



O Excesso de Burocracia no Processo de Cadastro Bancário

Natália Pantaleão Rocha dos Passos¹
Érica Emília Almeida Fraga²
Cleide Ane Barbosa da Cruz³

Divisão Administração – Tema 3 – Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional

RESUMO

A Burocracia surgiu como uma alternativa para tornar as organizações, caracterizadas por regras e procedimentos, mais eficientes na execução de suas atividades. No entanto, o que deveria proporcionar eficiência, trouxe consigo algumas disfunções, como o apego excessivo a normas, papelório e conflitos com o público. Diante disso, a pesquisa tem como objetivo analisar de que forma o excesso de burocracia influencia no processo de cadastro dos clientes de uma instituição bancária em Propriá/SE. A metodologia consistiu num estudo de caso exploratório qualitativo, que utilizou a técnica de resolução de problema Brainstorming com os colaboradores da Agência. Os resultados mostraram que a agência pesquisada ainda possui um excesso de formalismo e ausência de determinadas informações de alguns funcionários do atendimento, o que prejudica o processo de cadastro bancário dos clientes, porém a utilização da ferramenta 5W2H, pode auxiliar minimizando erros de execução e proporcionando agilidade ao processo, o que consequentemente traria melhoria ao processo de fidelização dos clientes do Banco.

Palavras-chave: Cliente; Brainstorming; Diagrama de Ishikawa.

INTRODUÇÃO

Após a revolução industrial e o crescimento desordenado das empresas, houve a necessidade de um modelo organizacional racional que fosse capaz de atender o crescimento e complexidade das organizações. A partir de então surgiram teorias que discutiam questões empresariais de forma mais técnica e menos improvisada, como acontecia anteriormente. Dentre essas encontrava-se a Teoria Burocrática, que surgiu como alternativa as críticas ao mecanicismo e romantismo próprio da vertente Clássica e das Relações Humanas, respectivamente.

A Teoria Burocrática veio propor uma visão mais racional diante das deficiências daquelas que a antecederam. Marx Weber o seu principal idealizador, visava apresentar o que ele acreditava ser o modelo ideal de organização, pautando-se na normatização e padronização dos procedimentos bem como na formalização e impessoalidade das relações. (CHIAVENATO, 2014). No entanto, o que deveria proporcionar eficiência, trouxe consigo algumas disfunções não previstas pelo sociólogo, como o apego excessivo a normas, papelório e conflitos com o público.

É devido a essas disfunções que as instituições burocratizadas são taxadas de inflexíveis, lentas e indiferentes as necessidades das pessoas. Isso torna-se um problema quando a empresa tem como produto final a prestação de serviços, cujo público exige cada

¹ Estudante do curso de Bacharel em Administração da Universidade Tiradentes – Campi Propriá. E-mail: nath_pantaleao@hotmail.com

² Mestre em Ciência da Propriedade Intelectual (UFS). Professora do Curso de Administração da Universidade Tiradentes (UNIT). E-mail: fragaerica@hotmail.com

³ Doutoranda e Mestre em Ciência da Propriedade Intelectual (UFS). E-mail: cleideane.barbosa@bol.com.br



vez mais agilidade e qualidade nos processos. A exemplo tem-se bancos estatais, esses são dotados de procedimentos que carregam o emprego exacerbado da burocracia e, portanto, seus aspectos negativos. É por essa razão que o presente artigo visou responder ao seguinte questionamento: de que forma o excesso de burocracia influencia no processo de cadastro dos clientes de uma instituição bancária em Propriá/SE.?

O cadastramento dos clientes no banco de dados da instituição pesquisada é a porta de entrada para qualquer transação da agência, dessa forma, investigar as causas e consequências de sua morosidade implicará na promoção de ações que minimizem os efeitos negativos dessa problemática dentro da organização bem como a retenção e captação de clientes. De igual modo a comunidade poderá usufruir de um serviço mais ágil, assim como contribuirá para a área da Teoria Geral da Administração por se tratar de um estudo de caso real que será capaz de basilar outros trabalhos nesse campo da ciência.

Para tanto o objetivo geral do presente artigo consiste em analisar de que forma o excesso de burocracia influencia no processo de cadastro dos clientes de uma instituição bancária em Propriá/SE.

