

GESTÃO DE PROCESSOS EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE EM UMA ORGANIZAÇÃO DE PRESTADORA DE SERVIÇOS

Sara Carolini Avelar Bernardes¹

Diego Campos Pereira²

Resumo

Os procedimentos empresariais são fluxos de valores que devem ser observados, analisados e constantemente melhorados para satisfazer as necessidades do cliente, uma vez que a existência de um produto ou um serviço na empresa sempre será acompanhada de processos. Neste sentido, o presente estudo tem o objetivo de demonstrar de forma clara e simples a importância da implantação correta do gerenciamento de processos dentro da empresa de pequeno porte, prestado de serviços. Desta forma, o trabalho foi desenvolvido em 2 etapas. Na primeira etapa foi realizado o levantamento das atividades e tarefas que compõe o processo para requerer a carteira nacional de habilitação (CNH), E na segunda etapa desenvolveu-se um fluxograma do processo para requerer a (CNH). Como resultado, identificou-se que o processo de atendimento inicial apresentava maiores problemas com relação a execução de atividades, desta foram realizou-se proposições de melhorias para o problemas identificados.

Palavras – Chaves: Gestão de processos, Gestão Empresarial

1 INTRODUÇÃO

Os procedimentos empresariais são fluxos de valores que devem ser observados, analisados e constantemente melhorados para satisfazer as necessidades do cliente, uma vez que a existência de um produto ou um serviço na empresa sempre será acompanhada de processos. Deste modo, o gerenciamento de processos dentro da empresa deve ser dividido em três partes importante: a primeira será promover a identificação dos processos organizacionais. Há segundo, estabelece quais serão os critérios a serem avaliados na identificação do processo da organização. E por fim os processos mais importantes que se adaptem à empresa são trabalhados e desenvolvidos para o aumento da eficácia. Neste sentido, o presente estudo tem o objetivo de demonstrar de forma clara e simples a importância da implantação correta do gerenciamento de processos dentro da empresa de pequeno porte, prestado de serviços. O gerenciamento de processos, desenvolvido de forma clara e objetiva poderá contribuir para a padronização das atividades e tarefas, o que

Acadêmica do curso de Administração da Faculdade EDUVALE.

Docente do curso de administração da Faculdade EDUVALE; Mestre em Engenharia de Produção pela UFRGS;

Especialista em Planejamento econômico e financeiro pela UFMT; Especialista em Marketing e Estratégia de Venda pelo IBG; Graduado em Administração pela FAR.

contribuirá para uma maior produtividade e eficiência operacional, impactando diretamente a qualidade dos produtos e serviços ofertados pela organização. Neste contexto, o objetivo geral do estudo é propor melhorias no processo da atividade de atendimento inicial em uma empresa de pequeno porte prestadora de serviços com as demonstrações e aplicação do gerenciamento de processos. Possibilitando uma visibilidade da importância da aplicação do gerenciamento de processos dentro da empresa. Com demonstrações simples e diretas de como funciona seus meios de aplicação e o impacto que essas funções ocasionam sendo bem aplicadas e desenvolvidas nos setores da empresa. O objetivo específico são: Analisar os pontos que estão ocasionando problemas nos processos atuais e realizar o mapeamento dos mesmos e oferecer sugestões de melhoria utilizando uma metodologia de gerenciamento de processos.

2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

O gerenciamento de processos é um método de organizações de etapas que visa o melhoramento de recurso ao atender o cliente com mais agilidade e eficácia, segundo Varvakis et al (1998) é possível buscar a otimização dos processos empresariais através da união de forças de todas as funções ou departamentos relacionados, orientando a produção de um bem ou serviço que satisfaça as necessidades do cliente.

Para Bulgacov (1999), independentemente de qual conceito é utilizado, a noção de processo está relacionada com: organização do trabalho para se atingir um resultado; diferentes etapas e coordenação de pessoas; identificação dos procedimentos e etapas mais importantes para a organização e Para os clientes.

