



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JÉSSICA BRUNA MONTEIRO DE LIMA

**ANÁLISE DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO SETOR FINANCEIRO DE
UMA COOPERATIVA DE PLANOS DE SAÚDE NO ESTADO DO CEARÁ**

FORTALEZA

2018

JÉSSICA BRUNA MONTEIRO DE LIMA

ANÁLISE DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO SETOR FINANCEIRO DE UMA
COOPERATIVA DE PLANOS DE SAÚDE NO ESTADO DO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jocildo Figueiredo
Correia Neto

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L898a Lima, Jéssica Bruna Monteiro.

Análise do mapeamento de processos do setor financeiro de uma Cooperativa de planos de saúde no Estado do Ceará : Estudo de caso / Jéssica Bruna Monteiro Lima. – 2018.
64 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,
Fortaleza, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto.

1. Processos. 2. Mapeamento de processos . 3. Estudo de caso. I. Título.

CDD 658

JÉSSICA BRUNA MONTEIRO DE LIMA

ANÁLISE DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO SETOR FINANCEIRO DE UMA
COOPERATIVA DE PLANOS DE SAÚDE NO ESTADO DO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal
do Ceará, como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: __/__/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais e namorado, Roberto,
Lucineide e Lucas

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, que é o Senhor da minha vida, meu guia e refúgio.

Ao meu pai, que em vida, sempre me incentivou e acreditou no meu potencial. E a minha mãe, por ser minha base e inspiração de força.

Ao meu namorado, pelo incentivo, companheirismo e apoio que me dedicou durante toda trajetória deste trabalho.

Ao professor Jocildo Neto, por me orientar de forma exemplar, compartilhando seu vasto conhecimento e contribuindo para a melhor realização desta pesquisa. Obrigada pela disponibilidade e atenção.

Por fim, a todos os meus amigos, pelo apoio e palavras de incentivo que me ajudaram a prosseguir.

“O mundo é dos espertos. Não aqueles que tiram vantagens dos outros, mas os que sabem encontrar soluções diferenciadas e trilham caminhos criativos rumo às grandes realizações.” (Betty Cires)

RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar o mapeamento de processos realizado no setor financeiro da Unimed Ceará, Cooperativa médica existente há 33 anos. A abordagem metodológica do estudo foi constituída por uma pesquisa descritiva e qualitativa, e, em relação aos meios, o trabalho se deu através do método de investigação estudo de caso único e incorporado. As principais informações foram levantadas por meio de entrevistas realizadas com os responsáveis pelo mapeamento e os colaboradores que as operacionalizam no dia a dia. Por fim, a pesquisa buscou discorrer de forma clara e objetiva de todas as etapas do projeto de mapeamento, desde a sua implantação, principais processos mapeados, desafios e resultados alcançados. Com isso, o mapeamento obteve a curto prazo o reconhecimento do próprio setor de suas próprias funções e atividades, documentação virtual dos processos, identificação dos que necessitam ser automatizados e a identificação da necessidade da geração de relatórios para auxiliar a tomada de decisões, além de várias outras melhorias que o estudo evidência que serão alcançados a longo prazo.

Palavras-chave: Processos. Mapeamento de processos. Estudo de caso.

ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze the process mapping carried out in the financial sector of Unimed Ceará, a medical cooperative existing for 33 years. The methodological approach of the study was consisted of a descriptive and qualitative research, and, in relation to the means, the work was performed form by research method of the unique and incorporated case study. The main information was collected through interviews realized with those responsible of the mapping and the collaborators who operate it on a daily basis. Finally, the work sought to disclose in a clear and objective way all phases of the mapping project, since its implementation, main mapped processes, challenges, and results achieved. Thus, the mapping obtain in a short term the acknowledgement of the sector itself of its own functions and activities, virtual documentation of the processes, identification of those who need to be automated, and the identification of the need to generate reports to assist decision making, besides several others improvements that the study shows that will be achieved in the long term.

Keywords: Processes. Process mapping. Case study.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Elementos conceituais integrados por processos.....	16
Figura 2 -	Cadeia de valores.....	17
Quadro 1 -	Conceitos básicos segundo BPMN.....	18
Quadro 2 -	Técnica de levantamento de processos.....	22
Figura 3 -	Ciclo do processo de mapeamento de processos.....	23
Figura 4 -	Simbologias dos fluxogramas.....	24
Figura 5 -	Exemplo de processo modelado utilizando o BPMN.....	25
Quadro 3 -	Resumo da técnica BPMN.....	25
Quadro 4 -	Família de técnicas do IDEF.....	27
Figura 6 -	Diagrama de processo “pai e filho” usando o IDEF0.....	28
Figura 7 -	Organograma atual da Unimed Ceará.....	39
Quadro 5 -	Descrição dos processos mapeados.....	42
Quadro 6 -	Verificação individual dos processos mapeados	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	PROCESSOS	15
2.1	Definição e importância	15
2.2	A importância da gestão de processos para as organizações	19
3	MAPEAMENTO DE PROCESSOS	21
3.1	Definição de mapeamento de processos	21
3.2	Técnicas de mapeamento de processos	23
4	METODOLOGIA	30
4.1	Classificação	31
4.2	Coleta de dados	31
4.3	Análise de dados	33
5	RELATO ANALÍTICO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS REALIZADOS NO SETOR FINANCEIRO	34
5.1	Apresentação da cooperativa de planos de saúde	34
5.2	Etapas do mapeamento de processos	38
5.2.1	<i>Sujeitos participantes</i>	40
5.2.2	<i>Métodos e ferramentas utilizadas</i>	41
5.3	Principais processos mapeados	41
5.4	Desafios do mapeamento de processos	44
5.5	Resultados do mapeamento de processos	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICES	54
	ANEXOS	56

1 INTRODUÇÃO

As organizações, em geral, principalmente do setor privado, estão inseridas em um mercado dinâmico e extremamente competitivo. Isto sugere que os investimentos em inovação, ferramentas e métodos para o contínuo aprimoramento de produtos, serviços e processos sejam sempre levados em consideração, pois, os empreendimentos que buscam manter-se de forma lucrativa no mercado necessitam de tais iniciativas para se diferenciarem de seus concorrentes.

Um dos métodos conhecidos na atualidade para o controle e melhoria dos processos organizacionais é o mapeamento de processos, que tem como objetivos desenhar, monitorar, documentar, controlar e contribuir para o aperfeiçoamento dos processos existentes.

As empresas são compostas por várias atividades e procedimentos que influenciam diretamente as suas estratégias organizacionais e os seus objetivos. Portanto, ter o controle e a atualização dos processos evita que elas mantenham em sua rotina interna, processos desnecessários, que gerem gargalos, com excesso de burocracia e papel e que não sejam automatizados. Dessa forma, torna-se cada vez mais importante as organizações realizarem o mapeamento, pois implica significativamente no alcance dos resultados.

Este estudo teve foco na análise do mapeamento de processos que foi realizado no setor financeiro de uma Cooperativa de planos de saúde: Unimed Ceará. O pesquisador acompanhou o projeto de mapeamento desde o início com o intuito de explorar todas as etapas, além de pesquisar sobre o método e a ferramenta utilizada.

O caso prático deste estudo é a empresa Unimed Ceará, uma cooperativa de planos de saúde de médio porte, que está presente no mercado há 33 anos, e é uma das operadoras de planos de saúde com um dos melhores resultados financeiros dentro do sistema nacional Unimed do Brasil, em relação a outras Unimeds pelo país.

Dentro deste contexto, o problema levantado foi: “Como se deu o mapeamento de processos no setor financeiro da Unimed Ceará?”.

Sendo assim, o objetivo geral do trabalho foi analisar o desenvolvimento do mapeamento de processos no setor financeiro da Unimed Ceará, e para o alcance do objetivo geral foram levantados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever todas as etapas de implantação, desde o planejamento até o desenho dos processos, no setor financeiro da Unimed Ceará;
- Detalhar o método e a ferramenta utilizados no mapeamento de processos;
- Identificar os principais desafios enfrentados no mapeamento de processos;
- Identificar os resultados alcançados com o mapeamento de processos.

A justificativa deste trabalho baseou-se no fato da cooperativa não possuir formas de controle e gestão dos processos. O setor estudado apresenta diversos processos cruciais e de risco, que implicam em movimentação financeira. Portanto, uma errada gestão, controle e renovação destas atividades pertinentes ao setor podem ocasionar prejuízos financeiros e de tempo. Com a iniciativa do mapeamento, a empresa passa a ter uma ferramenta de análise e melhoria contínua, que auxiliará na tomada de decisão no que concerne aos processos organizacionais.

No tocante à metodologia, quanto aos fins, trata-se de um estudo observacional, com características de uma pesquisa descritiva e qualitativa. O pesquisador busca relatar o desenvolvimento do mapeamento e explicá-los à luz das teorias estudadas. Quanto aos meios, é caracterizado como um estudo de caso único e incorporado, devido aos aspectos observacionais e o nível de detalhamento que se pretende alcançar.

Desse modo, a monografia foi estruturada da seguinte forma.

O trabalho teve início com a introdução, que abordou de forma resumida todo o conteúdo da pesquisa. Em seguida, tem-se a segunda seção, que discorreu sobre as definições de processo e a importância da sua gestão nas organizações.

A terceira seção, “Mapeamento de processos”, contextualizou sobre seu conceito e buscou relatar alguns métodos e ferramentas utilizados para realização do mesmo nas empresas.

A quarta seção relatou de forma detalhada a metodologia de trabalho utilizada para a realização desta pesquisa, destacando quanto aos fins e os meios.

A quinta seção, intitulada “Relato analítico do mapeamento de processos realizado no setor financeiro”, iniciou-se com uma breve apresentação da cooperativa de planos de saúde – Unimed Ceará, com o objetivo de conhecer sua história e principais características, posteriormente, fez uma análise desde o

planejamento até os desafios e os resultados obtidos com o mapeamento de processos.

Por fim, a última seção aborda o alcance do objetivo geral, a resposta ao problema levantado, os desafios encontrados e a percepção do pesquisador em relação à realidade estudada.

2 PROCESSOS

Esta seção inicia com a definição e importância dos processos. Em seguida, trata da relevância da gestão dos processos nas organizações, ressaltando os resultados e benefícios que sua adequada gestão pode proporcionar as empresas.

2.1 Definição e importância

Para a compreensão do estudo e relevância dos impactos dos processos nas empresas, é importante discorrer sobre alguns pontos da evolução da Administração. Portanto, pode-se afirmar que ela teve início com uma abordagem mais mecanicista, em que as organizações eram vistas como “máquinas” e apresentavam estruturas mais rígidas, sem levar em consideração o capital humano, melhoria dos processos e variáveis externas (OLIVEIRA, 2007).

Naquele contexto de mercado, em que ainda havia uma determinada estabilidade e previsibilidade dos negócios, esse modelo mecanicista, em que os edifícios, máquinas, equipamentos e matérias primas eram tidos como aspectos mais importantes para uma empresa, adequava-se e atendia a realidade da época (CHIAVENATO, 2005).

No entanto, com o passar do tempo, a realidade do mercado foi se modificando, fatores como o capital humano, as interferências das variáveis externas e a necessidade de processos mais enxutos foram emergindo e essa visão mecanicista não conseguia mais alcançar os resultados esperados por esse novo contexto empresarial (OLIVEIRA, 2006).

As empresas se viram perante um novo cenário a partir da década de 70 com a crise do petróleo, os desafios competitivos e a gradativa mudança no comportamento do consumidor ocasionaram o surgimento de novas abordagens que fossem capazes de explicar e nortear a tomada de decisão das organizações diante das novas circunstâncias organizacionais (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

Diante deste contexto, surgiram duas novas vertentes: a perspectiva sistêmica e a abordagem contingencial. De acordo com os autores, “elas parecem-nos um bom ponto de partida para a leitura das organizações através de representações que oferecem uma macrovisão dos processos” (VALLE; OLIVEIRA, 2012, p. 2).

Uma teoria de relevância no estudo da evolução da Administração é a

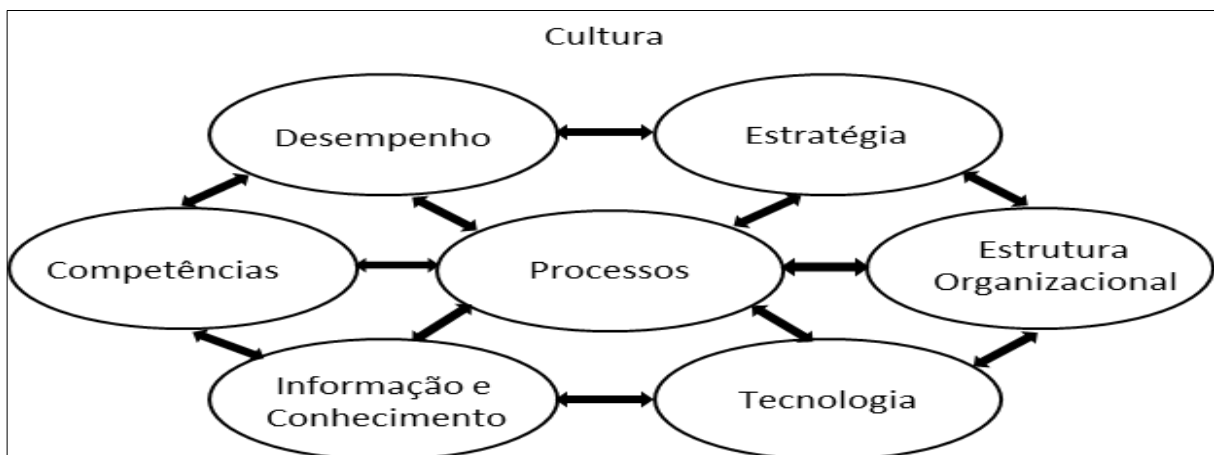
perspectiva sistêmica, ela tem como enfoque a existência de um todo integrado, ou seja, essa abordagem trata as organizações como uma rede de relações (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

A aplicação desse pensamento aos sistemas produtivos permite-nos entender as transformações recentes no ambiente de produção de bens e serviços. A perspectiva sistêmica vê as organizações produtivas como redes de relações. O ambiente de produção modelado e normativo pode ser agora visto como uma dinâmica de configurações. As estruturas verticais podem ser complementadas ou substituídas por cadeias de processos horizontais, fluxos de insumos que se transformam em produtos para responder às demandas dos clientes. Essa dinâmica é rica em feedback, ágil nas decisões e possui uma leveza desproporcional ao tamanho (VALLE; OLIVEIRA, 2012, p. 3).