BUROCRACIA EVOLUÇÃO E HISTÓRIA

A ideia de burocracia como estrutura lenta, inflexível onde o excesso de papel predomina é confundida pelo senso comum com o próprio significado desse termo, no entanto trata-se na verdade de uma conotação pejorativa. O real conceito de Burocracia é bastante diferente, chegando a ser antagônico ao sentido empregado atualmente.

A origem da palavra advém da junção de dois vocábulos, *bureau* e *krátos*. O primeiro segundo Queiroz (2013) deriva do francês *bure* nome atribuído a um tipo de tecido que era posto sobre as escrivaninhas das repartições públicas e que posteriormente passou a designar todo o escritório. O segundo é de origem grega e significa poder ou regra.

Dessa forma, entende-se burocracia como o exercício do poder que emana dos funcionários de escritório os quais estão sujeitos às regras. Esse conceito muito se assemelha com o sentido empregado no século XX, quando os trabalhos acerca do tipo ideal de burocracia eclodiram. No entanto vestígios de burocracia são encontrados em períodos remotos.

De acordo com Silva (2016) traços de burocracia encontram-se ainda na Antiguidade com surgimento do Estado e o “modo de produção asiático”, empregado como uma forma de dominação onde o rei, faraó ou imperador se apropriava do excedente agrícola para distribuir à nobreza.

Queiroz (2013) por sua vez, sugere que esse termo surgiu em meados do século XVIII como referência a estrutura administrativa estatal composta por funcionários públicos responsáveis pelo interesse social como a polícia, a justiça e o exército.

No entanto, a Burocracia enquanto forma de organizar as instituições deu-se a partir dos estudos do Sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) pautando-se no controle dos processos e normas para alcance da eficiência das organizações. Oliveira (2012) acredita que isso é dado à publicação do livro “A ética protestante e o espírito do capitalismo” tornando Weber o principal contribuinte da Teoria Burocrática.

METODOLOGIA

O presente estudo consiste numa pesquisa exploratória aquela que “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito e construir hipóteses” (GIL, 2010, p. 27). Quanto aos procedimentos trata-se de um estudo de caso, pois os fatos ocorrem dentro de um contexto real.



Quanto a abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois segundo Lakatos (2009) esta é empregada no intuito de qualificar os dados obtidos, de forma a compreender analiticamente a problemática. Ainda, a pesquisa foi realizada numa instituição bancária, em Propriá/SE. No tocante ao instrumento de coleta de dados, utilizou-se a técnica de resolução de problema intitulada *Brainstorming*, cuja finalidade foi de levantar as causas da morosidade desse processo e agrupadas através do Diagrama de Ishikawa. Subsequentemente, averiguou-se o grau crítico das mesmas com o auxílio da Matriz GUT.

A amostra da pesquisa se constituiu de seis funcionários sendo um responsável pelo feito dos cadastros, outro encarregado do primeiro atendimento, três Gerentes de Negócios e um Gerente de Suporte a Negócios. Justificando-se a escolha desses por se tratar daqueles que mais estão inseridos no processo de cadastro ainda que de forma indireta.

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS E ANÁLISE

O excesso de burocracia como visto nos tópicos 3 e 4 ocasiona alguns problemas para a organização, são as disfunções não previstas da Teoria Weberiana e que atualmente se confundem com o próprio significado da palavra. Esse demasiado emprego da burocracia pode ser percebido no próprio feito de alguns procedimentos dentro da empresa, ocasionando sobretudo sua morosidade.

Na uma instituição bancária objeto de estudo desta pesquisa, essa problemática em torno da burocracia evidenciou-se, dentre outros processos, no cadastramento dos clientes no banco de dados da instituição, escolhido por ser a porta de entrada para qualquer transação na unidade, isto é, todos os produtos do banco, desde a abertura de uma conta poupança até uma operação de crédito só são realizadas a partir da abertura de um cadastro.

Dessa forma, o conhecimento das causas que o tornam burocrático é imprescindível para a promoção de ações que minimizem os impactos negativos dessa problemática. Para tanto foram utilizadas as seguintes ferramentas:

Brainstorming e Diagrama de Ishikawa

Para identificar os principais fatores que tornam burocrático o processo de Cadastro na agência em estudo foi feito o uso do *Brainstorming* e Diagrama de Ishikawa.

