



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

KAREN DE LUCENA CAVALCANTI

**RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE PROCESSOS E A APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
CENTRAL ATUANTE NO NORDESTE**

JOÃO PESSOA

2019

KAREN DE LUCENA CAVALCANTI

**RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE PROCESSOS E A APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
CENTRAL ATUANTE NO NORDESTE**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Honorato Aragão.

JOÃO PESSOA

2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C376r Cavalcanti, Karen de Lucena.

RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE PROCESSOS E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO CENTRAL ATUANTE NO NORDESTE / Karen de Lucena Cavalcanti. - João Pessoa, 2019.
105 f.

Orientação: WILSON HONORATO ARAGÃO.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/EDUCAÇÃO.

1. Gestão de Processos. 2. Aprendizagem Organizacional.
3. Cooperativas de Crédito. I. ARAGÃO, WILSON HONORATO.
II. Título.

UFPB/BC

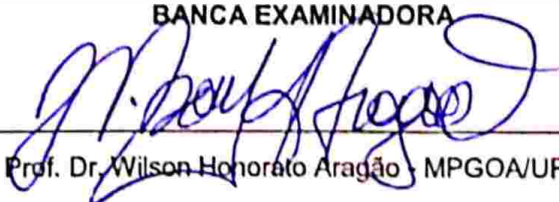
KAREN DE LUCENA CAVALCANTI

**RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE PROCESSOS E A APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
CENTRAL ATUANTE NO NORDESTE**

Dissertação do Mestrado apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Gestão das
Organizações Aprendentes, da Universidade
Federal da Paraíba, como requisito para
obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: 17 / 06 / 2019

BANCA EXAMINADORA



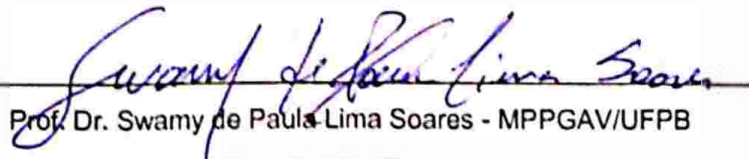
Prof. Dr. Wilson Honorato Aragão - MPGOA/UFPB

Orientador



Profa. Dra. Adriana Valéria dos Santos Diniz - MPGOA/UFPB

Examinador Interno



Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares - MPPGAV/UFPB

Examinador Externo

Dedico esta dissertação primeiramente a Deus, pela inesgotável misericórdia e presença constante em minha vida, pelo cuidado em cada detalhe e pelas bênçãos generosas que me permitem tantos êxitos.

Dedico também a Rafael, meu esposo, pelas demonstrações diárias de parceria e cuidado comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por permitir mais uma conquista significativa para a minha vida e a Rafael pelo apoio, compreensão, paciência, zelo e contribuições permanentes.

Agradeço à minha família pela compreensão nas ausências e por sempre torcerem por mim.

Agradeço aos dirigentes do Sicoob Central Nordeste, em especial a Evaldo Campos, Paulo Cezar e Neilson Oliveira, pela liberdade e confiança no meu trabalho e pela significativa contribuição com meu desenvolvimento profissional. Às gerentes Jiuliharleane Gomes e Daieny Guimarães e aos colegas de trabalho pela parceria de sempre.

Agradeço à equipe de Supervisão – todos, pela torcida, pela cooperação e compreensão, pela participação ativa e pelas contribuições diárias com meu desenvolvimento pessoal e profissional. Agradeço em especial à equipe de Controles Internos pela relevante participação neste estudo, por terem se disponibilizado e se dedicado ao resultado deste estudo. Alcançamos isso juntos!

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Wilson Aragão, pela leveza e tranquilidade e pela confiança sincera de que os resultados seriam exitosos. Agradeço aos professores Dra. Adriana Diniz e Professor Dr. Swamy Soares, da minha banca, professora, pelas contribuições, pela serenidade e pela confiança no meu projeto.

À turma 8 do MPGOA, repleta de pessoas incríveis, competentes e cooperativas. Deixo registrada a homenagem ao meu amigo querido Marco Antônio Cordeiro (*in memorian*), que nos agraciou com sua alegria até os últimos dias.

Agradeço aos professores e colegas da secretaria/coordenação do MPGOA, em especial a Tales e Miro. Agradeço também ao professor Wagner Junqueira pela ajuda essencial sobre o tema de gestão de processos.

Agradeço aos meus amigos, que torceram por mim e entenderam minhas ausências; que me ajudaram com dicas e trocas de experiências (em especial Carol Salviano e Samara Azevedo). Vocês todos são incríveis.

“Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem, tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem, percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Pela aprendizagem, ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Existe dentro de nós uma intensa sede para este tipo de aprendizagem”.

(Peter Senge)

RESUMO

As organizações buscam continuamente melhorar seus resultados através da eficiência operacional e um dos grandes desafios é conseguir desenvolver a aprendizagem organizacional com este foco. Um dos métodos usados para alcançar a eficiência operacional é a gestão de processos, contudo, pouco se tem de experiências práticas que foquem suas análises na relação entre gestão de processos e a aprendizagem organizacional. Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre a gestão de processo e a aprendizagem organizacional, com enfoque no processo de Teste de Cadastro realizado pela Unidade de Controles Internos de uma Cooperativa de Crédito Central que atua na região Nordeste. Para atingir os objetivos da pesquisa, foram utilizados métodos qualitativos com técnicas de estudo de caso, aplicação de entrevista semi estruturada e análise documental. A primeira etapa consiste em apresentar o contexto da instituição onde o estudo foi realizado, integrado com o Cooperativismo Financeiro, e o contexto teórico da gestão de processos e aprendizagem organizacional, com base em autores reconhecidos em suas áreas de conhecimento como Michael Hammer, Choo, Peter Senge, Enio Meiner e tantos outros. Na sequência, foi abordada a gestão de processos na Cooperativa de Crédito Central, com foco no mapeamento e redesenho do fluxo do Teste de Cadastro, utilizando a metodologia BPMN, o software Bizagi Modeler e técnicas de estudo de caso. Ainda utilizando o estudo de caso, este estudo também apresentou a fase de implantação do processo padronizado e redesenhado na rotina operacional e de capacitação da equipe de trabalho com o objetivo de analisar se a gestão de processos pode ser usada como ferramenta complementar de aprendizagem organizacional no contexto da organização onde o estudo foi realizado. Por fim, utilizando as informações obtidas com as entrevistas, foram apresentados os resultados do estudo, que convergiram com as teorias apresentadas e permitiram concluir que há uma relação positiva entre a gestão de processos e a aprendizagem organizacional, com foco em melhoria da eficiência operacional.

Palavras-chave: gestão de processos; aprendizagem organizacional; cooperativas de crédito.

ABSTRACT

Organizations continuously seek to improve their results through operational efficiency and one of the great challenges is to be able to develop organizational learning with this focus. One of the methods used to achieve operational efficiency is process management, however, there is little practical experience focusing on the relationship between process management and organizational learning. In this sense, the general objective of this study is to analyze the relationship between process management and organizational learning, focusing on the Registration Test process carried out by the Internal Control Unit of a Central Credit Cooperative operating in the Northeast region. To achieve the research objectives, qualitative methods were used with case study techniques, semi structured interview application and documentary analysis. The first stage consists of presenting the context of the institution where the study was carried out, integrated with Financial Cooperativism, and the theoretical context of process management and organizational learning, based on well-known authors in their fields of expertise such as Michael Hammer, Choo, Peter Senge, Enio Meiner and many others. Next, the process management was approached at the Central Credit Union, focusing on the mapping and redesign of the Cadastre Test flow, using BPMN methodology, Bizagi Modeler software and case study techniques. Still using the case study, this study also presented the phase of implementation of the standardized process and redesigned in the operational routine and training of the work team with the objective of analyzing if the process management can be used as complementary tool of organizational learning in the context of the organization where the study was conducted. Finally, using the information obtained from the interviews, the results of the study were presented, which converged with the theories presented and allowed to conclude that there is a positive relationship between process management and organizational learning, focusing on improving operational efficiency

Keywords: Process management. Organizational learning. Credit cooperative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Sistema Financeiro Nacional	14
Figura 2 - Estrutura do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo – SNCC – dez/2018.....	46
Figura 3 - Estrutura Organizacional do "SCN"	48
Figura 4 - Ciclo essencial da gestão de processos	54
Figura 5 - Características de um processo	58
Figura 6 - Principais áreas de estudo da aprendizagem	64
Figura 7 - A Organização do Conhecimento.....	68
Figura 8 - Equipe com relativa falta de alinhamento.....	69
Figura 9 - Equipe com visão compartilhada.....	70
Figura 10 - Equipe com baixo nível de alinhamento.....	70
Figura 11 - Pirâmide da Estrutura do SNCC.....	75
Figura 12 - Diagrama do Teste de Cadastro Elaborado no Bizagi Modeler	78
Figura 13 - Fluxograma do Teste de Cadastro na Confederação – Diagrama Bizagi	86
Figura 14 - Fluxo do Teste de Cadastro na Central – Diagrama Bizagi Modeler	87
Figura 15 - Fluxo do Teste de Cadastro na Cooperativa Singular – Diagrama Bizagi Modeler.....	88
Figura 16 - Subprocesso – Diagrama Bizagi Modeler	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de Cooperativas de Crédito	45
Quadro 2 - Operações Atípicas Alertadas e Operações Atípicas não Alertadas ..	49
Quadro 3 - Principais Conceitos de Processos	57
Quadro 4 - Notações de modelagem de processos	61
Quadro 5 - Valor agregado às principais etapas do Teste de Cadastro	76
Quadro 6 - Representações Gráficas Utilizadas – Bizagi Modeler	77
Quadro 7 - Lista de 9 questões propostas pela ISO-TR 26122	80
Quadro 8 - Nova Análise de Valor Agregado – Teste de Cadastro	81
Quadro 9 - Principais Melhorias Propostas – Teste de Cadastro	83
Quadro 10 - Respostas a algumas questões introdutórias feitas na entrevista ...	98
Quadro 11 - Métodos de capacitação individual mais eficientes	99

LISTA DE SIGLA E ABREVIATURAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
APE	Aperfeiçoamento de Processos Empresariais
BACEN	Banco Central do Brasil
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
BVA	<i>Business Value-adding</i> (Valor Agregado ao Negócio)
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ECP	<i>Event-Driven Process Chain</i>
IDEF	<i>Integrated Definition</i>
ISO-TR	Organização Internacional de Normatização – Relatório Técnico
LD_FT	Lavagem de Dinheiro e Financiamento do Terrorismo
MPF	Ministério Público Federal
MPI	Manual de Procedimentos Internos
NVA	<i>Non-value adding</i> (sem valor agregado)
PLD_CFT	Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Combate ao Financiamento do Terrorismo
SFN	Sistema Financeiro Nacional
STP	Sistema Toyota de Produção
SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
VA	<i>Valeu-adding</i> (Valor Agregado – ao cliente)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	METODOLOGIA APLICADA.....	25
2.1	ANÁLISE DOCUMENTAL E BIBLIOGRÁFICA	25
2.2	ESTUDO DE CASO	27
2.3	ENTREVISTA.....	28
3	COOPERATIVISMO FINANCEIRO, GESTÃO DE PROCESSOS E APRENDIZAGEM.....	32
3.1	COOPERATIVISMO FINANCEIRO.....	32
3.2	INSTITUIÇÃO “SCN”	35
3.3	GESTÃO DE PROCESSOS.....	39
3.4	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	51
4	REALIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TESTE DE CADASTRO	60
4.1	METODOLOGIA BPMN	60
4.2	ANÁLISE DE VALOR AGREGADO E DIAGRAMA DO PROCESSO	62
4.3	MELHORIAS PROPOSTAS PARA O TESTE DE CADASTRO	70
5	RESULTADOS OBSERVADOS	80
5.1	IMPLANTAÇÃO DO DIAGRAMA	80
5.2	ENTREVISTAS - PERCEPÇÕES DA EQUIPE	84
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
	REFERÊNCIAS.....	101
	ANEXO A – ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA	105

1 INTRODUÇÃO

Nos mais diversos segmentos de atuação, as organizações têm buscado continuamente melhores resultados e eficiência operacional como uma alternativa para se manterem lucrativas e alcançarem vantagens competitivas no atual mercado de concorrência acirrada. Um dos métodos atuais mais efetivos de alcançar a eficiência operacional é o gerenciamento de processos, que se dá através da análise e das implementações de melhorias visando otimizar os esforços e recursos em prol dos objetivos da entidade, além de maximizar seus ganhos e melhorar seus resultados, afinal, “no fundo é uma questão de sobrevivência, pois, na verdade, é o que toda organização busca: sobreviver, não necessariamente ter lucro” (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 129). Esse entendimento é corroborado por Paim *et al.* (2009), quando o autor diz que uma das ações mais básicas a ser tomada por uma organização que busca competitividade é a melhoria nos seus processos, mantendo-se constantemente atenta às mudanças que ocorrem no mercado em que atua.

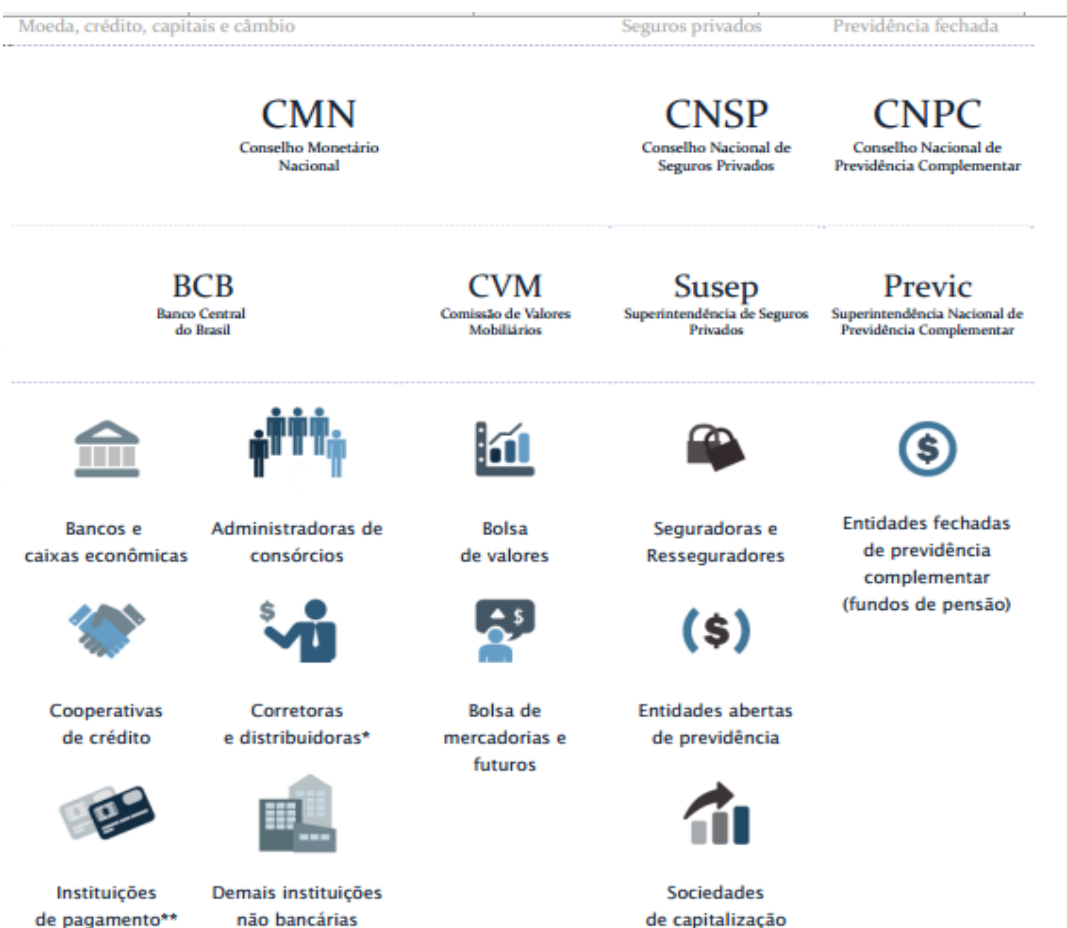
Inseridas nessa realidade, temos as Instituições Financeiras que atuam no mercado Brasileiro. Dados de setembro de 2018 indicam que mais de 1.690 Instituições estão autorizadas pelo Banco Central do Brasil – BACEN a atuar em nosso país, a exemplo dos Bancos (múltiplos, comerciais, de investimento e de desenvolvimento), Caixa Econômica, Cooperativas de Crédito, instituições estrangeiras com filiais no Brasil e diversas outras. O maior volume de instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN é de Cooperativas de Crédito, correspondendo a 988 em funcionamento, ou seja, 58,4% das instituições financeiras atuantes no Brasil.

Em relação a estas instituições, faz-se relevante destacar a estrutura do Sistema Financeiro Nacional – SFN do Brasil, detalhado de forma completa na Figura 1. Focando no Conselho Monetário Nacional - CMN, destaca-se que se trata do órgão regulador, que estabelece as normas que são fiscalizadas pelo BACEN e pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Para este estudo, iremos nos atear ao CMN e ao BACEN, que é o órgão de supervisão e fiscalização das Instituições Financeiras que integram SFN.

Nesse sentido, dada à quantidade relevante de instituições que operam com intermediação financeira no país, especialmente Bancos e Cooperativas - que

possuem produtos e serviços semelhantes - a concorrência se apresenta de forma acirrada, onde o atendimento, a qualidade dos produtos e serviços e as taxas de juros praticadas contribuem para o processo captação e manutenção dos clientes. Em decorrência disto, a fim de maximizar seus resultados, financeiros e operacionais, além de passar segurança e credibilidade aos seus clientes, estas instituições buscam constantemente a otimização dos seus recursos e processos, apostando, muitas vezes, na padronização de processos de negócios para auxiliar no alcance desses objetivos.

Figura 1 - Estrutura do Sistema Financeiro Nacional



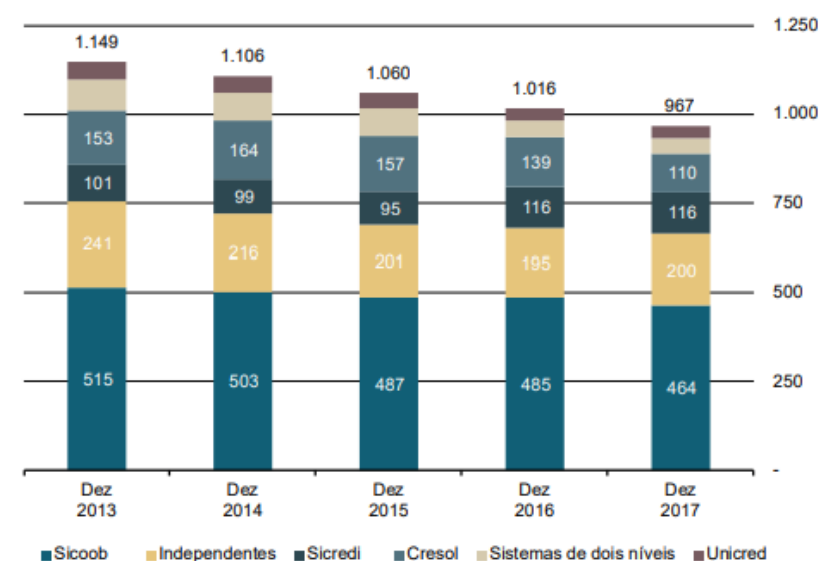
Fonte: Banco Central do Brasil, 2018.

Em complemento ao que foi apresentado e focando mais no tipo de instituição base deste estudo, destaca-se que as Cooperativas de Crédito são Instituições Financeiras que integram o SFN, porém são caracterizadas como não bancárias e compõem o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo – SNCC, subordinando-se às

regulamentações do CMN e do BACEN. De acordo com o BACEN (2017), “O SNCC está estruturado em sistemas compostos por cooperativas Singulares, cooperativas centrais, confederações de cooperativas e bancos cooperativos”. As Cooperativas de Crédito podem ser classificadas em três níveis: primeiro, segundo e terceiro grau, que serão detalhados ao longo deste estudo. A saber, a Cooperativa onde este estudo foi aplicado integra um sistema composto pelos três níveis supracitados e é classificada como instituição cooperativa de segundo nível, ou Cooperativa Central.

As Cooperativas de Crédito concorrem diretamente com os Bancos e possuem características específicas – apresentadas mais adiante neste estudo, que permitiram seu crescimento exponencial nos últimos anos. Segundo o Relatório de Panorama das Cooperativas de 2017, elaborado pelo BACEN (2017), analisando os principais agregados, foi possível observar o aumento da participação das cooperativas de crédito Singulares no SFN, especialmente em número de Ativos, Patrimônio e Depósitos. Porém, apesar do aumento no volume de recursos movimentados e associados ingressantes no sistema cooperativo, o número de cooperativas reduziu de 1.149 em dezembro de 2013 para 967 em dezembro de 2017, conforme detalhado na Tabela 1, indicando que, além de outros fatores, a otimização de recursos através de fusões e incorporações tem sido uma alternativa adotada pelas Cooperativas para se fortalecerem.

Tabela 1 - Evolução do Número de Cooperativas Singulares de Crédito por Sistema



Fonte: Relatório de Panorama de Cooperativas (2017, p. 9)

De acordo com o Estudo Especial nº 14/2018 (BACEN, 2018), “conjuntamente, essas instituições financeiras eram responsáveis por 2,97% do saldo das operações de crédito, alcançando R\$ 9,25 bilhões em 2017” e a Confedbras (2019) complementa afirmando que em 2018, apesar da redução no número de cooperativas – em torno de 42, “houve um crescimento de 7,93% no número de associados” em relação a 2017.

Em convergência com essa constante busca de otimização de recursos para atender cada vez mais associados sem aumentar proporcionalmente seus custos, as Cooperativas também têm procurado meios de melhorar e padronizar seus processos de negócios e operacionais, objetivando ganhos de eficiência, que reflitam diretamente em seus resultados, viabilizando sua manutenção neste mercado de alta concorrência. Araújo, Garcia e Martines (2017) corroboram com esta afirmação ao dizerem que é necessário que as instituições busquem caminhos para conseguir encontrar e manter a qualidade na realização das atividades. De acordo com Tachizawa e Scaico (2006), no setor de instituições financeiras as estratégias muitas vezes estão voltadas para a alocação da prestação de serviços fora do ambiente das agências, provocando seu esvaziamento e viabilizando a diversificação dos produtos e serviços ofertados aos clientes, focando em relacionamento e no ganho de eficiência.

De acordo com Fleury e Fleury (1997), as organizações desenvolvem atividades relativamente padronizadas para conseguir atuar na solução de problemas internos e externos, que são repetidas, intencionalmente ou não, e compõem a memória da organização, contribuindo com a formação da sua cultura. Há fatores positivos quando a instituição apresenta uma tendência à melhoria contínua, porém, se isso não acontece as rotinas vão sendo realizadas e automatizadas ao longo do tempo, sem serem revistas quanto à sua eficiência e contribuição com o resultado final desejado, o que pode prejudicar o alcance dos objetivos da organização.

O Conselho Monetário Nacional, através da Resolução 4.434/2016, “dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências”, dentre os assuntos, a resolução apresenta as atribuições das Cooperativas Centrais, ou Confederações, em relação

às cooperativas singulares, com destaque para os seus artigos 34 e 35 que estabelecem que

Art. 34. O sistema cooperativo deve estabelecer, por ato da respectiva confederação, ou, na sua ausência, da respectiva central de crédito, diretrizes de atuação sistêmica com vistas à observância dos **princípios da eficiência, da economicidade, da utilidade** e dos demais princípios cooperativistas.

Art. 35. Para o cumprimento das atribuições de que trata este capítulo, a cooperativa central de crédito, ou a confederação, deve desempenhar as seguintes funções, com relação às cooperativas filiadas, conforme as disposições estatutárias adotadas em função dos arts. 32 e 33:

I - supervisionar o funcionamento, verificando o cumprimento da legislação e regulamentação em vigor e das normas próprias do sistema cooperativo;

II - adotar medidas para assegurar o cumprimento das normas em vigor referentes à implementação de sistemas de controles internos e à certificação de empregados;

III - promover a formação e a capacitação permanente dos membros de órgãos estatutários, gerentes e associados, bem como dos integrantes da equipe técnica da cooperativa central e da confederação; e

IV - recomendar e adotar medidas visando ao restabelecimento da normalidade do funcionamento, em face de situações de inobservância da regulamentação aplicável ou que acarretem risco imediato ou futuro.

[...]