Já a abordagem contingencial que vem logo após a perspectiva sistêmica, inclui o fator incerteza como uma variável importantíssima no contexto organizacional, dessa forma, aproximando-a do ambiente externo no qual a empresa está inserida, com o intuito de enfatizar que elas precisam levar em consideração as variáveis externas que não são tão facilmente controladas como as internas (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

A partir da perspectiva sistêmica e da abordagem contingencial, surgiram outros modelos que englobavam essa macrovisão interligada entre cultura, estratégia, estrutura, processos, redes, competências, tecnologia e conhecimento. Esses elementos conceituais que estão integrados aos processos estão exemplificados na figura 1.

Figura 1 – Elementos conceituais integrados por processos.



Fonte: Paim et al. 2009, p.52.

Dentre estes modelos emergentes, no âmbito dos processos se destaca a cadeia de valor de Porter (1991), que auxilia na representação gráfica dos processos

de ação organizacional. Conforme Valle e Oliveira (2012), Porter acredita que a Cadeia de Valor consiste em uma relação integrada de processos, estes divididos em primários e de suporte, como retrata a figura a seguir:

Figura 2 – Cadeia de valores.



Fonte: Porter, 1990, p.35.

De acordo com Valle e Oliveira (2012), este modelo proposto por Porter defende que a vantagem competitiva de uma organização está em gerir adequadamente as interfaces entre todos os processos existentes na cadeia de valor.

Apesar de várias críticas que a proposta de Porter recebeu, ela tem sido utilizada como referência para a gestão de processos. Ampliados certos limites, a abordagem da cadeia de valor vem amparando as metodologias da gestão de processos. Podemos dizer que a macrovisão expressa pela cadeia de valor concebe a organização em grandes processos, enquanto os processos refletem os fluxos de trabalho diários da empresa. Juntos, macrovisão e processos representam a ação da empresa para cumprir a missão organizacional (VALLE; OLIVEIRA, 2012, p. 8).

Diante de todo contexto e a quebra de paradigmas para um novo enfoque voltado para os processos, vários conceitos foram disseminados e adotados para explicar e definir processo.

Para Oliveira (2006), processo consiste em um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, e tem como objetivo atender tanto as necessidades dos clientes externos quanto internos da organização.

Na mesma linha de raciocínio, Hammer e Champy (1994, p.21) definem

processo por “conjunto de atividades com uma ou mais entradas, que cria uma saída que tem valor para o cliente”.

Outro conceito um pouco mais detalhado partiu do autor Werkema (1995, p.06), que entende que “um processo é uma combinação dos elementos equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço”.

Já para Davenport (1994), processo compõe-se por um arranjo de atividades específicas e destinadas a resultar um produto ou serviço para determinado cliente ou mercado, que levam em consideração tempo e espaço, ou seja, devem ter um começo e fim, além de insumos e resultados expressamente detectados.

Para o BPMN (*Business Process Modeling Notation*) (2006 *apud* VALLE; OLIVEIRA, 2012), que representa uma metodologia de gerenciamento de processos de negócio, apresenta as seguintes definições para a compreensão e conceituação de processo:

Quadro 1: Conceitos básicos segundo *BPMN*.

CONCEITO	DEFINIÇÃO BPMN
Atividade	Termo genérico para o trabalho desempenhado pela empresa. Processos, subprocessos e tarefas são tipos de atividades.
Tarefa	Tarefa (<i>task</i>) é uma atividade atômica incluída num processo. No modelo de processos, a tarefa é o desdobramento máximo do trabalho executado no processo.
Processo	Qualquer atividade desempenhada no interior da organização. No modelo de processos, é retratada como uma rede constituída por outras atividades em fluxo e por seus respectivos controles de sequenciamento (eventos e junções). Um processo de negócio contém um ou mais processos.
Evento	Algo que "acontece" no curso do processo de negócio, influenciando seu fluxo. Há o evento inicial, o evento final e eventos intermediários.

Fonte: Valle e Oliveira (2012, p.9).

Antes de finalizar a seção, e para uma melhor compreensão sobre processos, torna-se fundamental entender os tipos e como eles podem se enquadrar em uma organização. De acordo com os autores Reis e Blattman (2004), os processos são classificados baseados no grau de abrangência que eles apresentam, divididos em macroprocesso, subprocesso e atividade.

Ainda de acordo com os autores, macroprocesso consiste em um processo que geralmente abrange mais de uma função na empresa, além do fato de sua operacionalização acarretar impactos significativos nas outras funções, podendo ser dividido em subprocessos dependendo do seu grau de complexidade.

Enquanto o subprocesso é definido como sendo a divisão do macroprocesso, no qual apresenta objetivos específicos, além de receber entradas e gerar saídas em um único departamento. Por fim, os subprocessos também podem ser divididos em atividades, que por sua vez, caracterizam-se por um nível mais detalhado de tarefas.

Uma diferente abordagem é proposta por Gonçalves (2000a), que divide os tipos de processos em três categorias distintas: processos de negócio, organizacionais e gerenciais.

Os processos de negócio (ou de cliente) contemplam os processos que geram o funcionamento da empresa e que são suportados por outros internos, eles resultam em produto ou serviço que é direcionado e entregue a um cliente externo.

Ao mesmo tempo, os processos organizacionais (ou de integração organizacional) tem o intuito de dar suporte para a realização dos processos de negócio, ou seja, buscam o desempenho geral, viabilizando o correto funcionamento coordenado dos subsistemas da organização. Concluindo, tem-se os processos gerenciais que apresentam foco nos gerentes e em suas relações, como exemplo tem-se o processo de definição de metas organizacionais e o acompanhamento do planejamento e orçamento.

2.2 A importância da gestão de processos para as organizações

A gestão de processos pode ser compreendida como uma iniciativa da organização que visa atender as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos, essa gestão acontece através de um conjunto de funções de planejamento, direção e avaliação de atividades sequenciais (OLIVEIRA, 2011).

Qualquer organização produtiva, seja ela pública, privada ou do terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho. Os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetadas, ao modo como essas atividades são geridas no dia-a-dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si. Assim, gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si (PAIM et al., 2006, p.25).

Quanto maior a complexidade da coordenação do trabalho, maior a necessidade de se gerir adequadamente os processos. Para os autores Paim et al. (2006), o desenvolvimento da capacidade de gerenciar tais processos deve ser vista

como uma forma eficaz de promover a flexibilidade, integração, inovação e dinâmica nas organizações, proporcionando similaridade ou mesmo vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Para comprovar a eficácia, os autores acima citados listam alguns benefícios e resultados que podem ser obtidos com uma satisfatória gestão de processos:

- Compreensão teórica e prática sobre processo, o que proporciona uma maior facilidade de reflexão, diálogo e ações direcionados ao desenvolvimento e melhoria dos mesmos;
- Melhor fluxo de informações, o que gera um aumento significativo das soluções de automação dos processos;
- Padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade;
- Melhoria da gestão organizacional, pois, o conhecimento mais aprofundado dos processos da empresa, facilita na coordenação do trabalho, através de indicadores de desempenho, projeto organizacional, integração com sistemas de informação, entre outros;
- Redução de tempo, tanto com enfoque econômico-financeiro, quanto no tempo de atravessamento de produtos e serviços;
- Redução de custos;
- Maior satisfação dos clientes;
- Aumento da produtividade dos colaboradores;
- Diminuição de defeitos e retrabalhos.

Como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema relacionado ao processo e sua devida e mais adequada solução, a gestão de processos é fundamental, pois é a através dela que as empresas passam a mapearem e analisarem seus processos, com isso, os diagnósticos e soluções são mais rapidamente detectados (Paim et al. 2006, p.25).

3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Esta seção trata do mapeamento de processos. Inicia, apresentando sua conceituação. Em seguida, discorre sobre algumas técnicas existentes de modelagem de processos, abordando suas principais vantagens e desvantagens.

3.1 Definição de mapeamento de processos

O mapeamento de processos é considerado uma ferramenta que proporciona uma visão geral do processo, contribuindo na melhoria contínua dos mesmos.

De acordo com Cheung e Bal (1988 *apud* SOUSA, 2014) é uma metodologia ou técnica que objetiva a análise do processo por meio do seu desenho em um diagrama.

A modelagem ou mapeamento de processos é uma metodologia que possibilita a análise e melhoria dos processos. Esse método consiste em descrever, analisar, redesenhar cada processo, com o intuito de facilitar a compreensão dos mesmos pelas partes interessadas (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Segundo CBOOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (2013), a “modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta”.

Ainda segundo o guia – CBOOK, o principal objetivo da modelagem é elaborar uma representação do processo de maneira completa e clara sobre seu funcionamento.

É notório, baseado nos parágrafos anteriores, que o mapeamento é de extrema importância para as organizações, pois proporciona uma visibilidade dos processos da empresa, gerando uma capacidade de adaptação e melhoria, visando adequar-se as expectativas internas e externas.

Diante dessa conjuntura, para que o mapeamento de processos seja realizado, é necessário a etapa do levantamento das informações para a descrição do processo. Segundo Valle e Oliveira (2012), existem diversas técnicas ou procedimentos que podem ser utilizados para o levantamento de tais informações. Ver quadro a seguir:

Quadro 2: Técnicas de levantamento de processos.

TÉCNICAS	CARACTERÍSTICAS
Entrevista	• Aplicada a um número reduzido de pessoas;
	• Permite o diálogo interativo;
	• Permite visualizar as reações dos entrevistados;
	• Permite grande flexibilidade na estrutura original da entrevista.
Questionário	• Aplicado a um número grande de pessoas;
	• Necessita ser bem estruturado e dirigido para o problema que se quer analisar;
	• Permite pouca flexibilidade na sua estrutura;
	• Permite manusear grande número de informações.
Workshop	• Aplicado a um número reduzido de pessoas;
	• Permite interação e discussão aberta;
	• Produz resultados imediatos e evolução na forma de interpretar e tratar os processos.
Observação	• É a verificação no local de trabalho, com pequenas interferências do analista;
	• É aplicada para complementar o levantamento de informações sobre o processo, para garantir o entendimento sobre a situação analisada, ou quando o assunto for muito complexo ou muito específico.

Fonte: Valle e Oliveira (2012, p.29).

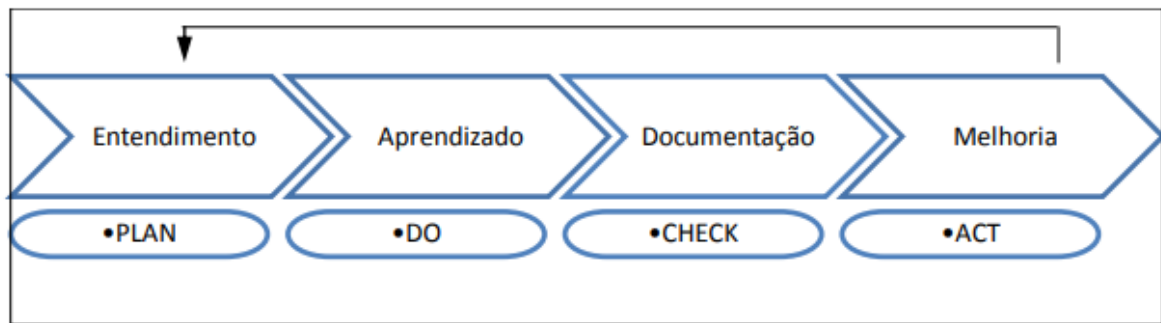
Das técnicas de levantamentos de dados necessários para a descrição dos processos organizacionais, a mais utilizada é a entrevista. O método de entrevista requer uma preparação minuciosa para que possa maximizar a qualidade das informações e o tempo disponível (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

Conforme Borysowich, (2006, *apud* VALLE; OLIVEIRA, 2012), a entrevista deve ser estruturada seguindo os seguintes passos: “determinar os objetivos da entrevista; revisar todo o material disponível; identificar as pessoas a serem entrevistadas; preparar as perguntas e questões; marcar a entrevista”.

Logo após a etapa do levantamento das informações, tem-se a etapa da modelagem de processos, que, preferencialmente, deve seguir uma metodologia ou técnica consagrada no mercado, visando obter ações de melhoria ao logo da gestão dos processos (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

O mapeamento proposto deve atingir os seguintes objetivos: entendimento, aprendizado, documentação e melhoria, tal ciclo pode ser representado pelo *PDCA*, pois se caracteriza como um método de melhoria contínua.

Figura 3: Ciclo do processo de mapeamento de processos.



Fonte: Valle e Oliveira (2012, p.40).

Será necessário escolher a técnica para o mapeamento de processos, (algumas técnicas são abordadas na seção a seguir), e adquirir uma ferramenta de modelagem e/ou análise de processos. Existem no mercado aproximadamente 300 softwares que oferecem diversos recursos para a modelagem de processos de acordo com a necessidade e desejo da empresa (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

3.2 Técnicas de mapeamento de processos

O propósito dessa seção é de apresentar as técnicas de mapeamento de processos *BPMN* (*Business Process Modeling Notation*), *UML* (*Unified Modeling Language*) e *IDEF* (*Integrated DEfinition*), que segundo Valle e Oliveira (2012), estão entre as técnicas mais conhecidas.

Vale ressaltar que a evolução das técnicas de modelagem ocorreu a partir da criação e utilização dos fluxogramas, por esse motivo, antes de definir as técnicas anteriormente citadas, torna-se relevante fazer uma breve conceituação sobre fluxograma no estudo de mapeamento de processos (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Cury (2010), o fluxograma tem a finalidade de implantar, ou revisar formulários, rotinas e todo o processo de trabalho, com isso, torná-lo cada vez mais compreensivo. Ele define fluxograma como um gráfico universal capaz de representar qualquer tipo de fluxo de trabalho.