O primeiro foi utilizado a princípio para se apurar os possíveis motivos da problemática citada acima. Consiste em uma “técnica para estimular um grande número de ideias em um curto espaço de tempo” (VIANNA et al., 2012, p. 101). É processo onde pessoas interagem verbalmente [...] dando sugestões para resolver um problema (MAXIMIANO, 2012, p. 93).

Para tanto foi realizada uma reunião com os colaboradores envolvidos no processo (a amostra de funcionários descritos na metodologia), a fim de promover uma discussão sobre o tema e concomitantemente levantar as causas que tornam lento o processo de cadastro. Ao final apontou-se as seguintes possíveis causas da problemática “morosidade no processo de cadastro”:

1. O processo não é efetuado integralmente na agência;
2. Preenchimento de Roteiro de Conformidade;
3. Escassez de funcionários;
4. Sobrecarga de função no atendimento;
5. Ausência de determinadas informações de alguns funcionários do atendimento;
6. Falta da aplicação uniforme de alguns procedimentos por parte da Central de Cadastro;



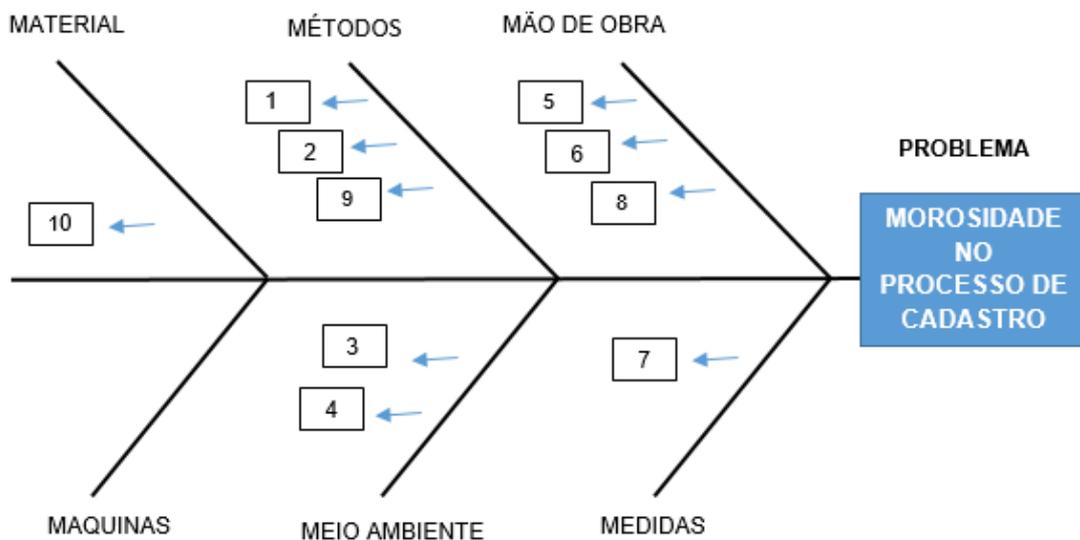
7. Alteração frequente de normativos;
8. Dificuldade de comunicação entre agência e Central de Cadastro;
9. Rigor na exigência de documentos que poderiam ser dispensados;
10. Documentação incompleta ou ilegível levada pelo cliente;

Tais dados consistiram na base para a utilização do Diagrama de Ishikawa. Trata-se de uma ferramenta utilizada para identificar e analisar as causas, isso é, os fatores que influenciam um determinado problema, também chamado de efeito. Foi criado em 1943 pelo engenheiro japonês Kaoru Ishikawa, utilizado por ele nos ambientes industriais para verificar a dispersão na qualidade dos processos e produtos (CAVALCANTE, 2012).

Esse procedimento também é conhecido como “espinha de peixe”, devido a forma visual do gráfico. Desse modo, a frente, onde seria a cabeça do peixe, coloca-se o efeito, ou seja, o problema, e nos elementos das espinhas (as ramificações) aloca-se as causas.

Os dez fatores assinalados acima foram agrupados a partir do conceito dos 6M, isto é, como decorrentes de falhas em: materiais, métodos, mão de obra, máquinas, meio ambiente e medidas, e após distribuídos graficamente conforme se observa a seguir:

Figura 1- Diagrama de Ishikawa: Morosidade no Processo de Cadastro



Fonte: Autoria Própria (2017).