É essencial a demonstração da hierarquia do gerenciamento de processos para que se tenha uma concepção maior de como serão aplicados os processos dentro da organização. Essas propriedades de informações permitirão um controle amplo de todo processo de forma individual. Segundo Harrington (1993), o sistema se caracteriza por uma hierarquia que parte de uma visão ampla para uma visão pontual, onde pode-se definir.

- a) Macroprocesso: um processo que geralmente envolve várias funções na organização, possuindo um impacto significativo no seu funcionamento;
- b) Processo: uma sequência de atividades logicamente relacionadas e que acrescentam valor a uma entrada, produzindo uma saída para um cliente;
- c) Subprocesso: parte de um processo que, interligada a outro subprocesso, tem como saída um objetivo que ajuda as organizações a realizar sua missão;

- d) Atividades: ações que fazem parte de um processo ou subprocesso, com um objetivo bem específico dentro da organização;
- e) Tarefa: parte menor que uma atividade, são trabalhos a serem executados, envolvendo rotinas dificuldades e prazos determinados.

As características dos processos gerenciais podem ser melhor visualizadas na figura 1, permitindo a observação de uma sequência sincronizada dos processos sendo transmitidos e estabelecidos por várias tarefas que existem e fazem parte dos processos.

Figura 1 – Hierarquia de processos



Fonte: Harrington, 1993, p.34.

A realização do aperfeiçoamento constante dos processos é necessária diariamente e pode ser feita de modo que diminua o processo de atendimento, construindo meios de comunicação de atendimento mais curtos com mais habilidade definidas. Oliveira (2007, p.15) afirma que “a administração de processos deve ser um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e de redesenho do negócio e de todas as suas partes ou atividades integrantes”. E o processo vai sendo redesenhado conforme os problemas da empresa vão surgindo. Para Varvakis et al (1998, p.51), “modificações só serão possíveis caso a organização possa desenvolver soluções eficazes para ultrapassar as barreiras que a limitam aos atuais níveis de resultados”.

Por isso é necessário que a empresa entenda o processo e desenvolva meios que se apliquem de forma eficaz aos problemas. Segundo Rotondaro (2005, p.212), “o foco em processo significa que o ótimo de todos prevalecerá sobre o ótimo da parte, uma vez que o mais importante é o resultado do processo e não apenas da tarefa individual”. Paladini (1995,

p.13) afirma que “se é verdade que a qualidade começa e termina no cliente, também é verdade que a qualidade é projetada, desenvolvido e gerada no processo”.

As mudanças nos processos vão transformando a forma de atender e vender os produtos da empresa sendo ele bem aplicado vai trazer qualidade, desenvolvimento, agilidade assim a forma da empresa de atender com qualidade e rapidez trará lucro e satisfação de ambas as partes tanto a empresa estará satisfeita por fidelizar clientes e poder trazer novos olhares e assim novos clientes, o cliente se sentira valorizado e sendo bem atendido suprindo suas necessidades e fechando negócio com a empresa.

2.1 MODELAGEM E LEVANTAMENTO DE PROCESSOS

A definição da modelagem e o levantamento do processo e de grande importância para execução das atividades na empresa. Barbará (2011) conclui que a modelagem de processos é a identificação e mapeamento dos mesmos, principalmente dos processos-chave das organizações, com o objetivo de integrá-los de modo que funcionem de forma harmônica, objetiva e eficiente.

E muito importante que os modelos de processos se interliguem e sejam executados de forma condizente assim as atividades serão realizadas de forma padronizada trazendo melhor agilidade e desenvoltura para a execução das atividades realizadas dentro da organização. Segundo Baldam et al. (2009) o seu principal objetivo é representar os processos de forma clara como todos os desdobramentos, o que permite uma boa análise crítica das atividades existentes para definir melhorias nos processos. Reforçando a ideia

Baldam et al. (2009) a modelagem facilita o desenho dos processos, traz simbologia, facilita as correções de fluxo, agregando informações as atividades. Após a fase de identificação da necessidade do processo, é necessário fazer um levantamento de dados e informações aonde demonstre a situação atual que se encontra determinado setor que será aplicado o gerenciamento de processos. D’Ascensão (2007, p.70) conceitua o levantamento como “a obtenção (ou coleta) de todos os elementos (ou dados) necessários para o conhecimento quantitativo e qualitativo do processo que desejamos estudar”. Desta forma, é preciso conhecer a fundo quais são as atividades que ocorrerem nos setores, como estão sendo feitas, e quais são os meios. O Levantamento irá dizer à situação atual dos setores, e assim poderá ser visualizado o que precisa ser melhorado, como será melhorado.