§ 2º O BCB poderá estabelecer funções complementares ou ações específicas para as centrais e as confederações de centrais, tendo em vista o desempenho de suas atribuições legais referentes à autorização e à fiscalização das cooperativas de crédito. (CMN/BACEN, 2015. Resolução 4.434, p. 17 e 18. Grifo nosso)

Considerando as atribuições das cooperativas centrais estabelecidas pelo CMN/BACEN e em atenção ao contexto da organização onde o estudo foi realizado, destaque-se que a Centralização de processos operacionais nas estruturas das Centrais e Confederação vem sendo adotada como alternativa para o ganho de eficiência. Ao se observar o funcionamento da área de Supervisão de uma Cooperativa de Crédito Central atuante no Nordeste, foi possível verificar que um dos fatores mais prejudiciais para o desempenho das cooperativas corresponde à ausência de definições claras e padronização dos processos-chave de negócios, os quais são executados de forma segregada e verticalizada, o que afeta alcance dos objetivos estratégicos da organização.

A Central vem buscando conquistar a eficiência operacional através da otimização e centralização de processos, até então executados nas Singulares, integrando essas rotinas à sua estrutura, aprimorando e padronizando-as. No entanto, além dos processos das Cooperativas Singulares - que são realizados de forma centralizada, a Central, enquanto organização independente, também possui

processos específicos que devem ser executados para conseguir atingir seus objetivos. Ressalta-se que os processos desenvolvidos pela Central são voltados para dar suporte aos negócios que acontecem nas Singulares e, além disso, como vimos anteriormente, a Central possui um papel importante na Supervisão Auxiliar de suas Singulares, possuindo regras específicas que devem ser rigorosamente seguidas.

Os processos correspondentes às atribuições da Central são executados pelas equipes técnicas das diversas áreas, no entanto, seus resultados são influenciados e influenciam vários outros processos relevantes para o alcance das estratégias da organização. Quando se observa a execução destes processos, quer sejam internos ou centralizados, percebe-se que muitas vezes eles são distribuídos entre áreas e departamentos e são executados de forma segregada e paralela, ao invés de serem conduzidos de forma integrada. Foi possível constatar que muito disso decorre do tipo de modelo organizacional mais evidente na empresa - burocrático e departamentalizado, comum em algumas instituições financeiras, especialmente, nas Cooperativas Centrais e Confederações.

Diante do desafio de fazer mais com menos e incentivados por uma recomendação de melhoria do órgão regulador – BACEN, em 2014 foi implementado na Cooperativa Central estudada, mais especificamente na então denominada área de Controles Internos, uma rotina que objetivava formalizar os fluxos de trabalho em documentos que eram chamados de Manual de Procedimentos Internos – MPI, que correspondem ao que a literatura também denomina de POP – Procedimento Operacional Padrão. Esses fluxos eram constantemente consultados e revisados e serviam de base para capacitar novos integrantes da equipe e para a padronização das rotinas referentes aos processos internos desta área da Central.

No entanto, com o tempo e o aumento das demandas, a atualização dos fluxos foi sendo deixada para segundo plano. A descontinuidade da atualização ocorreu, principalmente, no período em que grande parte da equipe técnica passou a ser composta por novos empregados, de áreas de atuação distintas e que requeriam um tempo maior de capacitação para executarem suas rotinas, desde as mais básicas até as mais complexas. Com isso, foi observado que os membros mais experientes da equipe sofreram com uma sobrecarga de trabalho, visto que, ao mesmo tempo que tinham que parar para capacitar os novos colegas, eram

cobrados para executarem suas rotinas nos prazos e com a qualidade exigida pelos padrões sistêmicos. Cabe ressaltar que o trabalho realizado na área de supervisão é complexo e específico e requer uma qualificação, compreensão e execução diferenciada dos profissionais para que os processos sejam realizados de forma adequada, atendendo aos objetivos da Gestão e do Sistema, bem como ao grande arcabouço de regulamentações existentes.

Após esse período de sobrecarga no desenvolvimento das rotinas operacionais, foi possível observar que esses impactos poderiam ter sido evitados ou minimizados se os fluxos dos processos estivessem devidamente atualizados nos MPIS, resultando em um ganho de tempo e eficiência na capacitação dos novos integrantes da equipe. O processo de atualização e elaboração dos MPIS foi retomado no final de 2018, no entanto não se limitou apenas à atual área de Supervisão, mas foi aplicado em todas as áreas da Central. Em fevereiro de 2019 a Central alcançou o resultado de 94% dos processos-chave da central formalizados através de manuais específicos, que servem de fonte de consulta e capacitação das equipes internas.

Unindo a experiência com os MPIS à necessidade iminente de obter mais conhecimento sobre como gerenciar processos organizacionais de forma assertiva e contribuir com a gestão do conhecimento na organização, percebeu-se que seria primordial um estudo mais profundo sobre gestão de processos e aprendizagem organizacional com o propósito de entender melhor seus conceitos, fases, dificuldades e benefícios.

Em busca desse conhecimento, a autora, através do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, encontrou meios para estudar de forma mais aprofundada a gestão de processos e a aprendizagem nas organizações e iniciou, na área de supervisão da organização em análise, o desenvolvimento de um trabalho de redesenho e redefinição de processos, começando com um processo específico, com foco na etapa de mapeamento, elaboração do diagrama deste processo e na sua inserção como ferramenta de capacitação da equipe de trabalho.

Inicialmente, para eleger o processo que seria estudado foram consideradas algumas questões, a saber: a) obrigatoriedade de execução, onde foi verificado se há uma determinação do BACEN para realização do processo; b) complexidade de

execução da rotina operacional; c) relevância da execução correta do processo, considerando as sanções impostas pelo órgão regulador.

Desse modo, realizou-se uma etapa de avaliação na Unidade de Controles Internos, com o objetivo de experimentar o mapeamento em um processo mais simples que possibilitasse um estudo com cautela, podendo aplicar as etapas da gestão de processos e testar seu funcionamento e, principalmente, utilizar os seus resultados para aumentar a eficiência do processo e inseri-lo como ferramenta de capacitação de novos integrantes, melhorando o tempo de resposta e o resultado final alcançado. Considerando essas características, o processo de Teste de Cadastro foi escolhido para iniciarmos o estudo.

Após a fase de avaliação, foi feita uma integração com outras áreas e instituições do mesmo sistema que estão envolvidas no processo escolhido, com o objetivo de conhecer o funcionamento do fluxo em cada estrutura e compreender quais resultados são esperados em cada fase e de cada entidade que integra o processo como um todo. Essa fase de integração foi importante, uma vez que, de acordo com Senge (2013, p. 47), “a aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais”.

Não é fácil identificar o melhor método para capacitar adultos e profissionais de modo que estejam sempre alinhados ao objetivo institucional e foquem seus resultados no alcance desses objetivos. Saber utilizar os métodos adequados e desenvolver outros métodos que facilitem o processo de aprendizagem adequados para os integrantes da organização é um desafio contemporâneo que vem sendo amplamente estudado ao longo dos anos. Sob o ponto de vista da autora, a padronização e organização dos fluxos de trabalho podem contribuir com a aprendizagem das equipes, estimular a integração entre as áreas, com foco no resultado final, e promover a gestão do conhecimento, contribuindo com a continuidade dos processos e das organizações.

Para melhor compreensão, é importante esclarecer que o processo escolhido para realização deste estudo, o Teste de Cadastro, foi estabelecido por meio da Circular 3.461/2009, do Banco Central do Brasil, em seu art. 2, inciso V, parágrafo 5º em que determinou que as instituições financeiras, dentre elas as Cooperativas de Crédito, realizem testes de verificação, com periodicidade máxima de um ano, com o objetivo de assegurar que os dados cadastrais dos seus clientes estão adequados.

Vale ressaltar que esta circular foi elaborada em atenção à Lei do Planalto Central 9.613/98, a qual, por sua vez, trata sobre os crimes de lavagem de dinheiro, a prevenção destes crimes e a criação do Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF. A Lei 9.613 de 1998 foi atualizada pela Lei 12.683 em 2012.

A partir deste contexto e com base na regulamentação supracitada - e de suas atualizações posteriores, bem como de outras normas estabelecidas pelo Sistema onde a Cooperativa Central está inserida, a escolha do processo de Teste de Cadastro utilizado neste estudo teve o objetivo de identificar e estabelecer um fluxo mais assertivo para as rotinas, para conseguir atender de forma mais eficiente às normas, melhorar as informações cadastrais dos associados, minimizar as ocorrências de crimes de lavagem de dinheiro no Sistema de forma eficiente e proteger a Instituição e a Gestão das sanções previstas nas leis que tratam sobre o assunto.

A principal justificativa para realização deste estudo se relaciona com a constante busca das Cooperativas Centrais pela eficiência operacional através do uso da gestão de processos, bem como da incansável busca pelo desenvolvimento das equipes de trabalho e alinhamento dos seus objetivos pessoais aos objetivos institucionais, por meio do fortalecimento da aprendizagem e da cultura organizacional. Sabe-se que a padronização e a adequada formalização dos fluxos de processos de negócios são relevantes para as instituições, facilitando não só a execução dos processos, mas o entendimento sobre o seu propósito e como sua realização eficiente exerce influência no resultado final da instituição, contribuindo com a gestão do conhecimento dentro da empresa. Além disso, nota-se uma forte movimentação do sistema Cooperativo onde a Cooperativa Central está inserida, com o objetivo de padronizar processos e otimizar recursos financeiros e humanos, agregando cada vez mais valor aos resultados entregues aos associados.

Academicamente, este estudo se torna relevante pois corresponde a uma experiência prática desenvolvida com base em teorias já consolidadas sobre gestão de processos e aprendizagem organizacional. Até o momento, não são muitos os estudos que apresentam o desenvolvimento prático da implantação de rotinas de gestão de processos em uma organização com o objetivo de alcançar a eficiência operacional e desenvolver a aprendizagem da instituição, promovendo a continuidade dos seus negócios de forma assertiva e organizada. Além disso, quando se analisa o contexto do Mestrado Profissional de Gestão em Organizações

Aprendentes – MPGOA, nota-se a relevância do tema deste estudo, uma vez que integra as noções de gestão, aprendizagem organizacional e prática de pesquisa dentro de um ambiente organizacional característico de Organização Aprendente, que reconhece a importância de desenvolver suas equipes e busca uma cultura de aprendizado e desenvolvimento contínuo para se manter forte e viável no SNCC.

Para a Cooperativa Central, instituição na qual o estudo foi realizado, sua relevância se consolida com o desenvolvimento prático de uma pesquisa voltada para o fortalecimento da cultura organizacional focada em eficiência operacional, reavaliando os processos executados e estabelecendo padrões, que podem ser revistos e melhorados continuamente. Os benefícios organizacionais trazidos com este estudo viabilizam os objetivos da gestão da Central, uma vez que contribuem para a qualidade dos resultados entregues às Cooperativas Singulares e para a profissionalização das equipes de trabalho. Além disso, é crucial ter fluxogramas e diagramas de processos bem estabelecidos e implementados visando à continuidade das rotinas operacionais, considerando a especificidade profissional e técnica requerida para este tipo de organização, evitando prejuízos para a Cooperativa Central, para suas Singulares e, conseqüentemente para os seus associados.

Embora este estudo esteja focado em um processo específico da organização, muito do resultado obtido pode contribuir para o desenvolvimento da gestão de processos e da gestão do conhecimento em outras áreas da instituição. Nesse sentido, é importante destacar que a partir do redesenho do fluxo do Teste de Cadastro outras iniciativas surgiram com o objetivo de criar fluxos e diagramas operacionais padrões para processos executados nas cooperativas singulares filiadas, com o objetivo de facilitar a compreensão dos empregados sobre o processo, otimizar a sua execução, padronizar e, com isso, minimizar os riscos de falhas associados ao processo. Desse modo, podemos perceber a importância deste estudo para a empresa e inferir que os seus resultados têm gerado frutos positivos para alcançar a eficiência e contribuir com a aprendizagem da organização.

Ainda nesse contexto, sob o ponto de vista da autora, este estudo ganha relevância devido à possibilidade de implementar, dentro do seu ambiente de trabalho, a gestão de processos com o objetivo de melhorar a execução das rotinas, ganhar qualidade e profissionalizar a equipe de trabalho. O ganho pessoal e profissional obtido com esta pesquisa é indiscutivelmente relevante, tendo em vista a

oportunidade de avaliar na prática como cada etapa da gestão de processos pode ser aplicada a uma realidade organizacional, identificando quais as dificuldades que surgem nessas fases e, ao final, analisar os resultados alcançados, especialmente avaliando o comportamento da equipe, as entregas realizadas após a implementação dos fluxogramas e a contribuição com o processo de capacitação, aprendizagem e da gestão do conhecimento da organização.

Além disso, como defensora da descentralização do conhecimento e da garantia da continuidade dos processos da organização, independentemente das pessoas envolvidas, este estudo viabilizou uma experiência profissional diferenciada para a autora, agregando conhecimento e prática organizacional com foco em dois assuntos amplamente discutidos no mercado de trabalho: eficiência operacional e gestão do conhecimento.

Falando em mercado, este estudo pode contribuir com a avaliação das diversas etapas da implementação da gestão de processos, inclusive das dificuldades observadas e resultados alcançados, servindo de base para desenvolvimento prático dentro do próprio sistema e em outras instituições com características semelhantes, embora não se limite a estas.

Desse modo, o presente estudo justifica-se pela necessidade de implementar uma gestão de processos, começando por um processo operacional simples, porém com especificidades complexas e de relevância para o setor, para, por meio desta gestão, melhorar a eficiência operacional e a gestão do conhecimento da organização e, conseqüentemente, agregar mais valor para os associados. Nesse sentido, a pergunta norteadora deste estudo foi: **Há relação entre a gestão de processos e a aprendizagem organizacional?**

Com isso, o objetivo geral deste trabalho foi **analisar a relação entre gestão de processos e a aprendizagem organizacional** considerando o processo Teste de Cadastro realizado em uma Cooperativa de Crédito de segundo nível a fim de se obter a eficiência operacional. Os Objetivos Específicos são:

- a) Apresentar as etapas de realização do mapeamento e redesenho do processo de Teste de Cadastro;
- b) Apresentar como se deu a implantação dos diagramas como método complementar de capacitação da equipe de trabalho; e
- c) Avaliar os resultados da adoção deste método complementar na aprendizagem dos empregados da Unidade de Controles Internos.

Este estudo está dividido em quatro capítulos. No primeiro, foi apresentado o contexto da instituição onde o estudo foi realizado e o contexto teórico da gestão de processos e da aprendizagem organizacional no âmbito do Cooperativismo Financeiro. No segundo capítulo, usando o referencial teórico como base, foi abordada a gestão de processos na Cooperativa Central, com foco no mapeamento e redesenho do fluxo do Teste de Cadastro. No terceiro capítulo foi tratado sobre a implementação do diagrama padronizado nas rotinas da unidade de controles internos da Central, inclusive usando como método de aprendizagem de novos empregados. Por fim, no quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos após a avaliação do processo de implantação, com constante observação dos desdobramentos e apuração das respostas obtidas através das entrevistas aplicadas com os envolvidos diretos.

2 METODOLOGIA APLICADA

De acordo com Oliveira (2017), o método corresponde a todo o caminho que foi percorrido para realização de uma pesquisa e a metodologia significa o estudo desse caminho. Nesse sentido, metodologia consiste em estudar as práticas do saber, considerando o conhecimento humano e aperfeiçoando-o. Para realização deste estudo, foram usados métodos qualitativos de pesquisa, uma vez que a principal base para as avaliações do seu resultado decorre da percepção das pessoas que participaram da pesquisa.

De acordo com Stake (2011):

Cada uma das divisões da ciência também possui um lado qualitativo em que a experiência pessoal, a intuição e o ceticismo trabalham juntos para ajudar a aperfeiçoar as teorias e os experimentos. Qualitativa significa que seu raciocínio se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana. (STAKE, 2011, p. 21)

Dessa forma, em síntese, este estudo foi elaborado com uso de métodos qualitativos de pesquisa, que se referem especificamente à realização de um estudo de caso, aplicação de entrevista semi estruturada, além da pesquisa bibliográfica e análise documental, para subsidiar o conhecimento sobre Cooperativismo Financeiro, Gestão de Processos, Aprendizagem Organizacional, Metodologia BPMN - *Business Process Model and Notation* (Modelo e Notação de Processos de Negócios – tradução da autora), e do software Bizagi Modeler, os quais permitiram a execução deste estudo, especialmente para auxiliar no atingimento dos objetivos propostos neste estudo.

2.1 ANÁLISE DOCUMENTAL E BIBLIOGRÁFICA

Com o objetivo de alcançar de forma mais assertiva e aperfeiçoar o conhecimento sobre o assunto proposto neste estudo, foram utilizadas as metodologias qualitativas de análise documental, que possibilitaram a elaboração dos dois primeiros capítulos, tendo em vista que foram analisados documentos diversos relacionados ao processo de Teste de Cadastro, com foco nas Leis, Resoluções do CMN, Circulares e Relatórios do BACEN, manuais e outros

documentos emitidos pela Confederação à qual a empresa “SCN” está ligada e da própria central.

Conceitualmente, Segundo Gil (2008) e Oliveira (2017) a pesquisa documental é muito semelhante à pesquisa bibliográfica, se diferenciando apenas pela razão da pesquisa ser realizada com base em uma exploração de documentos, geralmente em grande número, não se restringindo apenas a livros publicados e artigos científicos divulgados. Moresi (2013 *apud* OLIVEIRA, 2017) complementa indicando que na pesquisa documental são usados documentos conservados em ambientes de órgãos públicos e/ou privados, bem como pessoais, que sejam autênticos, a exemplo de relatórios, balancetes, cartas, memorandos e manuais.

Nesse sentido, para atender aos objetivos deste estudo, foram utilizados ainda relatórios, vídeos e manuais relativos à utilização do software Bizagi Modeler, que viabilizou o desenho e redesenho do diagrama do Teste de Cadastro, que é o processo base deste estudo. Cabe ressaltar que a própria ferramenta disponibiliza vídeos online para viabilizar sua utilização. Além disso, utilizamos o Guia BPM CBOK e o Manual de Gestão por Processos, do Ministério Público Federal como base referencial para o assunto.

Em relação à pesquisa bibliográfica, foi amplamente utilizada para subsidiar o conhecimento teórico acerca dos temas abordados no assunto, através do uso de livros, artigos e outras publicações de autores relevantes sobre Cooperativismo Financeiro, Gestão de Processos e Aprendizagem Organizacional. Gil (2008) esclarece que este tipo de pesquisa tem como principal vantagem o permitir que o pesquisador consiga ter acesso a uma diversidade de conhecimento bem maior do que se pesquisasse apenas de forma direta, contudo, requer que o pesquisador se certifique das fontes usadas e evite equívocos na interpretação das citações, especialmente as secundárias.

De acordo com Creswell (2010) as estratégias usadas em um método de pesquisa qualitativo exercem grande influência nos procedimentos de pesquisa, que geralmente não são uniformes e conseguem uma compreensão melhor das diversidades do contexto estudado. Nesse sentido, considerando que este projeto de pesquisa aborda percepções individuais da equipe de trabalho, a utilização de métodos qualitativos dá robustez aos resultados do estudo, considerando as especificidades das relações humanas, especialmente no ambiente organizacional e no seu processo de aprendizagem. Creswell (op. cit., p. 208) complementa

afirmando que uma pesquisa com múltiplas fontes de dados corresponde àquela em que os pesquisadores usam, geralmente, várias fontes para coletar informações, a exemplo de entrevistas, observações, análise de documentos, não se restringindo apenas em uma fonte de dados. Com base nessas fontes, o pesquisador realiza suas análises, extraem o que lhe é pertinente e organiza as informações em seu estudo, convergindo com o que foi realizado neste estudo.

2.2 ESTUDO DE CASO

Outra metodologia qualitativa utilizada neste estudo foi o estudo de caso, que possibilitou a elaboração do terceiro capítulo, tendo em vista que, conforme dito anteriormente, foi realizado no âmbito de uma organização, da qual a autora participa ativamente e, juntamente com a equipe, propuseram as melhorias que serão apresentados neste estudo. Para Martins (2008):

Em um estudo de caso, parte-se de uma teoria preliminar, que pode ser aperfeiçoada ao longo do desenvolvimento do estudo, buscando evidências e dados da realidade (do caso) que possam demonstrar, e defender, dentro dos limites das avaliações qualitativas, raramente avaliações quantitativas, as teses previamente formuladas. (MARTINS, 2008, p.68)

De acordo com Gil (2009) o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que configura um delineamento devido à sua flexibilidade, especialmente quando não há condições para realização de um estudo mais profundo e rigoroso e complementa que Stake (1995 *apud* GIL, 2009), define estudo de caso como um estudo particular e aprofundado de um caso específico. Nesse sentido, o estudo de caso, apesar de não representar, em extensão, os mais diversos contextos, trata de modo aprofundado de um contexto específico, onde o estudo é realizado, podendo ater-se a detalhes imprescindíveis para encontrar os resultados da pesquisa.

Este estudo de caso foi iniciado a partir dos resultados obtidos para conclusão da disciplina de Equidade e Melhoria Contínua dos Processos do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes da UFPB. O objetivo até então era utilizar o software Bizagi Modeler para desenhar um fluxo de trabalho, analisa-lo, explicando as etapas de realização, e, por fim, propor melhorias que pudessem contribuir com sua eficiência. O trabalho foi feito com o processo de Teste

de Cadastro, como já tratado anteriormente, e foram cumpridos todos os objetivos para a disciplina. Porém, o exercício da revisão do processo foi tão interessante para a autora e para os demais participantes, que surgiu a necessidade de implantar as melhorias propostas e utilizar os fluxos na capacitação de novos membros da equipe.

A partir dessa implantação, um novo olhar foi dado ao processo, com contribuição das instituições envolvidas e com a participação democrática e efetiva dos participantes do processo na Central. As melhorias no fluxo da Confederação foram prontamente aceitas como fase de teste, considerando que sua eficiência dependia diretamente da atuação da Cooperativa Singular, ou seja, todas as instituições precisavam estar alinhadas quanto ao objetivo do processo para que as melhorias fossem implementadas e que de fato pudéssemos ter um ganho de eficiência. Nesse período, tivemos novos integrantes na equipe que realiza o processo e o diagrama foi apresentado a eles com o propósito de facilitar o entendimento e a atuação na rotina. Isso também foi avaliado neste estudo, com o objetivo de verificar se a utilização desses diagramas padronizados e organizados auxiliou os novos membros da equipe a compreender o processo e alcançar os resultados esperados.

Nesse sentido, o estudo de caso aqui aplicado se refere tanto ao contexto da instituição onde foi realizado, quando ao contexto do processo escolhido como base para o estudo. Ressalta-se que, apesar de ser regulamentado e exigido para todas as instituições financeiras, a execução da rotina operacional que envolve o processo de teste de cadastro é específica de cada instituição. Por esta razão, aplica-se também ao contexto do processo de teste de cadastro o entendimento sobre o estudo de caso.

2.3 ENTREVISTA

Entrevista corresponde a uma técnica utilizada em que o investigado responde perguntas que são estruturadas pelo pesquisador com o intuito de atender ao objeto de pesquisa (Gil, 2008). Nesse sentido, para atingir os objetivos relativos à avaliação do uso do diagrama de processo como ferramenta de aprendizagem, verificando a possibilidade e viabilidade de seu uso no processo de capacitação das

equipes, previstos no quarto capítulo, foram feitas entrevistas com os participantes com o objetivo de entender se a gestão desse processo interferiu de forma positiva ou negativa na aprendizagem da equipe de trabalho e se esse método pode ser considerado uma ferramenta assertiva para capacitar e desenvolver o conhecimento da equipe sobre seu trabalho, assegurando que os processos continuem sendo executados de forma adequada, independente de quem os execute e, consequentemente, contribuindo para o desenvolvimento da aprendizagem na organização.

Faz-se importante destacar a entrada de dois novos empregados durante a fase de implantação do diagrama do processo, onde se utilizou o processo mapeado como fonte de informação para capacitá-los sobre o processo, permitindo analisar se os resultados obtidos estavam adequados aos esperados para o processo de Teste de Cadastro.

Sobre a entrevista, Gil (2008) aborda que esta técnica apresenta uma excelência nas investigações sociais e apresenta como principais vantagens a) a possibilidade de aprofundar o assunto, no decorrer da entrevista; b) a possibilidade de conseguir aplicar um maior número de questionamentos e com suas respectivas respostas, o que geralmente é limitando quando utilizada a técnica de aplicação de questionários. No entanto, o mesmo autor alerta para as desvantagens, especialmente para a) o risco do entrevistado não apresentar respostas sinceras e que expressem seu real ponto de vista sobre o objeto de estudo; b) o risco do entrevistado não compreender corretamente o sentido da pergunta e fornecer respostas que desviem do objetivo; c) do entrevistador, em algum momento, interferir com opiniões pessoais, que possam influenciar as respostas do entrevistado.