Para Araújo (2001), fluxograma pode ser compreendido como a representação do fluxo de um processo por meio de qualquer gráfico, detalhando seu passo a passo. Ainda de acordo com o mencionado autor, os fluxogramas apresentam uma simbologia comum, como mostra a figura a seguir:





























SÍMBOLO	DESCRIÇÃO		
	PROCESSAMENTO Um grupo de instruções que executam uma função de processamento do programa.	PROCESSAMENTO 	ENTRADA/SAÍDA 
	ENTRADA/SAÍDA Qualquer função de um dispositivo de entrada/saída (fornecimento, informações para processamento, gravação, posicionamento da fita etc.).	CARTÃO PERFURADO 	FITA PERFURADA 
	DECISÃO Símbolo utilizado para indicar a possibilidade de desvios para diversos outros pontos do programa, de acordo com situações variáveis.	DOCUMENTO 	FITA DE TRANSMISSÃO 
	MODIFICAÇÃO DE PROGRAMA Uma instrução ou grupo de instruções que modificam o programa.	FITA MAGNÉTICA 	ACESSO ARBITRÁRIO DE DISCO OU DE TAMBOR 
	PROCESSAMENTO PREDEFINIDO Um grupo de operações não incluídas no diagrama de blocos.	MEMÓRIA FORA DE LINHA 	EXIBIÇÃO 
	TERMINAL O ponto de início, término ou interrupção de um programa.	TECLADO EM LINHA 	CLASSIFICAÇÃO INTERCALAÇÃO 
	CONEXÃO Uma entrada ou uma saída de/ou para uma outra parte do diagrama de blocos.	OPERAÇÃO MANUAL 	OPERAÇÃO AUXILIAR 
	CONEXÃO DE PÁGINA Uma conexão utilizada para indicar uma entrada ou saída de/ou para outra página do diagrama.	OPERAÇÃO DE TECLADO 	LINHA DE COMUNICAÇÃO 
	DIREÇÃO DO FLUXO A direção do fluxo de dados ou de processamento.	FLUXO 	FLUXO 
SÍMBOLO SUPL. PARA DIAGRAMAS DE BLOCOS E FLUXOGRAMAS			
	ANOTAÇÃO Inclusão de uma explicação adi-		

Figura 4: Simbologias dos fluxogramas.

Fonte: Araújo (2001, p.70).

Outra técnica que será abordada é o *BPMN*, que é resultado da junção de notações de diversas empresas de modelagem, que objetivavam criar uma linguagem única e padrão para o mapeamento de processos de negócio, facilitando o entendimento e treinamento do usuário final. Portanto, o *BPMN* é um padrão para a modelagem de processos voltada para definição e documentação com padrões de notações bem definidos (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

A seguir quadro resumo com as principais características da técnica que

contribuem para o seu uso nos mais variados tipos de modelagem:

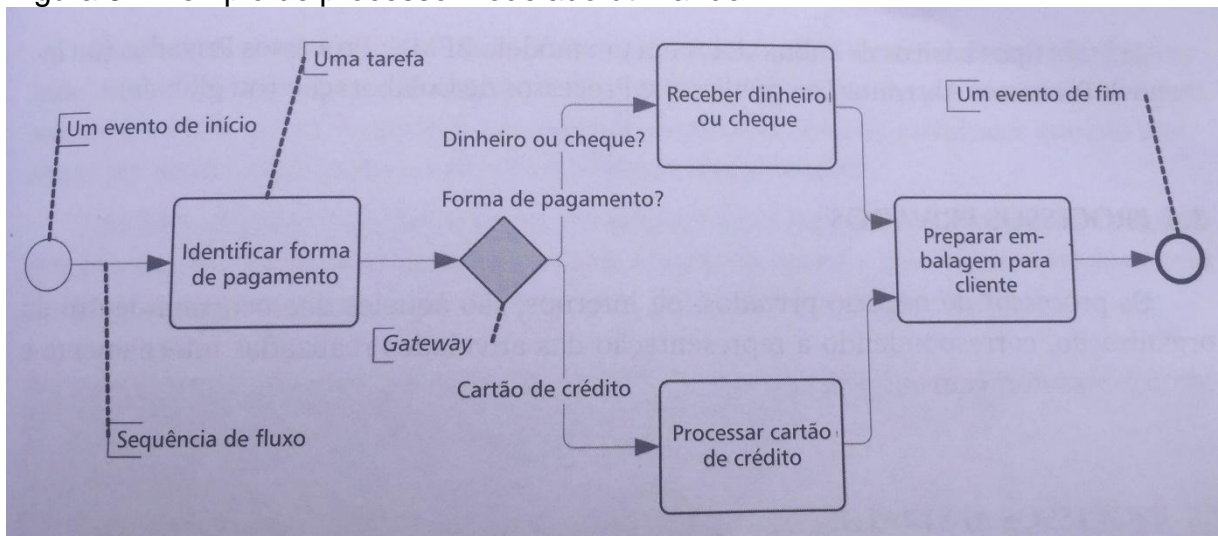
Quadro 3: Resumo da técnica *BPMN*.

Business Process Modeling Notation (BPMN)	
Técnica	“trata-se de uma técnica abrangente e que oferece recursos para a modelagem dos mais variados tipos de processos, desde os mais genéricos aos específicos”.
Uso da técnica	“na modelagem de processos de qualquer tipo, como: administrativos (compras, vendas, etc.), financeiros (empréstimos, controle de capital etc.), operacionais (fabricação, distribuição etc.) entre outras categorias”.
Softwares disponíveis	Existe no mercado uma grande variedade de fornecedores de softwares de modelagem de processos que oferecem suporte ao BPMN.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa técnica possui um único modelo de diagrama, definido como *Business Process Diagram* (BPD), que serve para o desenho dos mais variados tipos de processos. A notação, apesar de possuir diversos elementos, ela conta com quatro elementos básicos que são capazes de construir desenhos de processos bastante expressivos, que são: atividades, eventos, gateways (símbolo de decisões) e conectores, como exemplifica a figura a seguir:

Figura 5: Exemplo de processo modelado utilizando *BPMN*



Fonte: Valle e Oliveira (2012, p. 79).

Um dos quatro elementos básicos apresentados na figura acima é a atividade, que é representada pelo retângulo no diagrama da notação *BPMN*, ela consiste no trabalho que será executado em um processo. Os tipos de atividade que podem ocorrer são tarefas, subprocesso e processo (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

No diagrama acima o evento é algo que ocorre durante o processo, existem três tipos de eventos, os de início, intermediários e os de fim, que estão baseados em como eles afetam o fluxo (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

Os Gateways são simbolizados com o formato de diamantes, e são utilizados

para controlar como a sequência do fluxo se relaciona dentro de um processo ao convergir e divergir (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

Já os conectores são representados por setas. Existem três tipos de conectores, os de direção de sequência de fluxo, direção do fluxo de mensagens e o de associação de elementos. O conector de direção de sequência de fluxo pode ser visualizado na figura (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

As principais vantagens do *Business Process Modeling Notation* apresentados pelos autores consistem no fato da sua gestão e padronização serem realizados por um grupo de empresas com boa notabilidade no mercado de padrões abertos, além do seu padrão de notação possuir suporte nas mais variadas ferramentas de modelagem. Por fim, dispõe da facilidade da sua migração para outras linguagens de padrões (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

Já no tocante às desvantagens, o fato de apresentar somente notação gráfica, faz existir uma carência de representação textual, e, devido seu foco apenas em processos, ele não é apropriado para o manuseio de diferentes visões (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

O *BPMN* tem várias outros elementos e especificações que complementam a definição da técnica, no entanto, em relação ao mapeamento de processos realizado no setor financeiro da empresa em estudo, a teoria e aspectos mais relevantes para sua compreensão foram relatados e discriminados até o momento.

Ainda tratando sobre técnicas de mapeamento, a *UML (Unified Modeling Language)* é um padrão de modelagem realizado através do diagrama de atividades, esse diagrama representa a sequência lógica de qualquer evento, e existe no mercado diversas ferramentas para a elaboração dessa diagramação. A *UML* contém um conjunto de 13 diagramas, o que permite diferentes tipos de modelos para cada tipo de informação (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

Os seus diagramas estão estruturados em categorias diferentes, cada conjunto visa atender a um tipo de modelagem. No que concerne à modelagem de estruturas, são utilizados seis diagramas: de classe, de objetos, de estrutura, de composição, de desdobramento e de pacote, esses diagramas são usados para a modelagem de processos, subprocessos e atividades (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

Os autores identificam como vantagens da *UML* a facilidade no entendimento da mesma, as várias ferramentas de softwares que atendem a técnica e a grande quantidade de diagramas que facilita a identificação de cada aspecto a ser

modelado. Como desvantagens os autores salientam que a técnica tem foco na engenharia de software (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

A próxima técnica estudada surgiu da iniciativa do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, posteriormente sendo padronizada pelo *National Institute of Standards and Technology* (EUA). Denominada como *IDEF* (*Integrated DEFinition*), “essa técnica permite analisar processos por meio da construção de modelos que refletem sua funcionalidade atual para projetar a situação ideal de operacionalidade do negócio” (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

Os padrões de modelagem da técnica *IDEF* são aplicáveis aos mais variados tipos de áreas ou setores, graças aos seus 16 tipos diferentes de diagramas:

Quadro 4: Família de técnicas do *IDEF*.

TÉCNICA	APLICAÇÃO
IDEF0	Modelagem de Função
IDEF1	Modelagem de Informação
IDEFX	Modelagem de Dados
IDEF2	Projeto de Modelo de Simulação
IDEF3	Captura de Descrição de Processo
IDEF4	Projeto Orientado a Objeto
IDEF5	Captura de Descrição Ontológica
IDEF6	Captura Racional de Projeto
IDEF7	Modelagem de Interface de Usuário
IDEF8	Projeto Orientado a Cenário IS
IDEF9	Modelagem de Arquitetura de Implementação
IDEF10	Modelagem de Artefato de Implementação
IDEF11	Modelagem de Artefato de Informação
IDEF12	Modelagem Organizacional
IDEF13	Projeto de Mapeamento em Três Esquemas
IDEF14	Projeto de Rede

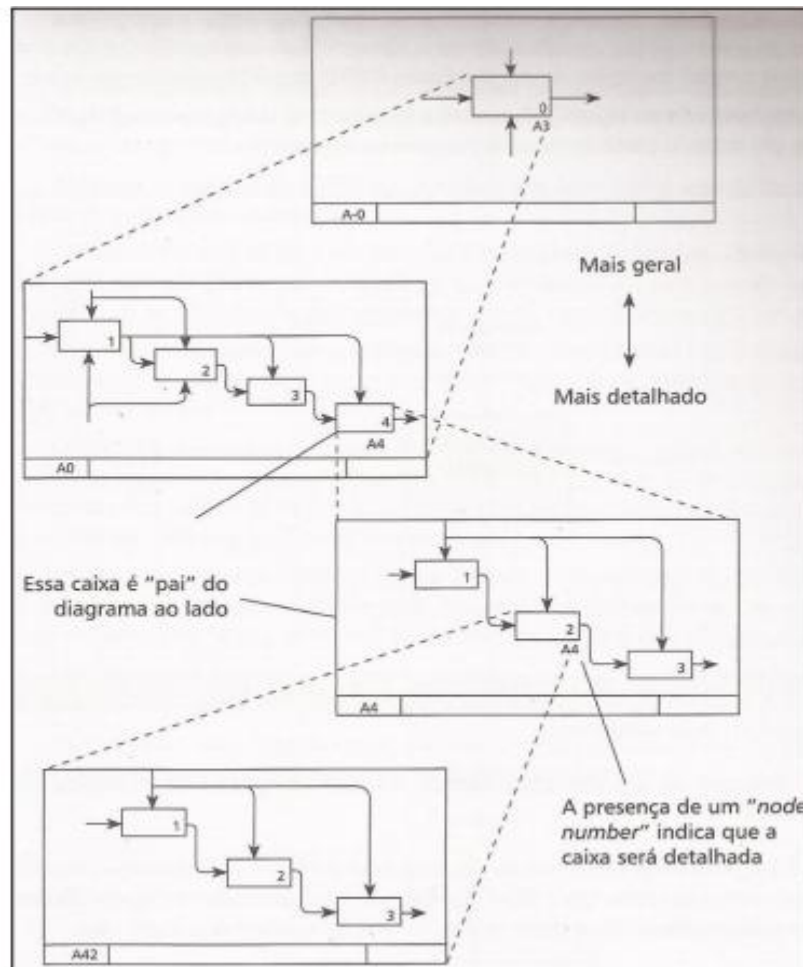
Fonte: IDEF (2008 apud VALLE; OLIVEIRA, 2012, p. 61, adaptado).

Dentre os padrões de modelagem apresentados no quadro, dois se destacam para aplicação no âmbito de processos de negócios: *IDEF0* e *IDEF3*, respectivamente. O primeiro propicia a divisão funcional das atividades em diagramas detalhados que facilita a visualização do maior número de detalhes ao passo que se aprofunda na estrutura hierárquica dessas atividades (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

A técnica é um modelo composto por “caixas” e setas que podem representar uma empresa, processo ou atividade, as “caixas” constituem as empresas, processos ou atividades, enquanto as setas significam as relações entre elas (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

É considerada uma ferramenta bastante eficaz na modelagem de processos, pois possui uma capacidade de especificar os elementos fundamentais, como: entrada, processamento, saída e controle. Outra vantagem do *IDEF0* “é a possibilidade de modelar atividades independentemente da organização e do tempo” (VALLE; OLIVEIRA, 2012, p.62).

Figura 6: Diagrama de um processo “pai e filho” usando o *IDEF0*.



Fonte: Valle e Oliveira (2012, p. 64).

Seguindo o estudo, e ainda de acordo com Valle e Oliveira (2012), o *IDEF3* é uma técnica que visa detalhar “como” um sistema ou organização trabalha. Ela se divide em dois modos de modelagem:

- *Process Flow Description – PFD* - Mostra o comportamento do processo em resposta a eventos mapeados, ou seja, busca descrever a funcionalidade real do processo.
- *Object State Transition Description – OSTD* – Aborda a transformação de um objeto durante um processo.

Hanrahan (1995, *apud* VALLE; OLIVEIRA, 2012), afirma que esses dois

modos que fazem parte do *IDEF3* se complementam e favorecem a descrição adequada de um processo.