2.2 ANÁLISE DE PROCESSOS

As análises de processos tem o objetivo de elaborar os conhecimentos de atividades e medir os resultados dessas atividades. Ela realiza-se por intermédio de técnicas e tanto de mapeamento, como simulações e entrevistas. Na visão de D'Ascensão (2007, p.73), analisar um processo é “examinar cada parte, visando conhecer seus objetivos, suas funções, suas atividades, seu fluxo de informações e suas relações com os demais processos existentes”.

A análise de processos e a reparação dentro de uma definição de um processo que foi aplicado de forma melhorada, sendo observado as características de necessidades de cada setor dentro da empresa. Ele é um método de implantação futuro aonde é feito um reajuste dentro dos setores que reabilitara os processos de execução de atividades, possibilitando melhorar o que estava com deficiências.

É necessário observar a parte cada procedimento de tarefas e processos que estão sendo efetuados dentro da organização e qual é a forma de interligação dessas tarefas para se poder ter uma ideia de como aplicar o método de gerenciamento de processos para desenvolver e melhorar os procedimentos sem prejudicar outros setores que estejam interligados no todo da empresa.

No processo de análise será descrito quais são os problemas que estão ocorrendo dentro da empresa, como eles estão ocorrendo, e quais são os motivos principais que estão ocasionando as ocorrências. Isso facilita o entendimento, e melhora a tomada de decisão com forma de aplicação do gerenciamento processo.

Segundo Burlton (2001) é necessário realizar algumas perguntas para identificar algumas causas de problemas ou identificar seus setores. Como os funcionários da linha de frente lidam com eventos inesperados? Os procedimentos documentados são apropriados e, se sim, as pessoas os usam e sabem usá-los? As atividades do processo contribuem para a criação de valor ao cliente? Elas são necessárias?

É importante que sejam feitas algumas indagações dentro dos processos para que se possa observar o grau das dificuldades dos processos que são realizados dentro da empresa isso possibilita entender melhor, para adequar um processo que se encaixe de forma satisfatória na empresa. É importante ressaltar que cada organização mesmo trabalhando na mesma área tem problemas diferentes ou tem grau de dificuldades diferentes. Por isso é muito importante analisar para julgar as situações que estão com defeitos em cada setor assim possibilitara fazer julgamentos precisos e encontrar múltiplas soluções, que facilitarão nas tarefas e na coordenação das atividades que estão relacionadas e impulsionando o desenvolvimento da prestação de serviço da empresa.

2.3 DESENHO DE PROCESSOS

Gart Capote (2011) afirma que desenho de processos é uma fase específica para a definição do novo processo e que precede a fase de implantação do novo processo. Desenhar processos é criar a representação das especificações de um processo. É um processo que possibilita que sejam definidas estratégias, dentro da empresa aumentando assim o desempenho das funções dos setores. Possibilita a integração dos processos tanto internos como externos, facilitando desse modo a análise mais aprofundada e detalhada das fontes de dados da organização. No processo de desenho deve-se respeitar o ciclo de vida e seguir evolutivamente as fases propostas para garantir o uso das informações coletadas e aprovadas durante a fase de análise de processos. Durante a fase de desenho de processo é importante garantir uma eficiência no processo que trará a produção e exata de efeitos desejados pela organização. Segundo Hammer (1990) Hammer e Champy (1994) e Hammer e Stanton (1999), o desenho de processos de negócio consiste no repensar profundo e reestruturação radical de um processo, capazes de provocar melhorias significativas nos indicadores de desempenho das organizações, em termos de custo, qualidade, serviço, e velocidade. O processo de desenho traz inúmeras mudanças significativas dentro do negócio, sendo bem aplicadas possibilitam que a empresa cresça e desenvolva os seus setores por igual de forma correta e constante. Segundo orientações propostas por Hammer (1990) e Harrington (1991), Os desenhos de processos se definem nos princípios descritos nos quadro 1.

