos ou desvio de pessoas de outros setores para ajudar na produção do serviço. Tais falhas prejudicam a agência no resultado financeiro (perda de receita), além de penalidades por descumprimento de normativo do Banco do Brasil.

Encontrada a deficiência no processo, este estudo visou responder a seguinte questão: Há a necessidade em elaborar um Procedimento Operacional Padrão (POP) para proporcionar melhorias significativas no processo de cobrança de tarifas bancárias com foco na eficiência e eficácia?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar a necessidade em elaborar um Procedimento Operacional Padrão (POP) para cobrança de tarifas na agência Setor Público João Pessoa buscando a melhoria do processo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Analisar o fluxo dos documentos de cobrança de tarifas mensais, observando em que esse fluxo pode ser racionalizado, minimizando o tempo desperdiçado;
- b) Compreender a realidade do processo de cobrança de tarifas bancárias e suas características, bem como os porquês do atraso dos documentos e suas dificuldades;
- c) Estudar o fluxograma existente, em busca de possíveis melhorias no que diz respeito à distribuição das tarefas envolvidas na cobrança de tarifas entre a equipe promovendo a qualidade no processo e na produtividade do setor.

1.4 JUSTIFICATIVA

Ocorrências de retrabalhos ou mudanças de projetos, erros, atraso na entrega, resultam na deficiência do produto - no caso estudado, na deficiência do serviço (CORRÊA, 2004).

O autor ainda afirma que ações de melhoramento conduzem a níveis melhores de qualidade e, para que a organização tenha resultados positivos no mercado, precisa desenvolver e melhorar seus processos. Assim, ao analisar o setor estudado, é notória a necessidade de buscar uma melhoria no processo de cobrança de tarifas utilizada atualmente, ao entender que a mesma ainda ocasiona em constantes erros e atrasos. É de fato importante que a empresa procure mudanças visando a qualidade em seus serviços.

Diante disso, percebe-se a importância desse estudo para um melhor desenvolvimento do serviço prestado pela Agência Setor Público João Pessoa, especificamente no processo de cobrança de tarifas, tendo em vista que o mesmo identifica as deficiências que impedem sua eficiência e eficácia, propondo melhorias na qualidade do serviço.

O presente estudo torna-se relevante por ter sido pouco explorado na área do Mercado Financeiro, onde buscam capacitar funcionários a vender seus serviços, mas nem sempre buscam novos meios para melhor qualificar seus processos.

Desta forma, pode-se considerar relevante o uso do Procedimento Operacional Padrão (POP) para alcançar melhores resultados na realização do processo de cobrança de tarifas bancárias, minimizando as deficiências que normalmente ocorrem e possibilitando uma padronização que instrua os funcionários na execução do processo, guiando-os em cada etapa do procedimento.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Desde os primórdios no surgimento da chamada civilização, as organizações são estruturadas, ainda que em forma de um caráter informal, uma vez que em sua maior parte sempre existiu a definição no que diz respeito ao papel de cada indivíduo, seja em determinado grupo, ou na sociedade como um todo. Tal atividade acontece também, nas empresas e organizações, que distribuem suas celeridades e papéis, de acordo com seus propósitos e objetivos a realizar.

Nesse sentido, Oliveira (1998, p.80) define a organização da empresa como sendo: “a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”.

Assim, o modelo de estrutura organizacional deve ser acentuado de acordo com a estratégia de negócios das organizações e empresas. A alternativa de um arcabouço em prejuízo de maneira inevitável submerge benefícios e desvantagens, privilegiando determinadas exterioridades em comparação a outras. O fato de relevância é que a abordagem em qualquer tipo de tática ou estratégia de gestão é que se enfoque nos exteriores igualmente ou mais proeminentes para que desta maneira, emanem às condições imprescindíveis para que sejam alcançados as suas finalidades e objetivos.

A estrutura organizacional relaciona-se a forma de organizar e distribuir as atividades (tarefas) de uma organização e a sua coordenação; é a maneira mais usual de organizar os recursos disponíveis com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais. Marras (2007, p. 85) afirma, que se trata de um conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa. EAraujo (2011), acrescenta que a estruturação é “uma forma sistematizada de agrupar em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando a melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação”, sendo assim, a estrutura da organização pode ser determinada como a soma de tarefas subdivididas, distintas entre si.

São diversos os pensadores que exteriorizaram seus ideais, ponto de vistas e entendimento acerca deste tema, definindo a estrutura organizacional ainda de várias formas, dentre elas: Garibaith (2007) afirma que, organização nada mais é que um

arranjo de pessoas com desígnios de obter determinada finalidade compartilhada por meio da divisão do trabalho, agregado por metodologias de decisão fundamentadas em informações, ininterruptamente através do tempo.

Já Maximiano (1986), explana que para conectar todos os afazeres particularizados, é imprescindível constituir um circuito de semelhanças e analogias dentre pessoas ou grupos de pessoas, de maneira que suas tarefas sejam distribuídas de maneira coordenada e coerente com o que diz respeito ao seu objetivo. Tal estrutura de organização é entendida como estrutura organizacional. Trata-se, portanto, de um artigo condizente as decisões de divisão e coordenação do trabalho, e determinam não só a atribuição específica, mas até mesmo a forma como necessitam estar integrados os múltiplos grupos individualizados, denominados de departamentos.

A representação das estruturas organizacionais pode ser realizada de distintos modelos e arcabouços, que são adotados pelas empresas levando em conta todas as suas características, dentre elas, a sua cultura, missão, valores e visão. Onde normalmente, com base em seus organogramas, são demonstradas as divisões de trabalho existente, e como as tarefas são separadas por departamentos, em linhas verticais de acordo com a hierarquia.

Araujo (2011) afirma que os organogramas são úteis para representar a estrutura formal da organização, tais como a divisão do trabalho, a relação superior-subordinado e o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais. Ferreira (2004) define que se trata de uma representação gráfica de um serviço ou organização onde será indicado os arranjos e as inter-relações de suas unidades constitutivas e o limite de atribuições de cada uma delas.

Através da estruturação da organização é possível limitar a disponibilidade de recursos de maneira mais funcional. Ao que diz respeito à estruturação do processo, destacamos que este método tende a facilitar a análise dos resultados e possibilitar um melhor exame e conhecimento do produto ou serviço, suas fraquezas (falhas) e pontos fortes. É usualmente encontrada nas organizações de administração pública, como os conhecidos processos burocráticos, onde encontra-se um sistema de relações hierárquicas demasiadamente evidente, onde o poder de decisão está no topo do organograma e uma governança organizacional tecida por um conjunto preciso de normas.

