

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS FLORESTAL

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DOCUMENTAL DE
UMA EMPRESA LEILOEIRA**

THIAGO OLIVEIRA RODRIGUES

FLORESTAL
MINAS GERAIS- BRASIL
2020

THIAGO OLIVEIRA RODRIGUES

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DOCUMENTAL DE
UMA EMPRESA LEILOEIRA**

**GESTÃO DE PROCESSOS
RELATÓRIO TÉCNICO GERENCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Viçosa – *Campus* Florestal, como parte
das exigências de obtenção do grau de
bacharel em Administração.

FLORESTAL
MINAS GERAIS- BRASIL

2020

THIAGO OLIVEIRA RODRIGUES

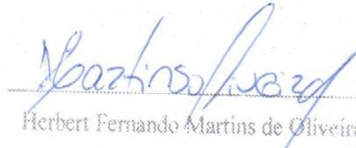
**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR DOCUMENTAL DE
UMA EMPRESA LEILOEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Viçosa – *Campus* Florestal, como parte
das exigências de obtenção do grau de
bacharel em Administração.

APROVADA: 03 de dezembro de 2020.



Alexandre Santos Pinheiro



Herbert Fernando Martins de Oliveira



Custódio Genésio da Costa Filho
(Orientador)

RESUMO

É essencial para o desenvolvimento sadio de uma empresa que exista um conhecimento amplo sobre os processos e atividades que são realizados nela. Quando o profissional em operação conhece bem o processo que executa, ele se torna mais eficiente em seu trabalho e gera melhores resultados para a organização. Com isso, a literatura apresenta o Mapeamento de Processos, através do Fluxograma de Processos, como um recurso para um gerenciamento eficiente e uma observação holística do que foi mapeado. Este trabalho objetivou Mapear os processos desenvolvidos pelo departamento documental de uma empresa que atua no ramo de leilões e, assim, auxiliar os gestores e atores daqueles processos. Para isso, foi utilizada uma abordagem de pesquisa qualitativa- descritiva, onde a coleta de dados foi feita a partir do diário de campo, da observação direta, da entrevista semiestruturada e da pesquisa documental. Para analisar os dados coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A construção dos Fluxogramas de Processos concede aos colaboradores materiais para treinamento, padronização das atividades, retenção de conhecimento que é perdido com a saída de funcionários e auxilia os gestores em suas tomadas de decisão.

Palavras- chaves: Processos- Mapeamento de processos- Fluxograma.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Simbologia utilizada em Fluxogramas.....	8
Figura 2- Exemplo de Fluxograma com símbolos básicos.....	9
Figura 3- Organograma.....	11
Figura 4- Comitentes.....	12
Figura 5- Simbologia de Fluxogramas.....	20
Figura 6- Fluxograma de Processos do Comitente A.....	22
Figura 7- Fluxograma de Processos do Comitente B.....	28
Figura 8- Fluxograma de Processos do Comitente C.....	33
Figura 9- Fluxograma de Processos do Comitente D.....	44
Figura 10- Fluxograma de Processos do Comitente E.....	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
	2.1 Processo.....	5
	2.2 Fluxograma e Mapeamento de Processos.....	6
3	MÉTODO DE PESQUISA NA EMPRESA.....	10
	3.1 A empresa.....	10
	3.2 Método de coleta de informações.....	13
4	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	16
5	PROGNÓSTICO.....	18
6	ANÁLISE E INTERVENÇÃO.....	20
7	CONCLUSÃO.....	59
	REFERÊNCIAS.....	61
	ANEXOS E APÊNDICES.....	65
	APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI- ESTRUTURADA.....	65
	APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	66
	ANEXO C- DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO.....	72

1 INTRODUÇÃO

Processos são entendidos como um conjunto de atividades específicas, desenvolvidas para a consecução de uma meta em uma organização. A compreensão dos processos de trabalho é uma tarefa essencial em uma empresa, ou seja, os profissionais devem buscar entender o processo definido para realização adequada de seu trabalho (PEINADO; GRAEML, 2007). Nesse sentido, devemos nos atentar à falta de um entendimento comum sobre os processos de trabalho nas empresas, onde todos os participantes deste processo possam interagir, entender o processo específico e desempenhar melhor suas funções diárias.

A constituição de produtos ou serviços está intimamente ligada aos processos, ou seja, sem um processo não pode haver existência de um produto ou serviço. Todo trabalho importante realizado em uma empresa faz parte de um processo. Os processos direcionam a forma como as atividades são desenvolvidas nas empresas, e busca, através de resultados definidos, facilitar a organização e gerar valor para a instituição. Apesar de serem vistos, muitas vezes, como fator burocrático, eles são fundamentais para o funcionamento eficaz das empresas. Quando se almeja compreender os processos desenvolvidos em uma instituição torna-se indispensável estudar e mapear esses processos (CUNHA, 2012).

Processo é considerado uma organização de atividades inter-relacionadas, desenvolvidas por operadores ou máquinas, que tem o objetivo de atingir uma demanda específica (ABPMP, 2013). Eles são inerentes a todas as organizações e o seu mapeamento é de extrema importância para uma observação holística da organização, bem como para o seu gerenciamento de forma eficiente (SILVA, 2002).

Um processo pode, ainda, ser considerado amplo, contendo um conjunto específico de objetivos, incorporando diversos departamentos de uma organização e utilizando seus recursos. “Processo é uma sequência organizada de atividades, que transforma as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade” (MACHADO, 2012, p. 15). Todo produto ou serviço é fruto de um processo e todo processo só se constrói se houver produtos e serviços que justifiquem a sua existência (GONÇALVES, 2000; MACHADO, 2012; KRAJEWSKI, RITZMAN, MALHOTRA, 2009).

Já o Mapeamento de Processos, retrata as atividades de forma lógica e sequencial, buscando minuciar sua sequência segundo um ponto de vista gerencial,

tendo como referência parâmetros operacionais para uniformizar esta sequência de acordo com as necessidades e exigências da empresa.

Para Abrantes (2009) todas as organizações produzem e atingem seus resultados realizando processos. Para observá-los e refiná-los é recomendado o uso do Fluxograma (*Flowchart*), uma técnica de mapear os fluxos organizacionais, o que pode ser caracterizado como um esquema ou um diagrama que denota, de forma ordenada e organizada, as etapas de uma operação específica.

Seguindo essa linha de raciocínio, a partir do uso correto dos Fluxogramas é possível fazer uma leitura rápida, lógica e dinâmica dos processos, facilitando a análise dos diversos fatores que o compõem. Também é considerada uma ótima ferramenta para o aperfeiçoamento dos processos, pois possibilita a identificação de pontos positivos e negativos presentes nele (ABRANTES, 2009; REBOUÇAS, 2006).

A empresa que originou este estudo é considerada uma empresa de grande porte, com mais de 200 colaboradores e é responsável pelo leilão, majoritariamente de veículos, de milhares de bens por mês. Os bens ofertados em leilão são concedidos, mediante contrato, por diversas seguradoras e agências financeiras, denominadas Comitentes. Os bens são adquiridos pelos Arrematantes durante os leilões, via arremate. Após o arremate é essencial a entrega da documentação do bem adquirido ao beneficiário, o que torna o Setor Documental da entidade e seus processos vitais para a prática dos leilões.

O Setor Documental é responsável pelo fluxo de documentos de veículos de toda a organização, bem como da intervenção, em qualquer grau, de adversidades relacionadas à documentação. Esses documentos são o CRV (Certificado de Registro de Veículo), CRLV (Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo), Procuração Pública e Nota Fiscal. Movimentam-se milhares de documentos por mês pelo departamento e este elevado número de materiais e os serviços que eles originam elevam o nível de complexidade dos processos, podendo levar a erros operacionais.

As organizações tem se tornado cada vez mais competitivas e para que a empresa em estudo se adeque a este cenário global é importante que se conheça e formalize os processos desenvolvidos por ela, pois sem este conhecimento a tomada de decisões eficazes se torna mais distante de sua realidade (VOLPATO, 2011).

Diante deste contexto, levantamos a seguinte questão: como identificar e organizar os processos executados pelo Setor Documental durante o fluxo de

documentos dos veículos leiloados pela organização, contribuindo para o trabalho dos gestores e atores daqueles processos?

Por tanto, este relatório visa mapear os processos desenvolvidos pelo Setor Documental da organização analisada durante o fluxo de documentos dos veículos leiloados por ela. Para isso, é necessário atingir os objetivos específicos:

- Coletar e analisar informações a respeito das atividades e dos processos desenvolvidos pelo Setor Documental, desde a chegada dos documentos dos Comitentes até a entrega final aos Arrematantes.
- Mapear os processos e atividades envolvendo os cinco Comitentes que apresentam maior volume de vendas, utilizando o Fluxograma de Processos.
- Propor, aos gestores da organização, melhorias ao processo e uma ferramenta que possa auxiliá-los em suas funções e tomadas de decisões.

Esse trabalho se justifica por, do ponto de vista profissional, trazer contribuições para o autor que atua no Setor de Documentação. A partir dos estudos e levantamentos feitos no Setor foi possível compreender melhor as atividades desenvolvidas durante os processos, o que trouxe uma gama de conhecimentos que aprimorou a sua forma de trabalhar e permitiu que ajudasse os demais colaboradores da equipe.

Do ponto de vista organizacional, compreender as atividades e processos desenvolvidos em uma empresa é essencial para um conhecimento amplo sobre o negócio realizado e para torná-lo sustentável. Igualmente, uma maior compreensão sobre as atividades e os processos permite melhores condições de se gerenciar o conhecimento da operação (ABPMP, 2013).

As empresas devem se nutrir da influência de um projeto que vise seus processos, com o intuito de garantir e prover para seus serviços: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e redução de custos (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2009). Além disso, devem ter seu processo de operações bem especificado para padronizar e organizar as atividades desenvolvidas.

Considerando que o desenvolvimento de um projeto de processos em toda a empresa que foi analisada se tornaria inviável para a proposta deste trabalho, devido a elevada quantidade de processos existentes, foi desenvolvido o projeto de processos em um setor específico da organização, conforme sugerem KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA (2009).

É possível ter uma visão mais detalhada sobre os processos desenvolvidos em um único setor quando se foca, especificamente, nas atividades que são executadas por

ele. Uma boa percepção sobre os processos desenvolvidos em um departamento torna mais fácil seu relacionamento com as demais partes funcionais da empresa, e isso pode tornar a organização mais eficaz, pois proporciona meios mais apropriados para que ela atinja seus resultados. De um ponto de vista profissional, um trabalho é desenvolvido de forma mais eficiente quando o funcionário em operação compreende bem o processo que deve ser executado, o que garante melhores resultados para a organização e exposição positiva para quem desempenha a tarefa (ABPMP, 2013).

De um ponto de vista acadêmico esse trabalho pode ser visto como um precursor, levando em consideração que não existem relatórios técnicos que propõem o Mapeamento de Processos em organizações do mesmo segmento da empresa analisada. O trabalho também pode contribuir para outros acadêmicos que buscam estudar e compreender melhor o Mapeamento de Processo, o Fluxograma e suas utilidades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão conceituados: o processo, o mapeamento de processos e atividades e são demonstrados os ganhos obtidos pela sua utilização para as tomadas de decisão empresarial.

2.1 Processo

Para proporcionar uma melhor compreensão ao leitor sobre o tema a ser realizado por esta pesquisa é imprescindível para a conceituação e determinação de termos técnicos que serão utilizados, sendo assim, para Abrantes (2009, p. 300) “Processo é a maneira pela qual se realiza uma operação segundo determinadas normas”.

Os processos podem ser entendidos de acordo com sua complexidade, com diversas variações que vão de processos básicos e simples a processos extremamente complexos (PEINADO; GRAEML, 2007).

Conforme 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.

Apesar da possibilidade de correlação entre departamentos de uma entidade, um processo pode ser tratado como parte específica e única de uma unidade de produção ou serviço. Muitos departamentos têm toda uma gama de recursos para cumprir seu papel dentro da organização, o que permite que um processo inteiro seja feito 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.

Machado (2012) constata que as atividades são partes inerentes a um processo e que se constroem dentro dele. Elas são o que caracterizam grande parte de um Fluxograma de Processos, são constituídas por um número limitado de tarefas, são

independentes e se repetem indefinidamente. Para a construção de uma atividade é necessária a entrada de um produto mensurável, então é agregado valor a ele por meio de modificações parciais e desta atividade é sintetizado um novo produto. Para a melhoria de uma atividade ou um conjunto de atividades (um processo) podem ser utilizadas diversas ferramentas, dentre elas o Fluxograma, que será melhor analisado no próximo tópico.

2.2 Fluxograma e Mapeamento de Processos

O Mapeamento de Processos possibilita a identificação de forma precisa e fácil da execução de uma operação. Essa identificação, por sua vez, permite que todos os colaboradores tenham uma visão unificada do processo de produção. A fim de tornar mais claro o conceito do Mapeamento de Processos, vê-se essencial elucidar alguns conceitos chaves (LAGE JUNIOR, 2016).

Segundo Lage Junior (2016) as empresas, sejam prestadoras de serviços ou fábricas, necessitam de recursos: recursos humanos, financeiros, matéria prima, conhecimento prático, para que entreguem ao consumidor o serviço ou produto final. Além dos recursos, as atividades são outro fator essencial, elas são operações fundamentais que transformam os recursos em serviços ou produtos prontos para o consumidor. Por sua vez, o modelo é tido como uma forma de dar significado, de descrever, ainda que de forma aproximada, o real. Por se tratar de uma representação do real é imprescindível a mínima formalização de atributos do que é modelado. Tendo em vista tais conceitos, o mapeamento é a representação de processos existentes, mas não necessariamente documentados.

O Mapa de Processo geralmente permite uma visão abrangente de todos os componentes primordiais do processo, como seus agentes, eventos relacionados e resultados finais. Apesar de permitir uma visão ampla dos componentes de um determinado processo, o mapa pode oferecer um nível de detalhamento que varia de acordo com a necessidade da empresa, ou dos envolvidos no processo. Esse nível de detalhamento pode ser então, mais baixo ou mais alto (FERREIRA, 2013).

De acordo com Campos (2016) o Mapeamento de Processos é uma ferramenta essencial para as instituições que necessitam melhorar sua forma de gestão. São considerados essenciais, pois funcionam como facilitador de transmissão dos processos e para a capacitação de novos colaboradores. Existem variadas formas de se mapear

processos, esse trabalho, por sua vez, conta com a ferramenta fluxograma, detalhada abaixo.

Um Fluxograma apresenta a sequência lógica de um determinado processo; através de representações gráficas é possível ter uma fácil visualização, passo a passo, do fluxo de um processo, seja ele técnico, administrativo ou gerencial. Utiliza símbolos normatizados que permite uma representação didática e integrada dos processos mapeados. A partir dele, conseguimos fazer uma análise crítica do processo que é desenvolvido, facilitando tomadas de decisão e aprimorando o processo em si (JUNIOR et al, 2010)








Para Barnes (2004) os Fluxogramas são uma forma compactada de demonstrar um processo qualquer a partir de símbolos predefinidos.

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).

Fluxograma de Processos é considerado uma técnica eficiente na descrição de processos de trabalho ao documentá-los e avaliá-los, que objetiva demonstrar sua sequência e características (traçar o fluxo de informações, clientes funcionários, equipamentos, materiais). Os símbolos utilizados para a formulação do Fluxograma são diversos, não há um formato único para a sua construção. Dependem, por tanto, da utilidade inerente a cada atividade (CHENG; FILHO, 2012; RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004; SANTOS, 2011).

Um exemplo dos principais símbolos utilizados em um Fluxograma pode ser observado na Figura 1:

Figura 1- Simbologia utilizada em Fluxogramas

	Indica o <u>início</u> ou o <u>fim</u> do processo.
	Indica cada <u>atividade</u> que precisa ser executada.
	Indica um ponto de tomada de <u>decisão</u> (testa-se uma afirmação. Se verdadeira, o processo segue por um caminho, se falsa, por outro).
	Indica a <u>direção</u> do fluxo de um ponto ou atividade para outro.
	Indica os <u>documentos</u> utilizados no processo.
	Indica <u>espera</u> . No interior do símbolo é apresentado o tempo aproximado de espera.
	Indica que o fluxograma continua a partir deste ponto em outro círculo com a mesma letra ou número.

Fonte: PEINADO; GRAEML (2007).

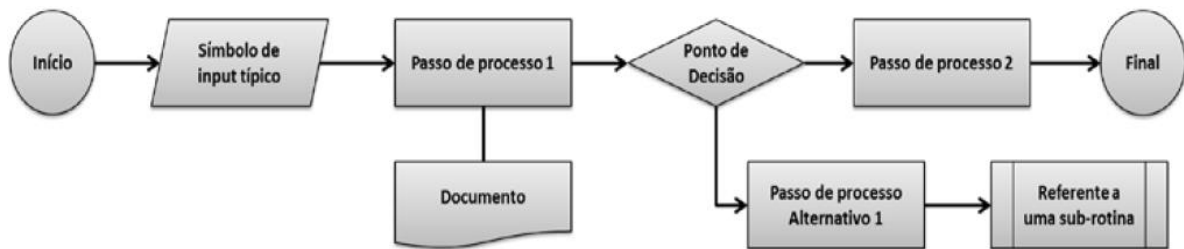
Heizer e Render (2001) e Santos (2011) declaram que os objetivos do Fluxograma são: descrever um processo de trabalho para compreender a sua sequência e as relações entre suas atividades, o que ajuda a identificar os melhores pontos de inspeção e coleta de dados; descrever um procedimento que demonstre o relacionamento claro e preciso entre variáveis que compõem um problema (isola e rastreia a origem deste problema), projeto ou sistema; localizar e indicar etapas de um processo ou procedimento; comparar alternativas de execução de uma sequência de atividades, podendo com isto identificar atividades sem valor agregado.

Por meio de símbolos, os Fluxogramas permitem visualizar o passo a passo de um processo. Fluxogramas são recursos de base visual que auxiliam gerentes de produção a tornar seu processo mais proveitoso. Analogicamente, tem o mesmo propósito dos gráficos. Os gráficos são uma forma prática e agradável de visualizar os dados contidos em uma tabela, com eles a compreensão daquelas informações se torna mais intuitiva e espontânea. Os fluxogramas, por sua vez, representam os dados inerentes a uma operação ou procedimento e, através de seus símbolos gráficos, tornam mais breve e eficaz o entendimento do que se propõe ilustrar. Com a visualização prática das atividades que o Fluxograma revela conseguimos também aperfeiçoar um processo, identificando seus pontos fortes e fracos, seus gargalos, demoras e retrabalhos (PEINADO; GRAEML, 2007).

