

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PPGADM-UNIALFA

VALDINEY PRINS PEREIRA

A CENTRALIZAÇÃO DE PROCESSOS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES
DA COOPERATIVA SICREDI CERRADO GO

Goiânia

2022

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PPGADM-UNIALFA

VALDINEY PRINS PEREIRA

A CENTRALIZAÇÃO DE PROCESSOS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES
DA COOPERATIVA SICREDI CERRADO GO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração do Centro Universitário Alves Faria,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Bontempo.

Goiânia

2022

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

P436c

Pereira, Valdiney Prins.

A centralização de processos na percepção dos colaboradores da cooperativa Sicredi Cerrado Go / Valdiney Prins Pereira – 2022.

59 f. : il. 30cm

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Bomtempo.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Programa de Pós-graduação em Administração – Goiânia, 2022.

1. Centralização. 2. Descentralização. 3. Processos organizacionais. I. Bomtempo, Paulo César. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 658-048.73/.74

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PPGADM-UNIALFA

VALDINEY PRINS PEREIRA

A CENTRALIZAÇÃO DE PROCESSOS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES
DA COOPERATIVA SICREDI CERRADO GO

BANCA EXAMINADORA

.....
Prof. Dr. Paulo César Bontempo - UNIALFA (Orientador)

.....
Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis - UNIALFA (Membro Interno)

.....
Afonso Carneiro Lima – UNIFOR (Membro externo)

Goiânia –GO
PPGADM-UNIALFA
2022

À

Minha esposa, que sempre me apoia e me dá suporte
na busca de novos conhecimentos

Agradecimentos

Meu profundo agradecimento ao Conselho de Administração da Sicredi Cerrado GO, nomeando aqui o Presidente Zeir Ascari, por ter acreditado no meu desenvolvimento profissional, pelo exemplo de liderança e busca incansável pela melhoria da gestão da cooperativa.

Agradeço também ao meu orientador Prof. Paulo Bomtempo, que sempre esteve disponível para apoiar e me ajudar na elaboração dessa dissertação. Obrigado pelo estímulo e acima de tudo pela partilha de vasto conhecimento.

Um agradecimento especial a minha família, em nome da minha esposa que me apoia e dá suporte para que possa continuar buscando conhecimentos, pois sabe que essa é a única forma de alcançar o sucesso profissional e pessoal.

“Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas aquilo que você faz
com o que você sabe”

Aldous Huxley

Resumo

Este trabalho teve como objetivo geral conhecer a percepção dos colaboradores da Cooperativa Sicredi Cerrado acerca da centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda. Para que isso fosse possível, respondeu-se à seguinte pergunta problema: Qual a percepção dos colaboradores sobre a centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda da Sicredi Cerrado em Goiás? Em se tratando do eixo teórico foram abordados temas relacionados à centralização e descentralização de processos organizacionais. Para responder à pergunta problema e atingir o objetivo geral foi realizada pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, por meio da qual realizaram-se entrevistas com representantes de 10 agências da Cooperativa Sicredi Cerrado em Goiás. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Acredita-se que conhecendo as opiniões dos colaboradores da Instituição em relação à centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda, as chances da gestão tomar decisões que promovam a implementação da mudança através do envolvimento da equipe serão maiores. A partir da pesquisa realizada, foi possível verificar que a conquista da padronização no desempenho das atividades é o principal ponto positivo do processo de centralização em uma única estrutura de retaguarda. De acordo com os respondentes, a falta de centralização gera entendimentos divergentes por parte das diversas agências em relação ao desenvolvimento das atividades e isso compromete a qualidade dos resultados. As limitações encontradas neste estudo giraram em torno da falta de disponibilidade dos gerentes para responderem a pesquisa, bem como a reduzida literatura sobre centralização de processos administrativos. Para pesquisas futuras sugere-se um estudo dos resultados obtidos com a centralização das atividades em uma única estrutura de retaguarda, bem como a eficiência e eficácia obtidas com a padronização das atividades. Outra sugestão é que se realize uma análise comparativa entre os resultados obtidos com a centralização e os resultados obtidos com a descentralização de processos administrativos na Sicredi Cerrado.

Palavras-chave: Centralização, descentralização, processos organizacionais.

Abstract

This work had as general objective to know the perception of the collaborators of the Cooperativa Sicredi Cerrado about the centralization of the processes in a single back-end structure. To make this possible, the following problem question was answered: What is the perception of employees about the centralization of processes in a single back-end structure of Sicredi Cerrado in Goiás? In terms of the theoretical axis, topics related to the centralization and decentralization of organizational processes were addressed. In order to answer the problem question and achieve the general objective, an exploratory research was carried out, of a qualitative nature, through which interviews were carried out with representatives of 10 agencies of the Cooperativa Sicredi Cerrado in Goiás. For data analysis, the content analysis technique was used. It is believed that knowing the opinions of the Institution's employees in relation to the centralization of processes in a single back-up structure, the chances of management making decisions that promote the implementation of change through the involvement of the team will be greater. From the research carried out, it was possible to verify that the achievement of standardization in the performance of activities is the main positive point of the centralization process in a single back-up structure. According to the respondents, the lack of centralization generates divergent understandings on the part of the various agencies in relation to the development of activities and this compromises the quality of the results. The limitations found in this study revolved around the managers' lack of availability to respond to the survey, as well as the limited literature on centralization of administrative processes. For future research, we suggest a study of the results obtained with the centralization of activities in a single back-up structure, as well as the efficiency and effectiveness obtained with the standardization of activities. Another suggestion is to carry out a comparative analysis between the results obtained with the centralization and the results obtained with the decentralization of administrative processes in Sicredi Cerrado.

Keywords: Centralization, decentralization, organizational processes.

Lista de Figuras

Figura 1 - Processos de entradas (inputs) - processo de transformação - saídas (outputs)	17
Figura 2 - Hierarquia dos processos.....	22
Figura 3 - Simbologia utilizada em fluxogramas	26
Figura 4 - Exemplo de fluxograma com símbolos básicos	27
Figura 5 - Logo da Sicredi Cerrado	31
Figura 6 - Sede Administrativa da Sicredi Cerrado GO	32
Figura 7 - Design do interior das Agências Sicredi Cerrado.....	33
Figura 8 - Agência Sicredi Rio Verde GO	33
Figura 9 - Agência de São Luis de Montes Belos GO	34

Lista de Quadros

Quadro 1 - Marcos importantes da Sicredi Cerrado	34
Quadro 2 - Perfil dos entrevistados.....	39
Quadro 3 - Quais pontos você julgaria como positivos no processo de centralização de algumas atividades em uma única estrutura de retaguarda?.....	39
Quadro 4 - Quais pontos você julgaria como negativos no processo de centralização de algumas atividades em uma única estrutura de retaguarda?.....	41
Quadro 5 - Pensando em sua agência, você acredita que a implementação de um processo de centralização de algumas atividades em uma única estrutura contribuiria para a melhoria dos resultados? Justifique	42
Quadro 6 - Como você enxerga a centralização de processos em uma única estrutura de retaguarda?	44
Quadro 7 - Como você percebe atualmente a distribuição dos processos entre os integrantes da agência?	45
Quadro 8 - Você acredita que a forma como os processos são desenvolvidos atualmente pelos colaboradores da agência consegue atender de maneira satisfatória as necessidades dos clientes?	46
Quadro 9 - Aponte sugestões que possam contribuir com a implementação de um processo de centralização das atividades do Sicredi Cerrado em uma única estrutura de retaguarda.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	14
1.2.1. Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO	14
1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	16
2.1.1 Tipos de Processos	20
2.1.2 Hierarquia dos Processos	21
2.1.3 Gestão por Processos	22
2.1.4 Mapeamento e Padronização de processos.....	24
2.2 CENTRALIZAÇÃO/DESCENTRALIZAÇÃO DE PROCESSOS	29
3 CONTEXTO DA PESQUISA.....	31
4 MÉTODO	37
5 ANÁLISE DE DADOS.....	39
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
7 BIBLIOGRAFIA.....	51
APÊNDICE 1	58

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário incerto, as empresas têm buscado diferentes formas de atuação para redução de custos e manutenção da vantagem competitiva. A implementação de estratégias que agreguem valor é uma alternativa para esse processo, pois impacta diretamente os resultados de suas operações, além de promover a efetividade dos métodos essenciais e consequentemente dos resultados. Também é fundamental que os gestores estejam voltados para o controle efetivo destas práticas desenvolvidas, por meio da implantação ou implementação dos processos de forma que contribuam para a criação de produtos ou serviços inovadores (DORICCI, 2010).

Pavani e Scucuglia (2011) afirmam que trabalhar focado nos processos organizacionais possibilita o entendimento de como a empresa em sua totalidade funciona e isso promove condições imediatas de corrigir as falhas encontradas, além de otimizar os meios pelos quais as atividades são desenvolvidas, proporcionando um melhor funcionamento para a organização.

Para que a execução dos processos aconteça conforme planejado é fundamental que se leve em consideração o macro ambiente e os impactos que suas variáveis podem causar na organização, uma vez que o cenário reflete uma realidade gradualmente competitiva e globalizada (KALAKI; NEVES, 2017). Estas mudanças têm acontecido numa velocidade cada vez mais intensa, com criação de novos produtos ou agregação de valor aos produtos já existentes. Isso tem obrigado as organizações a criarem estratégias que lhes deem condições de corresponder às expectativas de um público exigente e se manterem competitivas no mercado (KALAKI; NEVES, 2017).

A conquista da competitividade não é simples, exige capacidade de visualizar as oportunidades de melhoria, além de eliminação ou redução de desperdícios. Para isso, segundo Torres Junior e Costa (2017), a melhor estratégia é planejar com foco nos processos, sendo que dessa forma a empresa atinge resultados e conquista a sustentabilidade. Caso esse planejamento não leve em conta os processos e não seja composto por informações estruturadas, poderá refletir em resultados negativos, uma vez que não dará aos tomadores de decisões condições de tomá-las de maneira segura. Esses resultados negativos poderão afetar a qualidade dos produtos ou serviços, a satisfação do cliente e o lucro da empresa (SANTOS, 2015).

Paim *et al.* (2009) afirmam que a melhoria dos processos se refere a uma ação básica que a empresa desenvolve em resposta às diversas mudanças do ambiente externo, que são decorrentes das variáveis incontroláveis. Esta melhoria significa que a empresa é capaz de se

adequar as imposições do ambiente externo sem desvalorizar a maneira eficiente com que as atividades são desempenhadas no ambiente interno.

A centralização dos processos em uma única estrutura física promove um melhor alinhamento na forma como as atividades devem ser desenvolvidas e isso facilita o atingimento dos objetivos organizacionais, pois desencadeia maior eficiência em sua execução, levando à excelência. Para que isso seja possível, é importante que os envolvidos conheçam o processo como um todo, por meio do desenho claramente apresentado de cada fase. Conhecer o todo contribuirá para uma melhor sinergia durante a execução das atividades, além da obtenção de melhores resultados (JALES; MARQUES, 2019).

Se o desenho das fases do processo for feito de maneira adequada, facilitará o envolvimento e melhor participação dos funcionários da empresa, gerando harmonia, saúde organizacional e autoestima. Isso tem como consequência resultados positivos mediante a maior eficiência no desenvolvimento das atividades, uma vez que os envolvidos se encontram direcionados ao atingimento de um mesmo objetivo (HUNG, 2006; RICHARDSON; RIORDAN; VANDENBERG, 2005).

Mertens e Schröder (2011) reforçam que por meio de algumas técnicas como a centralização de processos e redução dos custos, há um avanço no desempenho do nível operacional em relação as tarefas e redução de falhas, fazendo com que as pessoas atuem com sentimento de que estão realizando um trabalho melhor a cada dia. Para os autores, tais técnicas promovem resultados positivos para a empresa como um todo, inclusive em relação a padronização dos procedimentos administrativos.

Em suma, a devida implementação de novas formas de se desenvolver as atividades proporciona o melhor gerenciamento da rotina, garantindo uma maior produtividade para a empresa, além de atender com eficiência e agilidade às necessidades de cada setor. Para que isso seja possível é necessário o envolvimento de todos os colaboradores. (MARSHAL JUNIOR *et al.*, 2008).

