FACULDADE DA INDÚSTRIA IEL ANE KALLYNE CANDIDO DE ALENCAR BENTO

PROPOSTA PARA REDUÇÃO DE ATRASOS DO PROCESSO DE LANÇAMENTO DE NOTAS FISCAIS DO SETOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE ENGENHARIA EM CURITIBA

ANE KALLYNE CANDIDO DE ALENCAR BENTO

PROPOSTA PARA REDUÇÃO DE ATRASOS DO PROCESSO DE LANÇAMENTO DE NOTAS FISCAIS DO SETOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE ENGENHARIA EM CURITIBA

Trabalho de pesquisa de campo apresentado para a disciplina de Estágio Supervisionado, orientado pelo Professor Márcio Takeo Funai, do 8º período do Curso de Bacharel em Administração, da Faculdade da Indústria IEL.



TERMO DE APROVAÇÃO

ANE KALLYNE CANDIDO DE ALENCAR BENTO

PROPOSTA PARA REDUÇÃO DE ATRASOS DO PROCESSO DE LANÇAMENTO DE NOTAS FISCAIS DO SETOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE ENGENHARIA EM CURITIBA

Este trabalho foi julgado e aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração na Faculdade da Indústria - IEL.

Coordenador do Curso Professor Marcos Aurélio Custódio Faculdade da Indústria ÉL - Campus São José dos Pinhais.

Orientador:

Professor: Marcio Takeo Funai

Banca:

Professor: Fabyano Jenato Vosguerau

Professora Margareth Poli Pereira

São José dos Pinhais, 31 de outubro de 2017.



RESUMO

O objetivo deste trabalho é propor ações para redução dos atrasos ocorridos no processo de lançamento de notas fiscais do setor financeiro da empresa Gaissler Moreira Engenharia Civil Ltda, que geram problemas junto a seus clientes e de controle interno. A metodologia utilizada consiste na pesquisa de campo, pesquisa descritiva, abordagem qualitativa, observação participante, formulário para a realização da coleta de dados, diagrama de causa e efeito, 5W2H e protocolo de análise de pesquisa. A fundamentação teórica contemplou sobre processos e administração de processos. A partir da identificação das principais causas que geram o problema de atrasos foram propostas as seguintes ações para eliminação ou mitigação do problema, quais sejam: elaboração de um planejamento, implantação de uma nova metodologia, realização de treinamento e capacitação dos funcionários, realização de reuniões mensais entre o diretor e os funcionários. A partir das análises efetuadas, pode-se dizer que as ações propostas podem contribuir na mitigação do índice de atraso no lançamento de notas fiscais, proporcionando um serviço de qualidade e obtendo eficiência nos processos.

Palavras-chave: Processo. Administração de processos. Notas fiscais.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	
1.1 DESCRIÇÃO DA UNIDADE CONCEDENTE DO ESTÁGIO	6
1.2 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA	7
1.3 OBJETIVOS	
1.3.1 Objetivo geral	.10
1.3.2 Objetivos Específicos	.10
1.4 JUSTIFICATIVA	.10
1.5 METODOLOGIA	
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	.16
2.1 PROCESSOS	.16
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS	.17
2.2.1 Fases para implantação de processos administrativos	.19
2.2.2 Comprometimento no processo	.19
2.2.3 Estruturação do processo	.21
2.2.4 Análise do processo	.22
2.2.5 Desenvolvimento do processo	.23
2.2.6 Implementação do processo	
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	
3.1 ANALISAR O PROCESSO DE LANÇAMENTOS DE NOTAS FISCAIS	DO
SETOR FINANCEIRO DA EMPRESA	.26
3.2 IDENTIFICAR AS CAUSAS QUE RESULTAM NO ATRASO DE LANÇAMEN	
DE NOTAS FISCAIS DO SETOR FINANCEIRO DA EMPRESA	
3.3 PROPOR AÇÕES PARA A REDUÇÃO DE ATRASO DE LANÇAMENTO	
NOTAS FISCAIS NO SETOR FINANCEIRO DA EMPRESA	
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	
REFERÊNCIAS	
APÊNDICE A – FORMULÁRIO	
ANEXO A - AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA	.44

1 INTRODUÇÃO

As empresas devem estar preparadas para possíveis mudanças dentro de seu ambiente interno e atenta ao mercado competitivo, adquirindo sempre algo novo para ter vantagens sobre seus concorrentes.

O estudo tem como proposta mitigar o atraso do processo de lançamento de notas fiscais no setor financeiro de uma empresa de engenharia, identificando quais são as principais falhas nos processos realizados. Com base nesse problema, surge a necessidade de estudos mais detalhados sobre os processos, administração desses, com foco nas fases da administração para ser aplicada de uma forma eficaz. É necessário verificar os atuais processos para implementar as mudanças de forma correta, observar o comprometimento do funcionário, estruturar os mesmos, analisar, desenvolver e implementar os processos para mitigar os atrasos.

O presente trabalho visa utilizar e explicar conceitos, metodologias e ferramentas que facilitam e auxiliam no estudo da melhoria da produtividade, desenvolvendo um roteiro que possibilite guiar passo a passo outros estudos que visem aumentar a produtividade e a eficiência do processo.

A implementação das fases da administração de processos requer uma atenção especial para prevenir falhas e conquistar um bom resultado atingindo o objetivo fixado.

1.1 DESCRIÇÃO DA UNIDADE CONCEDENTE DO ESTÁGIO

Nome Empresarial: Gaissler Moreira Engenharia Civil Ltda.

Nome Fantasia: Gaissler

CNPJ: 68.761.238/0001-73

Inscrição Estadual: 10.192.966-32

Endereço Sede: Rua Reverendo Roberto Rickle Sobrinho, nº 192 - Centro -

CEP: 85.150-000 - Turvo/PR.

Endereço Escritório: Rua Ituapava, n° 547 – Juvevê – CEP: 80.040-134-Curitiba/PR

Atividade econômica principal: 71.12-0-00 - Serviços de engenharia.

A história da empresa foi apresentada por meio de entrevista informal junto ao gerente da empresa.

O Senhor Fernando Afonso Gaissler Moreira, após trabalhar em várias áreas de engenharia desde a sua formação acadêmica, houve uma oportunidade em abrir uma empresa no ramo de construção civil, onde fundou a empresa Gaissler em 23 de janeiro de 1993. Em junho de 1996, iniciaram as atividades participando de licitações de órgão público, com apenas dois funcionários na administração e quinze funcionários nas obras.

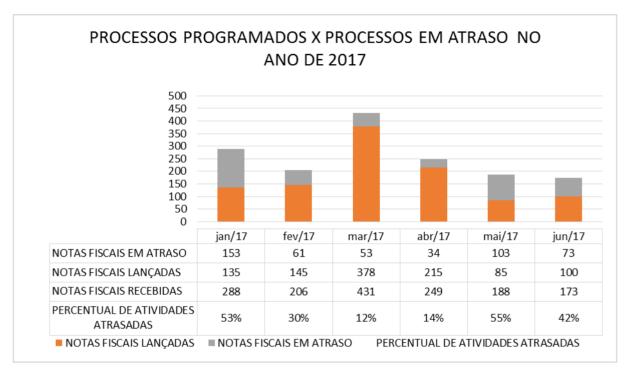
Atualmente seu escritório está localizado no centro de Curitiba, as atividades principais que a empresa desenvolve são as obras viárias (ferrovias, rodovias e aeroportuárias), construção civil e saneamento. O capital da empresa é aberto, é considerada uma empresa de grande porte, atualmente com 145 colaboradores, incluindo a parte administrativa, engenheiros, encarregado de obras e operários.

A empresa fornece execução de diversas obras de construção pesada, no estado do Paraná, com grande destaque no atendimento ao setor público nas esferas federais, estaduais e municipais, sendo o principal setor na engenharia a construção pesada na área rodoviária, com a implantação, ampliação, conservação recuperação de diversas rodovias.

1.2 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA

Em reunião com o diretor da empresa e com o responsável pelo financeiro, conheceram-se os processos do setor financeiro da empresa desde o início até a atividade final. O setor conta com três funcionários responsáveis por todo fluxo de caixa, lançamento de notas fiscais, contas a pagar e receber, entre outras atividades pertencentes ao setor financeiro. Após todo esse conhecimento e diante de vários problemas apresentado, o que mais lhe preocupa e o foco do presente trabalho é o problema do alto índice de atrasos no processo de lançamento de notas fiscais dentro do setor financeiro da empresa, gerando problemas relacionados a processos.