Tal tipo de estrutura, procura por meios e ferramentas que sejam capazes de facilitar que determinado grupo de pessoas venham a combinar em seus desígnios,

coordenação e controle de recursos e tarefas com o objetivo de produzir valor, de maneira apropriada e formal ao ambiente onde a empresa pertence. Abaixo destacamos esse tipo de estruturação:



Figura 1 Hipótese de estruturação por processos no Setor de Suporte da Agência
 Fonte: Pesquisa realizada em Janeiro de 2015.

A capacidade que o gestor tem de saber utilizar adequadamente o dispositivo técnico que detém e o capital humano existente em sua equipe é o que diferencia e qualifica um gestor que realiza algum tipo de estruturação. Araujo (2011) afirma que “a técnica exposta nada mais é do que a facilitação do ato de pensar na organização em termos estruturais”.

Oliveira ainda menciona que quando a esse tipo de metodologia é aplicada da maneira correta ela é capaz de propiciar a organização benefícios como a identificação de tarefas necessárias antes não vistas ou percebidas, a organização estrutural de tarefas no que diz respeito às funções e responsabilidades, informações, recursos e *feedback* aos funcionários e aos empregadores, medidas de desenvolvimento do desempenho que seja interligadas e compatíveis aos objetivos, e melhores condições de realização do trabalho, bem como a motivação para realização do mesmo.

2.2. GESTÃO DE PROCESSOS

Diversas organizações buscam organizar-se por meio de processos, entretanto estas mesmas não têm ciência e informações suficientes acerca dos passos e providências a serem necessariamente tomadas para a realização deste processo. Algumas por sua vez estão não estão certas com respeito à decisão de tornar a sua estrutura, uma estruturação por meio de processos. Há ainda as que não compreendem mesmo atualmente, as que

não sabem o que vem a ser uma empresa organizada por meio da gestão de processo e ainda as que não sabem quais ou se tal metodologia trará alguma vantagem para sua organização.

Para a produção de resultados na forma de produtos e/ou serviços às organizações criam várias atividades, podendo estas se desenvolver de forma integrada ou enquadradas na forma de processos organizacionais. Tais tipos de processos trabalham em favor de atingir os objetivos principais da organização. Segundo Araujo (2011), no Brasil, foi a partir de estudos dirigidos à gestão da qualidade total que deu-se início a gestão estratégica e a gestão dos processos. E ainda de acordo com o autor, analisando o contexto do desenvolvimento da qualidade total, surgiu uma preocupação com a questão da qualidade em serviços.

A administração demonstra que a ideia de processo não é algo novo, mas a forma de olhar para o processo, estudá-lo e entendê-lo foi modificado ao longo do tempo, o que determinamos hoje na atualidade, trata-se de uma visão de que as organizações precisam ter um foco naquilo que pode e deve ser feito em busca de agradar os clientes, melhorar o processo e atingir os objetivos, tanto de cada setor, como de um todo da empresa, envolvendo tanto os seus projetos como o recurso humano existente na mesma.

Oliveira (2007, p.58) afirma que a gestão de processos pode ser entendida como:

O conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantá-las, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas. (Oliveira 2007, p.58).

Em outras palavras, os processos necessitam ser analisados e apurados em uma visão também em forma de sistemas, empregando assim a gestão de processo. Uma vez que isto permite a visão holística da organização, oferecendo condições do administrador analisar muito mais que seus confins processuais.

Netto menciona (2004, p.02), a gestão por processos:

[...] possibilita o fornecimento de valor aos clientes, com a definição de objetivos, metas e monitoramento do desempenho. Com isto, proporciona - se a melhoria contínua dos processos.

Já nas palavras de Benedete Júnior (2007), o mesmo afirma que a gestão de processos visa mapear e melhorar os processos da empresa através de suas ferramentas ciclos.

Conforme Hammer (1997), “os processos sempre existiram, mas em um estado fragmentado, invisível, sem nome e sem gerência. O foco nos processos lhes dá a atenção e o respeito que merecem”.

O autor afirma ainda que:

“A implementação permanente da Gestão de Processos contribuirá para:

- a) Proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco em resultados, referenciados nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da instituição;
- b) Difundir o conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos pela instituição;
- c) Otimizar a utilização dos recursos da instituição, sejam materiais, humanos ou financeiros, no desempenho das suas atribuições;
- d) Subsidiar a identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos, promovendo a alocação adequada dos profissionais, segundo o seu perfil;
- e) Orientar eventuais propostas de revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos;
- f) Promover o inventário periódico dos riscos envolvidos na consecução das atribuições da Agência, visando seu conhecimento próprio, eliminação ou mitigação, e
- g) Criar condições para promover adequações decorrentes de mudanças no ambiente externo.” (Hammer, 1997)

Agestão de processo sendo colocada em uma empresa pode ser empregada como alicerce para o progresso contínuo que diz respeito aos processos produtivos, expandindo os estados de ação, eficiência e eficácia, e ainda diminuindo as perdas, o que em decorrência eleva os lucros de acordo com o pensamento de Lopes (2008, p.02).

Para Mororó (2008, p.40) tal ferramenta acaba por proporcionar o progresso dos processos de maneira a simplificá-los, uma vez que são capazes de eliminar fases, tornando a tarefa mais ágil e eficiente. E, resultando em cancelamento dos desperdícios e diminuição de despesas.

O desenvolvimento de tal tipo de gestão pode a princípio parecer simples ou talvez singelo, mas o que precisamos evidenciar, é que o mesmo necessita do bom inter-relacionamento no que diz respeito a todos os processos existentes, bem como precisam ser dotados de objetivos claros, envolvimento e comprometimento, tanto da

parte dos colaboradores, quanto por parte da gerencia, utilizando a comunicação de forma simples e direta.

Como menciona Oliveira (2007, p.67), a ausência de artifícios estruturados de gestão por processos impede a sua concretização como utensílio administrativo eficiente e de qualidade, o que acarreta que gestor indague se verdadeiramente é indispensável o aproveitamento e aplicação no que condiz a administração de processos. Entretanto, não satisfaz apenas identificar, mapear e delinear os processos e tarefas, é preciso além disso, como principalmente, instituir probabilidades e possibilidades para a melhoria, o avanço e progresso tanto do processo, como quanto a organização, e preferencialmente que se desenvolva de maneira contínua.