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A Cooperativa Sicredi Cerrado é uma empresa que atua a 18 anos no segmento de Cooperativismo de Crédito transformando vidas e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde está inserido. Porém, para que os objetivos da Cooperativa sejam atingidos de maneira ágil e padronizada é fundamental a estruturação de um fluxo eficiente dos processos, pois o que se tem percebido é a falta de padronização e demora

na entrega dos resultados entre as operações desenvolvidas pelas diversas agências no Estado. Uma alternativa viável para que essa realidade mude é a centralização dos processos administrativos em uma única estrutura de retaguarda, porém, essa mudança gera diversas opiniões entre os colaboradores envolvidos no processo. Diante disso, conhecer a percepção dos mesmos sobre esta ação torna-se fundamental.

De acordo com a psicologia, a percepção é a prática desenvolvida pelo ser humano ao organizar as suas sensações e reconhecer um objeto exterior, visualizando a partir daí o resultado desse ato (DUROZOI; ROUSSEL, 1996)

Partindo desse pressuposto define-se como pergunta problema para esta pesquisa:

Qual a percepção dos colaboradores sobre a centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda da Sicredi Cerrado em Goiás?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1. Objetivo geral

Conhecer a percepção dos colaboradores acerca da centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda da Sicredi Cerrado em Goiás.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os fatores que dificultam a adequada centralização das atividades atualmente executadas pelas agências do Sicredi Cerrado;
- Conhecer a percepção dos colaboradores sobre a atual forma de distribuição dos processos;
- Propor considerações que venham a contribuir com a organização levando em conta os resultados do estudo.

1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

A presente pesquisa proporcionará subsídios para que as agências do Sicredi Cerrado descubram uma nova maneira de trabalhar, através da centralização dos processos operacionais claramente desenhados. No entanto, compreende-se a relevância de se conhecer todas as atividades e processos desenvolvidos na empresa. O entendimento global do negócio facilita a

atuação local por parte dos colaboradores, além de proporcionar a empresa maior capacidade de ser sustentável e melhores condições para gerenciar a rotina (ABPMP, 2013).

Este trabalho se justifica, pois, os seus resultados promoverão o conhecimento da percepção dos colaboradores acerca da centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda da Sicredi Cerrado em Goiás.

Acredita-se que conhecendo as opiniões dos colaboradores da Instituição em relação a centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda, as chances da gestão tomar decisões que promovam a implementação da mudança através do envolvimento da equipe são maiores.

A discussão do presente tema no âmbito da academia, levará os alunos, futuros profissionais a uma compreensão clara sobre centralização de processos, bem como a implementação de determinadas ações para a obtenção de melhores resultados.

A temática apresentada neste trabalho será discutida na fundamentação teórica a luz dos diversos autores da área que embasarão o assunto, contribuindo para discussões futuras para além do âmbito acadêmico.

1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Após esta introdução, o capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica sobre os temas relacionados a estruturação de processos para a obtenção da padronização, O capítulo 3 discorre sobre o contexto da pesquisa e o capítulo 4 apresenta a metodologia empregada na pesquisa. Por fim, são apresentados o cronograma da pesquisa e os resultados esperados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Os processos estão presentes em todo trabalho desenvolvido na empresa (GRAHAM; LEBARON, 1994 *apud* GONÇALVES, 2000). Todo produto ou serviço criado e entregue ao cliente passa por um processo organizacional. Eles, no entanto, são primordiais para o atingimento dos objetivos estabelecidos.

Segundo Hammer e Champy (1994 *apud* OLIVEIRA, 2013), a palavra processo significa um conjunto de atividades diárias organizacionais com uma ou diversas entradas, que após promoverem a transformação de insumos ou matérias primas, entregam para o ambiente produtos ou serviços acabados. Esses processos, no entanto, geram resultados conhecidos pela empresa por meio do feedback do mercado (MOREIRA, 1994 *apud* OLIVEIRA, 2013).

Para Oliveira (2013), o processo é um conjunto constituído por atividades desenvolvidas através de uma sequência lógica, para atender ou superar as necessidades e expectativas dos clientes tanto internos quanto externos da empresa. Podem ser atividades, procedimentos, normas, políticas e sistemas que alicerçam a estrutura para entregar o que o cliente busca (CROSS; FEATHER; LINCH, 1995 *apud* OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Chiavenato (2015), um processo corresponde a transformação de um conjunto de entradas que envolve atitudes, mecanismos e operacionalização em saídas que atendem as necessidades e superam as expectativas do público em forma de resultados como produto, informação ou serviço acabado. Tais resultados simbolizam soluções para os problemas do público tanto interno quanto externo da empresa (ROBERTS, 1995 *apud* OLIVEIRA, 2013).

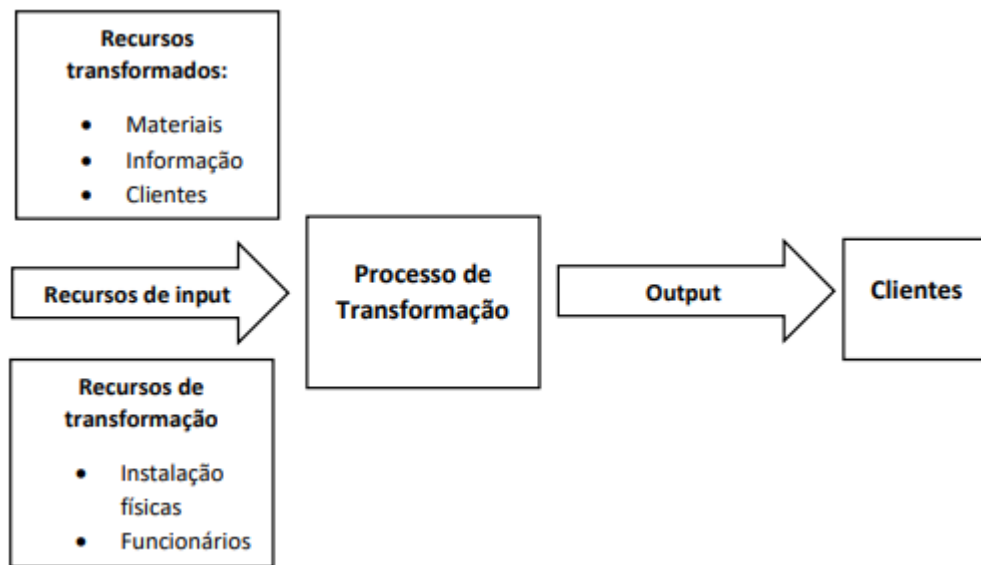
Os processos são compreendidos como um composto de atividades devidamente estabelecidas e executadas com a finalidade de atingir objetivos organizacionais, através da assimilação de sua relevância para a empresa. Assim os envolvidos buscarão desenvolver as atividades inseridas neles de maneira eficiente e eficaz (PEINADO; GRAEML, 2007). A partir desse pressuposto compreende-se então o quanto o entendimento comum impacta os resultados esperados. Por isso, as funções diárias também devem estar devidamente desenhadas.

Para Davenport (1994), os processos correspondem ao arranjo das atividades de maneira devidamente ordenada, no tempo e espaço. Isso envolve as entradas (inputs), transformação e saídas (outputs), que se forem claramente definidas, viabiliza o melhor desenvolvimento e aperfeiçoamento das rotinas de trabalho, possibilitando o atingimento dos resultados desejados

e eliminando as falhas, além de promover transparência dos mesmos (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

De acordo com a figura 1, os inputs promovem as transformações, podendo também ser transformados, através de um conjunto de atividades coordenadas que vão gerar resultados, ou seja, outputs para os clientes.

Figura 1 - Processos de entradas (inputs) - processo de transformação - saídas (outputs)



Fonte: Slack, Chambers e Jhnston (2015, p. 12).

Slack, Chambers e Johnston (2015) afirmam que quando os processos envolvem materiais, estes se transformam em propriedades físicas, enquanto os recursos de informações visam transformá-las em algo que agregue valor.

Para Gonçalves (2000), os processos possibilitam a redução das atividades que não agregam valor, viabilizando a otimização dos recursos, principalmente os recursos humanos que na maioria das vezes estão mais passíveis de falhas e/ou necessidade de direcionamento. A adoção da reengenharia dentro da administração visa remover aqueles processos que não contribuem para o atingimento dos objetivos organizacionais, redesenhando os processos importantes para a produção de determinado produto/serviço. Se estes processos estão alinhados corretamente com a cultura organizacional, eles serão facilmente identificados.

Processos são interpretados como uma ordenação das atividades a serem executadas dentro da empresa, que contribuirão para o atingimento de seus objetivos de maneira interagente e interdependente (ABPMP, 2013).

Para Souza (2016), os processos correspondem a eventos que de maneira harmoniosa agregam valor ao produto final.

Percebe-se a partir deste contexto que o termo “processo” possui diversos significados. É empregado como uma ação contínua e prolongada; seguimento; curso; sequência regular; modo de fazer; procedimento; dentre outros conceitos que remetem ao termo. Porém todos eles estão direcionados ao campo de utilização da palavra, como nos processos jurídicos que corresponde ao conjunto de documentos relacionados a um assunto específico (MICHAELIS, 2021).

As organizações dependem dos processos para o atingimento dos objetivos, por isso, o seu mapeamento da maneira adequada é fundamental, uma vez que promove a capacidade de visão holística e de um gerenciamento eficiente (SILVA, 2002).

Para Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 13):

Dentro de cada operação, os mecanismos que transformam inputs em outputs são chamados processos. Processos são o “arranjo de recursos que produzem alguma mistura de produtos e serviços”. Observe o funcionamento de cada operação e você verá que ela é feita de vários processos que podem ser chamados “unidades” ou “departamentos”, que são por sua vez, versões menores da operação maior a que pertencem. De fato, qualquer operação é constituída de uma coleção de processos interconectados.

Embora exista relação de interdependência entre as áreas ao desenvolver os processos organizacionais, eles são entendidos como partes específicas de uma única unidade de produção ou serviço. Alguns departamentos possuem uma capacidade ampliada de recursos para executar o que lhe é atribuído. Isso o possibilita desenvolver um processo inteiro dentro dele (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Cunha (2012, p. 5) diz que:

Os processos são formas de sintetizar as atividades de trabalho em organizações administrativas. Eles direcionam as ações e as rotinas por meio de sua composição. Seus objetivos geram resultados definidos a fim de facilitar à organização e agregar valores à instituição. Embora muitas vezes os processos sejam taxados, pejorativamente, de burocracia eles são necessários para o andamento das instituições administrativas. Neste sentido, o estudo dos processos e de seu mapeamento torna-se fundamental na compreensão dos processos organizativos e institucionais.

Para a empresa, os processos não possuem a mesma importância. Se divergem do ponto de vista dos resultados e dos recursos envolvidos (GONÇALVES, 2000). Comumente os processos diretamente relacionados à atividade fim da empresa recebem atenção maior do que aqueles relacionados a atividade meio, uma vez que estão diretamente voltados para a produção

do produto ou serviço e a sua entrega ao consumidor final. Porém isso não justifica deixar de lado a atividade meio, considerando que o gestor deve ter visão holística da organização, compreendendo a relevância das atividades meio para que os resultados sejam entregues ao cliente conforme o esperado.

Na visão de Gonçalves (2000), os processos claros e definidos adequadamente têm características similares: responsabilidade devidamente estabelecida com início e fim, organização interna quanto a autoridade e responsabilidade, orientação para o cliente, cultura da melhoria contínua.

Para Gonçalves (2000), ao definir um processo, a empresa busca eficiência e eficácia. Eficiência através do melhor aproveitamento dos recursos e eficácia por meio da obtenção dos resultados propostos. O autor apresenta semelhanças entre processos bem definidos, uma vez que são compostos por informações devidamente estabelecidas, metas atingíveis, fácil controle e gerenciamento da rotina. A partir daí, à medida que as dificuldades vão surgindo, a empresa cria estratégias de adequação. Compreendendo que os procedimentos não devem ser engessados, mas direcionados aos resultados esperados e abertos a adequações caso seja necessário.

Os processos são identificados com base no conjunto de tarefas desenvolvidas para oferecer ao cliente aquilo que ele espera receber. A partir desse pressuposto, entende-se que elas estão inseridas e direcionadas para o atingimento de um objetivo comum (EVANGELISTA, 2000).

De acordo com o Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN (2011), um processo organizacional possui as seguintes características: objetivos devidamente estabelecidos; início e fim; clareza quanto ao que será transformado na execução; definição de quando ou como uma atividade acontece; resultados claros; recursos devidamente definidos; agregação de valor para o destinatário do processo; ser documentado; possibilitar mensuração e permitir o devido acompanhamento até sua finalização.