No que se refere às vantagens do uso da técnica *IDEF*, os autores destacam como principal, o fato dela ser independente de indústria e tecnologia e utilizada nos mais diversos contextos, devido seus variados 16 tipos de padrões de modelagem, além de inúmeras ferramentas darem suporte de modelagem a técnica. Ela foi concebida para a modelagem de decisões e ações de uma organização ou sistema, possui uma técnica robusta e bem documentada, possibilitando a análise de processos mais complexos (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

Como desvantagens pode-se inferir, de acordo com os mesmos autores, que os modelos elaborados segundo a técnica *IDEF* podem ficar tão concisos que somente pessoas que entendem do assunto modelagem de processos conseguem compreender. Outro ponto, que pode ser visto como um problema é em alguns casos de seus modelos serem interpretados como uma sequência de atividades; e devido à dificuldade de se manter as informações necessárias dos modelos (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

Importante ressaltar que existem outros tipos de técnicas de mapeamento de processos que não foram abordados neste estudo, além de diversas ferramentas capazes de atender aos seus padrões de modelagem. O relevante nessa pesquisa é perceber que existe um leque de possibilidades para os mais variados tipos de organizações que buscam um enfoque e um entendimento maior sobre seus processos, com a finalidade mapeá-los e/ou analisá-los e/ou melhorá-los, essa escolha cabe a cada organização particularmente.

4 METODOLOGIA

Esta seção tem o intuito de apresentar os aspectos e procedimentos metodológicos adotados para realização deste trabalho, discorrendo sobre sua classificação, coleta e análise de dados.

4.1 Classificação

As pesquisas científicas podem ser classificadas quanto aos fins, que são denominadas em exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. E são categorizadas quanto aos meios em pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso (VERGARA, 1998).

Dessa forma, esta pesquisa foi classificada quanto aos fins em descritiva e qualitativa. Descritiva, pois, de acordo com Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”, ou seja, o principal objetivo deste estudo é fazer uma descrição detalhada do mapeamento de processos realizado no setor financeiro de uma organização, traçando uma relação entre a teoria apresentada no referencial teórico com a realidade estudada.

Já em relação à abordagem, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, pois, segundo Martins (2008), é uma metodologia direcionada a compreender, descrever e interpretar a complexidade de determinado fenômeno ou fato. Portanto, este estudo busca tratar as informações de forma descritiva e interpretativa, sem ter o intuito de mensurá-las estatisticamente.

Quanto aos meios, como método de investigação foi utilizado o estudo de caso, definido como sendo uma metodologia de estudo de um ou poucos objetos de forma aprofundada, que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

Segundo Gil (2002, p. 54), a utilização do estudo de caso em diversos tipos de pesquisa se dá devido a diferentes propósitos, tais como:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada

investigação;

- Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

De forma mais específica, segundo o autor Yin (2001), existem quatro diferentes tipos de projetos de estudo de caso: projeto de caso único (holístico), caso único (incorporado), casos múltiplos (holísticos) e casos múltiplos (incorporados). No entanto, a presente pesquisa possui características de caso único incorporado.

Yin (2001, p. 62), explica que “encontra-se um fundamento lógico para um caso único quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada”, com isso, busca-se confirmar, contestar ou estender a teoria. Deve existir um único caso que permita e apresente todas as condições necessárias para se testar à teoria desejada. Portanto, enquadra-se com as características da pesquisa do presente trabalho, pois a mesma visa confirmar ou contestar aspectos presentes na teoria de mapeamento de processos com foco em uma única empresa.

O estudo em questão é classificado como incorporado. Isso ocorre quando apesar de se tratar de um caso único, envolve mais de uma unidade de análise, como é o caso da análise feita sobre o mapeamento de processos na cooperativa de planos de saúde, pois foram consideradas diversas variáveis organizacionais (YIN, 2001).

Por exemplo, embora um estudo de caso possa tratar de um simples programa público, devem constar na análise os resultados dos projetos individuais dentro do programa (e possivelmente até mesmo algumas análises qualitativas de um número maior de projetos). Em um estudo organizacional, as unidades incorporadas também podem ser unidades de “processo” – como reuniões, funções ou locais determinados. Em todas essas situações, podem-se selecionar as unidades incorporadas através de amostragens ou técnicas de grupo (YIN, 2001, p. 64).

4.2 Coleta de dados

Conforme Gil (2002), no que diz respeito à coleta de dados referente ao método estudo de caso, podem ser considerados tanto os “dados de gente” como os “dados de papel”, o que significa que esses dados podem ser obtidos por meio de análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.

Para o presente estudo, a coleta de dados deu-se principalmente mediante entrevistas e observações. Para Lakatos e Marconi (2003), observação é uma técnica que utiliza os sentidos para conseguir informações e aspectos de determinada realidade. No entanto, não se restringe apenas no ver e no ouvir, mas sim, em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 191).

Já em relação à entrevista, os autores Lakatos e Marconi (2003, p. 196) consideram que “trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária”. Ainda de acordo com os autores existem diferentes tipos de entrevistas, mas a empregada neste trabalho foi uma entrevista semi estruturada, pois, nesse tipo, o entrevistador tem liberdade no direcionamento das perguntas, não seguindo necessariamente um roteiro, além das perguntas, em geral, serem abertas e dentro de uma conversação informal. No entanto, apesar da abertura ao decorrer das perguntas, as entrevistas tiveram o auxílio de um roteiro pré-elaborado, que serviu para nortear entrevistador e entrevistado, ver apêndice A e B.

Inicialmente foram entrevistados o Gestor de projetos, um analista de orçamentos e custo, e um assistente financeiro. O motivo pelo qual foram os primeiros a serem entrevistados deu-se devido ao fato de terem sido os responsáveis pelo planejamento e desenho dos processos, fonte primordial por se tratar do assunto pilar deste estudo de caso.

Em seguida foram entrevistados os colaboradores que tiveram seus processos mapeados: três analistas financeiros e um assistente financeiro. O que motivou a entrevista com os colaboradores que utilizam o processo, foi a possibilidade de analisar e descrever o mapeamento no setor financeiro visto de duas perspectivas diferentes, o lado de quem projetou e implantou a modelagem e os principais usuários que identificaram na rotina diária de trabalho se os benefícios propostos foram alcançados.

As entrevistas foram realizadas na própria empresa e de forma individual. Os registros das respostas eram realizados de forma escrita pelo próprio pesquisador,

além do mesmo ter a liberdade para realizar anotações observadas ao decorrer das entrevistas.

4.3 Análise de dados

No que concerne à análise de dados, a metodologia aplicada a esta pesquisa é denominada análise de conteúdo. A mesma é realizada através da descrição e interpretação do conteúdo de toda classe de documentos e textos (MORAES, 1999).

Segundo Moraes (1999), os documentos e textos podem compreender revistas, informes, livros, gravações, entrevistas, vídeos, relatos autobiográficos, entre outras fontes verbais e não verbais, que constituem a matéria-prima da análise de conteúdo. Conforme o autor, “os dados advindos dessas diversificadas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo” (MORAES, 1999 p. 2).

A análise desta pesquisa deu-se por meio documental, devido ao fato de terem sido considerados documentos da empresa elaborados com o desenho dos processos, o que proporcionou a verificação da realidade do mapeamento realizado na organização com a teoria referente as técnicas de mapeamento (GIL, 2002).

Para complementar, foram realizadas entrevistas e observações no próprio setor financeiro. As entrevistas, como mencionado anteriormente eram realizadas de forma individual, pois, proporcionava maior compreensão, além de terem sido efetuadas no setor, o que possibilitou a observação empírica da operacionalização dos processos realizados.

5 RELATO ANALÍTICO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS REALIZADO NO SETOR FINANCEIRO

Esta seção do trabalho tem o objetivo de apresentar as informações gerais da empresa, tais como histórico, principais serviços, organograma, e realizar uma breve contextualização sobre a composição das principais atividades desempenhadas no setor financeiro da organização, além de descrever o planejamento do mapeamento de processos, identificar os sujeitos participantes, o método e a ferramenta utilizados, exemplificar os cruciais processos mapeados e apresentar os principais desafios e resultados.

5.1 Apresentação da Cooperativa de planos de saúde

A Unimed Ceará é uma cooperativa médica fundada em 23 de julho de 1985 sob um modelo empresarial cooperativista. Teve como fundadores um grupo de 24 médicos, incluindo Dr. Darival Bringel de Olinda, atual presidente.

A empresa, cuja sede está localizada em Fortaleza, configura-se como uma Federação das Unimeds do Estado do Ceará ao reunir nove filiadas em seu sistema: Unimed Abolição, Unimed Aracati, Unimed Cariri, Unimed Centro Sul do Ceará, Unimed Crateús, Unimed Nordeste do Ceará, Unimed Sertão Central, Unimed Sobral e Unimed Vale do Jaguaribe, com o objetivo de compor uma rede integrada que visa facilitar o acesso de clientes em clínicas, hospitais e consultórios médicos nas suas próprias cidades.

Os pontos a seguir apresentam uma breve cronologia dos momentos mais relevantes na evolução da organização:

- Em 1990, a empresa aluga um andar na sede da Unimed Fortaleza, na Avenida Santos Dumont;
- Em 1991, nascem as Unimeds Crateús, Sertão Central (Quixeramobim) e Vale do Jaguaribe (Limoeiro do Norte);
- Em 1995, é inaugurada a Unimed Abolição no município de Redenção;
- Em 1998, o pneumologista Dr. Darival Bringel de Olinda é eleito pela primeira vez presidente da Federação das Unimeds do Estado do Ceará;
- Em 2004, é inaugurada a Policlínica do Vale do Jaguaribe, em Limoeiro do Norte;

- Em 2007, concretiza a compra da sua atual sede, localizada na Rua Padre Luís Figueira, no bairro aldeota;
- Em 2010, é inaugurado o Pronto-atendimento Pediátrico da Unimed Cariri;
- Em 2011, é inaugurado um prédio exclusivo para atendimento ao cliente;
- Em 2012, a empresa é eleita pela primeira vez uma das melhores empresas para trabalhar no Ceará (GPTW Ceará);
- Em 2014, é eleita pelo Instituto GPTW a melhor operadora de plano de saúde para trabalhar no país.
- Ainda em 2014, ocorreu a inauguração do Núcleo de Atenção Personalizada à Saúde;
- Em 2015, é Inaugurada a Policlínica Pecém em parceria com a Unimed Nordeste do Ceará. No mesmo ano, é eleita pelo GPTW uma das 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina;

A organização é integrante do Sistema Nacional Unimed, a maior rede de assistência médica do Brasil. A Cooperativa conta com cerca de 1.100 médicos cooperados às suas filiadadas, e vários serviços próprios e de terceiros, tais como hospitais, pronto-atendimentos, clínicas e laboratórios, visando atender a demanda de aproximadamente 120 mil clientes.

A empresa tem como razão social: Unimed Ceará Federação das Cooperativas de Trabalho Médico do Estado do Ceará, possuindo médio porte e atuando como uma empresa privada no ramo de atividade de Cooperativa de Saúde.

Em relação aos serviços, ela dispõe de quatro tipos de planos diferentes, que oferecem cobertura tanto para pessoas físicas quanto jurídicas. Os serviços comercializados pela empresa são:

- **Planos Master**

Atendimento em toda rede Unimed no Brasil (médicos, laboratórios, clínicas e hospitais), através do intercâmbio nacional Unimed.

- **Planos Premium**

Atendimento em toda rede Unimed no Estado do Ceará (médicos, laboratórios, clínicas e hospitais), através do intercâmbio estadual Unimed.

- **Planos Classic**

Atendimento disponível em todo o interior do Ceará, na rede do Sistema Estadual Unimed (médicos, laboratórios, clínicas e hospitais).

- **Planos com Co-participação**

O cliente participa no pagamento das despesas decorrentes de consultas médicas e exames complementares. Essa participação financeira corresponde ao percentual de 20% (vinte por cento) sobre o valor pago pela Unimed aos seus prestadores de serviço.

5.1.1. Aspectos comerciais: missão, visão e valores

A missão da empresa é promover o cooperativismo médico através do fortalecimento de suas filiadas e prestar serviços como operadora de planos de saúde, investindo em recursos próprios, com práticas de gestão inovadoras e sustentáveis, facilitando o acesso ao atendimento humanizado para garantir a satisfação e fidelização dos nossos clientes.

A visão é alcançar a satisfação e fidelização de nossos clientes, atingindo a classificação máxima de desempenho no mercado de saúde para operadoras de grande porte e ser referência em modelo de gestão cooperativa e empresarial, inovador e sustentável, oferecendo a maior rede própria do Sistema Norte e Nordeste.

A mesma tem como valores: o Cooperativismo; Valorização dos Colaboradores; Atendimento Humanizado ao Cliente; Inovação; Eficiência e Visão Sustentável.

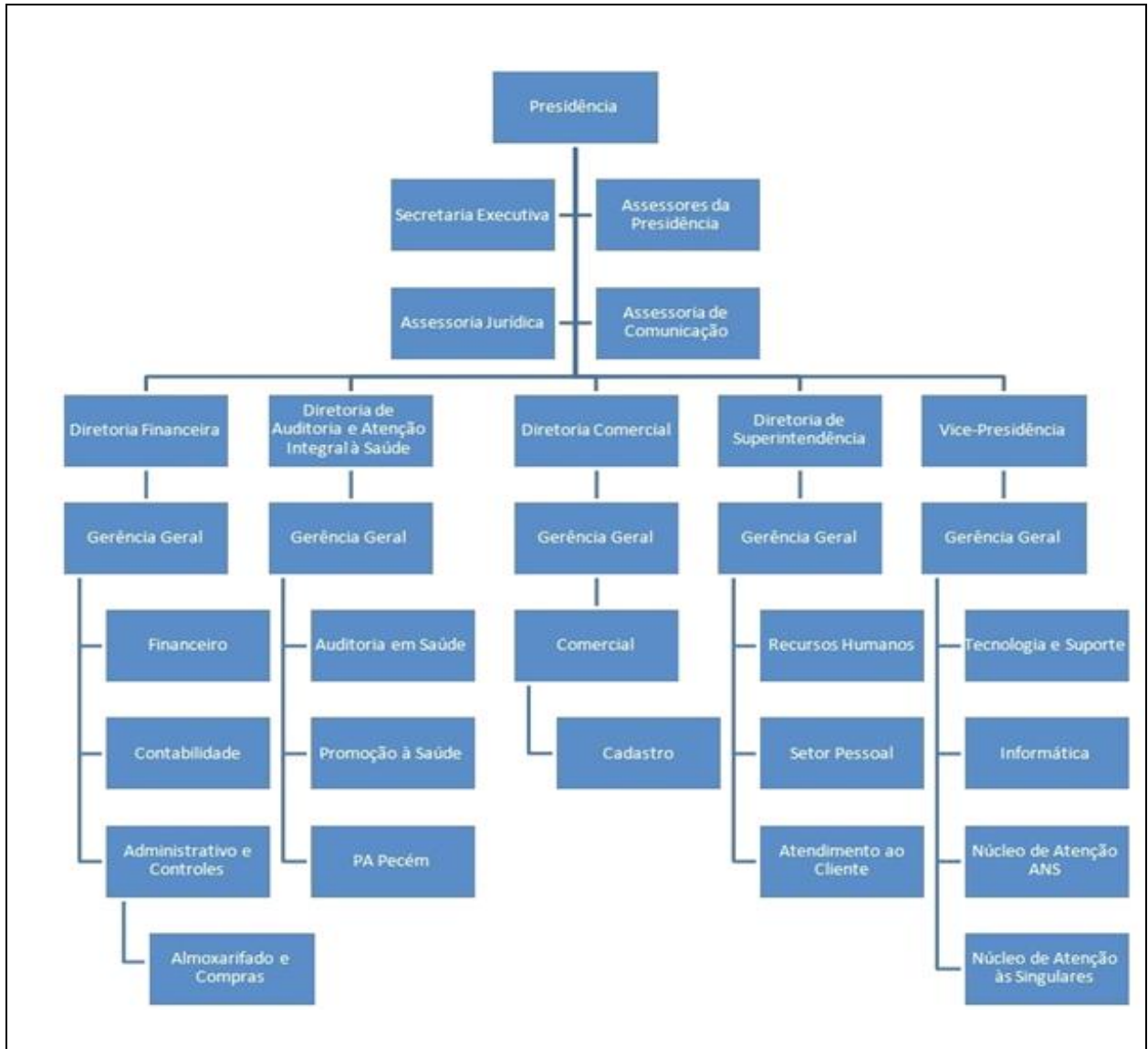
5.1.2 Estrutura organizacional

No conceito de Chiavenato (2001, p.251), “organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa”, buscando evidenciar de forma clara a divisão do trabalho e as posições hierárquicas dentro das empresas, seus agrupamentos e unidades responsáveis por cada atividades, é uma diagramação que demonstra as relações de cargos, distribuição de setores, unidades funcionais, além de tornar visível a todos os seus componentes, a comunicação e interligação

existente entre eles.