Quadro 1- Princípios de desenho de processos

1. Elimine atividades duplicadas.
2. Avalie o valor agregado pelas atividades e elimine as que não agregarem valor.
3. Reduza a complexidade do processo.
4. Reduza o tempo de ciclo do processo.
5. Crie mecanismos para detectar e reduzir a ocorrência de erros.
6. Atualize competências dos recursos humanos e modernize instalações e equipamentos.
7. Use uma linguagem simples nas comunicações, formulários e relatórios.
8. Padronize atividades.
9. Crie parcerias com fornecedores.
10. Use a criatividade para gerar melhorias substanciais no processo.
11. Automatize e/ou mecanize tarefas.
12. Elimine a burocracia.

Fonte: Harrington (1991)

Após o entendimento do processo atual e sua análise realiza-se o novo desenho com processo. D'Ascensão (2007) afirma que ao redesenhar o processo deve-se ter em mente os seguintes pressupostos básicos: a estrutura organizacional por onde permeia o processo deve ser ágil para poder responder com rapidez às mudanças do mercado que estão ocorrendo com maior frequência; as atividades internas não podem ser fragmentadas e devem estar alinhadas ao processo em estudo, sempre visando à satisfação do cliente; a inovação deve ser preocupação constante ao redesenhar processos, ou seja, buscar novos objetivos e novas formas para alcançá-los.

3 METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratória que procurou mapear o processo de atendimento ao cliente em uma empresa de pequeno porte. Para Gil (1999) a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Para tanto, na elaboração do referencial teórico que tem como objetivo, conhecer melhor o tema abordado, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática.

Quanto a aplicação, o estudo foi realizado através da pesquisa ação que é concebida e realizada em estreita associação com a ação ou com resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2007).

Para análise dos resultados utilizou-se uma abordagem qualitativa, uma vez que desenvolveu-se o mapeamento do processo atual e uma proposição de melhoria. Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. Para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

4 DESENVOLVIMENTO

O estudo de desenvolvido em 2 etapas. Na primeira etapa foi realizado o levantamento das atividades e tarefas que compõe o processo para requerer a carteira nacional de habilitação (CNH), conforme demonstrado no quadro 2. E na segunda etapa desenvolveu-se um fluxograma do processo para requerer a (CNH).