Ao analisar um processo, verifica-se a forma como o trabalho deverá ser executado, identificando os pontos a serem melhorados e como fazer isso através da percepção da oportunidade de implantação do ciclo de melhoria contínua que possibilitará o constante aperfeiçoamento dos processos (KRAJEWSKY; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Harrington (1993) acrescenta que a melhoria dos processos se traduz em garantia de que a empresa está sempre buscando eliminar erros e minimizar atrasos, para que, dessa forma, atendam às necessidades dos clientes através da entrega pontual e com qualidade daquilo que ele busca. Isso terá como consequência a obtenção da vantagem competitiva da empresa.

De acordo com Mello (2011), melhorar um processo não significa adotar mudanças que o alterem totalmente ou mude a sua identidade, mas sim reduzir as falhas nos diversos aspectos de sua execução, ampliando a qualidade dos resultados. Dessa forma compreende-se a necessidade de estar sempre investindo em treinamento para que as pessoas aprendam continuamente e transformem esse aprendizado em práticas eficientes.

A sobrevivência da organização é potencializada por meio da utilização de alguns processos relevantes que atuam como ferramentas de alinhamento das tarefas, promovendo o atingimento da eficiência independente do ramo de atividade, uma vez que permite a correta realização do trabalho, através da facilidade de identificação das perdas e redução do tempo necessário para a conclusão de cada fase. Carvalho e Sousa (2017) abordam a redução de regras como um gerador de autonomia organizacional, através do qual se atinge maturidade e responsabilidade através do entendimento claro de todos os colaboradores.

Krajewsky, Ritzman e Malhotra (2009) apresentam seis fases necessárias para a avaliação e melhoria dos processos: identificação das oportunidades; definição do escopo; documentação dos processos; avaliação do desempenho; redesenho do processo implementação das mudanças.

2.1.1 Tipos de Processos

É interessante que os processos de produção dos bens e serviços, relacionados a área fim estejam separados dos processos relacionados com a gestão da empresa e com a área meio (HARRINGTON, 1993).

Esses processos estão categorizados em três fases:

- a- Processos de negócios (ou de cliente ou produtivo): caracterizam a atuação da organização e são apoiados por outros processos internos, tendo como resultado o produto ou serviço que é entregue ao cliente final;
- b- Processos organizacionais ou de integração organizacional: estão centralizados na organização e facilitam o funcionamento coordenado dos diversos subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte necessário aos processos de negócio;
- c- Processos gerenciais: estão focalizados nos gerentes e nas relações desenvolvidas por eles e incluem as avaliações e ajustes da organização.

Cerqueira Neto (1994) afirma que com a existência dos processos fins e meios, quando se parte do foco no cliente, surge um terceiro tipo de processo. Ele os classifica da seguinte forma:

- a) Processos fim: São os que mexem com o cliente. Uma falha, ele identifica imediatamente;
- b) Processos meio: São aqueles que contribuem para o sucesso dos processos fim junto aos clientes;
- c) Processos gerenciais: existem para coordenar os processos meio.

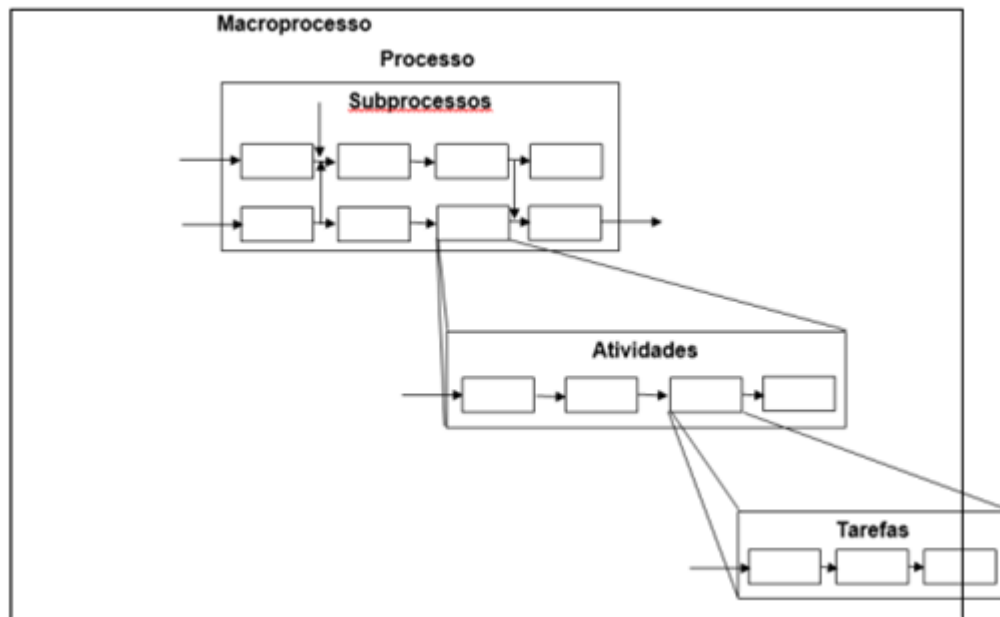
2.1.2 Hierarquia dos Processos

Os processos possuem uma hierarquia que corresponde a maneira como está sendo abordado, envolvendo o nível de detalhamento. Dessa forma, Harrington (1993) subdivide esta hierarquia em cinco níveis de acordo com a figura 3.

- a) Macroprocesso: Corresponde a um processo que frequentemente envolve várias funções na estrutura organizacional. Suas operações refletem no funcionamento da organização como um todo;
- b) Processo: Corresponde ao conjunto de atividades que de forma devidamente organizada tomam um input com um fornecedor, agregam valor a ele e o transforma em output para um consumidor final.
- c) Subprocesso: Corresponde a parte que, de maneira mútua com outro subprocesso, cria um objeto específico para apoiar o macroprocesso a cumprir a sua missão;
- d) Atividades: Acontecem dentro do processo ou dos subprocessos. Na maioria das vezes são desempenhadas por uma unidade específica (departamento ou pessoa) gerando um resultado pontual. Estas constituem uma parte significativa do fluxograma;
- e) Tarefa: Corresponde a uma das partes do trabalho, possuindo o menor enfoque do processo, correspondendo a um único ou elemento e/ou subconjunto de uma atividade.

Araújo (2016), afirma que a empresa pode ser entendida como um agrupamento de processos subdivididos em diversos grandes grupos, chamados de macroprocessos, através dos quais são criados os subprocessos, gerando atividades e tarefas. Esse contexto justifica a existência de uma hierarquia para os processos apresentados na figura 2.

Figura 2 - Hierarquia dos processos



Fonte: Adaptado de Harrington (1993).

2.1.3 Gestão por Processos

As organizações dependem de resultados e para que isso aconteça a gestão de processos atua direcionada para a busca de vantagens competitivas sustentáveis, otimizando constantemente os processos organizacionais através da implementação de melhorias apontadas pelas avaliações realizadas constantemente (LACERDA *et al.*, 2012).

Gerir processos é fundamental para a empresa, independente do segmento de atuação, uma vez que a necessidade de coordenar está alinhada à ação de organizar (PAIM *et al.*, 2009).

Para Paladini (2012), a gestão de processos promove avaliação contínua, além de contribuir para a análise e melhoria do desempenho organizacional. Esta ação reflete significativamente na satisfação dos clientes e gestores.

Para que a gestão de processos seja satisfatória, algumas ações são importantes, dentre elas: conhecer a missão da empresa, os processos críticos que afetam os clientes, definir os recursos humanos, financeiros e materiais para o desenvolvimento dos produtos, bem como ter claro qual é o negócio da organização e como se dá o fluxo de informação, trabalho, tarefas e produtos (BARBARÁ, 2008).

Gyory, Cagan e Kotovsky (2019) afirmam que existem algumas etapas importantes para a gestão de processos, como, mapeamento, modelagem, oportunidade de melhoria, implantação/padronização e monitoramento. O mapeamento corresponde a obtenção dos dados

relacionados ao processo em questão, envolvendo entrevistas com todos os participantes. Modelagem corresponde a elaboração do fluxo dos processos. A oportunidade de melhoria é uma etapa resultante das duas anteriores, onde também se percebe a necessidade de adequações. Implantação e padronização é o momento em que se elabora o plano, descrevendo de que maneira o processo será executado. Finalmente, acontece o monitoramento, que visa o acompanhamento dos resultados esperados.

Para Jesus e Macieira (2014), a gestão de processos propõe mudanças em alguns âmbitos da organização, inclusive na forma de pensar e gerir o negócio. Isso envolve a busca por uma relação colaborativa entre os envolvidos e por uma organização diferente das atividades. Dessa forma, os processos precisam ser desenvolvidos a partir de uma concepção de interdependência, por meio de equipes multidisciplinares integradas, possibilitando o conhecimento do todo (BARBARÁ, 2008).

Diante das constantes necessidades de aprimoramento dos processos, muitas organizações buscam melhorar através da adequação do planejamento estratégico direcionando-o para a busca de eficiência e identificação dos problemas que afetam os processos e refletem nos resultados entregues ao público externo (COSTA; MOREIRA, 2018).

Utilizar sistemas de informações visando a automatização dos processos e promoção do atingimento dos objetivos organizacionais é uma alternativa viável para a empresa, pois estará gerindo de maneira satisfatória as informações necessárias para a adequada execução das atividades (GLERIANO *et al.*, 2018; RAMOS *et al.*, 2019; GONÇALVES *et al.*, 2021).

Nessa perspectiva, entende-se a relevância das ferramentas de processos para as empresas, independente da área de atuação. Através de sua utilização é possível melhorar os processos já existentes, reduzindo, falhas e custos no desenvolvimento, bem como implantar nova estrutura de processos. Uma vez que amplia possibilidades através do entendimento adequado dos processos atuais e percepção daqueles que requerem mudanças (ROSSI *et al.*, 2017; FRANCISCO *et al.*, 2018).

As ferramentas trabalhadas pela gestão de processos promovem uma visão ampla de todas as etapas de produção, inclusive abrangendo as atividades agregadoras ou não de valores em relação ao que está sendo produzido (MARTINI, 2019; SANTOS *et al.*, 2019; VIEIRA *et al.*, 2020; OLIVEIRA *et al.*, 2021).

Os esforços direcionados para a correção de erros, inibe a possibilidade de custos indesejados e atrasos no tempo de execução dos serviços; possibilita melhor acompanhamento das ações desenvolvidas e aumentando a margem de segurança para execução de mudanças mais rápidas (SCHNEIDER *et al.*, 2021).

Maximiano (2000) apresenta pontos que direcionam a empresa na compreensão da melhor forma de gerir os processos, sendo que o principal deles prima pela organização do critério de processos, através do qual busca centrar-se em processos fundamentais com objetivos de desempenhos devidamente determinados; além deste, o aprimoramento das interações entre a empresa, fornecedores e clientes, por meio de uma comunicação clara e sem ruídos é muito importante. O autor segue dizendo que por meio da disseminação de informações o conhecimento é compartilhado, promovendo uma maior capacidade de tomadas de decisões e garantindo menor possibilidade de gargalos além de resultados mais efetivos.

Em suma, entende-se que as ferramentas de gestão de processos aumentam a produtividade através dos recursos disponíveis, uma vez que reflete nos resultados positivos obtidos pela empresa através das diversas ações desenvolvidas (FRANSCISCO *et al.*, 2018).

2.1.4 Mapeamento e Padronização de processos

O mapeamento de processos corresponde a uma ferramenta de comunicação utilizada pela gerência para ajudar na agregação de valor aos processos existentes ou implementação de novos processos (VILLELA, 2000). Através do mapeamento se dá a execução do gerenciamento dos processos, visando o entendimento de toda a cadeia no qual o processo está inserido, bem como a sua hierarquia. Após isso é possível modelar os processos e analisá-los para possíveis implementações de melhorias (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

Por meio do Mapeamento de Processos é possível identificar a melhor maneira de execução de uma determinada operação, permitindo uma única visão do processo de produção, uma vez que está devidamente detalhado. Isso torna claro o entendimento do Mapeamento de Processos e promove maior eficiência na realização das atividades (LAGE JUNIOR, 2016). Este segue dizendo que toda empresa, independente da área de atuação, necessita de recursos humanos, financeiros e materiais para desempenhar as atividades da maneira adequada, uma vez que são responsáveis pela transformação dos recursos em serviços prontos para o consumidor.

De acordo com Campos (2016), o Mapeamento de Processos é uma ferramenta fundamental para as Instituições que buscam melhorar a forma de gerir o negócio. Através dele é possível compreender o caminho a ser seguido pela equipe, entender onde é necessário implementar melhorias e capacitar colaboradores.