2.2.1. Medidas de desempenho do processo

Segundo Tubino (2000 p. 126):

“O desempenho dos processos devem ser avaliados através de seus itens de controle que, por sua vez, devem estar relacionados com as quatro dimensões que a qualidade assume sobre o efeito do processo: custo, qualidade, entrega e serviços”.

Uma vez que o objetivo da gestão de processos é oferecer produtos e serviços que consigam adicionar valor, de maneira rápida e eficaz, em busca da redução de custo, e em troca de oferecer qualidade de serviço e produtos aos seus clientes e na empresa.

Quanto à definição de medidas de desempenho que devem ser colocadas, leva-se em consideração que os dados financeiros são mais complicados de se interpretar do que os dados visuais e físicos; dados individualizados são mais difíceis de obter e usar do que medidas de desempenho agregadas, como, por exemplo, indicadores sobre famílias de produtos ao invés de itens isolados; é mais importante obter valores oportunos do que exatos.

Segundo Ishiwata *apud* San Martin (1999) existe uma proposta de agrupamento no que diz respeito a essas medidas abordagens no que condiz a gestão de processos e eles a subdividem em dois grupos, os quais:

- Abordagem em busca do melhoramento e aperfeiçoamento dos métodos, que é composto por:

- a) O Análise de processos;
- b) Estudo os movimentos;
- c) Arranjo de equipes e transportes.

• E, abordagem em busca da mensuração do trabalho, que é composta por:

- d) O Estudo dos tempos;

Dessa forma as duas ferramentas (abordagens) são capazes de auxiliar no processo, uma vez que uma é voltada para o que diz respeito à análise dos fluxos de processos e operações, responsável por detectar possíveis perdas e desperdícios e/ou erros. E a outra que tem a função de auxiliar, estudar e amparar o tempo gasto com as operações.

2.2.2. Melhoramentos em operações e Melhoria contínua

A organização precisa acompanhar as necessidades do seu público alvo, seus clientes buscam inovações nos serviços oferecidos. Ela será logo superada por concorrentes em evolução constante caso persista em manter as mesmas formas de oferecer seus serviços.

Segundo Corrêa (2004), a única maneira de se manter competitivo no mercado é melhorar, seja com relação ao serviço prestado, seja por meio de atividades e ferramentas que façam diminuir o custo do serviço final, ou até mesmo o prazo do mesmo. Há duas formas complementares de se enxergar a melhoria:

- melhoria contínua, também chamada por seu nome japonês *kaizen*;
- melhorias radicais, muitas vezes associadas à reengenharia de processos.

A melhoria radical causam mais rupturas em sua abordagem, uma vez que esse método permite a revisão e melhorias nos processos já existentes na empresa, podendo romper paradigmas já formados, bem como premissas e são geralmente desenvolvidos além das funções de rotina existentes.

A melhoria contínua é uma abordagem evolutiva. Com uma filosofia de transferir a responsabilidade pela qualidade aos funcionários de produção e estabelecer metas ambiciosas, o espírito é incentivar os colaboradores a continuamente usar as ferramentas da qualidade para procurar formas de melhorar passo a passo a qualidade do que fazem nos processos existentes.

Moura (1994) ressalta que a melhoria contínua abrange o ambiente como um todo, nesse caso a organização. Uma vez que esse melhoramento é um adjacente de

conceitos, vinculados, em busca de melhoria do padrão já existente. De forma mais abrangente, esse artifício pode ser determinado como Kaizen, que Imai (1990) define como sendo:

[...] Melhoria. melhoria na vida pessoal, na vida doméstica, na vida social, e na vida de trabalho. Quando aplicada para o local de trabalho, Kaizen significa melhoramentos contínuos que envolvem administradores e trabalhadores igualmente”.

Que juntamente ligado a inovação, são capazes de manter e aprimorar o padrão de tarefas por meio de ajustes graduais e necessários, onde a inovação é responsável por realizar enriquecimentos radicais, tais como resultados de amplos investimentos no que diz respeito a tecnologia e/ou equipamento.

O comprometimento com o desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos organizacionais. A melhoria do desempenho dos processos com foco no resultado deve ser um dos objetivos permanentes da organização, segundo afirma Corrêa (2014).

Assim sendo, melhoria contínua pode ser mencionada como pequenos progressos e melhorias reguladas na rotina de trabalho diária das organizações, tendo como foco a extinção de defeitos que implicam em irregularidade e/ou falhas, implementando as obras, neste caso as tarefas e constituindo novas metas de progresso e desenvolvimento, como afirma Campos (2004).

2.3. POP – PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRONIZADOS

Entre as mais variadas estratégias gerenciais existentes, das quais caráter se difundiu na busca pela qualidade incondicional, a padronização enfatiza-se como sendo uma das mais respeitáveis e competentes, capacitando e trazendo uma cadeia de melhoramentos e benefícios à organização, e sendo capaz de facilitar as tarefas de planejamento, controle e execução.

No entanto, a padronização não é uma tática que deve ser empregada indiscriminadamente em qualquer situação e de qualquer forma, é imprescindível a realização de um esboço e análise prudente enquanto a sua autêntica necessidade de implantação.

Segundo Lopes (2014, p.53) os POPs (Procedimentos Operacionais Padronizados) se tratam de procedimentos padronizados. A exemplo de qualquer documento padronizado, estes devem ser estabelecidos de forma clara e objetiva.

Colenghi (1997 p. 72) afirma que:

O POP trata-se uma ferramenta de gestão da qualidade que busca a excelência na prestação do serviço, procurando minimizar os erros nas ações rotineiras. É uma ferramenta dinâmica, passível de evolução que busca profundas transformações culturais na instituição, nos aspectos técnicos e políticos – institucionais.(COLENGHI 1997 p. 72)

Para a implantação deste procedimento, é fundamental que as responsabilidades pela execução estejam claramente definidas. O cumprimento dos padrões pelos operadores requer que estes estejam bem treinados para sua função. Os operadores devem obedecer aos padrões e realizar os registros necessários e devem relatar qualquer anomalia a supervisão.

Segundo Feigenbaum (1987):

“O primeiro passo na atividade de controle de qualidade é o estabelecimento de padrões: determinar os padrões requeridos para desempenho, segurança e confiabilidade do serviço prestado”.

Sem estabelecimento de padrão, cada pessoa que ficar sob a responsabilidade de realizar a tarefa fará de modo diferente.

Para Lima (2005) o procedimento operacional, tem como finalidade a investigação acerca da padronização da ação, atividade ou tarefa, em outras palavras, fazer com que os indivíduos que realizam o trabalho o pratiquem de maneira invariável.

