UNIVERSIDADE FEDERAL FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VANESSA CARVALHO DE OLIVEIRA

APLICABILIDADE DA FILOSOFIA LEAN OFFICE EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

CHAPECÓ
2023

VANESSA CARVALHO DE OLIVEIRA

APLICABILIDADE DA FILOSOFIA LEAN OFFICE EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul. como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº Me. Ronei Arno Mocellin

CHAPECÓ

2023

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Oliveira, Vanessa Carvalho de
Aplicabilidade da filosofia lean office em uma cooperativa de crédito / Vanessa Carvalho de Oliveira. -- 2023.
63 f.:il.

Orientador: Mestre Ronei Arno Mocelin

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó,SC, 2023.

I. Mocelin, Ronei Arno, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

VANESSA CARVALHO DE OLIVEIRA

APLICABILIDADE DA FILOSOFIA LEAN OFFICE EM UMA COOPERATIVA DE CREDITO

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de bacharelado em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 1 de Março de 2023.

BANCA EXAMINADORA

RONEI ARNO MOCELLIN
Mestre - UFFS
Orientador

DARLAN CHRISTIANO KROTH
Doutor - UFFS
Avaliador

EMERSON MOISES LABES
Mestre - UFFS
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Rosane e Valdecir pelo apoio e incentivo constante, mostrando que eu tenho capacidade de realizar todos os meus sonhos, não medindo esforços para me dar suporte. Obrigada por estarem ao meu lado nesse momento!

Aos meus amigos, especialmente aqueles que acompanharam toda minha jornada: a Ionaé por sempre estar disposta a me ouvir e transmitir calma. Ao João Lucas por toda paciência e apoio nosmomentos mais difíceis. Obrigada por ser essa pessoa incrível! A Letícia, Verônica, Tassiane oagradeço pelocarinho e por todo o apoio nesse momento. Ao Vagner e a Eduarda sou grata pelas conversas e risadas, que tornaram essa caminhada mais leve e descontraída. A minha gestora Gabriela por todo o suporte essencial nesse momento.

Aos professores que se fizeram presentes durante a minha trajetória acadêmica, em destaque meu orientador Profª Me Ronei Arno, o qual teve grande contribuição nesse TCC por estar disponível a ajudar sempre que solicitado. Obrigada por acreditar em mim e nesse estudo!

RESUMO

A filosofia *lean office* passou a ser um tema muito citado nas empresas dentro das áreas administrativas, uma vez que pode ser utilizada com um conjunto de ferramentas para melhor alcançar os resultados propostos, possibilitando um processo de produção sem desperdícios, com mais agilidade equalidade. Nesse contexto, a presente pesquisa objetiva compreender a filosofia *lean office* e possíveis erros da aplicabilidade que estavam ocorrendo no setor de cadastro em uma Cooperativa de Crédito do Município de Chapecó-SC. Assim, realizou-se uma revisão sistemática de literaturas que contribuiram para a construção do referencial teórico. Sendo uma pesquisa quantitativa e qualitativa, para coletar as informações foram utilizados os instrumentos disponíveis no setor de cadastro. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica espinha de peixe, por ser uma ferramenta que possibilita detectar problemas que vêm ocorrendo dentro dos fluxos operacionais. Os resultados alcançados indicam que é necessário realizar alguns ajustes com a gestão da área, umas vez que, foi possível identificar a falta de treinamentos e os impactos que causam na padronização dos processos cadastrais, e com isso ocasionando retrabalhos e atrasos na produção.

Palavras-chave: *lean office*; padronização; cooperativa.

ABSTRACT

The lean office philosophy has become a widely cited theme in companies within administrative areas, as it can be used with a set of tools to achieve even better than proposed results, that enable a waste-based production process with agility and quality. In this context, this research aimed to understand the lean office philosophy and possible errors of applicability that were taking place in the registration sectorat a Credit Cooperative located in Chapecó-SC. For the study, a systematic literature review was carriedout that contributed to the construction of the theoretical framework of the study. It was quantitative and qualitative research, and instruments available in the registration sector were used to collect the information. For data analysis, the fishbone technique was used, a tool that alows detection of problems that have been occurring within operational flows. The results achieved indicate that it is necessary to make some adjustments to the management of the area as it was possible to identify a lack of training along with itsassociated impact. It also identified the absence of standardization of registration processes which caused rework and delays in production throughout the day.

Palavras chaves: lean office; standardization; cooperative.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Ciclo PDCA 21
Figura 2-Espinha de Peixe 28
Figura 3 -Planilha X.....35
Figura 4-Processo de produção do setor de cadastro.....36
Figura 5-Gráfico 1- Medição de tempo- Ferramenta X 37
Figura 6-Gráfico 2- Tempo médio Ferramentas X e Y.....39
Figura 7- Gráfico 3- Ajuste de cadastro.....41
Figura 8-Planilha X- Processos 42
Figura 9-Diagrama Causa e Efeito (Ishikawa).....44
Figura 10-Check-list de produção – conferência 46
Figura 11-Procedimento Operacional (P.O.) Renda informal 48
Figura 12-Comprovante de renda 49
Figura 13-Imposto de renda (Recibo).....50
Figura 14-Imposto renda proveniente de salário 50
Figura 15-Imposto renda Pró-labore 51
Figura 16-Imposto renda proveniente de recebimentos do exterior 52
Figura 17-Imposto renda proveniente de aposentadoria 52
Figura 18-Imposto renda proveniente de lucros 53
Figura 19-Imposto de renda proveniente de previdência privada.....53
Figura 20-Imposto rendimentos de cadernetas 54
Figura 21-Renda imposto aluguel 54
Figura 22-Imposto renda aplicação financeira.....55
Figura 23-Imposto renda proveniente de bolsas de estudos.....55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP - Código de Endereçamento Postal

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

CRA - Certificados de Recebíveis do Agronegócio

CRI - Certificados de Recebíveis do Imobiliário

CPF - Cadastro de Pessoa Física

LCA - Letras de Crédito Agronegócio

LCI - Letras de Crédito Imobiliário

P.O - Processos Operacionais

SISBR - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.2 OBJETIVOS 12
1.1.1 Objetivo geral 12
1.1.2 Objetivos específicos 12
1.2 JUSTIFICATIVA 12

2 REFERENCIAL TEÓRICO 14
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO 16
2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS 17
2.3 PRODUTIVIDADE 18
2.4 MELHORIA CONTÍNUA 19
2.4.1 APLICAÇÃO DO MÉTODO DE MELHORIAS – PDCA 20
2.5 FILOSOFIA LEAN DE PRODUÇÃO 22
2.6 COOPERATIVISMO 24
2.7 COOPERATIVAS DE CRÉDITO 25
2.8 DIAGRAMA DE ISHIKAWA (ESPINHA-DE-PEIXE) 27
2.9 QUALIDADE 28

3 METODOLOGIA 31
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 31
3.2 OBJETO DE ESTUDO 31
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS 32
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 33

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS 34
4.1 MEDIÇÃO DE TEMPO PARA CADA FLUXO DA PESSOA FÍSICA 34
4.2 MEDIÇÃO DE TEMPO PARA PROCESSOS PARADOS NAS FILAS DE CADASTRO DE PESSOA FÍSICA 37
4.3 SUPORTE REALIZADO COM OS PONTOS DE ATENDIMENTO VIA TELEFONE 39
4.4 DIAGNÓSTICO MAIS POSITIVO 41
4.4.1 Percepção do setor de cadastro e de seus gestores 41
4.4.2 Ações de melhorias 45

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 56

REFERÊNCIAS 58

APÊNDICE A- Ajuste de cadastro no suporte 62
APÊNDICE B- Roteiro da entrevista com o gestor 63

1 INTRODUÇÃO

A produção Enxuta surgiu no Japão no período pós Segunda Guerra Mundial, usando o modelo Toyota como referência. Seu principal objetivo é aumentar a qualidade de produção e minimizar os desperdícios que ocorrem durante o processo. Esse modelo de filosofia é um novo conceito em satisfação ao cliente, com processos menos burocráticos e entregues com qualidade, apresentando assim, diversas diferenças de abordagens em relação aos sistemas tradicionais.

Com a propagação dessa filosofia e com a exigência das empresas de se tornarem cada vez mais enxutas, exterminando elementos que não agregam valor nos processos, a filosofia *lean office* começou a ser aplicada dentro dos escritórios para diminuir os problemas com isso aumentando a qualidade, eliminando os retrabalhos e tornando o fluxo operacional mais ágil. "A ideia vem despertando o interesse de empresas no Brasil e no mundo. Mas a tarefa de transportar os conceitos da linha de montagem para o escritório não é simples." (CORREA; CORREA, 2017, p. 488).

Algumas complexidades podem ser encontradas durante sua aplicação dentro dos setores, por exemplo, o desperdício, pois é algo difícil de distinguir para poder colher as vantagens. Como mencionado, o sistema da Toyota traz esses mecanismos necessários para seguir todas as ordens de fluxos, oportunizando avanços nessa área. Diante disso, o que tem causado maior inquietação para as empresas é a padronização, por ser aplicada internamente nos escritórios e operada por pessoas e não máquinas.

A filosofia *lean office* destaca que para que os processos saíam de forma excelente os operários responsáveis devem executar toda a atividade, sendo assim os únicos a informar os problemas ocorridos durante as realizações das tarefas.

> As empresas atualmente para se manter no mercado devem ser competitivas, mostrar seu diferencial para os clientes. Levando em consideração a mudança dos cenários das organizações em geral, o desafio é aliado à agilidade tecnológica de seus concorrentes, para isso, deve-se ter um cenário adaptativo para diversas situações. (MENEZES; GABILLAUD, 2014, p. 2).

Portanto, esse estudo foi realizado em uma Cooperativa de Crédito considerada uma das maiores do país, que conta com um atendimento personalizado e uma grande equipe qualificada onde o associado pode obter linhas de crédito, como empréstimos, financiamentos, crédito rural, dentre outros produtos com taxas de juros que se diferenciam no mercado. Atua também, com a área de seguros, consórcios, bem como com previdência privada, para complementar a renda e pensando em ter um futuro mais tranquilo.

Ao longo dos anos, a empresa vem demonstrando grande destaque e crescimento no

setor, possui 99 agências distribuídas em diversos municípios da região Oeste, Litoral e Vale do Itajaí, no estado de Santa Catarina, e nas regiões do Vale do Paranhana, Vale dos Sinos e Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul, o Centro Administrativo da cooperativa fica localizado em Chapecó-SC onde se situa o setor de cadastro que será realizado o estudo. Com o desenvolvimento e o aumento no números de associados, aliado às exigências de mercado, tem-se a intenção de desenvolver melhorias onde busca-se entender **quais as falhas de aplicabilidade da filosofia *lean office*, que acarretam em atrasos nos processos cadastrais?**

1.2 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Identificar e corrigir os possíveis erros na aplicabilidade da filosofia *lean office* nos processos cadastrais que estam acarretando ematrasos nas entregas dos serviços.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Entender a filosofia *lean office* e como ela está sendo aplicada no setor;

b) Mapear as atividades e medir o tempo das mesmas no setor de cadastro;

c) Verificar nos fluxos os possíveis retrabalhos;

d) Desenvolver métodos que possibilitem minimizar o tempo de entrega dos processos cadastrais.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo pretende alcançar resultados que vão possibilitar compreender um sistema de produção que é utilizado dentro de um setor de cadastro em uma cooperativa de crédito e como está estruturado, possibilitando uma visão mais detalhada da filosofia *lean office* e seus conceitos.

Neste sentido, considera-se fundamental analisar como a filosofia está sendo aplicada no setor de cadastro com processos e fluxos operacionais, os resultados que estão sendo alcançados e os pretendidos, verificando assim, possíveis elementos que tornam processos mais lento, prejudicando a produção diária, ocasionando retrabalhos e atrasos nas entregas cadastrais.

Neste sentido, kliker e Ross (2018, p. 131) apontam:

> A única forma de começar a convencer as pessoas a adotarem uma nova visão é dar a elas oportunidades de vivenciá-las diretamente. A implantação mecanicista do lean significa especificar soluções e fazer auditorias para garantir que as pessoas estão seguindo o roteiro perfeitamente.

Desse modo, a pesquisa se justifica por seu potencial, na busca de resultados que vão possibilitar mudanças dentro da cooperativa por meio da descrição de novas ferramentas e materiais, a fim de melhorar os fluxos cadastrais, trazendo progressos positivos nas relações com os associados.

De fato, se faz de grande importância o estudo visto que o mercado financeiro vem crescendo de uma maneira muito rápida e o ambiente de negócios se torna cada vez mais competitivo, com muitas outras instituições financeiras existentes é necessário demonstrar o diferencial, com inovações e projetos que chamem atenção dos associados que já operam na cooperativa e dos que ainda não conhecem o sistema, desta forma a cooperativa deve mover-se rapidamente para conquistar ainda mais espaço no ambiente dos negócios.

Portanto, é necessário um olhar mais focado para seus associados no momento da entrega do produto solicitado por eles, juntamente com os colaboradores no desenvolvimento das tarefas operacionais, visando a utilização da filosofia *lean office* seus benefícios e conceitos, ressaltando a melhoria contínua, trabalhando de forma menos burocrático e com qualidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, primeiramente será destacada a revisão sistemática que apresenta artigos já publicados sobre o tema pesquisado. A seguir, serão apresentados os principais conceitos relacionados a aplicabilidade da filosofia *lean office* dentro dos escritórios.

Por um longo tempo, acreditou-se que a produção enxuta poderia ser aplicada exclusivamente em fábricas, por ser um trabalho focado em qualidade e eliminação de desperdícios, com os passar dos anos esse conceito foi mudando e despertando curiosidades de muitos outros setores.

O desperdício pode ser encontrado dentro de todas as áreas de uma empresa, atualmente no mundo em que vivemos, os seres humanos necessitam de agilidade e métodos simples para resolução de seus problemas diários, o grande propósito do *lean office* é realizar entregas com qualidade e no menor tempo possível. E para que realmente possa alcançar os objetivos propostos é necessário que os gestores e seus colaboradores se envolvam realmente dentro desta filosofia, vivenciando o *lean* e retirando dele todo o conhecimento possível para assim, melhorar os processos operacionais.

Para a realização da revisão de literatura buscou-se artigos já publicados sobre a temática deste estudo no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e no Google Acadêmico.

Somando-se a isso, foram escolhidos 4 artigos cujos critérios utilizados para escolha foram: "*Lean office* em escritórios", "Padronização ," Processos enxutos". Outro critério foi a necessidade dos artigos serem disponíveis na íntegra ou eletronicamente no site com aspectos relacionados ao tema escolhido e de forma objetiva.

O primeiro artigo analisado trata-se de um estudo escrito por Jesus (2010) com o seguinte título: "Aplicação dos conceitos do *Lean Office* no processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação orçamentária em uma instituição de ensino superior pública", o artigo encontra-se publicado no Repositório. Institucional Unesp.

O objetivo principal deste estudo é realizar a análise de planejamento e orçamento no instituto Federal de Roraima, aplicando o *lean office* e suas ferramentas como o fluxograma para o processo de planejamento e o mapeamento de fluxo de valor (MFV) aplicado no processo de execução dos créditosorçamentários. Dessa forma, *o lean office* surge como um grande aliado dentro da instituição, pois permitirá aos gestores um olhar mais focado e detalhado dos processos com o desenvolvimento das ferramentas necessárias para melhoria, possibilitando identificar retrabalhos decorrentes da falta de padronização. Com este estudo foi possível observar como o conceito *lean office* e suas ferramentas foram capazes de melhorar os processos, visto que

o fluxograma e o mapeamento do fluxo de valor apresentaram resultados efetivos como material para eliminar desperdícios.