De Melo (2008) diz que o mapeamento de processos é uma ferramenta básica para melhoria das atividades organizacionais e quando ele é devidamente aplicado, possibilita

comprovação dos elementos que compõem determinado processo e correção das falhas que surgirem, ou seja, contribui para a visualização de atividades que não estão de acordo.

Para Rother e Shook (2000), o mapeamento é uma ferramenta que visa ilustrar os processos de produção apresentando as possíveis falhas e promovendo condições de adequação das diversas áreas.

Para Espíndola (2011), a divisão por áreas acontece no sentido de segmentar e promover um maior controle das atividades desenvolvidas em seu interior. Ele segue dizendo que nos dias atuais se tornou evidente a necessidade de uma maior padronização dos processos para o sucesso dos resultados. Isso é possível através de diversas ações como a formalidade das tarefas, previamente estabelecidas, reafirmando a importância das regras para cada fase do processo, evitando divergências na rotina organizacional (SECCHI, 2009). Porém, se faz necessário a participação de todos os envolvidos no processo, para que a padronização e a melhoria dos processos aconteçam de maneira eficiente e proporcione realmente os resultados esperados pela gestão.

Espíndola (2011) apresenta os benefícios que a padronização promove aos processos: melhorias na qualidade; redução dos custos; melhor cumprimento dos prazos e maior segurança na operação dos processos. Para as empresas que possuem mais de uma unidade de negócio.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) afirmam que a padronização dos processos viabiliza o fluxo do trabalho, facilitando o monitoramento da rotina e favorecendo o atingimento dos resultados esperados.

Ferreira (2013) afirma que os fluxogramas correspondem a uma maneira de desenhar os processos que serão executados pela empresa, uma vez que descrevem as atividades desempenhadas por cada área. Ele continua dizendo que os mapas dão suporte aos treinamentos, formalização e padronização das atividades desenvolvidas nas respectivas áreas. Isso facilita a educação dos colaboradores e a comunicação organizacional, pois o nível de detalhamento encontrado no fluxograma é condizente com a necessidade do setor onde as tarefas são desenvolvidas.

O fluxograma de processos é a maneira mais usual de mapeá-lo. Ele contribui para a divisão assertiva de toda a operação, alinhando-a ao tempo previsto para que ela aconteça, além do espaço para a execução (REBOUÇAS, 2006).

Através do fluxograma é possível compreender a sequência lógica do processo que está sendo executado, pois as representações gráficas demonstram passo a passo, o fluxo do processo, seja no nível estratégico, tático ou operacional da empresa. Os símbolos correspondem a uma forma didática e integrada de representar os processos mapeados, através

do qual é possível se fazer um acompanhamento e análise crítica do que está sendo desenvolvido (JUNIOR *et al*, 2010).

Barnes (2004) define os fluxogramas como forma simplificada de expor o processo a ser executado por meio de símbolos claramente definidos.

O Fluxograma tem como finalidade identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com o objetivo de reconhecer os desvios. É uma ilustração sequencial de todas as etapas de um processo, mostrando como cada etapa é relacionada. Utiliza símbolos facilmente reconhecidos para denotar os diferentes tipos de operações em um processo (MACHADO, 2012, p. 46).

O fluxograma de processos corresponde a uma técnica eficiente na definição e apresentação dos processos a serem desenvolvidos permitindo a documentação e avaliação dos mesmos e promovendo uma sequência coerente das atividades. Os símbolos adotados pelo fluxograma são variados e não existe um único formato para a elaboração. Sua construção, no entanto, depende da necessidade de cada atividade e da forma como esta acontecerá (CHENG; FILHO, 2012; RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004; SANTOS, 2011).

A figura 3 apresenta um exemplo dos principais símbolos utilizados nos fluxogramas.

Figura 3 - Simbologia utilizada em fluxogramas

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior

Fonte: Peinado e Graeml (2007).

Através de cada símbolo é possível a visualização do passo a passo de um determinado processo, pois estes são recursos que de maneira visual orientam os gerentes de produção a tornar os processos mais proveitosos. Obviamente eles possuem o mesmo propósito dos gráficos, que também se caracterizam por permitir de maneira prática a visualização dos dados contidos em uma tabela, com eles a compreensão das informações torna-se espontânea, através da qual simplifica a prática de acertos de arestas apresentados durante a realização das atividades e aperfeiçoamento do processo, uma vez que descrevem claramente os pontos fortes e fracos do processo em questão (PEINADO; GRAEML, 2007).

A figura 4 apresenta um modelo de fluxograma tradicional, operacionalizado através de símbolos interligados ordenadamente. Cada símbolo de um determinado fluxograma representa a entrada, transformação e saída de uma atividade específica. Exemplificando, um símbolo de input, demonstra a entrada de informações, dados ou materiais. O símbolo de documento representa o manuseio de documentos ou, no caso do exemplo apresentado, a formulação de um documento e o de sub-rotina indica um processo pré-estabelecido. Através dos símbolos e da conexão do fluxo é possível identificar os aspectos relevantes de uma determinada atividade.

Figura 4 - Exemplo de fluxograma com símbolos básicos



Fonte: ABPMP (2013).

Hammer (2001) afirma que criar processos estruturados proporciona maior autonomia para as empresas e as tornam menos dependentes de pequenos grupos de pessoas, visto que quando estas empresas dependem de maneira exacerbada de algumas pessoas, acabam por sofrer grandes impactos caso se demitam ou são transferidas.

É importante destacar que para o atingimento dos objetivos organizacionais, é indispensável que haja um suporte eficaz no que se refere aos processos. Destacando nesse contexto o sistema de automatização da gestão de processos. Ainda sobre esse assunto, Pavani e Scucuglia (2011) dizem que quando os processos são automatizados, promovem o

desenvolvimento das atividades comparando-se aos processos dependentes da interação humana. Dentre as ferramentas eficientes de automação, destacam-se as inspiradas no Business Process Management (BPM), originário a partir das áreas de negócios e tecnologia.

Para Brocke e Rosemann (2013), através do BPM uma organização tem condições de criar processos capazes de desenvolver alto desempenho, inclusive com custos mais baixos e ao mesmo tempo uma velocidade maior, além de possibilitar melhor utilização dos recursos também. Chang (2016) segue dizendo que as atividades ligadas ao BPM envolvem enxergar as pessoas e suas funções, mapear os processos de uma empresa, definir o fluxo de trabalho, acompanhar e medir a rotina, estabelecer ações corretivas visando a evolução do negócio como um todo. Nesse sentido, Pavani e Scucuglia (2011) descrevem que o BPM tem como ênfase promover a inter-relação entre as áreas, através da compreensão de que os interesses do processo devem estar acima dos interesses departamentais. Araujo e Magdaleno (2015) seguem dizendo que o BPM é devidamente ordenado para promover resultados confiáveis e voltados para os objetivos da organização. Além disso, apontam que os softwares adotados no processo operacional resultam na facilidade para a obtenção, distribuição e análise dos dados.

Mapear os processos é um procedimento inspirado nas diversas ferramentas que a compreensão rotineira dos indivíduos sobre a melhor maneira de executar os seus trabalhos. O desenho dos processos a partir de ferramentas interligadas as tecnologias da informação, através dos fluxos de negócios acontece por meio da Notação de Modelagem de Processos de Negócio (em inglês, BPMN). Nesse sentido, Peinado e Graeml (2007) seguem dizendo que os fluxogramas são formas claras de expor, graficamente, a sequência dos passos de uma determinada tarefa, ou seja, apresenta a maneira como ela deveria ser feita.

As formas de utilização do BPM são estabelecidas a partir das principais atividades e funções de uma organização, ou seja, o foco da gestão de processos deve estar voltado para as atividades providas de maior volume de recursos maior agregação de valor aos outputs gerados (ZAIRI, 1997). O autor sugere as diretrizes a seguir como práticas adotadas para viabilizar o maior grau de eficiência:

- Mapear as atividades-chave documentando-as para que se atinja de maneira consistente e disciplinada os resultados esperados da qualidade;
- Propiciar interação no nível vertical da empresa com foco no cliente;
- Promover a mensuração adequada do desempenho dos processos para que o controle seja possível;

- A filosofia da melhoria contínua e a identificação de melhores práticas do mercado devem direcionar o BPM da empresa, viabilizando o alcance da vantagem competitiva e garantindo a melhoria dos processos.

Dentre os resultados obtidos com a implantação do BPM, destacam-se a diminuição de desperdícios e atividades que não agregam valor tanto a clientes internos quanto externos. Além disso, a descrição clara dos processos e a implementação de uma nova mentalidade organizacional que direciona o foco para o cliente, proporciona aos envolvidos a capacidade de enxergar os resultados de maneira mais clara (MERTENS; SCHRÖDER, 2011). Ainda se percebe a conquista de melhorias através da análise correta do desenho de determinado processo, uma vez que torna possível a identificação das oportunidades e consequentemente da elaboração das ideias referentes a redução de custos, sem necessariamente reduzir o volume de serviço entregue aos clientes (VAN DER AALST; LA ROSA; SANTORO, 2016).

Segundo Mertens e Schröder (2011), implementar o BPM na organização contribui para a redução na quantidade de erros relacionados a rotina dos trabalhos, além de maior segurança por oferecer subsídios para execução do trabalho, maior autonomia e estímulo ao desenvolvimento de novas habilidades dos colaboradores, bem como centralização nas reais necessidades do público. A ABPMP (2013) segue dizendo que a implantação das práticas de BPM promove benefícios para todos os envolvidos nos processos da organização, dentre eles:

- A organização em si, uma vez que alcança maior agilidade no desenvolvimento das operações, maior capacidade de mensurar e controlar os recursos utilizados, bem como o desempenho dos processos;
- Maior capacidade de atender as expectativas dos clientes, bem como uma melhor condição de controlar os compromissos firmados entre cliente e empresa;
- Maior gerenciamento da rotina, confirmando que as atividades desenvolvidas realmente agregam valor, otimizam os processos e promove a melhoria contínua.

2.2 CENTRALIZAÇÃO/DESCENTRALIZAÇÃO DE PROCESSOS

Entende-se por centralização a condição de definir ou concentrar as atividades em uma única unidade Central, por meio de um pequeno grupo de tomadores de decisão. Ela representa à forte concentração de autoridade ou atividades nas mãos de uma única pessoa ou de um

pequeno grupo (FERNANDES, 1999). Bastos (1975), de maneira mais sintética, compreende-se a centralização como um instrumento que tem por objetivo a “dominação do todo”.

Com o crescimento fugaz dos negócios, tem se tornado cada vez mais difícil para o nível estratégico manter contato direto com os demais níveis da empresa, neste caso, delegar autoridade aos demais níveis torna-se uma estratégia eficaz para a agilidade dos processos. Com a descentralização, os líderes dos demais níveis concentram nas especialidades que estão sob suas responsabilidades, isso promove melhores resultados para a empresa como um todo (WERREN; REEVE; FESS, 2001).

Porém a descentralização das operações oferece algumas desvantagens como: caso o líder de uma determinada área tome alguma decisão errada, isso pode afetar negativamente a empresa como um todo, uma vez que estas áreas atuam de maneira interdependentes. Outra desvantagem seria o custo das operações, entendendo que cada área deve ter sua equipe administrativa garantida, caso os processos fossem centralizados haveria economia financeira (WERREN; REEVE; FESS, 2001).

Para Chiavenato (2011), centralização e descentralização indicam o nível hierárquico responsável pelas tomadas de decisões. Estas podem estar concentradas no nível estratégico da organização ou distribuídas pelos diversos níveis hierárquicos. Uma vez que o foco das grandes empresas é encontrar o melhor método para o alcance dos objetivos estabelecidos. Por isso, dentre as grandes decisões, encontra-se a de centralizar ou não os processos, levando em consideração uma análise minuciosa de suas vantagens e desvantagens.

Para Ribeiro (2006), a descentralização parte da delegação de tarefas baseada na confiança mútua e na ética organizacional, partindo de uma cultura inovadora que possui como foco a gestão participativa. Em contrapartida, é importante estar atento aos recuos e retorno as formas clássicas de gestão após um período de tempo. Isso faz com que os benefícios promovidos pela descentralização sejam esquecidos. Nesse contexto a realidade será diferente do discurso que enfatizará a delegação.