Araujo (2011, p. 128) afirma que “é imprescindível que o processo seja escrito de forma convencional, e que a inclusão dos cargos e unidades envolvidas é uma exigência”.

Para a elaboração de normas e procedimentos, Cury (2005) aponta alguns critérios, tais como: levar instruções aos preparadores das informações; assegurar métodos que possibilitem a realização uniforme do serviço; entre outros.

É necessário que, antes da criação do POP, se estabeleça uma sistemática para o controle e gerenciamento dos documentos e, para estes, deve ser estabelecido um responsável para a realização desse controle, bem como procedimentos adequados. É

preciso que se tenha uma lista mestra indicando a situação da revisão atualizada dos procedimentos.

Lopes (2004) faz menção a algumas orientações para a padronização de tais procedimentos, as quais:

- a) Caso a organização não tenha um procedimento padrão de elaboração de procedimentos, o primeiro passo é estabelecer este procedimento padrão, que servirá como “matriz” para a elaboração do POP;
- b) Redigir os POPs de acordo com este procedimento padrão;
- c) Redigir os procedimentos de maneira objetiva, descrevendo as etapas que sejam realmente necessárias, sem excesso de detalhes, pois o detalhamento excessivo pode dificultar o entendimento;
- d) Abordar todos os pontos importantes para a execução correta das atividades, sendo fundamental a participação do(s) usuário(s) do procedimento, ou seja, do(s) responsável(is) por sua execução. Idealmente o procedimento deveria ser feito pelo(s) próprio(s) usuário(s). Caso isso não seja possível, envolver o(s) usuário(s), no mínimo, consultando-o(s). Nesta consulta, deve-se estar atento à linguagem do procedimento.

A finalidade do POP, segundo Martins (2013), é amparar o método em funcionamento, através da padronização e diminuição de episódios de anormalidades, desvios ou percas no que diz respeito à realização da tarefa, nada mais é que, fazer com que os meios tomados para assegurar a qualidade sejam padronizados e eficientes. O autor ressalta ainda, que o adequado emprego de um artifício operacional padrão em uma empresa concebe o embasamento acerca da garantia quanto à padronização das atividades e certifica aos usuários um serviço ou produto livre de variações ou erros que poderão intervir na qualidade final dos mesmos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para classificar a pesquisa toma-se como base a classificação apresentada por Gil (2009), que leva em consideração tais aspectos: tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados.

Segundo Minayo *et al* (1994), metodologia vem a ser o que é capaz de definir a pesquisa, trata-se de um exame baseado nos parâmetros da ciência. O esboço qualitativo obtempera temas bem particulares, uma vez que se atenta, nas ciências sociais, com um estado de realidade sob o qual não pode ser quantificado. Este tipo de pesquisa se relaciona com um universo de significados, ensejos e anseios, crenças, importâncias e atitudes, que satisfazem a uma aparência mais intensa das relações, processos e dos acontecimentos, que não podem ser restringidos à operacionalização de variáveis.

Evidencia como desígnio, captar e avaliar as particularidades dos diversos procedimentos imprescindíveis, aferir suas competências, potencialidades, obstáculos ou distorções e objurgar os pressupostos ou as implicações de seu uso.

No que diz respeito à pesquisa qualitativa, a análise da amplitude das variáveis ultrapassa a quantificação das mesmas. Deixa-se de apreciar a repetição numérica de certa variável e procurasse envolver o significado e a intencionalidade as quais são impostos, na finura de um ator que compõe e representa um grupo social.

3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

Quanto ao tipo de pesquisa, esta classifica-se como descritiva, uma vez que visa descrever como a equipe estudada gere o processo de cobrança de tarifas. Tendo ainda como delineamento adotado, a pesquisa pode ser considerada documental, bibliográfica e estudo de caso. Entende-se que esta pesquisa é classificada documental por utilizar de documentos internos da agência, como instrução normativa, meios de comunicação interna como a *Intranet* e comunicações informais com funcionários da empresa. Bibliográfica, por utilizar como base de estudo materiais já elaborados através de meios escritos, tais como livros e artigos, assim como meios eletrônicos. A pesquisa também foi caracterizada como estudo de caso, pois segundo Gil (2012) trata-se sobre um estudo profundo de um ou poucos objetos, com a finalidade de obter um amplo e detalhado

conhecimento sobre o mesmo. Yin (2005, *apud* GIL, 2012) complementa definindo o estudo de caso como uma investigação de um fenômeno atual dentro da sua realidade.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

O estudo foi realizado em um setor da agência do Banco do Brasil, denominado GERAP, trata-se de uma gerência de Apoio as atividades da agência. Têm como competência assegurar o processo de desenvolvimento de serviços partilhados na esfera da administração pública, e em determinados momentos, assume também um papel de entidade gestora da mobilidade. Tem como função a prestação de ofícios compartilhados à Administração Pública nos campos de Recursos Humanos, Financeiros e Tecnológicos, assim como a gestão do pessoal em casos de mobilidade especial, adotando a missão, atribuições e confiabilidades da entidade gestora da mobilidade.

O Banco do Brasil por sua vez, tem a missão de permanecer sendo um Banco de mercado com espírito público. Sendo capaz de ser um banco competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto a toda a sociedade. Carrega valores como a ética e transparência, compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País, responsabilidade socioambiental, respeito ao consumidor; Excelência e especialização no relacionamento com o cliente, gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe, ascensão profissional baseada no mérito, marca como diferencial competitivo, proatividade na gestão de riscos, comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação, respeito à diversidade, compromisso com os acionistas e a sociedade.

Fundado a mais de 200 (duzentos) anos, a entidade de economia mista carrega consigo a visão de liderar e ser referênciamercado de microfinanças, especialmente em microcrédito produtivo, por ter tido já a oportunidade de proporcionar satisfação aos seus clientes.Sendo reconhecidos por possibilitar educação financeira, e favorecer a capacidade de auto-gestão,bem como o surgimento de novos empreendedores. A premissa da organização é oferecer soluções com qualidade, confiabilidade e agilidade, a custo baixo, apoiado por tecnologia adequada e canais de atendimento diversificados e convenientes. Tendo funcionários especializados, e satisfeitos perante as condições de trabalho a eles oferecidas.