Em seguida, o segundo artigo analisado foi de Seraphim; Silva e Agostinho (2010), tendo como título “Lean Office em organizações militares de saúde: estudo de caso do Posto Médico da Guarnição Militar deCampinas”. O mesmo foi publicado na revista SCIELO e aborda os benefícios da aplicabilidade da filosofia *lean office* dentro dos escritórios. Os autores entendem que não é algo fácil de se aplicar, pois para tornar processos operacionais enxutos é necessário envolver algumas ferramentas, sendo que neste estudo foi utilizado o método do fluxograma e mapeamento dos processos. Contou com o envolvimento de toda equipe médica e recepcionistas, pois são eles que realizam diariamente as atividades conseguindo contribuir para desenvolvimento correto das ferramentas adequadas para a eliminação dos desperdícios existentes.

Com o resultado final do estudo foi possível identificar a falta de comunicação entre a recepção do posto médico, guarnição militar e o administrativo, pois um ambiente depende do outro para que o trabalho possa ser realizado com excelência. Neste sentido, foi proposta a ação de padronização e comunicação assertiva entre os colaboradores e orientado o quanto é importante estar sempre aplicando a melhoria contínua dentro da empresa, para que cada vez mais, possam ser desenvolvido processos com qualidade, menos burocráticos e assim prestar um atendimento diferenciado ao público externo.

Por sua vez o terceiro artigo estudado, foi realizado por Benini e Batista (2019), tendo comotítulo “Aplicação da Filosofia Lean Service para otimização do processo de serviço de uma empresa júnior de consultoria”. O objetivo do referido estudo está em obter uma melhor visão sistêmica e identificar possíveis gargalos que poderiam estar ocorrendo dentro da empresa, e a partir disso identificar os pontos de melhoria.

Depois de realizado o estudo, constatou-se que a empresa apresentava dificuldades em atingir as metas propostas e a qualidade dos projetos estavam baixas, com total falta de gerenciamento, não conseguindo então a fidelização de seus clientes.

Como ações de melhorias, o estudo apontou para a elaboração do mapa de fluxo de valor, como também prestar o serviço com mais qualidade visando conquistar a fidelização do cliente, buscando sempre um feedback ao final do atendimento para detectar problemas e solucioná-los da melhor forma. Com a aplicação da filosofia *lean office* podem ser desenvolvidas melhorias em todos os ramos do mercado, fazendo com que cada pessoa compreenda o processo e o execute do melhor modo, operando com qualidade e agilidade.

Por fim, o quarto e último estudo analisado foi do autor Carlos Eugênio Pereira com o artigo “ LeanMaintenance: Proposta de Melhoria do fluxo de Informações Utilizando o Mapeamento

de Fluxo de Valor", publicado no Repositório Institucional UFSC. O presente estudo cita que a competição global tem demonstrado a necessidade das organizações buscar novas tecnologias e formas de produção diferenciadas com a intenção de redução de custos e aumento de qualidade.

Dentro desses fatores encaixa-se a produção enxuta que se destaca devido à alta produtividade e asimplicidade, com isso será desenvolvido mapa de fluxo de valor para processos de transformação dos dados, informações e conhecimento em um sistema de manutenção de ativos físicos, para que assim possam decorrer de forma eficaz. Após o estudo, o autor concluiu que o ponto de partida para aplicação do lean é o estabelecimento do valor para os serviços de manutenção e a representação do mapa de seu respectivo fluxo.

Percebeu-se que a falta de informação prejudica todo um processo de produção. Sendo possível concluir que a maior parte das falhas ocorridas em instalações industriais decorrem do desconhecimento de um processo de falha em andamento ou da falta de recursos para a remoção dos defeitos. O desenvolvimento dos fluxos de valores contribui para mitigar esses gargalos.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO

A administração da produção é responsável por todo o processo que ocorre enquanto o produto está em execução dentro de uma empresa até sua finalização, consiste então em utilizar da melhor forma possível os recursos destinados. A gestão de produção fica responsável pela produção dos bens e serviços que são oferecidos pela empresa aos seus clientes. Assim, é possível afirmar que "A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços, tudo o que você veste, come, senta emcima, usa, lê ou lança na prática de esportes chega até nós graça aos de gerentes de operações". (SLACK;CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 4).

Do mesmo modo, uma empresa de pequeno, médio ou grande porte precisa ter uma administração de produção de qualidade. "Teoricamente administração de produção é a mesma para qualquer tamanho deorganização entretanto na prática administrar produção em organização de pequeno e médio porte possui seu próprio conjunto de problemas empresas grandes possuem maior recursos". (SLACK;CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 4). Desta forma, por serem empresas com um nível mais elevado e possuir um maior retorno financeiro conseguem contratar especialistas na área de gestão de produção, que estejam preparados para resolver problemas diários que acontecem de acordo com os processos executados.

Em um mercado cada vez mais competitivo, é de suma importância que os gestores de produção encontrem-se preparados para tomar decisões sábias, e condizentes, pois isso impactará diretamente no setor de produção e com isso também afetando a empresa, na entrega

de bens e serviços oferecidos por ela, uma vez que que tudo está ligado a produção, desde o produto inicial aos colaboradores que executam o processo e o consumidor final.

Todas as atividades realizadas dentro de um processo de produção são de extrema importância, pois é ali que será analisado o fluxo do produto até ele ser entregue ao cliente, seu sucesso acontece somente quando esse trabalho estiver bem feito. “Para atingir isso é preciso ser criativo, inovadore vigoroso ao aprimorar seus processos de fato uma operação eficaz pode oferecer quatro tipo de vantagens sendo elas custos, receita, investimento e inovação”. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 22).

De fato, um processo de produção envolve uma série de fatores. A redução de custos dentro da empresa é algo de grande significado, pois reflete no aumento do capital da organização com a entrega de produtos de qualidade para os clientes, o que facilita a entrada no mercado competitivo que hoje está tão disputado por diversas empresas que atuam no mesmo setor, refletindo no crescimento de receita e proporcionando maior investimento em inovação, com destaque para a tecnologia avançada e com colaboradores capacitados para realizar as tarefas.

2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS

Gestão de serviços é na prática tudo que está ligado às operações que envolvem planejar, organizar, dirigir e controlar um negócio, com isso conseguindo realizar entregas mais rápidas aos clientes, possibilitando um número maior de consumidores satisfeitos que possivelmente se tornarão fidelizados à empresa.

Oliveira e Ramos (2019, p. 2) afirmam:

> O âmbito empresarial nos dias de hoje, consiste cada vez mais em desafio e exigência, o que por vezes, acaba abalando a gestão das empresas. Esta desestabilidade ocorre quando um negócio não está preparado para se adequar de forma constante a esses fatores.

Atualmente o mercado de trabalho possui uma grande rotatividade de colaboradores, com isso é necessário manter um bom planejamento estratégico e estar preparado para todo tipo de cenário que a empresa possa se encontrar, pois são fatores que vão influenciar. De acordo com Costa; Batinga; Santos (2014), a alta taxa de rotatividade influência também no controle dos negócios como os investimentos financeiros efetuados para treinar os novos colaboradores, são completamente desperdiçados quando estes deixam o corpo de funcionários da instituição.

Some-se a isto, a necessidade de se ter um bom planejamento e uma gestão de alto nível dentro das organizações, pois é fundamental estar preparado para todos os cenários possíveis que

existiram dentro de uma empresa e no mercado externo também, pois são situações atípicas que quando não tratadas de forma correta podem levar o negócio a falência. “Nos dias atuais, diante da forte concorrência existente no mercado,pela globalização, pela facilidade em um cliente trocar de uma empresa para outra, torna-se indispensável o papel da gestão estratégica”. (MATTÉ, 2017, p. 45).

Ao longo do tempo, conforme o mundo foi mudando, apresentando inúmeras novidades de produtos no mercado, o público começou a ficar cada vez mais exigente em relação aos produtos que consomem e ao atendimento prestado pelas empresas. Desta forma, com uma estratégia de mercado totalmente diferente, tendo como principal objetivo o atendimento ao associado de maneira humanizada, a cooperativa de crédito passou a ocupar um importante espaço dentro do mercado financeiro, conseguindo concorrer com grandes instituições que já estavam no mercado há muito tempo.

2.3 PRODUTIVIDADE

A produtividade está relacionada à satisfação do colaborador na empresa onde trabalha, a sua saúde mental influencia diretamente na realização de suas tarefas, afinal o ambiente empresarial está mudando rapidamente e como consequência tem-se os crescentes problemas psicológicos e sociais para muitas pessoas. Os ambientes, quando mal projetados, podem gerar uma carga insalubre sobre os aspectos físicos, psicológicos e sociais no trabalho, o que afeta na eficiência de todo o processo produtivo. (VILAROUCO e ANDRETO, 2008). Diante disso, é de extrema necessidade que o ambiente seja descontraído e o seu desenvolvimento seja realizado de uma forma em que os funcionários queiram estar trabalhando naquele local.

Segundo Vilarouco e Andreto (2008, p. 537):

> Efetivamente é através das satisfações humanas que se pode conseguir um aumento da produtividade do sistema, seja de forma direta, através de redução de tempos, movimentos e recursos, seja de forma indireta, através da redução de índices de absenteísmo e turnover.

O crescimento do mercado é um resultado do aumento de demandas e isso faz com que as empresas procurem aumentar a produtividade de sua equipe, mas é necessário manter a saúde dos colaboradores para que alcance a qualidade e a entrega dos produtos.

Com o avanço tecnológico muitas organizações estão optando em invesir na tecnologia que por sua vez, é mais cara em primeiro momento, mas a longo prazo supre melhor as necessidades, uma vez que conseguem operar incansavelmente sem folgas, remunerações e paradas ao longo do dia. São sistemas robotizados que apresentam muitos benefícios comprovando sua

eficiência.

Brandão (2020, p. 378) complementa:

> Os humanos permitem às máquinas a realizarem as atividades repetitivas, analisar grandes quantidades de dados e lidar com casos rotineiros. Sendo a recíproca verdadeira, as máquinaspermitem aos humanos se verem turbinados na realização de tarefas como a resolução de informações ambíguas, o exercício de julgamento em casos difíceis e o contato com cliente insatisfeito.

Realizando a ligação na produção entre humanos e robôs, as empresas estão conseguindo atender suas demandas com agilidade, possibilitando se manter no mesmo padrão de entregas que possuíam antes de ter suas demandas maiores, com isso mostrando seu diferencial para o cliente e fazendo com que eles se sintam satisfeitos com os produtos e serviços entregues. Por um outro lado, infelizmente a empresas que não conseguem diferenciar o trabalho robotizado com o de um humano, gera um ambiente totalmente rotineiro com seus funcionários, criando por muitas vezes comparação na produção.

Esse contexto contribui para construir uma equipe totalmente desmotivada que ao invés de enxergar a tecnologia como um aliado, acabam amedrontados, pois as comparações desiguais afetam diretamente no psicológico do colaborador. “ Em atividades e habilidades consideradas mais simples, as novas tecnologias não seriam um perigo iminente aos trabalhadores". (BRANDÃO, 2020, p. 378). Afinal, um processo sempre precisará de um olhar ou toque humano para chegar até o cliente. A produtividade é algo muito importante para uma empresa, mas é necessário ter uma boa organização para conseguir chegar nos resultados esperados.

2.4 MELHORIA CONTÍNUA

A melhoria contínua, também chamada de Kaizen é uma ferramenta aplicada dentro de empresas com objetivo de buscar o aperfeiçoamento nos processos rotineiros, descobrir problemas e elaborar soluções. “O criador do termo Kaizen foi Masaaki Imai, na década de 1980. Trata-se de uma palavra japonesa traduzida como "melhoria contínua", no ambiente do escritório focaliza, em primeiro lugar, a melhoria de um laço individual com os esforços dos proprietários dos processos”. (JESUS, 2018, p. 43).

O ambiente dos negócios atualmente está em busca de melhoria contínua, pois sentem a necessidade de mudanças, visando aumentar a produtividade de seus funcionários, diminuir os desperdícios causados e detectar problemas nos processos operacionais, que acabam impactando na produção gerando atrasos e retrabalhos.

É importante que a empresa tenha uma boa gestão, onde a gestão tenha conhecimento de

todas as fases que os fluxos operacionais percorrem, para que haja um alinhamento correto com a equipe. Ainda conforme Humble; Molesky; Reil y (2016, p.7) “ Uma cultura de alta confiança focada na melhoria contínua (Kaizen), empoderada pelo alinhamento e autonomia a todos os níveis sãoessenciais para criação de uma organização que possa se adaptar rapidamente às novas condições do ambiente”.

Do mesmo modo, a gestão precisa manter um bom diálogo com os colaboradores, pois estar dispostos as novas mudanças é essencial, realizar questionamentos sobre os processos desenvolvidos por sua equipe, procurar ouvir a opinião de quem executa as tarefas operacionais, pois as melhores pessoas para contribuir com as melhorias são as que executam as tarefas.

Neste sentido Humble; Molesky; Reily (2016, p.12) enfatizam:

> A chave para se criar uma empresa enxuta é permitir que as pessoas possam resolver problemas dos clientes de forma alinhada à estratégia da organização. Para isso, espera-se queas pessoas sejam capazes de tomar decisões locais coerentes com a estratégia que por sua vez é extremamente dependente do fluxo de informação incluindo ciclos de feedbacks.

Para alcançar o sucesso é necessário estar em busca de evolução, pois o mercado se encontra em constante desenvolvimento como destacam os autores, Humble; Molesky; Reily (2016, p. 9): “Os melhores atributos do produto ou serviço líder tenderão a ser copiados, nivelando o desempenho. A competição no mercado exige que o nível de desempenho das organizações melhore sempre”.

Ainda, segundo Freitas (2005) a capacidade de melhoria dentro dos setores é primordial para o crescimento da organização, demonstra ter diferencial e consegue ter adaptação diante das situações que envolvem os processos operacionais.

2.4.1 Aplicação do método de melhorias – PDCA

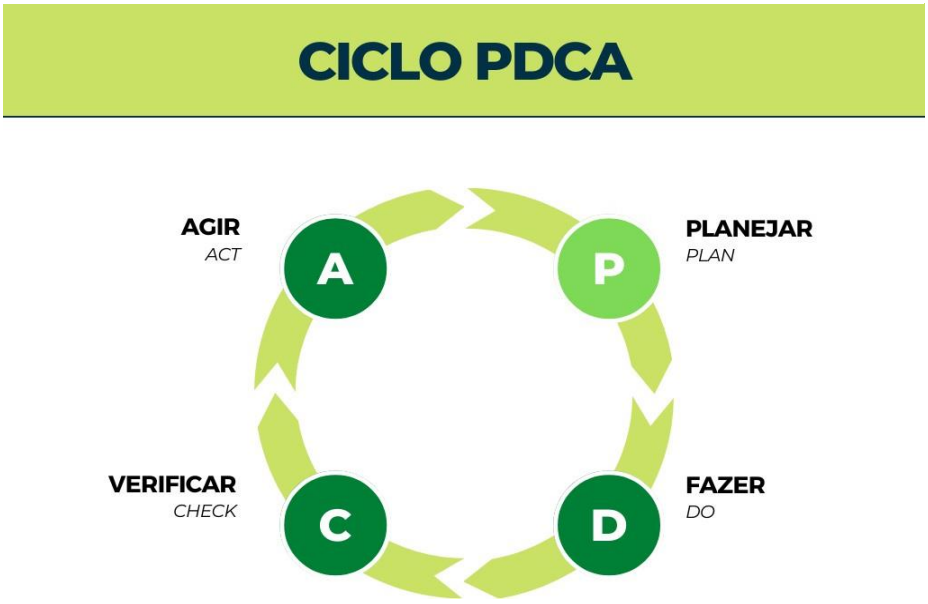
O método PDCA busca apresentar melhoria contínua dentro do ambiente organizacional como nos processos operacionais executados, também é conhecido como PLAN, DO, CHECK, ACT, o que significa, PLANEJAR, EXECUTAR, VERIFICAR, ATUAR ajudando a definir metas e alcançar objetivos proposto .

Conforme (Andrade, 2003, p.9):

> O conceito do Método de Melhorias, conhecido atualmente pela sigla PDCA, foi originalmente desenvolvido na década de trinta, nos laboratórios da Bell Laboratories – EUA, pelo estatístico americano Walter A. Shewhart, como sendo um ciclo de controle estatístico doprocesso, que pode ser repetido continuamente sobre qualquer processo ou problema.