É importante destacar que para este estudo foi necessário redobrar a atenção para os pontos em que fosse possível que os entrevistados se sentissem desconfortáveis em responder a algumas perguntas da entrevista, devido à relação trabalhista e de subordinação com o pesquisador. Nesse sentido, alguns cuidados foram adotados a) conversa franca com os entrevistados, para deixar clara a necessidade de separar a relação trabalhista do propósito da entrevista e do estudo; b) conscientização sobre a importância de fornecer respostas sinceras, uma vez que eventuais omissões ou informações que não reflitam o pensamento e sentimento do

entrevistado podem alterar potencialmente o resultado da pesquisa; c) utilização de um roteiro semi estruturado para a entrevista, possibilitando que novas perguntas sejam inseridas de acordo com o desenvolvimento da entrevista; d) preparação prévia do entrevistador – pesquisador, com o intuito de evitar exposições pessoais que interfiram nas respostas dos entrevistados.

A entrevista é considerada um dos métodos de pesquisa mais flexíveis (Gil, 2008) e pode ser estrutura de diversas formas para atender aos objetivos do estudo. Para esta pesquisa, foi utilizada a entrevista semi estruturada, ou entrevista por pautas (Gil, 2008), que corresponde a uma entrevista com um guia que relaciona os pontos a serem discutidos, porém também apresenta flexibilidade para inserção de outras questões, deixando o entrevistado mais a vontade, porém sem perder o foco do objeto de estudo.

Quanto à aplicação da entrevista, foi realizada com 3 pessoas, que atuam diretamente com o processo avaliado, correspondendo a 100% da equipe de trabalho que opera com o Teste de Cadastro na Central. A saber, correspondem a 1 Supervisora, 1 Analista e 1 estagiária. Sob o ponto de vista do Teste de Cadastro, cada colaborador possui uma função específica, a saber: a) supervisora: analisar periodicamente os resultados do processo em relação aos objetivos estratégicos da central, propor formas mais eficientes de executá-lo, conferir a execução do processo feita pelo estagiário, responder à gestão da Central e das Cooperativas sobre o andamento do processo; b) analista: avaliar continuamente os resultados do processo, propor e implantar melhorias no fluxo, prestar apoio operacional às Cooperativas Singulares para realização da adequação dos cadastros e para o preenchimento correto das informações, acompanhar e validar as atividades realizadas pela estagiária; c) Estagiária: receber as planilhas enviadas pela Confederação, segregar as informações por Singular, enviar as planilhas individuais para as Singulares, consolidar as respostas enviadas e responder à Confederação no prazo acordado.

É importante destacar que a Supervisora em questão conheceu o fluxo anterior e contribuiu significativamente no processo de análise, melhoria e implantação do processo redesenhado, padronizado e organizado. O analista e a estagiária foram inseridos no processo posteriormente e contribuíram para a fase de implantação e capacitação utilizando os fluxos padronizados. Essa diversidade de

públicos foi relevante para o estudo, tendo em vista que um mesmo fluxo foi usado para os 3 participantes, o que viabiliza a análise da adequação das informações aos diversos públicos técnicos, dos mais capacitados aos mais iniciantes.

Para fins didáticos e com o objetivo de assegurar a confidencialidade da identificação dos entrevistados, nesse estudo usaremos as seguintes nomenclaturas para nos referirmos a cada um deles:

- Supervisora: Entrevistada número 1, com utilização da sigla E1
- Analista: Entrevistado número 2, com utilização da sigla E2
- Estagiária: Entrevistada número 3, com utilização da sigla E3.

3 COOPERATIVISMO FINANCEIRO, GESTÃO DE PROCESSOS E APRENDIZAGEM

3.1 COOPERATIVISMO FINANCEIRO

De acordo com o BACEN (2018), as cooperativas de crédito submetem-se ao que está definido na Lei nº 5.764 de 1971, na Lei Complementar 130/2010 e na legislação específica do SFN. Para o BACEN uma Cooperativa de crédito é:

[...] uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. (BACEN, 2018).

O Estudo Especial nº 14/2018, do BACEN destaca que

Com a finalidade de melhor explorar economias de escala, as cooperativas de crédito organizam-se, predominantemente, em estruturas verticalizadas. Com essa estratégia, as confederações e as cooperativas centrais reúnem recursos e padronizam os serviços financeiros oferecidos pelas filiadas, disponibilizando sistemas de apoio operacional e serviços administrativos, como assessoria jurídica e treinamento de equipes. Há ainda os bancos cooperativos, que têm a função de fornecer serviços bancários às cooperativas e aos cooperados, tais como compensação de cheques, depósitos de poupança, crédito, repasse de recursos oficiais e aplicação em fundos de investimento, atuando como intermediários entre o segmento de crédito cooperativo e o sistema financeiro em sentido amplo. (BACEN, 2018, p. 1)

Para esclarecer melhor a estrutura do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo - SNCC, o Quadro 1 apresenta os três níveis de Cooperativas que constituem o SNCC, complementado pela Figura 2, que mostra a distribuição das Cooperativas em níveis com base nos dados de dezembro de 2018.

É importante esclarecer que as Cooperativas de segundo grau sem correspondente vinculação a uma Confederação (Cooperativa de terceiro grau) e as Cooperativas Singulares (de primeiro grau) sem vinculação com uma Cooperativa de Segundo Grau (Cooperativa Central) são aquelas que atuam de forma independente, sem vínculo a um Sistema Cooperativo específico, também chamadas, popularmente, de Cooperativas Solteiras.

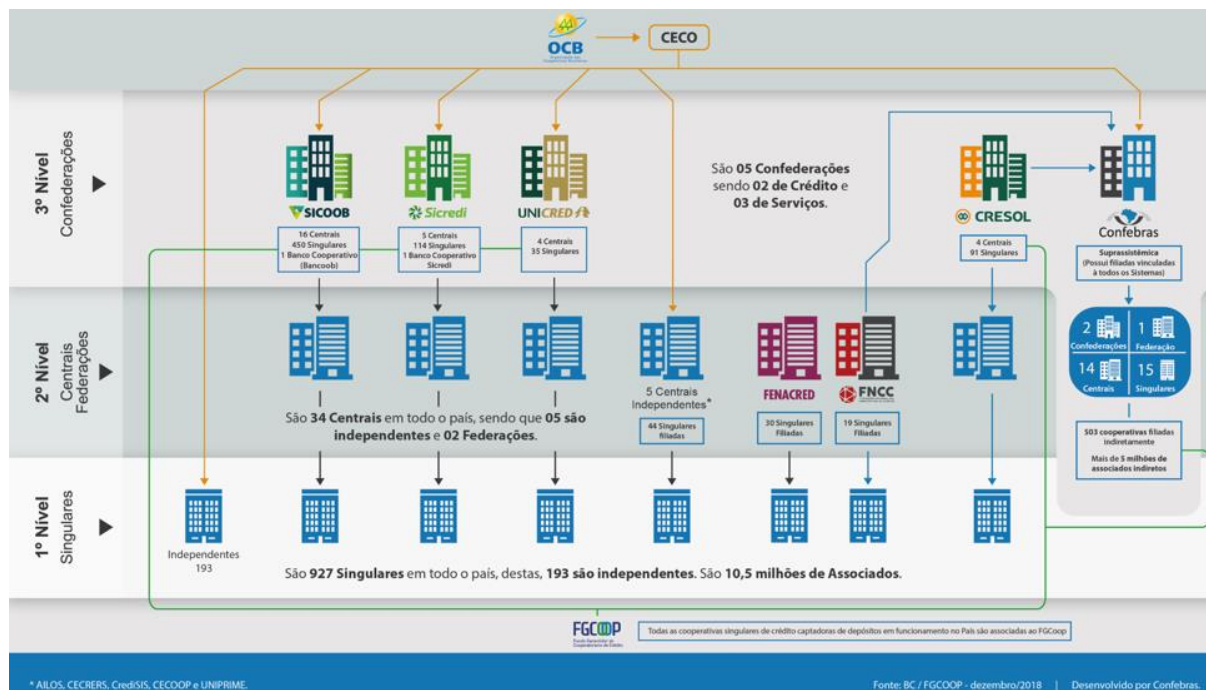
Quadro 1 - Níveis de Cooperativas de Crédito

Nível	Considerações
I – cooperativas Singulares	constituídas por, no mínimo, vinte pessoas físicas, sendo somente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto atividades econômicas iguais ou correlatas às das pessoas físicas ou, ainda, atividades sem fins lucrativos. As Cooperativas Singulares podem atuar de forma independente, sem a obrigatoriedade de integrar uma Central ou Federação.
II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas	constituídas de, no mínimo, três cooperativas Singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais. As Cooperativas Centrais ou Federações podem atuar de forma independente, sem a obrigatoriedade de integrar uma Confederação.
III - confederações de cooperativas ou bancos cooperativos	constituídos de, pelo menos, três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Nesse sentido, é importante esclarecer que uma cooperativa singular pode funcionar sem a necessidade de estar vinculada a uma cooperativa central, bem como uma cooperativa central pode funcionar independentemente de filiação a uma confederação ou federação. Essas cooperativas que funcionam de forma independente devem possuir estruturas que garantam que suas atividades sejam monitoradas e atendam aos normativos do Banco Central, que são os mesmos aplicáveis a cooperativas que integram sistemas cooperativos.

Figura 2 – Estrutura do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo – SNCC - dez/2018



Fonte: BACEN/FGCOOP (2018 *apud* CONFEDRAS, 2019).

Uma instituição financeira cooperativa se distingue em diversas características das instituições financeiras bancárias, especialmente no que se refere ao desenvolvimento da comunidade local onde estão inseridas. Diferentemente dos bancos, as cooperativas financeiras “não escolhem as melhores praças e os cidadãos mais afortunados, deixando as pequenas comunidades e classes de menor renda ao desamparo” (MEINEN e PORT, 2012, p. 55). Ênio Meinen destaca ainda que enquanto nos bancos as decisões são tomadas de cima para baixo (abordagem *Top Down*), “no cooperativismo as decisões e o próprio planejamento estratégico das instituições são construídos com o engajamento das comunidades” - abordagem *bottom up* (MEINEN, 2016, p. 162). Luiz Antônio Ferreira de Araújo corrobora com esse entendimento e apresenta outras diferenças, ao resumir que:

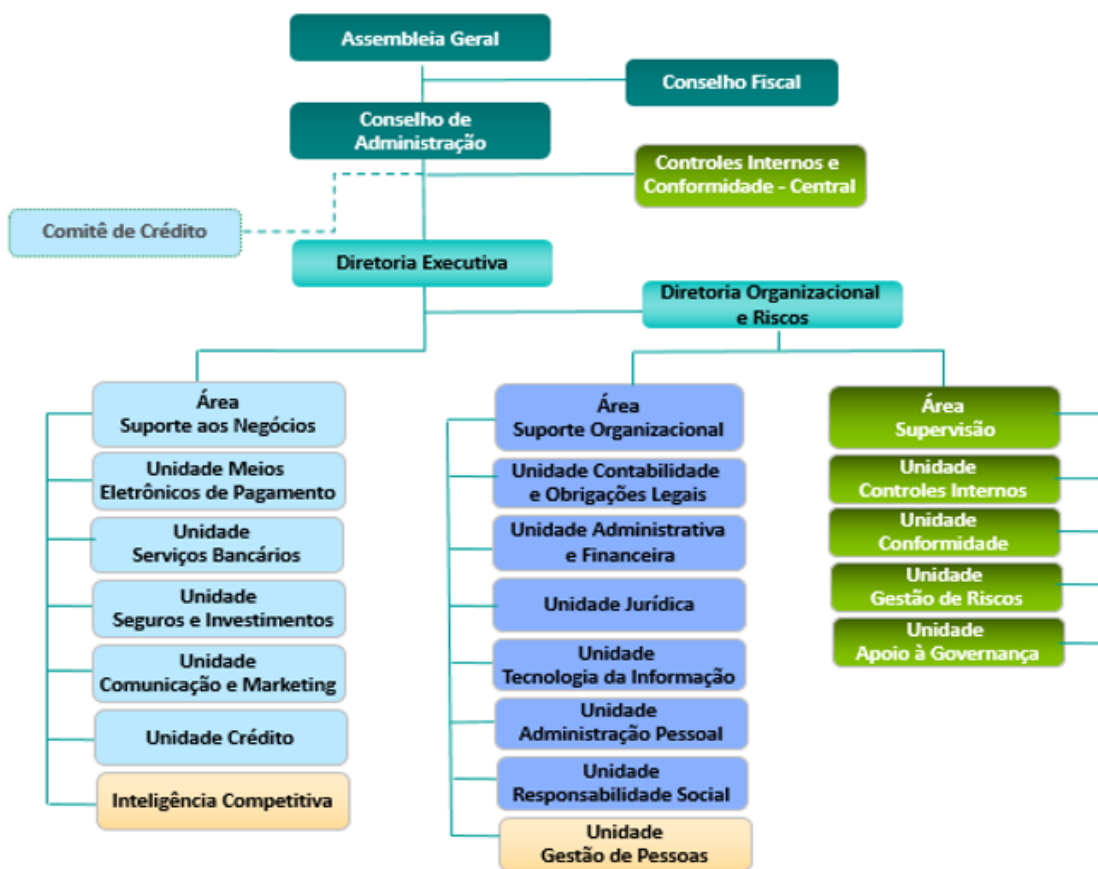
Banco é uma sociedade anônima, controlada pelos detentores dos maiores capitais, visando essencialmente o lucro, que é destinado aos acionistas, não mantendo qualquer vínculo com a comunidade. As cooperativas são sociedades de pessoas, sem finalidade lucrativa, que operam unicamente com os seus associados, aos quais é assegurada a participação igualitária nas decisões e, proporcional às suas operações, nos resultados, tendo a missão de gerar em favor dos cooperados soluções financeiras adequadas e sustentáveis, mantendo comprometimento com as comunidades onde atuam. (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017).

Quanto à segurança e solidez das cooperativas financeiras, é importante destacar que, enquanto instituições financeiras, são supervisionadas pelo Banco Central do Brasil e por componentes organizacionais específicos como conselhos fiscais. Meinen e Port (2012) destacam ainda que as cooperativas financeiras também são fiscalizadas por auditorias independentes, auditorias internas, fundos garantidores e conselho fiscal, bem como são monitoradas continuamente pelas centrais, confederações e bancos cooperativos, quando aplicável. Cabe ressaltar que as Cooperativas que captam depósitos à vista participam do FGCOOP – Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito – regulamentado pelo CMN/BACEN, que assegura as mesmas condições atualmente aplicáveis às Instituições Bancárias. Todos esses fatores contribuem positivamente para a solidez e desenvolvimento seguro das Cooperativas financeiras.

3.2 INSTITUIÇÃO “SCN”

Considerando esse contexto, ressaltamos que este estudo foi aplicado em uma instituição que atua como Cooperativa Central de Crédito, ou seja, de 2º nível, com 24 anos de atuação na região nordeste e que integra uma Confederação de Cooperativa. Na data do estudo, Cooperativa Central possuía um volume de ativos superior a R\$ 1 bi (um bilhão de reais) e 13 cooperativas Singulares associadas, que participam democraticamente da sua gestão e contribuem para a implementação de normas, através das assembleias gerais e da participação na gestão da Central. Todo o Sistema, composto pelas instituições mencionadas e empresas coligadas, forma um dos maiores sistemas de Cooperativas de Crédito do País.

Especificamente sobre a estrutura organizacional da empresa onde o estudo foi realizado é importante esclarecer que a mesma atende às determinações do CMN quanto à exigência da estrutura de Governança Corporativa e possui a estrutura organizacional apresentada no Figura 3. Neste estudo, a Cooperativa Central onde o estudo foi realizado será denominada “SCN” para fins didáticos e de preservação da imagem da instituição.

Figura 3 - Estrutura Organizacional do "SCN"

Fonte: Documento Interno da "SCN", 2019. (Adaptado pela autora)

Retomando o objeto de pesquisa, que se refere à relação entre a gestão de processos e a aprendizagem organizacional, e lembrando que o processo objeto deste estudo foi o Teste de Cadastro, faz-se importante destacar que durante a realização deste estudo o processo de Teste de Cadastro integrava as atividades da Unidade de Controles Internos, que, por sua vez, integra a estrutura da Gerência de Supervisão da empresa "SCN". Cabe ressaltar ainda que o Teste de Cadastro é parte integrante das rotinas de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Combate ao Financiamento do Terrorismo – PLD_CFT.

À época do estudo, todo o processo de identificação, tratamento e comunicação de ocorrências de movimentações com características ou indícios de lavagem de dinheiro era realizado por uma estrutura centralizada mantida na Confederação. Esta estrutura gera informações mensais de movimentações com atipicidade que são identificadas através de utilização de métodos estatísticos que avaliam perfil, movimentações financeiras e rendas dos associados.

Contudo, algumas movimentações consideradas atípicas não são identificadas através da aplicação das regras estatísticas e precisam ser tratadas de forma diferenciada para atendimento às determinações do BACEN. Desse modo, em complemento às atividades relacionadas às ocorrências atípicas que são alertadas de forma automática, cujo conceito é abordado no Quadro 2, a Confederação emitia uma planilha contendo as ocorrências que não foram identificadas através da aplicação das regras estatísticas, mas que apresentavam atipicidade quando comparados os volumes financeiros movimentados e as informações cadastrais dos clientes identificados.

Quadro 2 - Operações Atípicas Alertadas e Operações Atípicas não Alertadas

Operações Atípicas alertadas	Operações Atípicas não alertadas
Correspondem às movimentações dos clientes consideradas atípicas (fora do padrão) quando comparadas ao seu perfil financeiro (a exemplo das informações de renda e patrimônio) e outras variáveis estatísticas, ao longo de um determinado período, que são alertadas e tratadas através da ferramenta sistêmica disponível para realizar este processo.	Correspondem às movimentações dos clientes consideradas atípicas (fora do padrão) quando comparadas ao seu perfil financeiro (a exemplo das informações de renda e patrimônio) e outras variáveis estatísticas, ao longo de um determinado período, que não atendem a todas as regras estatísticas para serem alertadas e tratadas através da ferramenta sistêmica disponível para realizar este processo. Neste caso, as operações compõem a planilha de Teste de Cadastro que é remetida para a Central de forma consolidada, contendo as informações de todas as Singulares, e, após análise preliminar e segregação dos dados por cooperativas Singulares, estas informações são encaminhadas a cada cooperativa filiada e contêm no máximo 30 ocorrências por filiada. O processo é realizado mensalmente.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Além das normas já estabelecidas pelo Banco Central do Brasil, a Confederação onde a Central “SNC” está associada estabeleceu que o processo de Teste de Cadastro deve ser realizado mensalmente, com um volume máximo de 30 ocorrências por Cooperativa, viabilizando o tratamento gradativo das verificações da qualidade cadastral dos associados, evitando os impactos relevantes observados

quando o processo era realizado anualmente, tendo em vista que as equipes responsáveis pelos cadastrados realizam as avaliações com frequência mensal e em quantidade controlada, distribuída ao longo do ano, ou seja, em situações anteriores foi verificado que a realização do processo apenas uma vez ao ano causava interrupções significativas nos processos de negócios e era, ao final, ineficiente quanto aos resultados esperados.

De acordo com o fluxo sistêmico do processo, as ocorrências geradas no Teste de Cadastro devem ser tratadas pelas cooperativas Singulares filiadas às centrais, com o intermédio da Cooperativa Central à qual está associada, para identificar as situações que foram decorrentes, de fato, de atipicidade com indícios de Lavagem de Dinheiro e Financiamento do Terrorismo - LD_FT ou se resultam de fragilidades cadastrais.

Cabe ainda destacar que o descumprimento das normas estabelecidas pode expor a Gestão das Cooperativas a riscos – financeiros, legais e de imagem - junto ao BACEN, podendo inclusive gerar sanções como advertências, multas, suspensão ou cassação da licença de funcionamento, dentre outras estabelecidas inicialmente na Lei 9.613/98 e mantidas ou intensificadas em normas posteriores que atualizaram a referida Lei. Além disso, toda instituição financeira, incluindo as Cooperativas de Crédito, devem designar um Diretor para responder pelas atividades de PLD_CFT da instituição junto ao BACEN, ou seja, apesar de processo parecer simples quando avaliamos o aspecto de execução, observa-se sua relevância quando consideramos o arcabouço normativo e as sanções que são aplicadas ao se constatar que não foi executado conforme estabelecido nos normativos em vigor.

Em relação à gestão do conhecimento e aos métodos de aprendizagem utilizados pela instituição “SCN”, o Sistema no qual a Cooperativa Central está inserida possui uma Universidade Corporativa, que disponibiliza diversos cursos para capacitação, reciclagem e atualização das equipes de trabalho. Além dos métodos de capacitação mencionados, constantemente são promovidos treinamentos operacionais específicos para as áreas de atuação, voltados tanto para a equipe técnica da central quanto para a equipe técnica das Singulares, bem como para os dirigentes e alta gestão dos dois níveis. Adicionalmente, também são promovidos treinamentos pela Confederação, Encontros e/ou Workshops sobre assuntos específicos, geralmente com foco nas equipes técnicas da Central e das Singulares.

No dia a dia, há constante troca de conhecimento entre as equipes de trabalho da Central e a Confederação, Banco Cooperativo, outras Centrais, Singulares e com outras Unidades da própria Central. Além disso, os empregados mais capacitados acompanham e compartilham conhecimento com os empregados novos ou em processo de capacitação e utilizam os MPIS nesse processo de capacitação interna. E foi exatamente nessa fase que se inseriu o método de aprendizagem utilizando os processos mapeados, analisando se a aprendizagem foi facilitada, otimizada e melhorada com os diagramas desenhados, padronizados e organizados. Para concluir a apresentação dos métodos de aprendizagem utilizados pela “SCN”, destaca-se que a instituição promove continuamente ações para estimular a competência organizacional de melhoria contínua, ressaltando o importante papel do profissional no seu autodesenvolvimento, através do seu aprendizado, buscando formas de se manter atualizado e informado sobre seu trabalho e sobre o mercado financeiro, pois, conforme destacado por Hammer (1997, p. 48), “os profissionais também precisam estar comprometidos com o aprendizado contínuo”.

Lembramos que durante a realização deste estudo, foi retomada a iniciativa da elaboração MPIS, não só pelas Unidades que compõem a Área de Supervisão, mas por todas as áreas da Central, estimulando a elaboração de fluxos dos processos e atividades para viabilizar a gestão do conhecimento dentro da organização, contribuindo com a aprendizagem das equipes, com continuidade e a melhoria dos processos.

Em síntese, considerando o contexto da organização “SCN” e do processo que foi avaliado para este estudo, é fundamental entender os conceitos, etapas, normas, pessoas e estruturas envolvidas para, de fato, propor melhorias que atendam ao que é determinado pelo BACEN e que agreguem mais valor ao processo com resultados cada vez mais eficientes.

3.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Sob o ponto de vista de Pires (2019, n/p), “gestão nada mais é do que obter resultados com recursos limitados” e processos são “simples sequências de

atividades”. Nesse sentido, gerenciar processos pode ser compreendido com a organização da sequência das atividades de modo que, utilizando o mínimo de recursos, se chegue a um resultado que agregue valor ao cliente.

A história da gestão de processos está intimamente ligada à história da administração, desde o seu princípio com o pioneiro Frederick Winslow Taylor em 1911, que, enquanto engenheiro, usou sua experiência nas linhas de montagem para buscar formas de otimizar os recursos utilizados, aumentar a produção e maximizar o lucro (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017), contribuindo significativamente para o que se conhece por gestão de processos atualmente.

Além das contribuições de Taylor, o Sistema Toyota de Produção (STP) também teve sua participação no desenvolvimento da gestão de processos, assim como outras teorias que também influenciaram a concepção que existe hoje sobre gestão de processos, a exemplo da “Teoria das Restrições, da Reengenharia de Processos e das Lógicas de Gestão da Qualidade” (PAIM *et al.*, 2009, p. 35), especialmente em relação à gestão de processos na engenharia da produção. Pires (2019) afirma que, com base nos sete tipos de desperdícios tratados pelo STP, é possível repensar quais atividades e processos realmente agregam valor ao cliente, considerando seus insumos, mão de obra e tempo de execução.

Também há autores que indicam que o esboço inicial da gestão de processos atual foi difundido na década de 1990, como resultado dos trabalhos desenvolvidos por Michael Hammer, com foco de estudo voltado para a gestão da qualidade (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017). Hammer (1997, p. 3) foi o primeiro estudioso a conceituar Reengenharia, em 1993, quando apresentou que a “Reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”.

Analisando o conceito abordado por Hammer, é possível encontrar semelhanças com diversos métodos também amplamente difundidos na administração, como os programas de qualidade total, seis sigma e os programas do STP – kaizen, kanban e Poka-yoke (Cruz, 2013), além de tantos outros que focavam na melhoria dos processos organizacionais para reduzir falhas, aumentar a eficiência na produção e, conseqüentemente, aumentar as margens de lucro. Conforme abordado mais adiante neste estudo, as principais diferenças entre esses

métodos são relacionadas à intensidade e tempo de implantação das melhorias e mudanças propostas por cada um deles.