Quadro 2 - Atividades e tarefas

Processo	Obtenção da carteira nacional de habilitação	
atividades	descrição	tarefas
atividade 1	Atendimento Inicial	Identificação se primeira CNH, renovação, ou mudança de categoria./Recolhimento dos documentos necessario para realização do cadastro(Identidade,CPF,Comprovante de residência.
atividade 2	Cadastro no Detran	Será realizado uma pasta com as informações do aluno. Aonde serão enviadas para cadastrar no sistema do Detran
		Após o cadastro e a confirmação do mesmo.Serão enviados ao despachante as informações devidas para continuamento do processo.
		Em seguida o despachante realizara ligações aos alunos informando a confirmação do cadastro e auxiliando ao mesmo um agendamento para dar continuidade.
atividade 3	Exames Medicos	Exame de aptidão física e mental (médico) Exame Psicológico (psicotécnico);
atividade 4	Aulas Teóricas	Aonde é ofertado todos os ensinios de Legislação de transito, De direção ofensiva á primeiros socorros duração 45 hrs/Aulas de 50 minutos. Após o término do curso, o candidato deve efetuar o pagamento da DAE da Prova de Legislação e fazer o agendamento do exame.
atividade 5	Prova teorica	Após a relaização do curso completo ao aluno e a emissão do DAE. Será realizado então a prova teorica que tem 30 questões de multipla escolha. Nota media 7 (28 acertos) Tempo limite
atividade 6	Reprovado	O candidato realizara o pagamento de uma nova taxa referente aos serviços prestados pela CFC e pelo Detran.O exame pode ser refeito 15 dias da reprovação. A remarcação poderá ser feita a partir de 2 dias úteis da reprovação, mediante o pagamento de novo Documento de Arrecadação Estadual (DAE).
atividade 7	Aprovado	Após o aluno conseguir a alcançar a media de 21 acertos das 30 perguntas da prova teorica será dado continuidade do processo de retirada de habilitação
atividade 8	Aulas Praticas de direção	carro: 20 horas/aulas de 50min.Para moto: 20 horas/aulas de 50min. Poderão fazer por dia no máximo 03 aulas de carro e 03 aulas de moto Os horários de aula ficam a critério do aluno.
atividade 9	Teste de Direção	serão testados os conhecimentos e as habilidades aprendidas pelo aluno na auto escola.sendo analisados suas tecnicas e concentração. O tempo varia de acordo com a categoria
atividade 11	Reprovado	O candidato pode ser reprovado se cometer uma falta eliminatória ou atingir mais de 3 pontos.o candidato poderá efetuar um novo agendamento através da autoescola para os próximos 15 diasO agendamento deverá ser feito no CFC, na semana seguinte à semana da reprovação, mediante o pagamento de nova DAE.
atividade12	Aprovação	Após os processos legais para tirar a sua CNH, como exames, aulas teóricas e práticas, o aluno sendo aprovado, o DETRAN terá um prazo de 15 dias para recebimento da sua CNH Provisória. O aluno ficara com a carteira provisoria durante 1 ano.
atividade13	CNH provisoria	Carteira nacional de habilitação provisória, o aluno ficara com a carteira provisória durante 1 ano. Após esse periodo caso não haja nenhuma infração cometida, após 15 dias o aluno recebe regulamentada a CNH definitiva.
atividade14	Perda de Habilitação	Cometer infração grave ou gravissima. Ocasionara na perda da carteira provisoria e o aluno Terá que realizar todo o processo de novo.
atividade 15	CNH definitiva	E solicitado após 1 ano do cumprimento da provisoria sem nenhuma infração cometida. Basta dirigir-se ao Detran e levar os devidos documentos oficiais e fotos atualizada. E será feita a efutuação de pagamento de uma taxa para retirada do documento. Com isso o Detran tem 15 Apos a aprovação para entrega do CNH definitvo.

Conforme podemos observar no quadro 2 o processo para retirada da carteira nacional de habilitação e composto de 15 atividades e 16 tarefas a primeira atividade consiste.

Na atividade de atendimento inicial que e composto da realização do processo da carteira nacional de habilitação, obtendo as documentações pessoais do aluno para dar início ao procedimento da entrada da carteira.

Logo após temos a segunda atividade que e o processo do cadastro no Detran que e feito através da criação de uma pasta com o nome do aluno com todas as informações e dados necessário para ser realizado o cadastro no Detran de Cuiabá. Em seguida dentro de alguns dias as informações serão levadas pelo proprietário e responsável até o Detran de Cuiabá para dar continuidade no processo de cadastro logo após 15 a 20 dias o Detran informa ao proprietário se confirmado o cadastro o despachante fica responsável por informar aos alunos permitindo dar continuidade ao processo da CNH do aluno.

Os Exames médicos serão realizados em clinicas autorizadas e especializadas aonde serão realizados exames de aptidão físico e mental, e exames psicológicos com uma taxa adicional pode demorar de 15 a 20 dias. Os exames vão analisar as condições de saúde do aluno para conduzir um veículo, são avaliadas a capacidade visual, muscular, coordenação motora pressão arterial entre outros. Após todos os exames concluídos então o aluno fica responsável de levar os exames até a Auto Escola para dar continuidade no processo da CNH.

Em seguida são realizadas as aulas Teóricas que disponibiliza aos alunos ensinios de legislação de transito, de direção ofensiva á primeiro socorros que tem duração de 45hrs/aulas de 50 minutos. Após o término do curso, o candidato deve efetuar o pagamento de DAE da prova de legislação e fazer e fazer o agendamento do exame da prova teórica.