GRÁFICO 1 – PROCESSOS PROGRAMADOS X PROCESSOS EM ATRASO NO ANO DE 2017



Fonte: A empresa (2017).

O gráfico 1 apresenta o número de processos programados e os processos em atraso no ano de 2017. Ele aborda a quantidade de notas fiscais recebidas, lançadas e em atrasos, entre janeiro a junho, durante um período de 6 meses. Os dados apresentados correspondem a processos do setor financeiro, que envolvem recebimento das notas fiscais com o setor de compras e dos fornecedores diretos e o lançamento de notas fiscais no sistema da empresa.

GRÁFICO 2 – ÍNDICE EM PERCENTUAL DE PROCESSOS PROGRAMADOS X PROCESSOS EM ATRASO NO ANO DE 2017



Fonte: A empresa (2017).

O Gráfico 2 mostra o percentual permitido pela empresa como limite máximo de tolerância de atraso, que fica dentro dos 5%; percebe-se que os menores percentuais de atraso de lançamento de notas fiscais ocorreram nos meses de março e abril. No mês de janeiro, fevereiro, maio e junho, os percentuais de atraso foram elevados. Porém, todos os meses ultrapassaram o percentual aceitável pela empresa.

Analisando os dois gráficos, torna-se preocupante o nível de atraso ocorrido no referido processo de lançamento de notas fiscais; diante disso, o foco do trabalho é analisar formas para reduzir esse problema, otimizando a administração de processo de notas fiscais da empresa.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos apresentam quais serão as melhores formas para analisar o problema da empresa, sendo o alto índice de atraso no processo de lançamento de notas fiscais dentro do setor financeiro de uma empresa de engenharia.

1.3.1 Objetivo geral

Propor ações para a redução de atrasos nos processos de lançamento de notas fiscais do setor financeiro de uma empresa de engenharia em Curitiba, melhorando o modo como o processo é realizado e aumentando a qualidade dos serviços.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para se alcançar o objetivo geral deste trabalho, é necessário obter os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o processo de lançamentos de notas fiscais do setor financeiro da empresa;
- Identificar as causas que resultam no atraso de lançamento de notas fiscais do setor financeiro da empresa;
- Propor ações para a redução de atraso no lançamento de notas fiscais do setor financeiro da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações estão sempre à procura de métodos que auxiliam em busca de melhorias, qualidade e a eficiência dos serviços, visando maiores lucros, oportunidades e resultados. O presente trabalho aponta a importância de integrar os processos administrativos na organização, identificando as causas de atrasos nos processos de lançamento de notas fiscais ocorridos no setor financeiro da empresa,

pois o índice de atraso é um dos fatores que prejudica a qualidade e o desenvolvimento das tarefas executadas, trazendo prejuízo à empresa.

A administração de processos é formidável nessa situação, pois irá oferecer ao colaborador certo comprometimento com suas atividades, aprimorar processos, mitigar o tempo de atraso e obter-se de uma estrutura a ser seguida para evitar que tais erros ocorram. A moderna administração está focada cada vez mais na administração de processos para oferecer às empresas sempre a melhor estrutura e estratégia a ser seguida, portanto, gerir e desenvolver processos é algo necessário que a empresa necessita que ocorra em seu ambiente.

A importância desse trabalho é identificar e aplicar as fases da administração de processos para a solução de tal problema, por meio deste estudo será possível entender o processo atual, desenvolver ferramentas que poderão auxiliar no processo das atividades. Com as fases da administração de processos implantadas, a organização conseguirá direcionar os processos, deixando-os de uma forma mais clara e eficaz.

A empresa mostrou-se interessada no projeto, fornecendo todas as informações necessárias para a elaboração da padronização na atual administração de processos.

1.5 METODOLOGIA

Para Prodanov e Freitas (2013), a metodologia é considerada uma disciplina com foco em estudar, compreender e avaliar os métodos disponíveis, possibilitando a coleta e o processamento das informações. A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser analisados para construção do conhecimento e para a realização de uma pesquisa acadêmica. Utilizou-se neste trabalho a pesquisa de campo, pesquisa descritiva, abordagem qualitativa, observação participante, formulário para a realização da coleta de dados, diagrama de causa e efeito, 5W2H e protocolo de análise de pesquisa.

Para Gonsalves (2001), a pesquisa de campo se define por buscar a informação diretamente dentro do espaço onde o fenômeno acontece ou aconteceu reunindo um conjunto de informações a serem documentada, exigindo do pesquisador atenção eficaz na realização da pesquisa.

Este estudo se caracterizou de maneira descritiva. Segundo Gil (2002), este tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição das características, ordenação e classificação dos dados de determinada população. Nesse tipo de estudo necessita conhecer o assunto para assim, efetivar-se a análise sem a intervenção de outras pessoas. A pesquisa de campo foi realizada de forma descritiva na empresa Gaissler Moreira, buscando informações sobre o problema de atrasos de processos de lançamento de notas fiscais, para ser possível dar continuidade ao trabalho de pesquisa.

Quanto à abordagem, foi realizada uma pesquisa qualitativa, para coletar informações mais detalhadas sobre o problema enfrentado Segundo Tonelli (2011), a pesquisa qualitativa consiste em uma descrição detalhada das questões complexas que estão envolvidas nas ações e nas interações dos autores do mundo corporativo, em particular, e do mundo social, de modo geral.

Segundo Limeira (2011), a observação participante é quando ocorre um envolvimento real entre o pesquisador e os membros do grupo, nessa técnica o pesquisador tem vivência e trabalha dentro de um sistema de referências do grupo. Foi possível realizar a pesquisa participante, por a empresa liberar as informações para a coleta de dados, o que possibilitou uma análise mais eficaz em sua administração de processos.

Segundo Limeira (2011), a coleta de dados incide na execução das técnicas e dos procedimentos definidos na metodologia da pesquisa, visando coletar dados e informações para responder aos objetivos propostos, englobando um conjunto de técnicas e de procedimentos que variam de acordo com o tipo de pesquisa. A coleta de dados deste trabalho se deu por meio de um formulário, entrevista não estruturada e observação participativa.

Segundo Gil (2008), o formulário é uma técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula algumas questões previamente elaboradas e anota as respostas. A possibilidade de obtenção de dados facilmente quantificáveis caracteriza o formulário como sendo a técnica mais adequada nas pesquisas de mercado.

A entrevista aconteceu de forma não estruturada, com a aplicação de um formulário com o dono da Empresa e a responsável pelo setor financeiro, para a obtenção das primeiras informações conforme apresentado na Apêndice A, e também, a observação participante do ambiente interno da empresa.

Diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe, segundo Werkema (2006), é uma ferramenta usada para expor a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo, é uma ferramenta de representação das prováveis causas que induzem a um determinado efeito. A vantagem dessa ferramenta é que se pode agir de maneira mais específica e direcionada com foco no detalhamento das possíveis causas.

Segundo Meira (2003), a ferramenta 5W2H é utilizada para realizar o mapeamento e a padronização de processos, na projeção de planos de ação e em procedimentos referentes a indicadores. O 5W2H representa as iniciais das palavras em inglês, why (por que), what (o que), where (onde), when (quando), who (quem), how (como) e how much (quanto custa), ressaltando a importância da ferramenta para uma boa gestão.

Segundo Gil (2002), "o protocolo é o documento que trata de todas as decisões importantes que foram e ainda deverão ser tomadas ao longo do processo de pesquisa". De acordo com a fundamentação teórica, o protocolo de análise de pesquisa está representado no Quadro 1.