Na Figura 2, é apresentado um fluxograma típico, operacionalizado com símbolos básicos que se interligam em ordem linear. Cada símbolo de um fluxograma busca representar o início, o processamento e o destino da atividade descrita. Um símbolo de input, por exemplo, demonstra a entrada de informações, dados ou materiais

no processo. O de documento representa o manuseio de documentos ou, no caso do exemplo abaixo, a formulação de um documento e o de sub-rotina indica um processo predefinido. Através dos símbolos e do encadeamento de fluxo do processo conseguimos identificar os aspectos fundamentais da atividade.

Figura 2- Exemplo de Fluxograma com símbolos básicos



Fonte: ABPMP (2013).

Os processos definem a forma como uma atividade será feita, a partir do Mapa de Processos é possível identificar como as atividades contribuem para a produção organizacional. No entanto, a maioria das empresas construiu seus processos, com o tempo, sem um Mapeamento formal. Isto ocorre devido à necessidade de se finalizar um trabalho que gere lucros e resultados. Com o decorrer do tempo, estes processos sofrem reorganizações e modificações para acompanharem e se adaptarem às mudanças mercadológicas e da própria organização. Estes processos desempenhados pela organização, apesar de serem funcionais e proporcionarem resultados, não atingem, na maioria das vezes, um estado de eficiência (ABPMP, 2013).

A correta utilização dos Fluxogramas permite padronizar a forma como deve ser feito um trabalho e, posteriormente, permite aos usuários a identificação e compreensão do processo de trabalho. De um ponto de vista gerencial, o uso desta ferramenta garante melhor percepção de um processo e possibilita aprimorá-lo, uma vez que é adquirida consciência das atividades que geram atrasos ou retrabalhos. Desta forma, é possível ter uma visão mais crítica sobre os processos desenvolvidos na organização, eles podem ser vistos como um manual de trabalho, que facilita o treinamento de colaboradores e torna o conhecimento de execução de um processo universal e acessível dentro da instituição (PEINADO; GRAEML, 2007).

3 MÉTODO DE PESQUISA NA EMPRESA

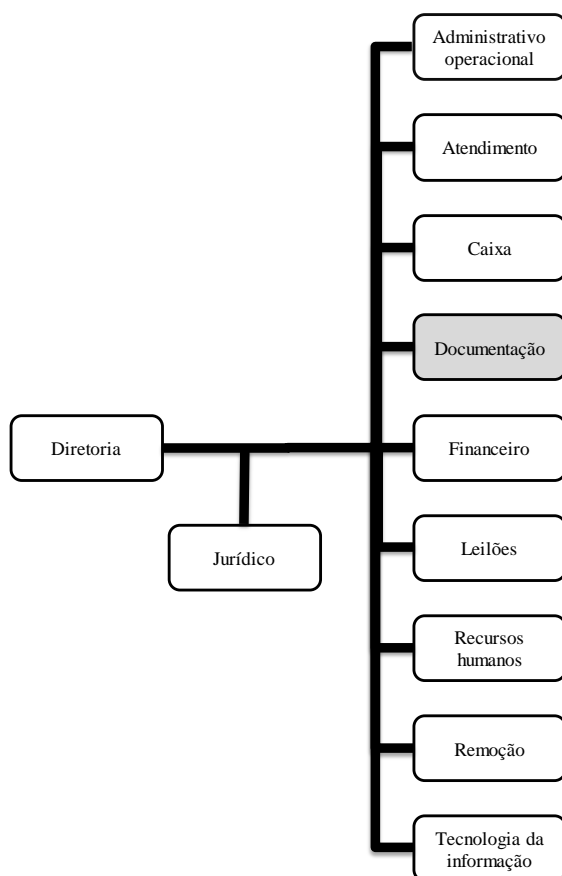
3.1 A empresa

A organização analisada atua no ramo de leilões, com matriz no município de Juatuba-MG. Iniciou suas atividades em 1951 como precursora de seu ramo no estado de Minas Gerais. A empresa conta com cerca de 280 funcionários diretos e indiretos. Atua em todo o território nacional promovendo a venda de veículos, imóveis e materiais, através de leilões públicos e judiciais.

Apresenta, hoje, uma das maiores estruturas de negócio para atividade leiloeira da América Latina, tem como seus principais clientes: os Comitentes (empresas públicas e privadas, instituições financeiras, locadoras, bancos e seguradoras) que disponibilizam os bens a serem leiloados, e os Arrematantes (pessoas físicas e jurídicas) que adquirem estes bens. Comitente (input: de veículos e seus documentos). Arrematante (output: faz a retirada dos documentos no Setor de Documentação).

A seção administrativa da empresa encontra-se organizada em 11 setores, como pode ser visto na Figura 3:

Figura 3- Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor.

O estudo buscou, dentro dos princípios da viabilidade, a análise exclusiva dos processos e atividades desenvolvidas no Setor de Documentação da empresa, seção responsável pelo contato final entre a instituição e seus clientes (Arrematantes). O setor é composto por 14 colaboradores.

Os documentos se referem aos veículos leiloados, onde cada Comitente disponibiliza um conjunto de documentos específicos e eles são nomeados: CRV (Certificado de Registro de Veículo), que é o documento para transferência do bem ao novo proprietário; CRLV (Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo) que é o documento de porte obrigatório para rodagem de veículos em qualquer rodovia nacional; Procuração Pública, documentação exigida pelo Detran (Departamento de Trânsito) para transferência de um veículo de uma Pessoa Jurídica para uma Pessoa Física; por fim, a Nota Fiscal de Saída do bem.

Foram Mapeados os processos dos cinco Comitentes que apresentam o maior volume de venda através dos leilões (Figura 4). Os Comitentes foram escolhidos de

acordo com Peinado e Graeml (2007) e o diagrama de Pareto, que separa poucos problemas substanciais de muitos triviais. O diagrama de Pareto denota a importância, de forma relativa, das variáveis de um problema. Ele indica, em termos percentuais, a relação de uma variável com o problema. Os 5 Comitentes escolhidos representaram 8,6% do total de Comitentes do período, mas expressaram 76,1% do total de vendas.

Os dados de volume de vendas partem de relatórios gerados pelo sistema interno da instituição e foram emitidos por semestre, ou seja, unidades de veículos leiloados por semestre. Esses Comitentes foram escolhidos por representarem cerca de 80% do volume total de veículos leiloados pela organização.

Os Comitentes que foram analisados são bancos, locadoras, instituições financeiras e seguradoras, doravante intitulados Comitentes A, B, C, D, E, por ordem decrescente de volume de vendas. Tal titulação foi escolhida a fim de preservar a imagem dos Comitentes e facilitar a didática de apresentação deste relatório. Na Figura 4, os Comitentes são detalhados de acordo com o volume de vendas e a segmentação ou ramo de atuação:

Figura 4- Comitentes

Comitente	Segmentação/ Atividade	Volume de Vendas (un./ sem.)
A	Seguradora	6.092
B	Locadora	2.476
C	Banco/ Seguradora	2.271
D	Seguradora	1.747
E	Seguradora	1.556

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Comitente A atua na área de seguros e disponibilizou, em um semestre, cerca de 6.000 veículos para leilão. Foi, portanto, avaliado como o Comitente que apresenta o maior número de veículos leiloados por intermédio da organização. Sequencialmente, o Comitente B que atua no ramo de locação de veículos, o C que exerce as funções de banco, instituição financeira e seguradora. Por último, temos os Comitentes D e E, que são seguradoras de veículos. Essas instituições têm abrangência nacional e enviam, para

o Setor de Documentação, documentos de diversos estados, como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Durante o fluxo de documentos (CRV; CRLV; Procuração Pública; Nota Fiscal), os processos se iniciam na entrega dos documentos ao setor e são finalizados quando eles são arquivados para a retirada dos Arrematantes; para cada Comitente existe uma forma de se executar as tarefas do processo. No caso dos Comitentes C e E, por exemplo, os documentos passam por uma fase de preenchimento, enquanto os demais Comitentes enviam a documentação pronta. Já o Comitente B, por se tratar de uma instituição de locação de veículos, envia suas chaves junto aos documentos, o que carece atividades específicas e evidencia a necessidade de análise dos processos de acordo com o Comitente.

São quatro funcionários envolvidos nas atividades dos processos analisados, as suas funções vão desde o cadastro dos documentos no sistema da empresa, passando pela organização dos documentos, o preenchimento até o arquivamento para retirada do comprador.

3.2 Método de coleta de informações

Este trabalho conta com uma abordagem de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa foi escolhida por ser mais adequada à construção de Fluxogramas de Processos, pois, para tanto, é necessário arguir e compreender a fundo as funções descritas pelas pessoas e as atividades envolvidas no Mapeamento dos Processos (PEINADO; GRAEML, 2007).

A pesquisa foi realizada, estritamente, dentro do Setor de Documentação da empresa analisada. Com o entendimento de que

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. No trabalho intensivo de campo, os dados são coletados utilizando-se equipamentos como videoteipes e gravadores ou, simplesmente, fazendo-se anotações num bloco de papel. Para esses pesquisadores um fenômeno pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte. (GODOY, 1995, p.62).

Esta pesquisa qualitativa tem uma abordagem descritiva, a qual é usada quando se quer aprofundar os conhecimentos sobre um fenômeno específico, relatar uma realidade, mas sem nela interferir. Tem como objetivo relatar tal fenômeno, buscando esclarecer suas variáveis a partir do levantamento de informações estratégicas. Este tipo de pesquisa também tende a qualificar o fenômeno estudado (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Para a coleta de dados referentes à montagem dos Fluxogramas de Processos foram utilizados um instrumento de anotações, o diário de campo, a técnica de entrevista semiestruturada e a análise documental. Os diários de campo são uma forma de representação escrita do que o pesquisador observa e reflete sobre as informações coletadas durante a pesquisa. Eles apresentam duas abordagens: a descritiva, que busca relatar o que o investigador observar, como o local, as pessoas e as conversas; e a reflexiva, que deve ser construída sob as considerações do pesquisador, suas opiniões e pré-conceitos a respeito do que foi observado (BOGDAN; BICKLEN, 1994). Através do diário de campo, foram anotadas informações como dados dos Processos dos Comitentes, endereços de e-mails, formatos de protocolos utilizados durante os Processos, além de informações adquiridas com as observações feitas durante a pesquisa.

Foi utilizada também a técnica de observação direta e foram feitas diversas indicações sobre as rotinas de processos analisados, buscando entender suas sequências e objetivos. A técnica de observação direta é um mecanismo para coletar dados, de forma objetiva e ordenada, sobre o comportamento e a condição de um ambiente e dos sujeitos que o compõe. Quando estes dados são relatados, eles permitem continuidade de estudo e divulgação do que foi observado inicialmente (DANNA; MATOS, 2011).

Nas entrevistas semiestruturadas, Boni e Quaresma (2005, p.75) afirmam que

O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Para a ilustração dos processos foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas com os agentes responsáveis pelas operações, em busca de que relatassem com clareza suas atividades desenvolvidas diariamente. Durante a pesquisa foram entrevistadas, no primeiro semestre de 2020, 3 pessoas que atuavam em operações do fluxo de documentos no setor. Sendo elas, 2 agentes responsáveis pelas operações e 1 supervisor, com o intuito de esclarecer questões gerais sobre os Processos que são realizados; o roteiro das entrevistas se encontra no Apêndice A deste relatório e os termos de

consentimento para realização das mesmas, se encontra no Apêndice B. No decorrer das entrevistas foram levantadas questões sobre as atividades desempenhadas no Setor de Documentação e sobre atividades relacionadas ao fluxo de documentos.

A pesquisa documental se caracteriza por ser uma fonte de dados restrita a documentos e pode ser realizada durante ou depois da ocorrência do fato (LAKATOS; MARCONI). Durante o levantamento de dados foram observados diferentes arquivos que esclarecem as operações desenvolvidas pelo Setor de Documentação. Dentre eles, podemos citar e-mails trocados com Comitentes, onde é possível perceber informações intrínsecas às atividades do fluxo de documentos no setor. A exploração de relatórios gerados eletronicamente como, por exemplo, o Relatório de Documentos Prontos, para identificar os Comitentes que apresentam o maior número de bens leiloados. Além de anotações e diários, não oficiais, sobre as operações feitas por diversos colaboradores, regulamentos internos, contratos, protocolos e planilhas.

Como método para análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo. Para Bardin (2011) a análise de conteúdo é uma forma de se obter a descrição de mensagens, onde é possível se encontrar um entendimento sobre as condições envolvidas na construção destas mensagens. É, portanto, um conjunto de métodos que possibilitam o entendimento e a análise de comunicações a partir de procedimentos predefinidos.

Para a construção dos Fluxogramas foi utilizada uma plataforma de trabalho visual que permite a visualização e montagem de diagramas, Lucidchart. A viabilidade de uso do *software* se caracteriza por ele ter uma gama variada de símbolos e por ter seu uso acessível via qualquer dispositivo remoto com internet, o que facilita a construção dos Fluxogramas, além de permitir futuras alterações na estrutura deles, levando em consideração que os processos podem sofrer modificações com o decorrer do tempo.

4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

“A maioria dos processos de uma organização são formalmente documentados, muitos deles através de procedimentos operacionais padrão (POP), baseados principalmente na experiência dos servidores” (SALGADO et al, 2013, p. 155). A partir daí, percebeu-se que durante a troca de funcionários, a saída de um membro mais antigo e a chegada de um novato, eram perdidas muitas informações sobre a realização de atividades diárias da empresa.

Avaliou-se com a equipe de recursos humanos e refletiu-se, posteriormente, nas descrições feitas no diário de campo a falta de ferramentas que pudessem auxiliar a transmissão de informações sobre os processos e atividades desenvolvidos na organização. O treinamento dos colaboradores é feito, na maioria das vezes, por comunicação oral e demonstrações práticas, sem uma documentação formal das atividades.

Além das informações que são perdidas, foi apontado pela equipe e gerência do Setor de Documentação da empresa, durante períodos de observação direta, o fato de toda a equipe perder muito tempo ao treinar novos funcionários. Isto gera perdas de tempo produtivo, em que um colaborador poderia estar desempenhando suas atividades essenciais e evitando a sobrecarga de trabalho gerada sobre ele ao dar o treinamento. Para Marino (2006) a qualidade de um produto ou serviço é influenciada, dentre outras coisas, pela performance dos colaboradores ao desempenhar suas funções.

A partir da análise de conteúdo feita sobre as entrevistas semiestruturadas e de observações diretas, entendeu-se que os processos executados pelo setor estudado desenvolveram-se, tradicionalmente, por meio de sugestões dos próprios funcionários e intervenções da gerência, sem passar por um estudo prévio ou documentação formal, como exposto anteriormente.

Percebeu-se, com isso, que a falta de padronização dos processos é o que gera maiores dificuldades para a transmissão de informações sobre as atividades exercidas pelo setor, e como consequência um menor desempenho da equipe.

O fato de os processos não serem conhecidos por todos ou não estarem bem consolidados e alinhados com os objetivos do setor podem prejudicar as tomadas de decisão ou a realização de atividades básicas. Estes equívocos têm consequências como, por exemplo, o retrabalho ou gastos desnecessários com materiais e mão de obra (AZEVEDO, 2016).

Os principais processos do Setor de Documentação estão ligados à entrada, organização e entrega de documentos (CRV; CRLV; Procuração Pública; Nota Fiscal) dos veículos leiloados aos clientes. Estes processos são primordiais para a saúde financeira da empresa e para uma boa percepção dos clientes sobre os serviços prestados, levando em consideração que a entrega da documentação do bem adquirido é, habitualmente, o último contato entre a empresa e o cliente.

Esses processos, devido seu grau de importância para atingir o objetivo final do setor (a entrega da documentação ao cliente), não podem sofrer desvios ou falhas. No entanto, após algumas observações no dia a dia da empresa, percebeu-se um número razoável de erros cometidos pelos colaboradores durante a operação dessas atividades, por se tratarem de processos que envolvem nível de detalhamento e volume de material elevado. Evidenciamos, então, a falta de ferramentas que facilitem a comunicação entre os operadores e os direcionem durante a realização de etapas do trabalho.

Durante o período de observação, pôde-se perceber também a necessidade de ferramentas que auxiliem o gestor apontando a forma como as principais atividades do setor são desenvolvidas, principalmente para alocar e realocar os colaboradores de forma harmônica, onde exista equilíbrio para a equipe ao desempenhar suas atividades.

Embasado nas demonstrações e levantamentos descritos neste diagnóstico foi arquitetado, na seção seguinte, o prognóstico, que consiste em propor sugestões e soluções à luz da literatura científica para os problemas diagnosticados.

5 PROGNÓSTICO

Levando em consideração os levantamentos feitos no Setor de Documentação analisado por este trabalho, chegamos à conclusão de que o Mapeamento de Processos é a ferramenta mais adequada para a tentativa de solucionar os problemas encontrados.

O Mapeamento de Processos básicos pode ser visto como uma ferramenta de auxílio inicial a gestores e operadores do setor. É “uma iniciativa complexa para atingir um resultado simples e de fácil visualização e compreensão de colaboradores de todos os níveis hierárquicos e de educação formal” (MARINO, 2006, p. 9).

Gomes (2015) afirma que o Mapeamento de Processos é uma ferramenta que dá suporte a equipe, pois amplia a comunicação entre os operadores e possibilita o melhor entendimento dos processos. Por ser uma fonte de análise das atividades desenvolvidas para o gestor, o mapeamento também permite sua melhor comunicação com os demais colaboradores. A necessidade de utilização desta ferramenta no setor estudado se torna clara quando concluímos que ela melhora o acesso às informações sobre os processos.

Com o intuito de fundamentar as tomadas de decisão da gerência do setor em análise, como a realocação de pessoal, o Mapeamento de Processos se torna uma ferramenta de destaque, sobretudo por facilitar uma visão compartilhada do processo por todos os envolvidos e proporcionar a compreensão de funções específicas no decorrer do processo (MIYASHITA; SALOMON, 2011).

