



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCINALDO NOGUEIRA SANTANA

**PROPOSTA DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO
RURAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

SERRA TALHADA - PE

2021

LUCINALDO NOGUEIRA SANTANA

**PROPOSTA DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO
RURAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alexsandro Bezerra
Correia Bilar

SERRA TALHADA - PE

2021

LUCINALDO NOGUEIRA SANTANA

**PROPOSTA DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO
RURAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 02 / 03 / 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alexsandro Bezerra Correia Bilar – UFRPE/UAST (Orientador)

Prof. M.e Luiz Cláudio Ribeiro Machado – UFRPE/UAST (Examinador 01)

Prof. M.e Danuzio Weliton Gomes da Silva UFRPE/UAST (Examinador 02)

Serra Talhada

2021

PROPOSTA DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO RURAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Lucinaldo Nogueira Santana
Lucinaldonogueira1993@gmail.com
Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

Alexsandro Bezerra Correia Bilar
alexsandrobilar@yahoo.com.br
Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

RESUMO

Este artigo apresenta uma proposta de melhoria para o processo de concessão de crédito de uma agência bancária. O serviço de concessão de crédito rural é importante para fomentar a economia local, principalmente nos municípios nordestinos. Mas, muitas vezes, há excesso de burocracia na prestação desse serviço, reduzindo sua eficiência. Nesse contexto, fez-se a seguinte pergunta de pesquisa: como tornar o processo de concessão de crédito rural de uma agência bancária, especializada na promoção do desenvolvimento regional, localizada em Serra Talhada-PE, mais eficiente? Diante dessa indagação, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar e propor melhorias para o atual processo de concessão de crédito rural de uma agência bancária de desenvolvimento regional em Serra Talhada/PE e como objetivos específicos: a) verificar como são realizadas as atividades que envolvem a concessão de crédito rural; b) identificar os pontos que necessitam de melhoria no processo; c) propor medidas para otimizar e proporcionar maior qualidade ao serviço ofertado. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, caracterizada como estudo de caso. Foram utilizadas as técnicas da observação direta e da entrevista semiestruturada para a coleta dos dados. Os resultados apontaram que o processo em análise possui as seguintes etapas: cadastro, solicitação de crédito, contratação, desembolso e arquivamento, tendo sido constatado excesso de procedimentos burocráticos. Concluiu-se que a reformulação no fluxo das atividades, principalmente, na redução da quantidade de vias de Instrumento de Crédito (IC) poderá elevar a eficiência desse processo sem causar maiores prejuízos.

Palavras-chave: Desenvolvimento rural. Eficiência. Gestão.

ABSTRACT

This article presents an improvement proposal for the credit granting process of a bank branch. The rural credit concession service is important to foster the local economy, especially in northeastern municipalities. But often, there is too much bureaucracy in providing this service, reducing its efficiency. In this context, the following research question was asked: how to make the process of granting rural credit from a bank branch, specialized in promoting regional development, located in Serra Talhada-PE, more efficient? In view of this inquiry, the general objective of this research was to analyze and propose improvements to the current rural credit process of a regional development banking agency in Serra Talhada/PE and as specific objectives: a) to verify how activities involving the granting of rural credit are carried out; b) identify the points that need improvement in the process; c) propose measures to optimize and provide higher quality to the service offered. A qualitative research was carried out, characterized as a case study. The techniques of direct observation and semi-structured interviews for data collection were used. The results showed that the

process under analysis has the following stages: registration, credit application, hiring, disbursement and filing, and excessive bureaucratic procedures were found. It was concluded that the reformulation in the flow of activities, mainly in reducing the amount of credit instrument (CI) routes can increase the efficiency of this process without causing further losses.

Keywords: Rural development. Efficiency. Management.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais desenvolvido e um mercado altamente competitivo, as organizações estão sempre buscando a melhoria contínua para aprimorar a qualidade dos produtos e/ou serviços ofertados e aumentar a satisfação do consumidor, possibilitando assim uma maior fidelização do cliente e também vantagem competitiva frente aos seus concorrentes (CARVALHO, 2013).

Nesse sentido, é de suma importância para qualquer organização, seja ela pública ou privada, criar e aplicar técnicas, ferramentas e metodologias para produzir mais e melhor com os mesmos recursos que já eram utilizados.