Quando se fala em Gestão de Processos, tem-se a clara visão da necessidade organizacional de gerenciar seus processos de trabalho de forma assertiva e eficiente, gerando resultados mais consistentes e que agreguem valor à organização. Araújo, Garcia e Martines (2017, p.131) indicam que “não é possível afirmar, mas certamente a reengenharia e outras tecnologias são diretamente responsáveis pelo surgimento e fortalecimento da gestão de processos”. O Ministério Público Federal – MPF, através do seu Manual de Gestão por Processos, corrobora com esse entendimento quando diz que “a gestão por processos surge como uma metodologia consolidada tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, que visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho” (MPF, 2012, p. 8).

Ainda de acordo com o referido Manual, o MPF (op. cit., p. 11) entende que Gestão por Processos:

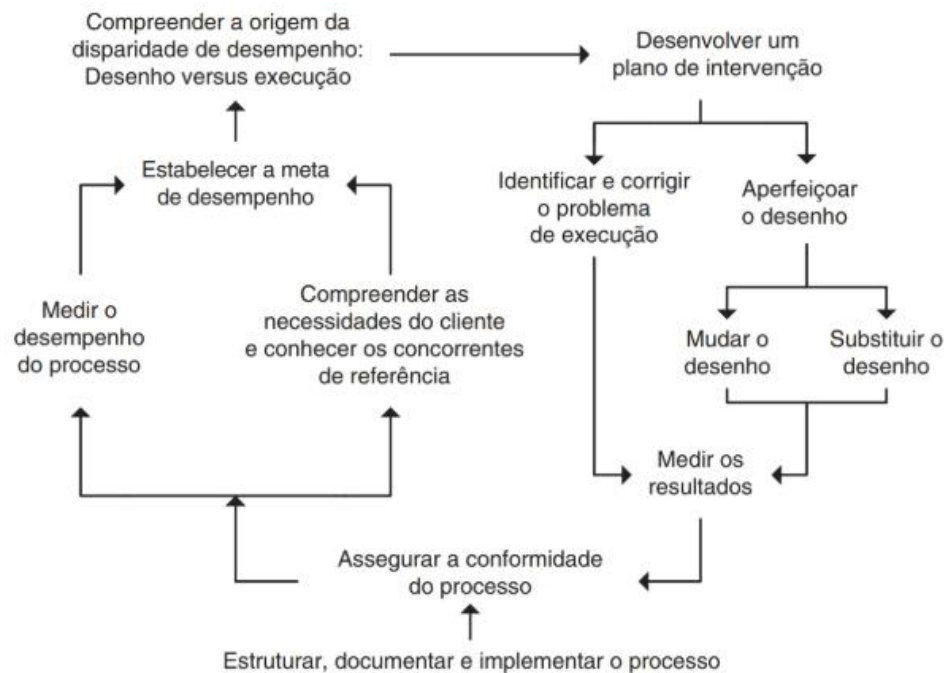
É uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam. A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento. (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2012).

Para fins de esclarecimento, de acordo com Araújo, Garcia e Martines (2017), as diferenças entre Gestão de Processos e Gestão por Processos são mais vistas na metodologia brasileira, não havendo essa distinção nas teorias americanas, por exemplo. No Brasil, a diferença está pautada no detalhe que a Gestão por Processos está mais relacionada à forma de gerir a organização com base nos seus processos críticos, enquanto a Gestão de Processos está mais relacionada a uma atuação específica para compreender os processos que são realizados na organização. Nesse sentido, embora em alguns momentos utilizemos conceitos de Gestão por Processos, com base nas literaturas estrangeiras, este estudo foca especialmente em Gestão de Processos.

Ainda sobre a busca pela melhoria contínua, Brocke e Roseman (2013, p. 5) apresentam o que chamam de “ciclo essencial da gestão de processos”,

representado na Figura 4, em que destacam a importância do gerenciamento de processos com constante reavaliações, no sentido de verificar se os processos estão sendo executados conforme planejado e se os resultados traçados estão sendo alcançados.

Figura 4 - Ciclo essencial da gestão de processos



Fonte: Brocke e Roseman (2013, p.5).

Como já foi abordado, a gestão de processos veio tomando forma a partir de teorias e sistemas que objetivam alcançar eficiência para os sistemas produtivos, de modo que conseguissem reduzir custos e desperdícios, padronizar processos e maximizar lucros, sendo este o objetivo final das organizações ao longo do tempo. Quanto aos objetivos da gestão de processos, de acordo com Laurindo e Rotondaro (2006 *apud* PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2016), eles podem ser o aumento dos lucros; melhoria na percepção do cliente quanto ao valor do produto/serviço; maior competitividade; atuação estratégica para agregar valor ao cliente; ganhos de produtividade, eficiência e eficácia e, por fim, a simplificação dos processos eliminando atividades que não possuem valor agregado para o cliente.

Sobre o assunto, a Organização Internacional de Normatização – ISO, publicou um Relatório Técnico sobre Informações e Documentação – Análise do Processo de Trabalho para Registro, com o intuito de especificar padrões técnicos

internacionais para auxiliar as organizações a registrarem adequadamente as informações e documentos sobre os processos que viabilizam o alcance dos seus objetivos. Tomando por base o conceito de processo de trabalho trazido pela ISO-TR 26122 (2008, p.7), em que é definido como “uma ou mais sequências de transações necessárias para produzir um resultado, cumprindo as normas que regem” (tradução da autora) e considerando que a Gestão por Processos deve refletir sobre melhores formas de execução de suas atividades, sem deixar de cumprir o que está determinado nas normas relacionadas, é importante que o gestor tenha amplo conhecimento sobre o processo para que possa gerenciá-lo.

A proposta de melhoria de processos trazida pela metodologia BPMN objetiva aplicar essas melhorias e otimizar resultados, insumos e, conseqüentemente, produzir melhores resultados. Pradella, Furtado e Kipper (2016, p.8) destacam que “a gestão de processos visa à melhoria contínua dos processos, com o intuito de agregar valor ao cliente”. É importante destacar que a melhoria de processos não tem como objetivo realizar mudanças na estratégia da organização, mas, visa remodelar processos para que atinjam de forma mais eficiente a estes objetivos. Pires (2019) ratifica esse entendimento quando diz que para mapear e modelar processos é necessário iniciar conhecendo bem a missão, visão e os valores da empresa; somente com base nessas informações a gestão de processos se dará de forma eficiente. Nesse sentido, é necessário que antes de iniciar um fluxo de melhoria de processos, seja avaliada qual a proposta para sua organização e qual seu papel na estratégia institucional, mantendo esse alinhamento com o que já está proposto pela gestão.

Desde as propostas de gestão advindas do Taylorismo, a organização e a padronização das cadeias de produção traziam benefícios relevantes para as empresas, independente do objetivo final ao qual se destinava – o lucro. Embora isso tenha inicialmente impulsionado a lucratividade das empresas em detrimento da qualidade de vida dos empregados no período pós revolução industrial, ao longo da evolução da ciência da administração essas características foram dando espaço a organizações que também se preocuparam com os empregados e com as relações de trabalho positivas.

Com isso, a gestão de processos passou a focar não apenas nos ganhos de produção, mas também na otimização do tempo de trabalho dos operadores, que passaram a desenvolver atividades com um maior grau de complexidade em

detrimento das atividades repetitivas e pouco complexas do período de Taylor, o que contribuiu para o desenvolvimento profissional desses operadores. Este fato converge com o entendimento de Hammer (1997) de que sobrarão para os seres humanos os trabalhos que de fato requerem capacidades humanas para serem realizados, ou seja, realização de trabalhos complexos e analíticos que não podem ser supridos por máquinas e sistemas de tecnologia da informação.

As abordagens relacionadas à gestão de processos são incontáveis. As mais conhecidas atualmente são aquelas que se referem à reengenharia de processos e aos sistemas de Gerenciamento da Qualidade Total, porém, conceitualmente, apesar de semelhantes, as duas abordagens são bem distintas em termos de execução. De acordo com Hammer e Champy (1994, p. 182) “a reengenharia e a gestão da qualidade total não são idênticas nem conflitantes; elas são complementares”. Hammer e Champy (op. cit.) complementam ainda que embora ambas possuam o mesmo foco – clientes e processos – a reengenharia acontece de forma mais rápida, enquanto a gestão da qualidade total ocorre de forma mais lenta, porém as duas buscam contribuir com o atingimento dos objetivos da empresa.

Em termos de Gestão de Processos, Harrington (1993 *apud* MÜLLER, 2003) trata a Gestão por Processos nomeando-a de Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais (APE) e complementa afirmando que o APE se refere a um método sistemático que serve para auxiliar a organização na implementação de melhorias em seus processos para atingir melhores resultados. Lee e Dale (1998 *apud* MÜLLER, 2003) destacam que o gerenciamento de processos é uma abordagem que foca no cliente e com base nisso gerencia, controla e melhora seus processos, atuando de forma integrada com as equipes de trabalho, capacitando, motivando e potencializando a forma de trabalho dessas equipes.

Nesse sentido, é possível perceber o quanto o gerenciamento de processos, ou simplesmente a Gestão de Processos, se assemelha aos conceitos de melhoria contínua, reengenharia, gestão da qualidade total e tantos outros que objetivam melhorar os processos organizacionais para torná-los mais eficientes e mais assertivos para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Porém, para entender melhor a Gestão de Processos, se faz necessário compreender o conceito de processos. Pesquisando o assunto, foi ampla a quantidade de conceitos encontrados para o termo “processos” e alguns deles estão detalhados no Quadro 3. Contudo, há um consenso de que processo é um conjunto

de atividades que são desenvolvidas a partir de uma entrada – *input*, que passa por uma etapa de agregação de valor para produzir resultados – *outputs* – que objetivam satisfazer os clientes, internos ou externos. A partir desse conceito amplo de processos, diversos outros conceitos surgem de forma complementar, tais como macroprocessos e subprocessos.

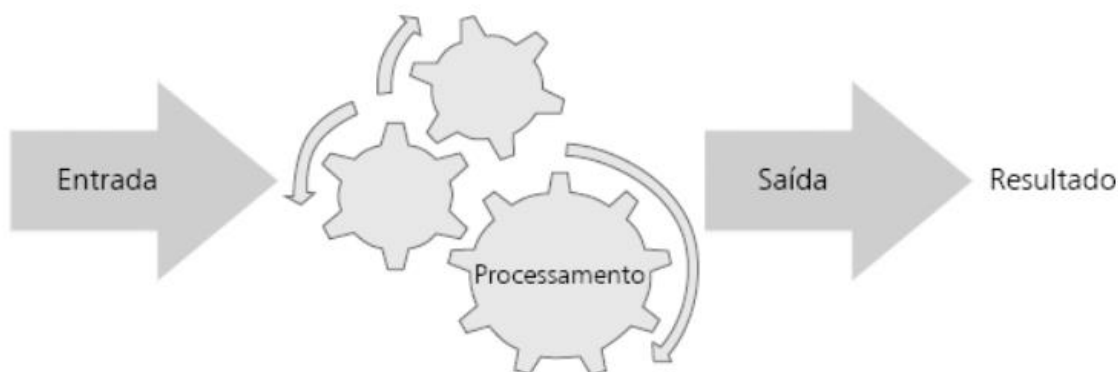
Quadro 3 - Principais Conceitos de Processos

Conceito	Autor
Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega valor (fazendo uso dos recursos da organização) e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. O autor faz ainda uma distinção entre processo produtivo e empresarial, da seguinte forma: • Processo produtivo – contato físico com o produto ou serviço até a expedição. Não inclui transporte e distribuição. • Processo empresarial – gera serviço ou dá apoio aos processos produtivos. Consiste num grupo de atividades interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização.	Harrington (1993, apud Araújo; Garcia; Martines, 2017)
Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.	Oliveira (2013, p. 9-10)
Ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço; portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados.	Davenport, (1994, apud Oliveira, 2013, p.9).
Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico.	Gonçalves (2000, p.7)
Processo é um conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas elaboradas com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente.	Araújo; Garcia; Martines (2017)
Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados	Guia BPM CBOK (2013, p. 35)

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A Figura 5 apresenta as características de um processo, em que é claramente possível associar as etapas aos principais conceitos abordados anteriormente. Nesse sentido, a gestão de processos foca especificamente em aplicar melhorias nas fases de entrada e processamento para que o resultado agregue mais valor ao cliente, alinhado à estratégia da organização.

Figura 5 - Características de um processo



Fonte: Pradella, Furtado e Kipper (2016 p. 9).

Diversos autores classificam processos por tipos: funcionais ou interfuncionais (HARRINGTON, 1993 *apud* ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017); processos de clientes, administrativos ou de gerenciamento (RUMMLER E BRACHE, 1994 *apud* op. cit.). Cabe um destaque mais relevante na abordagem nos tipos de processos apresentados por Harrington, na qual o autor distinguiu os processos produtivos dos processos empresariais e destacou que a “área de serviços é constituída 100% por processos empresariais” (HARRINGTON, 1993, *apud* MÜLLER, 2003, p. 57).

Nesse estudo foram utilizados os dois tipos de processos citados por Araújo, Garcia e Martines (2017): a) de negócios e b) de suporte. Segundo os autores, os processos de negócios são aqueles “essenciais para atingimento dos objetivos da empresa” enquanto os processos de suporte são aqueles que “dão suporte ao atingimento dos objetivos da empresa” (Ibid., p. 29). De acordo com o Guia BPM CBOK (2013, p. 19) os “processos de negócios definem como as organizações executam o trabalho para entregar valor para seus clientes”. Nesse contexto, trazemos o conceito de BPM – Business Process Management (Gerenciamento de Processos de Negócios – tradução da autora), que, em seu sentido de execução, se assemelha ao que é proposto neste estudo, uma vez que “aplicar BPM é se

concentrar em processos interfuncionais que agreguem valor para esses clientes” (Ibid., 2013).

Entre os principais autores que focaram seus estudos em Reengenharia de processos, Michael Hammer se destaca como um dos autores pioneiros no assunto, como já citado anteriormente, desse modo, embora esse estudo trate especialmente de Gestão de Processos de Negócios (*Business Process Management – BPM*) foram feitas diversas referências a este autor, para embasar conceitos e pontos de vista sobre o assunto que são abordados neste estudo.

Em seu Livro Além da Reengenharia (1997), Hammer defende que o foco dos processos são os clientes, ou seja, todo processo existe para atender às necessidades destes e devem ser orientados para esse fim. Além disso, o autor trouxe importantes contribuições em relação à necessidade de integrar os processos aos negócios da organização, de modo que caminhem juntos e sejam observados horizontalmente. O autor destacou ainda que os processos “precisam influenciar a estrutura e os sistemas. Precisam moldar os padrões de comportamento e as atitudes das pessoas” (op. cit., p. 11).

Nesse sentido, percebeu-se a importância dos processos dentro das organizações, especialmente quando foi compreendido o seu objetivo e a relevância das pessoas na sua condução. Araújo, Garcia e Martines (2017) corroboram com esse entendimento ao dizer que a partir do conhecimento sobre o processo, é possível definir com maior clareza quais as atividades que devem integrá-lo, eliminando, com isso, os excessos existentes, permitindo que seja agregado valor ao processo como um todo. Hammer (1997, p.14) abordou ainda que “uma organização orientada para processos precisa lutar pela melhoria contínua de processos” e complementou afirmando que:

Para realizar isto, a empresa precisa gerenciar ativamente seus processos. Agora podemos ver realmente que a essência do gerenciamento de um negócio é o gerenciamento de seus processos: garantindo que seu desempenho esteja de acordo com seu potencial, procurando oportunidades de aperfeiçoá-los e traduzindo tais oportunidades em realidade. Atentar para os processos é a principal responsabilidade da gerência. O foco nos processos não é um projeto, é um estilo de vida. (HAMMER, 1997, p.15).

Porém, Araújo, Garcia e Martines (2017) alertam que, na prática, esse processo não é tão simples como parece. De todos os conceitos e abordagens que

foram apresentados até o momento, foi possível extrair que gerir processos vai além de simplesmente estabelecer rotinas e acompanhar seu cumprimento, é preciso voltar seu olhar para dentro dos processos, avaliando como podem ser definidos e executados com o menor custo e máxima eficiência; Gerir processos é entender como eles influenciam no alcance dos objetivos estratégicos das organizações. Gerenciar processos deixou de ser uma metodologia isolada, para ser uma ferramenta de gestão indispensável para as empresas que presam pela eficiência e atendimento assertivo às necessidades dos seus clientes.

Dentre as etapas mais relevantes da gestão de processos destaca-se a modelagem do processo de negócio. De acordo com Pradella, Furtado e Kipper (2016, p.13), “entende-se por modelagem de processos a identificação, o mapeamento, a análise e o redesenho dos processos”, com o objetivo de compreender melhor seu objetivo para a organização, criando padrões e organizando-o para ser utilizado pelas equipes de trabalho e promover as mudanças necessárias. A técnica de modelagem deve ser escolhida com base no perfil das pessoas envolvidas com o processo, de modo que facilite sua compreensão e atinja os resultados esperados.

São muitas as metodologias usadas para modelar processos, dentre elas destacam-se as que são defendidas por Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 45), como a técnica IDEF (*Integrated Definition*), que foi criada pela Força Aérea Americana, na década de 1980 e consiste em um “grupo de métodos que foi originalmente criado para modelar e representar os requisitos necessários ao desenvolvimento de sistemas de informação”. Os autores apresentam também o método EPC (*Event-Driven Process Chain*), ou “Cadeia de Processos Orientados por Eventos” (tradução da autora), que é representado “pelo desenho de uma casa onde sua estrutura é subdividida em três pilares principais e um telhado. Os pilares representam as visões de dados, controle e função, enquanto o telhado representa as características organizacionais” (op. cit., p. 57). Essas e outras metodologias para realizar a modelagem de processos estão detalhadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Notações de modelagem de processos

Notação	Descrição
BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (<i>American National Standards Institute</i>), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo
EPC (<i>Event-driven Process Chain</i>)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos
UML (<i>Unified Modeling Language</i>)	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação
IDEF (<i>Integrated Definition Language</i>)	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização
<i>Value Stream Mapping</i>	Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo

Fonte: Guia BPM CBOK (2013, p. 79).

Para este estudo, como tratado mais adiante, foi escolhida a metodologia BPMN que consiste em notações de modelagem de processos de negócios, através de um diagrama único e simples, que pode representar toda a complexidade de um processo de negócio. A técnica foi escolhida considerando a possibilidade de ser aplicada em diversos contextos, o que facilita sua aplicação em outros processos, áreas e instituições; além disso, seus métodos são simples de ser executados. Com essa técnica é possível mapear os seguintes tipos de processos:

Processos internos: aqueles realizados dentro das organizações; processos abstratos: pertencentes a entidades externas onde há uma interação entre o processo mapeado. Neste caso sabe-se que há uma interação, entretanto seu detalhamento não faz parte do escopo de mapeamento, fazendo jus à sua denominação: abstratos; processos de colaboração: assim como os processos abstratos, não pertencem à organização mapeada. A diferença é que devido a sua importância são detalhados da mesma forma que os internos. (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 31).

Tachizawa e Scaico indicam que a gestão de processos de negócios representa a área de maior ganho em termos de eficiência “por meio da melhoria da

interface entre o nível estratégico e o nível operacional da empresa” e complementam ainda que essa gestão

possibilita incremento no âmbito da eficácia empresarial, na medida em que permite estruturar uma organização centrada no cliente e mercado, com características de flexibilidade e adaptabilidade às novas situações, implementar mudanças e quebrar barreiras entre unidades organizacionais. (TACHIZAWA e SCAICO, 2006, p. 101)

Alguns princípios encontrados nos estudos sobre reengenharia podem ser aplicados ao estudo da gestão de processos, conforme já abordado anteriormente. Nesse sentido, considerando que Hammer e Stanton (1995, p. 10) esclarecem que a reengenharia – entendida como ponto de convergência com a gestão de processos - “concentra-se em como é feito o trabalho e não em como a organização é estruturada” e complementam afirmando que:

O projeto dos processos de negócios molda o projeto dos cargos e todos os tipos de pessoas que se fazem necessárias para executá-los. Estes, por sua vez, dão origem a um conjunto apropriado de estruturas organizacionais e sistemas gerenciais para avaliar, contratar, treinar e desenvolver esses recursos humanos. (Ibid., p. 11)

Em síntese, a gestão de processos pode contribuir significativamente para a melhoria dos resultados da instituição, otimizando tempo, insumos e recursos humanos envolvidos em sua execução. Referente aos recursos humanos, Pradella, Furtado e Kipper (2016, p.8) alertam que “as pessoas são os elementos-chave na administração de estratégias competitivas, podendo-se falar em modelo empresarial centrado nas pessoas. Dentre os vários recursos empregados em um sistema produtivo, as pessoas são as únicas que efetivamente podem promover mudanças que visem ao incremento da competitividade”. É nesse sentido que este estudo pretende analisar a relação que existe entre a gestão de processos e a aprendizagem organizacional como ponto crucial para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição de forma assertiva.

3.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Em seu artigo intitulado de “psicologia sócio-histórica: a teoria do sujeito e das funções psicológicas superiores” Catão (2013) apresenta, no contexto da psicologia humana, o conceito do pensamento sistêmico ao abordar, “os processos mentais humanos” e as influências exercidas e sofridas pelo ser humano em relação à cultura e ao meio em que vive. Ao longo do referido artigo, foram abordados os processos históricos nos quais o processo de desenvolvimento humano foi caracterizado como complexo, ao trazer o entendimento da interdependência com o meio onde está inserido e que este contexto promove mudanças em sua trajetória ao longo do tempo, fazendo com que o indivíduo atue como “criatura e criador”, não podendo, estes fatores, serem considerados de forma isolada no estudo do ser humano, ou seja, devendo ser analisados de forma sistêmica.

Ainda neste contexto, Catão (2013) aborda o conceito das funções psicológicas superiores, também chamadas de funções psicológicas complexas, que estão atreladas ao “movimento das condições reais de vida”, também baseando-se nos estudos de Vigotski, que abordam a visão de pensamento sistêmico e que entendem que os seres devem ser estudados considerando o meio em que vivem, como um todo, para que seja possível compreendê-los de forma mais completa, considerando que o meio influencia e é influenciado pelos seres humanos. Aragão (2017, p. 560) complementa a ideia da relação do indivíduo com o coletivo ao apresentar que:

Na verdade, as mudanças individuais refletem-se nas coletivas e vice-versa. E elas não necessariamente expressam um sentimento meramente individualista (como aquele do “*self mademan*” experimentados pelos norte americanos), mas do indivíduo que interage com uma realidade social a qual influencia nas decisões do sujeito e, também, ao mesmo tempo, se deixa influenciar por ele. Temos aí uma relação recíproca entre individual e coletivo. (ARAGÃO, 2017, p. 560).

Essa introdução sobre o desenvolvimento humano e sua relação com o meio onde vive se faz necessária para permitir a compreensão, com maior precisão, do conceito de aprendizagem. Ainda sobre o conceito de aprendizagem, destaca-se o entendimento de um dos principais autores sobre o tema, que afirma que a aprendizagem é um processo de mudança que resulta do exercício prático anterior e que pode ou não ser refletido de forma perceptível no comportamento do indivíduo

(FLEURY; FLEURY, 1997). Esse entendimento é corroborado por Bruner (1977 *apud* SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011), que esclarece que a aprendizagem se desenvolve com base nos conhecimentos antigos ou atuais do indivíduo, que controlam novas ideias e conceitos através de suas experiências práticas.

Nesse mesmo sentido, Illeris (2007 *apud* ILLERIS, 2013, p. 16), indica que “a aprendizagem pode ser definida de maneira ampla, como ‘qualquer processo que, em organismos vivos, leve a uma mudança permanente em capacidades e que não se deva unicamente ao amadurecimento biológico ou ao envelhecimento’”. Ou seja, os conceitos de aprendizagem nos levam a entender que ela acontece através de um processo com influências internas e externas e é refletida através do comportamento humano. Na Figura 6, temos as principais áreas de estudo da aprendizagem propostas por Illeris (2013, p. 16), que podem nos ajudar a compreender melhor como funciona o processo da aprendizagem humana.

Figura 6 - Principais áreas de estudo da aprendizagem



Fonte: Illeris (2013, p. 16).

Nesse sentido, processo de aprendizagem permite o desenvolvimento da capacidade crítica e ativa do ser humano na sociedade, de modo a implementar melhorias de condições sociais, econômicas, entre outras, atuando como agente de mudança e desenvolvimento.

De acordo com Peter Senge (2013, p. 64-65) “o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta”, ou seja, “aprendemos a comer, engatinhar, caminhar e

nos comunicar através de um processo direto de tentativa e erro - tomamos uma atitude, observamos as consequências e então assumimos o risco ou não”, porém, “quando nossas atitudes geram consequências que se estendem além do nosso horizonte de aprendizado, torna-se impossível aprender com a experiência direta”.