Já para Volpato (2011), o Mapeamento de Processos pode ajudar uma organização, pois padroniza os processos executados, transmitindo instruções para o colaborador executar suas atividades de forma uniformizada, além de aumentar o conhecimento prático e teórico dos envolvidos. O Mapeamento de Processos serve como dispositivo para padronizar e unificar as atividades, gerando um procedimento padrão que, se incorporado por operadores e gestores, auxilia na melhoria de seu desempenho.

No atual contexto de competitividade entre as organizações é imprescindível a utilização de ferramentas de modelagem, que auxiliem a gerência na operacionalização das atividades que lhe cabem, que viabiliza uma linguagem padronizada sobre os processos e, conseqüentemente, torne as decisões mais visíveis e crie valor para a organização (OTTOBONI; PAGNI, 2003; PINHO et al, 2007).

O Fluxograma de Processos é considerado a forma mais usual de se mapear um processo, ele coopera como base para a divisão de toda operação racional, adequando-a ao tempo e espaço disponível para sua realização (REBOUÇAS, 2006).

A determinação do uso dos Fluxogramas de Processos parte da ideia de que cada ambiente organizacional requer um modelo específico de mapeamento, que seja compatível às suas necessidades e atributos. Admite-se, com isso, a construção desde diagramas simples, até mapas com alto nível de detalhamento (ABPMP, 2013).

Seguindo esta linha de raciocínio, Santos (2015) sugere a utilização do Fluxograma como forma de descrever os processos estudados. Com ele é possível observar a sequência de desenvolvimento de atividades, caracterizar o trabalho e a sua sequência, adequar o quadro de funcionários de acordo com as operações executadas e identificar a demanda de treinamento para determinada atividade dentro do processo.

Ainda, para Santos (2015, p. 123) “o Mapeamento de Processos por meio do Fluxograma, auxilia a empresa e contribui para a detecção de possíveis falhas que causam erros e geram retrabalho aos envolvidos”.









6 ANÁLISE E INTERVENÇÃO

No intuito de compreender melhor as atividades desenvolvidas no setor, solucionar os problemas diagnosticados na seção 4 e de acordo com as justificativas, descritas por Ferreira (2013), para arquitetar um Mapa de Processos, afirma-se a necessidade de construção de Fluxogramas que descrevam as atividades desenvolvidas no setor. Ferreira (2013) cita, dentre outras, as seguintes justificativas para o desenho dos mapas: a sua utilização como suporte para treinamento, a documentação e padronização de atividades já desenvolvidas no setor, a educação dos colaboradores, sobretudo por estabelecer suporte à comunicação, além de constituir o controle e a automação dos processos.

Os Fluxogramas de Processos foram construídos de acordo com análise e observação sobre as atividades ali desenvolvidas e a partir de informações coletadas com os entrevistados. O nível de detalhamento das atividades encontrado nos Fluxogramas condiz com as necessidades do setor e com os aspectos de viabilidade da sua construção.

Com a intenção de facilitar a leitura dos mapas, este relatório conta com um padrão de símbolos definidos e usados, exclusivamente, para o estudo em questão. Todos os Fluxogramas foram construídos com os símbolos especificados na Figura 5:

Figura 5- Simbologia de Fluxogramas Utilizada

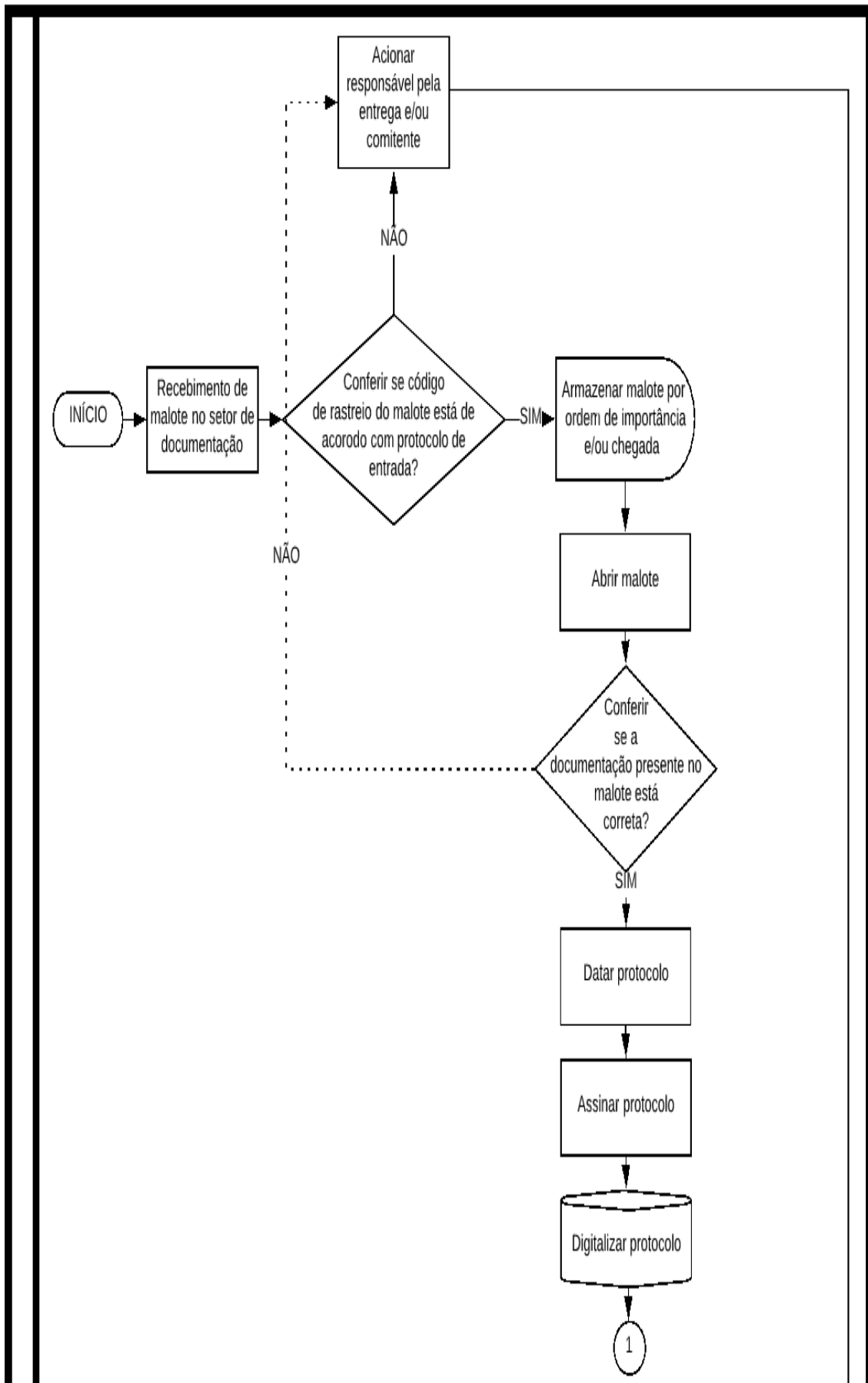
	Início/Fim - determina o começo e o término de um processo
	Atividade - operações e tarefas, passos de um processo
	Decisão - ponto de inferência, onde o operador do processo toma a decisão de qual caminho seguir no mapa
	Documentos - representa os documentos utilizados
	Espera - período de espera no processo
	Banco de dados - informações armazenadas em sistema
	Arquivamento interno - arquivamento interno de materiais
	Conector - ponto que liga diferentes partes de um fluxograma

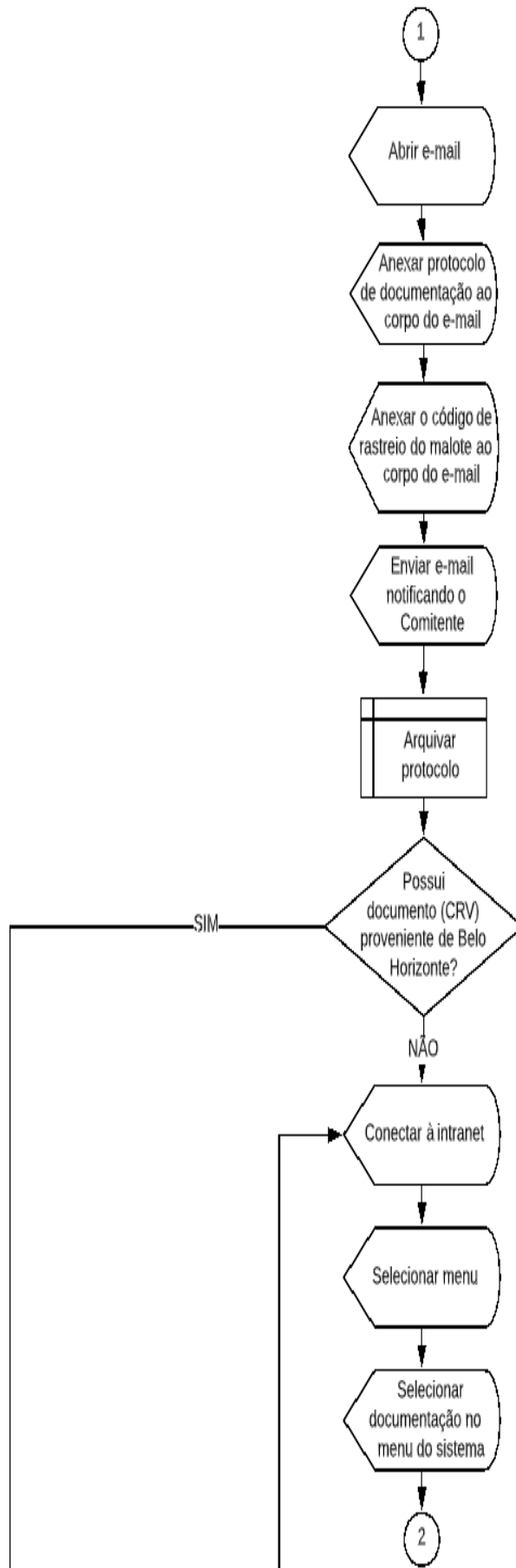
Fonte: Elaborado pelo autor.

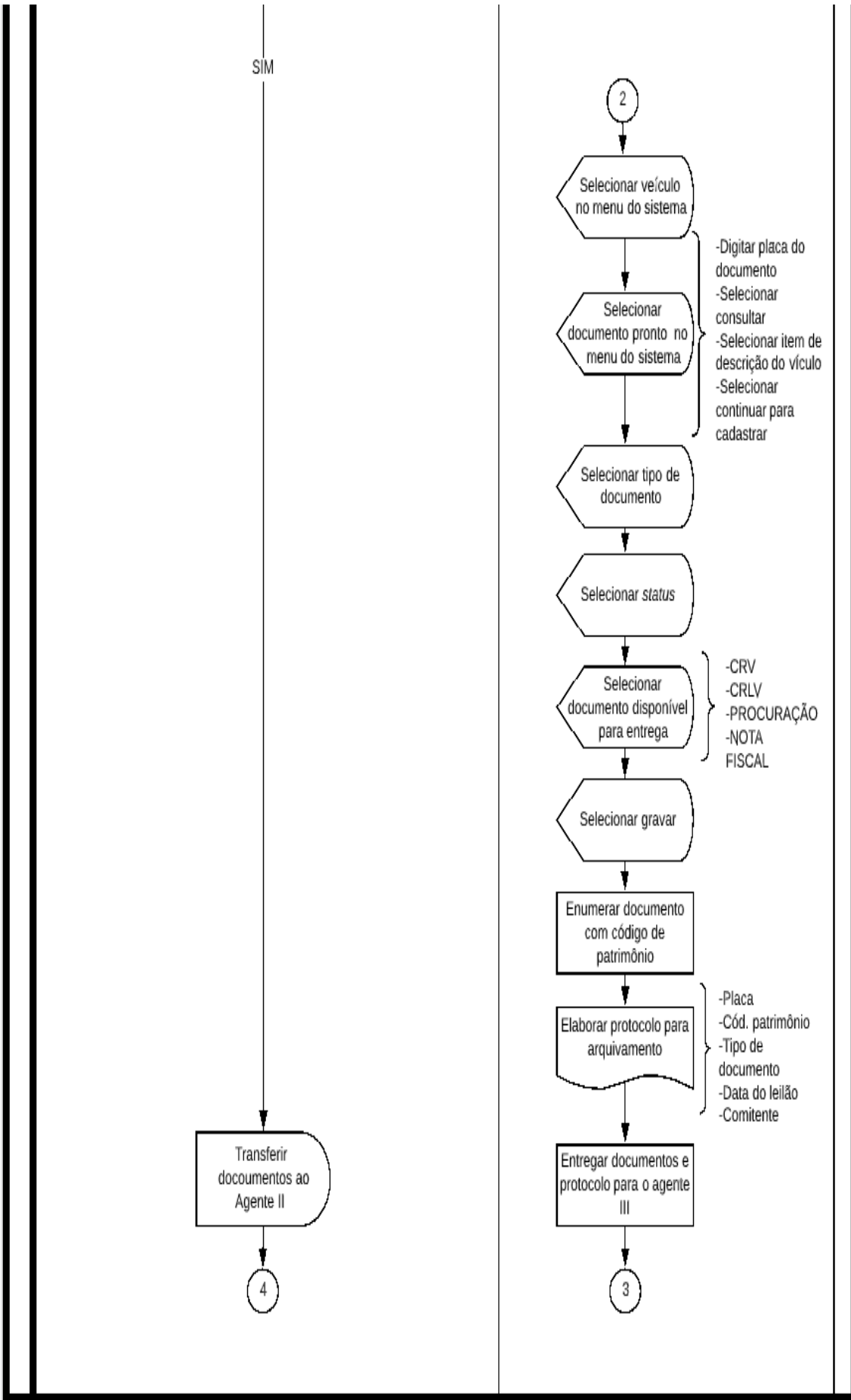
A partir da leitura do Fluxograma, observa-se a sequência de atividades desenvolvidas durante o fluxo de documentos recebidos pelo departamento, que é objeto deste estudo.

Na Figura 6 são desmembradas operações essenciais para o fluxo de documentos do Comitente A. Acredita-se que, como uso dessa ferramenta, os gestores possam se munir de conhecimento sobre as atividades, garantindo maior eficiência quanto à tratativa de problemas (SANTOS et al, 2015). O Comitente A é o que apresenta o maior volume de vendas na empresa:

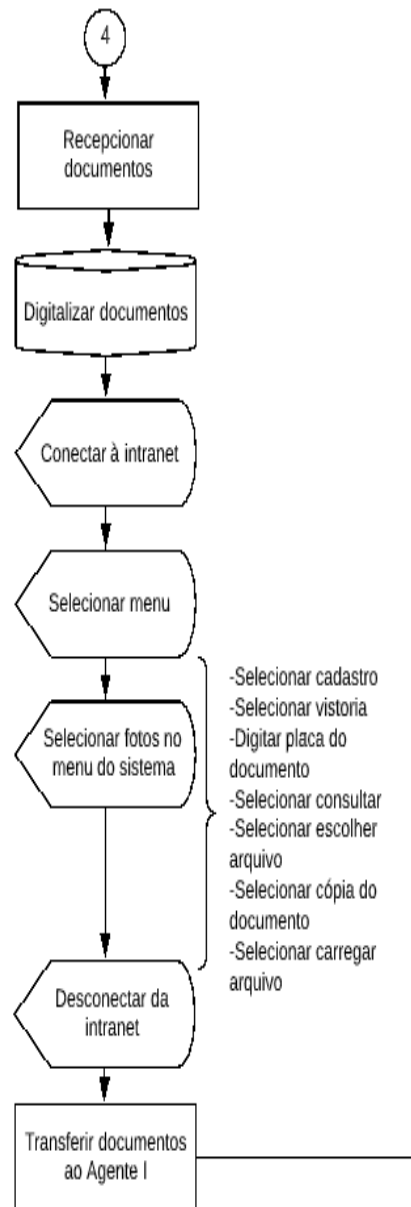
Figura 6- Fluxograma de Processo do Comitente A



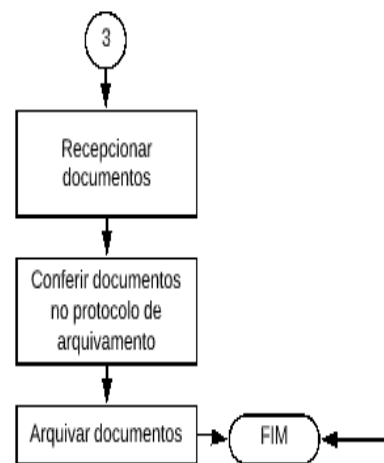




Agente do processo (II)



Agente do processo (III)



Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo se inicia com a recepção dos documentos pelo departamento, durante a recepção é feita uma conferência para identificar se os malotes recebidos estão de acordo com o protocolo de entrada, ou seja, se realmente são os malotes que deveriam ser entregues ao setor. A partir disso, os envelopes são armazenados até o momento de conferência de seu conteúdo e o aviso de recebimento dos documentos ao Comitente. Sugerimos que o agente do processo reaproveite o protocolo de documentação, que é enviado ao Comitente confirmando a recepção dos documentos. Pode-se utilizar o mesmo protocolo, desde que haja a inserção do número de patrimônio dos veículos.

Esse protocolo pode ser utilizado, após as devidas modificações, como o protocolo de arquivamento, que é utilizado pelo agente do processo III ao conferir os documentos antes de arquivá-los. A reutilização desse protocolo, que já apresenta a maior parte das informações necessárias para o arquivamento dos documentos proporciona ganho de tempo no processo e a eliminação de um retrabalho que seria feito ao elaborar um novo protocolo.

A alteração de atividades relacionadas à elaboração de protocolos também aumenta a capacidade de produção dentro do processo. Capacidade “é o montante ou volume de uma saída, produto ou serviço viável associado a um processo” (Ferreira, 2013, p. 91). A alteração proposta se justifica por eliminar uma atividade, ou pelo menos, torná-la menos dispendiosa.