Em instituições financeiras essa realidade não é diferente, e cabe aos gestores buscarem alternativas para o sucesso da organização. Os gerentes gerais, são responsáveis por funções, como liderar e motivar funcionários, cumprir metas individuais de vendas, cuidar da agência bancária, da carreira dos colaboradores, das responsabilidades financeiras da agência, das necessidades dos clientes, da qualidade dos serviços ofertados dentre outras coisas (SILVA et al., 2017).

Portanto, os gerentes assumem um papel primordial na organização, resultando na preservação da qualidade dos serviços, maior satisfação do cliente, diminuição de gargalos existentes para evitar gastos desnecessários nos âmbitos financeiros, sociais e ambientais da organização.

De uma maneira geral, as instituições financeiras são prestadoras de diversos tipos de serviços, dentre eles o de concessão de crédito para grandes, médias e pequenas empresas, fazendeiros, pequenos agricultores e produtores rurais, entre outros públicos-alvos. De acordo com Lopes, Lowery e Peroba (2016) o crédito rural é o instrumento central da política agrícola, seu propósito é fornecer crédito aos agricultores e produtores rurais a juros baixos, para que esses possam financiar a produção, máquinas e equipamentos agrícolas, custos de operação e outras necessidades. Para Wojciechowski et al. (2014) o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por exemplo, assume um papel importantíssimo na oferta do crédito, além

disso é uma das principais instituições financeiras responsáveis pelo incentivo da agricultura familiar, visando às melhores condições para o espaço rural.

Para qualquer organização, seja ela prestadora de serviços ou comercializadora de produtos, é de extrema importância buscar alternativas para criar melhorias na entrada (*inputs*), no processamento/transformação e na saída (*output*), uma das alternativas seria a simplificação de processos burocráticos, impactando positivamente na qualidade dos serviços, na rapidez dos processos, maior produtividade, menor constrangimento para os clientes, ganhos financeiros e outros. O objeto de estudo para este trabalho é uma agência bancária, especializada na promoção do desenvolvimento regional, localizada no município de Serra Talhada – PE.

De acordo com o atual fluxo de trabalho adotado pela organização em estudo, o serviço de concessão de crédito utiliza um procedimento que requer 3 (três) vias de documentos idênticos, chamados de Instrumento de Crédito (IC), cada um destes com 11 páginas, todas a serem assinadas pelo cliente, e o funcionário da agência faz um carimbo para validar o documento. Vale ressaltar que, os analistas bancários ficam responsáveis por conferir todas as vias de IC, e dar o destino final destas, que são: devolver uma das vias de IC para o cliente; outra via para digitalizar, salvar no PC da agência, e guarda-lá na sala de arquivo chamado de cofre; e, por fim, a outra via é colocada na outra sala de arquivamento.

Portanto, quando há um alto fluxo de clientes, fica notório que é necessário muito tempo para realizar o processo, além disso, têm-se os gastos financeiros que poderiam ser reduzidos e do tempo ocioso para os funcionários na espera da assinatura e para os clientes que ficam na espera de sua vez para ser atendido, o que resulta na insatisfação destes, deixando um aspecto de serviço de má qualidade.

Diante desse contexto, fez-se a seguinte pergunta de pesquisa: como tornar o processo de concessão de crédito rural, de uma agência bancária, especializada na promoção do desenvolvimento regional, localizada em Serra Talhada/PE, mais eficiente?

Portanto, este estudo tem como objetivo geral: analisar e propor melhorias para o atual processo de concessão de crédito rural de uma agência bancária de desenvolvimento regional em Serra Talhada/PE. Tendo como objetivos específicos: a) verificar como são realizadas as atividades que envolvem a concessão de crédito rural; b) identificar os pontos que necessitam de melhoria no processo; c) propor medidas para otimizar e proporcionar maior qualidade ao serviço ofertado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão e qualidade no atendimento em agências bancárias

Dos elementos do setor financeiro, os bancos são instituições financeiras que merecem destaque pela sua importância, não só na captação como na aplicação de recursos. Eles podem ser públicos ou privados e seu objetivo principal é viabilizar recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazo, coisas do interesse de pessoas físicas, jurídicas e terceiros em geral. Além disso, os bancos são prestadores de serviços para a sociedade, como por exemplo pagamentos e recebimentos diversos, transferências monetárias, cheques, seguros, empréstimos, financiamentos, cartões de crédito, entre outros. (PACHECO e MAÇADA, 2015).