E isso não é diferente nos ambientes organizacionais. Qualquer agrupamento de pessoas implica em troca de experiência e desenvolvimento. Nas organizações, as crenças e o comportamento dos indivíduos formam a cultura daquele ambiente, que é perpetuado para novos integrantes, formando a cultura organizacional. Shein (1986, *apud* FLEURY; FLEURY, 1997) afirma que a formação da cultura se dá pelo agrupamento dos pressupostos que foram descobertos ou desenvolvidos em conjunto pelos indivíduos para solucionar problemas internos ou externos e que, ao parecerem corretos, são repassados aos novos membros do grupo, além disso, os autores complementam que:

Quando um problema novo não consegue ser resolvido pelos procedimentos habituais, isso gera uma frustração e ansiedade nas pessoas. Se as pessoas não estiverem interessadas em aprender como lidar com esta nova situação, pois isto é percebido como algo disruptivo aos padrões vigentes, a tendência é ignorar a existência do problema. Ao se varrerem para debaixo do tapete os problemas desconhecidos, evita-se a ansiedade de procurar novas soluções. (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 28)

A aprendizagem ultrapassa os limites do que é vivenciado na vida cotidiana, nas relações sociais, nas escolas e nas universidades, devendo-se considerar também “a aprendizagem como fazendo parte da formação profissional e também como responsabilidade não apenas dos indivíduos inseridos no mercado de trabalho, mas também das Organizações” (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011, p. 228). Nota-se claramente que a cultura individual e a cultura organizacional interferem no processo de aprendizagem da organização, podendo agregar fatores negativos que impeçam os indivíduos de adotar novas formas de trabalho e encontrar soluções mais assertivas e eficientes para os problemas que surgem. De modo geral, um dos principais pontos para entender o modo de aprendizagem de uma organização, inicia-se no entendimento da sua cultura e do comportamento dos que integram a instituição.

O processo de disseminação da cultura da organização conta com participação ativa de pessoas com papel de liderança nos ambientes de trabalho. De acordo com Aragão (2017, p. 558) “a liderança gere processos organizacionais,

cujas características dimensionam inovação e ação de mudança entre a organização e a própria sociedade”, ou seja, o papel do líder transcende os muros da organização e influenciam, inclusive, no comportamento dos liderados na sociedade. Esse entendimento corrobora com a ideia abordada mais adiante neste estudo, em referência aos estudos de Fleury e Fleury (1997), de que os indivíduos precisam estar conectados de alguma forma com os objetivos institucionais para que executem com máximo empenho seu papel dentro das organizações. Um indivíduo cujos objetivos pessoais não se aproximam ou não convergem com os da organização onde atua certamente não terá o mesmo aproveitamento quando comparado àquele que possui essa relação.

Os processos de mudança de cultura não são fáceis de serem conduzidos, especialmente se as mudanças se dão de forma brusca, revolucionária. Geralmente, o processo de mudança gradual alcança um resultado mais assertivo em termos de organização, uma vez que

À medida que os novos valores são incorporados de forma menos traumática, gerando menos ansiedade, as pessoas predis põem-se mais facilmente a procurar novas alternativas, soluções, a incorporar uma dinâmica de aprendizagem permanente na vida organizacional. (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 29).

É amplo o campo de estudo sobre Aprendizagem Organizacional. Antonello *et al.* (2011, p. 32) diz que é “quase assustador tentar revisar a literatura devido à amplitude de ideias que podem ser consideradas relevantes”, no entanto, essa “popularização” do tema pode refletir em conceitos pouco específicos. A autora complementa que

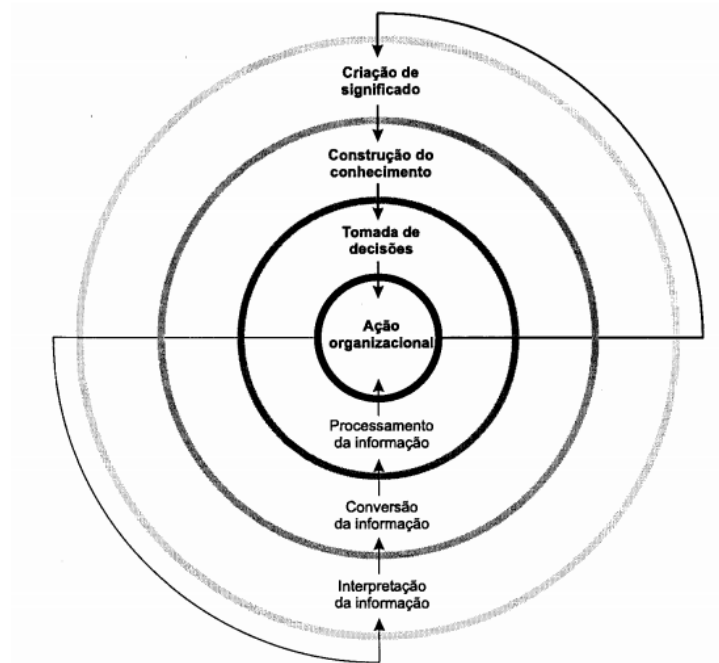
O conceito de aprendizagem organizacional (AO) difundiu-se tanto na pesquisa em administração quanto em sua prática. Cada vez mais publicações orientadas para administradores encorajam as organizações a tornarem-se ‘organizações que aprendem’, a fim de sobreviverem aos tempos turbulentos no ambiente de negócios. (ANTONELLO *et al.*, 2011, p. 32)

De acordo com Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011), o termo aprendizagem organizacional se refere à forma como as organizações aprendem, como elas se relacionam com a ambiente onde estão inseridas, extraindo e incorporando conhecimento com o objetivo de se desenvolverem e se manterem

competitivas. Fleury e Fleury (1997) destacam que alguns pontos são cruciais para desenvolver o processo de aprendizagem nas organizações:

- Capacitação e qualificação contínua das equipes de trabalho, com foco na busca da inovação;
- Processo de aprendizagem deve contar com a participação de todos os integrantes da organização;
- Comunicação efetiva e compartilhamento dos objetivos institucionais. Quanto mais alinhados aos objetivos individuais, maior a propensão de participação nos objetivos institucionais;
- Criação de competências interdisciplinares com a comunicação eficiente entre todos os níveis da organização;
- Desenvolvimento da visão sistêmica na organização.

Nota-se que muito do processo de aprendizagem organizacional está pautado na comunicação, especialmente no compartilhamento de informações de forma eficiente. Choo (2003, p. 30) destaca que “durante a construção do conhecimento, o principal processo de informação é a conversão do conhecimento”. O autor aborda ainda que a construção do conhecimento se dá através da utilização (processamento e análise) das informações e complementa que “os três modos de uso da informação - interpretação, conversão e processamento – são processos sociais dinâmicos, que constituem e reconstituem significados, conhecimento e ações” e conclui afirmando que “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”, o que observa-se com mais detalhes na Figura 7:

Figura 7 - A Organização do Conhecimento

Fonte: Choo, 2003, p. 31.

As organizações voltadas para a aprendizagem apresentam características marcantes quanto ao compartilhamento e gerenciamento eficiente das informações, fazendo com que todos os componentes desta estrutura enxerguem seu papel e sua contribuição para o resultado final. Nesse sentido, o entendimento do Choo (2003) é complementado por Drummond, quando o autor diz que:

Tais organizações não são ilhas, mas redes de nós e conexões aparentemente sem limites que constituem redes de significações, conhecimentos e negócios. O conteúdo do trabalho também experimenta mudanças significativas, uma vez que informação e conhecimento são tanto a matéria-prima quanto o resultado do trabalho. (DRUMMOND, 2008, p. 35)

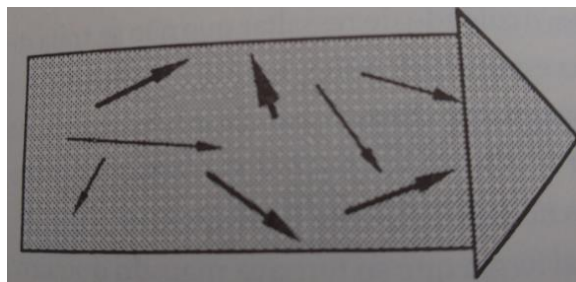
Senge (2013) complementa a importância da aprendizagem afirmando que as organizações com deficiências de aprendizagem também apresentam algumas características que devem ser observadas e tratadas para que se consiga alcançar uma maturidade organizacional voltada para a aprendizagem coletiva. Dentre as características principais propostas pelo autor (op. cit.), neste estudo destacamos que:

- Donos de Cargos: corresponde a um comportamento das equipes em que existe a ideia de que as pessoas são donas do cargo que ocupam e, em função disso, limitam sua responsabilidade somente ao que lhe é atribuído, não conseguindo enxergar o reflexo disso no todo institucional;
- O inimigo está lá fora: corresponde a uma característica de responsabilização de fatores externos pelo insucesso de ações e projetos.

Esse tipo de comportamento, massificado e repassado através de práticas e rotinas diárias interfere na cultura organizacional e prejudica a aprendizagem da instituição. Senge (2013), em seu livro *A Quinta Disciplina*, dedica um capítulo exclusivamente para tratar de aprendizagem em equipe. Neste capítulo, o autor apresentou três vetores de decisão baseados na integração das equipes:

- O primeiro vetor corresponde à representação das equipes com relativa falta de alinhamento, que desperdiçam energia para atingir seus objetivos, conforme consta na Figura 8:

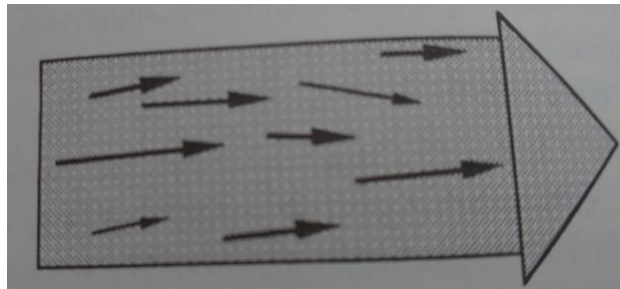
Figura 8 - Equipe com relativa falta de alinhamento



Fonte: Senge (2013, p. 338).

- O segundo vetor, apresentado na Figura 9, representa equipes alinhadas, com visão compartilhada, onde o esforço para atingir os objetivos é mais assertivo e gasta menos energia

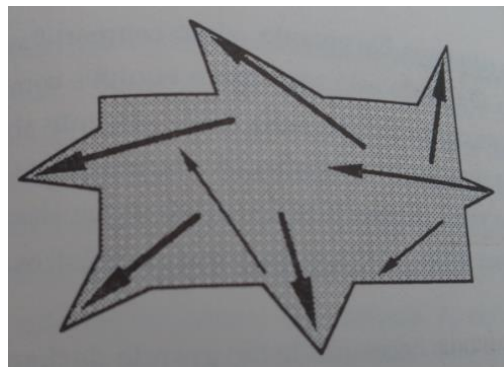
Figura 9 - Equipe com visão compartilhada



Fonte: Senge (2013, p. 338).

- O terceiro vetor, detalhado na Figura 10, corresponde às equipes com baixo nível de alinhamento e sem visão compartilhada, em que a gestão da equipe é prejudicada e os objetivos não são atingidos.

Figura 10 - Equipe com baixo nível de alinhamento



Fonte: Senge (2013, p. 339).

Senge (2013, p. 339) destacou também que a “aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam” e afirmou ainda que a aprendizagem em equipe tem três dimensões críticas, sendo elas: a) a capacidade de pensar de forma reflexiva sobre assuntos complexos; b) a necessidade de inovação coordenada e c) a participação da equipe em outras equipes. Contudo, embora se fale muito sobre o assunto, pouco se vê de ações práticas.

Nesse sentido, foi possível compreender a relevância do tema de aprendizagem organizacional para o desenvolvimento das equipes de trabalho e o atingimento eficiente dos objetivos da instituição, através do pensamento sistêmico e da visão compartilhada. É importante ressaltar que ainda há muito a ser

desenvolvido sobre o assunto e, embora seja evidente sua relevância, a prática organizacional ainda é incipiente e precisa ser estimulada e praticada. Fazer com que as pessoas da organização compartilhem dos seus objetivos é essencial para que a aprendizagem organizacional se desenvolva nesse sentido.

Segundo Paim *et al.* (2009, p. 59), “a cultura organizacional se relaciona com os processos porque exerce e influência e é influenciada pelo comportamento dos grupos organizacionais”. A reengenharia (em convergência com a gestão de processos) pode contribuir com o desenvolvimento dessa cultura, uma vez que uma organização com foco voltado para processos tende a desenvolver essa visão compartilhada, através da reformulação de valores da organização, conforme abordado por Hammer e Stanton (1995, p.159), em que os autores defendem que “esses valores representam as crenças mais básicas que as pessoas têm acerca do seu trabalho e do que seja importante sobre ele. Inevitavelmente, os valores dão forma ao comportamento das pessoas e à maneira como executam seu trabalho”. A partir da visão compartilhada, os membros da organização conseguem compreender seu papel no resultado e no alcance do objetivo geral da instituição.

Santos (2014) destaca ainda que o conhecimento pode ser considerado o maior e principal ativo de uma organização, desde que esteja devidamente estruturado e conte com uma cultura organizacional e uma sinergia do grupo para organizar e compartilhar esse conhecimento, fazendo com que a organização melhore sua sustentabilidade. Dessa forma, considerando que o conhecimento da organização está concentrado em suas equipes de trabalho, de forma individual e coletiva, podemos inferir que a organização que organiza e estrutura esse conhecimento, estabelecendo métodos efetivos de compartilhamento e constante atualização possui um diferencial de mercado relevante, além de uma gestão mais eficiente do seu principal ativo: o conhecimento.

4 REALIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TESTE DE CADASTRO

4.1 METODOLOGIA BPMN

A disciplina de *Business Process Management* – BPM vem evoluindo ao longo do tempo e os estudos sobre o assunto permitiram o desenvolvimento de outras metodologias mais específicas, a exemplo do *Business Process Modeling Notation* – BPMN, que se trata de uma notação de modelagem de processos de negócios, através de diagramas que permitem a melhoria do entendimento e da condução dos processos.

Stephen A. White, da IBM Corporation, na sua Introdução ao BPMN esclareceu que um dos principais objetivos deste método é proporcionar uma notação que fosse compreensível por todos usuários de negócios, iniciando pelos analistas de negócios que criam as versões preliminares dos processos, pelos os desenvolvedores técnicos responsáveis pela implementação da tecnologia que executará esses processos e, finalizando com os empresários que irão gerenciar e monitorar esses processos. Assim, o BPMN cria uma ligação padronizada para o espaço entre o design do processo de negócios e a implementação de processos.

É importante destacar que no Teste de Cadastro observamos que existem três tipos de processos, são eles: processos internos, abstratos e de colaboração, nos quais esses dois últimos são relativos ao desenho do processo realizado pela Confederação e Cooperativa Singular, enquanto o primeiro é referente ao processo realizado pela Central. Sobre os processos conduzidos pela Confederação e Singular foram considerados como processo abstrato, visto que pela complexidade, não se tem detalhamento suficiente de todo seu funcionamento em cada estrutura, conhecendo apenas parcialmente seu funcionamento, no entanto, também podem ser compreendidos como processos de colaboração, portanto, considera-se que esses dois fluxos são considerados híbridos – abstratos e de colaboração.

Ao considerar a relevância e importância do processo de Teste de Cadastro e a necessidade de identificar se sua execução se dá de forma eficiente operacionalmente e os resultados esperados estão sendo alcançados, foi observada a necessidade de mapear o processo. Para atingir esses objetivos, propostos neste estudo, foi utilizada a metodologia BPM, Gerenciamento de Processos de Negócios, em tradução livre, caracterizada principalmente como uma metodologia de Gestão

de Processos que permite identificar, analisar, melhorar e conduzir processos. De acordo com ABPMP (2013, p. 13), BPM “é uma visão holística de organizar, estruturar e conduzir o negócio” e “quanto mais ampla for a iniciativa de BPM na organização, mais eficiente ela será e mais valor irá agregar” (Ibid., p. 24). Para realizar a modelagem do processo, utilizou-se as noções de BPMN e para elaboração dos diagramas foi usado o Bizagi Modeler, *Software* de modelagem de processos gratuita que auxilia na gestão de processos.

O desafio da primeira fase do estudo foi entender pontualmente as etapas do teste de cadastro, bem como a necessidade e relevância de cada uma delas no processo, considerando o arcabouço normativo envolvido e o papel de cada entidade relacionada com a sua execução. Para atingir os objetivos desta primeira etapa, foram realizadas reuniões com os principais envolvidos no processo da Central e representantes da Confederação e de uma Singular, onde foram apresentadas ideias e sugestões de melhorias, através de *brainstorm*, evoluindo as considerações para o chamado *Benchmarking*, que segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 568) corresponde ao “processo de aprender com os outros e envolve a comparação do seu próprio desempenho ou método com o de outras operações compatíveis”. Nessa fase, o processo foi avaliado e foi discutido, entre o grupo, sobre pontos relacionados ao seu objetivo, seu fluxo e o que poderia ser melhorado, com foco na redução do trabalho até então realizado pelas Singulares e ganho de eficiência geral nos resultados esperados para o Teste de Cadastro.

Ao analisar atentamente o fluxo do teste de cadastro, observou-se que o processo passava pela Confederação, pela Central e pela Singular, configurando interdependência, ou seja, com participação das instituições nos três níveis, com objetivos distintos, porém com o mesmo propósito. Esse processo foi utilizado como base para iniciar os estudos práticos sobre mapeamento de processos e, a partir dele, iniciou a busca por métodos para realização eficiente do mapeamento. Porém, algumas dificuldades surgiram no percurso. Uma delas foi que, embora tivesse um volume consistente de literatura sobre gestão e mapeamento de processos, existiam poucas referências que abordassem a prática propriamente dita. Outra dificuldade identificada foi a quantidade de instituições vinculadas ao mesmo processo, isso porque, antes, existia apenas a visão isolada da atribuição da Central dentro do processo e foi necessário quebrar o paradigma da análise unilateral para poder entender como cada instituição contribui para a correta execução do processo para

torná-lo mais eficiente. Foi necessário pensar de forma integrada, no processo como um todo, entendendo seu objetivo final para compreender a importância de suas fases e de cada instituição envolvida.

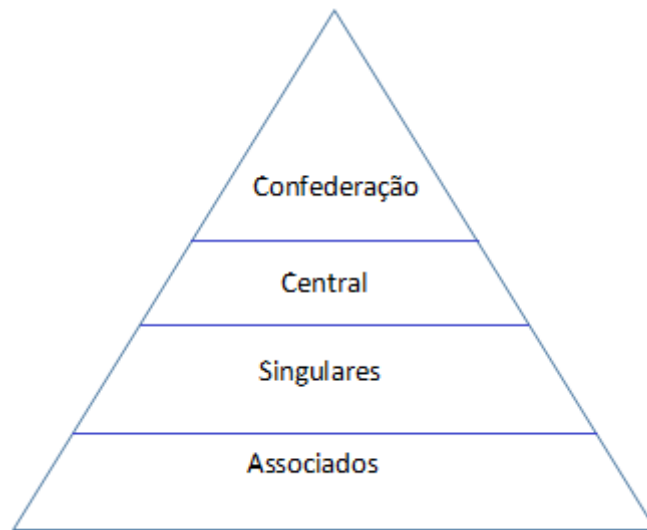
Além disso, considerando que a autora deste estudo participou ativamente de todo o processo, foi possível observar e avaliar, ao longo das fases de mapeamento, a análise e a proposta de melhoria, os impactos da aplicação desta metodologia. Cabe ressaltar que também foi realizada a análise de Valor Agregado na identificação e definição de cada fase do processo, permitindo avaliar de forma mais assertiva sua eficiência em relação ao valor que o processo agrega para seus clientes.

4.2 ANÁLISE DE VALOR AGREGADO E DIAGRAMA DO PROCESSO

O processo de Teste de Cadastro foi mapeado e desenhado utilizando a ferramenta Bizagi Modeler, e, com base no fluxo de execução deste processo realizado pela “SCN”, foi elaborado o diagrama do processo, considerando as tarefas realizadas nas três entidades envolvidas. Antes de apresentar o processo mapeado na ferramenta Bizagi Modeler, foram destacadas as principais atividades que integram o processo, com foco nos valores agregados em cada uma dessas etapas, o que pode ser visto no Quadro 5.

Para viabilizar a análise do valor agregado a cada etapa do processo foi necessário esclarecer quem são as entidades envolvidas neste processo e identificar, conforme Figura 11, sua representação dentro do SNCC:

- a) Confederação: entidade que centraliza o processo que deveria ser realizado pela Singular ou pela Central;
- b) Central: entidade que presta assessoria e apoio às Singulares, que são suas clientes. Cliente da Confederação;
- c) Singulares: clientes da Central e da Confederação;
- d) Associados: clientes das Singulares.

Figura 11 - Pirâmide da Estrutura do SNCC

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A razão de fazer esses esclarecimentos se deu em função de que para avaliar o Valor Agregado nas etapas do processo, foi necessário definir quem era o cliente final a quem se destinava o resultado obtido através do processo. Neste caso, o cliente final é a Cooperativa Singular, para quem os serviços centralizados na Confederação e a etapa da Central são oferecidos. Sobre Valor Agregado, Dumas (2013) destaca que em geral esse processo tem o objetivo de classificar o valor agregado e eliminar desperdícios (tradução da autora). Em complemento, o autor (op. cit.) afirma que nem todas as etapas possuem valor agregado para o cliente, porém, podem possuir valor agregado para o negócio. Nesse sentido, os valores agregados são classificados em 3 categorias (tradução da autora):

- Valor agregado (VA – *value-adding*): quando a etapa produz valor ou satisfação para o cliente. Para identificar se a etapa possui valor agregado, o autor recomenda que pergunte se o cliente pagaria por esse serviço;
- Valor agregado ao Negócio (BVA – *business value-adding*): relativa à etapa que, apesar de não agregar valor para o cliente, é importante para o processo funcionar adequadamente ou por questões regulamentares;
- Sem valor agregado (NVA – *non-value adding*): que se refere as etapas que nem agregam valor ao cliente nem ao negócio.

Os processos que agregam valor podem passar por melhorias, porém não podem ser substituídos, já os processos que são considerados sem valor agregado devem ser eliminados do processo; a identificação dos processos que não agregam valor e não são necessários aos que agregam pode ser feita através da gestão de processos. Para Hammer (1997, p. 30-31)

Todas as atividades profissionais podem ser classificadas em três tipos: O trabalho que agrega valor, ou o trabalho pelo qual o cliente está disposto a pagar. O trabalho que não agrega valor, que não cria valor para o cliente, mas que é necessário para a realização do trabalho que agrega valor. O desperdício, ou o trabalho que não agrega valor nem permite sua criação.

No Quadro 5 é possível observar o resultado da análise de valor agregado feita sobre as principais etapas do Teste de Cadastro, considerando o fluxo nas três instituições envolvidas e a Singular como cliente final.

Quadro 2 - Valor agregado às principais etapas do Teste de Cadastro

Entidade Responsável	Etapa do Processo	Valor Agregado
Confederação	Identificar movimentações atípicas	VA
Central	Segregar as informações por Singular	VA
Singular	Segregar as informações por Ponto de Atendimento	BVA
Singular	Analisar situação cadastral	BVA
Singular	Analisar movimentações dos associados	BVA
Singular	Comunicar movimentações ao COAF	BVA
Central	Analisar as informações e documentos enviados pelas Singulares	BVA
Central	Consolidar informações e remeter à Confederação	BVA

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Observa-se que não há etapas sem valor agregado, uma vez que todo o fluxo se dá para atendimento às determinações do BACEN. Também faz-se relevante relembrar que o processo de Teste de Cadastro definido pela Confederação permite que o atendimento à norma do Banco Central do Brasil seja mais viável e efetivo, uma vez que a Circular 3.461/09 estabeleceu que o processo seja realizado pelo

menos uma vez ao ano, contudo, o acúmulo de informações em um único período pode prejudicar o atendimento assertivo da determinação. Nesse sentido, como já visto anteriormente, foi estabelecido um processo mensal que distribui essas ocorrências ao longo do ano, agregando valor para as Singulares.