Neste sentido, o ciclo PDCA é um modelo de ferramenta de fácil uso e dinâmico, a conclusão da volta do ciclo vai fluir sempre no começo do próximo, seguindo sempre a lógica da melhoria contínua, identificar o problema e sugerir melhorias, o processo poderá ser reanalisado desta forma sempre completando ciclo e podendo voltar para primeira etapa, como pode ser observado abaixo.

Figura 1- Ciclo PDCA



Fonte: Andrade (2003).

A figura acima demonstra o ciclo do PDCA, onde o primeiro é o plan (planejar) que é considerado o mais importante, pois é onde são definidas as metas e objetivos, é a partir dele que as próximas etapas acontecem. Asegunda etapa compreende o DO (execução), envolve a parte de treinamentos dos colaboradores que estão envolvidos no processo.

A terceira etapa é composta do CHECK (verificação) que tem por objetivo comparar com a parte de execução a partir dos registros. Nessa etapa é possível notar primeiramente se os resultados foram alcançados. A quarta e última etapa é ACTION que implica em ações a realizar para a correção. A partir dos resultados, pode-se seguir dois caminhos diferentes: se a verificação mostrou que que não foi possível atingir os resultados esperados, volta-se para primeira etapa do ciclo, porém se os resultados foramalcançados então é possível padronizar o processo, assegurando assim, a continuidade.

Do mesmo modo, ajudando na redução de custos para empresa e no aumento da

produtividade, pois consegue minimizar os erros e retrabalhos que ocorrem durante um processo e localiza de forma detalhada os problemas operacionais.

De acordo com Andrade (2003, p.12) “A utilização do Ciclo PDCA envolve várias possibilidades, podendo ser utilizado para o estabelecimento de metas de melhoria provindas da alta administração, ou também de pessoas ligadas diretamente ao setor operacional, com o objetivo de coordenar esforços de melhoria contínua”.

Portanto, essa técnica, além de muito eficaz é uma ferramenta de qualidade que possibilita a capacidade de coletar dados dos processos diários deixando claro o planejamento, quando a gestão consegue aplicar e entende o método de forma completa, traz grandes contribuições para a organização da empresa.

2.5 FILOSOFIA LEAN DE PRODUÇÃO

A filosofia *lean* está despertando interesse em muitas empresas dentro de todos os setores tanto de produção como administrativo, por ter como intuito a valorização de seus clientes o *Lean Production ou Lean Manufacturing*, também conhecido como Sistema Toyota de Produção (STP) teve início efetivo no Japão na década de 1950, mais especificamente na Toyota. De acordo com Womack et al. (1996), Eiji Toyodae Taichi Ohno, da Toyota, que buscavam uma forma mais eficiente de gerenciar.

O termo "*Lean"* foi criado originalmente no livro "A Máquina que Mudou o Mundo" (The Machine that Changed the World) de WOMACK, JONES E ROOS publicado nos EUA em 1990. Este livro, explica como os japoneses conseguiram se destacar na indústria, realizando o processo com eficiência e qualidade. O termo Lean enxuto foi sugerido por John Krafcik, que argumentou que a palavra significa fazer mais com menos e apresentando o conceito de diminuição de perdas desenvolvendo uma padronização nos processos. (LIKER; ROSS, 2018).

Diante disso, foi criado o Lean Manufacturing (ou Manufatura Enxuta) que possui foco na eliminação absoluta de desperdícios no momento da realização das atividades, melhorando o aproveitamento na produção. “Um dos conceitos fundamentais da Manufatura Enxuta é a melhoria contínua (chamado de Kaizen), considerada a chave do sucesso dos métodos japoneses de produção”.(RANI, 2006, p.14).

Quando o Kaizen é aplicado junto com o Lean dentro das empresas, apresenta resultados espetaculares, pois realiza planejamentos e melhorias nos processos, diminuindo no mesmo momento os desperdícios e aumentando a qualidade dos produtos e serviços entregues. “Sua aplicação com êxito na produção industrial possibilitou que os escritórios fizessem uma adaptação

do uso das ferramentas em seu ambiente, tornando a gestão da informação e de materiais mais ágil". (CAVAGLIERI; JULIANI, 2016, p.180).

Foi então, desenvolvida a filosofia que pudesse ser aplicada dentro das áreas administrativas visando também, a redução de desperdícios, porém essa é mais difícil de mensurar por se tratar de sistemas e processos. Pensando nisso foi criada a filosofia *lean office*, "que busca aredução de custos, minimização de problemas com comunicação, eliminação de retrabalho, aumento de produtividade, melhor utilização da área de trabalho e eficiência das funções administrativas". (CHAGAS; RODRIGUES, 2017, p.2).

De fato,ficou conhecido por apresentar muitos privilégios para quem o aplica, possibilitando enxugar os processos e torná-los menos burocráticos. Para fazer parte na rotina administrativa, passou por inúmeras especulações, uma vez que muitas empresas e seus gestores começaram a questionar sobre a possibilidade de sua utilização, pois não é algo tão simples como se pensa, sendo que o trabalho é diretamente com seres humanos e não máquinas, com isso a dificuldade de encontrar problemas e soluções se tornam maiores. (SERAPHIM;SILVA; AGOSTINHO, 2010).

Entretanto, os centros administrativos apresentam muitos desperdícios, porém a gestão encontra dificuldades de aplicação, pois se trabalha com sistemas e papéis. "O desperdício no processamento pode ser, por exemplo, o excesso de assinaturas e revisões, emdiferentes níveis da organização, em documentos. Esse desperdício, no escritório enxuto, prova o não alinhamento com a visão estratégica de uma organização". (SERAPHIM; SILVA; AGOSTINHO, 2010 p.390).

Com a aplicação da filosofia *lean office* e o uso das ferramentas será possível identificar elementos que possam estar dificultando os processos dentro de setores, fazendo com que eles se tornem mais trabalhosos e demorados. "A filosofia lean já possui seu espaço na gestão das empresas e, com adaptações, pode ser aplicada a áreas administrativas constituindo o lean Office". (EVANGELISTA; CROSSI; BAGNO, 2013, p.470).

Em outras palavras, a empresa que optar por aplicar esse novo conceito, abrirá as portas para grandes melhorias, como entregas rápidas e com qualidade de seus processos, com isso impactando diretamente na satisfação de seus clientes, mostrando alta capacidade e conseguindo a fidelização.

De acordo com Laurent (2021,p.15)

> O que o pensamento enxuto preconiza é a mudança na forma de pensar das pessoas que fazem parte do empreendimento, desde o operador até a alta administração. Uma forma de pensar que foque no valor entregue ao cliente e na eliminação obsessiva de desperdícios em toda a cadeia produtiva. As ferramentas desenvolvidas ao longo de quase 70 anos de pensamento enxuto

foram resultado dessa nova forma de pensar.

Destaca-se que para um cliente se sentir satisfeito, é fundamental demonstrar preocupação, interesse e agilidade em seu atendimento, deixando de forma clara e objetiva as informações, permitindo que ele se sinta importante. "Do mesmo modo, faça alto valor fluir eficientemente para os clientes e acerte todas as vezes. Existe algo mais simples? Faça isso e terá processo lean; seus clientes vão amá-lo e a concorrência vai ficar de cabelo em pé". (LIKER; ROSS, 2018, p. 86).

Portanto, empresas que não estão em busca de novos conhecimentos de mercado e ferramentasdisponíveis, não aperfeiçoam os processos administrativos imaginando que não é necessário, e visam apenas entrega final, tem alta tendência de perder muitos clientes por não haver alinhamento do processo inicial com a entrega final. Desse modo as "Ações incorretas levam a retrabalhos, refugos ou má qualidade entregue ao cliente, o que caracteriza aumento de custo e perda do valor percebido pelo cliente". (LAURENT, 2021, p.16).

2.6 COOPERATIVISMO

A cooperação é uma nova forma de pensar, uma maneira totalmente diferente de agir e se manifestar, cooperar está dentro de casa, trânsito, trabalho em todos os lugares, em qualquer ato de ajudar o próximo, em fazer o bem. Conforme Elias (2018, p. 3) "O cooperativismo está presente em quase todos os países do mundo e representa a importância econômica, social e política. Criado em 1844, na Inglaterra durante a Revolução Industrial, por um grupo de operários tecelões e vem se expandindo por todo o mundo".

Desse modo, pode ser aplicado em diferentes formas de trabalha, em todos os ambientes empresariais, mas está presente de uma forma inigualável nas cooperativas de crédito, que por sua vez foram as pioneiras nesse modelo de trabalho mais humanizado, pois são sociedades de pessoas que têm direito de participar das decisões e distribuição de lucro, sendo que não existem donos e toda opinião é válida, não se trabalha por metas mas sim por pessoas . "O cooperativismo surge como alternativa para a geração de renda em um mercado de trabalho onde as pessoas percebem que sozinhas terão pouca ou nenhuma chance de conseguir qualquer oportunidade". (SANTOS; COSTAS, 2021, p.63).

O cooperativismo possui regras e valores que devem ser seguidos por todos, de forma criteriosa para que sua essência não seja quebrada ou esquecida, desta forma, Meinen e Port (2012) citam como sendo 7 os princípios cooperativistas:

- Adesão livre e voluntária dos associados;

- Gestão democrática, ou seja, todos se encarregam da gestão e da produção e o resultado das atividades é distribuído proporcionalmente ao trabalho de cada cooperado;
- Educação, formação e informação;
- Participação econômica dos seus membros;
- Autonomia e independência com relação ao governo, empresas ou outras organizações;
- Interesse pela comunidade;
- Intercooperação entre empreendimentos solidários, eliminando os grupos intermediários que fazem a distribuição dos produtos e ficam com grande parte dos rendimentos.

Para Sales (2010), o ser humano é visto como um ser social e as formas de cooperação são muito antigas, e fazem parte da história da humanidade, pois quando um grupo de pessoas se reúnem em prol do mesmo objetivo conseguem ter uma produção muito mais satisfatória. Soma-se a isso a preocupação das pessoas em fazer o bem e entender como é importante essa união para alcançar os seus objetivos.

De acordo com Sales (2010, p.24)

> O cooperativismo é uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência. Éuma forma de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com objetivos comuns e com as mesmas dificuldades. A cooperativa quase sempre surgeem momentos de dificuldades e da consciência de fragilidade do homem dentro do mundo em que atua.

Portanto, no decorrer dos anos a palavra cooperativismo passou a se tornar mais comum entre as pessoas, assim como a preferência dos consumidores por associações cooperativistas aumentou muito, pois quem tem a experiência de um atendimento diferenciado e produtos oferecidos por ambientes voltados ao bem estar de seu cliente, se vai conseguir atender suas necessidades. Ainda, segundo Elias (2018) ao longo do tempo, as cooperativas foram assumindo papel importante em diferentes setores da economia, como as cooperativas de crédito, dentre outras modalidades. Por serem instituições que não visam somente lucros e metas propostas no mercado, mas sim trabalham para entregar produtos e serviços de qualidade entendem que o cliente precisa ter a melhor experiência possível quando estiver adquirindo seus serviços.

2.7 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A cooperativa de crédito é uma associação de pessoas, sem fins lucrativos, é uma instituição financeira que visa ajudar seus associados, oferecendo produtos e serviços de qualidade e com taxas de juros menores. O intuito das cooperativas de crédito é a prestação de serviços

financeiros a seus cooperados e esses recursos devem ser restritos apenas aos associados, uma vez que estes são os responsáveis pela mesma.

De acordo com Jacques e Gonçalves (2016, p.495):

> As primeiras cooperativas de crédito foram criadas no século XIX na Alemanha e ficaram conhecidas como cooperativas de Raiffeisen, em homenagem a seu criador e eram tipicamente rurais.Suas principais características eram a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a singularidade de votos dos sócios, independentemente do número de quotas-parte.

Além disso, atuam com formas de atendimento diferenciada focando realmente nas necessidades de seus associados, com um objetivo voltado a prestar serviços aos associados, utilizando-se da ajuda mútua e defendendo valores de igualdade, equidade, democracia, solidariedade, dentre outros que prezam pela coletividade e bem comum. Além disso, realiza a prestação de alguns serviços comuns, voltados a diminuir gastos e a facilitar o acesso aos serviços financeiros. (PAGNUSSATT, 2004).

Neste sentido, Santos e Costas (2021, p. 63) afirmam:

> O sistema financeiro é um eixo que colabora com recursos para o desenvolvimento econômico. Nesse âmbito, as cooperativas de crédito surgiram com intuito de poder contribuir com recursos financeiros de fácil acesso e com taxas mais baixas do que as praticadas no mercado.

Ao longo dos anos, as cooperativas foram conquistando um grande espaço, sendo muito procuradas por apresentar diferenciais dos bancos comuns, com um olhar mais humanizado, realizando distribuição de lucros todos os anos, possuir um ótimo atendimento visando sempre o bem estar de seus associados e da comunidade como um todo, desenvolvendo assim projetos sociais todos os anos.

Jacques e Gonçalves (2016, p. 489) complementam:

> As cooperativas de crédito aparecem como instituições alternativas no fornecimento de crédito, com características distintas dos bancos, pois elas assumem os riscos de suas aplicações em prol da comunidade, promovendo o desenvolvimento local através da formação de poupança e do microcrédito direcionado a iniciativas empresariais locais.

Assim, as cooperativas de crédito começaram a se introduzir em cidades menores, com poucos recursos onde muitos bancos não chegavam, pois não era viável para seus lucros, por serem municípios pequenos e sem boa localização.

Os autores Jacques e Gonçalves (2016, p. 491) afirmam :

> A ausência de agências bancárias em boa parte dos municípios brasileiros, seja

> por inviabilidade econômica na avaliação das instituições bancárias ou qualquer outro motivo, deixa parcela da população carente de um importante instrumento para o crescimento regional e, consequentemente, do país: o crédito.

Do mesmo modo, percebeu-se a necessidade de prestar um serviço de qualidade para essas comunidades com muitas famílias e que estavam esquecidas, poder mostrar à elas que também são importantes e que têm o direito de ter acesso a uma instituição financeira, pois o cooperativismo está em todos os lugares. As cooperativas de crédito têm como dever ajudar no desenvolvimento de pequenas comunidades e preservar a qualidade de vida de seus moradores. (MEINEN; PORT, 2012).

Diferentemente das instituições financeiras normais, as cooperativas de crédito não visam somente lucros, atuando com um atendimento diferenciado tanto para agricultores, quanto para todos os tipos de associados, buscam entender a atual necessidade de cada um mostrando que eles possuem autonomia de escolha dos produtos e serviços oferecidos. As cooperativas de crédito possuem grandes valores a ser seguidos, não escolhem seus associados, mas sim os associados as escolhem a partir do seu diferencial. (MEINEN E PORT, 2012).

Portanto, é funadamental que a cooperativa de crédito ofereça seus produtos com o diferencial de ser uma cooperativa, prestando um serviço de qualidade, atendimento humanizado, visando satisfazer os associados e conseguir novos cooperados.