A Unimed Ceará conta com 160 colaboradores distribuídos entre os níveis operacionais, táticos e estratégicos:

Figura 7: Organograma atual da Unimed Ceará.



Fonte: Documentos Unimed Ceará, 2016.

5.1.3 Setor financeiro

A gestão financeira é de suma importância para qualquer empresa, sejam elas privadas ou públicas, de pequeno ou grande porte, com ou sem fins lucrativos. Portanto, diante do mercado globalizado e altamente competitivo que as empresas estão inseridas, uma boa e adequada gestão financeira torna-se um diferencial de competitividade e auxilia no crescimento e evolução organizacional.

O setor financeiro da Unimed Ceará se divide em várias atividades que o compõem. Essas atividades estão divididas da seguinte forma:

- **Gerência Financeira:** responsável pela gestão do setor financeiro, referente às decisões e estratégias. Elaboração de metas e apresentação dos resultados junto à diretoria.
- **Contas a Pagar:** tem como principal função o pagamento aos fornecedores. Realizar o controle do fluxo de Caixa. Lançamentos no sistema financeiro e atividades operacionais recorrentes às necessidades do setor.
- **Contas a Receber:** baixa automática e manual do movimento bancário.
- **Faturamento:** geração de demonstrativo, faturas e boletos de clientes pessoa física e jurídica. Faturamento de coparticipação. Realização de reajuste de planos.
- **Conciliações Bancárias:** responsável pela análise e conciliações de todos os créditos e débitos decorrentes das movimentações bancárias das contas em nome da Unimed Ceará.
- **Análise de Reativação de Planos:** analisar pedidos de reativação de planos pela perspectiva financeira.
- **Câmara de Compensação Estadual:** faturamento da CCE (Câmara de Compensação Estadual) que se trata de uma plataforma onde se realiza a cobrança entre Unimed's.

Cada atividade que integra o setor financeiro contribui para o desenvolvimento e crescimento da organização no geral. Os processos realizados interferem no resultado e nas metas do setor.

5.2 Etapas do mapeamento de processos

O planejamento é uma etapa essencial para a elaboração da modelagem de processos, é nele que ocorrem as escolhas de técnica, ferramenta e os procedimentos necessários para o levantamento das informações e sua efetiva implantação. No caso da organização objeto de estudo deste trabalho, no processo de estruturação do planejamento, foi necessário pontuar a motivação para a realização de tal projeto.

De acordo com as entrevistas realizadas com os executores do mapeamento

de processos, foram levantados os seguintes pontos:

- A necessidade de melhorias operacionais;
- Ausência de processos documentados;
- A verificação da possibilidade de automação de alguns processos;
- A oportunidade de os processos mapeados servirem de manual e fonte de acesso para os colaboradores compreenderem a dimensão da operacionalização dos processos que realizam.

O projeto de modelagem iniciou-se por meio de reuniões entre o gestor de projetos e o gerente geral da empresa, que consideraram viáveis as necessidades pontuadas acima, e decidiram que o primeiro setor a ser mapeado seria o financeiro. De acordo com o Analista de custos e orçamento, “a escolha do setor veio da indicação do gerente geral da organização, pois, ele entende que existem pontos críticos que devem deter maior atenção, além da sobrecarga de atividades para a atual quantidade de colaboradores no setor. Outro motivo é a busca por melhoria nos processos com o intuito de automatizar as atividades possíveis, uma vez que muitos processos são feitos de forma manual”.

Complementando, segundo o assistente financeiro, “o projeto teve início no setor financeiro porque existem vários processos interligados aos demais setores, e que não estão satisfatoriamente otimizados. Outro fator importante foi a necessidade de rapidez no retorno das resoluções de problemas e a demanda elevada que existe no setor”.

Escolhido o primeiro setor a ser mapeado, os responsáveis pelo projeto se reuniram com toda a equipe juntamente com o gerente do setor, visando apresentar o mapeamento de processos, sua importância, e detalhar os procedimentos necessários.

Apresentado o projeto e conscientizando a equipe de sua relevância, foi feita a escolha da técnica para o levantamento de dados. A técnica escolhida foi a entrevista, que de acordo com a literatura é a técnica mais utilizada para o projeto de modelagem de processos.

Para as entrevistas foram designados cinco colaboradores, que eram responsáveis por passar informações detalhadas sobre os processos que realizavam. Essa etapa era realizada de forma individual entre o colaborador e um

ou dois dos executores do projeto de modelagem, pois, facilitava o entendimento e visualização do processo ponta a ponta para a realização do seu desenho.

Realizado o levantamento das informações, a etapa seguinte era o da compilação das informações sobre o processo ao qual seria mapeado entre os três responsáveis. Logo após o assistente financeiro Guilherme Silva, elaborava o desenho do processo por meio da ferramenta Bizagi. Finalizado o desenho, o analista William Paiva e o gestor de projetos Carlos Jardel Gomes o analisavam e realizavam os ajustes necessários referentes ao seu desenho.

Durante a etapa de entrevista e a etapa de desenho dos processos, os encarregados pela modelagem pontuavam as atividades que necessitavam de melhorias ou de automação. Nessa etapa de verificação e observação do processo, a experiência e a descrição do colaborador responsável pela operacionalização era essencial.

5.2.1 *Sujeitos participantes*

O gestor de projetos juntamente com o gerente geral da organização foram os responsáveis pela iniciativa do mapeamento de processos, para tanto, foram escolhidos um analista de orçamentos e custo, pois o mesmo tinha o conhecimento e a dimensão do que a otimização dos processos poderia acarretar para os custos da empresa, além de um colaborador do setor financeiro que conhecesse todos ou a maior parte dos processos, como foi o caso do assistente financeiro designado.

Para título de informação e verificação da qualificação dos escolhidos para tal projeto, é relevante elucidar sobre suas formações acadêmicas, a saber: o gestor de projetos é formado em Administração de empresas (Estácio de Sá), especialista em gestão de projetos e pós graduado em inovação, liderança e gestão pela Universidade Estadual do Ceará, está a três anos e cinco meses na empresa. O analista de orçamentos e custos é formado em Administração de empresas e possui MBA em Controladoria e gestão empresarial pelas instituições Estácio de Sá e Unicrhistus, respectivamente. Já o assistente financeiro possui graduação em Administração de empresas (Fanor Devry) e MBA em Gestão financeira, controladoria e auditoria (Fundação Getúlio Vargas – FGV).

Visando uma qualificação mais específica com foco na modelagem de processos, os três participaram de um curso de gerenciamento de processos de negócio: teoria e prática, com duração de 20 horas, realizado pelo grupo Portfolio.

5.2.2 Método e ferramenta utilizados

O *Business Process Modeling Notation (BPMN)* foi a técnica escolhida para a modelagem de processos na empresa estudada. Essa notação de mapeamento de processos já foi apresentada detalhadamente na seção 3.

Na entrevista, os participantes do planejamento e modelagem dos processos foram indagados sobre os aspectos que motivaram esta escolha de metodologia de mapeamento. O entrevistado e gestor de projetos afirmou que “a notação utilizada para criação da metodologia foi a *BPMN* devido à sua representação ser uma das mais utilizadas, conhecidas e aceitas, facilitando o processo de aprendizagem pelas áreas e futuros trabalhos, bem como disponibilidade de ferramentas com licença livre, como o software utilizado para os desenhos”.

Fazendo um paralelo, pode-se afirmar que a motivação e a escolha realizada pela empresa foram de acordo com as características especificadas na fundamentação teórica em relação à relevância e às principais características da técnica.

A ferramenta utilizada para o desenho dos processos foi o software *Bizagi Process Modeler*, que se apresenta no mercado como uma opção gratuita de ferramenta para o desenho dos processos, além de fornecer total suporte à técnica *BPMN*. Ela possui um conjunto de ferramentas que permite que o usuário defina graficamente o modelo associado a um processo de negócio (fluxograma, regras de negócio, interface de usuário, etc.). A escolha por essa ferramenta de acordo com o gestor de projetos, se deu devido ao fato de “ser um software livre e ter uma fácil usabilidade, diminuindo a curva de aprendizagem para os envolvidos, bem como atende a técnica escolhida”.

5.3 Principais processos mapeados

Este ponto do trabalho visa apresentar os processos cruciais realizados no setor financeiro, destinando-se a demonstrar o resultado em relação aos desenhos que foram elaborados.

A modelagem de processos efetuada até o momento encontra-se em diferentes estágios em relação à análise individual de cada processo. Os entrevistados ao serem indagados sobre os processos cruciais e que merecem mais

atenção, pois, são os que envolvem maior movimentação financeira ou de informações importantes, citaram os processos de pagamento da produção médica, pagamento de fornecedores, faturamento de pessoa jurídica e física, reajuste de contratos, faturamento de coparticipação, repasse, notas de débitos, conciliação bancária e conciliação de aplicações. No quadro 5 são apresentadas breves explicações sobre a operacionalização destes e dos demais processos mapeados.

Quadro 5: Descrição dos processos mapeados

PROCESSOS	DESCRIÇÃO
Pagamento da produção médica	Pagamento dos prestadores de serviços médicos (clínicas, laboratórios, hospitais), por meio de notas fiscais, mensalmente.
Faturamento pessoa física	Geração de demonstrativo, faturas e boletos de clientes pessoa física.
Pagamento de fornecedores	Pagamento dos fornecedores em geral, através de notas fiscais, faturas e boletos.
Reajuste de contratos	Reajuste do valor mensal dos planos de saúde baseados em fatores como: faixa etária, sinistralidade contratual e o reajuste anual dado pela Agência Nacional de Saúde.
Faturamento de coparticipação	Consiste no faturamento da parcela paga pelo cliente na utilização de consultas e exames, sendo cobrado o valor de 20% (Somente para os planos contratados com coparticipação).
Conciliação bancária	Análise e conciliações de todos os créditos e débitos decorrentes das movimentações bancárias das contas em nome da Unimed Ceará.
Conciliação das aplicações	Análise e conciliações de todos os créditos e débitos das movimentações bancárias decorrentes das aplicações e resgates financeiros.
Repasse	Valor repassado para as Unimed's singulares que fazem parte da Federação Unimed Ceará.
Nota de débito	Cobrança realizada as Unimed's singulares de possíveis serviços e compras pagas pela Unimed Ceará para os mesmos. Ex: serviço de contabilidade, auditoria médica.
Faturamento pessoa jurídica	Geração de demonstrativo, faturas e boletos de clientes pessoa jurídica.
Controle de aplicações	Realizado pelo gerente. Consiste no controle das movimentações entre a Conta 'corrente' e a Conta 'aplicação'. Com o objetivo de identificar entradas e saídas de recursos (com data e valor).
Controle de fluxo de caixa	Controle do saldo disponível em caixa e de todos os pagamentos realizados dentro de cada mês.
Câmara de compensação	Operacionalização em uma plataforma para realização da cobrança referente a custos assistenciais entre Unimed's.
Lançamento de extratos	Lançamento manual das movimentações financeiras do extrato do banco para o sistema da Unimed.
Baixa manual de clientes	Baixa manual dos clientes que realizaram o pagamento via depósito.
Exclusão por inadimplência	Seleção no sistema, dos clientes que receberam notificação pelos correios e não efetuaram o pagamento. Portanto, são excluídos do plano.
Reativação de clientes	Análise de pedidos de reativação de planos pela perspectiva financeira.
Cadastro de novas empresas	Cadastro dos dados de novas empresas clientes no sistema.
Cadastro de fornecedores	Cadastro dos dados de empresas fornecedoras no sistema, para realização do pagamento.
Orçamento anual	Realizado pelo gerente. Avaliação ou cálculo especulativo do custo para o setor financeiro a cada ano.

Fonte: elaborado pelo autor

Ao verificar os desenhos atuais, conclui-se que os processos do setor ainda são muito manuais, o que impacta diretamente a eficiência da operacionalização diária, pois, processos manuais são mais passíveis de erros e demandam mais tempo de execução. No entanto, o projeto de modelagem já auxiliou tal verificação, e as melhorias referentes à automatização destes processos já estão sendo repassadas para o setor de tecnologia da informação, e, que serão realizadas de acordo com o grau de urgência do processo, no que diz respeito ao desempenho do setor.

Ao analisar os processos do setor financeiro, pode-se concluir que todos apresentam-se desenhados e alguns em fase de verificação e implantação de melhorias. Tais melhorias, como já mencionado no parágrafo anterior, serão executadas conforme maior necessidade, que será estabelecida pelo gerente financeiro em conjunto com a equipe.