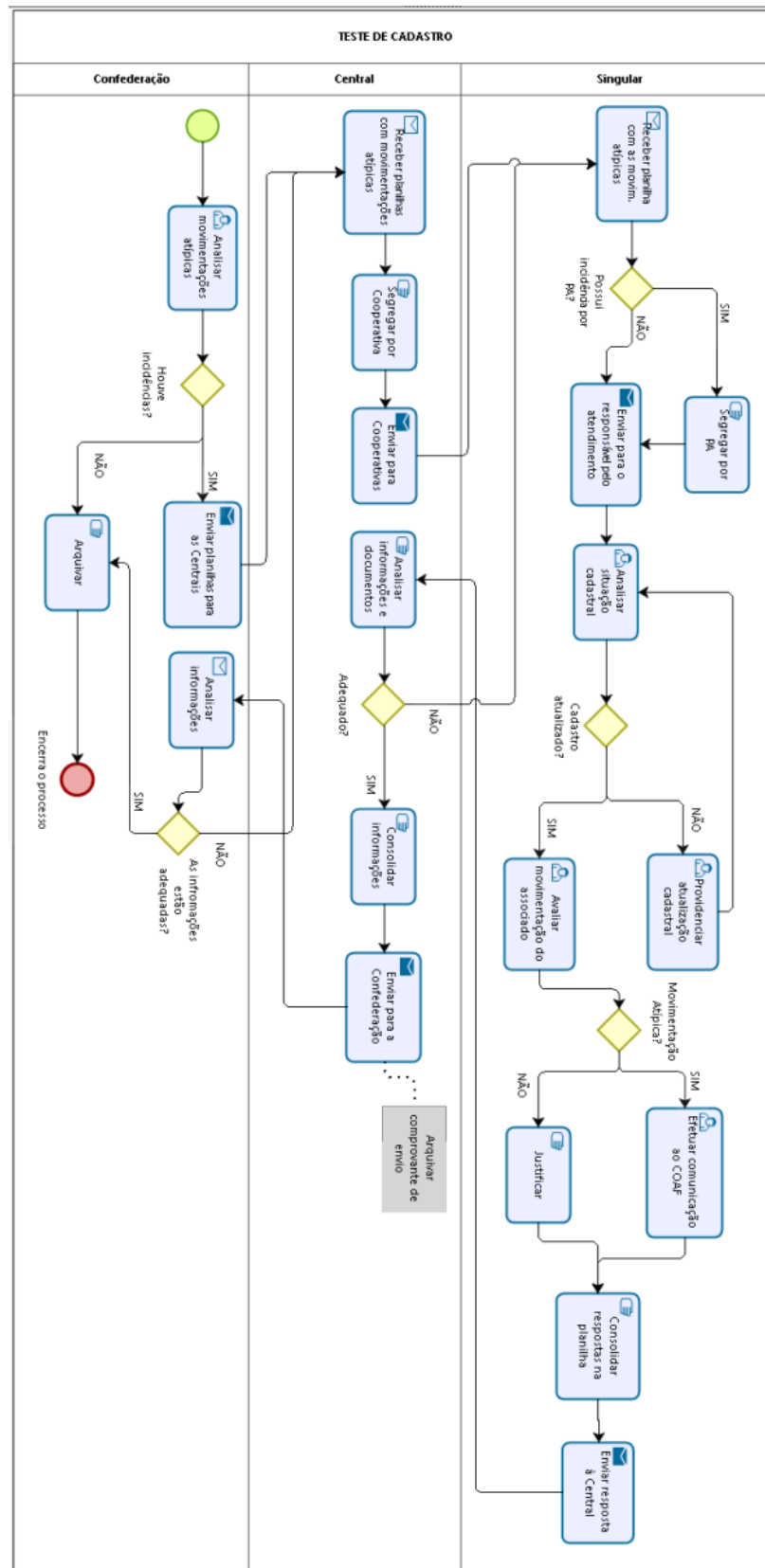
Para auxiliar o entendimento do fluxo do processo de teste de cadastro, no Quadro 6 foram apresentadas as principais representações gráficas utilizadas na ferramenta Bizagi Modeler. Especificamente sobre o processo mapeado através da referida ferramenta, na Figura 12 consta todo o fluxo que corresponde a cada atividade realizada pelas entidades envolvidas, sendo este o primeiro desenho do processo realizado com o objetivo de mapear a forma como o processo estava sendo conduzido até então.

Quadro 3 - Representações Gráficas Utilizadas – Bizagi Modeler

Representação Gráfica	Significado
	Início do Processo
	Tarefa
	Tomada de decisão, também chamados de Gateway
	Final do Processo
	Gateway Inclusivo – corresponde à possibilidade de ocorrer uma ou as duas atividades seguintes, ou seja, “e/ou”
	Gateway Paralelo – significa que o fluxo será dividido em duas partes, que podem acontecer paralelamente.
 Usuário Tarefa	Representa a tarefa que é realizada por um usuário
 Receber Tarefa	Representa o recebimento de uma tarefa
 Envio Tarefa	Representa o envio de uma tarefa
	Representa uma tarefa que possui Script
	Representa uma tarefa realizada de forma manual

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Figura 12 - Diagrama do Teste de Cadastro Elaborado no Bizagi Modeler



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Na sequência, realizou-se a análise do processo de Teste de Cadastro mapeado, trazendo os principais pontos observados durante o mapeamento e considerando os detalhes da sua execução. Além disso, essa etapa contribuiu para que os participantes se familiarizassem com a interface e as funcionalidades oferecidas pelo Bizagi, bem como para agregar conhecimento sobre a metodologia e sobre a ferramenta utilizada.

Durante a fase do mapeamento do processo, uma das principais dificuldades enfrentadas foi a inexperiência no uso da ferramenta, apesar de terem sido realizados os cursos online disponibilizados gratuitamente pelo Bizagi Suits. Em decorrência disso, algumas representações gráficas pareciam não estar bem alocadas no fluxo e até confundiam os usuários quando do início da fase de análise e validação do diagrama do processo. Agregado a essas dificuldades, surgiram também alguns questionamentos sobre o fluxo atual do processo, que foram discutidos com as entidades envolvidas para que, de fato, houvesse um entendimento mais aprofundado sobre o assunto.

Com o propósito de esclarecer melhor alguns pontos do processo, foi aplicada a lista proposta pela ISSO-TR 26122, contendo 9 questões a serem respondidas no procedimento de revisão contextual, para as quais foram obtidas as respostas que constam detalhadas no Quadro 7. As respostas apresentadas auxiliaram a aprofundar o entendimento sobre o processo de teste de cadastro, viabilizando a sua análise. De acordo com a ISO-TR 26122 (2008, p.11), “na análise do processo de trabalho, a revisão contextual deve refletir com precisão, no nível mais alto, o ambiente regulatório e o contexto organizacional que autoriza o processo de trabalho” (tradução da autora).

Além disso, a ISO-TR 26122 (2008, p. 11), estabeleceu que “se o escopo da análise do processo de trabalho for limitado a um processo específico, o escopo da revisão contextual deve se estender apenas às políticas, procedimentos ou regras específicas que regem esse processo específico”. Nesse contexto, considerando que se avaliou um processo específico, foi mantida a atenção às normas já referenciadas neste estudo.

Quadro 7 - Lista de 9 questões propostas pela ISO-TR 26122

Referência N°	Pergunta	Respostas
1	Que legislação ou declaração de missão rege especificamente o processo de trabalho que está sendo revisado?	A Lei 9.613 e atualizações posteriores; A Circular do BACEN 3.461 e atualizações posteriores
2	Quais outros requisitos legais têm impacto ou influenciam a função ou processo?	Manuais implementados pela Confederação
3	Existem normas ou regulamentações obrigatórias com as quais a função ou processo é obrigado a cumprir?	SIM
4	Existem regras organizacionais, códigos de conduta ou conduta relevantes para a função ou processo (s)?	SIM
5	Quais são os procedimentos específicos que regem o (s) processo (s)?	Atualização cadastral; Análise de movimentações financeiras; Comunicações ao COAF
6	Quais expectativas da comunidade podem afetar ou influenciar uma função ou processo (s)?	Prática de crimes de lavagem de dinheiro e de financiamento do terrorismo
7	Onde estão localizados os processos na organização (ou seja, centralizados ou descentralizados, em mais de uma organização, em mais de uma jurisdição)?	90% Centralizados na Confederação; 8% Realizado pelas Singulares e 2% Realizado pela Central
8	A quem o gestor responsável pelo (s) processo (s) responde (m) e quais os principais resultados esperados?	Ao diretor responsável por PLD cadastrado no BACEN; São esperados como resultados o cumprimento das normas vigentes, onde os eventuais crimes de lavagem de dinheiro eventualmente praticados pelos associados sejam identificados, comunicados e evitados na instituição.
9	Quais participantes da (s) organização (ões) estão envolvidos no (s) processo (s) e onde estão localizados?	Participantes de diversos níveis. Na Confederação e na Central estão alocados nas áreas de Supervisão e Cadastro. Nas Singulares estão alocados nas áreas Administrativas e de Negócios

Fonte: Elaborado e traduzido pela autora, 2019.

Considerando as informações apresentadas no Quadro 5, onde foi realizada, dentro do fluxo atual, uma análise referente ao valor agregado às principais etapas do processo, fez-se uma nova análise considerando o processo como um todo, onde foi proposta a implantação de melhorias com o objetivo de agregar mais valor ao processo. As melhorias propostas incluíam novas etapas consideradas relevantes para a eficiência do processo, conforme pode ser observado através do detalhamento apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 - Nova Análise de Valor Agregado – Teste de Cadastro

Entidade Responsável	Etapas do Processo	Valor Agregado
Confederação	Analisar movimentações atípicas	VA
Confederação	Realizar a Comunicação das Ocorrências ao COAF	VA
Central	Segregar as informações por Singular	VA
Singular	Segregar as informações por Ponto de Atendimento	BVA
Singular	Analisar situação cadastral	BVA
Singular	Analisar movimentações dos associados	BVA
Central	Analisar as informações e documentos enviados pelas Singulares	BVA
Central	Remeter as situações de fragilidades cadastrais para a área de Cadastro da Central	VA
Central	Consolidar informações e remeter à Confederação	BVA

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Outro ponto importante observado na fase de análise deste processo, corresponde à necessidade de buscar diversas fontes normativas e informações sobre como o processo é realizado, usando essas referências para compreender o processo e seus objetivos para alcançar uma proposta coerente de modelagem. Essa situação converge com a afirmação de Dumas (2013) de que o responsável pela análise do processo irá utilizar vários métodos reunir informações de várias fontes, especialmente das partes interessadas e envolvidas, mas também irá considerar o dono do processo e os gerentes das outras áreas envolvidas e completou afirmando que “cada parte interessada tem uma visão diferente sobre o processo e naturalmente terá uma tendência a levantar questões de sua própria perspectiva” (Ibid., p. 190 – tradução da autora). Ainda sobre a contribuição das equipes no processo de identificação e melhoria dos processos, Hammer (1997, p. 32) destacou que

Mesmo quando uma pessoa não pode realizar todo o processo, é possível fazer com que cada indivíduo envolvido no processo entenda-o por inteiro, concentrando-se em seu resultado. Quando as pessoas avaliam o contexto maior de seu trabalho, não precisam trabalhar em campos opostos a outras pessoas envolvidas no mesmo processo. Quando todos têm uma medida comum, não há necessidade de conciliar atividades incoerentes. [...] Em suma, a orientação para processos elimina a necessidade de trabalho que não agrega valor ao criar funções maiores para aqueles que realizam o trabalho que agrega valor.

Na fase de mapeamento do processo e desenho do fluxo atual, como já abordado anteriormente neste estudo, algumas questões foram levantadas acerca do processo e, através delas, foi possível, redesenhá-lo com o objetivo de torná-lo mais eficiente e que agregar valor ao cliente final sem deixar de atender às normas que regem o processo de Teste de Cadastro.

4.3 MELHORIAS PROPOSTAS PARA O TESTE DE CADASTRO

De acordo com o Manual de Gestão por Processos do MPF (2013), a abordagem por processos viabiliza um melhor detalhamento dos processos a serem executados, para fins de desenvolvimento de sistemas, contribuindo para a gestão do conhecimento organizacional e para a melhoria contínua de processos. Essa ideia ratifica o entendimento de Hammer (1997, p. 31) de que “quando os processos tornam-se o centro da atenção organizacional, as tarefas que não agregam valor e que os sobrecarregam ficam aparentes e empreendem-se esforços de reprojeto para eliminá-las dos processos”.

Nesse sentido, alguns pontos importantes foram levados em consideração na fase de proposição de melhoria e, conforme detalhado no Quadro 9, algumas mudanças no fluxo foram propostas com o objetivo de aperfeiçoá-lo.

Quadro 9 - Principais Melhorias Propostas – Teste de Cadastro

Fluxo atual (mapeado)	Fluxo proposto (melhoria)	Resultados esperados
Comunicação ao COAF feita pela Singular	Comunicação ao COAF feita pela Confederação	• Melhoria na qualidade da comunicação; • Foco das Singulares na análise das movimentações; • Redução do tempo de resposta das Singulares.
Fluxo completo envolvendo as três entidades participantes	Fluxo por entidade participante, ou seja, 3 fluxos	• Melhoria no processo de aprendizagem de novos empregados; • Melhoria na apresentação, visualização e compreensão dos fluxos e responsabilidades.
Área de Cadastro da Central não envolvida no fluxo	Envolvimento da Área de Cadastro da Central no fluxo	• Melhoria na qualidade do cadastro dos associados; • Melhoria na tempestividade e controle das atualizações; • Redução do retrabalho e ganho de eficiência no processo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A primeira questão levantada considerou a viabilidade de segregar fluxos do processo por instituição. É importante visualizar o fluxo completo, enxergando os papéis que cabem à Confederação, a Central e a Singular, contudo, como se referem a estruturas distintas, a junção dos fluxos em um único desenho pode prejudicar a assimilação das informações mais relevantes para aqueles que ainda não conhecem o processo.

Ressalta-se que um dos objetivos de realizar o mapeamento e a formalização do fluxo do processo de teste de cadastro foi garantir que terceiros não envolvidos diretamente no processo possam compreender seu funcionamento e monitorá-lo para alcance dos resultados esperados. Nesse sentido, o mapeamento do teste de cadastro também foi inserido como método de capacitação da equipe de Controles Internos, bem como foi formalizado de modo que outras pessoas que não o executam regularmente possam fazê-lo em caso de necessidade. Desse modo, o

mapeamento foi utilizado para auxiliar ou complementar o processo de aprendizagem organizacional, permitindo a continuidade das rotinas quando da ausência dos responsáveis diretos pelo processo, e, por esta razão, foi indispensável que a formalização se desse de forma clara e objetiva.

A segunda questão focou mais diretamente no processo e foi referente à possibilidade de centralização do processo operacional de comunicação ao COAF na Confederação, com base nas informações prestadas pelas Singulares. Desse modo, a Singular focaria seus esforços nas questões relacionadas ao associado, ou seja, à aplicação do princípio Conheça seu Cliente, avaliando sua movimentação financeira e seu relacionamento com a sua cooperativa, com atenção à qualidade das informações cadastrais. Com isso, foi proposta a centralização da rotina operacional de realizar as comunicações aos órgãos competentes poderiam ser centralizadas na Confederação, como parte das melhorias a serem implantadas no fluxo com o objetivo de torna-lo mais eficiente.

Em síntese, a análise desta segunda questão levantada sobre o processo de teste de cadastro resultou na proposta de alteração no fluxo nas seguintes fases: a) para as Singulares, com a retirada da tarefa operacional de comunicar as ocorrências identificadas como atípicas ao COAF; b) para a Central, na fase de verificação da suficiência das informações prestadas pelas Singulares; e c) para a Confederação, com a inclusão de uma nova tarefa de realizar a comunicação ao COAF – migradas da Singular.

Uma terceira situação foi levantada durante a fase de análise do processo e resultou em uma sugestão de melhoria quanto à importância da inclusão da Unidade de Crédito da Central no processo, tendo em vista que esta Unidade é responsável por orientar as singulares sobre os assuntos relacionados a Cadastro. A principal razão para a proposição desta mudança foi da relação direta que a qualidade das informações do cadastro possui com o processo de Teste de Cadastro, que tem como principal objetivo verificar a adequação destas informações.

Além disso, a melhoria tinha o objetivo de viabilizar que a Unidade de Crédito da Central pudesse contribuir e orientar as Cooperativas à regularização e manutenção da qualidade das informações cadastrais dos associados, tendo em vista que falta de uma atuação das cooperativa gerava retrabalho e impactos negativos no fluxo do Teste de Cadastro e no processo geral de ocorrências alertadas e não alertadas. Com a mudança no fluxo, a cooperativa passaria a contar

com o apoio da Central e realizar um acompanhamento mais adequado da situação cadastral dos associados.

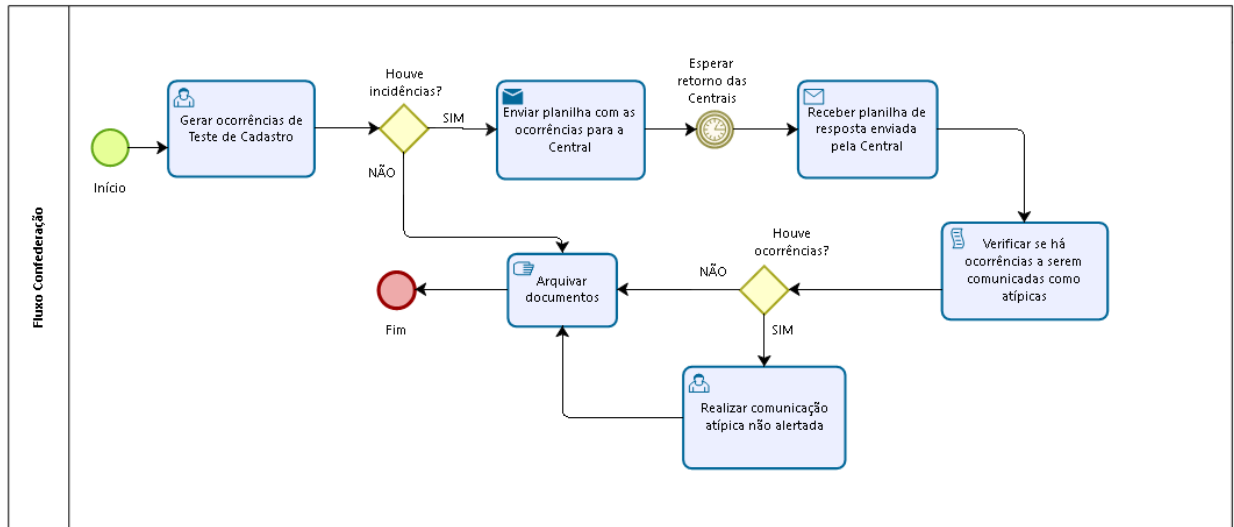
Em continuidade à fase de análise do processo, as Figuras 13, 14 e 15 apresentam os fluxos individuais, por entidade, para o processo de Teste de Cadastro contemplando as melhorias propostas para cada fluxo, as quais foram aprovadas pelas entidades envolvidas: a) o primeiro fluxo, apresentando na Figura 13, se refere ao processo da Confederação, onde todo o Teste de Cadastro se inicia; b) o segundo, apresentado na Figura 14, refere-se ao fluxo do processo que é realizado na Central “SCN”, que intermedia e auxilia no processo; e c) o terceiro fluxo, apresentado na Figura 15, apresenta o processo realizado na Singular.

Destaca-se que apesar da segregação dos fluxos, para tornar a visualização das equipes mais focada à realidade operacional da Central, foi necessário avaliar todo o contexto do processo, passando pelas tarefas de cada área e entidade envolvida, analisando o processo completo para viabilizar a compreensão, o mapeamento, a proposição de melhorias e o redesenho os fluxos. Essa ação corresponde exatamente ao que Hammer (1997, p.34) tratou quando afirmou que

As pessoas que trabalham em processos de alto desempenho executam muitas tarefas e precisam estar atentas ao seu ajuste e a como elas levam ao atendimento das necessidades do cliente. Para fazer isso, elas precisam ser capazes de enxergar o quadro geral. Precisam ver como todas as partes de seus processos – e de outros processos – se encaixam para gerar valor para o cliente. Esse não é apenas um desejo abstrato; é uma exigência imperiosa.

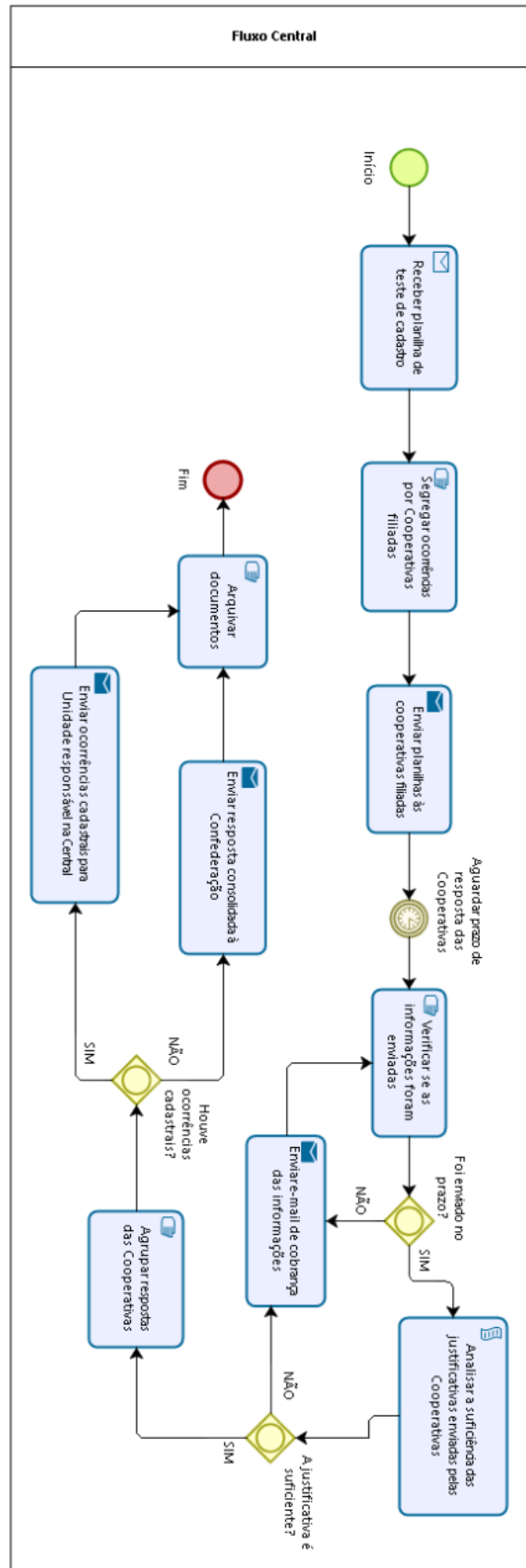
Nesse sentido, é importante destacar que o fluxo do processo completo permaneceu diagramado para fins didáticos e de facilitação da aprendizagem, porém os diagramas dos fluxos individuais foram implantados com uma proposta mais focada por entidade, possibilitando uma visão focada de cada etapa operacional a ser executada pela equipe.