2.8 DIAGRAMA DE ISHIKAWA (ESPINHA-DE-PEIXE)

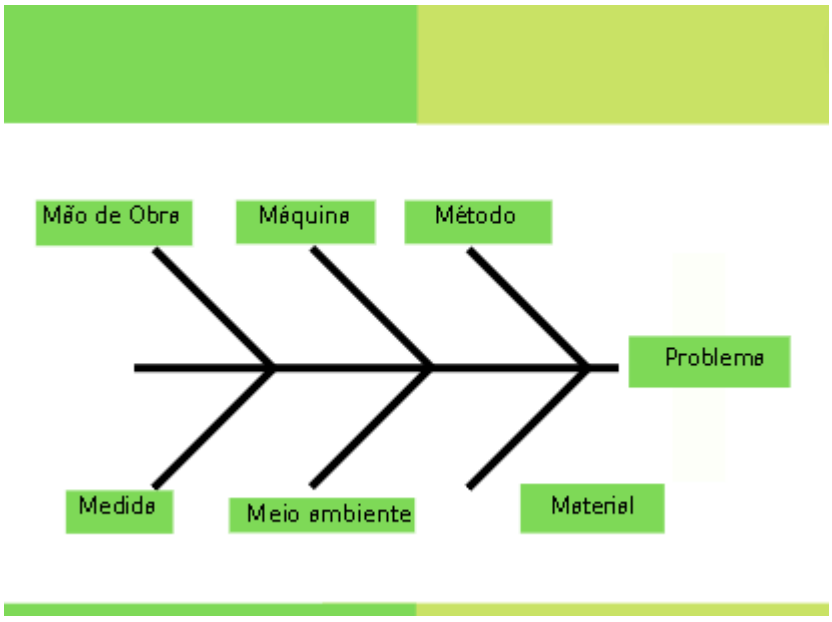
O Diagrama de ISHIKAWA, também conhecido como Espinha-de-Peixe tem como principal finalidade identificar as causas de um possível problema, conseguindo realizar a representação de todos os efeitos que podem ser causados dentro do ambiente de trabalho e assim, auxiliando na busca de melhorias. Assim, “O diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe, portanto, tem como objetivo ajudar a equipe a chegar nas causas reais de problemas que acometem nos processos organizacionais de uma empresa”. (MORAIS; MORAIS; SANTOS, 2021, p. 6).

Esta ferramenta começou a ser muito utilizada dentro das empresas, por apresentar ótimos resultados, possibilitando compreender onde se inicia o problema e tratando até sua eliminação, trazendo para o negócio a organização e o entendimento sobre os pontos de melhorias que são necessários para que os processos sejam desenvolvidos com excelência.

A estruturação da ferramenta é semelhante a uma espinha de peixe,onde as causas encontradas podem ser extensas e divididas em algumas categorias ou famílias de causas, o processo de construção de um diagrama de causa e efeito ajuda a estimular o raciocínio sobre os

problemas e as possíveis soluções. Como pode ser observado na figura 2.

Figura 2-Espinha de Peixe



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Segundo Werkema (1995), para a execução do diagrama, devem ser seguidas as seguintes etapas:

1. O primeiro passo é definir o problema a ser estudado e o que se deseja obter.
2. Estudar e conhecer o processo envolvido através de observação, documentação, troca de ideias com pessoas envolvidas.
3. Fazer uma reunião com as pessoas envolvidas no processo e discutir o problema, é importante incentivar todos a exporem suas ideias, fazer um brainstorming.
4. Após coletar todas as informações, organizá-las em: causas principais, secundárias, terciárias, eliminando informações sem importância.
5. Montar o diagrama, e conferir com todos a representação da situação atual.
6. Marcar aquilo que é mais importante para obter o objetivo que se pretende alcançar.

2.9 QUALIDADE

Normalmente quando falamos em qualidade já pensamos em um custo muito maior para o desenvolvimento deste produto ou processo. No entanto, uma empresa que demonstra estar completamente comprometida com a qualidade e conseguir aplicar ferramenta de melhoria contínua, isso não acontece. Deste modo afirma-se que “por volta do final da II Guerra Mundial, a qualidade já conquistou seu lugar e passou a ser uma disciplina bem aceita no ambiente organizacional, com

técnicas específicas e resultados efetivos, com profissionais qualificados e bem caracterizados". (JUNIOR; ROCHA; MOTA; QUINTELA, 2012, p.24).

Com isso a qualidade é um termo que passou a fazer parte de muitas organizações considerando-se essencial para que assim possam alcançar o sucesso no ambiente dos negócios Deste modo, "A qualidade é vista de acordo com o uso, empregabilidade, durabilidade e aparência, que atenda as necessidades solicitadas ou seja, qualidade é o grau com o que produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário" (MORAIS; MORAIS; SANTOS, 2021, p.4).

Dessa forma, os produtos e serviços oferecidos são projetados de forma minuciosa sem espaço para erros, desperdícios e retrabalhos com isso diminuindo os custos e aumentando o índice de procura desses produtos no mercado por se destacar.

Deste modo os autores Junior; Rocha; Mota; Quintela (2012, p.31) afirmam:

> A principal diferença entre a abordagem do início do século XX e a atual é que a qualidade,agora, está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes. Seja qual for o porte da empresa, observam-se programas de qualidades e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos. Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais.

Para auxiliar no desenvolvimento de qualidade tantos nos processos ou nos produtos foram desenvolvidas ferramentas de implantação, Corrêa e Corrêa (2010), afirmam que as sete ferramentas da qualidade são:

a) Fluxograma ou diagrama de processo;
b) Diagrama de causa e efeito;
c) Diagrama de Pareto;
d) Histograma;
e) Gráfico de controle;
f) Folha de verificação;
g) Diagrama de dispersão.

Sendo assim, as declarações e ações devem surgir da gerência que irá refletir diretamente na qualidade oferecida na empresa, para que se tenha sucesso deve ser usada uma estratégia que possa identificar as necessidades dos consumidores. As ferramentas podem sofrer variações, "dependendo do contexto da aplicação essas variações podem ocorrer em função tanto da sequência de utilização das técnicas, quanto na quantidade de técnicas utilizadas." (COELHO; SILVA; MANIÇOBA, 2016, p.34).

Um ponto muito importante para que possa se trabalhar de forma assertiva é que a empresa deve disseminar esta informação para toda sua equipe e realizar um processo com uma boa estrutura para avaliar e poder realizar melhorias sempre que sentir necessidade.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos foram divididos em quatro etapas com a intenção de alcançar os objetivos propostos. As estapas são: classificação da pesquisa, objeto de estudo, coleta de dados e por fim, análise de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo tem como natureza uma abordagem predominante dois tipos: quantitativo por ser um método que consegue mensurar numericamente os fenômenos estudados, trazendo de uma forma clara opiniões e informações (SCHNEIDER; FUJI; CORAZZA, 2017). E qualitativo, pois seu objetivo também está em identificar possíveis erros que estão acontecendo com a aplicação de uma filosofia, com isso sendo necessário analisar um sistema operacional já existente.

Desta forma, a pesquisa foi classificada quanto aos fins sendo descritiva e quantos aos meios, bibliográfica e um estudo de caso, "não buscam entender o processo de como se dá o problema, mas sim mapear a realidade". (TONETTO; RENCK; STEIN; 2013, p.187). Essa pesquisa é definida como descritiva, uma vez que serão mapeados os processos cadastrais de um setor administrativo.

Quanto à pesquisa bibliográfica, geralmente é aquela que se realiza através de referencial de materiais como artigos, livros e revistas, tem como objetivo reunir todas as informações necessárias para o estudo. "Definida como o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico o que necessita uma dedicação, estudo e análise". (SOUSA; OLIVEIRA; ALVES; 2021, p. 66). Portanto, a pesquisa é bibliográfica, uma vez que busca fundamentação teórica em materiais já publicados, como livros e artigos sobre a *filosofia lean office*.

Por fim, esta pesquisa é classificada como um estudo de caso, pois acontece onde ocorre o fenômeno. "O estudo de caso instrumental é aquele em que o caso não é uma situação concreta, mas uma questão mais ampla." (ANDRÉ, 2013, p. 98).

3.2 OBJETO DE ESTUDO

Para aplicação desta pesquisa, será utilizada uma instituição financeira que por questão de segurança optou por não revelar seu nome. A referida instituição atua no mercado financeiro há mais de 37 anos, possui aproximadamente 99 agências, que se encontram distribuídas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

A pesquisa acontecerá no Centro administrativo desta instituição que fica localizada em Chapecó-SC, sendo dividido por áreas que prestam suporte a todas as agências. Deste modo, encontra-se o setor de cadastramento, o qual foi escolhido para este estudo. Atualmente fazem parte do quadro de funcionários do setor 45 colaboradores, sendo que a área de pessoa física que foi selecionado para análise, conta com 26 colaboradores que são responsáveis pela verificação e cadastramento de documentações de todos os associados e também dos que ainda não são.

A escolha do setor de cadastro deu-se devido a necessidade de melhorias e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar nos fluxos diários do setor. O grande objetivo da área é entregar processos com qualidade e menos burocráticos a fim de satisfazer o associado.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para poder responder o primeiro objetivo específico, foi realizado uma pesquisa bibliográfica a fim de compreender a filosofia *lean office* com intuito de desenvolver uma ferramenta para auxiliar nos processos cadastrais. Em seguida foi realizada uma entrevista não estruturada e por conveniência com o gestor da área, com objetivo de entender como é o procedimento dos fluxos cadastrais e como a *filosofia* está sendo aplicada no setor.

Desta forma, para responder o segundo objetivo foi realizada as medições e a média de tempo para cada fluxo desenvolvido, ocorreu então a necessidade da criação de uma planilha para realizar as anotações referentes aos processos e assim identificar o tempo necessário para a execução das operações. Com isso, realizando também uma pesquisa qualitativa, uma vez que foi necessário analisar de forma detalhada os sistemas utilizados para as operações de processos e posteriormente chegar na média correta.

Somando-se a isso, para responder o terceiro objetivo foi realizada a abordagem quantitativa através do suporte do setor de cadastro, onde desenvolveu-se um forms que foi preenchido de acordo com a solicitação que as agências faziam para o atendente, com a intenção de identificar quais eram os maiores questionamentos e como isso estava impactando na entrega final do cadastro.

Por fim, para responder o último objetivo foi realizada a análise documental onde foram estudados os materiais disponíveis como manuais e a política de cadastro que auxiliam no operacional do administrativo e no atendimento que os colaboradores realizam para os associados nas agências.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após as informações coletadas será analisada a filosofia *lean office* e suas respectivas ferramentas, efetuando a ligação com seu conceito de qualidade e processos menos burocráticos dentro de escritórios. Será realizada uma reunião com o gestor da área para ter o auxílio no momento de mapear as atividades executadas por seus colaboradores, assim podendo ser definida medições de tempo para cada fluxo cadastral operado dentro do setor.

Para análise dos dados será utilizado o método O Diagrama de Ishikawa, “também é conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, é uma ferramenta da qualidade que ajuda a levantar as causas raízes de um problema, analisando todos os fatores que envolvem a execução do processo.” (COSTA, SILVA, MENDES, ALVES, 2018, p.5). Essa ferramenta possibilita maior entendimento das causas e problemas que estão ocorrendo dentro do ambiente, pois trará de forma específica situações controversas encontradas e ações necessárias para eliminação das mesmas.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados dessa pesquisa a partir da coleta de dados e as discussões dos objetivos propostos. O capítulo vai se dividir por tópicos, sendo o primeiro a análise das medições de tempo dos processos do cadastramento que é executado sendo que não foi possível medir o tempo de alguns fluxos que são robotizados pois a empresa optou por não fornecer os dados,estão ciente que sua funcionalidade não é de 100%. Com relação as ferramentas utilizadas, conforme solicitado pela instituição, não será divulgado o nome por questão do controle e de segurança interna. Já os processos escolhidos foram de forma aleatória em dias e horários alternados, após isso chegou-se a definição da média estipulada para cada fluxo, no segundo tópico verifica-se qual intervalo de tempo está ficando parado nas filas até que seja executado. Na terceira parte destaca-se as anotações do suporte prestado as agências e por último as ferramentas desenvolvidas para auxiliar na redução do tempo no processo final.

4.1 MEDIÇÃO DE TEMPO PARA CADA FLUXO DA PESSOA FÍSICA

Foi desenvolvida uma planilha para realizar a média de tempo necessário para a execução dos processos na plataforma operacional. O setor, atualmente, não apresenta nenhuma relação de tempo para execução das atividades, a filosofia *lean office* quando aplicada de forma correta e com uma ferramenta de qualidade como por exemplo o Diagrama de Ishikawa também conhecida como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito pode trazer resultado de qualidade incrível. Percebe-se o quanto é importante o setor de produção ter de forma detalhada a media de tempo dos seus processos operacionais, pois com isso é possível identificar da melhor forma os pontos de melhorias.

O setor de cadastro recebe mensalmente em torno 6.300 cadastros de pessoa física, que estão divididos entre atualizações cadastrais e cadastros de novos associados, atualmente a equipe está formada por 26 colaboradores para realização das tarefas.

Na figura 3 observa-se a planilha X cujo nome não foi permitida a divulgação é utilizada para receber os processos da agência.

Figura 3 -Planilha X

	491944	08/11/2022 10:48:38	false	NÃO	false		SALÁRIO		104		43min	Aprovado / Aprovado
	491940	08/11/2022 10:47:02	false	SIM			SALÁRIO	CARTEIRA DE IDENTIDADE	47		23h 7m	Aprovado / Aprovado
	491938	08/11/2022 10:45:06	false	NÃO				CARTEIRA NACIONAL DE HABILITAÇÃO CNH	56	-	19min	Aprovado / Aprovado
	491923	08/11/2022 10:29:21	false	NÃO	false		APOSENTADORIA		64		12min	Aprovado / Aprovado
	491920	08/11/2022 10:25:45	false	NÃO	false				1		23h 32m	Aprovado / Aprovado
	491918	08/11/2022 10:23:32	false	NÃO	false				49		23h 47m	Aprovado / Aprovado

Exibindo item 1 até 30 de 6308

Primeira « 1 2 3 4 5 6 7 8 ... » Última

Fonte: Sistema X (2023).

A coleta de dados foi realizada por meio do acompanhamento dos processos operacionais, as ferramenta utilizadas pelo setor foi mencionada ao longo do trabalho como X e Y, pois o estudo visa processos e não pessoas, respeitando também a instituição que optou por não revelar o nome com intenção de promover sigilo de seus dados e como medida segurança, algumas informações foram ocultadas das imagens.

Com objetivo de obter o mapeamento dos processos operacionais, foi fundamental realizar o levantamento por quatro situações de fluxo, em dias e horários alternados. Durante a sondagem dos dados não houve variação dentro das ferramentas, atualmente o setor conta com um sistema de robotização com 66 máquinas, como é considerado uma ferramenta nova, algumas medições não foram liberadas para serem realizadas com eles.

Atualmente o processo de produção do setor de cadastro está dividido em cinco etapas: agência, conferência, robô, cadastramento manual e validação, conforme pode ser observado na figura a seguir.

Figura 4-Processo de produção do setor de cadastro

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

A medição de tempo dos ciclos foi desenvolvida com ajuda das ferramentas que são utilizada no setor, como se trata de fluxos que é necessário realizar a atribuição pode variar para cada operador, mas para minimizar esse efeito, a coleta de dados foi efetuada utilizando processos aleatórios, executados por diferentes colaboradores e com situações cadastrais diversas.

Para Santos (2018) é de extrema necessidade tornar os funcionários influentes fazendo com que eles se sintam integrados e informados de tudo que acontece nos processos que realizam dentro da empresa e de seus setores, isso faz com eles consigam se sentir realmente parte dela e entendam a importância do processo que executam.

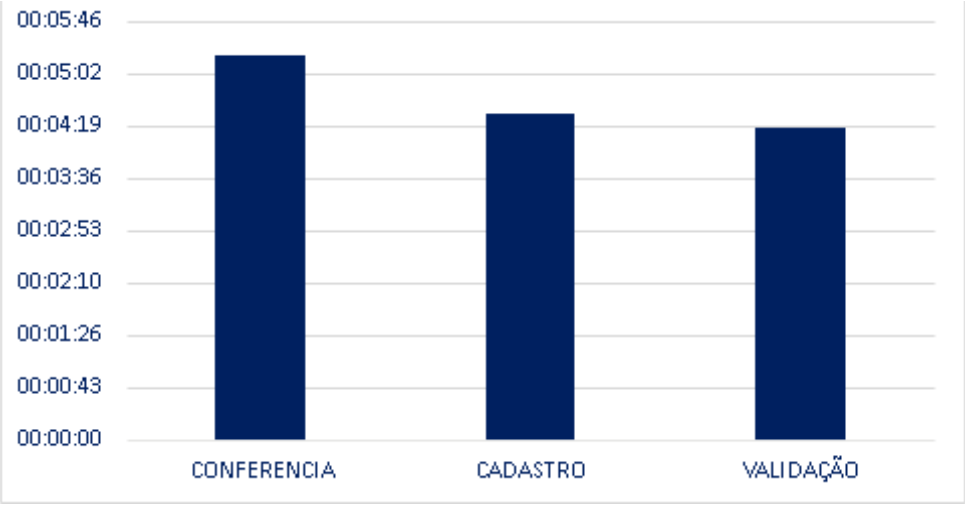
Os autores Vilarouco e Andreto (2008), complementam que é saudável para uma organização explicitar os parâmetros mínimos estabelecidos e as normas que devem ser seguidas, para que os colaboradores possam tomar apenas como norteadores, não servindo como metas a serem seguidas por eles.