QUADRO 1 – PROTOCOLO DE ANÁLISE DE PESQUISA

Variável	Autores	Itens analisados	Estratégia de Análise	Questões
PROCESSO DE LANÇAMENT O DE NOTAS FICAIS DO SETOR FINANCEIRO	ALBUQUERQ UE;ROCHA (2007) ARAÚJO (2010) CHINELATO FILHO (2000). CORRÊA ET AL (2005)	Fase do comprometi- mento	Analisar onde ocorrem os debates, os entendimentos, a estruturação e o comprometimento por parte de todos os funcionários, sendo gerentes, supervisores e colaboradores, direta ou indiretamente envolvidos para o desenvolvimento de administração de processos.	O planejamento das atividades está sendo cumprido regularmente? A atual estrutura metodológica da empresa é clara e objetiva? Em sua opinião, o que estaria causando esse atraso nas tarefas?
	DAVENPORT (1994) KOCK JÚNIOR	Fase da Estruturação	Analisar o desenvolvimento, implementação e adequação dos processos, tendo como foco básico a	A estrutura atual da empresa, esta atendendo os requisitos necessários para a realização dos

	(400=)				
	(1995)		consolidação da empresa voltada para	processos?	
	LACOMBE,(as necessidades e	A empresa tem uma	
	2004)		expectativas da	estrutura estratégia	
	L FITE (2004)		organização.	em relação aos processos	
	LEITE (2004)			realizados?	
	LOPES (2008)		Verificar o	Você tem	
	MORRIS		desenvolvimento, para	conhecimento do	
	E BRANDON		a implantação de um planejamento	planejamento estratégico da	
	(1994)		estratégico interligado	empresa?	
	NAVES E		com os processos administrativos.	Ocorrem debates	
	COLETA	Fase da	auministrativos.	quando surgem	
	(2003)	Análise		ideias ou quando há	
	OLIVEIDA			necessidade de implantar algo novo?	
	OLIVEIRA (2006)				
	, ,			Qual a sua visão em relação de todo o	
	PAIM ET AL.			processo da	
	(2009)			empresa?	
	PALADINI		Verificar a	Se ocorresse	
	(1995) RITZMAN;		consolidação e o	mudanças no	
			desenvolvimento da administração de	processo atual de suas atividades,	
	KRAJEWSKI	Fase do	processos, pela	seria difícil aceitar e	
	(2004).	desenvolvi-	estruturação dos	seguir o novo	
	DODDICHES	mento	processos administrativos.	processo?	
	RODRIGUES E BASTOS		administrativos.		
	(2010)		Verificar a capacidade	Em sua opinião, a	
	, ,		do colaborar de	implantação de um novo processo	
	SIMAS;COST		compreender, analisar e entender o processo	novo processo administrativo nas	
	A;MORITZ (2008)		administrativo,	atividades referente	
	(2000)	Fase da	adaptar-se às novas exigências e	a notas fiscais, seria mais produtivo para	
	SMART;	implementa-	procedimentos, ter um	a empresa? Por	
	MADDERN;	ção	incentivo para os	quê?	
	MAULL (2008)		resultados alavancarem,		
	SMITH		efetivando a		
	E FINGAR(participação e		
	2003)		comprometimento de todos os envolvidos		
	SORDI (2008)		nos processos, de		
	, ,		maneira direta ou		
	VALLE;		indireta, para que assim ocorra de		
	OLIVEIRA (2011)		maneira eficaz a		
	(2011)		implementação da nova administração de		
	WERKEMA		processos.		
	(1995).				
Fonte: A autora	(004=)				

Fonte: A autora (2017).

No Quadro 1 apresentam-se as seguintes colunas: "variável", que demonstra quais são os construtos do referido trabalho "processos administrativos de uma empresa de engenharia"; "autores": através dos autores realizou-se a fundamentação teórica com base em seus conhecimentos relacionados ao tema apresentado; "itens analisados": é o que foi analisado na empresa para entender o problema; "estratégia de análise": é a estratégia do porquê os seguintes itens foram analisados e "questões": é como foram apurados os itens analisados por meio de perguntas ao responsável pela empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente estudo aborda três itens que são processo, administração de processo e fases da implantação de processos administrativos na empresa.

2.1 PROCESSOS

Processo é um conjunto de elementos com o objetivo na fabricação de um bem ou fornecimento de um serviço, envolvendo insumos, métodos, pessoas e informação (WERKEMA, 1995).

Os processos se definem por possuir um controle e melhoria, permitindo que a organização utilize como base o aprendizado de como atuar em seu ambiente organizacional, uma das vantagens que envolve o processo é a estruturação para ação que agrega valor no seu contexto organizacional (PAIM et al., 2009).

Gerir e aprimorar processos é algo necessário para as organizações se adaptarem as mudanças que ocorrem diariamente em seu ambiente de atuação, a gestão de processos também tem sido estudada e desenvolvida como uma forma de mitigar o tempo entre a identificação de um problema de desempenho dos processos e a implementação das soluções necessárias (PAIM et al., 2009).

Segundo Valle e Oliveira (2011), processo se define por uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço a resultar em um produto específico para determinado cliente ou mercado, considera-se uma visão dinâmica da forma como a organização produz valor para seus clientes.

Os processos estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de objetos da organização, sejam eles objetos materiais, informações, capital, conhecimento, ideia ou qualquer outro projeto que demande coordenação de seu fluxo (PAIM et al., 2009, p.103).

Os processos variam de acordo com o ramo de atividade da empresa, é considerado um conjunto de atividades que parte de um ou mais insumos, agregando valor ao produto. Para se aplicar um processo eficaz, é necessário a disponibilidade de todas as informações, uma vez que o uso de recursos disponíveis proporciona algo de valor a empresa, pois nenhum produto pode ser produzido e

nenhum serviço pode ser executado sem um processo, consequentemente, nenhum processo pode existir sem um produto ou serviço (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

Segundo Davenport (1994), suas atividades são estruturadas destinadas a resultar em um produto específico, exigindo uma atenção em como o trabalho é feito na empresa. Os processos têm como elementos, custo, prazos e qualidade, definidos pela sua ordenação específica, com começo e um fim. Com os inputs e outputs identificados, os processos precisam ser claros e objetivos para atender a necessidade da organização.

Uma estrutura para a ação: ver a organização a partir de seus processos significa focar mais na ação "a atividade de trabalho" do que na estrutura "as funções, os departamentos" (VALLE; OLIVEIRA, 2011, p. 8).

O processo permite um fluxo de informação, sendo composto por uma série de fases e procedimento, considerado extremamente hierárquico, indo desde os macroprocessos até os realizados por apenas uma pessoa (KOCK JÚNIOR, 1995).

Segundo Morris e Brandon (1994), um dos pontos principais e considerados essenciais dentro da organização é a realização de processos, que é composto por processos, seu escopo é importante pois é através dele que conseguimos analisar, mudar e administrar. Os processos estão se destacando nas organizações, pois podem ser alterados para o progresso da empresa, fazem parte do planejamento organizacional, com uma potência de vantagens competitivas, com várias melhorias e a diminuição de custos, sem diminuir a produção e a qualidade.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS

Administração de processos tem várias finalidades importantes para a organização, suas funções envolvem o planejamento da organização, direção e avaliação das atividades. Quando realiza a aplicação de administração de processos a empresa obtém inúmeras vantagens, pois consolida a empresa em uma vantagem competitiva e duradoura, sempre agregando valor para a empresa e para os clientes, agindo de maneira forte para ambos os lados (OLIVEIRA, 2006).

Administração de processos é considerado um modelo de gestão com a finalidade em descobrir o que é feito pela organização, com o objetivo em

desenvolver formas de otimização de processos, produzidos diretamente para operação. Trata-se também de um processo de investigação onde pode ser melhorado os processos, trazendo benefícios para a organização (SMITH; FINGAR, 2003).

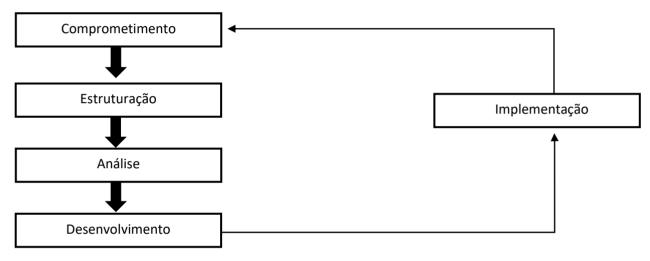
A moderna administração está focada cada vez mais na administração de processos, envolvendo um efetivo treinamento e desenvolvimento dos executivos. É de responsabilidade da administração de processos fazer com que ocorra a interação através das funções e das atividades uma sustentação interativa nas unidades organizacionais. É importante a empresa treinar os profissionais quando acontece uma nova administração de processos, pois os profissionais precisam receber os conceitos básicos, para entender como deve ser aplicada a metodologia nas tarefas, de uma maneira eficaz e fácil de compreensão, pois a administração é aprendida pelas pessoas administrando, ou seja, fazendo e aplicando. As vantagens que o processo administrativo proporciona para as empresas envolveria a supressão de atividades e tarefas desnecessárias, concretização de um novo e melhor estilo de administração de empresa e o questionamento otimizado sobre as formas de realizar as tarefas e atividades (OLIVEIRA, 2006).

Administrar processos consiste em planejar, organizar, liderar e controlar as atividades dentro das equipes, com o intuito em atingir as metas estabelecidas (LACOMBE, 2004).