Descrevendo analiticamente as causas da problemática expostas no diagrama, pode-se observar que as mesmas estão classificadas por famílias, correspondentes aos seis “M’s”, a saber:

- MATERIAL: Na família dos materiais, encontram-se aquelas pertinentes ao material usado, que no caso, trata-se da **documentação levada pelos clientes à agência**. Segundo os funcionários muitas vezes são ilegíveis, quando não estão incompletas, ocasionando um retorno muitas vezes indesejado desse cliente por conta da paralisação da sua abertura ou renovação cadastral.
- MÁQUINA: Nesse grupo é apontado as incoerências provenientes da máquina usada. No gráfico **esse tópico encontra-se em branco**, pois o sistema utilizado não apresenta



falhas constantes, além de ter sofrido uma atualização que propôs melhorias ao mesmo. Trata-se do “S400 Central de cadastro” e “S400 Cliente Único-RDS”, os programas responsáveis pela formulação dos cadastros no sistema.

- **MEDIDAS:** Nas causas relacionadas a esse conjunto, alocam-se todas decorrentes de uma medida tomada anteriormente para modificar o processo. O obstáculo aqui apresentado é a **alteração frequente de normativos**. Por ser uma instituição pública e burocratizada, suas ações são orientadas por essas normas, que no caso, em particular, sofrem modificações constantes, apresentadas por intermédio de um e-mail no correio eletrônico dos funcionários. Vale ressaltar que nem sempre todas atualizações são repassadas para todos os colaboradores, mas geralmente são direcionadas aos gerentes. Isso torna-se um problema pelo fato da demanda de atividades por funcionário ser alta, não dando tempo para essa verificação constante, tão pouco para o repasse aos demais envolvidos. Assim, quando o processo é feito sem as devidas mudanças, é interrompido e devolvido para ser refeito, que além do retrabalho pontua negativamente à agência nos índices de Qualidade Cadastral.
- **MEIO AMBIENTE:** Aqui encontram-se os derivados do ambiente organizacional, são eles: a **escassez de funcionários** e a **sobrecarga de função no atendimento** ambos se complementam. O que ocorre é que a agência se encontra com um déficit de funcionários, desse modo, o setor responsável pelo feitiço dos cadastros na agência fica na incumbência de somente um colaborador, e como a demanda de atividades é alta, consequentemente desacelera o processo. De igual forma a função da área do primeiro atendimento (responsável, dentre outras atividades, pelo repasse das informações corretas ao cliente quanto a documentação necessária para cada tipo de cadastro) antes feito por duas pessoas, agora está condensado em uma, possibilitando por vezes, que esses dados não sejam transmitidos de forma precisa ao cliente, levando o mesmo a encaminhar a documentação incompleta, outro problema já mencionado anteriormente.
- **MÃO DE OBRA:** Nesse tópico estão as causas derivadas da ação de um colaborador, como procedimentos inadequados. Encontram-se nesse item a **ausência de determinadas informações de alguns funcionários do primeiro atendimento**, voltadas principalmente a especificidade da documentação exigida para cada tipo de cadastro, sobretudo pessoa jurídica. Outro fator aqui apontado é a **falta de aplicação uniforme de alguns procedimentos por parte da Central de Cadastro** (esfera do banco alocada em Fortaleza, responsável pela avaliação das propostas de cadastro), podendo variar conforme analista, e dessa forma, procedimentos outrora tidos como corretos passam a ser errôneos para outro analista. No momento de sanar as dúvidas decorrentes dessa incongruência, também é encontrado outro elemento dessa família, a **dificuldade de comunicação entre agência e Central de Cadastro**, geralmente, não sendo possível estabelecer contato via Voip com os analistas.
- **MÉTODO:** São expostos nesse grupamento, os fatores resultantes da metodologia de trabalho. O primeiro deles é que o **processo não é efetuado integralmente na agência**, cabendo a esta apenas a recepção dos documentos e sua digitalização, a parte de análise é tarefa da Central mencionada anteriormente. Assim, o cadastro que poderia ser finalizado na própria unidade enfrenta uma fila nessa central. Um segundo fator consiste no **preenchimento de Roteiro de Conformidade**. Para qualquer mudança nos dados dos clientes se faz necessário o preenchimento de um formulário