Na Prova teórica e aplicada uma prova de multiplica escolha aonde contem 30 perguntas de múltipla escolha. Efetuadas em tempo limite, a nota da prova para que o alunos seja aprovado e de media 7 ocorridos através de 21 acertos de questão da prova. Em caso de Reprovação do aluno reprovação ele deverá realizar o pagamento de uma taxa ao Detran pelos serviços prestados, e após 15 dias a partir de 2 dias uteis da reprovação. O aluno poderá remarcar refazendo uma nova prova. O aluno sendo Aprovado alcançando a média de 21 acertos das 30 perguntas da prova teórica será dado continuidade do processo da CNH.

Na execução das aulas práticas de direção são realizadas atividades separadas, primeiro o aluno junto com o professor realizarão um trajeto marcado de carro sendo cumpridos 20 horas de carro aulas de 50 minutos. Em seguida são cumpridas em um trajeto marcado em lugar autorizado 20 horas de moto com aulas de 50 minutos. Poderão ser por dia

no máximo 3 aulas de carro e 3 de motos, os horários ficam a critério da disponibilidade de horário do aluno.

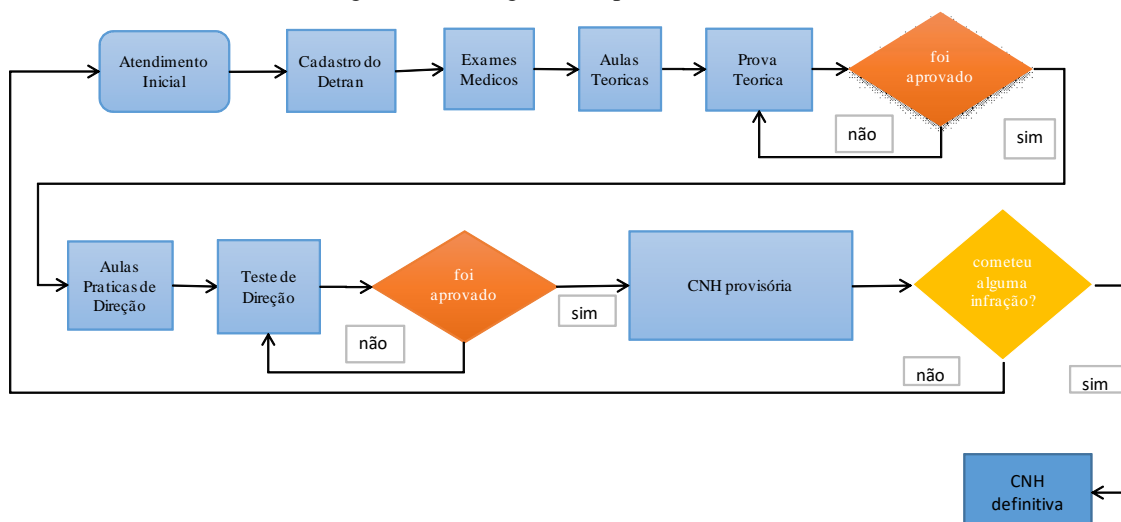
O Teste de direção é aplicado na auto escola em data definida em horário disponível da grade aonde serão identificados e testados os conhecimentos e as habilidades aprendidas pelo aluno no decorrer de cursos que foram realizados pelo aluno na auto escola. Sendo analisados suas técnicas e concentração. O tempo varia de acordo com a categoria.

A reprovação do candidato pode acontecer se acaso cometer uma falta eliminatória ou atingir mais de 3 pontos. O candidato poderá efetuar um novo agendamento através da autoescola para os próximos 15 dias. O agendamento deverá ser feito no CFC, na semana seguinte à semana da reprovação, mediante o pagamento de nova DAE.

O aluno aprovado após serem executados os processos legais para tirar a CNH, como exames, aulas teóricas e práticas. O DETRAN terá um prazo de 15 dias para validar a CNH Provisória do aluno. Carteira nacional de habilitação provisória, permanecerá com o aluno no período de 1 ano.

Se acaso acontecer do aluno Perder a habilitação provisória por meio infração grave. O aluno Terá que realizar todo o processo de novamente. Após um ano com a provisória cumprindo de forma correta esse tempo sem demais infrações de trânsito o aluno renovará para a Carteira nacional definitiva e solicitado após 1 ano do cumprimento da provisória. O aluno faz o pedido no Detran levando os devidos documentos oficiais e fotos atualizada. Sendo realizado o pagamento de uma taxa para retirada do documento, o Detran tem 15 para entrega do CNH definitivo. Na sequência apresenta-se A figura 2, que descreve o fluxograma do processo para requerer a CNH.