Para todas as etapas analisadas foram selecionados 10 processos, permitindo realizar o cálculo de forma manual de qual é o tempo necessário para execução de cada um dos fluxos, o primeiro a ser observado é o processo de conferência dentro desta etapa é analisado a documentação enviada pela agência se os anexados estão completos e dentro das normas da política de cadastro a média de tempo estabelecida para execução desse fluxo foi de 5 minutos e 18 segundos.

Na segunda etapa está o cadastramento que é executado com os robôs da área , fazem a extração dos dados documentais para dentro do sistema. Nesta etapa não foi possível medir o tempo, poisconforme mencionado no inÍcio da metodologia, a empresa optou por não fornecer os dados, pois estão ciente que sua funcionalidade não é de 100%, em situações que não é executado essa etapa por alguma falha é então encaminhado o processo para o cadastramento manual que é operacionalizado por humanos. A média de tempo necessário para execução dessa etapa de forma manual é de 4 minutos e 30 segundos.

Na terceira e última etapa aparece o fluxo de validação de processos, nesta parte final é necessário conferir os dados que foram cadastrados dentro do sistema, se estão de acordo com a política interna de cadastro de pessoa física é executado então a última verificação dos dados do cadastro, após isso o processo está pronto para voltar para agência a média de tempo para realizar esse fluxo é de 4 minutos e 18 segundos.

Figura 5-Gráfico 1- Medição de tempo- Ferramenta X



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.2 MEDIÇÃO DE TEMPO PARA PROCESSOS PARADOS NAS FILAS DE CADASTRO DE PESSOA FÍSICA

O setor de cadastro não possui o mapeamento do tempo que os processos que estão parados na fila em cada etapa do fluxo, com isso não conseguindo aplicar de forma satisfatória a ferramenta de melhoria contínua, essa análise ajudará a identificar os problemas que podem estar ocorrendo nas etapas ocasionando atrasos nas entregas finais.

Para o autor Mariani (2005) uma organização deve ser visualizada como um processo e dentro dela pode-se perceber a existências de falta de informações que ocorrem dentro dos fluxos

de produção do fornecimento de serviços, que exigem acompanhamento de forma constante. O diagrama de Ishikawa aplica a importância de ter um material de qualidade e possuir um método de padronização eficiente.

Deste modo, foi desenvolvido uma planilha com alguns processos para identificar o tempo que estão parados nas filas até que algum colaborador o execute, para que assim possa ir para o próximo ciclo. Foi realizada a coleta de dados dentro de duas ferramentas utilizadas pelo setor sendo elas X e Y, conforme já mensionado e solicitado não será divulgado seus nomes ,os processos escolhidos foram de forma aleatória em dias e horários diferentes, o número de tarefas escolhidos para análise foram diferentes pois a ferramenra X é mais trabalhosa de ser analisada pois é necessário liberação de acessos.

Na ferramenta Y foram analisados 22 processos, sendo que a primeira etapa do fluxo é a extração dos dados dos documentos de identificação dos cadastros. A responsável por essa etapa é uma empresa terceirizada pela cooperativa que está levando em média 1 minuto para realizar a extração das informações.

Em seguida, o processo que é encaminhado na agência, entra na fila de conferência de cadastro, onde está permanecendo por 1 hora, 50 minutos e 11 segundos até que algum assistente se atribua à tarefa. Depois de feita a conferência o processo vai automaticamente para a fila onde a robotização executa o processo. O setor possui 66 robôs que são ativados diariamente de acordo com a demanda do setor e estão demorando 18 minutos e 55 para se atribuir a tarefa.

Quando os robôs não conseguem realizar a extração dos dados de alguns documentos, então os encaminham de forma automática para o cadastramento manual que é realizado pelos assistentes, onde fazem o cadastro das documentações de forma manual, aguardando na fila, a média de tempo é de 44 minutos e 40 segundos.

A próxima etapa e última, refere-se a validação dos processos cadastrais. Os processos estão aguradndo até que algum assistente o execute por 1 hora, 40 minutos e 21 segundos, realizado a soma de cada processo em seu respectivo fluxo, a entrega final do cadastro completo para agência está em 2 horas, 32 minutos e 56segundos.

Na segunda ferramenta X foram selecionados 13 processos. A primeira etapa é a conferência, está ficando na fila até que algum assistente execute o processo por 2 horas, 21 minutos e 9 segundos, logo em seguida é encaminhado de forma automática para os robôs que realizam a extração das informações para dentro do sistema, permanecendo na fila por 23 minutos e 9 segundos.

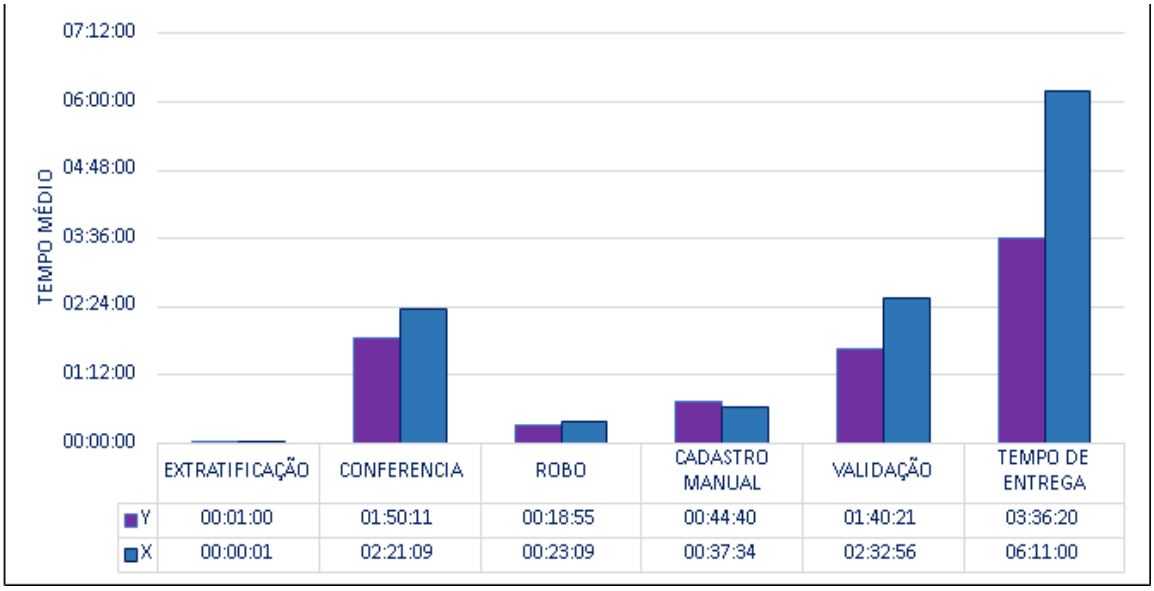
Quando os robôs não conseguem efetuar a extração dos dados por algum motivo, os

processos são direcionados de forma automática para o cadastramento manual, onde um assistente realiza o cadastro das informações dentro do sistema, ficando na fila por 37 minutos e 34 segundos.

Por fim, na última etapa, é a validação do processo o assistente valida todas as informações cadastradas, está ficando na fila 2 horas, 32 minutos e 56 segundos, realizando a soma total que os processos estão ficando no fluxo até serem encaminhados novamente para seus respectivas agências tem-se 6 horas e 11 minutos.

Os dados apresentados encontram-se sistematizados no gráfico a seguir:

Figura 6-Gráfico 2- Tempo médio Ferramentas X e Y



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.3 SUPORTE REALIZADO COM OS PONTOS DE ATENDIMENTO VIA TELEFONE

Realizou-se anotações em um forms durante 30 dias de trabalho, com 165 ligações atendidas de suportes realizados as 99 agências, somente com dúvidas relacionadas à pessoa física que estava separado da seguinte forms: renda, dados do clientes, endereço, faltou enviar para o Bancoob, bens, responsável legal. nome do cadastrado/ pai e mãe ou regime de casamento, fluxo pendente ou devolvido e fluxo reiniciado, com isso foi possível obter alguns dados relevantes para pesquisa.

Dessa forma, o número maior de ligações atendidas foram 38, sendo que as mesmas ocorreram na parte final do processo, nesta fase os dados são preenchidos os dados dos clientes

e a equipe está esquecendo de fazer essa etapa ou preenchendo de forma incorreta, o que vem impactando na entrega final, na agência, uma vez que não conseguem entregar os serviços que o associados estão solicitando se o cadastrado não estiver com todas as informações completas.

Em segundo lugar, com 33 ligações atendidas, está o endereço. Esse erro ocorre quando os assistentes vão aprovar o cadastro e não visualizam se está assinalado com o endereço de correspondência, CEP preenchido de forma incorreta ou o endereço residencial está marcado como endereço comercial, causando assim, impacto na solicitação de cartão onde acaba envolvendo outros setores.

Como terceiro lugar, com 21 suportes realizados, estão os erros que envolvem o cadastramento do documento de identificação, como nome, nome de pai e mãe ou o regime de casamento que estão preenchidos de forma incorreta no sistema.

O quarto lugar, com 19 ligações atendidas, ficou a renda, onde se encaixam os erros de cadastramento de valores mensais, fora do prazo de validade, comprovantes anexos de forma incompleta, suspeitas de fraudes e descontos incorretos.

Em quinto lugar aparece a parte de cadastramento de bens imóveis e móveis, com 18 ligações atendidas. Esse erro ocorre no momento que é realizado o cadastrado pelos assistentes, repassando informações divergentes das documentações para o sistema informações , o que ocasiona incômodo para os atendentes da agência, pois com o atraso dos fluxos, torna-se necessário avisar os associados que por muitas vezes ficam insatisfeitos com a demora.

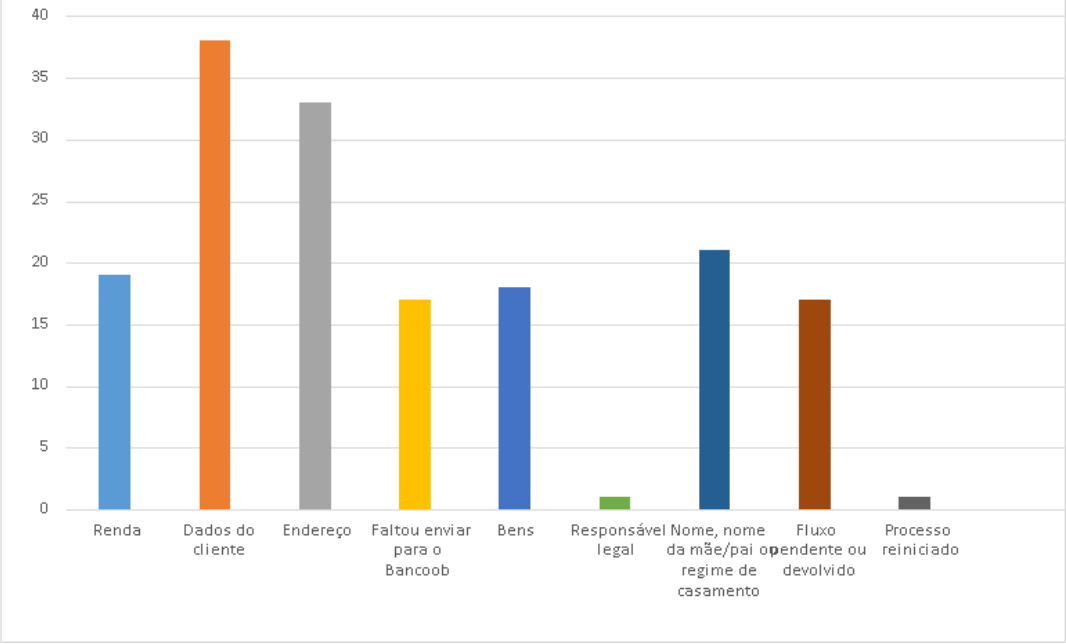
O sexto lugar apresentou o mesmo número de ligações e pertence a opção de enviar para o Bancoob e fluxo pendente de aprovação, ambas foram atendidas 17 ligações. O Bancoob é conhecido como a confederação para as cooperativas, quando o cadastro não é encaminhado para eles o ponto de atendimento não consegue realizar a abertura da conta dos associados.

Já os fluxos pendentes de aprovação são aqueles quando o PA solicita atualização completa, como renda, bens, pessoa e endereço e na parte final do fluxo quando atribuído pelo assistente na validação é esquecido de fazer a aprovação de algumas destas informações, ocasionando impeditivas no cadastro, quando é realizada a solicitação de algum serviço.

Por último, com a média de 1 atendimento realizado para cada, ficou ajuste de responsável legal que acontece quando é esquecido de incluir o responsável da conta de um menor de idade e os processos reinciados são quando foi realizado a reprovação de forma incorreta.

Os dados encontram-se mensurados no gráfico abaixo:

Figura 7- Gráfico 3- Ajuste de cadastro



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.4 DIAGNÓSTICO MAIS POSITIVO

Neste tópico, será desenvolvida uma ferramenta que pode ser incluída no setor de cadastro da instituição, bem como a partir das análises realizadas e dos trabalhos da revisão da literatura propor melhorias.

4.4.1 Percepção do setor de cadastro e de seus gestores

Em vista disso, toda mudança que acontecer dentro de um ambiente de trabalho deve ter início com os seus próprios colaboradores, na filosofia *lean office* como vimos não é diferente, em busca de eliminar os desperdícios foram analisadas as atividades rotineiras verificando todo o processo de produção realizado no setor de cadastro ..

A gestão afirma que conhece todo o fluxo operacional dentro do setor de cadastro e que sabe executá-lo de forma excelente, informou também, que atualmente utiliza a ferramenta de melhorias contínua que está sempre em constante processo de ajustes e aplicando o método de planejar, executar e vereficar.

Através da análise dos dados, perecebe-se que a aplicabilidade dessa ferramenta está sendo realizada de forma não muito eficaz, iniciando pelos processos que são entregues durante

o mês, uma vez que não há plano de ação voltado para a quantidade de processos recebidos nem para a que são reprovados pela área, assim, não sendo medida a qualidade das entregas.

Conforme a imagem abaixo, observa-se uma média de 1270 processos reprovados todos os meses, equivalendo a 20% do fluxo recebido pelo setor de cadastro. Esse índice é preocupante e demonstra que a gestão não aplica melhorias nessa etapa, não conscientizando a equipe sobre esses números e nem os repassando para as agências.

Assim, quando ocorrem reprovações, tanto de forma correta como incorreta, o fluxo é encaminhado novamente para o setor, causando retrabalhos para a equipe e consequentemente, aumentando o tempo de entrega final dos processos.

Figura 8-Planilha X- Processos

492019	08/11/2022 11:47:48	false		true		DECLARAÇÃO DE RENDA	CARTEIRA DE IDENTIDADE	26			4h 52m	Reprovado / Reprovado
492014	08/11/2022 11:42:06	false		true		\POSENTADORIA	CARTEIRA DE IDENTIDADE	65			4h 11m	Reprovado / Reprovado
491993	08/11/2022 11:26:24	false		false				37			2min	Conferência / Reprovado
491986	08/11/2022 11:21:18	false		false		DECLARAÇÃO DE RENDA		101			3h 45m	Reprovado / Reprovado

Exibindo item 1 até 30 de 1270

Primeira « 1 2 3 4 5 6 7 8 ... » Última

Voltar ao topo

Fonte: Sistema X (2023).

Somando a isso, foi questionado a gestão sobre materiais de apoio existentes , que poderiam ser utilizados no momento da realização dos processos pelos assistentes no administrativo e para os atendentes nas agências, sendo que, constatou-se que atualmente o setor conta com o manual de cadastro e política interna, não possuindo um Check-list de produção.