com 19 questões, onde são assinaladas não somente informações pertinentes a última alteração, mas também é verificado se os dados que constam no sistema foram extraídos de documentos que atendam aos normativos, bem como se os mesmos se encontram digitalizados em um outro sistema virtual, anotando simultaneamente seu número de identificação. O que ocorre é que isso demanda muito tempo, além de ocasionar um retrabalho, pois a cada alteração, um novo roteiro deve ser preenchido, agravando-se pelo fato de ser realizado por apenas um colaborador como visto anteriormente. Outra causa alocada nesse “M” é o **rigor na exigência de documentos desnecessários**. A exemplo tem-se a necessidade de levar os mesmos documentos a agência anualmente, no período da renovação cadastral, tornando-se novamente um retrabalho além de promover a insatisfação do cliente, pois no caso de não haver nenhuma alteração durante esse período, fazia-se necessário reportar-se ao arquivo da agência, onde ficam acondicionados tais documentos, contribuindo para acúmulo de papel, típico de empresas burocráticas.

Na maioria das causas apontadas acima, é possível encontrar vestígios das disfunções burocráticas citadas por Chiavenato (2014). Um dos mais evidentes é o “excesso de formalismo”, onde tudo é documentado seja na captação anual dos documentos dos clientes, (ainda que inalterados) ou no preenchimento de diversos roteiros de conformidade.

Com o alto número de documentação vem à tona outra disfunção, o “Papelório”. Esse excesso de papel é outra questão latente nessa instituição, que apesar de possuir um software para digitalização e guarda eletrônica de documentos, os físicos ainda são acondicionados em uma sala denominada “Arquivo” que é alimentada diariamente.

Outra consequência não prevista ocasionada pelo excesso de burocracia muito presente nessa organização é o “apego aos regulamentos”, observado principalmente na devolução das propostas pela central de cadastro por não se encontrar estritamente de acordo com o que é descrito no normativo. Ou ainda, na sua constante alteração, demonstrando a “internalização das regras” que passam de meio ao objetivo, isto é, o funcionário faz de sua principal atividade o cumprimento de tais normas.

É necessário ressaltar que apesar de algumas causas elencadas no diagrama não serem fruto das disfunções burocráticas, pode-se concluir que todas ocasionam uma das tais, que é o “conflito com o público”, já que todas corroboram para a morosidade do processo, e consequente levam à atritos com os clientes que exigem cada vez mais agilidade, e por não terem conhecimento das normas, enxergam as exigências como descaso.

Matriz GUT

Outro instrumento aqui utilizado é a Matriz GUT. A presente ferramenta auxilia na priorização e resolução das disfunções de uma empresa. “Ela contribui para a análise do problema explorando a visão dos seus efeitos ou impactos na situação (gravidade), esclarecendo sobre o tempo disponível para a sua solução (urgência) e explorando as possibilidades de progressão do problema (tendência)” (INOJOSA, 2014, p. 91).

Para tanto, segundo o autor supracitado, escalona-se os problemas os pontuando de 1-5 conforme os critérios expostos no quadro abaixo:



Figura 2- Elementos da Matriz GUT

NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo
3	Grave	Urgente com atenção a curto prazo	Irá piorar a médio prazo
4	Muito grave	Muito urgente	Irá piorar a curto prazo
5	Extremamente grave	Necessidade de ação imediata	Irá piorar rapidamente

Fonte: Autoria Própria (2017).

Dessa forma valendo-se das causas pertinentes a problemática citada no tópico anterior (Diagrama de Ishikawa), e as elencando na matriz em questão, obtive-se o seguinte resultado:

Figura 3- Matriz GUT: Morosidade no Processo de Cadastro

Problemas	G	U	T	Grau Crítico (GxUxT)	Priorização
Escassez de funcionários	5	5	4	100	1º
Ausência de determinadas informações de alguns funcionários do atendimento	5	5	4	100	1º
Preenchimento de Roteiro de Conformidade	4	4	5	80	2º
Falta da aplicação uniforme de determinados procedimentos por parte da Central de Cadastro	5	5	3	75	3º
Dificuldade de comunicação entre agência e Central de Cadastro	5	5	3	75	3º
Documentação incompleta ou ilegível trazida pelo cliente	3	4	5	60	4º
Sobrecarga de função no atendimento	4	3	4	48	5º
Alteração frequente de normativos	3	3	3	27	6º
Rigor na exigência de documentos que poderiam ser dispensados	4	3	2	24	7º
O processo não é efetuado integralmente na agência	2	2	2	8	8º

Fonte: Autoria Própria (2017).