Sobre a cultura organizacional da empresa, a administração de processos deve ter uma elevada sustentação do desenvolvimento, com vista em possíveis impactos que podem ocorrer, todo e qualquer instrumento de mudanças, provoca desconforto na equipe e precisa de certa resistência. Administração de processos deve ser aplicada com equilíbrio, planejamento estratégico estruturado, para auxiliar de maneira correta as tarefas a serem realizadas, as mudanças resultantes de sua aplicação devem ser mais extensas possível, portanto administração de processos deve ser para auxiliar e não para prejudicar a empresa. A administração de processos bem desenvolvida traz inúmeras vantagens para a organização, consolidando uma sustentação conceitual, gerando um nível de participação e comprometimento no desenvolvimento dos processos (OLIVEIRA, 2006).

2.2.1 Fases para implantação de processos administrativos

Para desenvolver e implementar os processos administrativos nas empresas requer-se uma metodologia para obtenção de um bom desenvolvimento, sendo necessário analisar as cinco fases básicas: comprometimento, estruturação, análise, desenvolvimento e implementação, com adequações à realidade de cada organização (OLIVEIRA, 2006).



Fonte: (OLIVEIRA, 2006, p.66).

Segundo Paim et al. (2009) as fases da administração de processos são importantes pois auxiliam no gerenciamento dos processos realizados, com um melhor desempenho e uma boa estruturação associado a gestão de processos.

As fases a serem explicadas a seguir, irá ajudar a preparar a empresa para o crescimento e o desenvolvimento de seus processos, possuindo uma visão ampla sobre mudanças estratégicas e aplicando políticas eficazes para adequar no clima organizacional, gerando resultados para a organização (OLIVEIRA, 2006).

2.2.2 Comprometimento no processo

No cenário organizacional, o comprometimento tem sido entendido por diversos pesquisadores como uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre o indivíduo e a organização (LEITE, 2004). Segundo Naves e

Coleta (2003), em termos gerais, pode ser compreendido como o envolvimento com a organização que incita a concretizar um esforço considerável em prol da empresa.

A definição de comprometimento organizacional varia da concepção de que explica a permanência do indivíduo para a ideia de que é um vínculo que se traduz em empenho extra, identificação, lealdade, aquiescência, trocas, alienação, sentimento de obrigação, compartilhamento de metas, motivação, atitudes, comportamentos ou que seja simplesmente um elo entre indivíduo e organização (RODRIGUES; BASTOS, 2010, p.120).

Segundo Naves e Coleta (2003) o comprometimento organizacional tem sido elemento de estudo de diversos pesquisadores nas últimas décadas, objetivando assessorar as organizações a identificar estratégias de gerenciamento do seu pessoal que o tornem mais satisfeito, mais envolvido com a empresa e, por conseguinte, mais produtivo, dentro deste panorama, torna-se importante para a organização identificar o nível de comprometimento dos funcionários para aplicar de modo eficaz a primeira fase da administração de processos.

Nessa primeira etapa da fase do comprometimento é onde ocorrem os debates, os entendimentos, a estruturação e o empenho por parte de todos os funcionários, sendo gerentes, supervisores e colaboradores, direta ou indiretamente envolvidos para o desenvolvimento de administração de processos nas organizações. Para ter um bom entendimento é de elevada importância que todos da empresa falem a mesma "língua" em termos de administração de processos. A metodologia apresentada deve ser discuta entre as pessoas envolvidas para ser aceita em acordo e bom senso, deixando de forma explicita a estrutura metodológica que será utilizada dentro da empresa, é importante que ocorra a apresentação de mais de uma metodologia, para que possa ter opções para se consolidar uma metodologia específica, tendo em vista sua realidade principalmente cultural e seu estilo administrativo (NAVES; COLETA, 2003).

Observa-se que indivíduos com alto grau de comprometimento explanam uma internalização dos valores e objetivos da organização e, por conseguinte, tendem a praticar um esforço considerável em favor dela. Sob esse ponto de vista, os indivíduos adotam uma postura ativa. Estão dispostos a se empenhar ao máximo, cooperando de forma positiva para a empresa. Uma das preocupações da empresa em relação a resultados instituídos, seria o comprometimento dos colaboradores, pois quando o trabalho envolve uma estrutura metodológica, torna-se mais fácil

conseguir um melhor comprometimento e bons resultados das pessoas. E para adquirir uma boa comunicação e confiança dos colaboradores dentro da organização é de suma importância que o colaborador tenha todas as informações necessárias, seja bem informado referente a sua função, pois dessa forma será mais fácil em assumir responsabilidades (NAVES; COLETA, 2003).

Para se obter um planejamento bem direcionado e objetivo em relação ao processo de mudança de administração de processos, é importante utilizar as técnicas de desenvolvimento organizacional, para poder otimizar as mudanças de médio e longo prazo (OLIVEIRA, 2006).

2.2.3 Estruturação do processo

A estruturação é considerada uma maneira sistematizada em reunir as atividades em frações organizacionais estipuladas a dado critério, visando uma melhor adequação da estrutura. Essa definição transmite a importância que o gerente ou gestor assume em determinado tipo de estruturação, pois a má estrutura causará danos irreparáveis à organização. A técnica de estruturação se distingue por procurar a contribuição a cada uma das alternativas de conformação estrutural e ao mesmo tempo, constituir algum paralelo crítico, eventualmente necessário (ARAÚJO, 2010).

O planejamento estratégico deve ocorrer de uma forma interligada com todos os outros sistemas e instrumentos administrativos, envolvendo a qualidade total, produtividade, marketing e a avaliação de desempenho. A empresa deve planejar uma estrutura adequada com a finalidade em atender as necessidades do setor requerente de uma nova administração de processos, e que esteja contribuindo para a sustentação e o desempenho dos resultados da organização (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Sordi (2008) a estrutura dos processos tem uma ligação direta com o projeto da empresa, seus métodos e funções de gerenciamento define ocupações funcionais e guiam as responsabilidades e decisões tomadas pelos gestores dos processos. É formidável investir em paciência e tempo para se obter de uma boa estrutura metodológica, é importante para a empresa obter-se desses recursos para alavancar seus resultados (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Simas, Costa e Moritz (2008) para as empresas se sobressaírem em um ambiente competitivo, objetivando alcançar resultados diferenciados, os processos necessitam ser estruturados e planejados de uma forma lógica, proporcionando, assim, integração entre as diversas áreas da organização. A forma como tudo é estruturado será fundamental para a otimização do resultado.

Para a realização do desenvolvimento e implantação dos processos é importante que o executivo catalisador esteja presente identificando o conjunto de atividades de cada sistema, separando as atividades permanentes das esporádicas, pois esses dois conjuntos de atividades são diferentes, requerendo um certo cuidado ao realizar a análise (OLIVEIRA, 2006).

2.2.4 Análise do processo

A terceira fase se solidifica por meio do desenvolvimento e da implantação de um planejamento estratégico interligado com os processos administrativos. Nessa fase o executivo deve possuir um bom conhecimento para ter um entendimento da estrutura de cada processo, focando na identificação das atividades, cargos e funções, política explícita e implícita, passo a passo de como é realizado cada processo e as possíveis variações positivas e negativas no fluxo dos processos (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Corrêa et al. (2005), a realização de uma análise sobre um processo, tem como objetivo em aprimorar e evitar desperdícios de tempo e recursos, focando em melhorias para o processo. Nessa fase inclui um esforço e análise de como é realizado e a visão que essas pessoas tem da sua parte em todo o processo.

A análise realizada nessa fase contribui para a realização do processo para identificar as causas para determinar alternativas futuras, sendo uma etapa de grande relevância para a empresa. Essa etapa é importante para a empresa, pois é realizado debates sobre várias questões básicas entre a equipe para realizar o desenvolvimento e implementação dos processos administrativos. Nessa fase vai ser analisado o nível de mudança necessária e suficiente para que a empresa se consolide e avaliar o nível de dificuldade que a empresa pode esperar para consolidar esse processo de mudança, analisar a efetiva relação de benefícios versus o custo do processo de mudança que se visualiza como necessário. É

interessante deixar explícito que dentro da organização o que compõe a análise interna da organização são os pontos fortes e fracos qual representam as variáveis controláveis, e a realização da análise externa envolve a oportunidade e ameaças, representando as variáveis não controláveis pelos executivos (OLIVEIRA, 2006).