Um roteiro de produção, conhecido como check-list de produção é de extrema importância para poder alcançar os resultados propostos, pois possibilita a melhoria em muitos aspectos, como ter controle da linha de produção e ter de maneira detalhada a forma de execução dos processos.

Desta forma, é importante criar esse material de execução para que a produção possa ter padronização nos processos, não somente criar regras, mas sim, documentá-las pois as 99 agências que enviam todos os dias atualizações e pedidos de cadastros novos para o setor precisam desse apoio. É algo que impacta diretamente na linha de produção e no suporte realizado dentro do setor e facilitará muito para quem está na linha de frente, atendendo diretamente o associado.

Outro problema enfrentado no setor, conforme análise foi a falta de comunicação assertiva

entre o gestor e sua equipe. Atualmente os colaboradores não sabem qual é o tempo necessário para realizar cada fluxo dentro do processo operacional, pois não possuía até o momento o mapeamento.

Esse mapeamento pode causar no setor um impacto extremamente positivo, pois hoje somente se produz sem o colaborador saber se está dentro dos padrões e se realmente existe algum, os gestores devem entender o quanto é grandioso para os funcionários poder o acompanhar o tempo de suas atividades.

Diante disso, também foi questionado a gestão se todos da sua equipe possuíam o mesmo nível de conhecimento e se eram realizadas reuniões e treinamentos para trocas de informações sobre alterações cadastrais entre outros assuntos. Mas infelizmente, pela alta demanda não estão sendo marcados encontros para interação com a equipe, a rotatividade do setor também está grande o que impacta negativamente no conhecimento, conforme demonstrado nos números de suporte realizados no setor de cadastro.

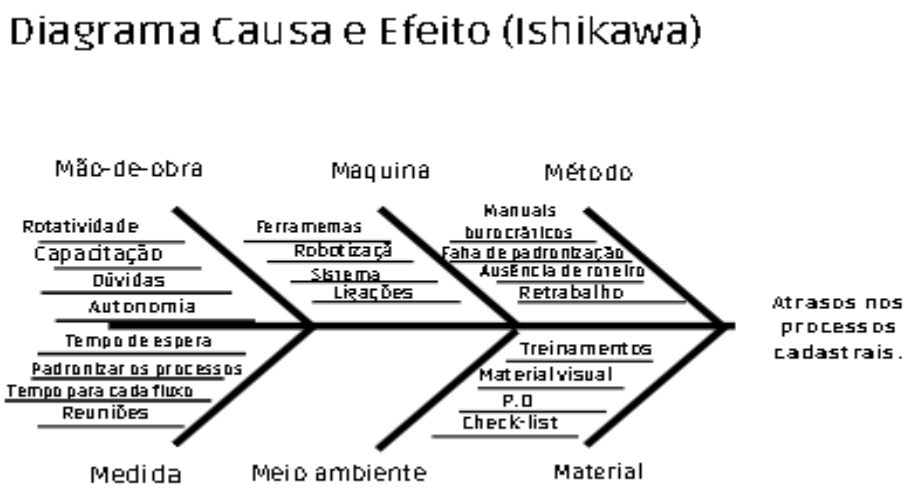
Quando analisado se a equipe possuía informações sobre melhorias de fluxos, mudanças necessárias e se eram ouvidos semanalmente ou mensalmente, foi entendido que não, pois as reuniões de melhorias primeiramente quem as conduz é a gestão da equipe de cadastro. A filosofia *lean office* deve ser aplicada de maneira correta para assim alcançar os resultados propostos desta forma, é necessário ter conversas claras com a equipe, realmente estar no gemba da empresa para que os problemas sejam identificados**.**

Destaca-se ainda que não se constroi uma linha de produção sozinho, é necessário ter trabalho em equipe, com pessoas dispostas a estarem ali para desenvolver as tarefas da melhor forma. A escolha do *lean* pode ser interpretada como decisões das atividades, é necessário vivenciá-lo e manter seus princípios ativos. Porém, no setor hoje quem tem conhecimento dessa filosofia e suas ferramentas disponíveis é somente a gestão o que causa estranhamento quando citado para equipe processos menos burocráticos, entrega com agilidade e qualidade, sendo assim, não entendendo o conceito e como relaciona-los com os processos.

Somando-se a isso foi desenvolvido a análise dos dados com a ferramenta espinha de peixe, também conhecida como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, tem como função investigar e selecionar as possíveis causas de um problema. É usada para representar todas as causas das dificuldades que podem estar ocorrendo dentro de um ambiente de trabalho.

O Diagrama Causa e Efeito (Ishikawa) apresenta a análise do problema encontrado.

Figura 9-Diagrama Causa e Efeito (Ishikawa)



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Deste modo a espinha de peixe conforme imagem acima, ficou elaborado deste formato na cabeça do peixe está o problema que hoje é enfrentado no setor sendo ele os atrasos nos processos cadastrais, ficou dividido em cinco etapas sendo ela a primeira, as causas relacionadas às habilidades da mão-de-obra se destacando a alta rotatividade, falta de capacitação consequentemente causando inúmeras dúvidas no momento da execução dos processos e por último transmitindo insuficiência de autonomia a equipe.

Em seguida, estão elencados as situações difíceis que são enfrentadas com as máquinas, ficando da seguinte maneira: ferramentas de difícil entendimento, robotização é algo que o setor não consegue estabelecer uma métrica de sua eficiência, sistemas pois é algo muito ligado ao Banco Central não podendo ser simplesmente alterado de qualquer forma e as ligações atendidas diariamente.

Na sequência, está o método que define as técnicas que estão sendo utilizadas pela equipe, regras estipuladas e como é conduzido. Entendeu-se que os manuais utilizados são muito burocráticos, falta padronização, não possuem um roteiro e o grande índice de retrabalho, pois o número de reprovações é grande.

Neste sentido, foram definidas as algumas medidas a serem seguidas para auxiliar no sentido de propor a padronização dos processos cadastrais, tais como: realizar a medição de tempo que os mesmos ficam na fila até que algum colaborador o execute, tempo necessário para operação de cada fluxo e realização de reuniões semanais.

Diante disso, na aste que consta o meio ambiente o preechimento é feito conforme a análise do ambiente de trabalho dentro de um sistema de produção, mas como o estudo visa processos e não pessoas foi deixado em branco.

Com relação ao material onde serão desenvolvidas as melhorias para ajudar a solucionar o problema principal, foi então definido a necessidade de treinamentos para equipe, material visual para que se pudesse ter visão de como funciona o processo de produção, elaboração de check-list e o P.O de produção.

4.4.2 Ações de melhorias

O estudo propõe inicialmente, entender como estava ocorrendo a aplicabilidade da filosofia *lean office* em uma cooperativa de crédito, desta forma mapeando as atividades executadas no setor, desenvolvendo uma ferramenta para possibilitar a identificação das causas do principal problema enfrentado na área. Desta forma, iniciando o planos de ação, juntamente com a gestão da equipe, desenvolveu-se algumas propostas:

- ➔ Organizar reuniões com toda a equipe da linha de produção, promovendo alinhamento dos processos operacionais;
- ➔ Explicar para equipe de forma clara a filosofia *lean office*, seu objetivo e conceito;
- ➔ Estabelecer e controlar o tempo necessário para os processos que ficam aguardando nas filas até serem realizados;
- ➔ Definir o tempo para execução de cada fluxo existente dentro do ciclo operacional;
- ➔ Incentivar a equipe sempre a aplicar a melhoria nos processos cadastrais;
- ➔ Padronizar os processos através do desenvolvimento de documentos claros, que possam auxiliar no operacional;
- ➔ Deixar explicita a importância da leitura dos manuais e política de cadastro para equipe;
- ➔ Ter mais contato com os colaboradores;
- ➔ Desafiar a equipe a ir atrás dos problemas e solucioná-los.

Foi desenvolvido um check-list de produção com informações claras para a realização dos processos de conferência, possuindo as explicações necessárias para o fluxo operacional.

Figura 10-Check-list de produção – conferência

CHECK-LIST DE PRODUÇÃO CONFERÊNCIA FERRAMENTAS X e Y

Conferência preenchimento novo cadastro
IDENTIFICAÇÃO:
Conferir os dados cadastrados pela empresa terceirizada; se o documento encaminhado é válido, se está legível e se é confiável.
Conferência preenchimento atualização de cadastro
IDENTIFICAÇÃO:
Conferir os dados cadastrados pela empresa terceirizada (não trará campo para preenchimento do nome dos pais), conferir se o documento encaminhado é válido, se está legível e se é confiável.
RELACIONAMENTO
Em casos de atualização, verificar o status civil do proponente no sisbr se a informação fornecida pelo ponto de atendimento condiz com seu estado civil anterior;
Para cadastro novo verificar se o relacionamento informado está de acordo com os documentos anexados pelo ponto de atendimento;
Em situações que o proponente for menor de idade, pode ser encaminhada sua certidão de casamento a mesma já consta averbação de emancipação com isso não se faz necessário o Cadastramento de um responsável legal;
Para os menores de idade, necessário que seja informado pelo ponto de atendimento seu responsável legal, será cadastrado na plataforma de atendimento em seguida encaminhado para etapa de validação.
CONTATOS
Realizado somente aprovação.
REFERÊNCIA
Realizado somente aprovação.
ENDEREÇO
Conferir a validade do documento se está no prazo de 90 dias (a contar da data de emissão), bem como a titularidade, analisar o CEP se corresponde com endereço informado. Se está dentro dos padrões (ortografia, alinhamento e valores).
RENDA
Conferir a validade do documento se está no prazo de 90 dias (a conta da data de emissão) verificar a titularidade do comprovante, analisar o tipo de rendimento recebido, se o comprovante enviado está legível e se é confiável realizar o cálculo de desconto INSS e FGTS, realizar a consulta na receita federal para verificar se a empresa está ativa.

Elaborado pela autora (2023)

Com o desenvolvimento do check-list específico para o setor de cadastro será possível proporcionar aos assistentes um roteiro de como iniciar a conferência das informações no sistema e para as agências vai apresentar uma melhor visualização do que é necessário para um cadastro, pois apresenta informações claras e objetivas, tornando o atendimento mais ágil e com qualidade.

Em conversa com a gestão foi definido também, a necessidade da construção de um P.O de produção para o cadastro. Este consiste em um documento de processos operacionais que tem como objetivo o detalhamento das informações de cadastramento, sua organização fica dividida entre print de documentos aceitos, suas regras e como devem ser cadastrados dentro do sistema de forma clara. Todos os setores da instituição possuem um, pois auxilia os colaboradores do administrativo nos processos realizados e as agências no momento do atendimento ao associado.

Conforme analisado com a gestão o setor de cadastro não possuía esse documento e era uma necessidade, nos informou que há uma grande rotatividade de funcionários muitas pessoas para ensinar ao mesmo tempo, assim, o desenvolvimento desse documento ajudaria muito nas tarefas no decorrer do dia.

Desta forma, foi observado todo o processo de documentações aceitas conforme política de cadastro, mediante as informações foi elaborado o P.O de produção para processos cadastrais, a fim de ajudar a equipe, promovendo padronização e agilidade para os processos, de acordo com o *lean office* tornar processos mais simples de serem operacionalizados com qualidade e menor tempo possível é fundamental. Foram ocultadas algumas informações nas documentações que estão no exemplo a fim de promover a segurança dos dados.

Figura 11-Procedimento Operacional (P.O.) Renda informal

DECLARAÇÃO DE RENDIMENTOS

Declaro à **COOPERATIVA DE CRÉDITO MAXI ALFA DE LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS – SICOOB MAXICRÉDITO** para fins de confecção de cadastro e análise de crédito, que obtenho mensalmente rendimentos no valor de R$ _____ provenientes de minha atividade _____.

Se, Empresário e/ou Administrador informar o nº CNPJ _____ e razão social da empresa _____.

Assumo o compromisso de informar a essa cooperativa, imediatamente, eventual desenquadramento à presente situação e estou ciente de que a falsidade na prestação destas informações me sujeitará às penalidades previstas na legislação criminal, relativa à falsidade ideológica (art. 299 do Código Penal).

_____, ____ de _____ de 20__.

Local e data

_____

Assinatura do declarante

Nome:

CPF:

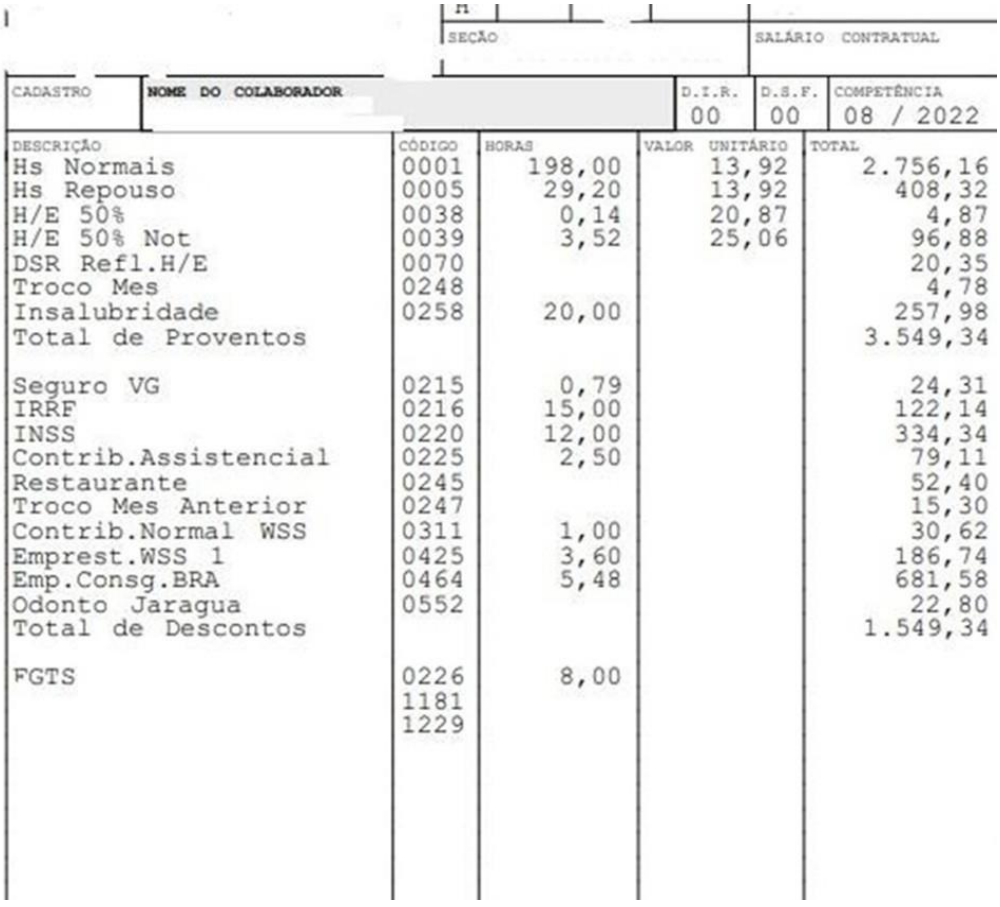
Fonte: Cooperativa de crédito estudada (2022).

• Deverá estar preenchida com a profissão que o proponente exerce de forma autônoma (sugestões de profissões informais estão disponíveis na site da cooperativa), local deve estar preenchido e data tem que ser no prazo de 90 dias;

• Constar a assinatura do cadastrado e a informação de seu CPF;

• Deverá ser cadastrada seu tipo de renda como **declaração de renda** e forma de cálculo **variável.**

Figura 12-Comprovante de renda



SEÇÃO | SALÁRIO CONTRATUAL

CADASTRO	NOME DO COLABORADOR	D.I.R.	D.S.F.	COMPETÊNCIA
		00	00	08 / 2022

DESCRIÇÃO	CÓDIGO	HORAS	VALOR UNITÁRIO	TOTAL
Hs Normais	0001	198,00	13,92	2.756,16
Hs Repouso	0005	29,20	13,92	408,32
H/E 50%	0038	0,14	20,87	4,87
H/E 50% Not	0039	3,52	25,06	96,88
DSR Refl.H/E	0070			20,35
Troco Mes	0248			4,78
Insalubridade	0258	20,00		257,98
Total de Proventos				3.549,34
Seguro VG	0215	0,79		24,31
IRRF	0216	15,00		122,14
INSS	0220	12,00		334,34
Contrib.Assistencial	0225	2,50		79,11
Restaurante	0245			52,40
Troco Mes Anterior	0247			15,30
Contrib.Normal WSS	0311	1,00		30,62
Emprest.WSS 1	0425	3,60		186,74
Emp.Consg.BRA	0464	5,48		681,58
Odonto Jaragua	0552			22,80
Total de Descontos				1.549,34
FGTS	0226	8,00		
	1181			
	1229			

Fonte: Empresa X (2022).

