

A CENTRALIZAÇÃO DE PROCESSOS NA COOPERATIVA SICREDI CERRADO

CENTRALIZATION OF PROCESSES AT THE SICREDI CERRADO COOPERATIVE

Valdiney Prins Pereira

Mestre em Administração pela UNIALFA
E-mail: valdiney_pereira@sicredi.com.br>

Paulo Cesar Bontempo

Professor do mestrado profissional em administração da UNIALFA
E-mail: paulo.bontempo@unialfa.com

Recebido em 15 de maio de 2023
Aprovado em: 25 de junho de 2023

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral conhecer a percepção dos colaboradores da Cooperativa Sicredi Cerrado acerca da centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda. Para realização da pesquisa de campo foram realizadas entrevistas com representantes de 10 agências da Cooperativa Sicredi Cerrado em Goiás, através das quais foi possível verificar que a conquista da padronização no desempenho das atividades é o principal ponto positivo do processo de centralização em uma única estrutura de retaguarda. De acordo com os respondentes, a falta de centralização gera entendimentos divergentes por parte das diversas agências em relação ao desenvolvimento das atividades e isso compromete a qualidade dos resultados.

Palavras-chave: Centralização. Descentralização. Processos organizacionais.

ABSTRACT

This work has as general objective to know the perception of the employees of Cooperativa Sicredi Cerrado about the centralization of processes in a single back-end structure. Field research interviews were carried out with representatives of 10 agencies of the Cooperativa Sicredi Cerrado in Goiás, through which it was possible to verify that the achievement of standardization in the performance of activities is the main positive point of the centralization process in a single structure of rear. According to the respondents, the lack of centralization generates divergent understandings on the part of the various agencies in relation to the development of activities and this compromises the quality of the results.

Keywords: Centralization. Decentralization. Organizational processes.

1. INTRODUÇÃO

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

implantação ou implementação dos processos de forma que contribuam para a criação de produtos ou serviços inovadores (DORICCI, 2010).

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

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

A partir deste contexto define-se como objetivo geral para o presente artigo conhecer a percepção dos colaboradores acerca da centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda da Sicredi Cerrado em Goiás. Acredita-se que conhecendo as opiniões dos colaboradores da Instituição em relação a centralização dos processos em uma única estrutura de retaguarda, as chances da gestão tomar decisões que promovam a implementação da mudança através do envolvimento da equipe são maiores. Após esta introdução, segue-se a apresentação do referencial teórico, a metodologia de pesquisa utilizada, a análise dos resultados e finalmente as conclusões

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processos Organizacionais

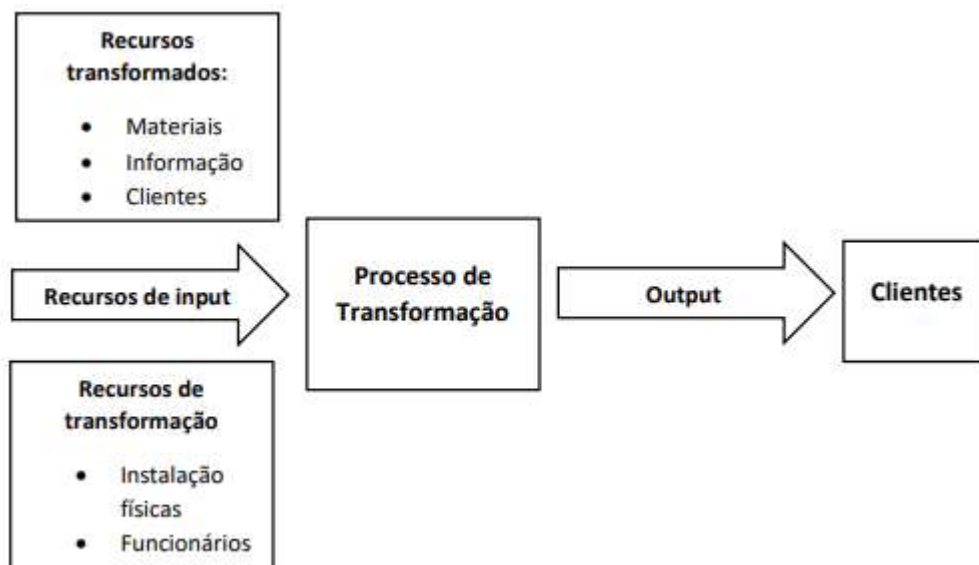
Segundo Hammer e Champy (1994 *apud* OLIVEIRA, 2013), a palavra processo significa um conjunto de atividades diárias organizacionais com uma ou diversas entradas, que após promoverem a transformação de insumos ou matérias primas, entregam para o ambiente produtos ou serviços acabados. Esses processos,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

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

Para Davenport (1994), os processos correspondem ao arranjo das atividades de maneira devidamente ordenada, no tempo e espaço. Isso envolve as entradas (inputs),

transformação e saídas (outputs), que se forem claramente definidas, viabiliza o melhor desenvolvimento e aperfeiçoamento das rotinas de trabalho, possibilitando o atingimento dos resultados desejados e eliminando as falhas, além de promover transparência dos mesmos (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

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



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

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

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

2.2 Mapeamento e Padronização de processos

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



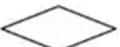




Por meio do Mapeamento de Processos é possível identificar a melhor maneira de execução de uma determinada operação, permitindo uma única visão do processo de produção, uma vez que está devidamente detalhado. Isso torna claro o entendimento do Mapeamento de Processos e promove maior eficiência na realização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

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

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

O fluxograma de processos é a maneira mais usual de mapeá-lo. Ele contribui para a divisão assertiva de toda a operação, alinhando-a ao tempo previsto para que ela aconteça, além do espaço para a execução (REBOUÇAS, 2006). A figura 2 apresenta um exemplo dos principais símbolos utilizados nos fluxogramas.