Segundo Francisco (2017, p.32), “o setor bancário representa a base para o crescimento de uma qualquer economia. É um elemento fundamental do setor financeiro para uma gestão adequada de recursos a nível nacional e internacional.” Portanto, fica notória a importância que os bancos e suas respectivas agências bancárias têm para a sociedade como um todo. De acordo com Carneiro, Salgado Júnior e Macoris (2016, p.338) “ao oferecer crédito para capital de giro e investimentos para pessoas físicas e jurídicas, as instituições financeiras fomentam o crescimento das economias.”

De maneira geral, gerir uma organização, independentemente do seu porte, não é uma tarefa fácil para os gestores, requer esforços coletivos dos colaboradores na busca de alcançar os objetivos desta. Em agências bancárias essa realidade não é diferente, os gerentes bancários são considerados líderes intermediários, uma vez que eles ficam em uma dualidade constante entre atender as exigências da direção e influenciar a equipe para que esta atue em sintonia, sinta-se motivada e cumpra as metas. Logo, apesar de comandar os demais funcionários, o gerente é subordinado aos comandos de quem está acima, além disso, ele é exposto ao nível de motivação, dedicação e comprometimento dos colaboradores (COSTA e SILVA, 2019).

Uma boa gestão é aquela que consegue usufruir dos recursos disponíveis de maneira eficiente e eficaz, visando sempre contribuir positivamente para que a organização, junto aos seus colaboradores, visando atingir os objetivos com a melhor qualidade possível. Para os autores Maciel e Costa (2014, p.2), “as novas estratégias de gestão buscavam envolver e conquistar os trabalhadores por meio de políticas de gestão mais flexíveis e individualizadas, sempre no intuito de buscar capturar a sua subjetividade.”

No geral, os bancos são caracterizados pela intangibilidade da prestação de serviços financeiros. Além disso, eles visam ter relações saudáveis e duradouras junto aos seus clientes, por

meio da oferta de serviços de qualidade (FERREIRA, 2019). Os autores Paula e Almeida (2016, p.2) afirmam que “a qualidade dos serviços é uma conjectura inerente para a sobrevivência das organizações e o atendimento é o produto chave na prestação de serviços [...]”. Portanto:

os programas de qualidade incorporam essa expectativa e o modelo de gestão por competência tem sido usado para aperfeiçoá-los. Nos bancos, que são essencialmente prestadores de serviços, e também sofrem a lógica da competição de mercado, o atendimento de qualidade aos clientes é fundamental. Ali, atender com qualidade não é apenas uma questão de gentileza e hospitalidade, mas, sobretudo, de velocidade e racionalização. Esses princípios da excelência no atendimento são negados o tempo todo pela política de redução de pessoal. Ela cria um estado permanente de pressão e controle, do banco e dos clientes, sobre os trabalhadores, aumentando a intensificação do trabalho. Coação e intensificação contradizem os ideais da qualidade, cooperação e autonomia. Essa relação paradoxal é também encontrada nos requerimentos da formação e da qualificação. (MACIEL e COSTA, 2014, p. 9-10).

Para Arruda (2018, p. 58), “o bancário passou a perceber-se e a ser percebido como um vendedor de serviços e produtos que precisa se adaptar à agressividade crescente do mercado. Caso contrário correria o risco de ser considerado inadequado ou impróprio para o trabalho [...]”. Nesse sentido, de acordo com Paula e Almeida (2016, p.4), “o cliente coloca todas as suas expectativas a partir do momento que entra em contato com a organização e obtém impressão de qualidade de seus serviços.” Portanto, um excelente vendedor, seja ele atuante de qualquer segmento, deve ter um amplo conhecimento do produto e/ou serviço que está sendo ofertando, conhecer a organização que trabalha, ter uma boa linguagem e persuasão, e atender bem o cliente para alcançar ou superar as expectativas deste e também alcançar o sucesso do negócio.

No atendimento bancário todos os clientes devem ser tratados com igualdade, independentemente da classe social, aparência, raça, poder aquisitivo ou outros fatores. Portanto, os atendentes da agência devem ter capacidade de prestar um serviço com formalidade, atenção, cortesia e simpatia (CORREIA, 2016). Os clientes exigem constantemente qualidade no serviço ofertado, desde o atendimento inicial até o pós-atendimento. O requisito qualidade é visto como diferencial para a fidelização dos clientes (OLIVEIRA, MAKIYAMA e MARQUES, 2019).