Figura 13 - Fluxograma do Teste de Cadastro na Confederação - Diagrama Bizagi



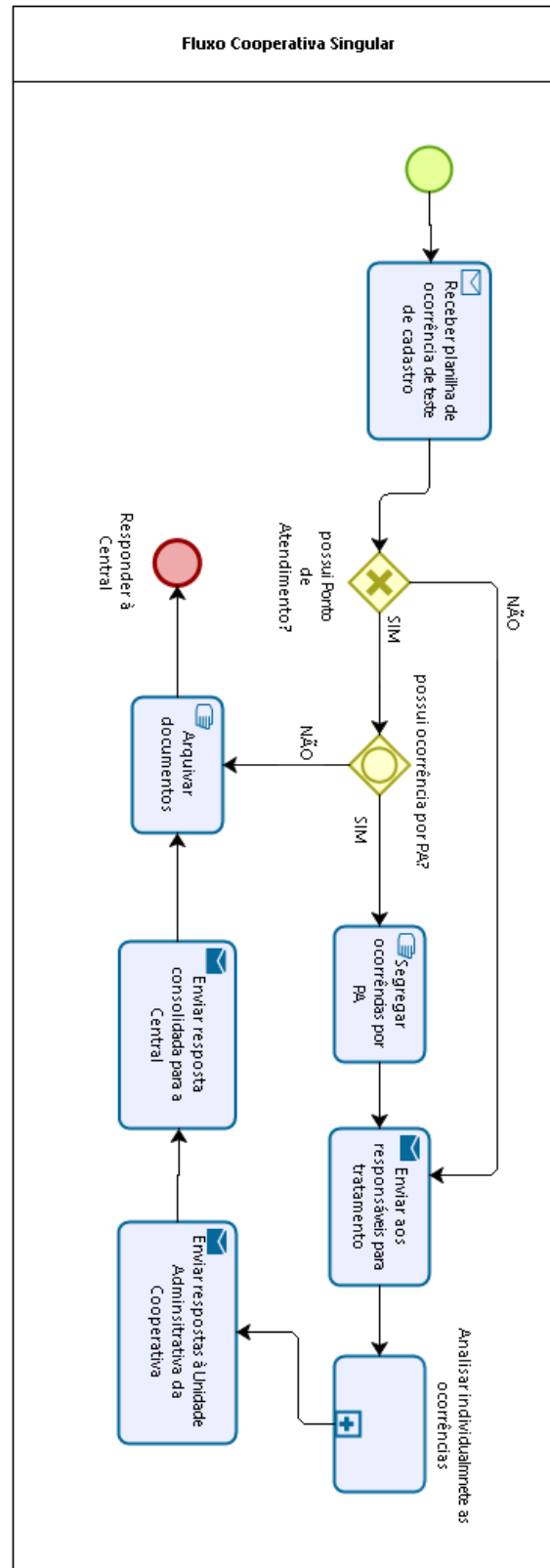
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Figura 14 - Fluxo do Teste de Cadastro na Central – Diagrama Bizagi Modeler



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

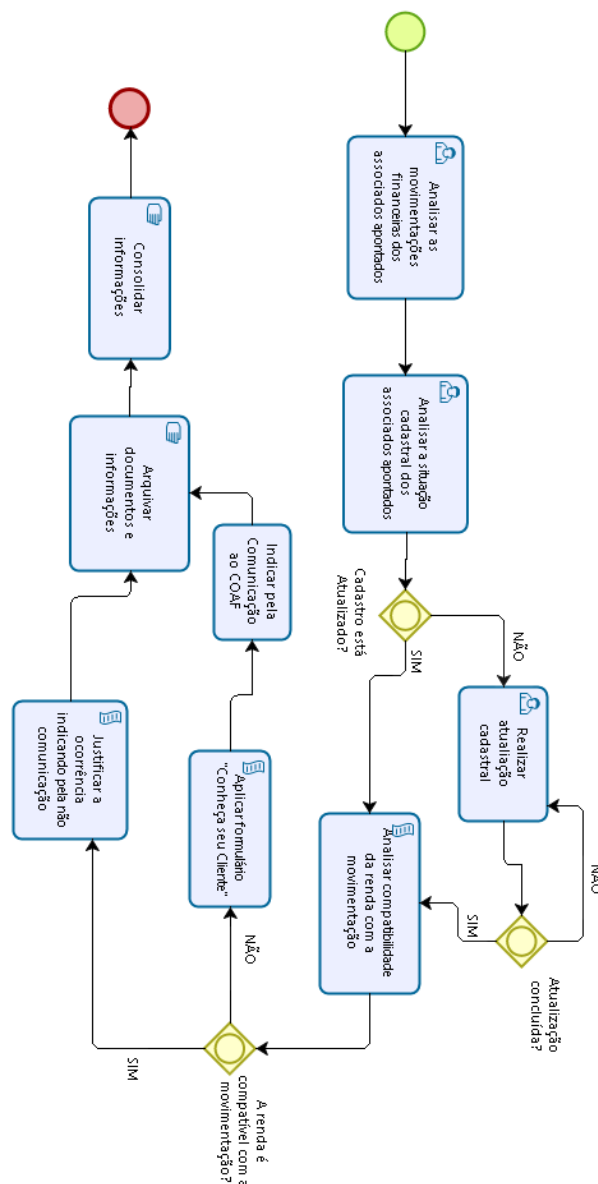
Figura 15 - Fluxo do Teste de Cadastro na Cooperativa Singular – Diagrama Bizagi Modeler



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Além das mudanças abordadas anteriormente, com o objetivo de melhorar a apresentação visual do fluxo do processo de teste de cadastro, tornando-o mais conciso e objetivo, inseriu-se um subprocesso de “Analisar individualmente as ocorrências”, conforme apresentado na Figura 16, tendo em vista que essa atividade pode acontecer em outros processos e o diagrama elaborado pode ser aproveitado em outros processos. Nesse sentido, objetivando otimizar o diagrama do Fluxo da Singular e deixar um subprocesso útil em outros processos já mapeados, fez-se a opção pela utilização da funcionalidade de elaboração de um subprocesso, disponível no Bizagi Modeler.

Figura 16 - Subprocesso – Diagrama Bizagi Modeler



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Com as melhorias implantadas foi possível agregar mais valor ao cliente final, neste caso às Cooperativas Singulares, como pode ser observado na Figura 15, tendo em vista, o ganho com a melhoria na eficiência operacional do processo alcançado através da centralização de uma rotina operacional na Confederação, que também contribui para a melhoria na qualidade das comunicações feitas ao COAF. Desse modo, o esforço operacional e o foco da equipe da singular foram direcionados para a melhoria das informações cadastrais e para outras demandas mais complexas.

De acordo com Hammer (1997), anteriormente havia o pressuposto de que cada área deveria cuidar dos seus processos e o resultado viria como consequência, porém, na prática, ninguém estava cuidando o resultado final, e o autor conclui seu pensamento afirmando que “na empresa orientada para processos, todos têm de fazê-lo” (op. cit., p. 35), ou seja, independente das segregações e departamentalizações, todos devem entender como e onde seus processos e rotinas exercem influência nos demais e contribuem para o atingimento dos resultados desejados pela empresa, buscando agir de forma integrada e colaborativa.

Cabe destacar que a análise do processo, a proposição de melhorias e o redesenho dos fluxos do processo de teste de cadastro foram indispensáveis para a elaboração dos diagramas e para viabilizar a etapa seguinte deste estudo. Destaca-se também que melhorias propostas foram acatadas pelas entidades e unidades envolvidas e implementadas de forma ágil e sem impactos significativos na rotina operacional das singulares e da Central, tendo em vista que as mudanças operacionais mais significativas foram realizadas no fluxo correspondente às atividades da Confederação.

No entanto, conforme esperado, durante a fase de adaptação das equipes às novas etapas do fluxo foi necessário realizar algumas ações: a) orientar as cooperativas Singulares quanto aos critérios para a centralização da comunicação na Confederação e informa-las sobre suas novas atribuições quanto ao foco na qualidade das informações cadastrais e na aplicação constante do princípio “Conheça seu Cliente” com seus associados, b) dar conhecimento às cooperativas de que a centralização somente seria realizada pela Confederação após o cumprimento de alguns requisitos pelas Singulares, para isso, foi realizada uma etapa de alinhamento de informações e orientações sobre quais eram os critérios e como deveriam ser atendidos.

Na sequência, iniciou-se a fase de implantação dos diagramas do processo de teste de cadastro como método complementar de capacitação para a equipe da Unidade de Controles Internos, dando seguimento à esta pesquisa.

5 RESULTADOS OBSERVADOS

Nos capítulos anteriores foi realizada uma abordagem teórica sobre gestão de processos e aprendizagem organizacional, bem como uma abordagem empírica da modelagem do processo de teste de cadastro com a elaboração dos diagramas e implantação do processo de teste de cadastro, realizado sob o ponto de vista da Central “SCN”, onde este estudo foi realizado.

Neste capítulo, foram abordados os principais aspectos observados na implantação do diagrama como método complementar de aprendizagem na equipe de Controles Internos e as dificuldades observadas nesta fase, além da análise dos resultados relativos às percepções da equipe, obtidas através da aplicação de entrevista semi estruturada, sobre os benefícios observados com a implantação do diagrama como método complementar de capacitação e sobre a possibilidade de estender o método de aprendizagem para outros processos da Unidade, da Central e de outras Instituições.

5.1 IMPLANTAÇÃO DO DIAGRAMA

Inicialmente, abordando de forma mais detalhada os principais aspectos da implantação do diagrama como forma de complementar os métodos de capacitação já usados na unidade Controles Internos da Central, foram realizadas as seguintes modificações na rotina da Unidade:

- a. Inclusão do diagrama do processo no MPI específico;
- b. Utilização do diagrama nas apresentações dos processos da Unidade aos novos integrantes da equipe, no momento de capacitação inicial;
- c. Disponibilização do diagrama nos diretórios da Unidade, mantendo-o acessível a todos os membros da equipe, a qualquer tempo;
- d. Utilização do diagrama na capacitação direta da equipe durante o repasse das informações sobre o processo.

A inclusão do diagrama do processo de teste de cadastro no MPI específico foi feita para auxiliar a equipe na compreensão geral do fluxo do processo, bem como na identificação das entidades envolvidas e do papel de cada uma delas para o alcance os resultados esperados para o processo. Com essa introdução geral sobre o processo, foi possível observar que a compressão da equipe sobre as etapas do processo e sobre a execução de cada atividade foi mais assertiva e rápida.

Antes da implantação do diagrama, havia um fluxo do processo interno desenhado de forma sucinta que representada apenas as atividades principais a serem realizadas pela Central, no entanto, após a apresentação do diagrama elaborado no Bizagi, a equipe optou pela substituição do fluxo anterior pelo diagrama atual, tendo em vista que consideraram ser mais completo e eficiente para a compreensão do assunto. Considerando que “é natural surgir a necessidade de padronizar passos, de modo a garantir a integração dos processos com o compartilhamento de informações” (ARAÚJO, GARCIA E MARTINES, 2017, p. 30), entende-se que o diagrama contribuiu com essa padronização e facilitou a disseminação das informações entre a equipe de Controles Internos.

O diagrama do processo também foi adicionado na apresentação padrão da Unidade, na qual constam os principais processos executados pela equipe de Controles Internos da Central como forma de facilitar a introdução sobre o funcionamento do processo. Todos os fluxos também ficam disponíveis para acesso e consulta pela equipe da Unidade e da área de Supervisão da Central, no diretório específico da Unidade. Isso permite que, a qualquer tempo, a informação esteja disponível e não dependa de terceiros para ser acessada.

Outra forma de utilização do diagrama do processo de teste de cadastro foi na realização das rotinas operacionais diárias, através da capacitação direta e troca de informações e experiências entre a equipe. E3 relatou que conheceu o processo através de capacitação direta quando já executava algumas atividades, ou seja, somente depois de algum tempo teve acesso ao diagrama, que, sob seu ponto de vista, mesmo que apresentado de forma intempestiva, auxiliou na sua compreensão sobre o contexto geral do processo e sua importância e indicou que se o primeiro contato com o processo fosse através do diagrama, seu aprendizado sobre o assunto teria sido mais eficiente e rápido.

É importante ressaltar que a utilização do diagrama não substituiu os métodos já utilizados anteriormente – capacitação direta com repasse das atividades pelos demais membros da equipe; leitura das Leis, Circulares, Manuais; realização do Curso online da Universidade Corporativa, e outros que forem necessários. O objetivo da utilização do diagrama foi facilitar a compreensão do processo antes de partir para o detalhamento de sua execução, permitindo que as atividades constantes no processo sejam melhor entendidas e executadas. Permitiu ainda compreender o papel de cada entidade envolvida no processo e enxergá-lo por completo, entendendo seu objetivo e suas etapas, o que facilita, inclusive, a visão crítica no sentido de identificar futuras melhorias que podem ser aplicadas para torna-lo mais eficiente e agregar mais valor ao cliente final.

No entanto, a implantação de processos e as mudanças nas rotinas diárias da organizacional não acontecem de forma rápida e imediata. Segundo Paim, *et al.* (2009, p. 209), a principal questão a ser observada ao implantar um novo processo não é necessariamente “a implantação dos meios para que seja possível executar os novos processos, e, sim, o início da utilização desses meios ou recursos nos novos processos”, o autor complementa ainda afirmando que o desafio dessa fase é fazer com que o novo fluxo do processo seja entendido como fluxo atual e seja inserido naturalmente no dia a dia da organização.

Nesse sentido, algumas dificuldades foram observadas durante o período de implantação do diagrama como método complementar de capacitação e ainda apresentavam reflexo na forma de ação diária das equipes de trabalho, até a conclusão deste estudo, uma vez que há uma cultura e um contexto organizacional já enraizado nas práticas diárias da organização que precisavam ser mudadas inicialmente – mesmo as adaptações correspondessem a pequenas mudanças.

A primeira dificuldade observada foi em relação à utilização efetiva do diagrama como método complementar de capacitação pela equipe da Unidade de Controles Internos, tendo em vista que mesmo com a aprovação do fluxo e a percepção de que ele correspondia à realidade do processo e contribuía com a sua compreensão, adotá-lo nas capacitações internas e nas rotinas diárias não foi uma ação imediata e natural. Inclusive, conforme relatado pela E3, mesmo sendo recém-chegada à Unidade de Controles Internos e sendo responsável pela execução das atividades de PLD, o que inclui o processo de Teste de Cadastro, o diagrama do processo só foi apresentado como complemento de sua capacitação após a

estagiária já estar executando algumas atividades contidas no fluxo, ou seja, o diagrama não foi utilizado como método introdutório na capacitação da estagiária, o que entendemos que resultaria em uma eficiência maior no seu processo de aprendizagem. Essa percepção é, inclusive, ratificada pela E3 durante a sua entrevista. A situação relatada reflete exatamente o que é proposto por Paim *et. al.* (2009, p. 209) ao afirmar que:

A implementação de processo pode envolver o início da utilização de novas estruturas de governança ou organizacionais. A nova estrutura será comunicada na tarefa de implantação de mudanças, mas os envolvidos somente começam a exercer as atividades a eles atribuídos quando da implementação dos novos processos e mudanças. [...] A implementação envolve, por exemplo, colocar em vigência novas normas e procedimentos que impactam os processos.

Percebe-se que a mudança na rotina operacional da equipe exerceu influência na implantação do diagrama como método de complemento à capacitação, tendo em vista que os métodos tradicionais estavam mais vívidos na memória da equipe, mesmo que entendimento de que estes métodos são menos efetivos no primeiro contato do empregado com o processo já tenha sido alcançado. No entanto, apesar da dificuldade inicial, pouco a pouco o assunto foi sendo introduzido no dia a dia de trabalho e os diagramas estão sendo lembrados e utilizados, a exemplo da sua inserção no MPI do processo.

Apesar das dificuldades iniciais, foi possível observar que a introdução do tema de modelagem de processos na rotina da Unidade de Controles Internos foi positiva e trouxe ganhos reais para a Unidade, especialmente quando avaliada sob o ponto de vista da otimização do tempo de capacitação, melhoria da compreensão geral do processo e dos resultados esperados. Contudo, faz-se necessário manter a equipe estimulada a adotar os novos fluxos do processo, tendo em vista que reforçar a utilização dos novos procedimentos, bem como identificar e comunicar eventuais desvios e acompanhar o andamento dos processos faz parte da gestão dos processos (PAIM *et al.*, 2009).

De acordo com Araújo, Garcia e Martines (2017), antes de analisar um processo é necessário compreender que o mesmo, em geral, passa por várias outras unidades da organização, ou seja, são processos horizontalizados. Nesse sentido, conhecer o papel e a responsabilidade das entidades e áreas envolvidas no processo permite que os empregados tenham uma visão sistêmica do processo e

visualizem onde ele começa, como se desenvolve e onde termina. Isso é fundamental para que se compreenda com maior clareza como o resultado daquele processo contribui para o resultado final da instituição, bem como para compreender importância da atuação integrada das instituições e áreas.

5.2 ENTREVISTAS - PERCEPÇÕES DA EQUIPE

Através das entrevistas realizadas com a equipe que integra a Unidade de Controles Internos da Central, atual responsável pelo processo de teste de cadastro, foi possível conhecer a percepção da equipe em relação à implantação do diagrama como método de aprendizagem complementar, considerando que: a) 1 entrevistado não tinham conhecimento prévio sobre o processo de teste de cadastro antes de ter acesso ao diagrama e que receberam capacitação já com a utilização do desenho do processo, b) 1 entrevistado não tinha conhecimento prévio sobre o assunto, mas começou sua capacitação utilizando outros métodos e teve contato com o diagrama posteriormente e c) também foi analisada a percepção de um membro da equipe que já conhecia o processo antes do desenho e participou da elaboração do diagrama. Com isso, foi possível avaliar a percepção de diversos pontos de vista, considerando que as pessoas entrevistadas possuem contextos e visões diferentes sobre o mesmo processo e permitiram uma análise e uma percepção global sobre o assunto.

As entrevistas utilizadas neste estudo foram aplicadas com toda a equipe da Unidade de Controles Internos da Central “SCN”, composta atualmente por 3 colaboradores, sendo uma supervisora, um analista e uma estagiária. Conforme vimos anteriormente, nesse estudo usaremos as seguintes nomenclaturas para nos referirmos a cada um deles:

- Supervisora: Entrevistada número 1, com utilização da sigla E1
- Analista: Entrevistado número 2, com utilização da sigla E2
- Estagiária: Entrevistada número 3, com utilização da sigla E3.

O objetivo principal das entrevistas foi avaliar a percepção destes empregados no que se refere à utilização do diagrama do processo de teste de cadastro como método complementar de aprendizagem e buscar compreender se a sua utilização pode ser associada a uma melhoria na eficiência operacional do processo e agregação de valor para o cliente. Para tanto, as entrevistas foram estruturadas da forma descrita mais adiante, e foram conduzidas de forma flexível, considerando o perfil e o contexto do entrevistado:

- Contexto profissional do entrevistado
- Contexto organizacional do entrevistado
- Contexto de aprendizagem organizacional
- Contexto no processo de Teste de Cadastro
- Participação na modelagem do Teste de Cadastro
- Participação na implementação das melhorias no Teste de Cadastro
- Percepções sobre o uso do diagrama no processo de aprendizagem sobre o Teste de Cadastro.
- Percepção sobre a utilização do método em outros processos, áreas e instituições

Considerando que a aprendizagem se dá por meio de “um processo externo de interação entre o indivíduo e seu ambiente social, cultural ou material, e um processo psicológico interno de elaboração e aquisição” (Illeris, ano, p. 17) e que as experiências anteriores exercem influência no comportamento dos indivíduos, o contexto profissional dos entrevistados foi avaliado neste estudo. Sobre o assunto, com o objetivo de facilitar a apresentação das informações obtidas através da entrevista, no Quadro 10 foram apresentadas algumas respostas dadas para as questões relacionadas à formação acadêmica, experiências profissionais anteriores e conhecimento prévio sobre PLD e Teste de Cadastro.

Quadro 10 - Respostas a algumas questões introdutórias feitas na entrevista

Assunto abordado	Resposta dos entrevistados		
	E1	E2	E3
Formação acadêmica	Graduada em Ciências Contábeis pela UFPB	Graduado em Administração pela UFPB	Graduanda em Ciências Econômicas pela UFPB
Experiências profissionais anteriores à Central "SCN"	SIM	SIM	SIM
Experiências profissionais anteriores em Instituição Financeira	SIM	SIM	NÃO
Tempo de atuação na "SCN"	5 anos	2 anos	3 meses
Tempo de atuação na Unidade de Controles Internos	5 anos	8 meses	3 meses
Conhecimento Prévio sobre Prevenção a Lavagem de Dinheiro - PLD	SIM	SIM	NÃO
Conhecimento Prévio (experiências anteriores à Central "SCN") sobre Teste de Cadastro	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Com base nessa avaliação preliminar, foi possível concluir que os integrantes da equipe possuem formação acadêmica superior completa ou cursando, o que induz ao entendimento de que possuem um contexto de aprendizagem mais desenvolvido e com habilidades suficientes para avaliar a situação apresentada nas questões abordadas na entrevista. Além disso, todos possuem experiência profissional anterior ao emprego na "SCN", ou seja, já possuem condições de comparar contextos organizacionais.

No que se refere aos métodos e ferramentas utilizadas pelos entrevistados para se capacitar e desenvolver o conhecimento sobre os assuntos relacionados ao trabalho e à instituição, todos utilizam a Universidade Corporativa (métodos auditivos e visuais) e a leitura dos manuais e dos normativos sobre o assunto, além de utilizar a capacitação direta (voltado para prática). Quando questionados sobre o método pessoal que julgam mais eficiente para capacitação individual, as respostas foram semelhantes quanto à utilização de desenhos e fluxos, inferindo que facilitam o entendimento geral sobre o processo, embora necessite ser complementado por outros métodos. No Quadro 11 foram apresentadas as respostas dadas pelos entrevistados para este assunto.

Quadro 11 - Métodos de capacitação individual mais eficientes

Entrevistado	Método de capacitação individual mais eficiente			
	Métodos visuais	Métodos Auditivos	Leitura	Métodos Práticos
E1	X	X	X	
E2	X	X		X
E3	X	X		X

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Os métodos visuais e os métodos auditivos foram considerados os mais eficientes pela maioria dos entrevistados, isso pode indicar que a utilização de modelagem de processos e elaboração de fluxos e diagramas sejam métodos eficientes de capacitação, facilitando o aprendizado sobre as atividades a serem executadas e o pensamento crítico sobre elas. No entanto, não foram considerados suficientes, tendo em vista que requerem prática e leitura adicional para que possam ser completamente compreendidos e executados da forma esperada, tendo em vista que “um diagrama retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho” (GUIA BPM CBOK, 2013, p. 73).

Os entrevistados foram questionados sobre a utilização do diagrama como método de capacitação complementar e as respostas foram unânimes indicando que o método é útil e auxilia na capacitação uma vez que permite que rapidamente – e de forma didática, se tenha uma visão geral do processo, embora não seja suficiente para garantir a correta execução do processo. As respostas corroboram com o entendimento de que a utilização de diagrama dos processos pode ser inserida como método de capacitação, porém de forma auxiliar, sempre agregado a outros métodos.

- E1 respondeu que considera o método complementar, uma vez que permite a visualização geral do processo e a leitura rápida sobre as atividades, no entanto ainda é necessário realizar leituras e os cursos sobre o assunto, para viabilizar uma execução mais assertiva.
- E2 respondeu que com o diagrama foi possível ter uma percepção geral e inicial sobre o processo, porém, somente com ele não seria possível

executar as atividades, necessitando da leitura dos manuais mais detalhados sobre o assunto.

- E3 respondeu que o diagrama permitiu que tivesse uma percepção e conhecimento melhor sobre o papel das instituições envolvidas e compreendesse o objetivo do processo. O diagrama não foi utilizado no início do processo de capacitação, que foi realizado com repasse direto das atividades (viés prático) e leitura dos manuais. Porém, ao tomar conhecimento do diagrama, E3 observou que sua capacitação seria mais eficiente se tivesse sido apresentada ao diagrama no início da capacitação, pois otimizaria o processo de aprendizagem, mas ainda seria necessário utilizar os demais métodos para se aprofundar sobre a execução das atividades.

Ainda sobre a utilização do diagrama como método complementar de capacitação, os entrevistados foram questionados se a sua utilização reduziu/otimizou o tempo de capacitação, uma vez que contém um volume de informações relevantes sobre o processo, de forma didática e visual. No caso do diagrama do Teste de Cadastro, é possível entender de forma rápida onde o processo se inicia, como se desenvolve e como finaliza, possibilita também identificar quais são as instituições envolvidas e o papel de cada uma delas, atestando o que é proposto pelo Guia BPM CBOK (2013, p. 73), que afirma que a utilização de diagramas “nos ajuda rapidamente a identificar e entender as principais atividades do processo”.

- E1 respondeu que o diagrama do processo permite a redução do tempo de capacitação, pois reduziu a necessidade de leitura, tendo em vista que o desenho já continha um volume significativo de informações de forma objetiva. Nesse sentido, o aprofundamento se deu de forma mais ágil e eficiente, o que otimizou o tempo geral da capacitação;
- E2 não foi questionado diretamente sobre o assunto, tendo em vista que não executa o processo e não se aprofundou no conhecimento sobre ele. O contato de E2 com o processo se deu através do diagrama e, sob seu ponto de vista, facilitou a compreensão geral do processo;

- E3 respondeu que teve o contato com o diagrama posteriormente à utilização de outros métodos, no entanto, ao conhecer o fluxo modelado, foi possível compreender o processo como um todo e percebeu que se, tivesse acesso ao diagrama desde o início da sua capacitação, o seu tempo de aprendizado teria sido otimizado e o tempo disponibilizado pela equipe da Unidade para capacitá-la também poderia ter sido reduzido, visto que o fluxo já contemplava informações que haviam sido questionadas anterior à equipe e que teriam sido evitadas somente através da utilização do diagrama. Além disso, E3 destacou que utilizaria o diagrama para capacitar novos membros da equipe e concluiu que o método é muito eficiente e proporciona uma segurança maior na execução das atividades.

Nesse sentido, avaliando especificamente a utilização do diagrama como método complementar de capacitação, foi possível observar que sua utilização mais eficiente é no início do processo de capacitação, para permitir uma visão ampla e sistêmica sobre o processo, especialmente sobre as instituições e áreas envolvidas e as principais etapas de execução. Além disso, o fluxo permite que haja um padrão de conhecimento e um nivelamento, uma vez que eventuais interpretações pessoais ou vícios de execução podem ser reduzidos com a utilização do fluxo com o desenho padronizado. Estes resultados convergem com o entendimento de Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 31) de que “para que todas as informações estejam disponíveis em um mesmo local com um mesmo formato, o primeiro passo é empregar um bom padrão de notação”, através da escolha e utilização de uma técnica de modelagem eficiente - no caso deste estudo foi a BPMN.

O objetivo do diagrama foi apresentar um método visual, prático e didático, para facilitar a compreensão pelos empregados dos diversos níveis institucionais e, conforme pudemos inferir com as entrevistas, esse objetivo foi alcançado com o diagrama do Teste de Cadastro, convergindo com o entendimento de Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 43) de que o principal objetivo do fluxo é tornar o processo compreensível a todos os níveis, uma vez que independente de quem realizou a modelagem, “é fundamental que todos entendam sua proposta.