3 CONTEXTO DA PESQUISA

De acordo com o Portal do Cooperativismo Financeiro (2020), o Cooperativismo tem se destacado no mercado pela capacidade de entender as necessidades do associado e oferecer aquilo que mais agrega valor ao seu modelo de negócio. No último ano apresentou um crescimento de 48,5% na carteira de crédito de pessoas jurídicas, quase o dobro do crescimento observado no setor financeiro em geral, de 26,5%. A forma como as Cooperativas conduziram as ações no momento desafiador da pandemia da Covid-19 e na retomada econômica foi fundamental para o mercado financeiro, uma vez que não deixou a desejar em nenhum momento na relação com o associado (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2020).

Comparando-se ao Sistema Financeiro Nacional, as Cooperativas de crédito têm crescido significativamente e se destacado, sobretudo em tempos de crise. De acordo com a página rural, elas possuem diferenciais estratégicos como: atendimento diferenciado, foco no cooperado, estímulo a poupança e democratização do acesso ao crédito, de forma especial em relação aos pequenos investidores (PÁGINA RURAL, 2019).

A presente pesquisa foi realizada na Empresa Sicredi Cerrado GO, uma Cooperativa de Crédito voltada para o atendimento das necessidades do cliente, através do oferecimento de mais de 300 produtos e serviços financeiros de maneira desburocratizada. Seu portfólio abrange pessoas físicas e jurídicas com o foco principal no agronegócio.

Figura 5 - Logo da Sicredi Cerrado



Fonte: Sicredi Cerrado GO (2021)

Figura 6 - Sede Administrativa da Sicredi Cerrado GO



Fonte: Sicredi Cerrado GO (2021)

Em Goiás o Sicredi está presente nos municípios de Arenópolis, Goiânia, Goiatuba, Itumbiara, Jataí, Piranhas, Quirinópolis, Rio Verde, Santo Antônio da Barra e São Simão. Suas agências possuem design moderno como demonstram as figuras 7 e 8 apresentando as agências de Rio Verde e São Luís de Montes Belos GO. Ambas possuem espaço amplo com salas disponíveis para coworking, ou seja, ambientes que poderão ser utilizados pelos associados e comunidade.

Figura 7 - Design do interior das Agências Sicredi Cerrado



Fonte: Sicredi Cerrado GO (2021)

Figura 8 - Agência Sicredi Rio Verde GO



Fonte: Sicredi Cerrado GO (2021)

Figura 9 - Agência de São Luis de Montes Belos GO



Fonte: Sicredi Cerrado GO (2021)

A cooperativa Sicredi em Goiás teve início em 2003, quando 56 pessoas perceberam que no cooperativismo poderiam encontrar a solução para os seus problemas. Hoje é uma das 110 cooperativas que integram o sistema nacional.

O quadro 1 apresentará alguns marcos importantes da Sicredi Cerrado em sua trajetória.

Quadro 1 - Marcos importantes da Sicredi Cerrado

2003	No dia 9 de setembro de 2003, foi fundada por 56 empreendedores rurais a Cooperativa de Crédito dos Empreendedores Rurais de Rio Verde e região, com o nome Sicredi Verde GO.
2006	Em 9 de março de 2006 a cooperativa filiou-se ao Sistema Sicredi ampliando a sua gama de soluções oferecidas aos associados.
2012	Em outubro de 2012 o Banco Central do Brasil autorizou a transformação da cooperativa em livre admissão de associados, possibilitando a sua atuação com diferentes públicos e setores econômicos. Desde esse momento a cooperativa passou a denominar-se de Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados da Região Sudoeste de Goiás – Sicredi Sudoeste GO.
2013	Em busca de crescimento, em 2013 a cooperativa se uniu à Sicredi Vale GO, da cidade de Quirinópolis. Além da inauguração de uma agência em Jataí GO

Continua

2014	Houve a implantação do programa Pertencer, adotando assim o voto delegado através dos coordenadores de núcleo eleitos durante o processo assemblear.
2015	Neste ano aconteceu a inauguração da agência de Santo Antônio da Barra, além da agência de São Simão inaugurada no mesmo ano.
2016	Em busca de contribuir para uma sociedade mais cooperativa, no dia 15 de março a cooperativa implantou em Rio Verde, em parceria com o Centro Educacional Quasar, o Programa A União Faz a Vida. No ano de 2016 a cooperativa inaugurou ao todo três novas agências. A primeira delas aconteceu em julho com a abertura da segunda agência de Rio Verde na Avenida José Walter. Em agosto foi a vez de Piranhas contar com a força do Sicredi e setembro nos tornamos a única instituição financeira presente no município de Arenópolis. Dessa forma a cooperativa encerrou o ano com 8 agências.

Fonte: Sicredi Cerrado (2021)

Para conhecer de maneira mais aprofundada a proposta do Sicredi Cerrado, apresenta-se a seguir a sua missão, visão e valores:

- Missão da Empresa é valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade;
- A visão é Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas integradas em um sistema sólido e eficaz.
- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; respeito à individualidade do associado; valorização e desenvolvimento das pessoas; preservação da instituição como sistema; respeito às normas oficiais e internas; eficácia e transparência na gestão.

O processo de desenvolvimento do Sicredi no Estado GO tem sido acelerado, prova disso é a quantidade de novas agências abertas mensalmente nos diversos municípios Goianos.

Atualmente, a Cooperativa conta com 19 agências em funcionamento, porém a entrevista foi realizada com gerentes de 10 delas, considerando que seja uma amostra suficiente

para se conhecer as percepções dos colaboradores sobre os aspectos relacionados a centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda.

Para preservação da identidade dos respondentes, os seus nomes e agência a qual cada um pertence não serão divulgados.

4 MÉTODO

Gonsalves (2005) define a metodologia como um instrumento composto por técnicas utilizadas ao coletar os dados empíricos. Partindo deste entendimento, define-se quanto aos objetivos, que este trabalho trata-se de pesquisa qualitativa básica, realizada por meio de entrevistas com a utilização da ferramenta google forms, possibilitando o anonimato do entrevistador. Estas entrevistas abrangeram uma amostra composta por 10 gerentes da Cooperativa com a finalidade conhecer as suas percepções sobre a Centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda.

Para Creswell (2007) a pesquisa qualitativa é aquela em que o pesquisador sempre apresenta argumentos salutares com a finalidade de estimular o envolvimento do respondente.

A pesquisa qualitativa apresenta diversas possibilidades utilizadas tanto no planejamento quanto no desenvolvimento de estudos, bem como questionamentos que visam conhecer ou interpretar circunstâncias no âmbito da investigação (JACOB, 1987; JORDAN, 2018).

Flick (2009) segue afirmando que a pesquisa qualitativa tem por finalidade o entendimento, a descrição e explicação dos fenômenos individuais ou em grupo de modo diferente.

Severino (2017) afirma que a pesquisa qualitativa é representada por mecanismos interpretáveis, através da descrição e decodificação de seus componentes traduzindo e expressando a realidade dos fatos no cenário pesquisado.

Merriam (1998) afirma que não existe apenas um tipo de pesquisa qualitativa, mas que esta pode ser dividida em cinco modelos diferentes: básica ou genérica, etnográfica, fenomenológica, grounded theory e estudo de caso. A presente pesquisa, no entanto, trata de qualitativa básica, por envolver a interpretação e descrição dos dados a partir das pontuações feitas pelos respondentes.

É da natureza da pesquisa qualitativa gerar grande quantidade de dados que deverão ser analisados para a obtenção dos resultados. Nesse sentido, a análise de conteúdo possibilita a redução dos dados facilitando a interpretação (VALA, 2005).

Para Bardin (1979), a análise de conteúdo corresponde ao conjunto de técnicas comunicacionais que viabilizam a elaboração dos indicadores que norteiam a interpretação e a preparação formal do material por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo.

A amostra selecionada para pesquisa deu-se por julgamento do pesquisador que entendeu que os gerentes de agências seriam as pessoas indicadas para participarem da presente pesquisa, uma vez que são conhecedores de todo o processo, líderes de equipes e tomadores de decisões. Desta forma foram selecionados 10 gerentes por conveniência, que o pesquisador considerou serem muito participativos, para a composição da população de respondentes.

Mattar (2014) afirma que a amostra não probabilística é definida a partir do julgamento ao menos em parte do pesquisador em campo, através do qual será definido quem irá compor a população de respondentes. E Schiffman e Kanuk (2009) seguem dizendo que tal pesquisador utiliza como critério de seleção o fato dos escolhidos serem fontes de informação precisa de informação.

O roteiro para a entrevista, foi criado a partir de uma análise feita pelo pesquisador, através da qual definiu-se quais assuntos deveriam ser abordados na entrevista. Este, no entanto, encontra-se na matriz de amarração representada através do Apêndice I.

5 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentadas as respostas obtidas com a respectiva pesquisa a partir da coleta de dados, além do tratamento e análise, através dos quais se responderá a pergunta problema proposta neste estudo, além dos objetivos geral e específicos.

Todos os entrevistados são gerentes de Agências Sicredi Cerrado, tomadores de decisões e conhecedores dos processos internos. A substituição de seus nomes por números é devido a lei de proteção aos dados como demonstra o Quadro 2

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Respostas	Tempo de Empresa
1	Gerente de Agência	7 anos
2	Gerente de Agência	5 anos
3	Gerente de Agência	10 anos
4	Gerente de Agência	12 anos
5	Gerente de Agência	8 anos
6	Gerente de Agência	13 anos
7	Gerente de Agência	10 anos
8	Gerente de Agência	4 anos e meio
9	Gerente de Agência	9 anos
10	Gerente de Agência	12 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quadro 3 - Quais pontos você julgaria como positivos no processo de centralização de algumas atividades em uma única estrutura de retaguarda?

Entrevistados	Respostas
1	A Padronização dos processos seria o principal. A uniformidade no entendimento dos processos gerará execução com mais eficiência refletindo diretamente em bons resultados
2	Principal ponto positivo é a padronização do processo para toda a cooperativa. A forma como tem acontecido acaba gerando resultados diferentes por que cada agência adota sua maneira de desenvolver determinadas atividades, por mais que tenha orientações sobre os processos.
3	Agilidade e Segurança, pois os colaboradores da agência não estarão mais sobrecarregados
4	Redução de custos de mão de obra, padronização de execução das tarefas, redução de erros.
5	Padronização e qualidade dos processos, agilidade nas demandas por ter pessoas com funções específicas.
6	Maior praticidade, evitar retrabalhos e celeridade nos processos, pois desafogará a agência
7	A Padronização de todos os processos, segurança para cooperativa com resultados melhores e consequentemente menos apontamentos de auditoria.
8	A centralização é fundamental, pois retira a carga operacional do negócio podendo gerar mais tempo para negociação de produtos e serviços.

9	Padronização dos processos. Maior controle e fiscalização, pois os processos estarão concentrados em uma mesma unidade
10	Redução de erros operacionais. Execução das atividades de forma alinhada. Maior efetividade no esclarecimento de dúvidas.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O Quadro 3 demonstra através dos respondentes 1, 2, 4, 5, 7, 8 e 9 que a padronização é o principal ponto positivo no processo de centralização de algumas atividades em uma única estrutura de retaguarda. De acordo com estes respondentes a falta de centralização gera entendimento dubio em relação ao desenvolvimento das atividades por parte das diversas agências da Sicredi comprometendo a qualidade dos resultados e para minimizar esse problema, concentrar algumas atividades em uma única estrutura de retaguarda fará com que estas sejam executadas com o padrão de qualidade desejado. Os respondentes 3 e 6 afirmaram que o trabalho se tornará mais ágil e seguro, uma vez que haverá redução na quantidade de atividades desenvolvidas pela agência, com a centralização em uma estrutura de retaguarda. O respondente 10 demonstrou sua expectativa com a redução de erros operacionais e promoção de maior efetividade no esclarecimento das dúvidas, pois na estrutura de retaguarda haverá pessoas preparadas exclusivamente para desenvolverem as respectivas atividades.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) confirmam o posicionamento dos 7 respondentes da presente pesquisa, quando dizem que a padronização dos processos organizacionais viabiliza o fluxo do trabalho, contribuindo para o monitoramento da rotina de forma mais eficiente e favorecendo o atingimento dos resultados esperados. Nesse sentido, de acordo com os respondentes, a centralização das atividades em uma única estrutura de retaguarda será uma estratégia viável para o atingimento dos objetivos da Instituição.

Fernandes (1999), comprovou que a centralização representa a concentração das atividades nas mãos de um pequeno grupo que as executarão em uma única Unidade Central, com a finalidade de minimizar as falhas e aumentar a eficiência dos processos, uma vez que o grupo executor terá o domínio do todo.

Quadro 4 - Quais pontos você julgaria como negativos no processo de centralização de algumas atividades em uma única estrutura de retaguarda?