Figura 2 – Fluxograma do processo de CNH



5 ANALISE DE RESULTADOS

Com base no desenvolvimento do trabalho e através da visualização do pesquisador identificou-se que no processo analisado, a atividade atendimento inicial caracteriza-se como a que mais tem causado problemas e falhas na execução das tarefas relacionadas dentro da atividade. Como tarefas executadas de forma desorganizada, podemos citar:

1. Recolhimento de dados dos clientes, documentação necessária par a abertura do processo, CPF, identidade, Comprovante de residência etc;
2. Armazenagem de forma desorganizada tornando a atividade demorado e sem qualidade;
3. A desorganização dos dados dos clientes causa atraso no procedimento do atendimento, e também no andamento das atividades que devem ser executadas para dar andamento aos procedimentos de trabalho da empresa.

Com isso outras áreas acabam sendo afetadas por estarem interligadas, a falta de gerenciamento qualificado nessa atividade traz problemas visíveis na forma em que a empresa executa suas funções e no tempo em que elas são executas. Neste sentido, com base no desenvolvimento da pesquisa podemos observar que utilizando à ferramenta de gestão de processos a empresa poderá identificar quais são as tarefas que compõem o processo para requerer a carteira nacional de habilitação, desta forma, podendo melhorar a suas atividades para aperfeiçoar o processo como um todo.

Como preposição de melhoria a empresa deve aplicar o gerenciamento dos processos, com atenção a atividade de atendimento inicial, padronizando a tarefa de recolhimento de dados através de chequelist. Para uma melhorar a organização do armazenamento dos dados dos clientes deverá ser estruturado um armazenamento de arquivo em pastas organizadas pelo tipo de requerimento do cliente, arquivando os documentos em pastas por temas e depois em ordem alfabética. Desta forma, se propõe de forma simplificada, mais eficiente uma solução nas falhas recorrentes na instituição.

6 CONCLUSÃO

O objetivo inicial do trabalho era realizar a modelagem do processo em uma empresa de pequeno porte prestadora de serviço, nesse sentido atendeu-se ao objetivo inicial onde se desenvolve todos os processos através da identificação das atividades e tarefas e na sequencia elaborou-se o fluxograma, por fim realizou-se uma proposição de melhorias para a atividade

que apresentaram maiores problemas. Para estudos futuros pode-se aplicar indicadores de desempenho juntos aos processos de negócios.

REFERENCIAL

- BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V. **Gerenciamento De Processos De Negócios: BPM – Business process management**. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2009.
- BARBARÁ, Saulo. **Gestão Por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BURLTON, R. T. **Business process management: profiting from process**. Indianapolis: Sams, 2001.
- CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: 2010.
- D ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização De Sistemas E Métodos: Análise, Redesenho e Informatização Dos Processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DEMO, P. **Introdução ao ensino da metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- GART CAPOTE, **Guia para Formação de Analistas de Processos**. 1 ed. São Paulo. 2011
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMMER, M. **Reengineering work: don't automate, obliterate**. Harvard Business Review, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Redesenho: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Tradução de Ivo Korytovsky. 28 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HAMMER, M.; STANTON, S. **How process enterprises really work**. Harvard Business Review, v. 77, n. 6, p. 108-118, 1999.
- HARRINGTON, H. J. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. New York: Mc Graw-Hill, 1991.
- LAKATOS, Maria Eva. MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4 ed. São Paulo: Revista e Ampliada. Atlas, 1992.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão De Qualidade No Processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROTON:DARO, Roberto Gilioli. Gerenciamento por processos. In: CARVALHO, Marly Monteiro de PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Da Qualidade**: Rio De Janeiro: Elsevier, 2005.

THIOLLENT, Michel. Metodologia de pesquisa-ação. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VARVAKIS, Gregório J. Et al. **Gerenciamento De Processos**. Apostila Da Disciplina Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental, 1998.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.