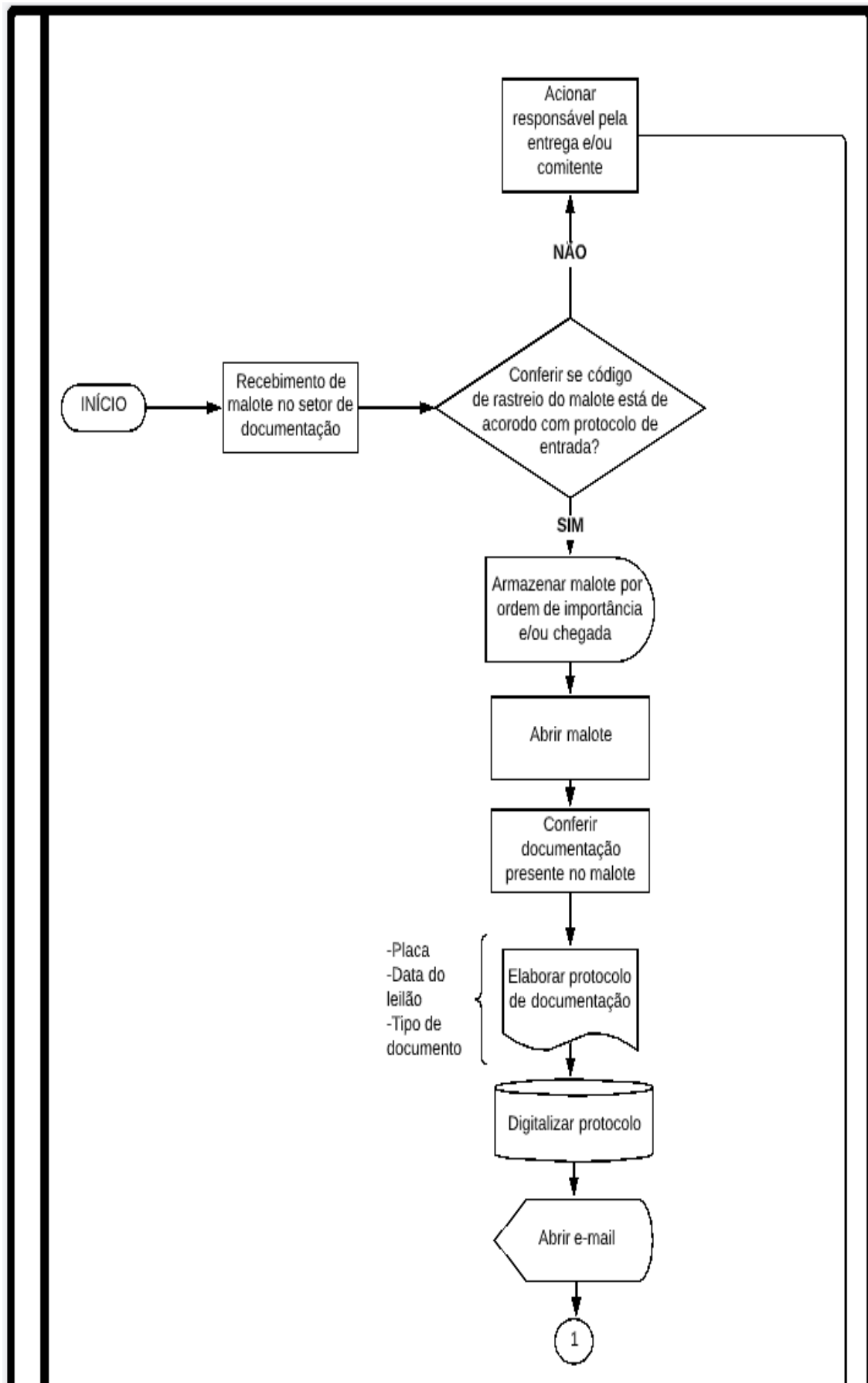
Nesse processo é possível perceber que a principal diferença no decorrer das atividades é a não distinção entre os tipos de documentos. Tanto o CRV quanto o CRLV chegam prontos, não exigindo operações extras como nos processos dos Comitentes C e E.

A partir daí, todos os documentos disponíveis, CRV, CRLV, Procuração e Nota Fiscal, são organizados e agrupados para cadastro no sistema interno. Eles são então classificados de acordo com o código de patrimônio, que é gerado automaticamente quando o bem ao qual o documento pertence é disponibilizado à empresa para ser leilado. Os documentos são publicados no site para a retirada dos Arrematantes e, junto ao protocolo de arquivamento, são entregues para armazenamento em arquivo físico. Esse processo também se distingue pela necessidade de uma atividade de conferência, onde o agente do processo é questionado sobre a existência de documentos (apenas os CRV's) provenientes de Belo Horizonte. Caso confirmado, esses documentos devem ser digitalizados e suas cópias inseridas no sistema interno da

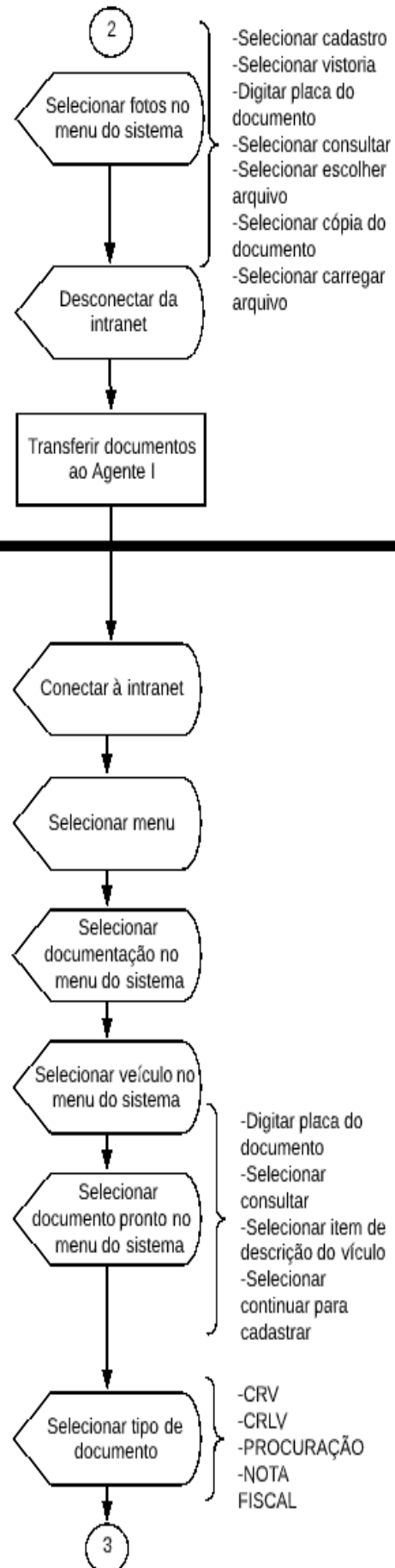
empresa para posterior comunicação de venda, processo desempenhado por outro departamento.

Concomitantemente, na Figura 7, são demonstradas as atividades executadas durante o fluxo de documentos relacionados ao Comitente B:

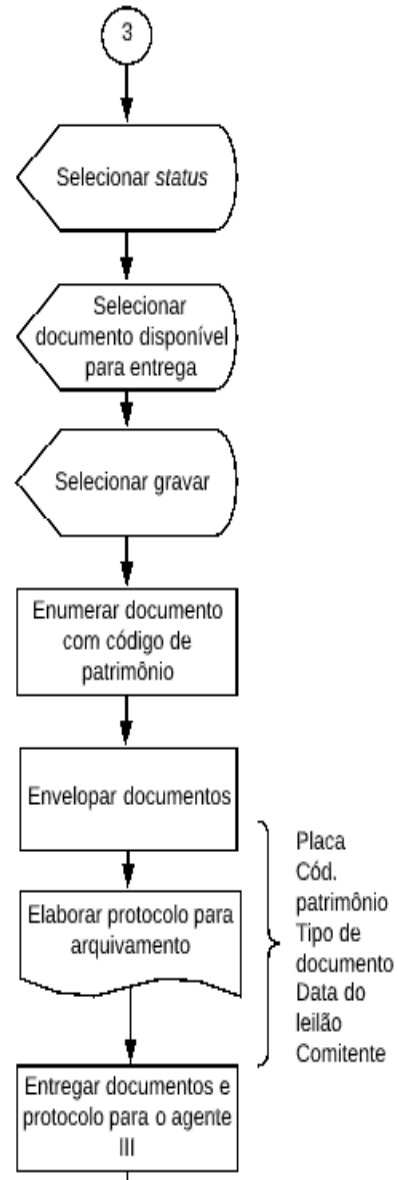
Figura 7- Fluxograma de Processo do Comitente B



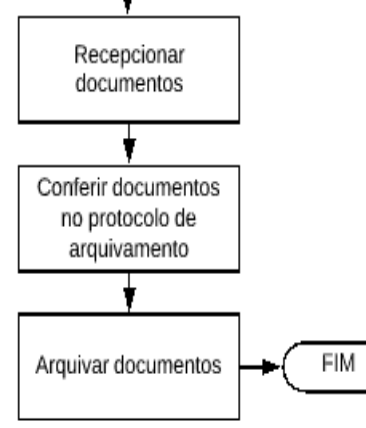




Agente do pi



Agente do processo (III)



Fonte: Elaborado pelo autor.

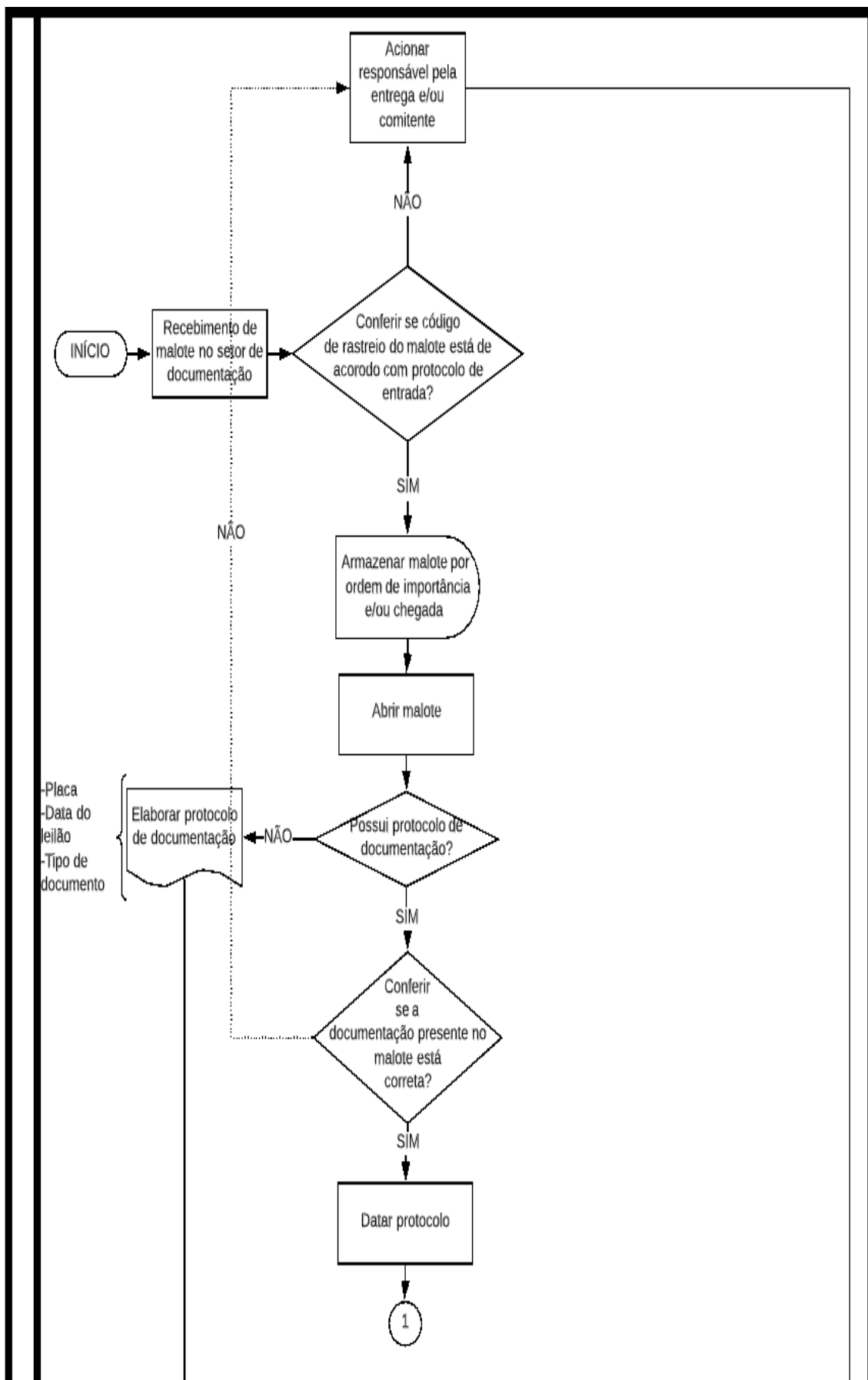
O processo se inicia, assim como o processo descrito anteriormente, e transcorre de forma parecida. No entanto, o procedimento exige a elaboração de protocolo de documentação, pois o Comitente não envia um protocolo para conferência. Essa atividade exige maior atenção do agente do processo para que haja uma comunicação exata dos documentos recepcionados e também difere o fluxo de atividades desenvolvidas durante o processo desse comitente.

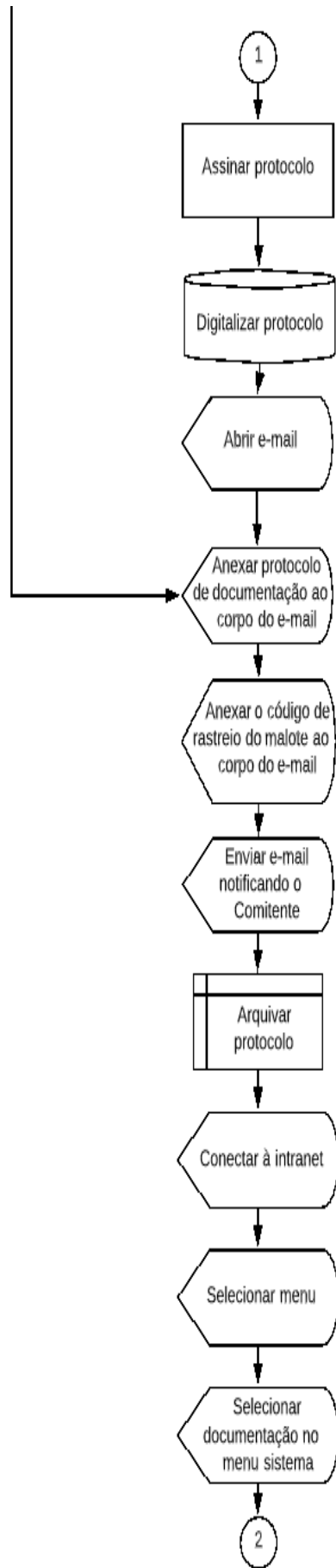
Outro ponto em que se deve atentar durante a sequência desse processo esta ligado aos tipos de documentos enviados pelo Comitente B. Eles disponibilizam aos Arrematantes apenas o CRV e a Procuração Pública (documentação básica para transferência do veículo) o que torna o processo menos oneroso para o colaborador responsável.

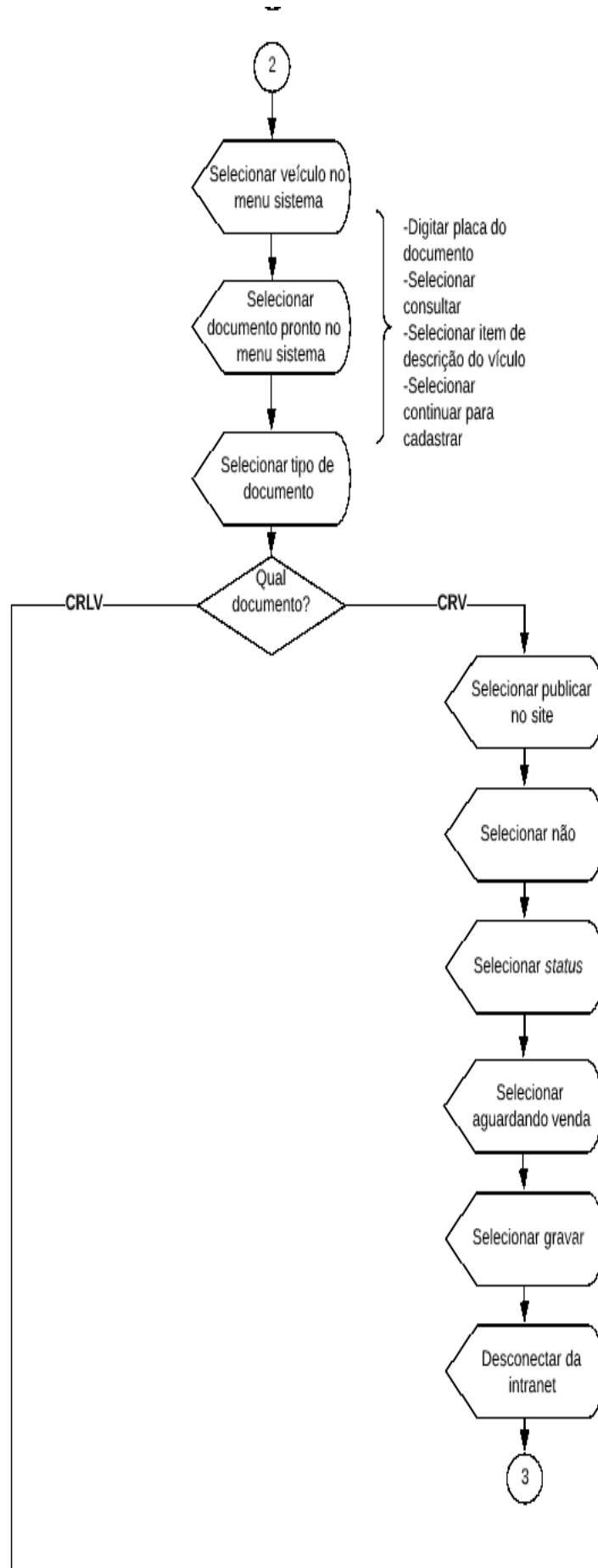
Recomendamos uma modificação durante o fluxo de documentos do Comitente B. Após o arquivamento do malote, o agente do processo II deve recolher os documentos e iniciar as atividades de digitalização. Com isso é possível diminuir o tempo final do processo e evitar a transmissão dos documentos de um agente a outro, operação que gera dispêndio de tempo, pois exige uma atividade de conferir os documentos e que aumenta a probabilidade de se extraviar algum desses documentos. Tal alteração pode simplificar o processo pelo simples fato de evitar a troca excessiva de material entre os agentes daquele processo.