Quando um cliente recebe um bom atendimento, ele poderá ser um transmissor de informações positivas a respeito da organização, mas quando não recebe um bom atendimento, provavelmente ele irá passar informações negativas para outras pessoas, prejudicando de certa forma a imagem da empresa. Atualmente, os clientes não querem e não gostam de esperar muito

tempo nas filas para serem atendidos, então, quanto menor o tempo de espera na fila de um banco, mais qualificado parecerá o atendimento. Na hora de optar por um Banco X ou Banco Y, a qualidade no atendimento torna-se primordial para a escolha. Portanto, o bom atendimento é a base do sucesso para qualquer organização, os clientes gostam de serem valorizados dentro da empresa (MIGUEL, 2016).

2.2 O Crédito rural x Banco de desenvolvimento

Os Bancos de Desenvolvimento (BDs) são atores da política econômica dos países democráticos, são responsáveis pela alocação de recursos, e funcionam como uma espécie de cérebro do sistema. Eles atuam na implementação de políticas que visam atender os desejos da sociedade. Vale ressaltar que, as relações de troca entre o mercado de crédito e o cliente são baseadas em promessas de pagamento. Portanto, gera uma incerteza nessas relações, visto que o crédito é liberado e confiado ao cliente, e esse, por vezes, não honra seus compromissos, impedindo o funcionamento correto desse sistema de mercado (ALBUQUERQUE et al., 2018).

Nos últimos anos, o crédito rural no Brasil passou por alguns ajustes. As principais mudanças ocorreram durante as décadas de 1980 e 1990. Portanto, na década de 1980 o Governo foi mudando a forma de atuação, e o que marcou foi a retirada de subsídios do crédito rural. Mas, no início da década de 1990, ocorreram mudanças na política de crédito que se mantêm até os dias atuais e que são consideradas muito importantes como as equalizações sobre as taxas de juros e sobre os preços (GASQUES, BACCHI e BASTOS, 2017).

O crédito rural é uma política que oferece serviços de financiamento atribuídos aos produtores rurais e às cooperativas ou associações de produtores rurais, para que esses possam financiar a produção, máquinas e equipamentos e outros interesses agrícolas. Portanto, o crédito rural pode ser utilizado no custeio, investimento ou comercialização de atividades do ambiente rural, o que permite fomentar a economia local e regional. Nas regiões que não possuem agentes de crédito ou serviços bancários, o crescimento econômico local fica comprometido, prejudicando a eficiência da produção (HÖHER, SOUZA e FOCHEZATTO, 2020).

O crédito rural assume papel importantíssimo para que pequenos agricultores possam ter avanço no agronegócio brasileiro. Mas, infelizmente, devido a condições burocráticas, o crédito rural não é alcançado por todos produtores rurais. Os tomadores de crédito rural conseguem ter maior conhecimento sobre o seu papel no desenvolvimento local e regional do agronegócio como

um todo. Além disso, na grande maioria das vezes, apresentam melhor condição financeira quando comparados com os produtores rurais que não tem acesso ao crédito (OPUCHKEVITCH et al., 2020).

Para um melhor entendimento sobre o assunto:

O Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) foi institucionalizado no Brasil pela Lei 4829 de cinco de novembro de 1965 e constituído pelo Banco Central do Brasil, Banco do Brasil S/A, que é o principal agente financeiro de crédito rural do país, Banco da Amazônia S/A e Banco do Nordeste S/A. Os órgãos vinculados ao SNCR são o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), bancos privados e estaduais, caixas econômicas, cooperativas de crédito rural e sociedades de crédito, financiamento e investimentos; e como instituições articuladas os órgãos oficiais de valorização regional e de prestação de assistência técnica (MELO e RESENDE FILHO, 2017, p. 68).

Para Wojciechowski et al. (2014) o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por exemplo, assume um papel importantíssimo na oferta do crédito, além disso é uma das principais instituições financeiras responsáveis pelo incentivo da agricultura familiar, visando às melhores condições para o espaço rural.

A Lei Federal nº 4.829, de 5 de novembro de 1965, diz que:

Art. 1º O crédito rural, sistematizado nos termos desta Lei, será distribuído e aplicado de acordo com a política de desenvolvimento da produção rural do País e tendo em vista o bem-estar do povo.

Art. 2º Considera-se crédito rural o suprimento de recursos financeiros por entidades públicas e estabelecimentos de crédito particulares a produtores rurais ou a suas cooperativas para aplicação exclusiva em atividades que se enquadrem nos objetivos indicados na legislação em vigor.