2.2.5 Desenvolvimento do processo

A quarta fase é responsável pela consolidação e pelo desenvolvimento da administração de processos, pela estruturação dos processos administrativos. Nessa etapa o profissional envolvido na administração de processos já tem a visão do todo, portanto, ao término dessa fase deve-se existir uma ideia, um acordo, sobre a nova realidade da empresa (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Albuquerque e Rocha (2007), para o processo ser desenvolvido de uma forma correta e eficaz, precisa ser observado corretamente as ferramentas, metodologias, os sistemas empregados para a realização de cada atividade como forma de sua compreensão global para alcançar bons resultados.

Para Paladini (1995) ressalta-se que, não é suficiente as pessoas estarem motivadas, é importante que estejam qualificadas para desenvolver atividades com qualidade e compreender o processo implantado.

Nessa etapa que se alavanca o desempenho da empresa, como exemplo, o estabelecimento das tecnologias, sistemas de avaliações a serem implantados, itens que devem ser aplicados e consolidados de uma maneira eficaz, tendo em vista o comprometimento por parte de vários profissionais, focando nos resultados e por ser um período básico da interligação dos processos administrativos com a estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2006).

O desenvolvimento de processos tem por finalidade redesenhar formas para reduzir as atividades que não agregam valor, proporcionando a integração entre as áreas internas, aperfeiçoando a administração de processos dentro da empresa (SMART; MADDERN; MAULL, 2008).

2.2.6 Implementação do processo

Nesta fase que ocorrem o desenvolvimento das quatro fases anteriores, nesse momento é onde o funcionário tem que cumprir com o seu comprometimento, a estrutura da empresa deve estar definida e ter sido bem analisada, para assim, ser possível a implementação dos processos, e a mudança planejada com o engajamento e a adequação da cultura organizacional. Observa-se que o núcleo básico do processo de desenvolvimento organizacional são as pessoas, o gerenciador inteligente sempre está em busca de oportunidades para a empresa, visando maximizar os resultados empresariais e as relações interpessoais. Para ser possível consolidar e implementar esse processo, é necessário identificar os talentos atuais e potenciais da empresa. Para que a implementação ocorra de forma certa e os processos administrativos sejam realizados de maneira ordenada, são necessárias algumas precauções, como exemplo, obter de bom senso de consolidar administração de processos como estilo de administração voltada para os resultados, a sobrevivência e o crescimento da empresa para efetivar administração de processos como instrumento administrativo (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Paim et al. (2009), implantar novos processos requer um plano que disponibiliza os recursos necessários para ser bem gerenciados e viabilizados dentro da organização. Quando realiza a implantação de novos processos é importante definir e efetivar uma estratégia de mudança, para ser implantado de uma maneira correta necessário seguir alguns passos. primeiro refere-se comprometimento dos funcionários, que todos estejam engajados nessa implementação; o segundo é obter uma visão de futuro com os envolvidos; o terceiro passo é aplicar o consenso sobre a nova visão; o quarto passo é fazer com que os funcionários identifiquem as mudanças que almejam alcançar; o quinto passo é adequar as políticas, sistemas e estruturas que possibilitam que a mudança possa continuar, mesmo diante de mudanças nas pessoas e o último passo, será ajustar e realizar um monitoramento contínuo da implementação para evitar falhas e assegurar as mudanças ocorridas.

Todo esse processo da implantação está associado ao planejamento, que envolve a estruturação e implementação das ações de melhoria. Para Lopes (2008) um dos pontos críticos de sucesso e formidável para a implementação da gestão por

processos, são as pessoas, pois sem elas os processos não são concretizados adequadamente. É por meio das pessoas que os processos são desenvolvidos e executados e possibilitam que estas os executem de uma forma simples e adequada (CHINELATO FILHO, 2000).

É de suma importância para a empresa a capacidade de o colaborador compreender, analisar e entender o processo administrativo, adaptar-se as novas exigências e procedimentos, ter um incentivo para os resultados alavancarem, efetivando a participação e comprometimento de todos os envolvidos no processo, de maneira direta ou indireta, para que assim ocorra de maneira eficaz a implementação da nova administração de processos. Portanto para concretizar uma situação de desenvolvimento organizacional na administração de processos, devese adequar ao nível participativo, e efetuar o acompanhamento e avaliação de cada fase da administração de processos com uma equipe de trabalho qualificada preferencialmente disciplinar, qual congrega as várias funções e atividades da empresa (OLIVEIRA, 2006).

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo do trabalho são apresentados os dados coletados junto à empresa por meio de um formulário realizado com três funcionários do setor financeiro. A principal parte da pesquisa resulta na realização da análise dos resultados, onde serão analisados e discutidos, para em seguida serem realizadas as conclusões e sugestões de ações.

Resgatando os objetivos específicos, apresentam-se as análises da coleta de dados:

3.1 ANALISAR O PROCESSO DE LANÇAMENTOS DE NOTAS FISCAIS DO SETOR FINANCEIRO DA EMPRESA

O processo atual de lançamento de notas fiscal no sistema da empresa inicia quando o encarregado compra material para executar a obra e recolhe a nota fiscal do fornecedor, após isso, a nota chega até o setor financeiro para ser lançada no sistema da empresa, onde existe ausência de uma metodologia a ser seguida, gerando atraso no lançamento da nota fiscal no sistema. Quando o funcionário pega a nota para lançar no sistema da empresa, sente dificuldade em como deve ser lançada, em qual *campus*, como efetuar o lançamento, gerando atraso nessa atividade. Além do atraso ocorrido pela falta de controle, metodologia mal estabelecida, existe a falta de treinamento e planejamento dentro do setor dificultando a realização da atividade.

Quanto ao item analisado "Comprometimento" que consiste em analisar onde ocorrem os debates, os entendimentos, a estruturação e o comprometimento por parte de todos os funcionários, sendo gerentes, supervisores e colaboradores, direta ou indiretamente envolvidos para o desenvolvimento de administração de processos, apurou-se que está ocorrendo atrasos contínuos nos processos e um dos motivos seria a atual metodologia da empresa que estaria causando dúvidas nos colaboradores por não ter um planejamento correto.

Segundo Leite (2004); Rodrigues e Bastos (2010); Naves e Coleta (2003); Oliveira (2006), a fase do comprometimento se caracteriza como um relacionamento entre o indivíduo e a organização, sendo considerado um laço psicológico. Dentro

desse panorama é fundamental a organização identificar o nível de comprometimento dos funcionários, incluindo na rotina da empresa debates entre os colaboradores, oferecendo ao funcionário liberdade em propor sua ideia, visto que quando o funcionário sente-se parte da equipe, ocorre um alto grau de comprometimento, disposto a se empenhar ao máximo para atingir os resultados proposto da empresa.

A falta de comprometimento afeta o desempenho do colaborador no trabalho, prejudicando a própria imagem e atrapalhando o alcance das metas organizacionais. Quando há comprometimento na equipe e por parte individual de cada funcionário, existem algumas atitudes que os diferenciam, o colaborar comprometido tem atenção em tudo que realiza, apresenta soluções e não problemas para a empresa cumprem prazos com suas atividades, não desiste facilmente, sendo persistente em suas atitudes.

Portanto, a empresa precisa avaliar o nível de comprometimento do funcionário, permitindo que possam ter uma boa comunicação entre ambos, pois elogios edificam relações intensas e duradouras e aumenta o comprometimento entre as pessoas. Quando se possui funcionários comprometidos a Proatividade e Produtividade andam lado a lado, fazendo com que a sintonia do colaborador com os interesses da empresa seja fundamental em ambas as partes e que possam sentir parte da equipe, crescendo e obtendo resultados eficazes.

Quanto ao item analisado "Estruturação", que consiste em analisar o desenvolvimento, implementação e adequação dos processos, tendo como foco básico a consolidação da empresa voltada para as necessidades e expectativas da organização, apurou-se que a estrutura atual da empresa não está atendendo os requisitos necessários por falta de definição dos processos, capacitação do funcionário e a falta de um planejamento de processos dentro da empresa.

Segundo Araújo (2010); Oliveira (2006); Sordi (2008); Koerich el at. (2008) a fase da estruturação tem como foco reunir as atividades de uma maneira ordenada visando uma melhor adequação a estrutura da empresa. Nessa fase que ocorre o desenvolvimento e a implementação dos processos, interligados com o planejamento estratégico da empresa, sempre com foco em atender as necessidades do setor requerente contribuindo para a sustentação da empresa e o desempenho dos resultados da organização.