Nesse sentido, foi possível concluir que a utilização do diagrama modelado como método inicial de capacitação permite a otimização do tempo de capacitação,

tanto do empregado que recebe as informações quanto de quem está sendo capacitando, contribuindo com a aprendizagem em equipe. Além disso, de modo geral, os demais métodos são agregados para ampliar o conhecimento sobre o assunto, que já foi compreendido de modo mais generalista, viabilizando a execução de cada etapa do processo. A ferramenta do Bizagi Modeler permite inserir imagens, descrições e tempo de realização das atividades de um processo, bem como de emitir um arquivo em diversos formatos, compondo um Manual detalhado, o que pode, inclusive, substituir os MPIS atualmente utilizados na Central.

Com o objetivo de avaliar a percepção dos entrevistados sobre a utilização da modelagem de processos e da elaboração de diagramas em outros processos da Unidade, todos destacaram que enxergam viabilidade, não só para utilização interna na Central, mas também para ampliar o método para as cooperativas Singulares. E1 e E2 também destacaram que após a implantação do diagrama do Teste de Cadastro e da experiência com o uso dessa metodologia como forma de otimizar o processo de capacitação e melhorar a aprendizagem, o método já foi replicado em outros processos, com o objetivo de auxiliar as cooperativas singulares na execução de algumas rotinas, reduzindo a incidência de ligações e demandas à Central sobre o assunto.

O resultado observado pelos entrevistados foi que após a implantação, houve uma redução nos questionamentos das filiadas sobre o processo, o que otimizou o tempo de trabalho, que pode ser direcionado para outras atividades mais relevantes. A seguir foi apresentada a percepção de cada um dos entrevistados sobre a ampliação do método para outros processos da Unidade de Controles Internos.

- E1 respondeu que o método pode ser aplicado a outros processos e destacou que a mesma didática foi aplicada para facilitar a aprendizagem das Singulares sobre alguns processos a exemplo do “relacionamento com não associados” e do “registro de perdas” que são processos conduzidos pela Unidade de Controles Internos da Central. Segundo E1, os resultados já podem ser notados na redução das ocorrências decorrentes da falta de conhecimento adequado sobre os processos e das ligações para solicitar orientação quanto à execução das rotinas.
- E2 respondeu que o método pode ser totalmente aplicado a outros processos, inclusive destacou que, pensando em facilitar a aprendizagem

das cooperativas singulares sobre alguns processos, foram implantados fluxos desenhados para outros processos da Unidade, que ajudaram a reduzir o volume de questionamentos sobre o assunto, melhorando a gestão do tempo e o foco em atividades mais complexas e analíticas. Além disso, E2 destacou que utilizou o Bizagi para modelar outros processos da Unidade com o objetivo de inseri-los nos MPis específicos, tendo em vista que, sob seu ponto de vista, facilitaria a aprendizagem sobre os assuntos. Em relação à utilização de outros métodos de capacitação, E2 informou que estão sendo feitos tutoriais e vídeos explicativos para as Cooperativas sobre algumas rotinas operacionais, com o objetivo de padronizar as ações, bem como auxiliar na capacitação das equipes das singulares, tornando as orientações disponíveis e acessíveis a todos os empregados das Singulares e reduzindo o volume de acionamentos sobre assuntos operacionais que agregam pouco valor ao negócio. Ainda de acordo com E2, o ganho de eficiência com essas ações tem sido relevante para a Unidade e para sua gestão de tempo no trabalho.

- E3 respondeu que o método pode sim ser aplicado a outros processos da Unidade e destacou que facilitaria significativamente o processo de aprendizagem de novos empregados e a padronização das rotinas, com ganho de tempo na capacitação e na execução das atividades, bem como na redução de falhas e vícios decorrentes da falta de padrões formalizados que permitem que cada empregado desenvolva métodos de execução que podem prejudicar o fluxo do processo e torna-lo menos eficiente. A entrevistada mencionou ainda que o mapeamento e a elaboração de um diagrama para o processo de “movimentações intercredis” (também relacionadas ao macroprocesso de PLD) facilitaria significativamente a aprendizagem e a execução da rotina operacional conduzida pela Central.

Conforme detalhado a seguir, os entrevistados foram unânimes nas respostas quanto à percepção de que o método também pode ser estendido para outras áreas da Central e outras Instituições. De acordo com Drummond (2008, p. 33) a organização do conhecimento “cria conhecimento que pode ser processado

internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, no qual o trabalhador do conhecimento é o componente crítico” ou seja, a ação das pessoas da organização que têm o objetivo de estruturar e aplicar métodos que contribuam com a aprendizagem dentro e fora da instituição caracteriza uma organização voltada para a gestão do conhecimento.

- E1 destacou que sob seu ponto de vista o método pode, com certeza, ser aplicado a qualquer área de qualquer tipo de instituição;
- E2 enfatizou que, visando dar maior destaque ao processo de aprendizagem, se faz necessário avançar com o método de utilizar diagramas para contribuir o processo de capacitação, implantando em outros processos e áreas da Central e de outras Instituições. Além disso, destacou que tem sido crescente o uso de métodos mais simplificados de capacitação na Unidade de Controles Internos com o objetivo de facilitar a aprendizagem e que isso tem sido uma tendência para evitar que o processo de capacitação seja cansativo pelo volume denso de leituras;
- E3 também destacou que seria assertivo utilizar o método em outras áreas e instituições para otimização de tempo e padronização de processos. Além disso, ressaltou que, sob seu ponto de vista, outras instituições já utilizam métodos similares para alcançar a eficiência operacional.

Considerando todas essas percepções, com base nas entrevistas conseguimos extrair os principais benefícios observados pela equipe da Unidade de Controles Internos após a implantação do processo modelado.

- E1 respondeu que os principais benefícios são a eficiência, otimização do tempo e a melhoria no processo de aprendizagem;
- E2 respondeu que o grande benefício é o ganho de eficiência e, como consequência, a melhor gestão do tempo. Além disso, destacou a redução de custos financeiros e de esforço das equipes na execução dos processos;

- E3 respondeu que a utilização do método facilita o aprendizado, gera segurança na execução das rotinas, otimiza o tempo da equipe e reduz as influências de vícios ou falhas existentes, tendo em vista que padroniza o fluxo operacional, contribuindo para a eficiência operacional.

De acordo com Paim *et al.* (2009, p. 38), “os ciclos de melhorias de processos e a recorrência da coordenação ao longo do tempo também permitem associar a gestão de processos ao aprendizado organizacional”. E Nesse sentido, considerando as percepções dos entrevistados, é possível inferir que a implantação da modelagem de processos para auxiliar na aprendizagem da equipe de trabalho da Unidade de Controles Internos, embora que de forma embrionária e necessitando de acompanhando sobre a perenidade desse caso, trouxe resultados positivos como:

- a otimização do tempo de capacitação;
- melhoria do entendimento da equipe sobre o processo de teste de cadastro como um todo, entendendo o papel de cada entidade e unidade envolvida e o que deve ser realizado por cada uma delas para que o processo ocorra de forma eficiente e gere os resultados esperados;
- melhoria na execução dos fluxos, com identificação de pontos de melhoria e agregação de valor para as Singulares a partir da centralização, na Confederação, de mais uma etapa do processo operacional que era até então executado pela Singular.

Sobre este último ponto, embora a percepção das Singulares não tenha sido objeto deste estudo, podendo ser avaliada em estudos futuros, a equipe conseguiu perceber a melhoria nos resultados do processo, reduzindo o trabalho operacional da Singular.

Além disso, considerando que a aprendizagem organizacional se torna “uma ferramenta neutra de gestão que tem como objetivo principal melhorar o desempenho do sistema como um todo”, (ANTONELLO *et al.*, 2011, p. 84) a utilização da modelagem de processos para auxiliar na aprendizagem dos integrantes da Unidade de Controles Internos possibilitou que a equipe enxergasse o método como uma ferramenta importante no desenvolvimento de sua aprendizagem e na busca pela eficiência operacional. Inclusive, já replicaram o método em outros

processos da Unidade, mais especificamente direcionados às Cooperativas Singulares, embora não tenham utilizado a mesma ferramenta ou técnica de modelagem, contudo, utilizaram o mesmo princípio de facilitar a compreensão sobre o assunto, com o objetivo de:

- a) entender o processo como um todo, a partir do seu objetivo estratégico, contribuindo para que a equipe desenvolva o pensamento sistêmico;
- b) modelar e estabelecer um fluxo padrão para sua execução eficiente;
- c) compartilhar o fluxo com os envolvidos para contribuir com o entendimento do processo e das responsabilidades;
- d) aperfeiçoar a execução do processo, dando segurança e mitigando riscos operacionais;
- e) otimizar os atendimentos sobre a execução do processo, tendo em vista que as orientações estão formalizadas e disponíveis para os envolvidos no processo;
- f) melhorar a gestão do tempo de trabalho das equipes, uma vez que podem utilizar o tempo otimizado para buscar novas soluções e repensar processos e estratégias para a Unidade;
- g) aumentar a eficiência operacional, com a otimização do tempo de execução das rotinas operacionais e melhoria nos resultados;
- h) contribuir com os objetivos estratégicos da instituição, considerando que os processos passam a ser observados a partir do seu objetivo estratégico; e
- i) agregar valor aos clientes com soluções cada vez mais eficientes e otimização de recursos.

Todos esses pontos são incipientes e estão em fase de implantação e avaliação dos resultados, podendo ser objeto de estudos futuros. No entanto, já é possível inferir que a percepção das equipes envolvidas e o seu comportamento muda ao conseguir enxergar com clareza onde estão inseridas, qual seu papel e quais resultados são esperados.

As pessoas que integram a organização são peças cruciais para que os processos funcionem de forma a agregar, cada vez mais, valor aos clientes, contribuindo com o alcance e a percepção do propósito organizacional. O capital humano deve estar alinhado e engajado com esse propósito, para que seja

percebido pelos clientes. Fleury e Oliveira Júnior (2012, p. 28) entendem “por capital humano o conhecimento e as habilidades, bem como a capacidade auto-reflexiva de identificar e encontrar novas fontes de conhecimento e de habilidades”. Além disso, o aprendizado em equipe contribui para o desenvolvimento organizacional, tendo em vista que “desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais” (SENGE, 2013 p. 47).

Também foi possível observar que, apesar dos resultados iniciais já alcançados com a implantação do método de gestão de processos como complemento aos métodos já utilizados para desenvolver a aprendizagem na organização, este estudo ainda apresenta resultados observados durante as fases iniciais de implantação da gestão de processos. Desse modo, a mudança no comportamento das equipes de trabalho, se contínua e evolutiva, poderá refletir futuramente em uma mudança visível na cultura da organização. Esta mudança levará um tempo para ocorrer, podendo também ser objeto de futuros estudos sobre o assunto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Senge (2013, p. 47) destaca que “a aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais” e complementa que:

“Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem, tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem, percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Pela aprendizagem, ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Existe dentro de nós uma intensa sede para este tipo de aprendizagem.” (SENGE, 2013, p. 49-50)

Com base nessas afirmações de Peter Senge, é possível desenvolver diversas considerações para finalizar este estudo. É importante ressaltar que o objeto deste estudo consistiu em avaliar se há relação entre utilização da gestão de processos e a aprendizagem nas organizações, com foco no processo de Teste de Cadastro executado em uma Cooperativa Financeira Central atuante no Nordeste. Nesse sentido, considerando os resultados alcançados com a implantação do método apresentado ao longo desta pesquisa, foi possível constatar os ganhos organizacionais e a resposta positiva dos funcionários participantes do estudo.

O conteúdo aqui apresentado refere-se a uma pequena demonstração de como introduzir a gestão de processos como experimento em um ambiente organizacional. Atestou-se que não é uma tarefa fácil, tampouco rápida, mas que pode agregar significativo valor à organização, desenvolvendo a aprendizagem organizacional e contribuindo com a eficiência operacional. De acordo com Sordi (2018), para as organizações que estão iniciando a implantação da gestão de processos, é fundamental eleger um processo de menor criticidade, pois isso ajuda a reduzir o estresse da equipe envolvida com esse projeto e, ainda assim, possibilita avaliar os impactos, benefícios e resultados da implantação.

Nesse sentido, este estudo foi realizado com base em um processo operacional de fácil execução, porém complexo em estruturação, que possui interdependência entre unidades e instituições, além de vasta normatização. Utilizando o processo de Teste de Cadastro como ponto focal para introduzir a gestão de processos na organização, a partir de uma Unidade operacional específica, foi possível testar na prática teorias consagradas que abordam a gestão

de processos e mais especificamente a etapa de modelagem e elaboração de diagrama.

Na fase de modelagem do processo, foram analisados alguns dos métodos mais conhecidos de modelagem e, diante das análises realizadas, foi constatado que o método BPMN era o mais assertivo para o objetivo do estudo, considerando que é didático e adaptável aos mais diversos tipos de processos e organizações. Tendo em vista que este estudo se trata de um estudo caso, apesar de todo o contexto da Cooperativa Central “SCN” ter contribuído para a escolha do método de modelagem, para a definição de utilização do método BPMN, a possibilidade de ampliar este estudo para outras instituições e contextos organizacionais também foi relevante pra a definição do método.

Para realizar de fato a modelagem do processo de teste de cadastro foi necessário compreender o seu funcionamento, interdependências e normas vinculadas, tendo como ponto de partida o seu objetivo estratégico e organizacional. Com isso, foi possível entender onde o processo deve ser iniciado e onde deve ser finalizado. Além disso, foi possível identificar as possibilidades de melhorias que resultaram em um aumento do valor agregado ao cliente final (Singulares), através da centralização de processos na Confederação, da vinculação de outras unidades envolvidas no processo para ação integrada e da padronização do fluxo operacional. Cabe ressaltar que as melhorias propostas foram aceitas pelas entidades relacionadas, no entanto, os resultados alcançados com estas mudanças não foram avaliados tendo em vista que não correspondiam ao foco deste estudo, podendo ser estudados em outra oportunidade.

Após a compreensão do processo, foi realizada a implantação das melhorias, e, em seguida, iniciada a fase de elaboração do diagrama. Para tanto, a ferramenta Bizagi Modeler foi definida como mais assertiva para a elaboração do diagrama do Teste de Cadastro, tendo em vista a facilidade no manuseio da ferramenta e sua gratuidade. Além disso, a ferramenta disponibiliza gratuitamente cursos que viabilizam e permitem sua utilização de forma eficiente. Esses fatores ampliam a possibilidade de uso desta mesma ferramenta para elaborar diagramas para outros processos, a exemplo do que já foi realizado pela equipe de Controles Internos da “SCN”.

Cabe ressaltar que a ferramenta facilita a elaboração de diagramas e ainda permite a criação de manuais específicos dos processos, com imagens, documentos

e informações que contribuem para que a sequência seja executada adequadamente e alcance os resultados esperados.

Finalizada a elaboração dos fluxos, com a participação ativa da E1, foi iniciada a fase de implantação do diagrama do Teste de Cadastro na rotina de capacitação da equipe de Controles Internos, onde foi possível observar a aceitação da equipe, tendo em vista que o fluxo atendia à realidade do processo e da rotina operacional da unidade, bem como aos objetivos estratégicos e ao arcabouço normativo vigente.

Como resultado desta aceitação, a equipe adotou o fluxo como padrão e implantou nos MPis do processo e como forma de capacitação de novos empregados da equipe e compartilhamento das informações. No entanto, também foi possível observar que o método ainda não foi completamente integrado à rotina da equipe e, em alguns casos, não foi utilizado como método inicial de capacitação, necessitando de um período de adaptação ao fluxo atual proposto, em substituição do fluxo anteriormente utilizado.

Considerando o contexto da Cooperativa Central, foi observado que a “SCN” já adota diversos métodos para desenvolver e capacitar suas equipes de trabalho e estimular a aprendizagem na organização, a exemplo da Universidade Corporativa, cursos, treinamentos diretos, leitura de manuais e normas, entre outros. Nesse sentido, o diagrama do processo de Teste de Cadastro modelado através da ferramenta Bizagi Modeler foi introduzido como método complementar de capacitação da equipe de Controles Internos e foram avaliados os resultados alcançados com essa ação, focando nos resultados relativos à aprendizagem e à eficiência Operacional.

Desse modo, é assertivo afirmar que este estudo atingiu os objetivos específicos propostos, ao apresentar de forma detalhada como se deu a etapa de mapeamento do processo de teste de cadastro e o seu redesenho através da elaboração do diagrama. Além disso, também foi abordada a implantação deste diagrama como método complementar de capacitação da equipe de Controles Internos, relatando as dificuldades, os pontos positivos e os resultados percebidos pela equipe e pela pesquisadora, que convergiram com as teorias utilizadas como referência para este estudo com foco nos temas de gestão de processos e aprendizagem organizacional.

Retomando o objetivo geral proposto para este estudo, de analisar a relação entre a gestão de processos e a aprendizagem organizacional considerando o contexto do processo de teste de cadastro realizado na Unidade de Controles Internos da “SCN”, bem como considerando os resultados alcançados, é possível afirmar que há uma relação positiva entre a gestão de processos e a aprendizagem organizacional, avaliada a partir da introdução da modelagem do processo como método complementar de capacitação da equipe e com base nos benefícios alcançados, a exemplo da melhoria na eficiência operacional relatada pelos entrevistados.

Apesar do volume expressivo de publicações sobre os temas de gestão de processos e aprendizagem organizacional, este estudo pode contribuir significativamente com a abordagem prática das fases de implantação da gestão de processos, inclusive em relação às dificuldades que foram observadas e relatadas. É importante destacar que o que foi realizado com este estudo corresponde a uma implantação de gestão de processos e que o foco do trabalho foi voltado especialmente para a modelagem e desenho do diagrama com o objetivo específico de integrá-lo aos métodos de capacitação com o objetivo de alcançar a eficiência operacional e agregar valor aos clientes.

No entanto, analisando as percepções dos entrevistados e os resultados alcançados com este estudo, é possível afirmar que há muito a ser desenvolvido em termos de gestão de processos e aprendizagem na organização, para que os resultados sejam mais evidentes e consigam ser realmente percebidos pelas equipes de trabalho, pela gestão, pelas cooperativas singulares e pelos associados.

São vastas as possibilidades de estudos envolvendo os temas propostos nesta dissertação, inclusive voltadas para a continuidade dos estudos aplicados na “SCN”. A seguir, foram listadas algumas possibilidades de pesquisa que podem ser realizadas a partir deste estudo:

- Implantação da gestão de processos em outras Unidades ou Áreas da Cooperativa Central “SCN”;
- Implantação da gestão de processos em outras Instituições;
- Implantação efetiva dos diagramas de processos como método complementar de capacitação das equipes de trabalho da “SCN”;

- Implantação dos diagramas de processos como método complementar de capacitação de equipes em outras Instituições;
- Avaliar, sob os mesmos métodos, se os resultados desta pesquisa podem ser diferentes em outras unidades, áreas ou instituições;
- Avaliar, sob os mesmos métodos, a percepção das Singulares sobre os resultados alcançados para o processo de teste de cadastro etc.

Por fim, é importante destacar que as conclusões apresentadas nesse estudo foram obtidas considerando o contexto organizacional e o processo de uma instituição específica e pode apresentar resultados destoantes se realizados em outro contexto. Os fatores mais relevantes para este estudo foram:

- Aceitação genuína da gestão ao projeto de estudo;
- Participação efetiva da equipe envolvida;
- Contribuição significativa das pessoas envolvidas no processo;
- Contexto organizacional que valoriza o desenvolvimento das equipes de trabalho, entre outros.

Além disso, também cabe ressaltar que este estudo não pretende esgotar os diversos conceitos e abordagens sobre os temas de gestão de processos e aprendizagem organizacional, mas trazer ao debate e ao conhecimento dos interessados sobre os temas aqui abordados as considerações de um estudo prático realizado em um ambiente organizacional complexo e em desenvolvimento, através da apresentação de como se deu a aplicação empírica de teorias já consolidadas e reconhecidas sobre o assunto. Este estudo corresponde apenas a um ponto de partida, não se limitando aos resultados até aqui alcançados.

REFERÊNCIAS

ABPMP, BPM CBOOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**, V3.0. 2013. Disponível em: https://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 10 nov. 2018.

ANTONELLO, Claudia Simone *et al.* **Aprendizagem organizacional no Brasil** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARAGÃO, Wilson Honorato. Liderança e processos de empoderamento: desafios à gestão nas organizações aprendentes. *In*: BRENNAND, Edna Gusmão. (Org.). **Gestão Aprendente: cenários convergentes**. p. 549- 588. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2017.

ARAÚJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos - Melhores Resultados e Excelência Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. 2017. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas2017.pdf. Acesso em: 10 nov. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estudo Especial nº 14/2018**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/Participacao_cooperativas_mercado_credito.pdf. Acesso em: 06 maio. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Circular nº 3.461**. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/47555/Circ_3461_v8_L.pdf. Acesso em: 10 nov. 2018.

BRASIL. Ministério Público Federal. **Manual de Gestão Por Processos**. Brasília. 2013. 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: 10 nov. 2018.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMAN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CATÃO, M. F. Psicologia Sócio-histórica: a teoria do sujeito e das funções psicológicas superiores. *In*: ALVES, N. T. *et al.* **Psicologia: reflexões para ensino, pesquisa e extensão**. v. 2, p. 33-46. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2013.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CONFEBRAS. **Panorama do Cooperativismo Financeiro no Brasil**. 2018. Disponível em: <http://confebras.coop.br/panorama-do-cooperativismo2/>. Acesso em: 06 maio 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Manual de sobrevivência empresarial: depois da reengenharia**. São Paulo: Atlas, 1996.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

DRUMMOND, Rivadavia Correa. **Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DUMAS, Marlon. *et al.* **Fundamentals of Business Process Management**. Springer. 1998. Disponível em: http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Fundamentals%20of%20Business%20Process%20Management_1.pdf. Acesso em: 10 nov. 2018.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Leme, OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento - Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. [Minha Biblioteca]. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

HAMMER, Michael. **Além da Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael; STANTON, Steven A. **A revolução da reengenharia: um guia prático**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ILLERIS, Knud. **Teorias Contemporâneas da Aprendizagem**. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

ISO-TR 26122. **Information and documentation-Work process analysis for records**. First Edition. 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confabras, 2012.

MEINEN, Ênio. **Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades**. Ensaio sobre a perenidade do empreendimento cooperativo. Brasília: Confabras, 2016.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Orientador: Francisco José Kliemann Neto. 2003. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3463/000401207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 nov. 2018.

OLIVEIRA, Bernardina Maria J. F. Pesquisa Qualitativa: possibilidades nas organizações aprendentes. In: BRENNAND, Edna Gusmão (Org.). **Gestão Aprendente: cenários convergentes**. João Pessoa: Editora Universitária/ UFPB, 2017. p. 379-428.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de processos: conceitos, metodologia, praticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAIM, Rafael; *et al.* **Gestão de Processos**. São Paulo: Bookman, 2009.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Cooperativas de Crédito x Bancos**. 2017. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2017/10/cooperativas-de-credito-x-banco/>. Acesso em: 06 maio 2019.

PIRES, Cláudio. **Gestão por processos na prática**. Ebook. Leanpud, 2019.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de Processos - Da Teoria à Prática**. São Paulo: Atlas, 2016.

PANORAMA DO SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO. **Banco Central do Brasil**. 2017. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas_2017.pdf. Acesso em: 10 nov. 2018.

SANTOS, Antônio Roberto dos. **A gestão do conhecimento e a organização inteligente**. Belo Horizonte: Ebook Kindle, 2014.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 29. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SCORSOLINI-COMIN, Fábio; INOCENTE, David F.; MIURA, Irene K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 2, p. 227-239, jul.-dez./2011.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STAKE. Robert E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. São Paulo: Penso Editora, 2011.

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

WHITE, Stephen A. **Introduction to BPMN. IBM Corporation**. 2004. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Zdi0JY5zSWEJ:https://www.ibm.com/developerworks/community/files/basic/anonymous/api/library/7624eb5a-089a-41bf-9b71-b3c33739e18d/document/e908d328-7b50-40e3-8107-70af4e6bb48f/media+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 10 nov. 2018.

ANEXO A – ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Objetivo: avaliar a aderência dos novos empregados ao método complementar de aprendizagem

1. Contexto profissional do entrevistado – formação acadêmica, experiências anteriores
2. Contexto organizacional do entrevistado – tempo de empresa, áreas onde trabalhou, cargos exercidos
3. Contexto de aprendizagem organizacional – cursos realizados, projetos desenvolvidos, certificações, métodos de aprendizagem mais aderente ao perfil
4. Contexto no processo de Teste de Cadastro – conhecimento prévio, tempo de atuação com o processo, percepções
5. Participação na modelagem do Teste de Cadastro
6. Participação na implementação das melhorias no Teste de Cadastro
7. Percepções sobre o uso do fluxo no processo de aprendizagem sobre o processo.