Art. 3º São objetivos específicos do crédito rural:

I - Estimular o incremento ordenado dos investimentos rurais, inclusive para armazenamento beneficiamento e industrialização dos produtos agropecuários, quando efetuado por cooperativas ou pelo produtor na sua propriedade rural;

II - Favorecer o custeio oportuno e adequado da produção e a comercialização de produtos agropecuários;

III - possibilitar o fortalecimento econômico dos produtores rurais, notadamente pequenos e médios;

IV - Incentivar a introdução de métodos racionais de produção, visando ao aumento da produtividade e à melhoria do padrão de vida das populações rurais, e à adequada defesa do solo; [...].

2.3 Processos organizacionais: burocracia x eficiência

Um processo é formado por um conjunto de atividades que ficam bem organizadas, permitindo uma execução sequenciada, desde a entrada do insumo, passando pela etapa de

processamento, até a saída (produtos e/ou serviços acabados), que apresentam uma relação lógica entre si. Portanto, essa sequência de atividades agregam valor aos inputs, refletindo um resultado identificável sob a forma de bens, serviços ou informações: os outputs. Todo resultado do processo é sempre direcionado ao cliente, seja ele interno ou externo (LIMA, 2017).

Fazer uma boa gestão da rotina de trabalho é de extrema importância para a organização, pois ajuda na padronização dos processos e do trabalho, na monitoração dos resultados e comparação com metas, na ação corretiva no processo, em um ambiente de trabalho harmonioso, entre outros aspectos. Portanto, o gerenciamento é utilizado para fazer análise de processos, seu mapeamento, a simplificação e inovação, todos de maneira constante (PEREIRA et al., 2017).

Portanto, as práticas gerenciais trazem benefícios para organizações, podendo contribuir para sua sobrevivência. Seus benefícios estão alinhados a melhor eficiência operacional, aumento na rentabilidade, maior competitividade, relações mais saudáveis com os clientes, entre outros aspectos benéficos (BLANCO, 2020).

Quando se fala em processos organizacionais e a gestão desses é inevitável não lembrar de assuntos como a burocracia e a eficiência. Para os autores Abrucio e Loureiro (2018, p. 24) “o conceito de burocracia expressaria, de modo geral, o necessário processo de racionalização e profissionalização de todas as organizações no mundo contemporâneo [...]”

As organizações burocráticas são facilmente encontradas no mundo, portanto, de fato são predominantes na sociedade moderna. Elas se caracterizam por possuir um quadro dirigente, nada menos que a própria burocracia, para comandar e controlar os dirigidos (VIANA, 2016). De maneira simples, o conceito de burocracia refere-se ao conjunto de feições legais fixas, que são regidas por leis ou normas administrativas. No quadro de funcionários, muitas tarefas são pré-determinadas e seguem um procedimento padrão. Além disso, apresentam uma hierarquia organizada para que os funcionários possam respeitar os cargos, funções e colegas de trabalho (CORDEIRO, 2017). Portanto, a burocracia pode ser entendida como um procedimento administrativo capaz de organizar a empresa através de regras, regulamentos, hierarquia, e outros aspectos organizacionais.

A burocracia pública pode ser justificada pelo impacto que produz na vida das pessoas ao determinar a escolha de benefícios sociais, mediante aspectos institucionais que possuem relação com o Estado. Portanto, a burocracia pública está vinculada à proteção social e interage diretamente com a sociedade (COSTA, 2017).

Segundo Pradella (2011, p. 11), “a necessidade de mudança contínua nas organizações, para atender aos desejos dos clientes e aos objetivos dos acionistas, traz consigo a demanda por instrumentos para controlar e conduzir esse processo de forma eficiente e eficaz.” Um pensamento parecido ao de Pradella é visto nos estudos de Lemos (2015) ao explicar que quando os processos são analisados é de suma importância levar em consideração dois aspectos, a eficiência e a eficácia, já que esses são fundamentais para definir a qualidade do processo em questão.

O conceito de eficiência, quando utilizado na Administração, pode ser entendido como uma qualidade do processo produtivo. Além disso, tanto a eficiência quanto a eficácia são considerados critérios para medir e avaliar como está o desempenho das organizações e dos seus colaboradores. Em palavras simples, a eficiência é a maneira correta de executar as atividades para chegar aos objetivos, ou seja, está relacionada ao nível operacional, visando realizar as atividades com a utilização de menos recursos, menos tempo, menos pessoas, entre outros aspectos. Já a eficácia tem como intuito fazer as coisas certas para atingir os objetivos a partir dos resultados, ou seja, está relacionada ao nível tático das organizações para tomada de decisão (CAMPOS, 2017).