A empresa precisa de uma estrutura organizada para aplicar a administração de processos, no mercado competitivo as empresas precisam estar organizadas para se sobressaírem e alcançar os objetivos fixados. Nota-se que falta de planejamento e capacitação dos funcionários influência no atraso dos processos gerando sobrecarga em alguns funcionários, deixando um ambiente desconfortável e desagradável.

Ter um planejamento dos processos realizados dentro da empresa é fundamental e racional para se organizar, controlar e atingir resultados eficazes. A capacitação do funcionário é fundamental, capacitar é treinar e direcionar a um processo de educação, alteração de comportamento, fornecendo ao funcionário características de Proatividade, conhecimento sobre os pontos importantes do setor e da empresa e até mesmo estar preparado para realizar treinamento quando for necessário.

Quando há capacitação a empresa reduz custo, evita desperdício de atrasos e rotatividade de pessoal eleva sua produtividade e se torna mais competitiva. Portanto, possuir um planejamento estruturado e capacitar funcionários é investir no sucesso da empresa.

Quanto ao item analisado "Análise", que consiste em verificar o desenvolvimento para a implantação de um planejamento interligando com os processos administrativos, apurou-se os funcionários não possui conhecimento do planejamento da empresa, que em algumas situações quando ocorre reuniões e debates de algumas ideias, a aceitação e implementação não sobrevém.

Segundo Oliveira (2006); Araújo (2010); Corrêa et al. (2005), nessa fase o executivo precisa possuir um bom conhecimento de cada processo existente no setor, conhecer o planejamento estratégico da empresa para realizar a análise de como é feito, qual o nível de mudança necessária e suficiente a ser aplicada, pois é através dessa fase que irá surgir as críticas e determinar alternativas futuras.

Realizar reuniões periodicamente fortalece o relacionamento entre a equipe e o supervisor, a importância em fazer reunião é fornecer ao funcionário a oportunidade em mostrar suas ideias e sugestões de melhorias para o setor. Quando ocorre integração entre a equipe e o gestor aumenta a sinergia entre as partes, fortalece conhecimentos, atitudes, conquistando melhores resultados para a empresa e para que os processos possam ocorrer de uma maneira correta e eficaz.

Quanto ao item analisado "Desenvolvimento", que consiste em verificar a consolidação e o desenvolvimento da administração de processos, pela estruturação dos processos administrativos, apurou-se que os funcionários estão aptos a aceitar mudanças para diminuir os atrasos nos processos atuais, seria uma nova experiência e os processos iriam escoar-se de uma forma mais eficaz.

Segundo Oliveira (2006); Albuquerque e Rocha (2007); Paladini (1995); Smart el al. (2008), é nessa fase que ocorre a consolidação e o desenvolvimento da administração de processo. Para realizar a fase do desenvolvimento, o executor precisa estar preparado para redesenhar formas para reduzir as atividades que não agrega valor e realizar a integração entre as áreas internas para mitigar o atrasado ocorrido no lançamento de notas fiscais dentro do setor financeiro.

A gestão da mudança se faz necessário para mitigar o atraso nos processos realizados, a decisão de mudar algo resulta na constatação que é possível encontrar novas formas de fazer algo melhor. Quando ocorrem mudanças para melhorar um processo dentro do setor, envolve um conjunto de estruturas, processos e ferramentas técnicas que auxiliarão os colaboradores e suas equipes a se adaptarem ao novo processo. Para implantar mudanças é necessário que haja o engajamento dos colaboradores, nessa estratégia é fundamental a presença de um líder para seguir a metodologia e obter resultados positivos.

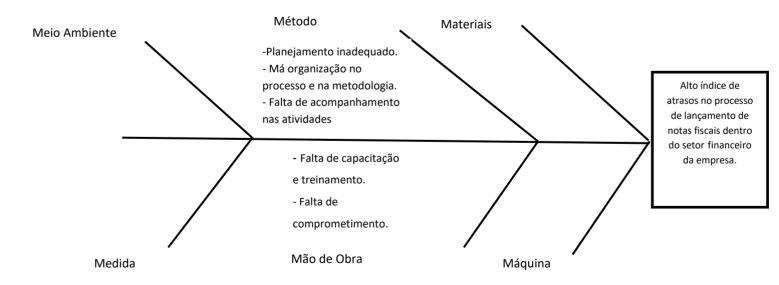
Quanto ao item analisado "Implementação", que consiste em verificar a capacidade do colaborar de compreender, analisar e entender o processo administrativo adaptar-se às novas exigências e procedimentos, ter um incentivo para os resultados alavancarem, efetivando a participação e comprometimento de todos os envolvidos nos processos, de maneira direta ou indireta, para que assim ocorra de maneira eficaz à implementação da nova administração de processos. Apurou-se que a implantação de um novo processo para o lançamento de notas fiscais seria mais produtiva para a empresa, pois irá diminuir o atraso ocorrido.

Segundo Oliveira (2006); Chianelato Filho (2010); Lopes (2008); Paim et al. (2009), a última fase da administração de processos é onde ocorre a implementação do processo, baseando nos resultados obtidos pelas fases anteriores. Nessa fase que será observado se o funcionário compreendeu as fases anteriores, pois as mudanças e as novas exigências requerem atenção e comprometimento por parte dos funcionários, gerentes e supervisores, para os resultados alavancarem.

Para que não ocorra atrasos nos processos da empresa é necessário estar preparados e alinhados as fases da administração de processos, quando o setor possui comprometimento, estrutura em sua atividade seguindo a metodologia estimada os processos fluem de maneira correta e com eficiência. Para que isso seja possível os colaboradores precisam conhecer a estrutura metodológica da empresa, estar ciente do planejamento e aptos para mudanças necessárias, pois as chances de alcançar o objetivo são muito mais efetivas. A importância de obter um planejamento dentro do setor é para definir os objetivos e metas e traçar plano de ação, uma vez que o planejamento é estabelecido e seguido o resultado final é positivo.

3.2 IDENTIFICAR AS CAUSAS QUE RESULTAM NO ATRASO DE LANÇAMENTO DE NOTAS FISCAIS DO SETOR FINANCEIRO DA EMPRESA

A análise realizada sobre a administração de processos e a realização da entrevista com os funcionários da empresa, auxiliou na identificação de causas que estariam atrasando o lançamento de notas fiscais no setor financeiro da empresa. Na Figura 1 apresenta-se o diagrama de causa e efeito da empresa, expondo as possíveis causas que contribuem para o problema.



Fonte: A autora (2017).

Na variável "Método" é possível afirmar que por mais que existam métodos dentro do setor financeiro, o principal que seria o planejamento é inexistente, o planejamento inadequado dentro do setor prejudica o controle do desempenho da equipe, prejudicando não apenas a própria pessoa, mas sim, os que estão em volta dela, as possibilidades de o processo ser organizado e eficiente são nulas, porquanto dentro da empresa um processo necessita do outro para que seu desempenho ocorra.

A falta de planejamento impossibilita a organização da realização do processo dentro do setor, uma vez que, com o planejamento inadequado não é possível planejar quais dias vão ser obrigatórios o lançamento de notas ficais no sistema e como funcionará o processo mensalmente. Portanto fica impossível o setor se organizar e reduzir o atraso devido a essa falha no planejamento deixando de atingir os objetivos fixados dentro da empresa.

Com a falta de um planejamento estabelecido, ocorrem falhas na metodologia do setor financeiro, gerando má organização e atrasos na realização do processo, impossibilitando que ocorrem de maneira correta e eficaz. Devido a falha no planejamento dos processos, consequentemente a metodologia falhará, uma vez que não está sendo seguido corretamente a ordem dos processos gerando atrasos e prejudicando o seu desenvolvimento.

A falta de acompanhamento nos processos realizados está sendo prejudicial para o setor, pelo motivo de não possuir uma pessoa responsável para averiguar quantas notas estão sendo lançadas mensalmente e qual o resultado e o desempenho dos funcionários nesse processo de lançamento de notas ficais, quando não tem um método de controle para ser seguido, de acompanhar como está o desempenho da atividade, gera um alto índice de atraso dos processos realizados, uma vez que, a falta de comprometimento por parte do funcionário falha e não cumprem suas atividades corretamente.

Na variável "Mão de Obra", identifica-se como a primeira causa a falta de capacitação, a empresa contrata funcionários e não analisa se possuí experiência com sistemas/programas para realizar o lançamento das notas fiscais, causando atrasos para exercer a atividade, elevando uma grande parte do tempo para entender como funciona todo o processo de lançamento de notas ficais.