Faz-se necessário que o comprovante esteja em nome do cadastrado, constar o CNPJ da empresa, data de emissão no prazo de 90 dias, com todas as informações legíveis para ser realizado análise e em seguida o cadastramento. Será cadastrado como tipo de renda **salário** forma de cálculo **fixo.**

Figura 13-Imposto de renda (Recibo)

IDENTIFICAÇÃO DO DECLARANTE

CPF do declarante	Nome do declarante		Telefone
Endereço		Número 29	Complemento
Bairro/Distrito	CEP 1040	Município BRUXELAS	UF EX

(Valores em Reais)

TOTAL RENDIMENTOS TRIBUTÁVEIS	
IMPOSTO DEVIDO	
IMPOSTO A RESTITUIR	0,00
SALDO DO IMPOSTO A PAGAR	
IMPOSTO A PAGAR GANHO DE CAPITAL - MOEDA EM ESPÉCIE	0,00
PARCELAMENTO (Vencimento da 1a quota em 31/05/2022) NÚMERO DE QUOTAS	8
VALOR DA QUOTA	
DÉBITO AUTOMÁTICO AUTORIZADO PELO DECLARANTE (a partir da 2ª quota) CÓDIGO DO BANCO	
AGÊNCIA BANCÁRIA	
CONTA PARA DÉBITO	-

Declaração recebida via Internet JV pelo Agente Receptor SERPRO em 24/05/2022 às 12:17:08

Fonte: Receita Federal (2022).

• Conferir se a declaração está em nome do cadastrado, sua entrega e se constam todas as páginas.

Figura 14-Imposto renda proveniente de salário

DEI

CÓDIGO	NOME	DATA DE NASCIMENTO	CPF
21			

Email : Celular :

Dependente mora com o titular da declaração? Sim

21

Email : Celular :

Dependente mora com o titular da declaração? Sim

TOTAL DE DEDUÇÃO COM DEPENDENTES

ALIMENTANDOS

Sem Informações

RENDIMENTOS TRIBUTÁVEIS RECEBIDOS DE PESSOA JURÍDICA PELO TITULAR (Valores em Reais)

NOME DA FONTE PAGADORA	REND. RECEBIDOS DE PES. JURÍDICA	CONTR. PREVID. OFICIAL	IMPOSTO RETIDO NA FONTE	13º SALÁRIO	IRRF SOBRE 13º SALÁRIO
	14.039,98	1.382,80	307,90	1.002,32	0,00

CNPJ/CPF:

Fonte: Receita Federal (2022)

• Em situações que constar no imposto de renda do proponente, na parte de rendimentos tributáveis,renda com décimo terceiro entende-se que o mesmo recebe um salário desta empresa, após consulta na receita federal se o CNPJ estiver ativo, então é realizado o cadastramento na platafomra;

• Será cadastrado o tipo de renda como salário e forma de cálculo fixo;

• Quando a renda constar em rendimentos tributáveis e não tiver décimo terceiro, será realizada aconsulta na Receita Federal do CNPJ para verificar se está ativo e seu quadro de sócios.

Figura 15-Imposto renda Pró-labore

DEPENDENTES

CÓDIGO	NOME	DATA DE NASCIMENTO	CPF
21			
Email :		Celular :	
Dependente mora com o titular da declaração? Sim			
21			
Email :		Celular :	
Dependente mora com o titular da declaração? Sim			

TOTAL DE DEDUÇÃO COM DEPENDENTES

ALIMENTANDOS

Sem Informações

RENDIMENTOS TRIBUTÁVEIS RECEBIDOS DE PESSOA JURÍDICA PELO TITULAR (Valores em Reais)

NOME DA FONTE PAGADORA	REND. RECEBIDOS DE PES. JURÍDICA	CONTR. PREVID. OFICIAL	IMPOSTO RETIDO NA FONTE	13º SALÁRIO	IRRF SOBRE 13º SALÁRIO
	14.039,98	1.382,80	307,90	1.002,32	0,00

CNPJ/CPF:

Fonte: Receita Federal (2022).

• Quando realizada a consulta e identificado que o cadastrado é sócio da empresa, a renda é cadastrada como **pró-labore** e forma de cálculo **fixo**;

• Em situações que não constar no quadro societário, é cadastrado como tipo de renda **outro** e forma de cálculo **variável.**

Figura 16-Imposto renda proveniente de recebimentos do exterior

NOME:
CPF:
DECLARAÇÃO DE AJUSTE ANUAL

IMPOSTO SOBRE A RENDA - PESSOA FÍSICA
EXERCÍCIO 2022 ANO-CALENDÁRIO 2021

RENDIMENTOS TRIBUTÁVEIS RECEBIDOS DE PESSOA FÍSICA E DO EXTERIOR PELO TITULAR (Valores em Reais)

NIT/PIS/PASEP:

	RENDIMENTOS			
	TRABALHO NÃO ASSALARIADO	ALUGUÉIS	PENSÃO ALIMENTÍCIA E OUTROS	EXTERIOR
JAN	0,00	0,00	0,00	15.000,00
FEV	0,00	0,00	0,00	15.000,00
MAR	0,00	0,00	0,00	15.000,00
ABR	0,00	0,00	0,00	15.000,00
MAI	0,00	0,00	0,00	15.000,00
JUN	0,00	0,00	0,00	15.000,00
JUL	0,00	0,00	0,00	15.000,00
AGO	0,00	0,00	0,00	15.000,00
SET	0,00	0,00	0,00	15.000,00
OUT	0,00	0,00	0,00	15.000,00
NOV	0,00	0,00	0,00	15.000,00
DEZ	0,00	0,00	0,00	15.000,00
TOTAL	0,00	0,00	0,00	180.000,00

Fonte: Receita Federal (2022).

• Quando a renda do cadastrado for recebida **do exterior,**será cadastrada como tipo de renda **outro** e forma de cálculo **variável.**

Figura 17-Imposto renda proveniente de aposentadoria

Sem Informações

RENDIMENTOS TRIBUTÁVEIS RECEBIDOS DE PESSOA FÍSICA E DO EXTERIOR PELO TITULAR

Sem Informações

RENDIMENTOS TRIBUTÁVEIS RECEBIDOS DE PESSOA FÍSICA E DO EXTERIOR PELOS DEPENDENTES

Sem Informações

RENDIMENTOS ISENTOS E NÃO TRIBUTÁVEIS (Valores em Rea

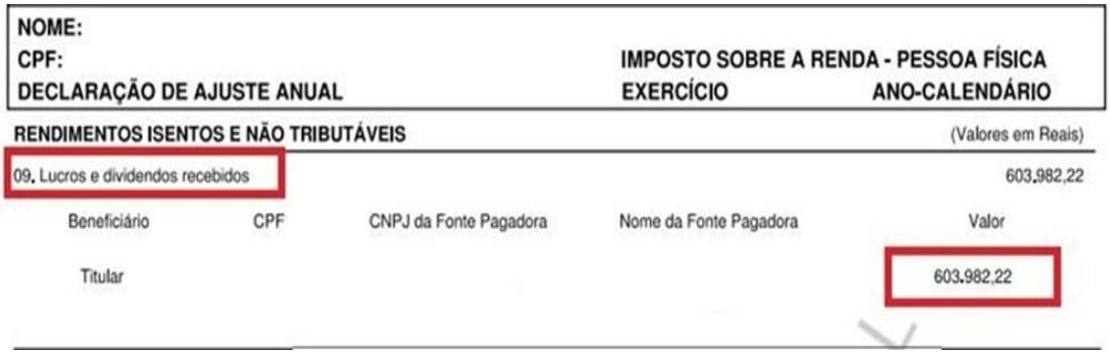
11 Pensão, proventos de aposentadoria ou reforma por moléstia grave ou aposentadoria ou reforma por acidente em serviço 107.961,

Beneficiário	CPF	Rendimento	IRRF	13º Salário	IRRF sobre o 13º Salário	Contrib. Pr Of
Titular		89.357,06	0,00	0,00	0,00	
CPF/CNPJ da Fonte Pagadora: 04.984.818/0001-47		Nome da Fonte Pagadora: INSTITUTO DE PREVIDENCIA DE ITAJAI				
Titular		18.604,64	0,00	0,00	0,00	
CPF/CNPJ da Fonte Pagadora:		Nome da Fonte Pagadora: SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA				

Fonte: Receita Federal (2022).

• A aposentadoria será considerada para o cadastramento de renda, quando estiver em rendimentos isentos e não tributáveis, será cadastrada como **aposentadoria** e forma de cálculo **fixo.**

Figura 18-Imposto renda proveniente de lucros



NOME:
CPF:
DECLARAÇÃO DE AJUSTE ANUAL

IMPOSTO SOBRE A RENDA - PESSOA FÍSICA
EXERCÍCIO ANO-CALENDÁRIO

RENDIMENTOS ISENTOS E NÃO TRIBUTÁVEIS (Valores em Reais)

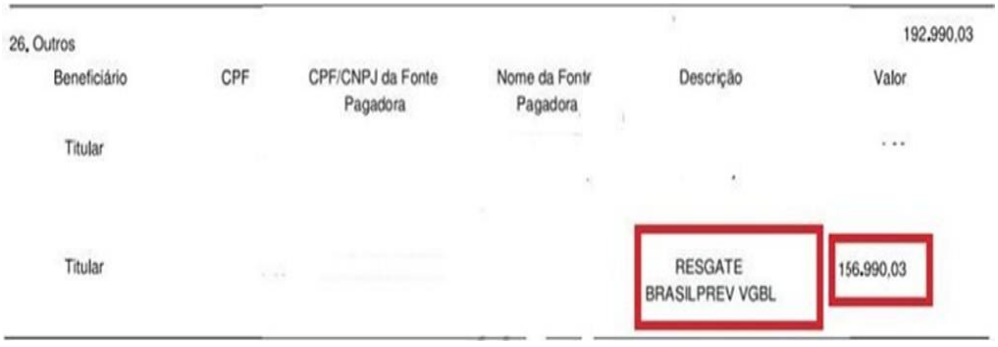
09. Lucros e dividendos recebidos 603.982,22

Beneficiário	CPF	CNPJ da Fonte Pagadora	Nome da Fonte Pagadora	Valor
Titular				603.982,22

Fonte: Receita Federal (2022).

• Será considerado para cadastramento renda de lucros e dividendos recebidos, quando o cadastrado fizer parte do **quadro de sócios,** como tipo de renda **pró-labore**, forma decálculo **fixo.**

Figura 19-Imposto de renda proveniente de previdência privada



26. Outros 192.990,03

Beneficiário	CPF	CPF/CNPJ da Fonte Pagadora	Nome da Fonte Pagadora	Descrição	Valor
Titular					...
Titular				RESGATE BRASILPREV VGBL	156.990,03

Fonte: Receita Federal (2022).

• Serão consideradas também rendas de previdências privadas que constarem no imposto de renda, tipo de renda para cadastramento será como **aposentadoria** e forma de cálculo **fixo**.

Figura 20-Imposto rendimentos de cadernetas

12. Rendimentos de cadernetas de poupança, letras hipotecárias, letras de crédito do agronegócio e imobiliário (LCA e LCI) e certificados de recebíveis do agronegócio e imobiliários (CRA e CRI) 8.008,96

Beneficiário	CPF	CNPJ da Fonte Pagadora	Nome da Fonte Pagadora	Valor
Titular		60.701.190/0001-04	B. ITAU	6.968,32
Titular		00.000.000/0405-76	BBRASIL	988,00
Titular		01.181.521/0001-55	BANCO COOPERATIVO SICREDI S/A	52,64

Fonte: Receita Federal (2022).

• Rendimentos de cadernetas de poupança, letras hipotecárias, letras de crédito agronegócio e imobiliário (LCA e LCI) e certificados de recebíveis do agronegócio e imobiliário (CRA E CRI),também vão ser considerados;

• Para o cadastramento, o tipo de renda vai ser **outros** e forma de cálculo **variável.**

Figura 21-Renda imposto aluguel

CPF: IMPOSTO SOBRE A RENDA - PESSOA FÍSICA
DECLARAÇÃO DE AJUSTE ANUAL EXERCÍCIO . ANO-CALENDÁRIO

RENDIMENTOS TRIBUTÁVEIS RECEBIDOS DE PESSOA FÍSICA E DO EXTERIOR PELO TITULAR (Valores em Reais)

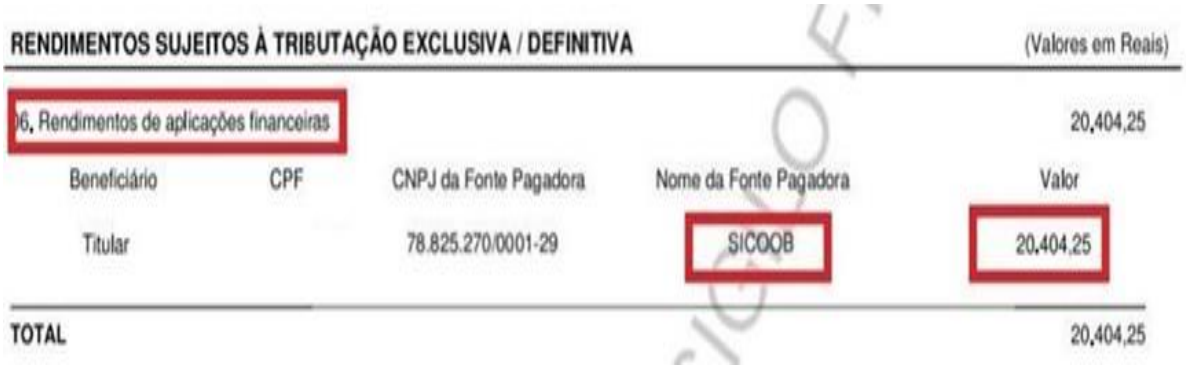
NIT/PIS/PASEP:

	RENDIMENTOS			
	TRABALHO NÃO ASSALARIADO	ALUGUÉIS	PENSÃO ALIMENTÍCIA E OUTROS	EXTERIOR
JAN	0,00	6.112,03	0,00	0,00
FEV	0,00	3.727,03	0,00	0,00
MAR	0,00	3.727,03	0,00	0,00
ABR	0,00	3.907,03	0,00	0,00
MAI	0,00	3.907,03	0,00	0,00
JUN	0,00	3.907,03	0,00	0,00
JUL	0,00	4.074,78	0,00	0,00
AGO	0,00	4.074,78	0,00	0,00
SET	0,00	4.074,78	0,00	0,00
OUT	0,00	4.074,78	0,00	0,00
NOV	0,00	4.074,78	0,00	0,00
DEZ	0,00	1.509,78	0,00	0,00
TOTAL	0,00	47.170,86	0,00	0,00

Fonte: Receita Federal (2022).

• As rendas recebidas de aluguéis serão consideradas, desde que o proponente possua também os seus bens cadastrados no sistema o tipo de renda vai ser **outros** e forma de cálculo **variável.**

Figura 22-Imposto renda aplicação financeira



RENDIMENTOS SUJEITOS À TRIBUTAÇÃO EXCLUSIVA / DEFINITIVA (Valores em Reais)

06. Rendimentos de aplicações financeiras				20.404,25
Beneficiário	CPF	CNPJ da Fonte Pagadora	Nome da Fonte Pagadora	Valor
Titular		78.825.270/0001-29	SICOOB	20.404,25
TOTAL				20.404,25

Fonte: Receita Federal (2022).