A agência analisada no determinado setor mencionado, fica na cidade de João Pessoa, Paraíba.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo da pesquisa refere-se ao Setor de Gerência de Apoio (GERAP) da Agência Setor Público João Pessoa, localizada na cidade de João Pessoa, no Estado da Paraíba, Nordeste do Brasil. Quanto aos sujeitos da pesquisa, incluem os funcionários do setor GERAP, totalizando em uma população de seis colaboradores, compondo uma amostra não-probabilística por acessibilidade de três colaboradores. O meio escolhido parece ser o mais adequado para o presente estudo, pois Gil (2012) afirma que esse tipo de amostra é selecionada com base na acessibilidade do pesquisador, constituída por pessoas que estão ao seu alcance, dispostas a responder o instrumento de pesquisa e que, de alguma forma, representam o universo estudado.

3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Toda pesquisa, necessita possuir um plano de ação determinado ao que condiz a maneira de como recolher os dados, apresentando como desígnio facilitar o desenvolvimento da mesma. De acordo com Andrade (2003, p.148): “O planejamento de uma pesquisa inclui um plano de execução e a elaboração dos instrumentos que serão utilizados na coleta de dados: questionários, formulários, roteiros de entrevistas, etc.”.

Este estudo foi desmontado em duas partes: a primeira delas, diz respeito a revisão bibliográfica acerca do tema e em sequência, a pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionários, em forma de entrevistas.

Quanto à coleta de dados, foi escolhida a realização de entrevistas, pois segundo Araujo (2011, p. 80) a entrevista nos leva a uma melhor compreensão do trabalho desenvolvido pelo grupo, fornecendo o cenário necessário para o desenvolvimento do estudo. O tipo de entrevista realizada é classificado como entrevista por pauta, pois Gil (2012) entende que não há necessidade de o entrevistador fazer muitas perguntas, sendo objetivo e proporcionando certa liberdade ao entrevistado durante o desenrolar da entrevista.

Nesse contexto, a entrevista foi realizada com três colaboradores do Setor GERAP da Agência Setor Público João Pessoa, selecionados por possuírem maior domínio sobre o processo de cobrança de tarifas no Mercado Setor Público e se dispuseram a responder aos questionamentos apontados para maior entendimento da realidade estudada.

As questões levantadas durante a entrevista teve por finalidade extrair dos entrevistados os seguintes pontos:

- a) Os procedimentos necessários para execução da cobrança de tarifas;
- b) A utilização dos procedimentos em cada carteira;
- c) A participação dos colaboradores nesse processo;
- d) A dependência de outros Setores/Órgãos para a realização da cobrança de tarifas;
- e) A duração para a finalização de cada procedimento;
- f) O nível de habilidade para a realização de cada procedimento e as dificuldades encontradas para tal realização;
- g) Entender a ineficácia do processo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Das 03 (três) pessoas participantes da entrevista através da aplicação da pesquisa 33,3% era do sexo feminino, enquanto que 66,66% eram do sexo masculino. De um universo total de 06 (seis) trabalhadores, a pesquisa foi aplicada a uma amostragem de 03 (três), onde a maioria dos mesmos se trata de pessoas de sexo masculino.

Desta amostragem, um deles ocupava o cargo de gerente de serviços, outro de assistente, e um terceiro de escriturária. No que diz respeito ao tempo de serviço prestados por estes, o colaborador que estava há menos tempo na empresa apontava para um período de 03 (três) anos, enquanto que o que estava há mais tempo, narrou estar na empresa por 34 (trinta e quatro) anos prestando serviço. Sendo todos colaboradores de um mesmo setor, o qual trata-se do Setor de Gerência de Apoio(GERAP).

4.2. PROCEDIMENTO DOS PROCESSOS DE COBRANÇAS DE TARIFAS

No que diz respeito ao procedimento dos processos de tarifas, foi pedido aos entrevistados que elencassem todos os elementos que envolvem tal atividade de cobranças de tarifas. Do universo composto por 03 (três) colaboradores, foi perceptível que dentre eles, mesmo que estes façam parte do mesmo setor, há uma diferenciação ao que diz respeito à realização deste processo.

Enquanto um dos colaboradores elencou o a sua metodologia em três atividades, há colaborador que arealiza segundo a sua função, apenas por meio da concretização de um total de seis atividades para então a sua finalização.

Tal fato ocorre porque por mais que estes sejam dos mesmos setores, cada função é desenvolvida de acordo com sua funcionalidade. Por exemplo, o entrevistado que apontou processo como finalizado em três passos, trata-se do assistente, que tem em seu papel, as funções de: conferir os lançamentos, logo após, conferir os ofícios, seguido da realização da alimentação da planilha de conciliação com estas informações para assim atingir o final de sua atividade.

Após este, há o gerente de serviços, que é responsável pela conferência de planilhas, seguidamente da conferência dos ofícios, o encaminhamento para assinaturas

dos responsáveis, e por fim o envio aos órgãos, que neste caso se trata dos clientes.

Para assim, a escriturária responsável, realizar o processo elencando suas atividades como sendo: primeiramente o reconhecimento de tarifa, a verificação da existência de incidência da tarifa, a conferência ao que diz respeito ao valor cobrado com relação ao que foi contratado, a realização da conciliação da conta de tarifas, a confecção do ofício de cobrança, através do preenchimento de um modelo já existente, e por fim, a protocolização no ente pagador. Para então finalizar o seu processo de cobranças de tarifas.

Por meio deste ponto, foi possível identificar que, dependendo da função ocupada dentro do setor da GERAP, a metodologia usada para a realização do processo poderá mudar de colaborador para colaborador, uma vez que cada função realiza o procedimento de determinada maneira.

Pode-se ainda evidenciar algumas semelhanças, como a exemplo da conferência dos lançamentos e ofícios, que ocorrem na maioria dos casos. Mesmos com funcionalidades diferentes são realizadas por mais de um colaborador, como é o caso do assistente e do gerente de serviço, que realizam o mesmo procedimento, podendo o mesmo ser realizado apenas por um, e ser alimentado para os dois por meio de sistemas ou programas de informação, gerando assim, o ganho de tempo destes colaboradores para a realização de outros processos e atividades de sua função.

Ainda a respeito de como se realiza os processo de cobranças de tarifas, os entrevistados foram agora indagados ao que condiz a existência única da responsabilidade pelos processos, da seguinte forma, como demonstra a tabela abaixo:

Tabela 01: O processo é de responsabilidade só de uma pessoa ou ele pode ser dividido em tarefas com a participação de outrem?

| Variáveis | % |
|------------|-----|
| SIM | 0 |
| NÃO | 100 |

Fonte: dados da pesquisa / Jan. 2015.