Figura 2 - Simbologia utilizada em fluxogramas

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

Fonte: Peinado e Graeml (2007).

Através de cada símbolo é possível a visualização do passo a passo de um determinado processo, pois estes são recursos que de maneira visual orientam os gerentes de produção a tornarem os processos mais proveitosos. Obviamente eles possuem o mesmo propósito dos gráficos, que também se caracterizam por permitir de maneira prática a visualização dos dados contidos em uma tabela, com eles a compreensão das

informações torna-se espontânea, através da qual simplifica a prática de acertos de arestas apresentados durante a realização das atividades e aperfeiçoamento do processo, uma vez que descrevem claramente os pontos fortes e fracos do processo em questão (PEINADO; GRAEML, 2007).

2.3 Centralização

Entende-se por centralização a condição de definir ou concentrar as atividades em uma única unidade Central, por meio de um pequeno grupo de tomadores de decisão. Ela representa à forte concentração de autoridade ou atividades nas mãos de uma única pessoa ou de um pequeno grupo (FERNANDES, 1999). Bastos (1975), de maneira mais sintética, compreende-se a centralização como um instrumento que tem por objetivo a “dominação do todo”.

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

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

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

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

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada na Empresa Sicredi Cerrado GO, uma Cooperativa de Crédito atualmente com 19 agências no Estado de Goiás voltadas para o atendimento das necessidades do cliente, através do oferecimento de mais de 300 produtos e serviços

financeiros de maneira desburocratizada. Seu portfólio abrange pessoas físicas e jurídicas com o foco principal no agronegócio.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

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

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

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

Quanto aos pontos negativos no processo de centralização de algumas atividades em uma única estrutura de retaguarda tem-se de acordo com os respondentes 1, 2, 6, 7

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

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

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

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

Como afirma Wolmuth (2015), a estrutura de retaguarda centralizada surge com o objetivo de reduzir os esforços das agências com questões operacionais,

proporcionando-as condições de estarem voltadas para os negócios, atendendo associados e oferecendo produtos e serviços que satisfaçam às suas necessidades, para isso ter tempo disponível torna-se fundamental e será possível com a centralização das atividades em uma única estrutura de retaguarda.

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

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

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

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

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

O respondente 8 diz que deve haver um número suficiente de colaboradores na retaguarda para que os processos fluam de forma mais rápida, além de treinamentos para

preparação da equipe. O respondente 9 sugere regras claras, autonomia com responsabilidade para melhor tomada de decisão, capacitação dos colaboradores para maior assertividade nas demandas.

5. CONCLUSÕES

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

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

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

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

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

Respondendo ao terceiro objetivo específico, conclui-se a partir das respostas obtidas que a centralização das atividades em uma única estrutura de retaguarda é fundamental para amenizar a sobrecarga de trabalho que as agências possuem e ao mesmo tempo padronizar as atividades. Porém, sugere-se que agências e unidade centralizadora caminhem em sintonia, uma vez que estarão atuando de maneira interdependente. A relação harmoniosa entre as duas será fundamental para o bom desenvolvimento dos processos. Além disso, dar continuidade aos treinamentos para que os colaboradores da unidade centralizadora desempenhem as atividades cada vez melhor em termos de agilidade e qualidade fará a diferença. Para finalizar, sugere-se a partir das respostas, a

criação de indicadores para que a unidade centralizadora acompanhe o seu desempenho e tenha conhecimento de sua viabilidade para as agências.

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

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

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

CAMPOS, P. V. *et al.* Gestão do conhecimento como ferramenta de mapeamento de processo e modernização institucional. *In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*, 9., 2016, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2016. Disponível em: <https://www.consad.org.br/eventos/congressos/ix-congresso-consad-de-gestao-publica/> Acesso em: 1027 março de 2023.

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

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018. Disponível em: <https://cutt.ly/6nguiUC>. Acesso em: 27 março de 2023.

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

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

DORICCI, L. J. **Procedimentos para análise e melhoria dos processos da área de gestão de convênios da Universidade Federal de São Carlos**. 2010. Monografia

Revista Gestão e Conhecimento Contemporâneo – REGECO

Brasília, volume 1, número 1, 2023

(Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

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

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

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02> . Acesso em: 12 fevereiro de 2023.

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

JACOB, E. (1987). **Qualitative Research Traditions: A Review**. Review of Educational Research, 57(1), 1-50. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1988-18331-001>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Revista Gestão e Conhecimento Contemporâneo – REGECO

Brasília, volume 1, número 1, 2023

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

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

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

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

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

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

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

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

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

WOLMUTH, L. F. **A Centralização dos processos no Sicredi Celeiro RS/SC**.

UNIJUÍ– Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2015.