Para melhor exemplificar a afirmação acima, o quadro 6 apresenta todos os processos mapeados, listando as etapas que já foram concluídas em cada um deles. Cada coluna refere-se a um procedimento realizado durante a modelagem. A primeira e a segunda coluna, entrevista e verificação, respectivamente, referem-se à fase do levantamento de dados já explicadas na seção 5.2. Como mencionado pelo assistente financeiro, todos os processos citados tiveram essa fase efetivada.

Quadro 6: Verificação individual dos processos mapeados.

PROCESSOS	ENTREVISTA	VERIFICAÇÃO	DESENHO	VALIDAÇÃO	MELHORIA
Pagamento da produção médica	✓	✓	✓	✓	✓
Faturamento pessoa física	✓	✓	✓	✓	✓
Pagamento de fornecedores	✓	✓	✓	✓	✓
Reajuste de contratos	✓	✓	✓	✓	✓
Faturamento de coparticipação	✓	✓	✓	✓	✓
Conciliação bancária	✓	✓	✓	✓	✓
Conciliação das aplicações	✓	✓	✓	✓	✓
Repasse	✓	✓	✓	✓	✓
Nota de débito	✓	✓	✓	✓	✓
Faturamento pessoa jurídica	✓	✓	✓	-	-
Controle de aplicações	✓	✓	✓	-	-

Controle de fluxo de caixa	✓	✓	✓		
Câmara de compensação	✓	✓	✓	-	-
Lançamento de extratos	✓	✓	✓	-	-
Baixa manual de clientes	✓	✓	✓	-	-
Exclusão por inadimplência	✓	✓	✓	-	-
Reativação de clientes	✓	✓	✓	-	-
Cadastro de novas empresas	✓	✓	✓	-	-
Cadastro de fornecedores	✓	✓	✓	-	-
Orçamento anual	✓	✓	✓	-	-
Subprocessos	-	-	-	-	-
Tarefas	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Logo após, tem-se as colunas desenho e validação. Os processos presentes no quadro foram desenhados e durante essa etapa foram pontuadas as possíveis melhorias. No entanto, os processos expostos em negrito, são os que obtiveram a validação do gestor imediato do setor em relação à conformidade dos desenhos e a efetivação das melhorias.

Para finalizar, na coluna melhoria estão assinalados apenas os processos que as automatizações necessárias foram repassadas para o setor de tecnologia da informação, ou os que já estão sendo realizadas medidas para as melhorias verificadas, como reuniões para o realinhamento de prazos, documentação e/ou de informações.

Após a implantação das melhorias, o assistente financeiro explicou que “os desenhos devem ser alterados apenas na parte modificada. No entanto, se a melhoria implantada estiver relacionada a alguma automatização que altere de forma mais significativa o desenho primário do processo disponível de forma virtual até o momento, o mesmo será redesenhado com as novas informações e sequências.

Em anexos, estão dispostos os processos apresentados em negrito no quadro 6.

5.4 Desafios do mapeamento de processos

O mapeamento de processos é uma ferramenta de melhoria que as empresas

implantam para otimizar seus processos, buscando torná-los mais eficazes, como já mencionado em parágrafos anteriores. Por esse motivo é um projeto que requer tempo e empenho na descrição e detalhamento de todas as informações necessárias para os desenhos dos processos organizacionais pelas partes envolvidas.

Diante deste panorama, buscou-se absorver dos participantes os principais desafios encontrados para a realização da modelagem dos processos do setor financeiro. Em relação aos desafios enfrentados na execução do projeto, foram pontuados os seguintes aspectos:

- Falta de disponibilidade dos envolvidos;
- Dificuldade de Comunicação;
- Prazo de entrega curto;
- Falta de experiência empírica no mapeamento de processos.

Como mencionado anteriormente, o processo de descrição necessita de tempo, porém, o fato de existir uma demanda diária elevada de atividades dos colaboradores do setor, gerou uma dificuldade em relação a disponibilidade dos mesmos. Apesar do projeto seguir os procedimentos necessários para o levantamento de dados através da técnica entrevista, que são: estabelecer os objetivos da entrevista; conferir todo o material disponível; identificar as pessoas a serem entrevistadas; preparar as perguntas e questões; marcar a entrevista, eles se depararam com variáveis não controláveis, como o fato de o colaborador responsável pelo processo a ser mapeado esta realizando uma atividade inesperada demandada ao setor por outros setores.

A dificuldade de comunicação se deu mediante a descrição, pois, os responsáveis pelos desenhos necessitavam que o detalhamento fosse realizado da forma mais clara possível. Apesar desse aspecto ter sido caracterizado como um fator de dificuldade, pode-se considerar como uma variável controlável.

Outro aspecto citado foi em relação ao prazo de entrega. Considerado pelos executores insuficiente. Os mesmos necessitavam de mais tempo para a etapa de levantamento de dados e dos desenhos.

Apesar dos participantes da execução da modelagem de processos serem dotados de formações acadêmicas relacionadas ao projeto, e terem realizado um

curso específico em gerenciamento de processos de negócio: teoria e prática, não tinham experiência empírica na realização prática do mapeamento de processos na realidade de uma organização.

5.5 Resultados do mapeamento de processos

A modelagem de processos teve seu desenvolvimento pautado no alcance de melhorias a curto e longo prazo, como esclareceu o gestor de projetos.

Na visão dos executores, os resultados obtidos com o projeto de mapeamento de processos podem ser divididos em dois momentos, o primeiro denominado como os resultados a curto prazo e o segundo a longo prazo, baseados na evolução gradual dos benefícios que a modelagem já proporcionou e ainda irá proporcionar.

A princípio o projeto favoreceu o reconhecimento do próprio setor em relação às suas funções e atividades, pois, havia um não reconhecimento de alguns processos. Os respondentes da pesquisa acreditavam que certos processos deveriam ser realizados por outros setores, porém, com a etapa de levantamento de dados e desenho dos processos, os mesmos passaram a reconhecer que tais atividades pertenciam efetivamente ao setor financeiro devido às informações e qualificação necessárias para sua operacionalização.

Outro ponto citado em relação aos resultados obtidos a curto prazo, se refere à documentação virtual dos processos, com disponibilidade de acesso para todos os colaboradores do setor. Esse resultado é considerado o principal a curto prazo, pois todos os processos do setor não apresentavam nenhum tipo de documentação referente à sua operacionalização, estando estas informações restritas ao colaborador executor do processo durante a rotina diária de trabalho.

Em complemento aos primeiros benefícios mencionados acima, os resultados iniciais possibilitaram a identificação dos processos que necessitam ser automatizados, além do reconhecimento da necessidade da geração de relatórios relacionados a eles para auxiliar a tomada de decisão.

Em relação aos benefícios a longo prazo, a automatização de algumas etapas dos processos é considerada uma melhoria fundamental identificada nos primeiros resultados do mapeamento de processos. Por esse motivo, os entrevistados explanaram a necessidade de planejamento em relação às devidas automatizações, pois, essa demanda necessita ser repassada para o setor de tecnologia da informação para que tais melhorias sejam efetivadas.

Outra demanda identificada e que necessitara do setor de tecnologia da informação é a higienização dos sistemas utilizados durante a execução dos processos. De acordo com as respostas nas entrevistas, essa melhoria deve ser implantada para tornar alguns processos mais eficazes, evitando que os sistemas utilizados precisem ser alimentados com informações desnecessárias ou redundantes, visando proporcionar mais eficiência aos processos, no entanto, essa melhoria, de acordo com os respondentes, carece de um tempo mais prolongado de planejamento para sua concretização.

Diante deste panorama, ao decorrer da implantação dessas melhorias como a automatização e higienização dos sistemas, os responsáveis pelo mapeamento acreditam que os processos mais extensos, possam ficar mais enxutos, contribuindo na diminuição do tempo gasto com sua realização.

Outro aspecto mencionado para tornar o projeto de mapeamento mais completo é a possibilidade levantada referente a modelagem dos subprocessos e das tarefas. O projeto de mapeamento realizado até o momento teve foco nos processos mais abrangentes e complexos do setor, não sendo realizado o mesmo com os subprocessos e tarefas correspondentes a estes mesmos processos. Com isso, estas partes mais detalhas ficariam virtualmente documentados com acesso disponível.

Em complemento às observações identificadas em relação aos resultados atingidos sugeridas pelos responsáveis pelo mapeamento, torna-se relevante explanar sobre as percepções dos colaboradores participantes que se beneficiaram dos resultados a curto e logo prazo que a modelagem de processos se propõe.

Na percepção dos respondentes que operacionalizam as atividades mapeadas, o mapeamento de processos apresenta-se satisfatoriamente claro. Já em relação ao nível de detalhamento, os mesmos consideraram parcialmente satisfatório, apesar de os desenhos estarem claros e de fácil compreensão, estes desenhos têm foco nos processos mais complexos e cruciais do setor, ou seja, não houve o detalhamento dos subprocessos e das tarefas, sendo assim, um colaborador novato no setor, não conseguira realizar o processo, pois, a forma do desenho elaborado só atende aqueles que possuem um conhecimento prévio sobre as atividades do setor e dos sistemas utilizados, não possuindo um caráter de manual devido seu grau de detalhamento.

Em relação as percepções dos dois grupos de entrevistados, responsáveis

pelo mapeamento de processos e os colaboradores que operacionalizam tais processos, pôde-se verificar que as afirmações em relação as melhorias identificadas a curto prazo, possuem conformidade com as impressões relatadas pelo segundo grupo de entrevistados, os colaboradores. Os mesmos salientaram a importância da documentação virtual e da necessidade de automatização que alguns processos muito manuais necessitam. Contudo, destacam que as mudanças em relação à operacionalização e à eficiência decorrentes do projeto de mapeamento de processos, serão sentidas de forma gradual à medida que as melhorias forem sendo concretizadas individualmente a cada processo.

Diante do que foi exposto, a modelagem de processos do setor financeiro apresenta-se de forma satisfatória em relação aos processos já desenhados. Ao todo, foram mapeados 20 processos, o que proporcionou a compreensão de todas as atividades envolvidas para a operacionalização dos mesmos. No entanto, os subprocessos e as tarefas, partes mais fragmentadas e detalhadas dos processos não foram desenhados. Porém, o mapeamento já proporcionou uma visão ampla das melhorias a curto prazo, além de identificar e nortear as melhorias que se efetivaram a longo prazo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar todas as etapas do projeto de mapeamento de processos realizado no setor financeiro de uma cooperativa de planos de saúde no estado do Ceará.

A importância dessa pesquisa deu-se através da explanação do referencial teórico e dos resultados a curto e longo prazo apresentados pela empresa estudada, o que corrobora para a validação da relevância da gestão e mapeamento de processos nas organizações em geral, evidenciando que apesar dos desafios que se apresentam durante o projeto de modelagem, os resultados alcançados são mais significativos.

Respondendo ao problema da pesquisa, “qual é a relevância de se mapear os processos do setor financeiro de uma cooperativa de planos de saúde?”, os resultados do estudo de caso mostram que os benefícios são muitos, podendo ter tais resultados a curto prazo, como o reconhecimento do próprio setor de suas próprias funções e atividades, documentação virtual dos processos, identificação dos que necessitam ser automatizados e a identificação da necessidade de geração de relatórios para auxiliar na tomada de decisões, além de várias outras melhorias que o estudo evidencia que serão alcançado a longo prazo como explicitado no ponto 5.5 desta pesquisa.

O estudo elucidou que apesar da empresa ter focado nos desenhos mais relevantes do setor, a mesma já obteve significativos resultados, comprovando, portanto, que a modelagem de processos é uma ferramenta de gestão eficaz na busca de melhorias operacionais e auxiliar em manter a empresa com processos bem estruturados visando conservá-la de forma competitiva no mercado.

O objetivo geral da pesquisa que tratou de analisar o desenvolvimento do mapeamento de processos no setor financeiro de uma cooperativa de planos de saúde foi alcançado, bem como os seus objetivos específicos, pois, conseguiu descrever todas as etapas de implantação, desde o planejamento até o desenho dos processos, detalhou o método e a ferramenta utilizados, identificou os principais desafios enfrentados e os resultados alcançados.

Em relação às limitações da pesquisa, podem-se afirmar que não foram prejudiciais para o seu desenvolvimento. As realizações das entrevistas foram satisfatórias, apesar da pouca disponibilidade de tempo motivada pela elevada

demanda diária dos entrevistados. Outro ponto que deve ser abordado foi o acesso aos desenhos dos processos e a análise dos mesmos. O acesso aos desenhos foi facilitado pelos responsáveis, porém, a análise necessitou de mais atenção do pesquisador, visto que, o mesmo buscou compreendê-los claramente para que o estudo apresentado ficasse o mais fidedigno possível com a realidade estudada.

Dessa forma, o estudo foi de enorme relevância para a formação do pesquisador, pois propiciou o conhecimento de uma metodologia capaz de contribuir significativamente para a realização e a estruturação mais adequada dos processos organizacionais, além de proporcionar melhorias operacionais. O estudo também permitiu a proximidade com a realidade atual de uma empresa em busca de melhorias.

Diante da realidade da descrição e entendimento do projeto de mapeamento de processos realizado, confrontado com o referencial teórico acerca do assunto apresentado, pôde-se concluir que a modelagem de processos seguiu de forma adequada os preceitos da teoria, tanto em relação ao planejamento, levantamento de dados, técnica de modelagem escolhida e ferramenta utilizada.

Como sugestão, a empresa deveria realizar o levantamento e modelagem dos subprocessos e das tarefas. Tal medida auxiliará ainda mais para seus ajustes, bem como ampliará o campo de verificação das melhorias, e por último, mas não menos importante, servirá de manual para qualquer colaborador.

Por fim, a teoria explica que o mapeamento proposto deve atingir os seguintes objetivos: entendimento, aprendizado, documentação e melhoria. Diante da análise gerada, pode-se concluir que as etapas de entendimento e aprendizado foram alcançadas de forma satisfatória pela modelagem realizada no setor financeiro, enquanto as etapas de documentação e melhoria foram parcialmente satisfatórias, primeiramente devido ao fato de apenas os principais processos terem sido documentados, e em relação as melhorias, de acordo com o estudo de caso, existem algumas a serem efetivadas. Ainda dentro desse contexto, o desenho dos subprocessos e das tarefas, como sugerido, auxiliará ainda mais nas etapas de melhoria e tornará mais completa a etapa de documentação.