Em relação ao treinamento fornecido pela empresa, ocorrem falhas nessa parte por não preparem o funcionário para a atividade, os mesmos não são treinados

para realizar tal processo, recebem apenas algumas informações básicas, gerando muitas dúvidas, falhas e atrasos na hora de realizar a atividade. A falta de comprometimento é uma das causas que também acarreta o atraso, em alguns casos funcionários não se responsabilizam por suas tarefas e com prazos a serem cumpridos e suas atividades atrasam prejudicando outras pessoas do setor.

Uma vez que, os processos estão interligados para que possa ser atingido o objetivo fixado, outra causa que prejudica o comprometimento é por estarem desmotivados, por a empresa não ouvir suas opiniões de melhorias para o setor. Após listar todas as causas que estariam contribuindo para o atraso no lançamento de notas ficais, é claro como são prejudiciais para o desenvolvimento da empresa e para alcançar seus objetivos propostos.

3.3 PROPOR AÇÕES PARA A REDUÇÃO DE ATRASO DE LANÇAMENTO DE NOTAS FISCAIS NO SETOR FINANCEIRO DA EMPRESA

As ações para a mitigação do atraso no processo de lançamento de notas fiscais no setor financeiro da empresa, quais foram citadas neste trabalho, deliberaram-se a partir da fundamentação teórica e por meio do diagrama de causa e efeito, o qual proporcionou um melhor detalhamento do problema em estudo.

A partir da análise detalhada do ambiente foi desenvolvido por meio da ferramenta 5W2H um plano de ação o qual vem propor ações para a mitigação destas falhas ocorridas no processo, conforme mostra o quadro 2

QUADRO 2 – PLANO DE AÇÃO 5W2H

	O que	Por que	Como	Quem	Quando	Onde	Quanto
AÇÃO 1	Elaborar um Planejam ento dos processos realizados (Método).	Para ter um controle de quantas notas fiscais será lançada no Mês, para mitigar o atraso.	Realizar um planeja- mento detalhando como será feito o lançamento de notas fiscais mensal- mente, descre- vendo quais dias da semana será exclusivo para o lançamento de notas ficais no sistema, devido a ter outras tarefas para ser realizados dentro do setor financeiro. Evitando assim atrasos nos processos	Sra. Ivonete.	Todo início de mês, começando em Jan/2018.	No setor financeiro .	R\$ 31,80
AÇÃO 2	Estabel ecer uma metodol ogia para os process os realizad os (Método).	Para estabelecer como deve ser realizado as atividades no setor financeiro, seguindo uma metodologia para ter controle e evitar o atraso ao efetuar o lançamento das notas no sistema.	Deixar claro para os funciona- rios a metodolo- gia que a empresa requer, não tolerando atraso no lançamento de nas notas fiscais, seguindo o planeja- mento correta- mente.	Diretor Fernand o	Sendo implantada no inicio de Janeiro de 2018.	No setor financeiro	R\$ 363,60

AÇÃO 3	Realizar acompan hamento nos processos (Método).	Para analisar se o planejamento e a metodologia está sendo aplicado corretamente e ter um controle da quantidade de notas fiscais lançadas por mês.	No final de cada mês emitir o relatório para analisar os lançamentos realizados.	Sra. Ivonete	Uma vez por mês, com início em Jan de 2018.	No setor financeiro	R\$ 31,80
AÇÃO 4	Realizar capacitaç ão e treinamen to. (Mão de obra).	Para melhorar o desempenho nos processos realizados e aumentar a agilidade e produtividade dos colaborado- res.	Contratar serviço de treinamento para fornecer um curso e explicar como funciona o sistema, treinando e capacitando para melhorar o desenvolvimento dos processos.	Sr. Sérgio Pavão, respons ável por criar e implanta r melhoria s no sistema.	Sendo realizado o treinamento no início de Janeiro de 2018.	No setor financeiro	R\$ 800,00

2	Realizar	Quando a	Realizar	Diretor	Todo início	No setor	R\$
0	reuniões	empresa da	reunião	Fernand	de mês,	financeiro	181,80
AÇÃO	mensais	oportunidade	uma vez	0	começando		
¥	para	ao	por mês		em		
	aumentar	empregado	para		Jan/2018.		
	0	em	debater as				
	comprom	expressar	melhorias				
	etimento	sua opinião e	propostas				
	dos	ideias, o	pelos				
	colaborad	comprome-	funcioná-				
	ores	timento	rios do				
	(Mão de	consequen-	financeiro.				
	obra).	temente					
		aumenta,					
		fazendo com					
		que o					
		funcionário					
		se sente					
		parte da					
		equipe,					
		tendo a					
		oportunidade					
		em					
		expressar					
		suas ideias e					
		melhorias					
		para o setor.					

Fonte: A autora (2017).

Para a realização das propostas, gera-se um custo para a empresa, para chegar ao valor correto de cada ação a ser implantada, o valor foi baseado no salário do funcionário, divido por 220 horas semanais, multiplicado pelo número de horas que levará para implantar cada ação.

Na ação n° 1, elaboração do planejamento e ação n° 03, acompanhamento mensal das atividades, a responsável será a Sra. Ivonete, o custo dessa implantação foi realizado o cálculo hora/salário do funcionário, sendo R\$ 3.500/220 = R\$ 15,90 a hora/salário, estima-se que levará 2 horas por dia todo início de mês, sendo R\$ 31,80 mensais.

Na ação n° 02, elaboração da metodologia e ação n° 05, realização de reuniões mensais o responsável para a implantação será o Diretor Sr. Fernando Afonso Gaissler Moreira, o custo para implantar uma metodologia no setor foi realizado o cálculo hora/pró-labore do Diretor, sendo 20.000,00/220= R\$ 90,90, estimam-se 4 horas para a implantação, obtendo um custo de R\$ 363,60 o processo completo. Para realizar reuniões mensais estimam-se 2 horas, o valor será de R\$ 181,80.

Na ação n°04 para capacitar e treinar os funcionários a proposta é contratar o Sr. Sérgio Pavão, responsável por criar e implantar melhorias no sistema, o treinamento e o curso custa R\$ 200,00 a hora estima-se 4 horas para passar o processo completo, a empresa terá um custo de R\$ 800,00.

Para a empresa implantar todas as ações sugeridas, terá um custo de R\$ 1.409.00.

É de suma importância a empresa entender e compreender qual o custo que terá para implantar cada ação, com base nessa perspectiva, foi deixado de forma explícita e com fundamento como que se chegou sobre cada valor. As ações sugeridas foram aprimoradas no contexto atual da empresa, são ações de fácil execução a fim de auxiliar no processo de mitigação do atraso ocorrido no lançamento de notas ficais. O ganho que a empresa vai obter em mitigar o atraso desse processo é colocando em dia todas as notas fiscais no sistema da empresa, para ser possível analisar o resultado de cada obra em execução que a empresa possui, para analisar se está tendo lucro ou prejuízo, pois é através do relatório emitido do sistema de notas fiscais que é possível analisar como está o andamento da obra em questões financeiras. Portanto, implantar essas ações possibilitará à empresa ser mais organizada, ter um planejamento e uma metodologia correta, funcionários capacitados e treinados para alcançar resultados positivos dentro do setor financeiro.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de qualquer empresa é possuir um planejamento, estrutura e metodologia organizada e adequada para obter bons resultados e ser competitiva no mercado. Após a coleta de informações, apuração dos dados, foi resgatado o problema do presente estudo, sendo o alto índice de atrasos no processo de lançamento de notas fiscais dentro do setor financeiro da empresa, gerando problemas relacionados a processos em uma empresa de engenharia em Curitiba, Paraná, onde a área analisada foi o setor financeiro. Com o propósito de analisar, identificar e propor ações de melhorias foi necessário um estudo sobre processos, administração de processos e suas fases de melhorias citadas dentro da fundamentação teórica.

Utilizaram-se diversos autores para ser possível compreender cada tópico abordado com ênfase na identificação do atraso ocorrido no processo realizado dentro do setor financeiro. Foi utilizado como metodologia de pesquisa para coleta e análise dos dados: pesquisa de campo, pesquisa descritiva, abordagem qualitativa, observação participante, formulário para a realização da coleta de dados, diagrama de causa e efeito, 5W2H e protocolo de análise de pesquisa, as quais contribuíram no levantamento de informações pertinentes para o desenvolvimento do trabalho.

Após realizar a análise e reunir os dados, definiu-se por meio da ferramenta de diagrama de causa e efeito uma verificação mais cautelosa das variáveis; matéria prima, máquina, medidas, mão de obra, método e meio ambiente, onde foi possível identificar as causas que fazem com que o problema ocorra, quais sejam: planejamento inadequado, má organização no processo e na metodologia, falta de acompanhamento nas atividades, falta de capacitação e treinamento e falta de comprometimento.