Diante desta esfera, os entrevistados de maneira geral responderam a entrevista como a responsabilidade do processo não sendo dividida em tarefas com a participação de um terceiro, mas sim, com a realização de um procedimento já existente dentro do setor, e até mesmo da empresa como um todo, que se trata da divisão da equipe por

carteira, onde apenas um funcionário realiza o processo todo de cada conta.

Isso se foi justificado, pela busca do entendimento e melhor relacionamento com o cliente, sendo todos os contatos no que diz respeito à procura de informações com relação ao processo justificados e divulgados por apenas um colaborador, facilitando assim, o acesso a informações de terceiros, neste caso, os clientes.

Quando indagados acerca da necessidade ou dependência de outros setores ou órgãos com relação à finalização dos procedimentos de cobranças de taxas os entrevistados afirmaram haver a necessidade de liberações e realizações de atividades de outros setores como demonstra a tabela 02 abaixo:

Tabela 02: Desses procedimentos quais dependem de outro setor, órgão, etc.?

| Variáveis | % |
|--|----------|
| GESIN – SETOR NEGOCIAL – GERÊNCIA GERAL | 66,6 |
| SETOR NEGOCIAL | 33,3 |

Fonte: dados da pesquisa / Jan. 2015.

A amostra demonstrou que sempre que há análise de um processo, para que ocorra a sua finalização o setor da GERAP necessita da atividade de outros setores. Uma porcentagem 66,66% dos entrevistados afirmou que precisa da realização do processo de mais três setores para que possam finalizar o seu trabalho, que são eles: o setor da GESIN que é responsável por fazer a entrega do processo, para que a cobrança das tarifas seja efetivada. O setor negocial que é responsável por partes das assinaturas e arquivamento das mesmas, bem como das planilhas e ofícios, e também para a existência e possibilidades de flexibilização de tarifas existentes, que ocorre diretamente entre este setor e o terceiro, neste caso, o próprio cliente. E por fim, e último setor necessário, o setor gerencial ou gerência geral, que é responsável também pelo processo de encaminhamento das assinaturas, planilhas e determinados ofícios necessários para fechamento e encaminhamento destes processos de cobranças de tarifas.

Ainda neste contexto, apenas 33,33% da amostra, apontou ter a dependência de apenas um setor para a realização e efetivação de seu trabalho, que foi o caso da colaboradora que ocupa a função de escriturária, onde a mesma afirmou necessitar apenas do setor negocial, para que através deste fosse definida toda a flexibilidade de tarifa realizada de forma direta com o cliente, e reposta ao seu setor apenas com a

informação de definição da mesma, para que assim, o setor da GERAP possa finalizar e realizar a sua funcionalidade no que diz respeito ao processo de cobranças de taxas.

4.3 OCIOSIDADE E RAPIDEZ DO PROCESSO DE COBRANÇA DE TARIFAS

Indagados acerca de qual procedimento leva mais e menos tempo para serem realizados no setor estudado, os entrevistados demonstraram pensamentos distintos, como podemos perceber ao analisar as tabelas de informações abaixo:

Tabela 03: Qual procedimento leva mais e menos tempo para ser finalizado?

| MAIS TEMPO | Variáveis | % |
|-------------------|---------------------------------|----------|
| | CONFEÇÃO DE OFÍCIO | 33,33 |
| | CONFERÊNCIA DE PLANILHA | 33,33 |
| | RECONHECIMENTO DE TARIFA | 33,33 |

Fonte: dados da pesquisa / Jan. 2015.

Tabela 04: Qual procedimento leva mais e menos tempo para ser finalizado?

| MENOS TEMPO | Variáveis | % |
|--------------------|--|----------|
| | EMIÇÃO DE OFÍCIO | 33,33 |
| | ENCAMINHAMENTO PARA ASSINATURAS | 33,33 |
| | CONFERÊNCIA DE LAÇAMENTOS | 33,33 |

Fonte: dados da pesquisa / Jan. 2015.

Como podemos perceber as repostas acerca desta questão foram distintas, entre as ferramentas de processos elencadas como as mais demoradas foram destacadas, a confecção de ofício, conferência de planilhas e o recolhimento da tarifa, e como as menos demoradas, a emissão de ofício, o encaminhamento para assinaturas e a conferência de lançamentos.

Neste caso, podemos evidenciar que o tempo e olhar sobre cada ferramenta já mencionada acima, foi levada em consideração por cada participante de acordo com a sua função dentro do setor, por esse fato que foram encontradas repostas diversas, ou seja, um tipo de resposta para cada entrevistado, uma vez que cada um deles ocupa uma

função diferente dentro do mesmo setor, sendo assim, o que pode ser considerado por um como uma ferramenta do processo mais rápida por outro a mesma pode ser ainda destacada como a que mais demora, tendo em vista que cada um dos participantes levarão em conta os procedimentos realizados por eles até a finalização da cobrança de tarifas e quais dependendo de sua função podem levar ou não um período de tempo maior para o alcance do objetivo dos mesmos.

4.4 DOMÍNIO ACERCA DOS PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA DE TARIFAS

No presente estudo, os entrevistados foram ainda investigados acerca da sua eficácia dentro deste processo, de maneira que se procurou explicar a respeito da veracidade das ferramentas utilizadas no decorrer desta tarefa, bem como o domínio de cada colaborador entrevistado acerca das funcionalidades por eles desempenhadas. Neste contexto, averiguamos através de questionamento qual vinha a ser o procedimento que mais o mesmo teria domínio sobre.

Tabela 05: Qual destes procedimentos você tem maior domínio?

| MAIS DOMÍNIO | Variáveis | % |
|---------------------|---------------------------------|----------|
| | CONFERÊNCIA E LANÇAMENTO | 33,33 |
| | CONFERÊNCIA DE PLANILHA | 33,33 |
| | RECONHECIMENTO DE TARIFA | 33,33 |

Fonte: dados da pesquisa / Jan. 2015.

Não diferente do aspecto acima mencionado, neste contexto, nos deparamos também com respostas distintas acerca do domínio de cada entrevistado nas tarefas que os mesmos realizam em sua função, isso se dá ao fato de que de acordo com a sua tarefa, o mesmo procura por atividades que favoreça certos pontos já existentes em sua personalidade ou em funções já desenvolvidas ou que ainda permanecem em desenvolvimento. A exemplo disto podemos mencionar, o caso do colaborador, que ocupa a função de assistente no setor da GERAP, o mesmo apontou as tarefas de conferência e lançamento como as que mais o mesmo detém domínio, justificando tal fato pela experiência já existente, o que o torna mais ágil e atento a realização do procedimento, alcançado assim a eficácia em sua realização.