Após a pontuação de todos os problemas na tabela, foi feita a análise daqueles que possuem o maior grau crítico, isto é, os que devem ser priorizados, resultantes da multiplicação entre os três quocientes (GxUxT), de modo que o detentor da maior pontuação é o que primeiro que deve ser elucidado.

Dessa maneira, detectou-se com maior criticidade a **Escassez de funcionários** e a **Ausência de determinadas informações de alguns funcionários do atendimento**. O primeiro por ser fator gerador de muitos outros infortúnios como a sobrecarga de função no atendimento bem como no próprio setor de cadastro, e conseqüentemente a falta de cautela no feito de algumas atividades que tendem a levar a um futuro retrabalho. O segundo, por



ocasionar a omissão de informações ao cliente e um indesejado retorno dos mesmos a agência, podendo gerar a sua insatisfação ou até o rompimento dos vínculos com a instituição.

Na última colocação desse ranking encontra-se o fato do **processo não ser efetuado integralmente na agência**, pois apesar de retardar o procedimento, trata-se de uma medida tomada para que esse seja realizado de forma mais prudente, uma vez que é executado por especialistas na Central de Cadastro onde os normativos são analisados criteriosamente.

SUGESTÕES E MELHORIAS

Ao refletir sobre ações que minimizem os reflexos negativos do excesso de burocracia em uma organização logo pensa-se em investimento em tecnologia. No entanto, para esse caso a princípio isso não seria viável, uma vez que por demandar altos custos alcança decisões dos níveis mais elevados da organização, do mesmo modo, mudanças muito bruscas na metodologia fogem do poderio da agência em estudo, por ser apenas uma ramificação de um grande Banco Federal.

Por essa razão, nem todos os problemas apontados como prioritários a partir da aplicação da Matriz GUT poderão ser contemplados nas sugestões de melhorias, ou serem metodologicamente alterados, uma vez que em curto prazo a agência não teria governabilidade para isso, conforme explica Inojosa (2014, p. 91):

Em tese, um problema prioritário é aquele que, na visão dos atores que planejam o projeto, é mais grave e urgente e com maior tendência a se agravar, porém, sua solução pode estar para além do alcance da ação da organização. Desse modo, é possível que a escolha recaia sobre outro problema cuja solução contribua para reduzir a gravidade ou a tendência a se agravar do problema nuclear. De outro lado, ajuda a organização a não se lançar numa empreitada sobre cujas variáveis ela não tem governabilidade.

Também se faz necessário considerar que a “resistência às mudanças” é outra disfunção burocrática citada por Chiavenato (2014), é por esse motivo que aqui objetiva-se propor adaptações à metodologia, soluções mais simples, e com maiores chances de serem validadas pela agência. Propostas essas que possam ser implementadas a médio e curto prazo, sem custos, e que apesar de modestas não devem ser subestimadas, pois se bem executadas trarão resultados consideráveis.

Posto isso, como a alteração de normativos é algo frequente e ações para mudar essa realidade dificilmente seriam implementadas, sugere-se, a reserva diária de um período do turno para a verificação dessas modificações, bem como seu repasse para o colaborador responsável pelo feito dos cadastros, no caso dos e-mails direcionados somente aos gerentes. Isso proporcionará que os erros na elaboração sejam minimizados bem como a devolução por parte da Central, devido a não conformidade com o normativo vigente.

Outra causa alocada do Diagrama de Ishikawa e apontada como de maior criticidade na Matriz GUT foi a “ausência de determinadas informações de alguns funcionários do atendimento”, sobretudo o do primeiro atendimento. Uma solução aqui cabível seria atenção no repasse das informações aos clientes, de modo que se tome a máxima cautela para que essas sejam transmitidas de forma clara e precisa, bem como buscar estar a par das alterações normativas como citado anteriormente.