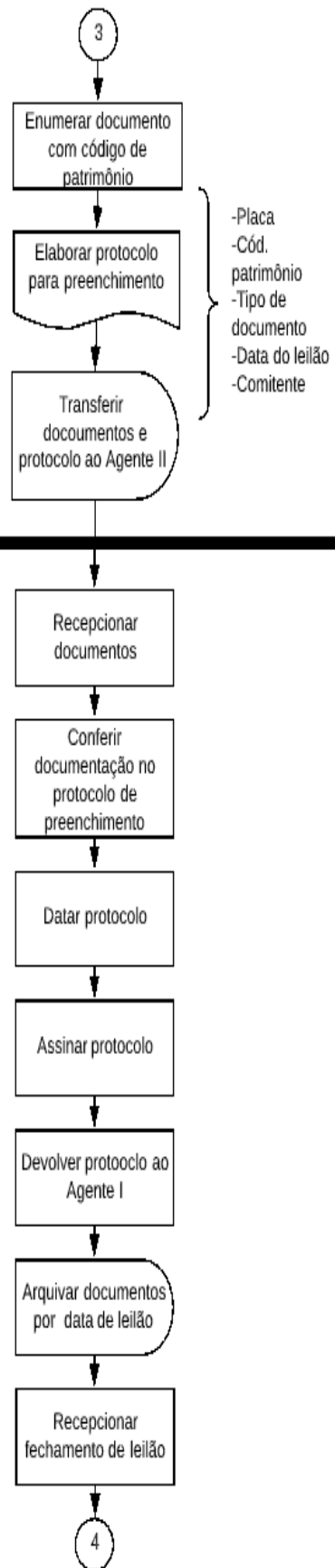
A seguir é apresentado, na Figura 8, o Fluxograma contendo as atividades inerentes ao Comitente C:

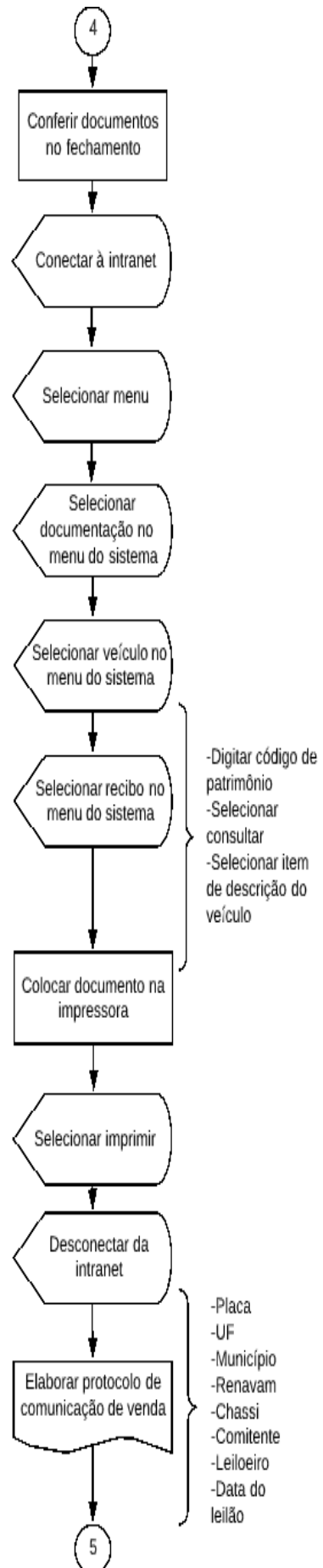
Figura 8- Fluxograma de Processo do Comitente C

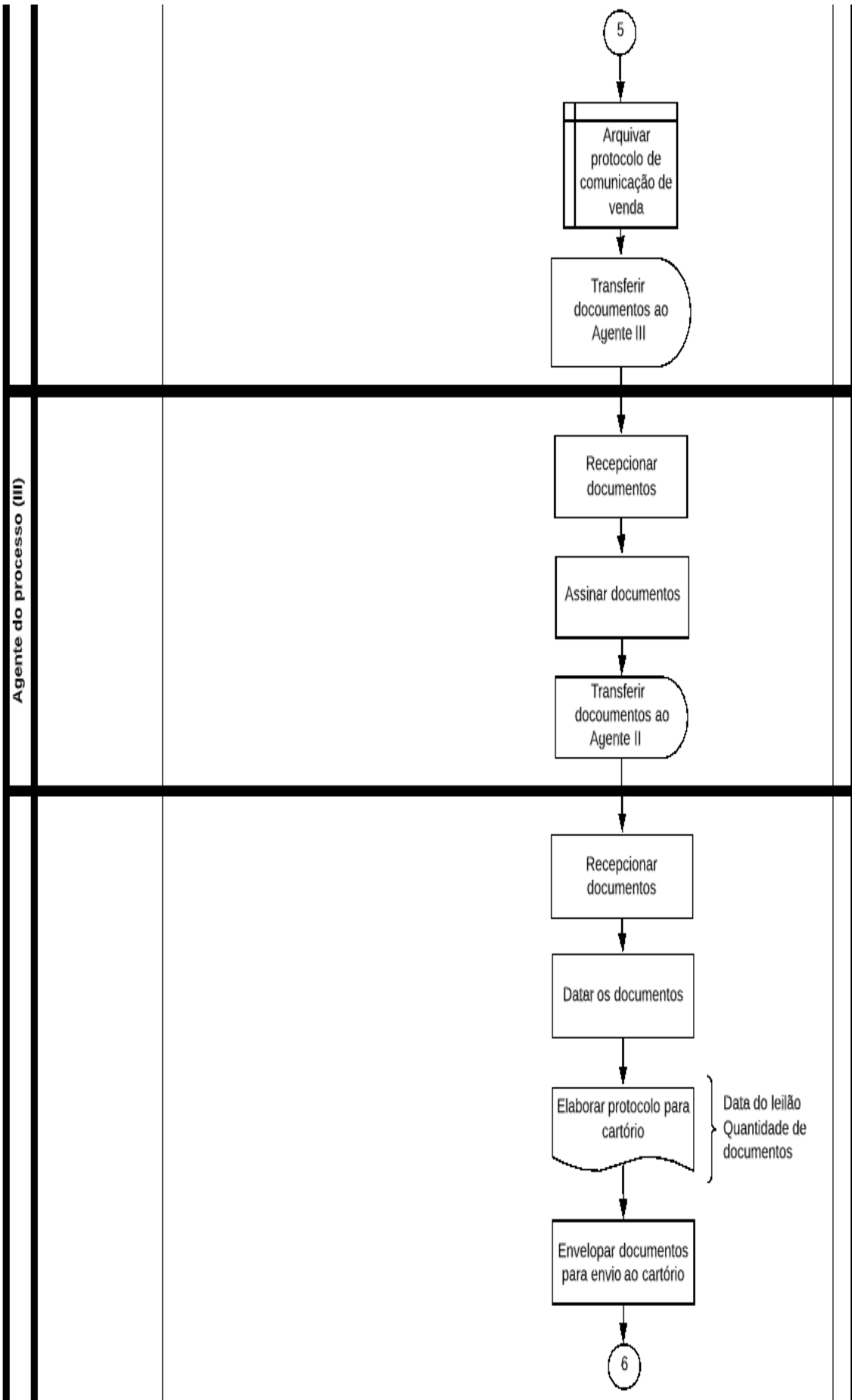




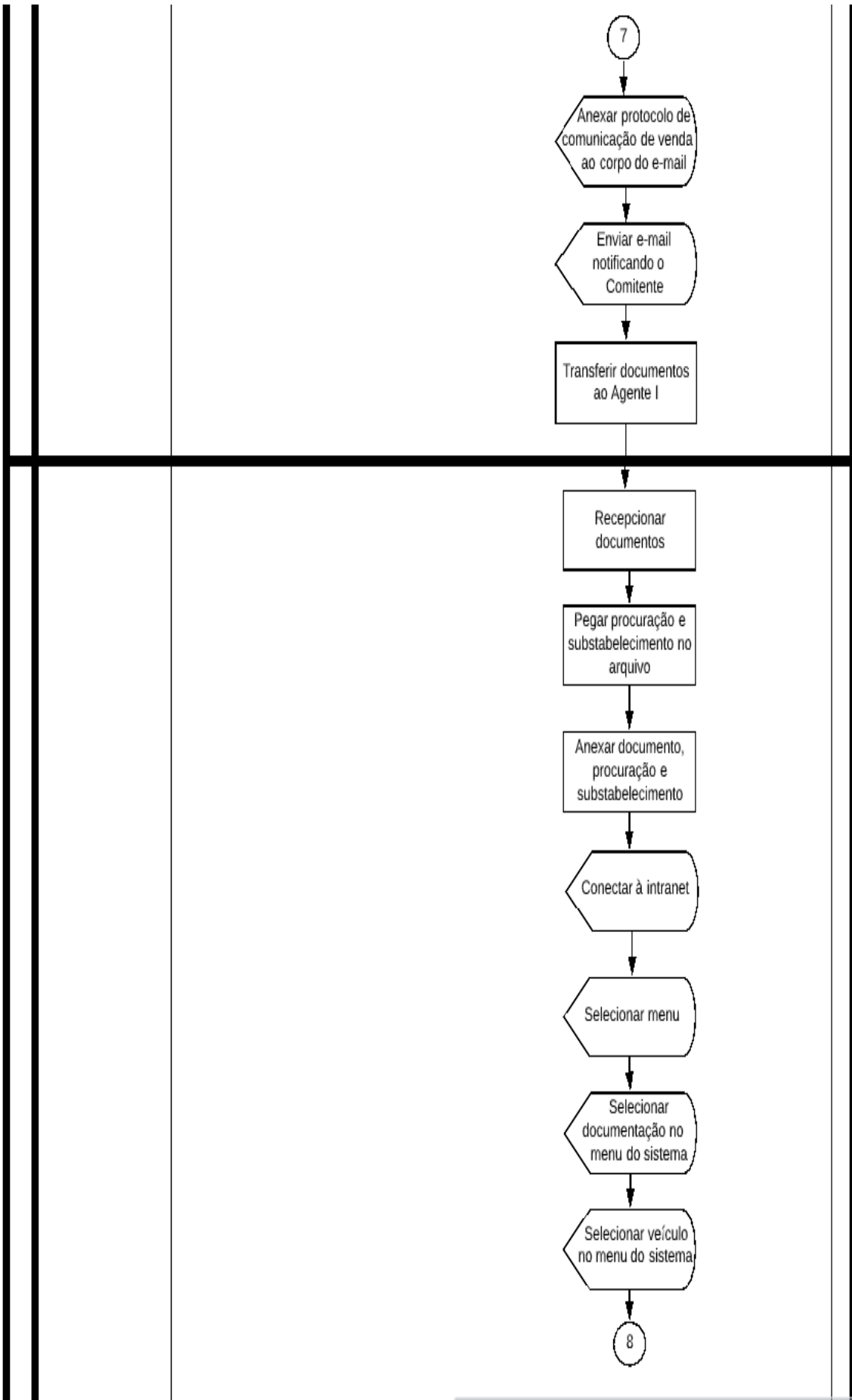


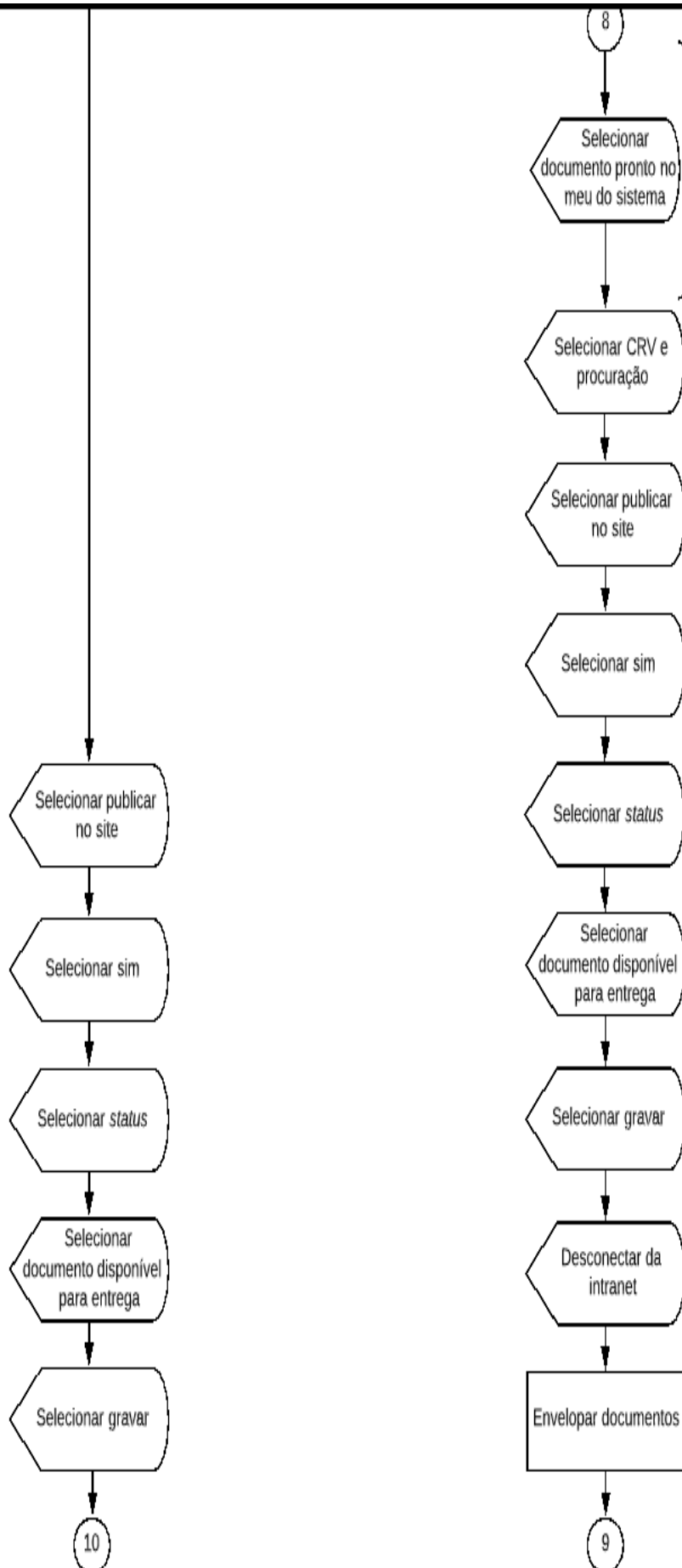




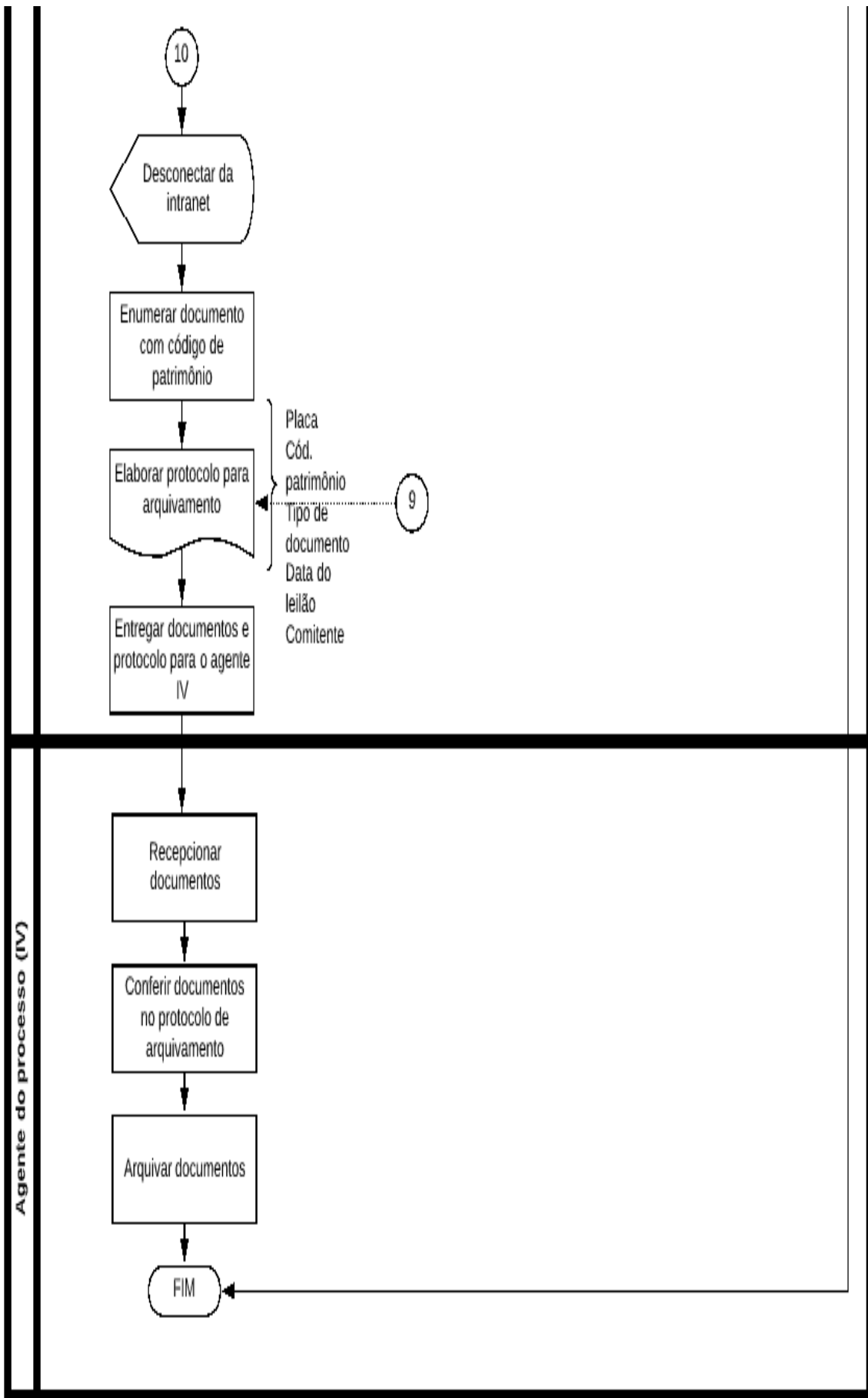








- Digitar placa do documento
- Selecionar consultar
- Selecionar item de descrição do veículo
- Selecionar continuar para cadastrar



Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo começa com a recepção, conferência do malote e posterior conferência da documentação presente no malote. Inicia-se então a fase de cadastro dos documentos recebidos no sistema interno da instituição. Durante o cadastro desses documentos é feita a separação do CRV e do CRLV, pois cada um necessita de uma gama de operações diferentes: o CRLV é liberado para o arquivamento e publicado no site da empresa como disponível para retirada do Arrematante e o CRV passa por um processo de preenchimento com os dados do Arrematante e assinatura da Diretoria (agente do processo III).