Entrevistados	Respostas
1	Morosidade nos processos uma vez que serão várias agências demandando processos, podendo gerar sobrecarga de trabalho.
2	Em alguns casos a comunicação pode sofrer ruídos e o processo demorar um pouco mais para ser finalizado.
3	Concorrência no quesito prioridades
4	Distanciamento entre departamento centralizador e o demandante, falta ou perda de conhecimento dos demandantes sobre as atividades centralizadas
5	Tempo de adaptação para os demais envolvidos.
6	Devido centralização, podem ocorrer morosidade na finalização dos processos gerando insatisfações dos associados.
7	Somente em algumas vezes a demora na entrega dos processos.
8	Se for um processo que gere retrabalho e que não tenha viabilidade de colocar em estrutura retaguarda.
9	Às vezes o acúmulo da demanda pode retardar um pouco o processo. Essa seria a minha maior preocupação
10	Dependência de um único setor, reduzindo o esforço de alguns setores, o que limita o conhecimento. Em contrapartida a sobrecarga do setor centralizador.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme ilustra o Quadro 4, quanto aos pontos negativos no processo de centralização de algumas atividades em uma única estrutura de retaguarda tem-se de acordo com os respondentes 1, 2, 6, 7 e 9 a demora na execução dos processos uma vez que estarão centralizados em uma única estrutura de retaguarda que receberá demanda de todas as agências simultaneamente, podendo gerar sobrecarga de trabalho. O respondente 3 acredita que o principal ponto negativo será a concorrência no sentido de prioridades em relação aos processos, uma vez que chegarão diversos deles simultaneamente. Ele segue dizendo que deverá haver uma organização rigorosa no sentido de estabelecer prioridade de execução de maneira que os privilégios sejam evitados. O respondente 4 disse que o principal ponto negativo é o distanciamento entre o departamento centralizador e o demandante, a falta ou perda de conhecimento ou informações dos demandantes sobre as respectivas atividades centralizadas estarão dentre os principais pontos negativos, uma vez que não serão mais responsáveis por sua execução. De acordo com o respondente 8 se for um processo que gere retrabalho e que não seja viável colocar em estrutura retaguarda, poderá ser um fator negativo, então ele destaca a importância de deixar muito claro quais são as atividades que irão para esta estrutura, e por fim o respondente 10 que apresenta a dependência de um único setor, reduzindo o esforço de alguns setores, o que limita o conhecimento como ponto negativo. Nesse sentido ele deixa claro que o setor centralizador poderá tornar-se

sobrecarregado com esta decisão, enquanto os demais deixarão de buscar determinados conhecimentos por julgarem não precisar mais deles.

Pesquisas anteriores comprovam o que foi apresentado pela maioria dos respondentes, dizendo que os atrasos nos processos, principalmente em época de maior demanda torna-se uma desvantagem da centralização, considerando que a equipe será pequena em relação ao número de demandas apresentadas. Além disso a falta de comunicação entre agência em unidade centralizadora, resistência a mudanças, dentre outros (MANFRO, 2015)

Quadro 5 - Pensando em sua agência, você acredita que a implementação de um processo de centralização de algumas atividades em uma única estrutura contribuiria para a melhoria dos resultados? Justifique

Entrevistados	Respostas
1	Contribuiria para a melhoria desde que os colaboradores não tenham uma postura engessada. Sejam parceiros. Não devolvam demandas pra ajuste por detalhes simples que uma mensagem via Teams resolva
2	Sim, principalmente pela padronização e pela redução de custo devido a otimização dos recursos
3	Sim, desde que seja estudado e ajustado de acordo com a necessidade local para que não se torne algo inviável
4	Sim, as contribuições se sobressaem às dificuldades, inclusive em relação a sobrecarga de trabalho.
5	Acredito fielmente que sim. A agência não fica sobrecarregada
6	Com certeza. Celeridade e assertividade nos processos.
7	Sim, contribui demais, evita a sobrecarga de trabalho na agência
8	Sem dúvidas, pois tirará nossa carga operacional.
9	Sim. Pois o nível de assertividade aumenta e também se tem mais agilidade nas entregas dos processos.
10	Sim. Ajustando os passos do processo, é de extrema importância a centralização, pois as demandas serão atendidas com eficiência e eficácia

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com o quadro 5 as justificativas foram diversas. O respondente 1 diz que a centralização dos processos contribuirá para a melhoria dos resultados desde que os colaboradores não tenham uma postura engessada, sejam parceiros. Ele segue demonstrando que se preocupa com os excessos de burocracia por parte da unidade centralizadora e espera que não devolvam demandas pra ajuste por detalhes simples. Algumas questões podem ser resolvidas de maneira simples e rápida, inclusive ele cita como exemplo a ferramenta Teams. O respondente 2 disse que sim, principalmente pela padronização e pela redução de custo, uma vez que haverá otimização de recursos preparados para as respectivas tarefas. O respondente 3 por sua vez disse que sim, desde que seja estudado e ajustado de acordo com

a necessidade local. Ele diz que esta estrutura de retaguarda deve estar preparada para atender as reais demandas das agências Sicredi, caso contrário se tornará algo inviável e as agências continuarão sobrecarregadas. Já os respondentes 4, 5, 6, 7 e 8 destacam que através da centralização em uma estrutura de retaguarda será possível aliviar a sobrecarga da agência. Inclusive, o respondente 4 não descarta as possíveis dificuldades enfrentadas, porém acredita que as contribuições serão maiores. O respondente 9 concorda que sim, pois o nível de assertividade aumenta, pois a área será preparada exclusivamente para tais atividades e também tem-se mais agilidade nas entregas dos processos. Finalmente o respondente 10 também acredita que sim e afirma que ajustando os passos do processo a centralização se tornará fundamental e atenderá as necessidades dos envolvidos de forma eficiente e eficaz.

Adivarekar, Ghorpade, Gedia and Choudhari (2018) confirmam as respostas apresentadas para este item ao afirmarem que a centralização apresenta resultados positivos. Os mesmos autores seguem dizendo que com a criação de um sistema centralizado de execução das atividades torna-se mais fácil o acompanhamento e controle do que está sendo executado, uma vez que as informações passarão por um único local e não haverá disseminação por vários pontos diferentes de comunicação e execução. Isso resultará na aceleração dos processos, mas para que os objetivos sejam atingidos de maneira efetiva, o comprometimento de todos os envolvidos torna-se algo fundamental.

Porém, a preocupação de uma parte dos respondentes em relação a centralização de algumas atividades em uma única estrutura de retaguarda caracteriza uma discreta contradição na forma como pensam estas pessoas. Enquanto a maioria destaca o fator padronização e redução da sobrecarga de trabalho como ganhos adquiridos com a centralização, uma pequena porcentagem dos respondentes apresenta medo da morosidade, caso esta centralização não seja planejada adequadamente. De acordo com estes respondentes, a desburocratização dos processos torna-se fundamental para que o fluxo aconteça de maneira harmoniosa e os objetivos sejam atingidos satisfatoriamente.

O receio apresentado por alguns respondentes em relação a centralização dos processos vai ao encontro dos excessos de burocracia, como disse o respondente 1 quando se referiu a possibilidade de devolução do processo para o ajuste de detalhes simples que inclusive poderia ser resolvido via tecnologia. Caso isso aconteça atrasará a entrega ao cliente refletindo em resultados negativos para a própria Cooperativa.

Quadro 6 - Como você enxerga a centralização de processos em uma única estrutura de retaguarda?

Entrevistados	Respostas
1	Ganho na otimização dos processos e atividades, principalmente em relação a agilidade que com certeza acontecerá
2	Vejo como positivo, uma vez que padroniza as atividades desenvolvidas pelas agências considerando que passarão a ser executadas em um único ambiente
3	Uma opção para padronização das atividades, traz segurança e transparência para a Instituição como um todo
4	Positiva, conforme vantagens destacadas no primeiro questionamento
5	Enxergo com muito bons olhos pois traz mais qualidade e sobra mais tempo pra agência fazer mais negócios
6	Redução dos retrabalhos e consequentemente dos custos. A falta de padronização acaba provocando erros diversos.
7	Retira a carga operacional da ponta para que a mesma possa gerar mais negócios e assim aumentando o resultado.
8	É uma excelente ferramenta de padronização dos processos e ganho de tempo
9	Muito Positiva, por promover agilidade no desenvolvimento das atividades
10	Acho importante, seguro e eficaz. O desafio é criar processos mais fluidos e menos burocráticos visando maior agilidade

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Foi perguntado como os gerentes enxergam a centralização de processos em uma única estrutura de retaguarda. Todos veem a centralização de forma positiva de justificativas diversas, conforme ilustra o Quadro 6.

O respondente 1 vê a centralização de processos em uma única estrutura de retaguarda como um ganho na otimização dos processos e atividades. Os respondentes 2, 3, 4 e 8 enxergam como positivo, uma vez que padroniza as atividades desenvolvidas, refletindo na qualidade da entrega final. O respondente 5 diz que traz mais qualidade e sobra mais tempo pra agência fazer mais negócios, que inclusive é o seu principal foco. O respondente 6 também destaca a redução dos retrabalhos para as agências, refletindo também na redução de custos. Já o respondente 7 diz que retira a carga operacional da ponta para que a mesma possa gerar mais negócios e assim aumentar o resultado. O respondente 9 destaca a promoção da agilidade no desenvolvimento das atividades, uma vez que estarão com menor sobrecarga de trabalho. E por fim o respondente 10 diz que a centralização em uma única estrutura é importante, segura e eficaz. O desafio é criar processos mais fluidos e menos burocráticos para que a agilidade seja atingida também.

Pesquisas anteriores mostram que por meio da centralização de processo a Instituição obtém maior agilidade na execução dos mesmos, bem como melhora a qualidade, controle e segurança por meio da especialização do pessoal responsável pelas respectivas atividades,

gerando ganho de escala. Nesse sentido, a criação da estrutura de retaguarda terá como objetivo central o redirecionamento das Unidades de Atendimento para o foco no associado transformando-as em Unidades de Negócios (WOLMUTH, 2015).

Quadro 7 - Como você percebe atualmente a distribuição dos processos entre os integrantes da agência?

Entrevistados	Respostas
1	Entendo que os colaboradores da área de negócios precisam ser desprendidos do processo operacional para fazer mais negócios.
2	Melhor que tempos atrás e com sentimento de que está melhorando a cada dia. Porém ainda tem muito a melhorar. A centralização das atividades ajudará nisso
3	Ainda é pesado na ponta. Os colaboradores executam as atividades operacionais e atendem clientes. Acredito que com a centralização melhorará muito
4	Justa, todavia sempre haverá melhorias em se retirar atividades operacionais da área de negócios, e cada vez mais havendo tempo pra realizá-los.
5	Acredito que seja possível a redução do operacional para os gerentes através da centralização, visando maior tempo para a realização de novos negócios.
6	Os GNS precisam ter mais tempo para fazerem negócio
7	Ainda é pesado. Porém com a implantação da retaguarda teremos a oportunidade de estudar cada processo e sua viabilidade para a agência. Com isso os processos ficarão bem distribuídos na agência.
8	A equipe acredita que poderá melhorar, sobretudo quando os colaboradores da retaguarda estiverem atuando, será um braço a mais pra finalização da demanda. Pois os gerentes estão sobrecarregados.
9	Os integrantes da área de negócios poderiam ter uma quantidade menor de atividades operacionais.
10	Os gerentes estão sobrecarregados, mas acreditamos que com a descentralização e o comprometimento da retaguarda com a lisura dos processos, tudo ficará bem.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme ilustra o Quadro 7, com relação à atual forma de distribuição dos processos entre os integrantes das agências, os respondentes 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 disseram que os colaboradores da área de negócios precisam se desprenderem dos processos para terem mais tempo a realização de novos negócios, o que é o objetivo principal da agência. Porém, de acordo com a realidade atual, estão sobrecarregados e isso atrapalha a busca por novas negociações. O respondente 2, disse que a realidade hoje está melhor que a de tempos atrás. A cooperativa evoluiu em termos de inovação dos processos, porém ainda há muito o que melhorar e enxerga a centralização das atividades como uma possibilidade de melhoria. O respondente 3 disse que ainda é pesado na ponta e que estes colaboradores devem se desdobrarem para dar conta dos serviços operacionais designados a eles e ao mesmo tempo atender o público. Porém acredita que com a centralização melhorará muito.