Para as causas abordadas, de forma geral, esses problemas estavam causando atrasos nos processos, prejudicando o desempenho do setor financeiro, portanto, para que a empresa possa ter uma boa organização e seja possível colocar em ordem todos os processos e estarem bem acentuados e organizado, foi proposto um plano de ação para mitigar os atrasos ocorridos no processo de lançamento de notas fiscais, uma vez que definir processos não é suficiente para que o desempenho e os resultados do setor ocorra, é necessário que os processos

sejam executados de maneira correta e de acordo com os métodos constituídos pela organização.

As ações propostas consistiram na elaboração de um planejamento, que irá direcionar a empresa como devem ser realizados os processos mensalmente, obtendo organização dentro do setor. A metodologia a ser implantada, direcionará como deve funcionar o setor para que o planejamento seja seguido corretamente e o atraso deixe de ser um problema dentro da empresa, outra ação necessária é a realização de treinamento e capacitação dos funcionários e a realização de reuniões mensais entre o diretor e os funcionários para discutir melhorias para o setor financeiro, visando o aumento do comprometimento e o desempenho da equipe, permitindo que a empresa possa ter um ambiente mais competitivo, funcionários preparados, capacitados e comprometidos para realizar o processo de lançamento de notas fiscais, realizando um serviço de qualidade e obtendo resultados eficazes.

Para um próximo trabalho propõe-se o estudo para auferir os resultados financeiros e de eficiência e eficácia dos processos, verificando o impacto da proposta sugerida para implantação, deixando de forma explícita o benefício adquirido e as mudanças quando se aplica uma nova administração de processos dentro de um setor financeiro.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Allan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ARAUJO, Luis César Gonçalves. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional:** arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Altas, 2010.

CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática**. 10. ed. Brasília: LTC Editora, 2000.

CORRÊA, Karlos Eduardo Souza; GONÇALVES, Rafael; LIMA, Renato da Silva; ALMEIDA, Dagoberto Alves. **Mapeamento do processo de fornecimento em uma rede de supermercados.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 25. 2005, Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus,1994.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

KOCK JÚNIOR, Nereu F. **Reengenharia de processos PROI**: uma metodologia prática. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

LACOMBE, Francisco. Dicionário de administração. São Paulo: Saraiva, 2004.

RITZMAN, Larry P; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração de produção e Operações**, São Paulo: Prentice Hall 2004.

LEITE, Carlos Fernando Faria. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: um estudo de caso em uma universidade estadual. 2004. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2004.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Coleta de dados**. In: DIAS, Sergio Roberto (coord.). Pesquisa de mercado. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOPES, Marco Aurélio B.; BEZERRA; Marlene J.S. **Gestão de processos:** fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Outubro 2008.

MEIRA, ROGERIO CAMPOS. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE,2003.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. **Reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras**. Curitiba: Rev. adm. contemp. [online]. 2003, vol.7,

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos. Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman. 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços.** São Paulo: Atlas, 1995.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RITZMAN, Larry P; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional**: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. Florianópolis: Rev. Psicol, Organ. Trab. v.10, nº 2, Florianópolis, 2010.

SIMAS, Francielle santos; COSTA, Alexandre Marino; MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Um estudo sobre a organização e o desenvolvimento do processo orçamentário em empresas de tecnologia de Florianópolis.** Santa Catarina: Revista de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. **Understanding business process management:** implications for theory and practice. British Journal of Management. p.1-17, Aug. 2008.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business process management:** the third wave, Florida: Advanced Business – Technology Books for Competitive Advantage, 2003.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2008.

TONELLI, Maria José. **Coleta de dados**. In: DIAS, Sergio Roberto (coord.). Pesquisa de mercado. São Paulo: Saraiva, 2011.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda, 2006.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO

Data da pesquisa: 30/08/2017

Respondentes: 3

Setor da Pesquisa: Financeiro

1.0 planejamento das atividades está sendo cumprido regularmente?

R1: Não, ocorrem atrasos as vezes

R2: Não

R3: Não, pois todos os meses ocorrem atrasos de entrega de documentos.

2. A atual estrutura metodológica da empresa é clara e objetiva?

R1: um pouco, as vezes ocorrem dúvidas do que é mais importante fazer no dia, lançar nota fiscal, fazer fluxo de caixa entre outras coisas que a gente faz

R2: não é, pois, cada dia faz de um jeito, não tem planejamento

R3: A falta de informação na metodologia acaba gerando duvidas para fazer o trabalho do dia, atrasando outros procedimentos.

3.Em sua opinião, o que estaria causando esse atraso nas tarefas?

R1: falta de planejamento nas atividades

R2: sobrecarga de todos, falta de pessoas pra ajudar

R3: A falta de diálogo e de informação, acaba não tendo um planejamento para o decorrer das atividades.

4. A estrutura atual da empresa, está atendendo os requisitos necessários para a realização dos processos?

R1: não, eu acho que ocorre atrasos por falta de definição dos processos.

R2: não pois sempre está em atraso

R3: Não, a falta da estrutura, como capacitação acaba atrasando os serviços.

5. A empresa tem uma estrutura estratégia em relação aos processos realizados?

R1: não, a gente lança as notas, mas quando não chega até a gente atrasa o lançamento

R2: não tem, pois se tivesse estratégia não teria atraso

R3: Não, devido os atrasos de entrega de documentos fica com pendencia no sistema.

6. Você tem conhecimento do planejamento estratégico da empresa?

R1: não, nunca me falaram qual a estratégia do setor

R2: não, porque não tem um planejamento adequado, planejamento não funciona nem um dia para o outro.

R3: Não reconheço nenhum tipo de planejamento.

7.Ocorrem debates quando surgem ideias ou quando há necessidade de implantar algo novo?

R1: as vezes acontece reunião onde conversamos, mas faz tempo que isso não se repete

R2: ocorrem debates, mas não realizam as ideias

R3: as vezes, no qual a pratica das sugestões não são tão significativas

8. Qual a sua visão em relação de todo o processo da empresa?

R1: poderia melhorar, acho que ia diminuir o atraso de alguns processos

R2: falta planejamento, e recursos humanos

R3: Com uma implementação de novos processos dentro da empresa, ajudaria a diminuir o atraso.

9. Se ocorresse mudanças no processo atual de suas atividades, seria difícil aceitar e seguir o novo processo?

R1: acho que sim, sou um pouco resistente a mudanças, mas iria tentar.

R2: não, seria uma nova experiência

R3: Se a mudança for para fluir os serviços atrasados, daria para tentar.

10. Em sua opinião, a implantação de um novo processo administrativo nas atividades referente a notas fiscais, seria mais produtivo para a empresa? Por que?

R1: iria fluir mais nosso serviço nessa parte de lançamento, iria parar tanto atrasos, principalmente o lançamento no sistema.

R2: seria, porque iria diminuir os atrasos.

R3: Com certeza, uma forma estratégica e organizada iria ajudar muito no processo de lançamentos no sistema, no qual atraso seria dispensado.

ANEXO A - AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA



SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Com o presente instrumento, solicitamos ao Diretor da empresa Gaissler Moreira Engenharia Civil Ltda, autorização para realização da pesquisa da acadêmica: Ane Kallyne Candido de Alencar Bento, Orientado pelo professor Márcio Takeo Funai, tendo como título preliminar: atrasos nos processos de lançamento de notas fiscais do setor financeiro de uma empresa de engenharia em Curitiba.

A presente atividade é requisita parcial do curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade da Indústria mantida pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL Paraná) do Sistema da Federação das Indústrias do Paraná (FIEP).

Os dados coletados referentes à pesquisa serão exclusivamente para fins acadêmicos e havendo interesse nos colocamos a disposição para apresenta-los. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Organização pesquisada.

São José dos Pinhais, 31de agosto de 2017

Académico Responsável

Ane Kallyne Candido de Alencar

Professor Responsável

Márcio Takeo Funai

Bento

Assinatura e carimbo do Diretor

FERNANDO ÁFÓNSO GAISSLER MOREIRA

INSCRIÇÃO ESTADUAL Nº 10.192.966-32

TELEFONE: 3242-1958

68 761 238/0001-73

GAISSLER MOREIRA ENGENHARIA CIVIL LTDA.

Rus Reverendo Roberto Frickle Sobrinho, *92 Centro - CEP 85150-000

Turvo - PR