Como pesquisa futura, é sugerida a realização de um estudo abordando a efetivação das melhorias operacionais decorrentes dos mapeamentos de processos nas organizações e a realização de uma análise da percepção em relação a elas pelos clientes internos e externos.

REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK 3ª.: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo de Conhecimento**. 1. ed. [S. l.]. [s. n.], 2013. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Gui_de_Portuguese.pdf> Acesso em 20 de março de 2018.

ARAUJO, L. C. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas da gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. [S. l.]. Editora Elsevier, 2001.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8.ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**: como inovar a empresa através da Tecnologia de Informação. 1. ed. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)** São Paulo: M. Books, 2011. Disponível em: <https://gaussconsulting.com.br/wpcontent/uploads/2013/05/corpo_livro_2010_A6_fin_alizado.pdf> Acesso em 20 de março de 2018.

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

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v.2, n.2, p. 9-18, jan./abr., 2008. Disponível em: <[file:///C:/Users/je_br/Downloads/34702-40654-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/je_br/Downloads/34702-40654-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 05 de abril de 2018.

MELO, F.S.V; ALBUQUERQUE, C.R.S; SILVEIRA, D.S. Da necessidade de gerenciar à complexidade de modelar: descrevendo o processo de aprendizagem de administradores na utilização de um software de modelagem de processos. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.4, n.1, jan/jun., 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/52416622.pdf>>. Acesso em: 30 de abril de 2018.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/386715/mod_folder/content/0/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf?forcedownload=1>. Acesso em 25 de abril de 2018.

MORAIS, S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia e práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

REIS, M. M. O.; BLATTMAN, Ú. Gestão de processos em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004. Disponível em:
 <http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/05/pdf_8096867154_0010738.pdf >. Acesso em: 20 de março de 2018.

GOLÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. v.40, n.1, p.6-19, jan/mar. 2000. Disponível em:
 <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf> >. Acesso em: 20 de março de 2018.

SOUZA, D. G. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. 2014. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia de Produção) – Área de concentração em Qualidade, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

Revista da federação da Unimeds do estado do Ceará, ed. 17. 2015. Disponível em:
 <http://www.urca.br/portal/docs/pdf/noticias/2015/REVISTA%20UNIMED%20EDI%20C3%87AO%2017%20P%20C3%81GINAS%20CASADAS%20APENAS%20LAYOUT_12_09_15.pdf>. Acesso em: 25 de abril de 2018.

VALLE, R. OLIVEIRA, S.B. **Análise e modelagem de processos de negócio: Foco na notação BPMN**. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WERKEMA, M. C C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni; 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS RESPONSÁVEIS
PELO PLANEJAMENTO E MODELAGEM DOS PROCESSOS**

Nome			
Setor		Cargo	
Tempo de empresa		Idade	
Formação e Qualificações profissionais			

ROTEIRO

- 01) O que motivou o projeto de mapeamento de processos na organização?
- 02) Por que o setor financeiro foi escolhido o primeiro a ter seus processos mapeados?
- 03) Como se deu as etapas do planejamento?
- 04) Quais aspectos foram considerados para a escolha dos participantes do planejamento e execução do mapeamento de processos?
- 05) Como ocorreu a preparação dos envolvidos na implantação do mapeamento? (Especificar duração e instituição em caso de cursos; vídeo aulas, seminários ou treinamentos).
- 06) Qual técnica de modelagem foi utilizada? Por quê?
- 07) Qual ferramenta foi utilizada para o desenho dos processos? Por quê?
- 08) Quais os principais desafios enfrentados?
- 09) Quais os principais resultados alcançados?
- 10) Quais processos foram considerados cruciais para o setor com a realização do mapeamento de processos? Por quê?
- 11) Cite, se houver melhorias que ainda podem ser alcançadas em longo prazo?

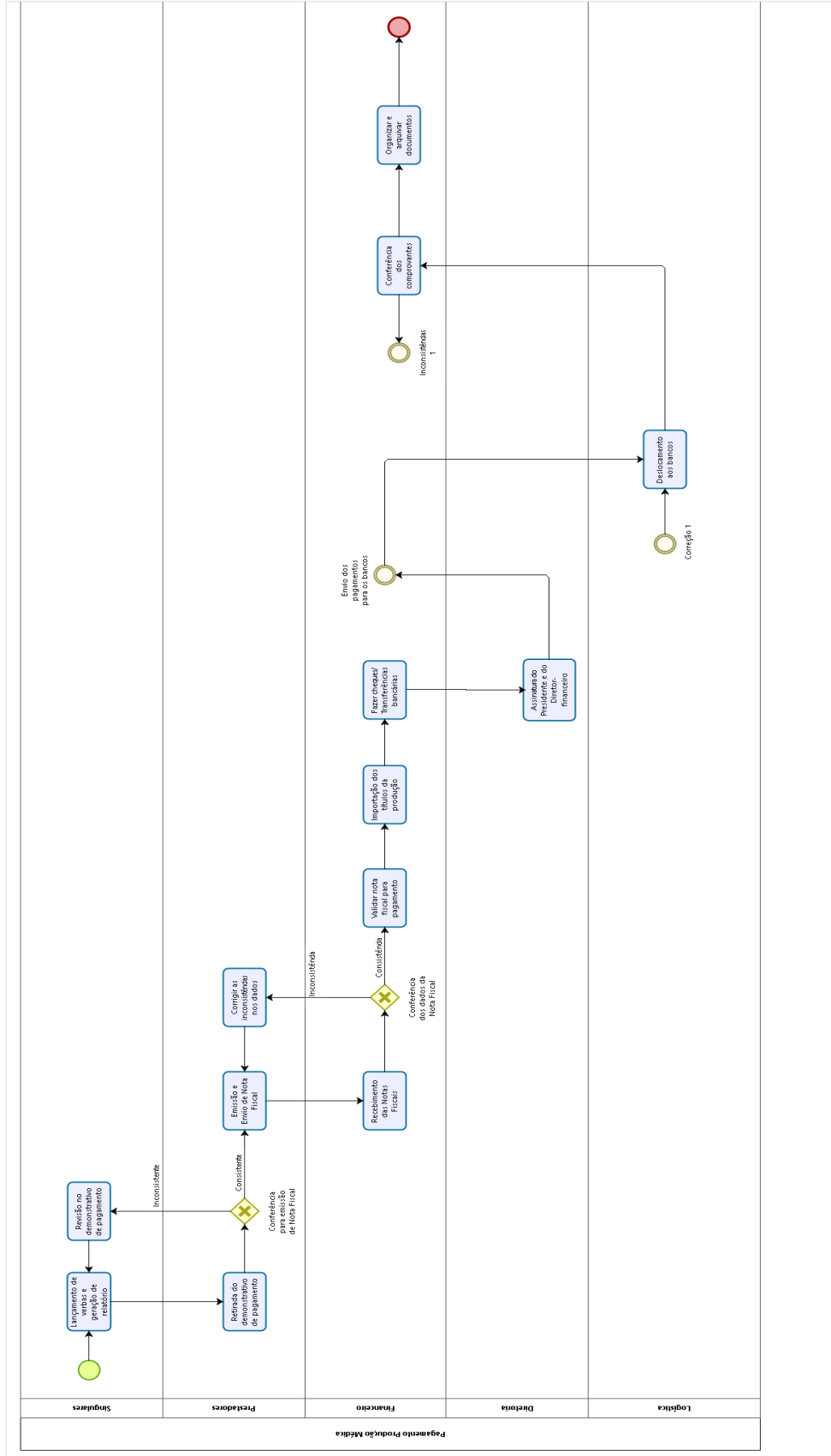
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS USUÁRIOS DOS PROCESSOS MAPEADOS.

Nome			
Setor		Cargo	
Tempo de empresa		Idade	
Formação e Qualificações profissionais			

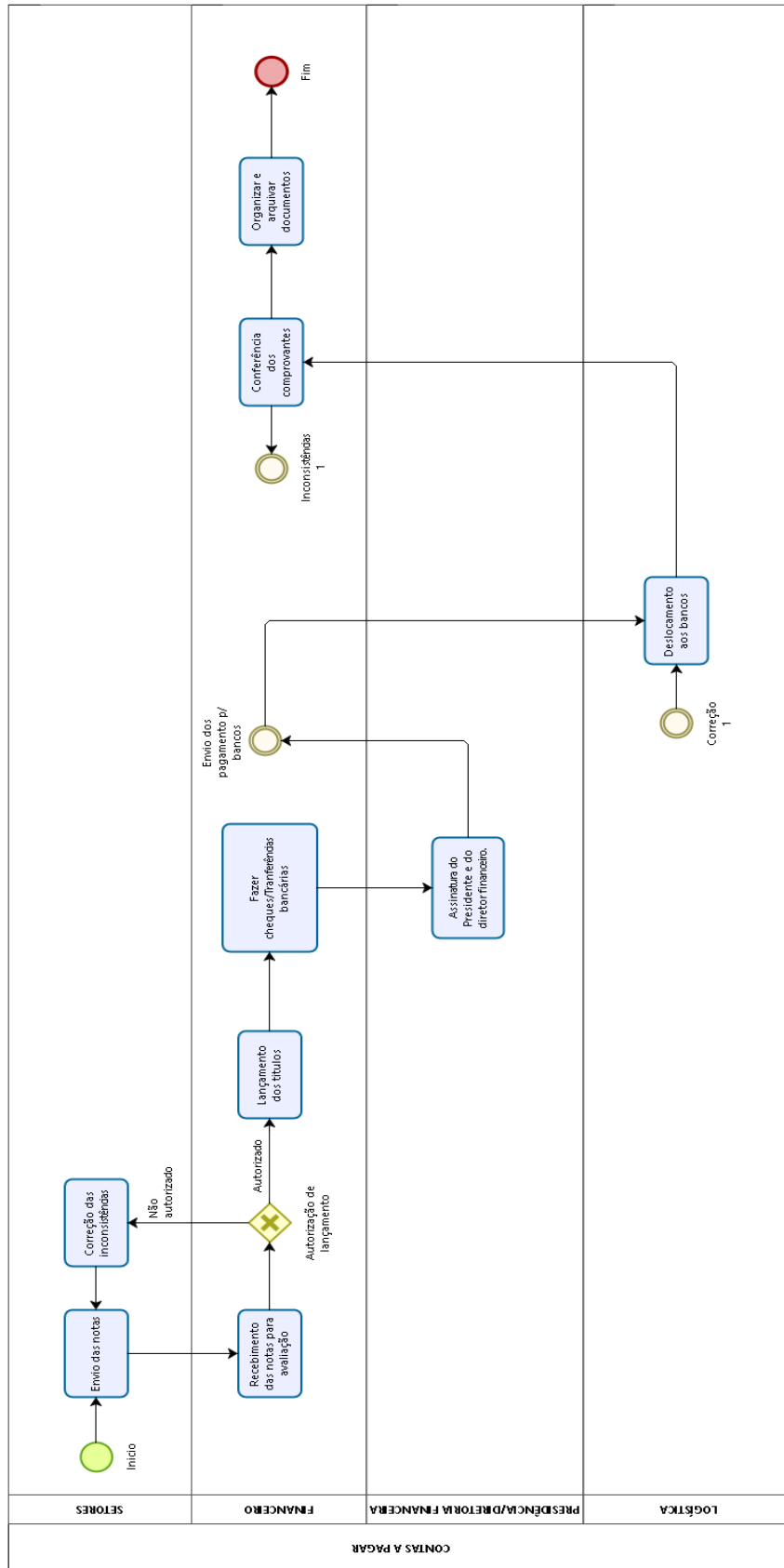
ROTEIRO

- 01) Do seu ponto de vista, os processos do setor necessitavam ser mapeados?
- 02) O mapeamento de processos vai ocasionar algum tipo de melhoria na sua rotina de trabalho (curto e longo prazo)?
- 03) Você considera que seus processos foram claramente desenhados?
- 04) Os resultados obtidos até o momento foram satisfatórios?
- 05) Quais os principais desafios enfrentados no processo de mapeamento do setor?
- 06) Você teria alguma sugestão em relação a melhoria dos seus processos?

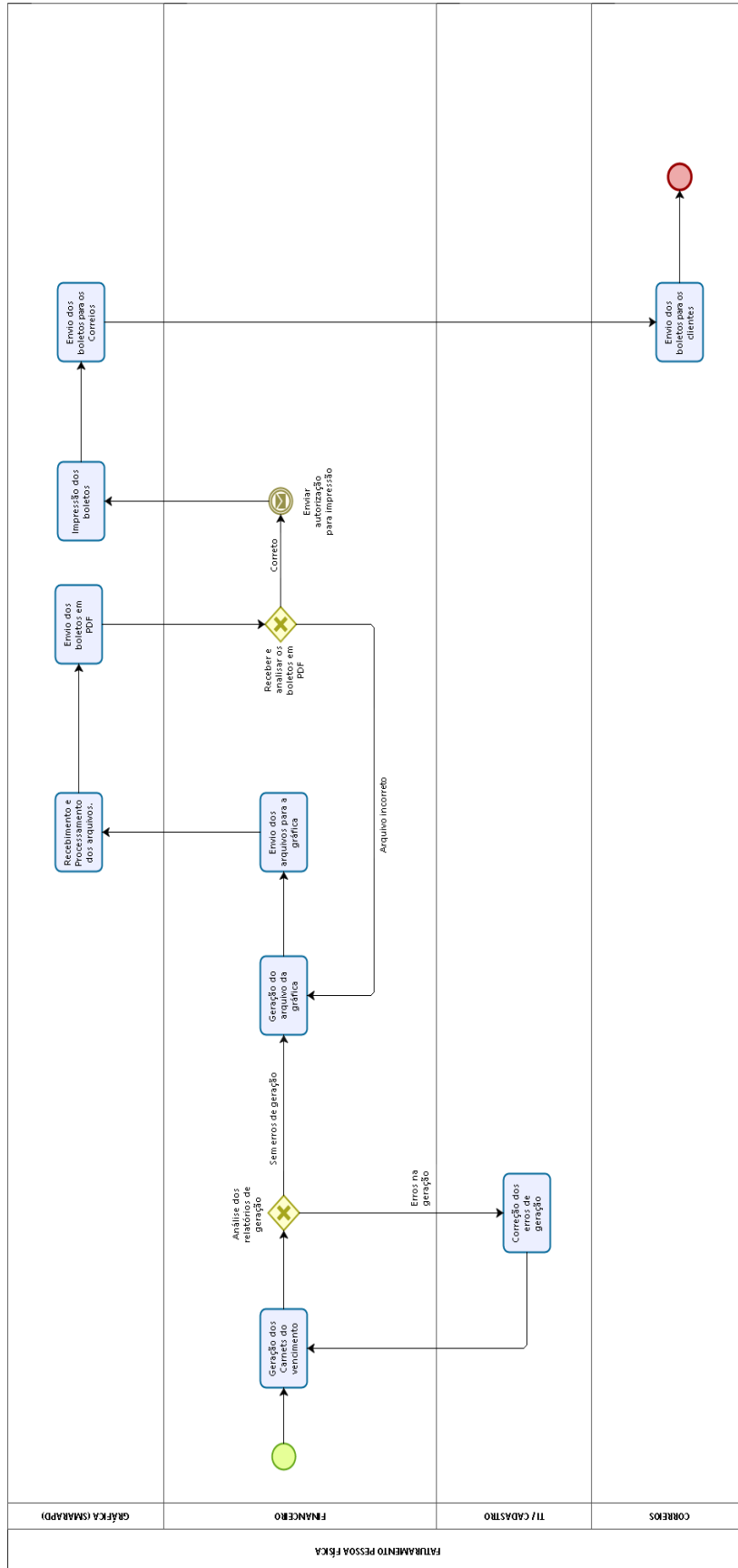
ANEXO A – PROCESSO DE PAGAMENTO DA PRODUÇÃO MÉDICA