Em suma, todos percebem que a agência está sobrecarregada de trabalho e que os colaboradores acabam desviando do foco principal que é o fechamento de novos negócios devido as atividades operacionais que estão por fazer. De acordo com os respondentes existe um esforço grandioso para conciliar todas as tarefas designadas aos colaboradores das agências.

Como afirma Wolmuth (2015), a estrutura de retaguarda centralizada surge com o objetivo de reduzir os esforços das agências com questões operacionais, proporcionando-as condições de estarem voltadas para os negócios, atendendo associados e oferecendo produtos e serviços que satisfaçam às suas necessidades, para isso ter tempo disponível torna-se fundamental e será possível com a centralização das atividades em uma única estrutura de retaguarda.

Quadro 8 - Você acredita que a forma como os processos são desenvolvidos atualmente pelos colaboradores da agência consegue atender de maneira satisfatória as necessidades dos clientes?

Entrevistados	Respostas
1	Evoluímos bastante, mas precisamos buscar estratégia para reduzir a carga de trabalho operacional para oferecer mais atenção aos clientes
2	Em sua ampla maioria sim, mas ainda temos campo para melhorar.
3	Sim, porém com oportunidade de melhoria
4	Evoluímos bastante, mas temos espaço para crescer ainda mais.
5	Sim. Porém ratifico a importância da redução do operacional para os gerentes.
6	Atende, mais sempre temos oportunidades de melhorias.
7	Acredito que sim. Porém podemos criar estratégias para oferecer um atendimento ainda melhor
8	Sim. Deve se cuidar a celeridade, pra entregar com maior rapidez a solução definitiva da demanda.
9	Sim. Os clientes estão satisfeitos com o serviço que oferecemos
10	É necessário estruturar processos céleres para melhor encantamento dos associados. Mas o padrão auxilia muito a ponta na tomada de decisões.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com as respostas apresentadas no Quadro 8, os respondentes 1 e 5 reforçam que as agências conseguem atender as necessidades dos clientes, porém, amenizando a carga de trabalho dos colaboradores, a Instituição facilitará a concretização de novos negócios e dando condições para que eles atendam seus clientes com mais atenção. Os respondentes 2, 3, 4, 6, 7 disseram que atendem, mas também compreendem a necessidade de melhorar ainda mais nesse aspecto não só reduzindo a carga das agências, mas investindo em treinamentos para que o próprio atendimento ao cliente melhore. De acordo com eles, um profissional bem treinado terá mais chances de encantar a clientela. O respondente 8 e 10 destacam que é preciso estar atentos a celeridade dos processos para que sejam entregues com a agilidade esperada. Esta ação promoverá um encantamento ainda maior dos clientes. Já o respondente 9 acredita que

atende e que os clientes estão satisfeitos com a forma como o produto está sendo oferecido, além de não perceber a necessidade de mudanças no processo.

A partir desta contextualização percebe-se que por mais que os clientes estejam satisfeitos com o serviço oferecido, sempre é possível melhorar, para isso o planejamento estratégico bem-feito direcionar as ações da Instituição para a busca da eficiência e identificação dos reais problemas que impedem o bom desempenho das atividades e o atingimento dos resultados esperados (COSTA; MOREIRA, 2018).

Quadro 9 - Aponte sugestões que possam contribuir com a implementação de um processo de centralização das atividades do Sicredi Cerrado em uma única estrutura de retaguarda

Entrevistados	Respostas
1	Sugiro que o processo seja enviado a estrutura centralizadora logo após o GN fechar o negócio
2	Precisa ser um processo claro e leve, de forma a conciliar segurança operacional com tempo de resposta comparado ao mercado
3	Implementação da equipe da centralização visando fluência das demandas, além de treinamento e capacitação dos componentes da equipe.
4	Continuar com a qualificação dos funcionários e reconhecimento dos talentos internos, como estratégias de incentivo
5	Aumento de profissionais para a realização dos processos recepcionados e qualificações para todos os envolvidos.
6	No futuro seria interessante incluir o processo de contemplação de consórcio que hoje toma muito tempo na ponta.
7	Capacitação dos colaboradores, autonomia com responsabilidade e clareza na definição dos papéis.
8	Número suficiente de colaboradores na retaguarda para que os processos fluam de forma mais rápida. Treinamentos para preparação da equipe.
9	Regras claras, autonomia com responsabilidade para melhor tomada de decisão, capacitação dos colaboradores para maior assertividade nas demandas.
10	Capacitação de colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para fechar a pesquisa, foi solicitado sugestões que possam contribuir com a implementação de um processo de centralização das atividades do Sicredi Cerrado em uma única estrutura de retaguarda. Este foi o item com maior diversidade de respostas, conforme ilustra o Quadro 9.

O respondente 1 sugere que o processo seja enviado a unidade centralizadora logo após o gerente fechar o negócio, desse modo haverá uma continuidade na atividade garantindo o resultado eficiente. O respondente 2 sugeriu que precisa ser um processo claro e leve, de forma a conciliar segurança operacional com tempo de resposta comparado ao mercado. O respondente 3 e 10 sugerem a Implementação da equipe da centralização visando fluência das demandas, além de treinamento e capacitação dos componentes da equipe. Ele diz que se a equipe não corresponder ao que se espera desta estrutura de retaguarda, haverá inviabilidade.

O respondente 4 sugere continuar com as estratégias de estímulo através das qualificações oferecidas aos funcionários e reconhecimento dos talentos internos. O respondente 6 sugere que seria interessante incluir na estrutura de retaguarda o processo de contemplação de consórcio que hoje é realizado pelas agências, porém é uma atividade que toma muito tempo na ponta. O respondente 7 apresenta além da capacitação dos colaboradores, é importante que se dê autonomia com responsabilidade, além de maior clareza na definição dos papéis.

O respondente 8 diz que deve haver um número suficiente de colaboradores na retaguarda para que os processos fluam de forma mais rápida, além de treinamentos para preparação da equipe. O respondente 9 sugere regras claras, autonomia com responsabilidade para melhor tomada de decisão, capacitação dos colaboradores para maior assertividade nas demandas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral conhecer a percepção dos colaboradores acerca da centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda da Sicredi Cerrado em Goiás.

A partir da pesquisa realizada, foi possível verificar que a conquista da padronização no desempenho das atividades é o principal ponto positivo do processo de centralização em uma única estrutura de retaguarda. De acordo com a percepção dos respondentes, a falta de centralização gera entendimentos divergentes por parte das diversas agências em relação ao desenvolvimento das atividades e isso compromete a qualidade dos resultados. Nesse sentido, concentrar algumas atividades em uma única estrutura de retaguarda fará com que estas sejam executadas com o padrão de qualidade desejado.

Foi possível constatar que os colaboradores das agências Sicredi Cerrado se encontram com demasiada sobrecarga de trabalho, uma vez que precisam conciliar as atividades operacionais com os atendimentos aos clientes. A centralização das atividades em uma única estrutura de retaguarda surge no sentido de amenizar esta sobrecarga disponibilizando mais tempo a estes colaboradores para a concretização de novos negócios.

Com relação ao primeiro objetivo específico, foi possível constatar que na percepção dos colaboradores, um grande fator que dificulta a centralização, sendo visto com um ponto negativo, é o temor pela demora na execução dos processos com a centralização dos mesmos em uma única estrutura de retaguarda, devido ao recebimento de demandas de todas as agências Sicredi Cerrado simultaneamente. Caso os colaboradores desta estrutura de retaguarda não estejam devidamente preparados para desempenharem um trabalho ágil e seguro, a centralização se tornará inviável.

Respondendo ao segundo objetivo específico, foi possível compreender através dos respondentes que atualmente a distribuição dos processos não tem acontecido da maneira adequada, uma vez que os colaboradores da área de negócios sentem-se sobrecarregados e presos aos processos operacionais. De acordo com eles, é necessário que se desprendam para terem mais tempo dedicado a realização de novos negócios e ao atendimento ao cliente da agência, o que é o objetivo principal da agência.

Respondendo ao terceiro objetivo específico, conclui-se a partir das respostas obtidas que a centralização das atividades em uma única estrutura de retaguarda é fundamental para amenizar a sobrecarga de trabalho que as agências possuem e ao mesmo tempo padronizar as atividades. Porém, sugere-se que agências e unidade centralizadora caminhem em sintonia, uma

vez que atuarão de maneira interdependente. A relação harmoniosa entre as duas será fundamental para o bom desenvolvimento dos processos, no seguinte sentido: facilitará a boa comunicação e o rápido entendimento do que deverá ser realizado pela equipe. Além disso, dar continuidade aos treinamentos para que os colaboradores da unidade centralizadora desempenhem as atividades cada vez melhor em termos de agilidade e qualidade fará a diferença. Para finalizar, sugere-se a partir das respostas, a criação de indicadores para que a unidade centralizadora acompanhe o seu desempenho e tenha conhecimento de sua viabilidade para as agências.

O presente estudo contribuiu para o conhecimento científico mais aprofundado sobre processos através da discussão realizada neste trabalho à luz dos diversos autores da área, além de promover o conhecimento da percepção dos colaboradores da cooperativa sobre a centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda.

As limitações encontradas neste estudo giram em torno da falta de disponibilidade dos gerentes para a realização da entrevista, bem como a reduzida literatura sobre descentralização de processos administrativos.

Para pesquisas futuras sugere-se um estudo dos resultados obtidos com a centralização das atividades em uma única estrutura de retaguarda, bem como a eficiência e eficácia obtidas com a padronização das atividades. Outra sugestão é que se realize uma análise comparativa entre os resultados obtidos com a centralização e os resultados obtidos com a descentralização de processos administrativos na Sicredi Cerrado.

7 BIBLIOGRAFIA

ADIVAREKAR, T.; GHORPADE, P.; GEDIA, S.; CHOUDHARI, G. A Study on Centralized and Decentralized banking technology. **International Journal of Scientific & Engineering Research**, V. 9, n. 2, Fev. 2018. Disponível em: <https://www.ijser.org/researchpaper/A-Studyon-Centralized-and-Decentralized-banking-technology.pdf>.

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ARAÚJO, R. M.; MAGDALENO, A. M. Social BPM: Processos de Negócio, Colaboração e Tecnologia Social. In: Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação. **Anais...** Goiânia, 2015.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BpmCbok**: guia para o gerenciamento de processos de negócio. Brasil, 2013.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio BPM**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARBARÁ, S. **Gestão por processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000: 2000. Qualitymark Editora Ltda, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**. Tradução da 6ª edição americana. 9ª reimpressão. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

BASTOS, A. C. T. **A província**: estudo sobre a descentralização no Brasil. 3ª ed. São Paulo: Nacional, 1975.

BRADLEY, Jana. Methodological issues and practices in qualitative research. **Library Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 431-449, Out. 1993.

BROCKE, V. J.; ROSEMAN, M. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Bookman Editora, 2013.

CAMPOS, P. V. *et al.* Gestão do conhecimento como ferramenta de mapeamento de processo e modernização institucional. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 9., 2016, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2016. Disponível em: <https://www.consad.org.br/eventos/congressos/ix-congresso-consad-de-gestao-publica/> Acesso em: 27 out. 2021.

CARVALHO, K.; SOUSA, J. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 19,

n. 2, p.1-18, 2017. Disponível em:
<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298> Acesso em: out. 2021.

CERQUEIRA NETO, E. P. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CHENG, L. C.; MELO FILHO, L. D. R. **QFD: desdobramento da função qualidade na gestão de desenvolvimento de produtos**. 2ª ed. São Paulo: Blucher, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3ª ed. São Paulo: Editora Manole Ltda., 2015.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018. Disponível em: <https://cutt.ly/6nguiUC>. Acesso em: 27 out. 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Trad de Luciana de O. da Rocha. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de processos organizacionais da UnB: caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC**. – Brasília, 2012.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Produtos: Como inovar na Empresa através da Tecnologia da Informação**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE MELO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2008.

DORICCI, L. J. **Procedimentos para análise e melhoria dos processos da área de gestão de convênios da Universidade Federal de São Carlos**. 2010. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

DUROZOI, G.; ROUSSEL, A. **Dicionário de Filosofia**. Campinas: Papirus, 1996

ESPÍNDOLA, S. C. N. L. **Padronização de Processos Administrativos para Melhoria Contínua em uma Empresa de Serviços**. 2011. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

EVANGELISTA, S. M. da S. **O gerenciamento de processos: uma avaliação à luz dos modelos de mudança organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2000.

FERNANDES, J. U. J. Licitação: centralização ou descentralização? **Correio Braziliense – Suplemento de Direito & Justiça**, Brasília, 1999.