Tarefas como reconhecimento de tarifas, e conferência de planilhas foram ainda citadas pelo outros trabalhadores da amostra, que também justificaram tal domínio com alguma relação de experiência, ou embasamento acerca da realização da tarefa.

Ainda nesse aspecto, perguntamos aos mesmos, quais atividades eles tinham alguma ineficiência ou uma queda no que diz respeito ao domínio, e não obstante do paralelo mencionado acima, os entrevistados apontaram aspectos no que diz respeito a essa queda de domínio a procedimentos sobre os quais os mesmos não tinham muita experiência, ou por se tratar de atividades que sejam muito burocráticas, repetitivas ou que precisem de determinado trabalho manual ou excessiva atenção. Dentre estas atividades, foram evidenciadas em principal, a confecção do ofício, por se tratar de um trabalho manual e repetitivo, o que por sua vez o torna cansativo, podendo assim acarretar em um erro, de maneira que o colaborador precise de mais atenção ao realizá-lo. Foi elencado também, o fato de ser um trabalho totalmente manual e que necessite de atenção, bem como experiência.

Também o recolhimento das assinaturas, foi apontado como empecilho, por estas não dependerem apenas de um setor, mas sim daqueles sobre os quais também são enviadas as documentações, e necessitam de terceiros, acarretando em um domínio menor do colaborador sobre a realização da atividade.

Vejamos estes dados disponibilizados em forma de dados:

Tabela 06: Qual destes procedimentos você tem menor domínio?

| MENOS DOMÍNIO | Variáveis | % |
|----------------------|--------------------------------------|----------|
| | CONFECÇÃO DE OFÍCIO | 66,66 |
| | RECONHECIMENTO DE ASSINATURAS | 33,33 |

Fonte: dados da pesquisa / Jan. 2015.

4.5 DIFICULDADES NA OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO

A respeito das dificuldades encontradas no dia a dia para realização destas atividades, interligadas a eficácia e eficiência do processo, procuramos entender e evidenciar o que é visto por esta amostragem como empecilho para realização do seu trabalho.

Dentre os problemas citados pelos mesmos, podemos ressaltar em destaque a burocratização do processo, que o torna cada vez mais ocioso e cheio de requisitos, que juntamente com a singularidade de cada cliente, faz com que a finalização do mesmo seja um pouco mais demorada e extensa, bem como o excesso de procedimentos manuais, que tornam ainda mais trabalhoso e demorado a realização do trabalho.

Tabela 07: Quais as dificuldades na operacionalização do processo?

| Variáveis | % |
|---|----------|
| BUROCRATIZAÇÃO | 33,33 |
| OUTRAS ATIVIDADES EM CONJUNTO NO SETOR | 33,33 |
| EXCESSO DE TRABALHO MANUAL | 33,33 |

Fonte: dados da pesquisa / Jan. 2015.

Como podemos observar na tabela acima, o fato de ainda existir tanta burocratização por detrás de cada procedimento torna cada vez mais difícil a operacionalização de toda essa atividade, que juntamente ao fato de haver diversas atividades nestes setores, esses procedimentos em conjunto a outros serviços, como atendimento telefônico e outros serviços internos dificultam toda operacionalização desse processo de cobranças de tarifas. Bem como o excesso de trabalho manual ainda existente, que, pois o mesmo além de causar toda ociosidade do processo, causa também toda dificuldade de operacionalização.

Ainda no aspecto das dificuldades existentes nesse setor quanto a operacionalização, no que diz respeito à ineficácia do processo, os entrevistados demonstraram haver ineficiência no mesmo, apontando erros como a existência de longos períodos existentes para efetivação do procedimento, o que por sua vez pode acarretar no atraso de todo o processo já existente. Apontaram a possibilidade de acontecimento de erros, por se tratar de procedimentos que em sua maioria é feito manualmente e ainda erros como despreparo do operador, que nem sempre conhecem ou tem experiência a respeito de todo processo, bem como a inexistência de um POP em busca de melhorias e uma maior facilidade a respeito do manuseio e operacionalização das cobranças.

Diante disso, ao analisar o setor estudado é notória a necessidade de uma padronização no processo. Através da elaboração do projeto do POP – Procedimento

Operacional Padrão – do estabelecimento e validação da metodologia proposta, que poderá propiciar ao gestor de serviços a medição e simbólica visualização do desempenho da gestão de processos, dentro da estrutura funcional geralmente adotada, possibilitará benefícios à equipe e os clientes, ajudará a não ocorrer mais atrasos e resultará na melhoria contínua na atividade pelo gerenciamento e otimização dos processos. Sem falar que a sistematização do mesmo será capaz de gerar trabalhos bem menos cansativos, demorados, e propício aos erros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face da pesquisa desempenhada, convém re-enfocar fundamentalmente a resposta ao ponto de pesquisa, na acepção de alumiar as conjecturas fundamentais que se procurou no desenvolvimento desse estudo: entender a análise da gestão de processos existente na cobrança de tarifas bancárias em uma agência do setor público de João Pessoa, do Banco do Brasil.

Os resultados apresentados na pesquisa demonstram que a maior parte dos entrevistados entende e realiza os procedimentos cada um de uma forma, dependendo apenas da função que esteja alocado, ou seja, os mesmos procedimentos se diferenciam de acordo o trabalho desempenhado pelo colaborador e pela função desempenhada pelo mesmo dentro de seu setor.

Por meio do estudo aplicado foi verificado que parte do processo é dividido pela equipe que estes trabalham por meio de carteiras, onde apenas um funcionário realiza o processo todo de cada conta, para que dessa forma seja facilitado o entendimento tanto do cliente para com a empresa, como da empresa para com o cliente, em outras palavras a responsabilidade do processo não pode ser dividida com as demais pessoas, apenas pode ser distribuído alguns papéis quanto a parte do processo através do procedimento de divisão de carteiras.

Ainda através da pesquisa foi possível averiguar que existem a necessidade e a dependência do GERAP com relação a outros setores, aos quais podemos citar a existência de um setor denominado GESIN, que é responsável pelo encaminhamento dos ofícios para os órgãos então destinados por eles, o Setor Negocial, responsável pelo armazenamento de planilhas e ofícios e também, pelo encaminhamento para assinaturas, bem como é responsável pela possível flexibilização das tarifas onde é realizado diretamente com o cliente através deste setor, e por fim, a Gerência Geral, que é responsável pelo processo de encaminhamento das assinaturas, planilhas e determinados ofícios necessários para fechamento e encaminhamento destes processos de cobranças de tarifas.