Nesse momento, de acordo com informações coletadas durante as entrevistas, percebemos uma *handoff* com longo período de espera. *Handoffs*, segundo ABPMP (2013), são pontos de um processo onde existe a transferência de função ou de informação de uma pessoa para outra. São fragmentos de um processo que devem ser analisados com cautela, pois podem estar desconexos e tornar o processo vulnerável ao propiciar gargalos de serviço, informação e tempo.

Substancialmente, uma atividade de *Handoff* desloca o comando de um processo para outra função ou setor de uma empresa (MÜCKENBERG et al, 2013).

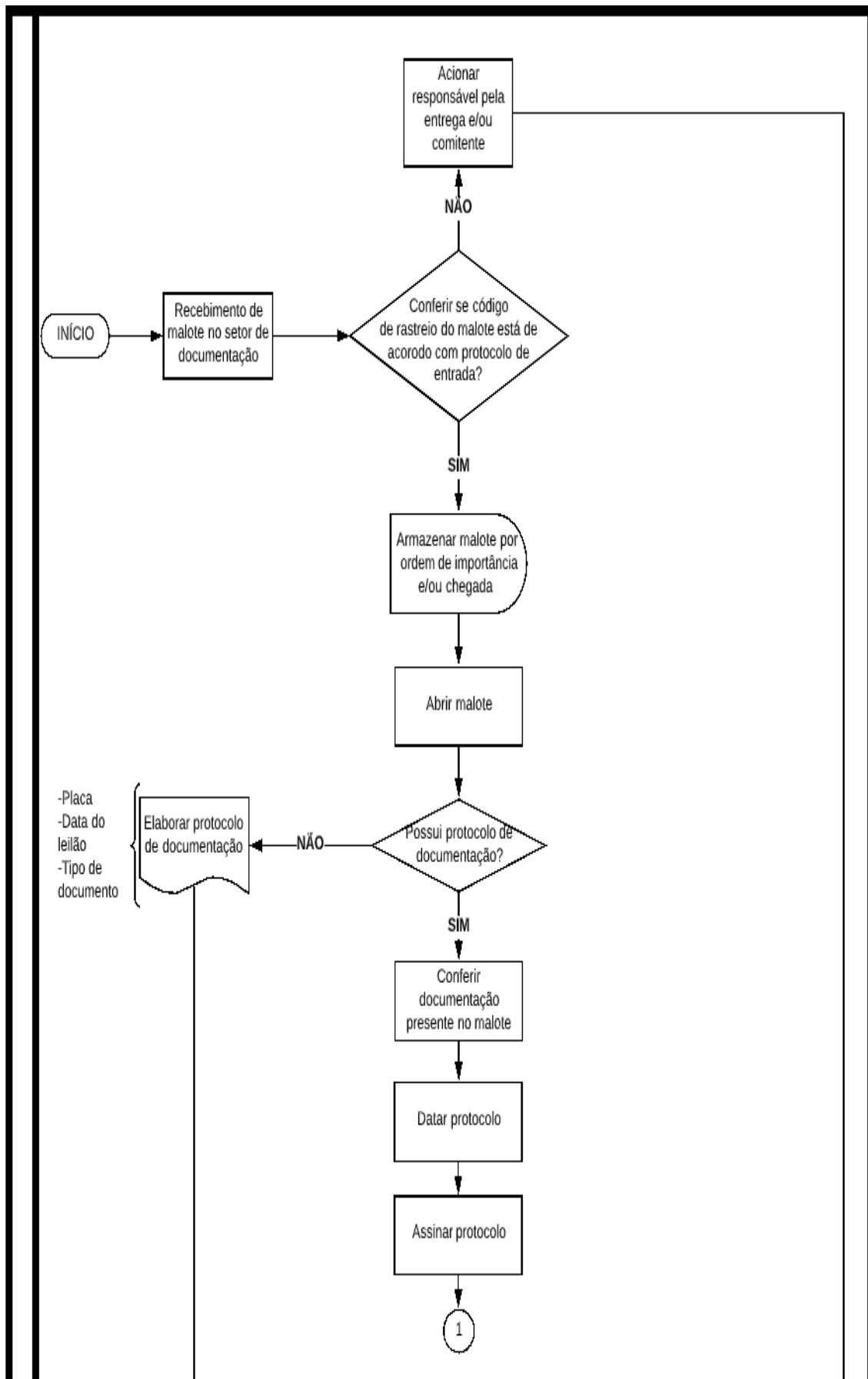
Propondo gerar agilidade a esse processo, sugerimos a eliminação do agente do processo III, com o intuito de retirar a *handoff* que está causando desperdício de tempo. Dessa forma é possível que as atividades daquele agente sejam desenvolvidas pelo agente do processo II, eliminando a restrição de capacidade da produção que gera fila durante o processo.

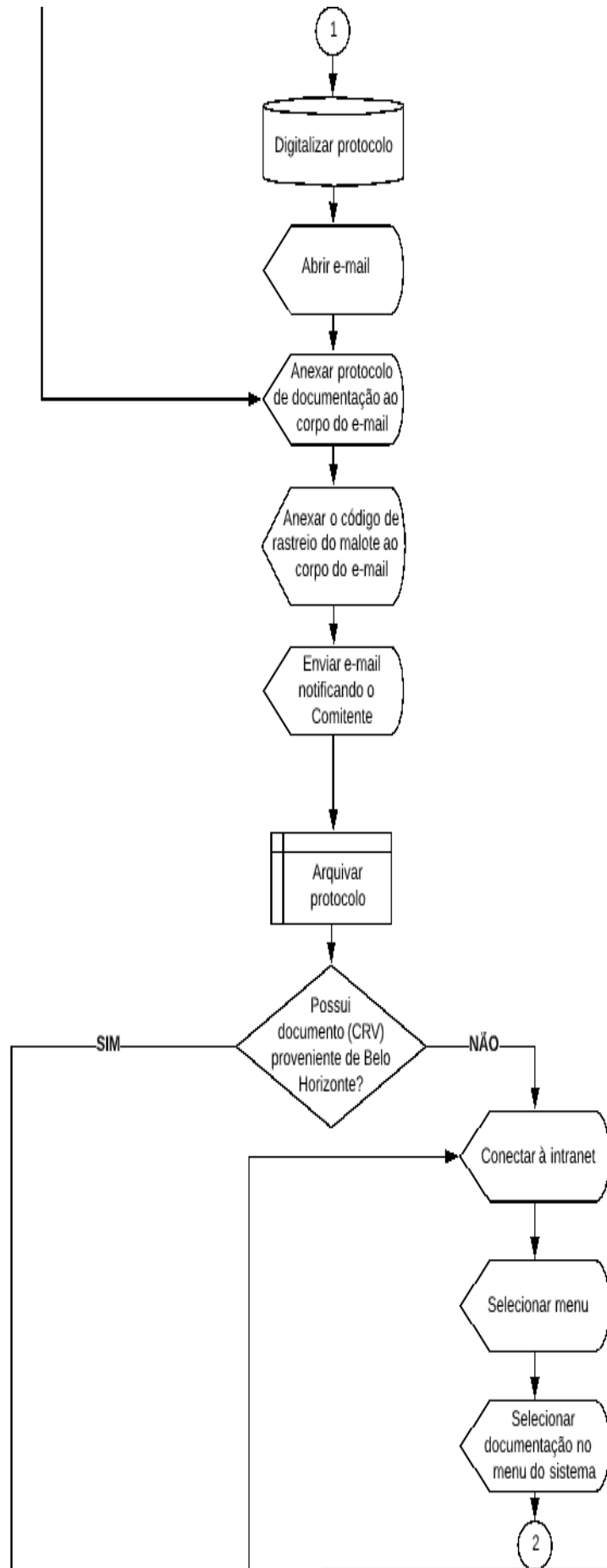
A eliminação dessa transferência de controle, que gera gargalo durante o fluxo dos documentos, é possível se o agente do processo III delegar poderes, via procuração pública e substabelecimento, ao agente do processo II. Esse ficaria então responsável por assinar os CRV's e a ação geraria melhorias rápidas e de baixo custo para o processo. Com essa mudança o processo pode se tornar mais ágil e seguro, pois as eliminações de *handoffs* tornam os processos menos vulneráveis.

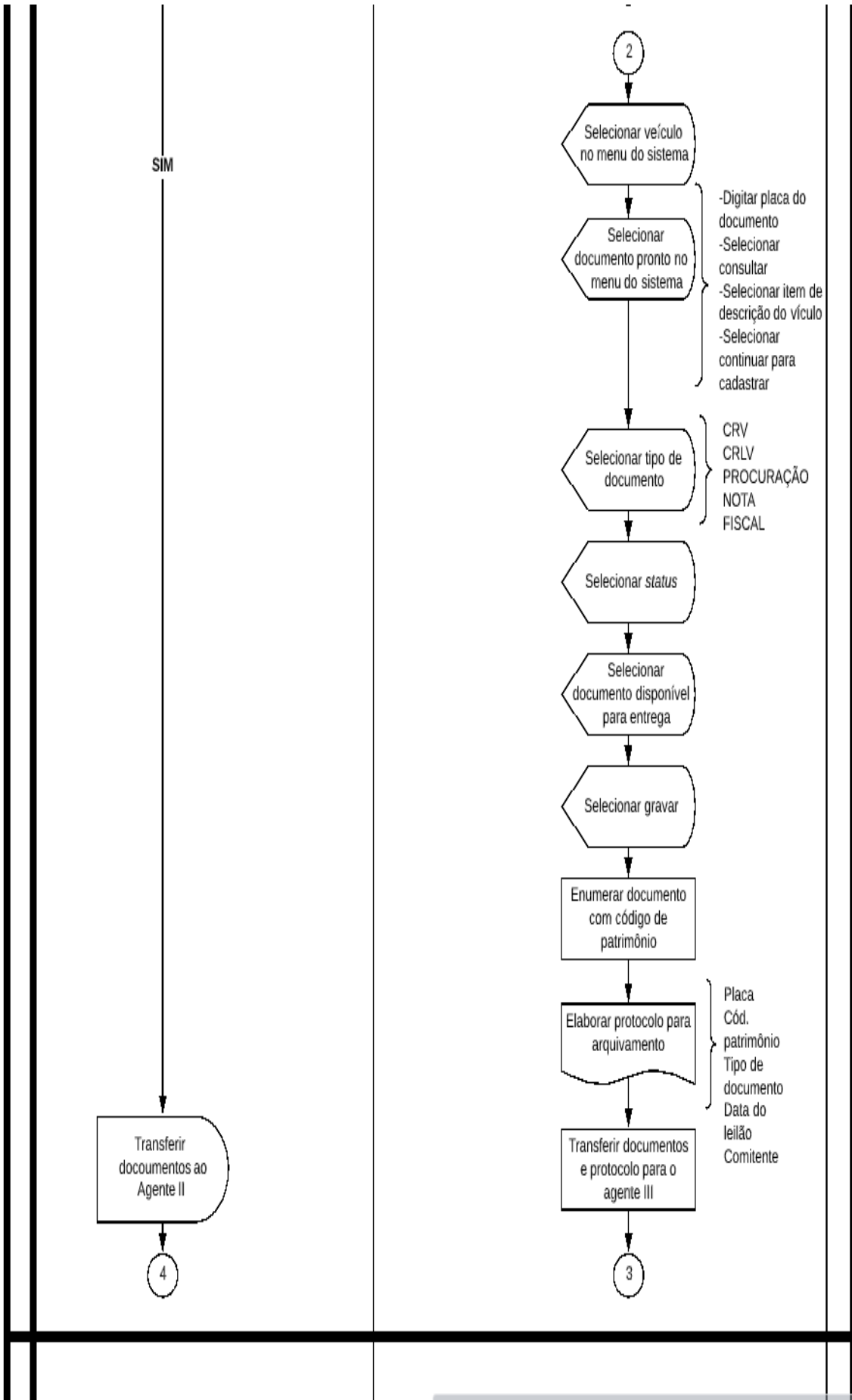
Posteriormente, os CRV's são enviados ao cartório para reconhecimento de firma, retornam e são digitalizados na base de dados, organizados com os demais documentos necessários e então eles são publicados no site como "disponíveis para retirada" do arrematante e arquivados.

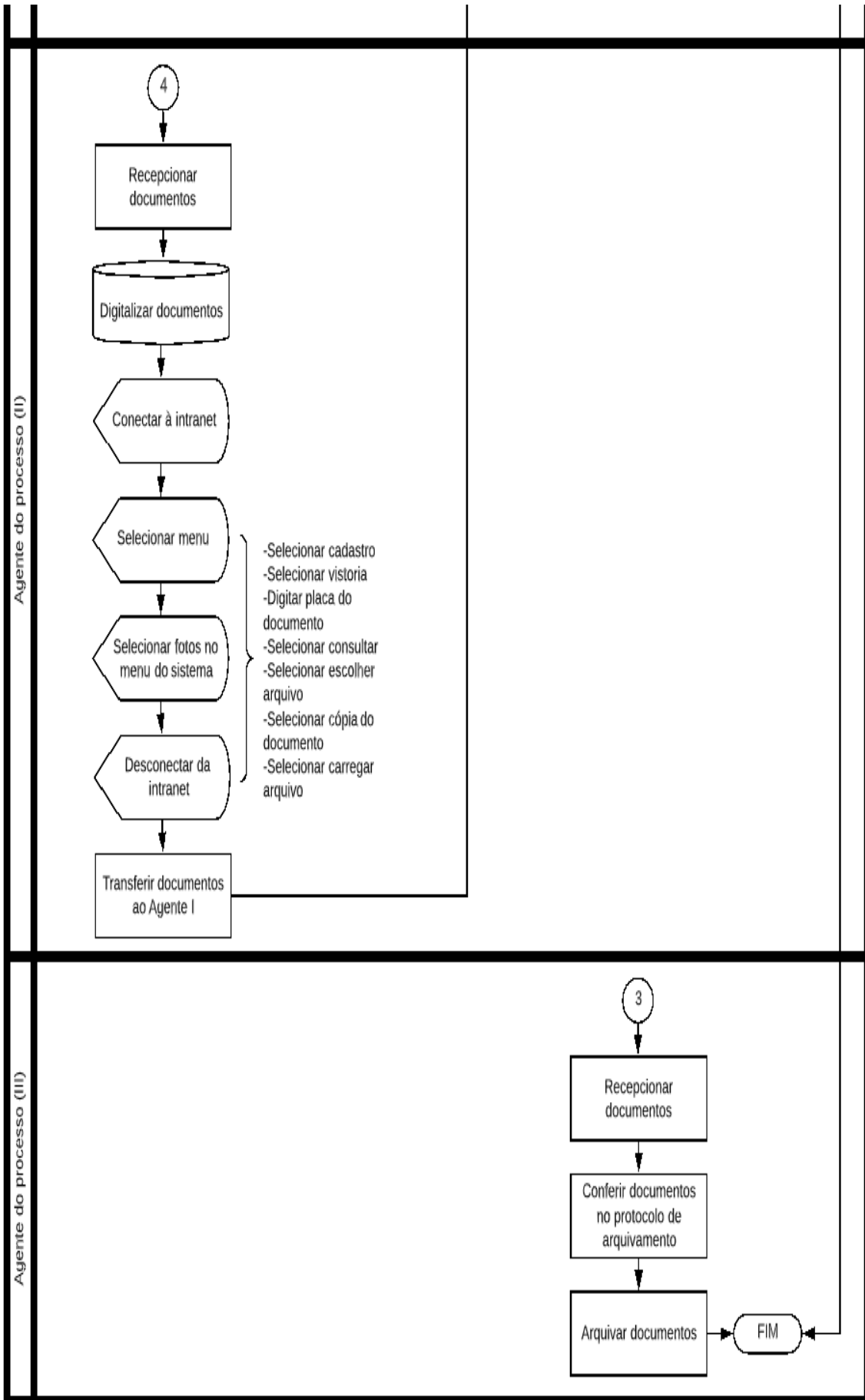
A seguir são apresentadas as atividades desenvolvidas durante o fluxo de documentos do comitente D:

Figura 9- Fluxograma de Processo do Comitente D









Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante o fluxo de documentos do Comitente D é feita inicialmente a conferência do malote contendo os documentos, a comunicação dos documentos recepcionados ao Comitente; posteriormente, o agente do processo I deve analisar a existência de CRV proveniente de Belo Horizonte, caso haja, esse documento deve ser entregue para digitalização, a fim de fazer a comunicação de venda do veículo, e depois, quando o documento retornar, deve-se cadastrá-lo no sistema. Caso o documento seja proveniente de outro local, deve-se simplesmente cadastrá-lo, enumerá-lo e envelopá-lo para que o próximo agente do processo possa arquivá-lo. Entre a atividade de cadastro dos documentos e sua entrega para arquivamento é obrigatório fazer o protocolo para arquivamento.