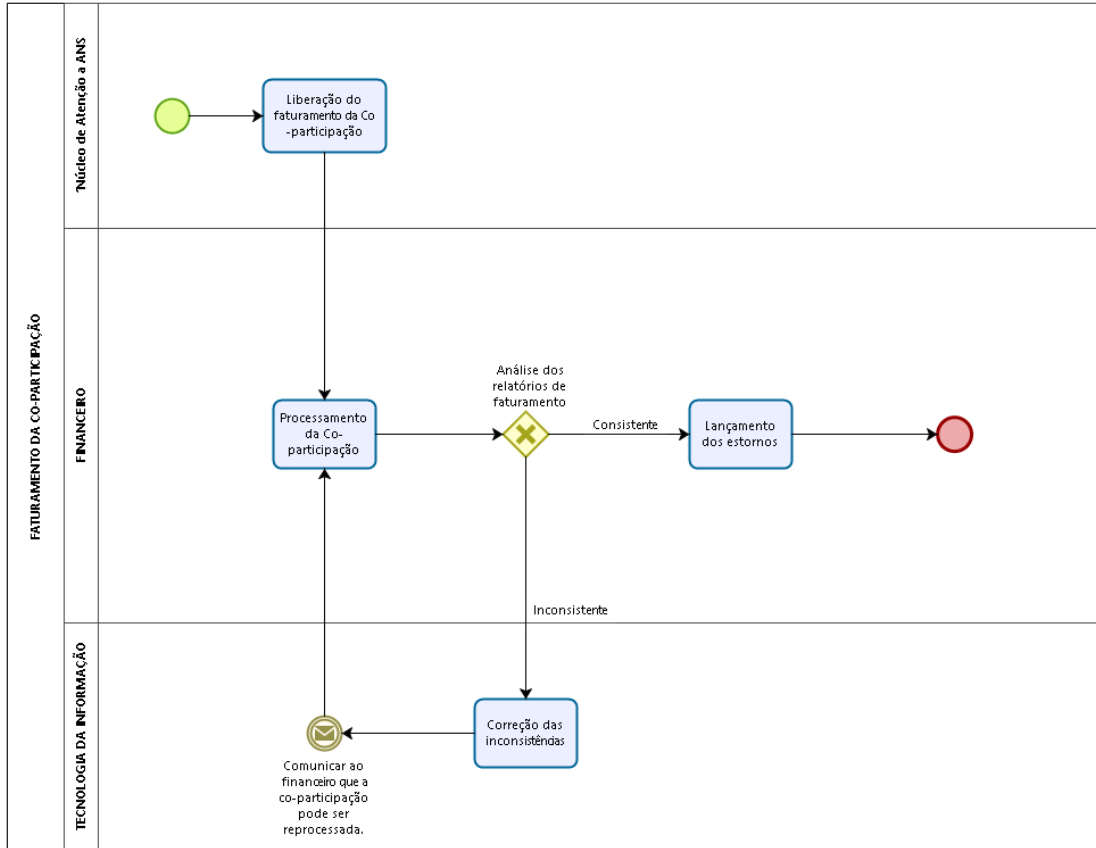
ANEXO B – PROCESSO DE PAGAMENTO DOS FORNECEDORES



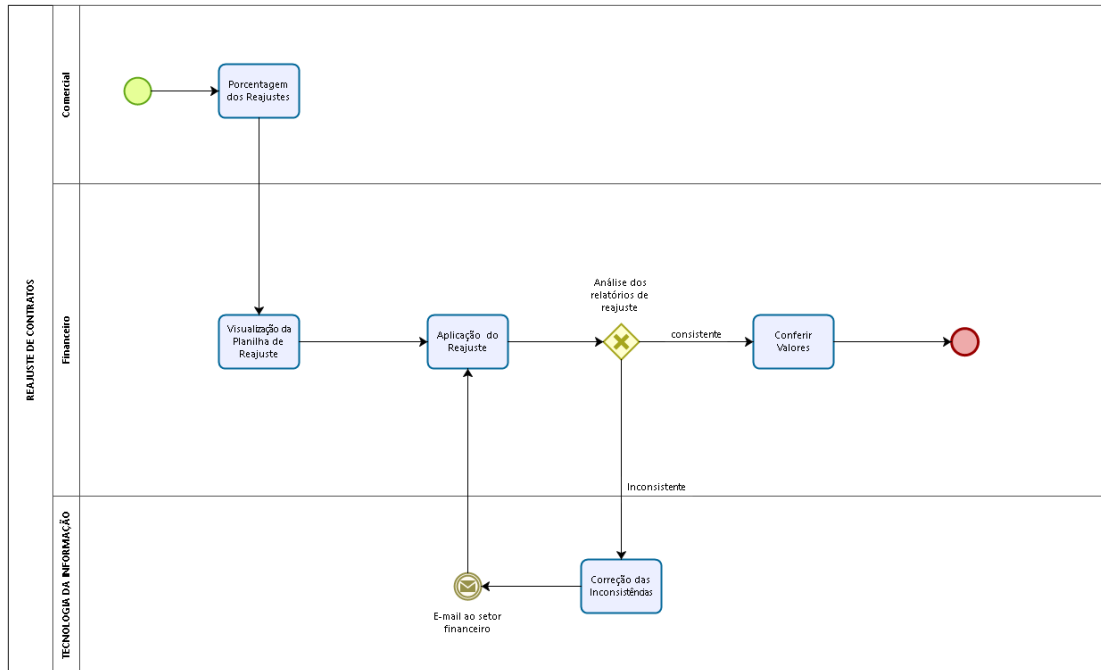
ANEXO C – PROCESSO DE FATURAMENTO PESSOA FÍSICA

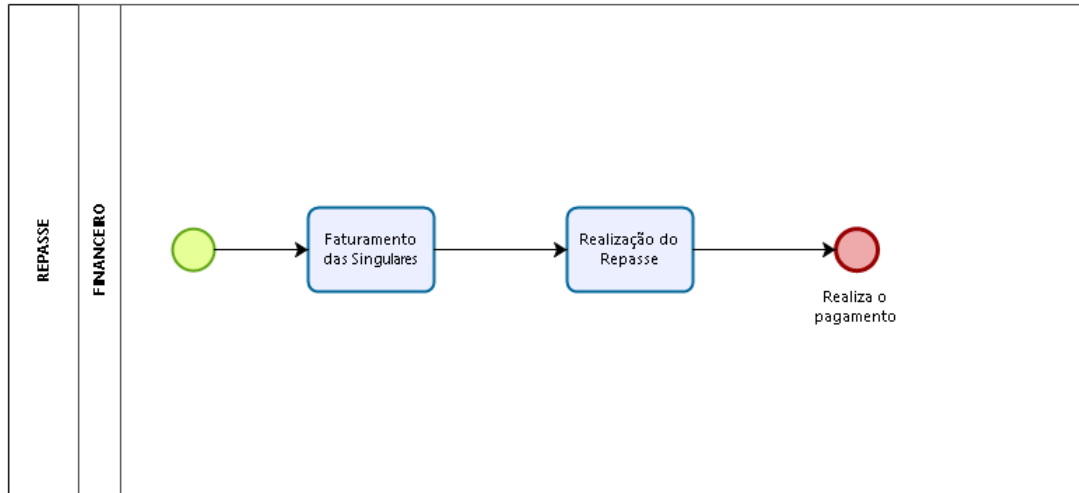


ANEXO D – PROCESSO DE FATURAMENTO DE COPARTICIPAÇÃO

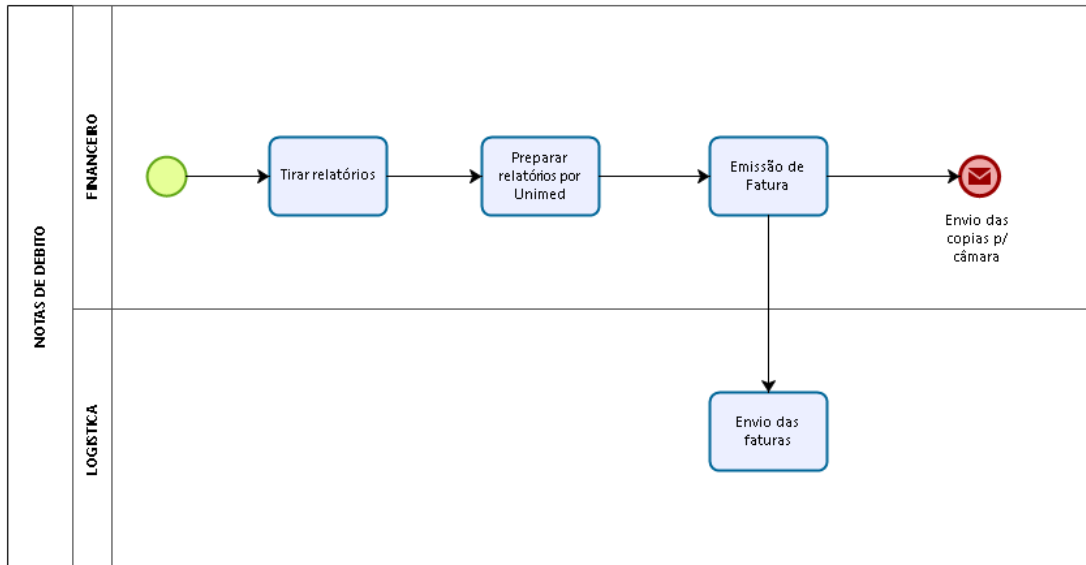


ANEXO E – PROCESSO DE REAJUSTE DE CONTRATOS

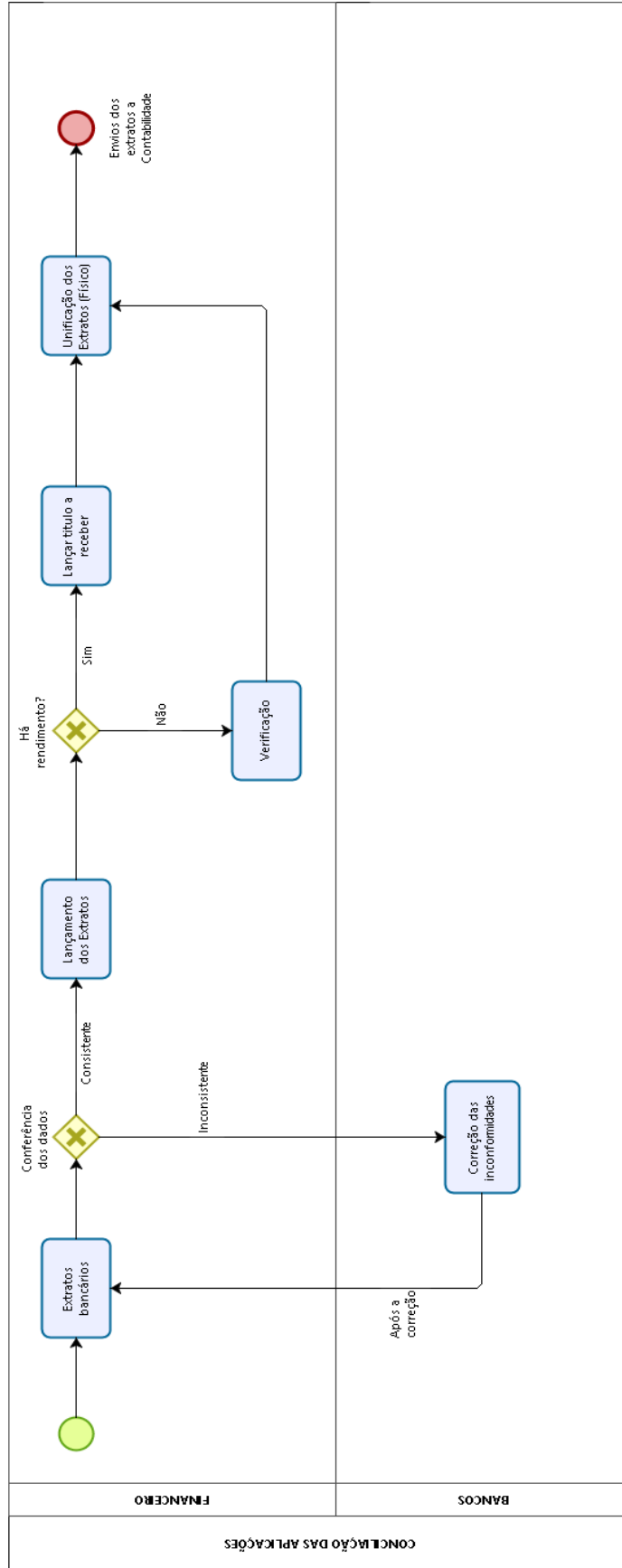


ANEXO F – PROCESSO DE REPASSE

ANEXO G – PROCESSO DE NOTAS DE DÉBITO



ANEXO H – PROCESSO DE CONCILIAÇÃO DE APLICAÇÕES BANCÁRIAS



ANEXO I – PROCESSO DE CONCILIAÇÃO BANCÁRIA