Essa clareza na comunicação além de evitar a paralisação do processo devido a documentação errônea ou incompleta, também inibirá um retorno indesejado do cliente, e concomitantemente o rompimento do seu vínculo com a instituição.



Outro fator aqui levantado é a “escassez de funcionários” que está intimamente ligada a outras causas da morosidade do processo de cadastro. No entanto a admissão daqueles que passaram em concursos anteriores, possivelmente não seria concretizado, sobretudo pelo fato da instituição ter apresentado recentemente uma nova proposta para o âmbito de cargos e salários, contemplando o redirecionamento de alguns funcionários para outras funções com salários a menor, visando a redução de custos.

Dessa forma como alternativa tem-se a o remanejamento de um dos três estagiários alocados na agência para auxiliar o setor de cadastro, já que a demanda de atividades é alta e na maioria das vezes esse colaborador não consegue efetuar suas tarefas integralmente, sempre restando serviço para o dia posterior.

Para esse último existe ainda um agravante, pois além dos cadastros elaborados para abertura de contas e poupanças, há aqueles que são pré-requisito para a liberação do crédito ao cliente. E por essa razão, a exigência e tempestividade tendem a ser maior podendo também gerar transtornos para o funcionário como o estresse, além de ocasionar erros de execução.

Por esse motivo, o serviço poderia ser dividido, de modo que um colaborador já alocado continue responsável pela análise prévia dos documentos e o desenvolvimento do processo no sistema (digitalização e digitação das informações) e o bolsista encarregue-se da pós-verificação (preenchimento do Roteiro de Conformidade).

Todas essas informações foram sintetizadas e estruturadas no quadro a seguir com base na ferramenta 5W2H. Segundo Martins (2017) trata-se de um instrumento auxiliar na análise e resolução dos problemas de uma empresa, executado por meio de um plano de ação, formulado a partir de sete variáveis: WHAT (o que será feito), WHY (por que deve ser feito), WHERE (onde será executado), WHEN (quando será feito) WHO (por quem será realizado), HOW (como será feito) e HOW-MUCH (quanto custará).

Figura 4- Plano de Ação 5W2H: Morosidade no Processo de Cadastro

5W					2H	
WHAT	WHY	WHO	WHERE	WHEN	HOW	HOW MUCH
O QUE	POR QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	COMO	QUANTO
Verificação diária das atualizações normativas	Erros na elaboração dos cadastros e sua consequente devolução por parte da Central decorrente da não conformidade com o normativo vigente	Gerentes e funcionários responsáveis pela elaboração do cadastro	Agência 069	01/12/2017	Reservar diariamente um período do turno para averiguação das mudanças nos normativos e repassa-las para o setor de cadastro quando direcionadas somente a gestores.	Sem custos
Atenção no repasse das informações aos clientes	Paralisação do processo devido a documentação errônea ou incompleta, e o retorno indesejado do cliente	Colaborador do Primeiro Atendimento	Agência 069	01/12/2017	Manter-se atualizado quanto a documentação necessária para cada tipo de cadastro e seu repasse de forma clara e precisa ao cliente	Sem custos
Remanejamento de um estagiário para o setor de cadastro	Sobrecarga de atividades para apenas um colaborador e a decorrente lentidão do processo	Gerente Operacional	Agência 069	01/12/2017	Realocação de um dos três estagiários para o auxílio das atividades cadastrais	Sem custos

Fonte: Autoria Própria (2017).



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa a princípio realizou-se uma revisão de literatura a respeito da Teoria Burocrática sua evolução e história, onde se identificou que o significado de burocracia que adjetiva pejorativamente muitas empresas, como os bancos públicos, não equivale a proposta apresentada por Max Weber (1864-1920). Esse autor buscava a eficiência organizacional por meio do controle dos processos e normas.

Observou-se também que o conceito de burocracia como estrutura inoperante, inflexível e indiferente à necessidade das pessoas está relacionado com as disfunções da vertente Weberiana, propostas por Merton (1910-2003), e aqui citadas por Chiavenato (2014). Segundo esse, trata-se das consequências não previstas dessa teoria, ocasionadas por um desvio ou exagero de suas características, que entre outros aspectos, origina a morosidade dos processos.

Na agência em estudo, examinou-se a relação entre esses distúrbios e o processo de cadastramento de seus clientes no banco de dados da empresa, escolhido por ser a porta de entrada para qualquer transação na instituição.