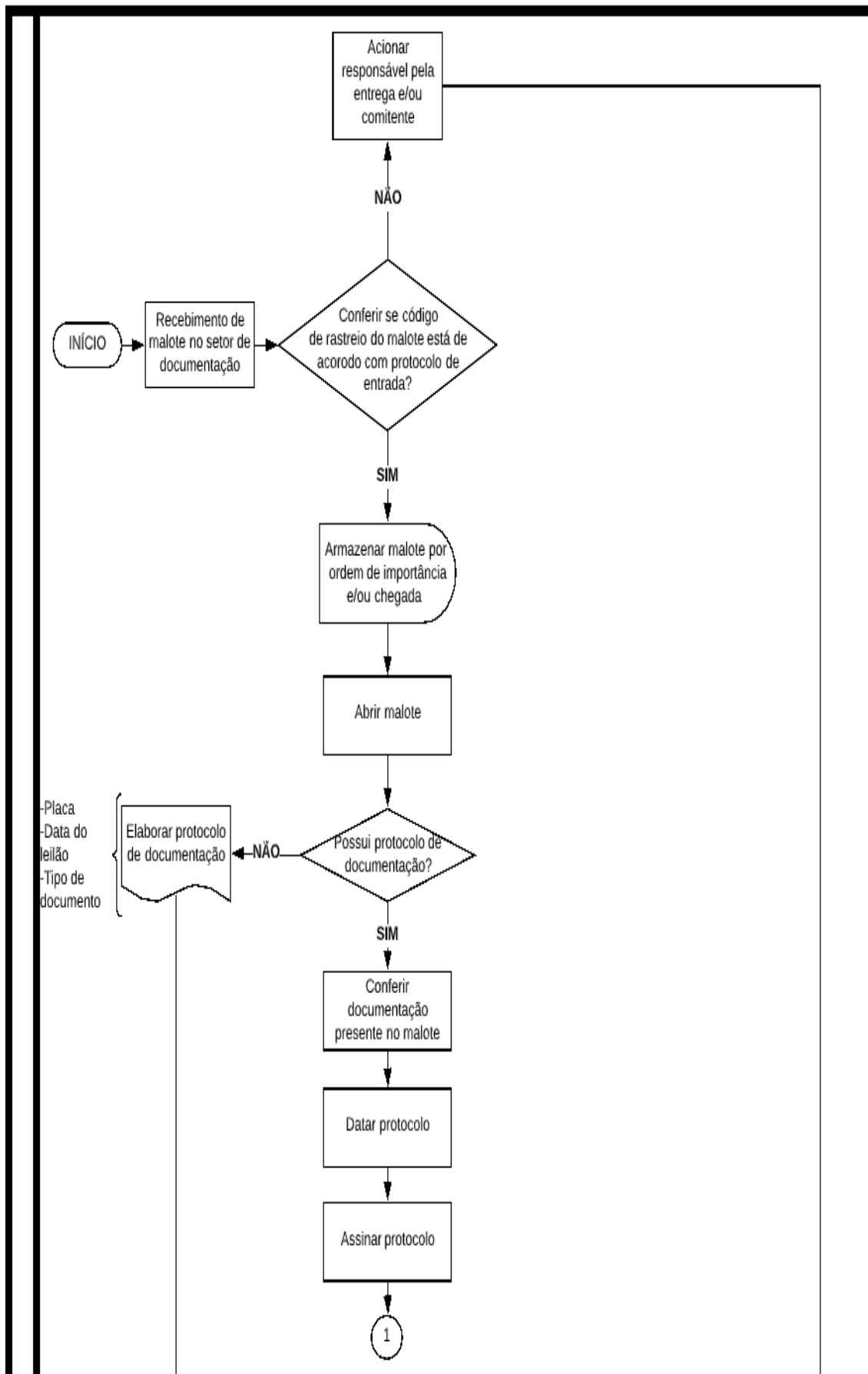
Com o intuito de diminuir o custo (indicador de monitoramento de processo), que “é uma métrica de valor monetário associado aos recursos humanos ou não, necessários para completar um processo” (Ferreira, 2013, p. 91), do processo do comitente D e também dos demais processos analisados, aponta-se a necessidade de exclusão da atividade “Arquivar protocolo”.

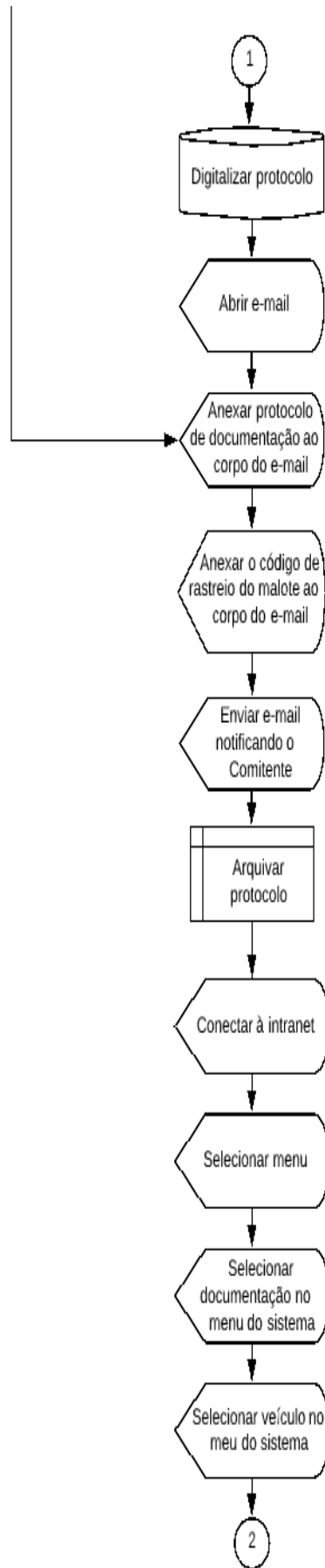
A atividade exposta concerne com todos os processos que foram mapeados e analisados, bem como de outros processos desenvolvidos pelo setor de documentação, mas não analisados aqui. De forma genérica, a exclusão do arquivo físico de protocolos de documentos recepcionados pode amortecer os custos da organização, diminuindo gastos com papel, energia elétrica, área física e equipamentos.

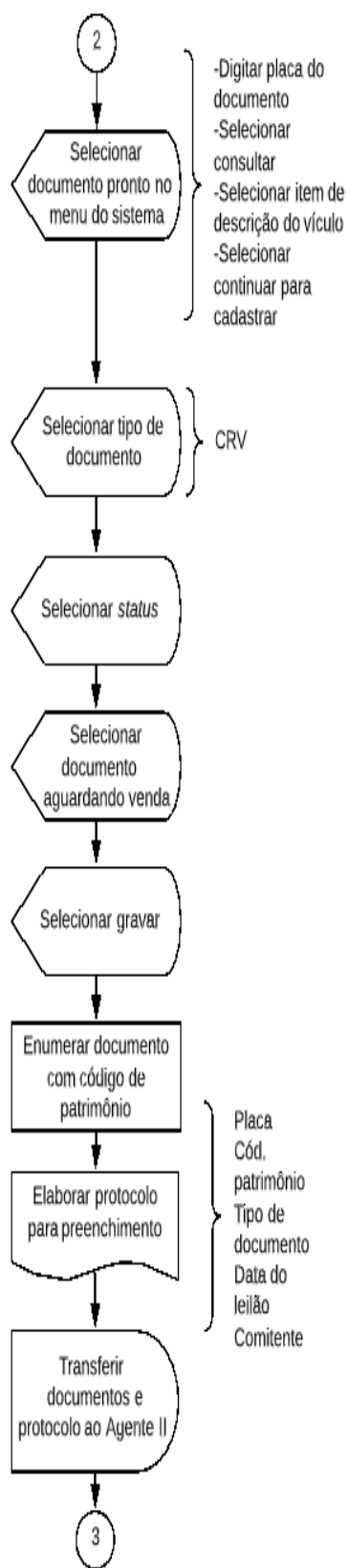
A armazenagem dos protocolos em forma de papel pode ser substituída pelo arquivo digital, que eliminaria os custos citados e facilitaria a sua localização e das informações presentes nele.

Abaixo, é exposto o Fluxograma de Processo do Comitente E:

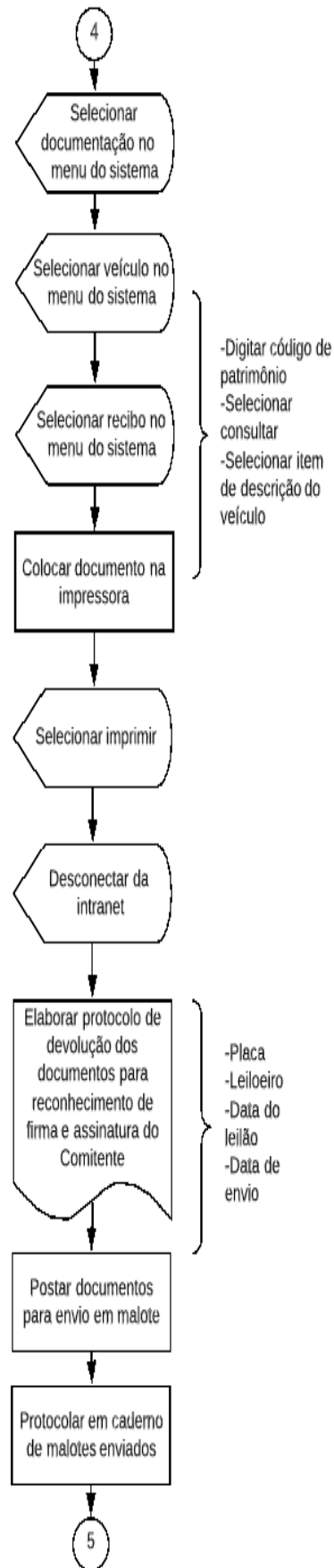
Figura 10- Fluxograma de Processo do Comitente E