Com relação a como se dar esses procedimentos em forma de desempenho de cada funcionário, foi possível observar que, determinadas tarefas são realizadas por alguns colaboradores de forma mais rápida e eficaz do que por outros, do mesmo modo

que algumas são realizadas de maneira mais ociosa. Foi possível perceber que isso se deu pelo fato de que alguns funcionários já adquiriram experiência nas realizações de determinados procedimentos, enquanto que outros ainda não. Oscilando pelo fato de que dependendo da função que o colaborador assume, o funcionário tem mais experiência e domínio em determinada tarefa do processo.

Ao que diz respeito ao domínio, os mesmos apresentaram certa autoridade com relação às tarefas de acordo com sua experiência ou de agilidades já existentes em cada colaborador, como o caso de alguns terem mais agilidade, ou melhor, entendimento acerca de determinado assunto. Podemos destacar também, o que torna empecilho para que não ocorra esta propriedade em determinadas tarefas por certos trabalhadores, como o caso de grande parte do processo se dar de maneira manual, o que dificulta, entedia e adiciona uma exigência bem maior de tempo, o que poderia ser sanado com a sistematização do processo.

Nesse contexto, foram ainda apontadas as dificuldades de operacionalização dos processos, onde foram abocados problemas como o procedimento em conjunto com outras atividades que não fazem parte do processo, que são os casos dos serviços internos, como atendimento ao telefone, ou de outras necessidades de informações ou serviços a outros setores. Foi apontado ainda, o excesso de particularidades de cada cliente, o que não permite apenas uma forma de procedimento, uma vez que cada cliente assume um papel diferente, com exceções e distinções que dificulta a existência dessa operacionalização. Há ainda a existência de problemas enquanto a confecções destes ofícios utilizados no processo, que como são dão de forma manual, exigem mais tempo e atenção dos colaboradores, o que torna o trabalho bem mais cansativo, e também com uma maior probabilidade de acontecimento de erros.

Diante do exposto, foi possível identificar que existe na GERAP muitas vezes a ineficácia do processo, uma vez que esta propícia a determinados erros, e dificuldades para realização dos mesmos. Como o longo tempo na efetivação do procedimento, o que pode acarretar o atraso de todo processo, bem como a inexistência de sistemas automatizados que por serem já automáticos reduz a probabilidade de erros, uma vez que a atenção quanto à alimentação dos dados não é tão complexa como a confecção de ofícios.

Há ainda problemas apontados como o despreparo do operador, que em determinado momentos não tem experiência ou preparo suficiente, o que pode ainda mais gerar erros quanto ao processo de cobrança de tarifas. A inexistência também de

um POP (Procedimentos Operacionais Padronizados), o que torna o trabalho sem nenhuma operacionalização, sem determinado seguimento já traçado que busque a facilidade do manuseio, e todo o detalhamento de como será dado os procedimentos quanto à cobrança das tarifas, diminuindo os riscos de erros, e tornando mais eficaz e eficiente o trabalho realizado por estes colaboradores.

Por meio da elaboração de uma metodologia ou procedimentos do POP – Procedimento Operacional Padrão – no dado setor, e até mesmo na empresa por meio da defetivação e o uso do método da proposta, que poderá gerar ao gestor de serviços a avaliação e figurada visualização do comportamento da gestão de processos, dentro do arcabouço funcional comumente seguido, permitirá benfeitorias e melhoramentos à equipe como um todo, a empresa e até mesmo aos clientes, auxiliará em um melhor processo, para que não haja a ocorrência de atrasos implicará no progresso contínuo no que diz respeito a velocidade e eficiência por meio do gerenciamento e otimização dos processos.

Podendo ainda ressaltar que a sistematização poderá ser responsável pelo desenvolvimento de um trabalho mais simples, menos cansativo e com uma probabilidade menor de acontecimentos de erros.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. Vol.1. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOWDITCH, James L. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução: Luiz Henrique Baptista Machado. Revisão técnica: Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8 ed., Rio de Janeiro: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total. Padronização de Empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

CORRÊA, Henrique L., CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2001.

CURY, Antonio. **O&M: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. São Paulo: Atlas, 2005.

DANNA, M. F.; MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. São Paulo: Edicon, 2006

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; RAMOS, Ieda Cristina Alves; *et. al.* Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAMMER, Michael. **Além da Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

IDALBERTO. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro;

PINHO, José Antonio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LAKATOS, Eva Maria., MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPES, Ellen Almeida. **Guia para elaboração dos procedimentos operacionais padronizados**. São Paulo: Livraria Varela, 2004.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MORORÓ, Bruno O. **Modelagem sistêmica do processo de melhoria contínua de processos industriais utilizando o método Seis Sigma e Redes de Petri**. 2008.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. **Metodologia do trabalho científico: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

SAN MARTIN, A. P. **Método de avaliação de sistemas construtivos para a habitação de interesse social sob o ponto de vista da gestão de processos de produção**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999 140 p.;

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

UNIVILLE, **Modelo de Procedimento Operacional Padrão**, 2009, pag. 72. Disponível em: <http://univille.edu.br/community/VirtualDisk.html> [acesso em 11 de junho de 2014]

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE– Modelo de questionário aplicado junto colaboradores que participam do Processos da Cobrança de Tarifas Bancárias na Agência de Setor Público de João Pessoa do Banco do Brasil.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário proposto para subsidiar a pesquisa sobre:

ANÁLISE DA GESTÃO DE PROCESSOS DA COBRANÇA DE TARIFAS BANCÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA SETOR PÚBLICO JOÃO PESSOA DO BANCO DO BRASIL.

ENTREVISTA

| |
|--------------------------|
| NOME: |
| SETOR: |
| CARGO/FUNÇÃO: |
| TEMPO DE SERVIÇO: |

1. Quais procedimentos que envolvem todo o processo das cobranças de tarifas?
(Elencar)
2. O processo é de responsabilidade de uma só pessoa ou ele pode ser dividido em tarefas com a participação de outrem?
3. Desses procedimentos, quais dependem de outro setor, órgão, etc.?
4. Qual procedimento leva mais e menos tempo para ser finalizado? Por quê?
5. Qual desses procedimentos você tem maior domínio? Por quê?

6. Qual desses procedimentos você tem menos domínio? O que o impossibilita de buscar maior domínio sobre o mesmo?
7. Quais as dificuldades na operacionalização dos processos?
8. O que resulta a ineficácia do processo?