Dessa forma, por meio de um *brainstorming* efetuado junto aos colaboradores, levantou-se as dez possíveis causas da problemática “morosidade no processo de cadastro”. Posteriormente, foram alocadas no diagrama de Ishikawa e assim distribuídas em grupos, os “6 m’s” (método, medida, máquina, mão de obra, meio ambiente e material).

A partir dessas detectou-se a presença de algumas disfunções como “excesso de formalismo”, na captação anual dos documentos dos clientes (ainda que inalterados) e no preenchimento de diversos roteiros de conformidade. De igual forma o “papalório”, o “apego aos regulamentos”, observado sobretudo na devolução das propostas pela central de cadastro por não se encontrar estritamente de acordo com o que é descrito no normativo, e ainda sua constante alteração, demonstrando a “internalização das regras”.

Ressaltou-se também que apesar de algumas causas elencadas no diagrama não serem fruto das disfunções burocráticas, todas ocasionam uma dessas, isto é, o “conflito com o público”. Isso porque corroboram para a morosidade do processo e levam a atritos com os clientes, que por não estarem a par de toda a metodologia, enxergam a lentidão como descaso.

Posteriormente, com aplicação da Matriz GUT detectou-se como de maior criticidade a “Escassez de funcionários” e a “Ausência de determinadas informações de alguns funcionários do atendimento”, explicadas pelo fato do primeiro ser fator gerador de outros problemas como a sobrecarga de função no atendimento e no próprio setor de cadastro o que procria a falta de cautela no feitiço de algumas atividades, tendendo a levar um futuro retrabalho. O outro, por acarretar a omissão de informações ao cliente e um indesejado retorno dos mesmos a agência.

No entanto é necessário ressaltar que por se tratar de uma instituição financeira que lida com verbas da União, alguns dos procedimentos mencionados no decorrer do trabalho deve-se ao fato de que todo o cuidado nas operações é imprescindível, para se privar de eventuais infortúnios.

Dessa forma, mudanças na metodologia apesar de necessárias dificilmente poderiam ser implantadas na agência. Primeiro porque a “objeção as mudanças” é outra consequência não prevista da burocracia e, segundo, por englobar decisões dos mais altos escalões da organização, tendo em vista que a unidade estudada se limita apenas a uma filial de um Banco Nacional. Por esse motivo que o plano de ação proposto se pautou em alterações modestas,



mas eficazes, sem custo e que pudessem ser validadas e implementadas em curto prazo pela unidade.

Valendo-se da ferramenta 5W2H sugeriu-se a “verificação diária das atualizações normativas”, “atenção no repasse das informações aos clientes” e o “remanejo de um dos 3 bolsistas para auxiliar o setor de cadastros”. Trata-se de adaptações a metodologia já utilizada, cuja finalidade encontra-se em minimizar erros de execução e conseqüentemente proporcionar agilidade ao processo, além de contribuir para um melhor relacionamento com os clientes e concomitantemente sua fidelização.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTE, Ronaldo C. Melhoria contínua dos processos organizacionais: um estudo de caso no setor público. **Revista de Administração e Contabilidade**, Pará, v.3, n.03, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2^a. ed. Barueri: Manole, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5^a. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INOJOSA, Rose Marie. Desenho e elaboração de projetos sociais no terceiro setor. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, v.29, n.2, 2014.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5^a. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 8^a ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

QUEIZOZ, Isis. **Burocracia X Eficiência: O princípio do formalismo moderado como ferramenta de eficiência na Gestão Pública**. Jusbrasil: 2013. Disponível em: <[https://isisqueiroz.jusbrasil.com.br/artigos/112105696/burocracia-x-eficiencia-o-pricipio-do-formalismo-moderado-como-ferramenta-de-eficiencia-na-gestao-publica](https://isisqueiroz.jusbrasil.com.br/artigos/112105696/burocracia-x-eficiencia-o-principio-do-formalismo-moderado-como-ferramenta-de-eficiencia-na-gestao-publica)>. Acesso em: 05 set. 2017.

SILVA, Rubens V. da. A burocracia para Maurício Tragtenberg. **Revista Despierta**, Narviraí, v.3, n.03, 2016, p.140-167, 2016.

VIANNA, Maurício et al. **Design Thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.