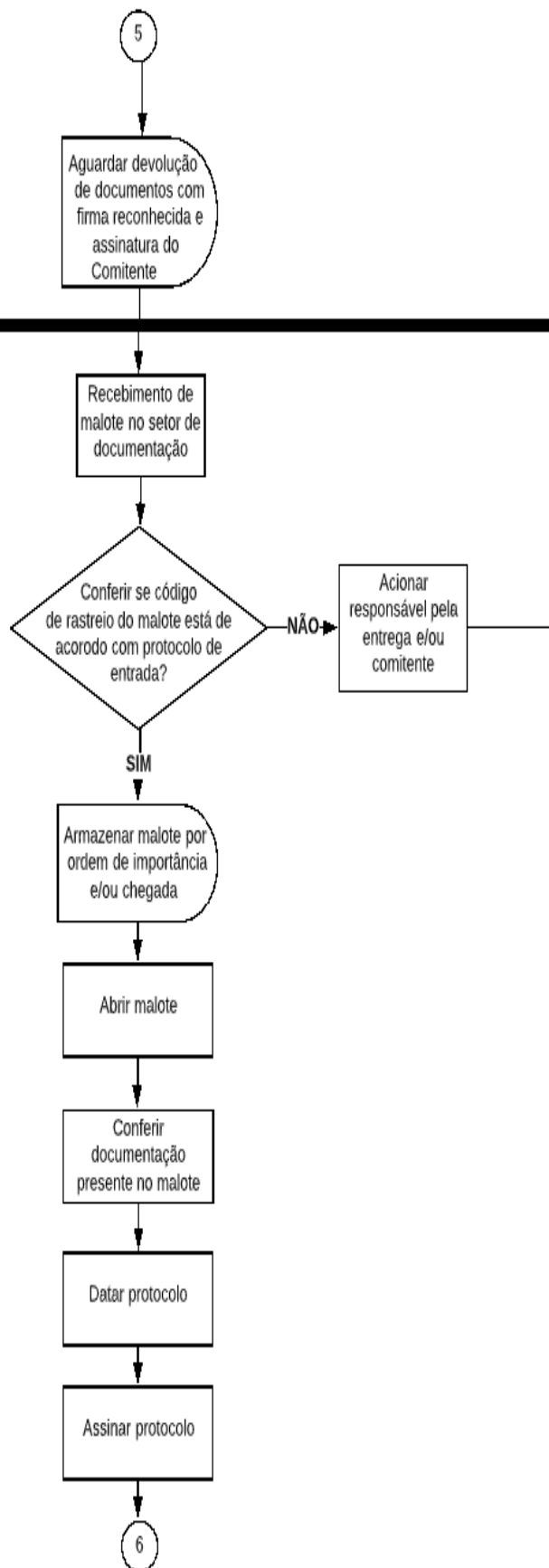


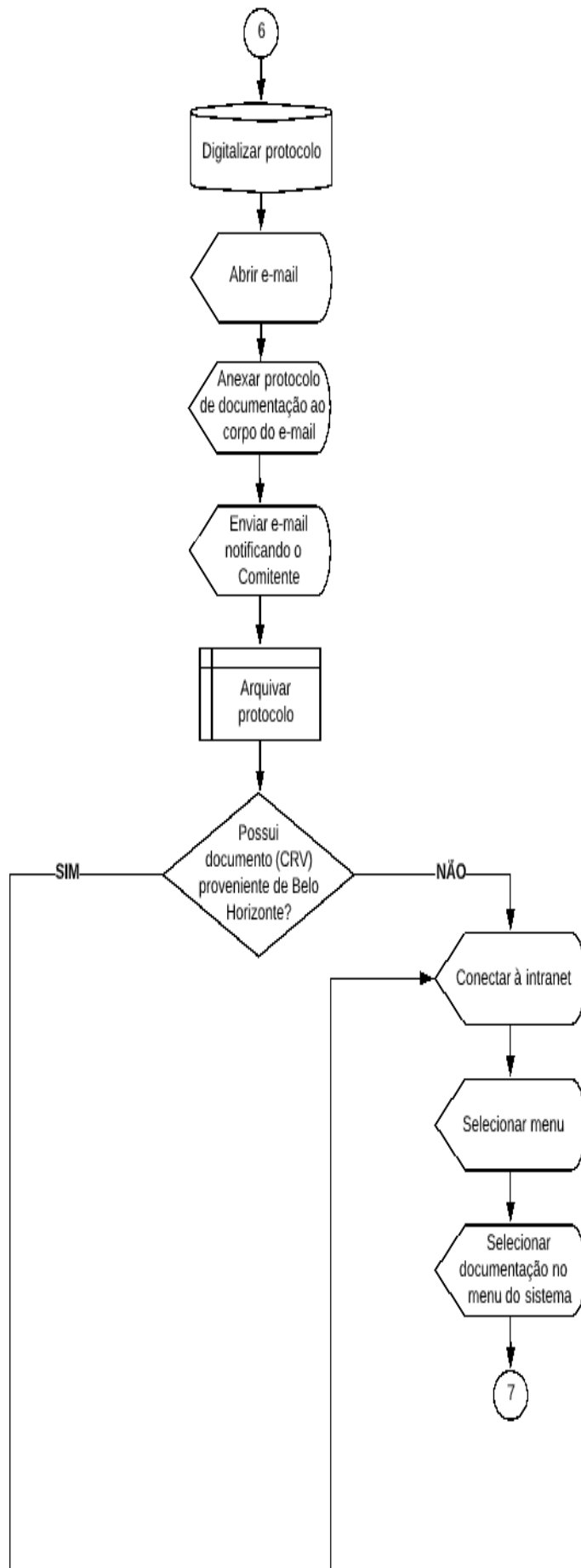


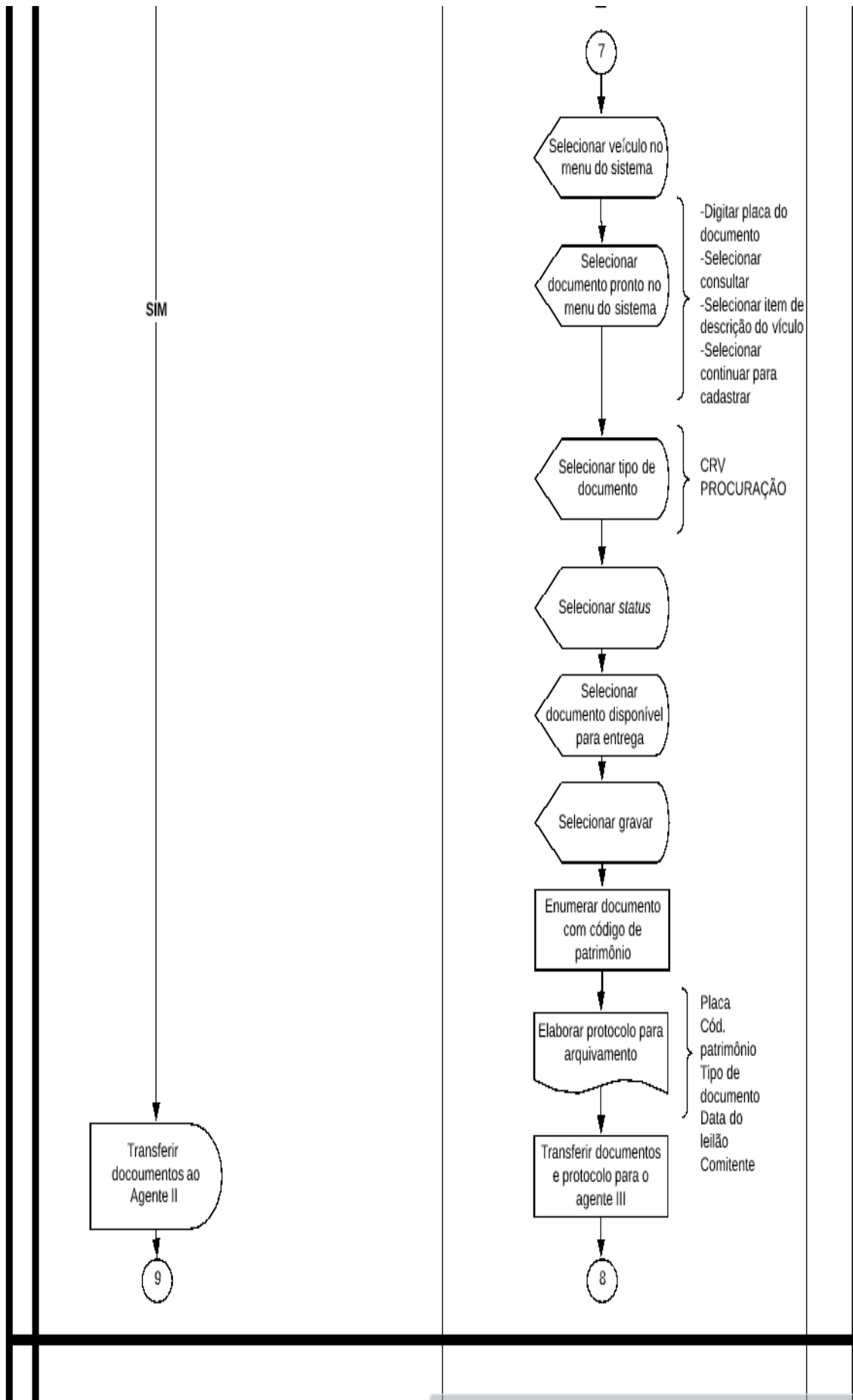


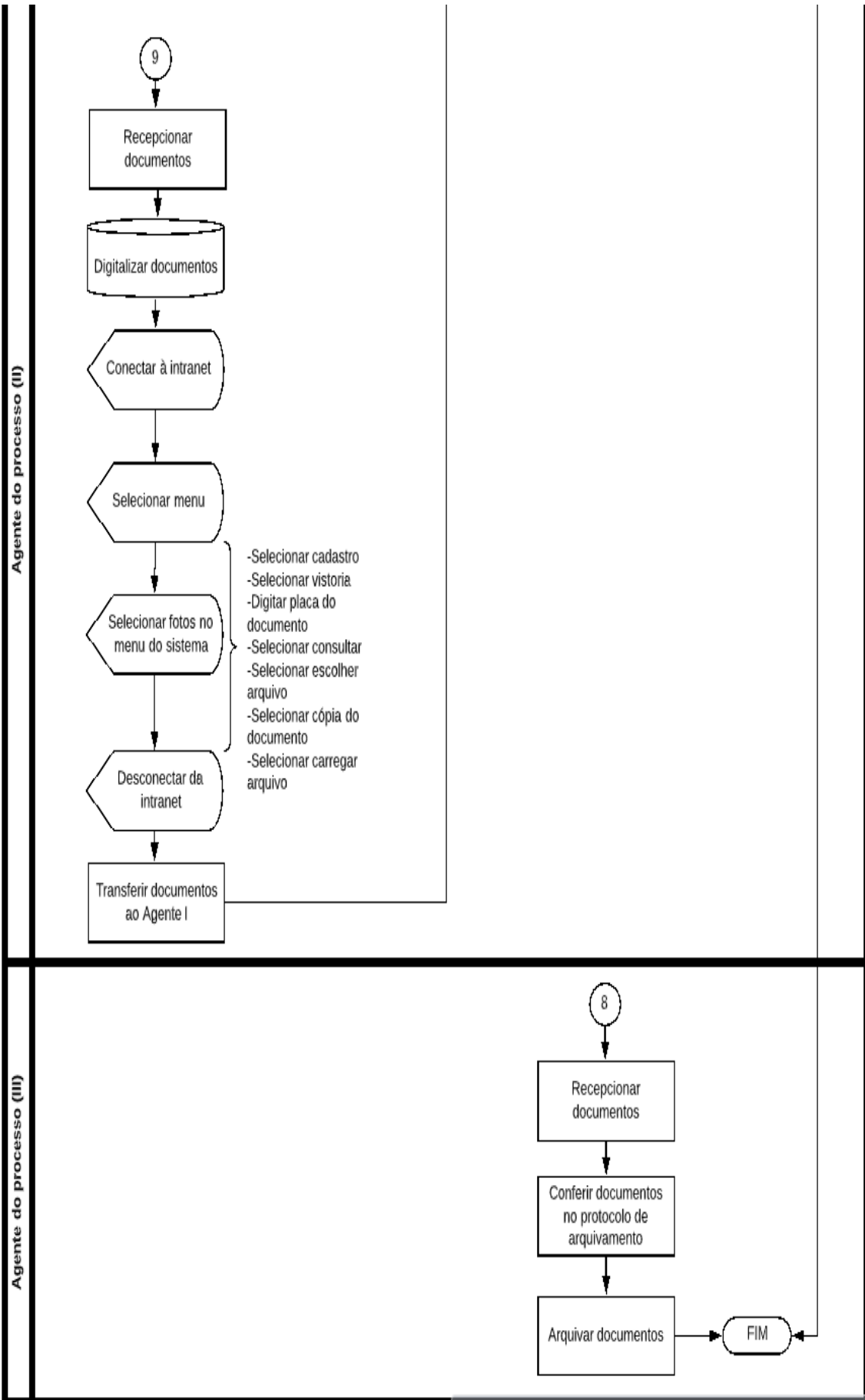












Fonte: Elaborado pelo autor.

Após observações feitas no ambiente estudado e, não apenas sobre o processo do Comitente E, mas de todos os outros analisados, percebeu-se a necessidade de reutilização dos protocolos. Esses processos apresentam um elevado número de atividades relacionadas à construção de protocolos durante o fluxo de documentos. Com exceção do Comitente A, que exige a elaboração apenas de um protocolo, o protocolo para arquivamento, todos os demais Comitentes exigem a construção de pelo menos dois protocolos.

São elaborados, em processos como os dos Comitentes C e E, cinco protocolos: protocolo de documentação, protocolo para preenchimento, protocolo para comunicação de venda, protocolo para cartório e protocolo para arquivamento.

Tendo em vista a quantidade excessiva de atividades de elaboração de protocolo e os custos relacionados a essas atividades, recomenda-se a reciclagem das informações presentes nos protocolos, que gera, conseqüentemente, a eliminação de atividades que acarretam os retrabalhos. Para a reciclagem das informações contidas nos protocolos, é de suma importância se atentar aos dados que cada um desses protocolos exige. Por exemplo, ao se converter o protocolo de documentação em um protocolo para arquivamento é necessária a inclusão do número de patrimônio, que só pode ser observado após as atividades de cadastro dos documentos no sistema interno da empresa.

Ainda assim, a conversão desses protocolos eliminaria boa parte dos retrabalhos observados durante os períodos de análise do Setor de Documentação.

7 CONCLUSÃO

O objetivo deste relatório foi mapear os processos que são executados no Setor Documental no período de fluxo dos documentos dos veículos leiloados pela organização. Os objetivos específicos foram: (i) coletar e analisar informações a respeito das atividades e dos processos desenvolvidos pelo Setor Documental, desde a chegada dos documentos dos Comitentes até a entrega final aos Arrematantes; (ii) mapear os processos e atividades envolvendo os cinco Comitentes que apresentam o maior volume de vendas, utilizando o Fluxograma de Processos; e (iii) propor aos gestores da organização uma ferramenta que possa auxiliá-los em suas funções e tomadas de decisões. O formato do trabalho foi o relatório técnico gerencial.

Acreditamos que, com a construção dos fluxogramas, melhoramos os Processos da organização, pois coletamos e analisamos informações sobre as atividades desenvolvidas, disponibilizando os Mapas que padronizaram e tornaram o entendimento sobre os Processos mais claro, auxiliando os gestores em suas tomadas de decisão e os colaboradores a desempenhar melhor suas atividades.

Atentando para um melhor entendimento sobre os processos realizados pelo setor, fez-se necessário a criação de Fluxogramas de Processos, que permitem, de forma inicial, auxiliar colaboradores e solucionar problemas, tais como, a falta de material para treinamento, perda de conhecimento com a saída de funcionários, falta de padronização das atividades e dificuldades para tomada de decisão.

O Mapeamento de Processos abriu possibilidades para novas pesquisas. Uma delas é a utilização e implementação dos mapas junto a outras ferramentas de gestão da qualidade, como a Análise de Pareto e o Diagrama de causa e efeito, na organização, que são muito eficientes durante a resolução de problemas gerenciais e operacionais. Outra alternativa de pesquisa é mapear outros processos e setores da organização, contribuindo, de forma análoga, com toda a empresa.

As grandes limitações encontradas durante esta pesquisa estão relacionadas à falta de material didático sob o formato de relatório técnico gerencial envolvendo o segmento ao qual a empresa se enquadra e a dificuldade durante o período de coleta de dados, onde o pesquisador se encontrava atuando como colaborador da instituição, desempenhando suas funções como funcionário e como pesquisador paralelamente.

Por fim, como característica fundamental da monografia no formato de relatório técnico gerencial, fica a cargo da organização e de seus gestores a decisão de utilização do que o projeto evidenciou.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Interciência, 2009. 392 p.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BpmCbok**: guia para o gerenciamento de processos de negócio. Brasil, 2013. 440 p.
- AZEVEDO, I. C. G. Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: CNEG, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_024.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.
- BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**. 6 ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.
- BOGDAN, R. C.; BICKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria dos e aos métodos. Porto- Portugal. Porto Editora, 1994.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.
- 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: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-10-02.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2020.
- CHENG, L. C.; MELO FILHO, L.D.R. **QFD**: desdobramento da função qualidade na gestão de desenvolvimento de produtos. 2 ed. São Paulo: Blucher, 2012. 540 p.
- CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB**: Caso centro de documentação da UnB - CEDOC. 2012. 48 f. Monografia (Especialista em Gestão Universitária)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- DANNA, M. F.; MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. 2 ed. São Paulo: Edicon, 2011.
- 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.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GOMES, D. R. **Mapeamento de processos como ferramenta de avaliação de processo produtivo**: estudo de caso em uma empresa do polo de cerâmica de Campos-RJ. 2009. 50 f. Monografia (Bacharel em Engenharia da Produção)- Centro de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Campos dos Goytacazes, 2009.

GOMES, F. M. M. et al. Mapeamento do fluxo de trabalho: Engenharia Clínica do HCFMRP-USP. **Revista de Medicina USP**, v. 48, p. 41-47, 2015.

HEIZER, J; RENDER, B. **Administração de operações: bens e serviços**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

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

LAGE JÚNIOR, MURÍS. Mapeamento de processos de gestão empresarial. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG, 2012. 92 p.

MARINO, L. H. F. C. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores- chave produtividade e competitividade empresarial. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 13. , 2006, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: UNESP, 2006. p.1-9. Disponível em: <https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2020.

MIYASHITA, P.T.; SALOMON, V.A.P. Mapeamento de processos em empresa prestadora de serviços de seguros. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31.,2011, Belo Horizonte. **Anais...** Minas Gerais: ABEPRO, 2011.

MARSHALL JUNIOR, I.et al. **Gestão da qualidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 204 p. (Série Gestão Empresarial).

MÜCKENBERGER, E. et al. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 637-651, jul./set. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v23n3/aop_t6_0007_0565.pdf>. Acesso em 14 nov. 2020.

OTTOBONI, C.; PAGNI, T. E. M. P. A importância do mapeamento de processos para a

- implementação do Balanced Scorecard. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Minas Gerais: ABEPRO, 2003.
- PENADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007. 750 p.
- PINHO, A. F. et al. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Paraná: ABEPRO, 2007.
- PINHO, A. F.; LEAL, F.; CÔRREA, K. E. S. Análise comparativa de técnicas de mapeamento de processo aplicadas a uma célula de manufatura. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. **Anais...** São Paulo: UNESP, 2005.
- REBOUÇAS, D. P. O. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SALGADO, C. C. R. et al. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Holos**, v. 1, p. 151-169, mar. 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/19187/1/Contribui%c3%a7%c3%b5esMelhoriaProcessos_2013.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2020.
- SANTOS, L. A. et al. Mapeamento de processo: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v.7, n. 14, p. 108-128, 2015.
- SANTOS, M. B. **Mudanças organizacionais: métodos e técnicas para a inovação**. 3 ed. Curitiba: Juruá, 2011. 248 p.
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. Revista Eletrônica ISSN 1677 4280, v.17. n. 1, 2015.
- 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://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v31n2/12917.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2018.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.

VOLPATO, F. B.et al. Mapeamento de processos: um estudo de caso em uma indústria de produção de fios singelos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Minas Gerais: ENEGEP, 2011. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_sto_135_855_17737.pdf. Acesso em: 29 abr. 2020.

ANEXOS E APÊNDICES

APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- 1- Qual sua principal função no setor de Documentação?
- 2- Qual o nome dado ao processo/atividade desempenhado (a) por você?
- 3- Qual o objetivo deste processo/atividade?
- 4- Como é executado o processo/ atividade? Descreva- o.
- 5- Como você faz para saber se o documento chegou? Descreva.
- 6- Como você protocola os documentos para o arquivamento?
- 7- Como você sinaliza no sistema que o documento está disponível para retirada?

APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS FLORESTAL
35.690-000 – FLORESTAL – MINAS GERAIS - BRASIL

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **RELATÓRIO TÉCNICO-GERENCIAL: mapeamento de processos e de atividades no setor documental de uma empresa leiloeira**. Esta pesquisa visa Mapear os processos desenvolvidos pelo Setor Documental durante o fluxo de documentos dos veículos leiloados pela organização. Ressalta-se ainda que pretendemos Coletar e analisar informações a respeito das atividades e dos processos desenvolvidos pelo Setor Documental, desde a chegada dos documentos até eles serem entregues aos clientes. Mapear os processos e atividades envolvendo cinco Comitentes, utilizando o fluxograma de processos. Propor aos gestores da organização uma ferramenta que possa auxiliá-los em suas funções e tomadas de decisões.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos de coleta de dados: um instrumento de anotações, o diário de campo, e a técnica de entrevista semiestruturada. As entrevistas serão anotadas manualmente e posteriormente transcritas para análise.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em se você se sentir constrangido (a) em algum momento ou com alguma pergunta feita pode se recusar a responder.

Para participar deste estudo, o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. Mas, se eventualmente, acontecer algum problema como consequência desta pesquisa, os pesquisadores se colocam à disposição para esclarecimentos e apoio. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa/Campus de Florestal e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos científicos.

Eu, Roberta A. Negro de Almeida,
contato (31) 998415930, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa RELATÓRIO TÉCNICO-GERENCIAL: mapeamento de processos e de atividades no setor documental de uma empresa leiloeira de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Florestal, 2019.

Roberta A. Negro de Almeida
Assinatura do Participante



Assinatura do Pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável: THIAGO OLIVEIRA RODRIGUES
Endereço: Rua Cândido Naves, 623, Centro - Florestal/ MG
CEP: 35690-000 Telefone: (31) 99317-3703
E-mail: thiago.o.rodrigues@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av.
PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Cep.
36570-900 Viçosa/ MG
Telefone: (31) 3899-2492
E-mail: cep@ufv.br/ Site: www.cep.ufv.br

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS FLORESTAL
35.690-000 – FLORESTAL – MINAS GERAIS - BRASIL

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **RELATÓRIO TÉCNICO-GERENCIAL: mapeamento de processos e de atividades no setor documental de uma empresa leiloeira**. Esta pesquisa visa Mapear os processos desenvolvidos pelo Setor Documental durante o fluxo de documentos dos veículos leiloados pela organização. Ressalta-se ainda que pretendemos Coletar e analisar informações a respeito das atividades e dos processos desenvolvidos pelo Setor Documental, desde a chegada dos documentos até eles serem entregues aos clientes. Mapear os processos e atividades envolvendo cinco Comitentes, utilizando o fluxograma de processos. Propor aos gestores da organização uma ferramenta que possa auxiliá-los em suas funções e tomadas de decisões.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos de coleta de dados: um instrumento de anotações, o diário de campo, e a técnica de entrevista semiestruturada. As entrevistas serão anotadas manualmente e posteriormente transcritas para análise.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em se você se sentir constrangido (a) em algum momento ou com alguma pergunta feita pode se recusar a responder.


Para participar deste estudo, o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. Mas, se eventualmente, acontecer algum problema como consequência desta pesquisa, os pesquisadores se colocam à disposição para esclarecimentos e apoio. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa/Campus de Florestal e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, Adula Cecília Xavier Faria,
contato 31 99410 8552, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa
RELATÓRIO TÉCNICO-GERENCIAL: mapeamento de processos e de atividades no
setor documental de uma empresa leiloeira de maneira clara e detalhada, e esclareci
minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e
modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em
participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido
e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Florestal, 2019.

Adula Cecília Xavier Faria 
Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável: THIAGO OLIVEIRA RODRIGUES
Endereço: Rua Cândido Naves, 623, Centro - Florestal/ MG
CEP: 35690-000 Telefone: (31) 99317-3703
E-mail: thiago.o.rodrigues@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa,
você poderá consultar:
CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av.
PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Cep.
36570-900 Viçosa/ MG
Telefone: (31) 3899-2492
E-mail: cep@ufv.br/ Site: www.cep.ufv.br

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS FLORESTAL
35.690-000 – FLORESTAL – MINAS GERAIS - BRASIL

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **RELATÓRIO TÉCNICO-GERENCIAL: mapeamento de processos e de atividades no setor documental de uma empresa leiloeira**. Esta pesquisa visa Mapear os processos desenvolvidos pelo Setor Documental durante o fluxo de documentos dos veículos leiloados pela organização. Ressalta-se ainda que pretendemos Coletar e analisar informações a respeito das atividades e dos processos desenvolvidos pelo Setor Documental, desde a chegada dos documentos até eles serem entregues aos clientes. Mapear os processos e atividades envolvendo cinco Comitentes, utilizando o fluxograma de processos. Propor aos gestores da organização uma ferramenta que possa auxiliá-los em suas funções e tomadas de decisões.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos de coleta de dados: um instrumento de anotações, o diário de campo, e a técnica de entrevista semiestruturada. As entrevistas serão anotadas manualmente e posteriormente transcritas para análise.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em se você se sentir constrangido (a) em algum momento ou com alguma pergunta feita pode se recusar a responder.

Para participar deste estudo, o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. Mas, se eventualmente, acontecer algum problema como consequência desta pesquisa, os pesquisadores se colocam à disposição para esclarecimentos e apoio. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa/Campus de Florestal e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu,

KAREN KELLY MONIZ FERREIRA
contato (31) 9-912273545, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa RELATÓRIO TÉCNICO-GERENCIAL: mapeamento de processos e de atividades no setor documental de uma empresa leiloeira de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Florestal, 2019.



Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável: THIAGO OLIVEIRA RODRIGUES
Endereço: Rua Cândido Naves, 623, Centro - Florestal/ MG
CEP: 35690-000 Telefone: (31) 99317-3703
E-mail: thiago.o.rodrigues@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av.
PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Cep.
36570-900 Viçosa/ MG
Telefone: (31) 3899-2492
E-mail: cep@ufv.br/ Site: www.cep.ufv.br

ANEXO C- DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Rogério Lopes Ferreira
Liloeiro Oficial

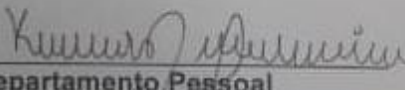


DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que, o funcionário **THIAGO OLIVEIRA RODRIGUES**, portador do CPF: 122.795.226-08, RG: MG-12587410, possui registro nesta empresa desde 09 de Janeiro de 2019, exercendo a função de **Aux. Administrativo**. Declaramos ainda que o funcionário está autorizado a citar as informações da empresa em seu trabalho de conclusão de curso, mediante prévia revisão e autorização da empresa.

Por ser verdade, firmamos a presente.

Juatuba, 29 de junho de 2020.


Departamento Pessoal
Empregador: Rogério Lopes Ferreira
Rogério Lopes Ferreira
CPF: 303.152.246-34

Empregador: Rogério Lopes Ferreira - Liloeiro Oficial
Rodovia BR 262, KM 375. Área Rural - Juatuba/MG
CEP: 35.675-000 - TEL: 3360-8118