FERREIRA, E. A. **Modelo para a condução de mapeamento de processo organizacional: uma abordagem BPM com base no MAIA**. 2013. 231 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. de M. J. **Gestão Estratégica Do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento E Competências (1a)**. Atlas. 2017.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCISCO, B. L.; TESSER, D. D. A. G.; NOGARA, M. P.; ASSIS, R. F. D. A.; MAZINI, S. R.; FERRAREZE, R. R.; LEONI, J. N. A influência do mapeamento de processos no aumento da produtividade. **Revista Engenharia em Ação UniToledo**, v. 3, n. 1, 2018. Disponível em: <https://cutt.ly/mnh7uUZ>. Acesso em: 30 out. 2021.

GARVIN, D. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, Summer, 1998.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

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

GLERIANO, J. S.; OLIVEIRA, T. M. D.; GASPARINI, L. V. V.; TERÇAS-TRETTEL, A. C. P.; TEIXEIRA, V. M.; GALIANO, C.; FABRO, G. C. R. Mapeamento e análise do fluxo de atendimento ao usuário em uma Unidade de Pronto Atendimento. **Enfermagem Brasil**, v. 18, n. 6, p. 784-798, 2019. Disponível em: <https://cutt.ly/HnaqZ4X>. Acesso em: 23 set 2021.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02>. Acesso em: 12 dez. 2021.

GONÇALVES, A. C.; CASTRO, P. R. D.; CRUVINEL, I. B.; JESUS, R. S. D.; SIQUEIRA, D. C. B. D.; SOUSA, G. F. P. D.; MOURA, N. F. D.; RESENDE, C. A. O Papel do Mapeamento de Processos – um estudo sobre a realização de exames periódicos da saúde em um órgão público. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 21272-21296, 2021. Disponível em: <https://cutt.ly/mnpEfiQ>. Acesso em: 23 dez. 2021.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 4ª ed. São Paulo: Alínea, 2005.

GONZALEZ, R. V. D; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Revista Gestão e Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

GYORY, J. T.; CAGAN, J.; KOTOVSKY, K. Are you better off alone? Mitigating the underperformance of engineering teams during conceptual design through adaptive process management. **Research in Engineering Design**, v. 30, n. 1, p. 85-102, 2019.

HAMMER, M. **A agenda: o que as empresas precisam fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, produtividade e competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUNG, R. Y. Y. Business Process Management as competitive advantage: A review 57 and empirical study. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 17, n. 1, p. 21–40, 2006.

INSTITUTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo: IBGC, 2015.

JALES, D. M. R.; MARQUES, B. C. D. **Elaboração do procedimento operacional padrão (POP) dos ensaios de tração estática e dinâmica da equipe Pegazuls/UFERSA**. 2019. 13 f. Monografia. Universidade Federal Rural do Semiárido, Mossoró, 2019.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a Gestão por Meio de Processos**: Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.

JORDAN, D. Contemporary Methodological Approaches to Qualitative Research: A Review of The Oxford Handbook of Qualitative Methods. **The Qualitative Report**, v. 23, n. 3, p. 547-556, 2018.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade**: handbook – conceitos, políticas e filosofia da qualidade. v. 1. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 2011.

KALAKI, R. B.; NEVES, M. F. Plano estratégico para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 338–354, 2017.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P.; MALHOTRA, M. K. **Administração de produção e operações**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LACERDA, R. T. O.; VARGAS, L. E. L.; ENSSLIN, S. R. Metodologia de Gestão de Processos e Dynamic Capabilities. **R. Adm. FACES Journal**. Belo Horizonte, v. 11, n. 3, 2012.

LAGE JÚNIOR, M. **Mapeamento de processos de gestão empresarial**. 1ª ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

LERIANO, J. S.; OLIVEIRA, T. M. D.; GASPARINI, L. V. V.; TERÇAS-TRETEL, A. C. P.; TEIXEIRA, V. M.; GALIANO, C.; FABRO, G. C. R. Mapeamento e análise do fluxo de atendimento ao usuário em uma Unidade de Pronto Atendimento. **Enfermagem Brasil**, v. 18, n. 6, p. 784-798, 2019. Disponível em: <https://cutt.ly/HnaqZ4X>. Acesso em: 27 out. 2021.

MANFRO, M. A. **Análise de Processos**: Centralização de crédito rural, um estudo de caso no Sicredi Região da Produção RS/SC/MG. Universidade de Passo Fundo, RS, 2019.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014

MARSHALL JÚNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da Qualidade**. 9ª ed. Rio Janeiro: FGV, 2008.

MARTINI, E. L. Mapeamento de Processo em Centro Cirúrgico: Problemas e Propostas de Solução. **Saúde Coletiva** (Barueri), v. 9, n. 49, p. 1610-1616, 2019. Disponível em: <https://cutt.ly/pnhyC1a>. Acesso em: 30 out. 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. rev., e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, C. H. P. **Qualidade total**. São Paulo: Academia Pearson, 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/151385825-Gestao-da-qualidade-organizador-carlos-henrique-pereira-mello.html>. Acesso em: 27 out. 2021.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MERTENS, W.; VAN DEN BERGH, J.; VIAENE, S.; SCHRÖDER, F. How BPM Impacts Jobs: An Exploratory Field Study. 44 th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, United States of America, **Anais...**, p. 1–10, 2011.

MICHAELIS **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Formato digital. 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em: 25 out. 2021.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. S. Ba and Leadership: A unified model of dynamic know-ledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, p. 5–34. 2000.

OKUMUS, F. Facilitating knowledge management through information technology in hospitality organizations. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, v. 4, n. 1, p. 64–80, 2013. <https://doi.org/10.1108/17579881311302356>.

OLIVEIRA, F. X. **Manual de Gestão de Processes Organizacionais da SEFIN**. Pinhais, PR, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos: Conceitos, metodologia, prática**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas Ltda., 2013.

PÁGINA R. **Página Rural**. Disponível em: <https://www.paginarural.com.br/2019>. Acesso em 04 de julho de 2022.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos: Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 325 p.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAVANI, O. J.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos**. Metodologia GAUSS. São Paulo: M Books, 2011.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PORTAL, C.F. **Portal do Cooperativismo Financeiro**. 2020, 3p. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2020>. Acesso em: 04 de julho de 2022.

RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; COSTA JÚNIOR, R. L. D.; SILVA, A. C. A. D. M. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 161-186, 2019. Disponível em: <https://cutt.ly/dnguNxt>. Acesso em: 23 dez. 2021.

REBOUÇAS, D. P. O. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, O. **CULTURA ORGANIZACIONAL**. Educação, ciência e tecnologia. 2016.

RICHARDSON, H. A.; RIORDAN, C. M.; VANDENBERG, R. J. Employee Involvement Climate and Organizational Effectiveness. **Human Resource Management**, v. 44, n. 4, p. 471–488, 2005.

RITZMAN, L.; KRAJESWSKI, L. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSSI, T.; PRIM, M. A.; DE BEM, R. M.; DANDOLIN, G. A. Mapeamento de processos na BU/UFSC: aplicação do framework GC@ BU. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 10, n. 1, p. 204-217, 2017. Disponível em: <https://cutt.ly/dnguNxt>. Acesso em: 30 out. 2021.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Learning to See**. The Lean Enterprise Institute, MA, USA, 2000.

SANTOS, C. K. M. D.; SILVA, H. G. B. D.; RODRIGUES, L. F.; SILVA, T. M. D.; CARNEIRO, M. B.; COSTA, F. H. D. O.; TABAH, J. Aplicação de Ferramentas da Gestão da Qualidade no Setor de Corte de uma Indústria de Calçados. CREARE – **Revista das Engenharias**, v. 2, n. 1, 2019. Disponível em: <https://cutt.ly/HnffXO6>. Acesso em: 31 out. 2021.

SANTOS, M. B. **Mudanças organizacionais: métodos e técnicas para a inovação**. 3ª ed. Curitiba: Juruá, 2011.

SANTOS, W. **A importância da gestão de processos**. Administradores.com, 05 fev. 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/>. Acesso em: 06 out. 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SCHIFFMAN, Leon; KANUK, Leslie. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: LTC Editora, 2009.

SCHNEIDER, V. A.; CARVALHO, P. S. D.; TABORDA, L. W. Estudo do processo de tanques isotérmicos rodoviários cilíndricos visando ações de melhorias através do Lean Manufacturing e mapa do fluxo de valor. **Exacta**, v. 19, n. 1, p. 35-51, 2021. Disponível em: <https://cutt.ly/HnkHGQn>. Acesso em: 23 dez. 2021.

SICREDI CERRADO GO. **Sobre a Cooperativa**. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/cerrado-go/sobre/Hist%3%b3rico>. Acesso em: 28 mar. 2022.

SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 142-151, mai./ago. 2002. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/969>. Acesso em: 25 out. 2021.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2015.

SOUZA, L. S. **Gerenciamento de processos**: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB campus Samambaia, Brasília, 2016.

TORRES JUNIOR, A. S.; COSTA, T. **Inovação como estratégia** – o desenvolvimento lean de produtos e processos. Disponível em: lean.org.br. Acesso em: 06 out. 2021.

VALA, J. A. Análise de Conteúdo. In: SILVA, A. S.; PINTO, J. M. (Orgs.). **Metodologia das Ciências Sociais**. 12 ed. Porto: Edições Afrontamento, 2005.

VAN DER AALST, W. M. P.; LA ROSA, M.; SANTORO, F. M. Business process management: Don't forget to improve the process! **Business and Information Systems Engineering**, v. 58, n. 1, p. 1–6, 2016.

VIANNA, C. T.; ALVARO, F.; GAUTHIER, O.; ANDRADE, J. T.; COSTA, R.; SCHUTZ, S. M.; BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. I. Diagnóstico de gestão do conhecimento em uma incubadora. VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação. **Anais...**, 2017.

VIEIRA, E. L. Proposta de melhoria no layout de um laboratório de análises clínicas utilizando o Fluxograma de Processo e o Diagrama de Spaghetti. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 6, n. 1, p. 0023-0028, 2020. Disponível em: <https://cutt.ly/DnneTSa>. Acesso em: 30 out. 2021.

VILLELA, C. da S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 2000.

WARREN, C. S., REEVE, M.; FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2001.

WOLMUTH, L. F. **A Centralização dos processos no Sicredi Celeiro RS/SC**. UNIJUÍ– Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2015.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 2, 1997.

APÊNDICE 1**MATRIZ DE AMARRAÇÃO**

Nº do Objetivo	Tipo do Objetivo	Objetivo
	Geral	Conhecer a percepção dos colaboradores acerca da centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda da Sicredi Cerrado em Goiás.
01	Específico	Identificar os fatores que dificultam a adequada centralização das atividades atualmente executadas pelas agências do Sicredi Cerrado.
02	Específico	Conhecer a percepção dos colaboradores sobre a atual forma de distribuição dos processos.
03	Específico	Propor considerações que venham a contribuir com a organização levando em conta os resultados do estudo.

IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR		
Nome (opcional): Sexo: Idade: Tempo de empresa: Função:		
CONTEXTO DA CENTRALIZAÇÃO		
Questão	Objetivo	Referencial Teórico
1- Quais pontos você julgaria como positivos no processo de centralização de algumas atividades em uma única estrutura de retaguarda? 2- Quais pontos você julgaria como negativos no processo de centralização de algumas atividades em uma única estrutura de retaguarda? 3- Pensando em sua agência, você acredita que a implementação de um processo de centralização de algumas atividades em uma única estrutura contribuiria para a melhoria dos resultados? Dê exemplos. 4- Como você enxerga a centralização de processos em uma única estrutura de retaguarda?	1 e 2	(WERREN; REEVE; FESS, 2001). (CHIAVENATO, 2011)
CONTEXTO DAS PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES		
Questão	Objetivo	Referencial Teórico
5- Como você percebe atualmente a distribuição dos processos entre os integrantes da agência? 6- Você acredita que a forma como os processos são desenvolvidos atualmente pelos colaboradores da agência consegue atender de maneira satisfatória as necessidades dos clientes? Dê exemplos.	2	(LACERDA <i>et al.</i> , 2012), (MACHADO, 2012), (GONÇALVES, 2017),
CONTEXTO DAS CONSIDERAÇÕES		
Questão	Objetivo	Referencial Teórico
7- Aponte sugestões que possam contribuir com a implementação de um processo de centralização das atividades do Sicredi Cerrado em uma única estrutura de retaguarda.	3	(MACIEIRA, 2014) (MELLO, 2011), (ESPÍNDULA, 2011).