• Renda de aplicação financeira também será considerada, independentemente da fonte pagadora, para o cadastramento o tipo de renda vai ser **outros** e a forma de cálculo **variável.**

Figura 23-Imposto renda proveniente de bolsas de estudos

NOME:
CPF: IMPOSTO SOBRE A RENDA - PESSOA FÍSICA
DECLARAÇÃO DE AJUSTE ANUAL EXERCÍCIO ANO-CALENDÁRIO

23. Outros					99.092,00
Beneficiário	CPF	CPF/CNPJ da Fonte Pagadora	Nome da Fonte Pagadora	Descrição	Valor
Titular		00.394.544/0127-87	MINISTERIO DA SAUDE	BOLSA CAPES, PASEP, AUX MORADIA, IND.TRANSPORTE, ABONO PECUN	99.092,00

Fonte: Receita Federal (2022).

• A renda recebida como bolsa de estudos, será cadastrada no tipo de renda considerada como **outros** e a forma de cálculo **variável.**

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração que o mercado está se desenvolvendo rapidamente e tornando-se cada vez mais competitivo é necessário andar junto a ele, estar em busca de inovações e ferramentas que auxiliam nesse desenvolvimento. Atualmente, no mudo em que vivemos, as pessoas buscam por atendimento com agilidade e qualidade, pois a rotina é extensa e o tempo precioso.

Portanto, a presente pesquisa apresentou conceitos da filosofia *lean office*, justificando a importância desse trabalho não somente para entender como move-se um fluxo operacional, como também, os processos utilizados em seu gerenciamento. Com isso, os objetivos propostos no estudo foram alcançados, visto que foi possível entender o conceito *lean office*, identificar melhorias para o problema enfrentado no setor com atrasos nos processos cadastrais através da realização do mapeamento dos fluxos operacionais e medição de tempo, possibilitando assim, o desenvolvimento de uma ferramenta de qualidade.

Desse modo, os resultados demonstraram a falta de comunicação e padronização dentro do setor, manifestando a falta de alinhamento entre gestão e equipe. Percebeu-se que o índice de reprovações de processos é alto, causando grande nível de retrabalho. Sendo assim, concluiu-se ser de suma importância realizar ajustes nesses processos através do desenvolvimento da ferramenta que possibilite um melhor fluxo de comunicação e rendimentos.

Diante do grande problema enfrentado no setor de cadastro com atrasos diários nos seus processos, foi possível identificar os erros da aplicabilidade do *lean office* com a ajuda da ferramenta espinha de peixe onde ocorreu os apontamentos das causas relacionadas, apesar das limitações que foram encontradas durante o estudo como acessos a algumas informações e a proibição de analisar alguns problemas identificados, foi possível obter um ótima resultado final.

Somando-se a isso é necessário ouvir os colaboradores que operacionam as tarefas, marcando reuniões ou conversas semanais, pois são eles que executam todo o ciclo de produção e estão aptos para apontar os problemas enfrentados e desenvolver propostas de melhorias.

Com relação a estudos futuros, sugere-se analisar a produtividade dos colaboradores dentro do setor, seus entusiasmos e como estão se sentindo, os resultados podem contribuir muito para o estudo já realizado, pois são essas variáveis que impactam dentro de uma linha de produção.

Por fim, o estudo demonstra melhorias que podem ocorrer dentro de um setor do ramo administrativo. A ferramenta desenvolvida para auxiliar nesse processo e planos de ações foram entregues para a gestão realizar um estudo. Este artigo contribuiu para entender o quanto é necessário estar sempre em busca de inovações e conhecimentos na área da Administração, pois

as filosofias e as ferramentas quando usadas adequadamente, tornam-se fundamentais para o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Fábio Felipe. **O método de melhoria PDCA.** Digital Library, São Paulo, p. 1-169, 2003. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003 150859/publico/dissertacao_FABIOFA.pdf. Acesso em: 09 nov. 2022.

BENINI, Lucas; BATISTA, Fabiana Raimunda Rocha**. A aplicação da filosofia lean service para a otimização do processo de serviço de uma empresa júnior de consultoria.** The Journal Of Engineering And Exact Sciences, [S.L.], v. 5, n. 4, p.0325-0337, 20 ago. 2019. Universidade Federal de Vicosa. http://dx.doi.org/10.18540/jcecvl5iss4pp0325-0337. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/jcec/article/view/8774/3512. Acesso em: 07 jun. 2022.

BRANDÃO, Rodrigo. **Inteligência artificial, trabalho e produtividade.** Revista de Administração de Empresas, [S.L.], v. 60, n. 5, p. 378-379, out. 2020. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020200508. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/WcDHgCMrtR5RyqYVX6gGZkQ/?lang=pt. Acesso em: 01 jun. 2022.

CAVAGLIERI, Marcelo; JULIANI, Jordan Paulesky. LEAN ARCHIVES: **O emprego do lean office na gestão de arquivos.** Perspectivas em Ciência da Informação, [S.L.], v. 21, n. 4, p. 180-201, dez. 2016. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2726. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pci/a/7yMfpwZPwRwdKZMwYMS4Vtp/?lang=pt. Acesso em: 23 jan. 2023.

CHAGAS, Marjorye Rambaldi; RODRIGUES, Roger Antonio. **Gerenciamento de processos: implantação do Lean Office para melhoria no atendimento presencial em uma Instituição de Ensino Superior.** Grupo Unis, Minas Gerais, p. 1-19, 14 jul. 2017. Disponível em: http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/787. Acesso em: 14 jun. 2022.

COELHO, Fabrício Pozzuto de Souza; SILVA, Adriano Maniçoba da; MANIÇOBA, Rafaela Ferreira. **Aplicação das ferramentas da qualidade: estudo de caso em pequena empresa de pintura.** Revista Fatec Zona Sul, [*s. l*], p. 32-45, 2016. Disponível em: https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/70/97. Acesso em: 16 jan. 2023.

CORRÊA, Henrique; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações:** o essencial. 3. ed. São Paulo: Gen, 2017.

COSTA, Carlos Eugênio Silva da; BATINGA, David Medeiros; SANTOS, Luam Leiverton Pereira dos. **Impacto da rotatividade de pessoal no desempenho dos processos e na gestão do conhecimento em uma instituição federal de ensino superior.** Anais do Fórum Regional de Administração, [*s. l*], p. 59-69, 2014. Disponível em: unirios.edu.br/eventos/forumadm/anais/arquivos/2014/impacto_da_rotatividade_de_pessoal_no _desempenho_d os_processos_e_na_gestao_do_conhecimento.pdf. Acesso em: 04 out. 2022.

MENEZES, Elaine Gomes de; GABILLAUD, Andre Maciel Passos. mapeamento do fluxo de valor: redução de perdas segundo os sets desperdícios do sistema toyota de produção. Enegep. Curitiba, pg 2-3, 2014. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_195_107_23479.pdf. Acesso em: 06 mai. 2022.

ELIAS, Suélen Bitencourt. **Produtos e serviços nas cooperativas de crédito.** Repositório Anima Educação, [*s. l*], p. 1-14, 2018. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ ANIMA/3646. Acesso em: 23 out. 2022.

EVANGELISTA, Clésia de Souza; GROSS, Fernanda Machado; BAGNO, Raoni Barros. **Lean Office–escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes.** Revista Eletrônica Produção & Engenharia, [*s. l*], p. 462-471, jun. 2013. Disponível em: https://periodicos.ufjf.br/index.php/producaoeengenharia/article/view/28799/19681. Acesso em: 14 jun. 2022.

FILHO, G. T. da S. **Avaliação de desempenho em cooperativas de crédito: uma aplicação do modelo de gestão econômica - GECON.** Organizações Rurais &Agroindustriais, *[S. l.]*, v. 4, n. 1, 2002. Disponível em: http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/266. Acesso em: 23 out. 2022.

GRONOVICZ, Marco Aurélio; BITTENCOURT, Maria Isabel Pereira de; SILVA, Silvana Bárbara Gonçalves da. **Lean office: uma aplicação em escritório de projetos.** Gestão e conhecimento,[*s.l*],p.48-74,2013. Disponível em:https://revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc /article/view/42/45. Acesso em: 23 jan. 2023.

HUMBLE, Jez; MOLESKY, Joanne; REILLY, Barry O. **Lean Enterprise**. São Paulo: Casa do Código, 2016.

JACQUES, Elidecir Rodrigues; GONÇALVES, Flávio de Oliveira. **Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros**. Economia e Sociedade, [S.L.], v. 25, n. 2, p.489-509, ago. 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ecos/a/M8BYFxtzZBpg8Bj6qKvTB7C/?format=html. Acesso em: 24 out. 2022.

JESUS, Tatiane Cristina de. **Aplicação dos conceitos do Lean Office no processo de planejamento,execução, monitoramento e avaliação orçamentária em uma instituição de ensino superior pública.** Repositório Institucional Unesp, Guaratinguetá, p. 1-118, 12 abr. 2018. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/handle/11449/180626. Acesso em: 16 jun. 2022.

LAURENT, Carlos Eugênio Pereira. **Lean maintenance: proposta de melhoria do fluxo de informações uilizando o mapeamento de fluxo de valor.** Repositório Institucional UFSC, [*s. l*], p. 1-104, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/231161/ PEMC2200-D.pdf?sequence=-1 &isAlowed=y. Acesso em: 04 out. 2022.

LIKER, Jeffrey K.; ROSS, Karyn. **O modelo Toyota de excelência em serviços**: a transformação leanem organizações de serviços. Porto Alegre: Bookman, 2018. 415 p. Acesso em: 07 maio 2022.

MARIANI, Celso Antonio. **Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso**. Revista de Administração e Inovação, [*s. l*], p. 110-126, 2005. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/973/97317090009.pdf. Acesso em: 09 nov. 2022.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Fgv, 2012.

MATTÉ, Hérculis Klein. **Análise da inatividade dos associados de uma cooperativa de crédito.** Disponível em: Prograd/Dbib,Chapecó,p.1-80,2017. Disponível em: file:///C:/Users/Vanessa/Downloads/MATTE%CC%81%20(1).pdf. Acesso em: 23 jan. 2023.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO ONTEM, HOJE E AMANHÃ**. Brasília: Confebras, 2012. 429 p. Acesso em: 28 maio 2022.

MORAIS, Gabriel Alves; MORAIS, Marcos de Oliveira; SANTOS, Osmildo Sobral dos. **Utilização da metodologia de Ishikawa (Espinha De Peixe) para melhoria de processo com a redução de refugo em uma fundição de alumínio sob pressão.** Journal Of Technology & Information, [*s. l*], p. 1-23, 2021. Disponível em: https://jtni.com.br/index.php/JTnI/article/view/18/11. Acesso em: 15 jan. 2023.

OLIVEIRA, Albertini de; RAMOS, Fabiano. **A relevância da gestão financeira para a sobrevivência das microempresas.** Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da Fait, Itapeva, v. 2, p. 1-13, nov. 2019. Disponível em: http://www.fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/1NfC18HrkDdHEkN_2020-8-20-17-5-51.pdf. Acesso em: 07 jun. 2022.

RIANI, Aline Mattos. **O lean manufacturing aplicado na Becton Dickinson.** UFJF, Minas Gerais, p. 1-52, dez. 2006. Disponível em: https://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2006_3_Aline.pdf. Acesso em: 14 jun. 2022.

SALES, João Eder. **Cooperativismo: origens e evolução**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia / Rbge, [*s. l*], p. 23-34, 2010. Disponível em: https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/issue/view/17. Acesso em: 24 out. 2022.

SANTOS, Lais Alves dos; COSTA, Simone Teles da Silva. A **importância do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico da região.** GETEC, [*s. l*], v. 10, n. 25, p. 63-82, abr. 2021. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2359. Acesso em: 14 jun. 2022.

SANTOS, Rosineia Oliveira. **A importância da comunicação no processo de liderança.** Revista de Administração em Saúde, [S.L.], v. 18, n. 72, p. 1-26, 20 set. 2018. AssociacaoBrasileira de Medicina Preventia e Administracao em Saude - ABRAMPAS. http://dx.doi.org/10.23973/ras.72.128. Disponível em: https://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/128/172. Acesso em: 05 nov. 2022.

SCHNEIDER, Eduarda Maria; FUJII, Rosangela Araujo Xavier; CORAZZA, Maria Júlia. **Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências**. Revista Pesquisa Qualitativa, [*s. l*], p. 569-584, 2017. Disponível em: https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/157/100. Acesso em: 22 nov. 2022.

SERAPHIM, Everton Cesar; SILVA, Íris Bento da; AGOSTINHO, Osvaldo Luis. **Lean Office em organizações militares de saúde: estudo de caso do posto médico da guarnição militar de campinas.** Gestão& Produção, [S.L.], v. 17, n. 2, p. 389-405, 2010. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2010000200013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/jwthtZTTM54jHJPkxZHRBTr/?lang=pt. Acesso em: 30 set. 2022.

SERAPIONI, Mauro. **Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração.** Ciência & Saúde Coletiva, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 187-192, 2000. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/s1413-81232000000100016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/8MGqFCjhjvXKQsq37t6q7PK/?lang=pt. Acesso em: 15 jun. 2022.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos.** Cadernos da Fucamp, [*s. l*], v. 20, n. 43, p. 64-83, 08 mar. 2021. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336. Acesso em: 16 jun. 2022.

TONETTO, Leandro Miletto *et al*. **Perspectivas metodológicas na pesquisa sobre o comportamento do consumidor.** Psicologia: Ciência e Profissão, [S.L.], v. 34, n. 1, p. 180-195, mar. 2014. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/s1414-98932014000100013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pcp/a/b4YYN9wycwMHNhdMn9dVXsv/?lang=pt. Acesso em: 13 jun. 2022.

VIEIRA, Fabrício A. C. RESENDE, Marco Flávio Cunha. **Dolarização financeira e liquidez internacional na abordagem pós-keynesiana.** Economia e Sociedade, [S.L.], v. 25, n. 2, p. 315-339, ago. 2016. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/1982-3533.2016v25n2art2. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ecos/a/M8BYFxtzZBpg8Bj6qKvTB7C/?lang= pt & format =pdf. Acesso em: 08 jun.2022.

VILLAROUCO, Vilma; ANDRETO, Luiz F. M. **Avaliando desempenho de espaços de trabalho sob o enfoque da ergonomia do ambiente construído.** An ergonomic assessment of the constructed environment.Production, [S.L.], v. 18, n. 3, p. 523-539, dez. 2008. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132008000300009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/prod/a/PVKVMtmhKC9dN9F8NxC8kPr/?lang=pt. Acesso em: 08 jun. 2022.

WERKEMA, M. C.C. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos.** v. 2, Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni,1995.

APÊNDICE A- Ajuste de cadastro no suporte

1. Tipo *

- ◯ Pessoa Física

2. CPF *

Insira sua resposta

3. Ajuste realizado na Pessoa Física *

- ◯ Renda
- ◯ Dados do cliente
- ◯ Endereço
- ◉ Faltou enviar para o Bancoob
- ◯ Bens imóveis e móveis
- ◯ Responsável legal
- ◯ Nome, nome da mãe/pai ou regime de casamento
- ◯ Fluxo pendente ou devolvido
- ◯ Processos reiniciado

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

APÊNDICE B- Roteiro da entrevista com o gestor

1. **Atualmente toda a gestão compreende o fluxo operacional?**

2. **São marcadas reuniões com qual frequência com a equipe para compartilhamento de informações como regras internas que mudam ou documentações novas?**

3. **A equipe de produção atualmente é informada sobre possíveis melhorias que podem ocorrer no fluxo? E se informados podem dar suas opiniões se dá forma passada é a melhor maneira de ser executado?**
4. **A equipe hoje possui conhecimento de seu nível de produção ao longo do dia? Senão por qual motivo?**

5. **Todos os colaboradores do setor de cadastro pessoa física têm conhecimento da aplicação da filosofia lean office nos processos cadastrais?**