Portanto, pode-se afirmar que a burocracia, em tese, caminha junto com a eficiência. Nesse sentido, os autores Mariano e Kanaane (2011), afirmam que a desburocratização não é uma forma de eliminar a burocracia, já que esta é o alicerce de qualquer sistema administrativo moderno. No entanto, ela seria uma forma de banir ou reduzir as disfunções da burocracia, proporcionando assim, uma melhor eficiência.

3 METODOLOGIA

A metodologia de um estudo engloba as classificações da pesquisa, as técnicas utilizadas e seus correspondentes instrumentos. Dessa forma, será descrito nesta seção a metodologia utilizada, enfocando o tipo de pesquisa e suas principais características assim como os procedimentos realizados para a coleta e análise dos dados. Vale ressaltar que, neste trabalho, o nome da agência bancária não foi citado por questões éticas.

De forma ampla, quanto à natureza dos dados, este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 70):

a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Quanto ao delineamento da pesquisa, esta pode ser classificada como um estudo de caso, realizado em uma agência bancária, organizada sob a forma de sociedade de economia mista, localizada no município de Serra Talhada/PE. Gil (2008, p.58) diz que o estudo de caso permite ao pesquisador “descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada situação e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno.” Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.61) “O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.”

Realizou-se observação direta durante o período de 10/10/2019 a 09/04/2020, quando o autor atuou como estagiário na organização estudada, proporcionando maior participação nas atividades da organização, e maior facilidade para coleta dos dados.

Saliente-se que o autor adotou as medidas e protocolos recomendados pelas autoridades sanitárias e pela UFRPE em relação à pandemia da COVID-19.

Realizou-se uma entrevista semiestruturada com um analista da agência bancária. O qual não será identificado e aceitou participar voluntariamente mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (ver Apêndice B). Na entrevista, segundo Bardin (2016, p.93) “lidamos então com uma fala relativamente espontânea, com um discurso falado, que uma pessoa - o entrevistado - orchestra mais ou menos à sua vontade. Encenação livre daquilo que esta pessoa viveu, sentiu e pensou a propósito de alguma coisa.” Com o auxílio de um smartphone fez-se a entrevista de maneira remota, as trocas de mensagens aconteceram pelo uso do aplicativo WhatsApp, no dia 02 de fevereiro de 2021, composta por um roteiro com 6 perguntas discursivas (ver Apêndice A). Diante das respostas obtidas, fez-se uma análise de conteúdo por meio da técnica de Bardin (2016) e foram utilizadas três categorias de análise, quais sejam: a) execução de atividades; b) processos organizacionais e c) otimização do serviço.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No método de observação direta *in loco*, o autor desse estudo, conseguiu adquirir conhecimento de como o serviço de concessão de crédito rural funciona. Diante disso, descrevendo de uma maneira simples, o processo como um todo, ele envolve 5 (cinco) etapas: cadastro, solicitação do crédito, contratação, desembolso e arquivamento. Vale ressaltar que cada uma dessas etapas

possui características particulares e suas importâncias no processo. Mas, o serviço como um todo necessita de alguns ajustes para melhorar a sua eficiência e qualidade.

Ao ser indagado sobre o serviço de concessão de crédito rural o entrevistado respondeu que: “O processo de concessão de crédito rural é um serviço ofertado pela agência bancária, ele envolve as etapas de cadastro, solicitação do crédito, contratação, desembolso e arquivamento. Logo, os clientes que se enquadram nos requisitos solicitados, podem ter acesso ao crédito.”

Através da observação direta *in loco*, constatou-se que esse fluxo de atividades está de acordo com o que foi vivenciado na organização. Portanto, infere-se que o setor bancário assume um papel importante na liberação de recursos e na prestação de outros serviços para a sociedade. Essa percepção é vista nos estudos de Pacheco e Maçada (2015) quando relatam que os bancos são prestadores de serviços para a sociedade, como por exemplo pagamentos e recebimentos diversos, transferências monetárias, cheques, seguros, empréstimos, financiamentos, cartões de crédito entre outros. Sua importância pode ser comprovada nos estudos de Carneiro, Salgado Junior e Macoris (2016) ao relatarem sobre a relevância de oferecer crédito para pessoas físicas e jurídicas, portanto fomentando o crescimento das economias. Outra contribuição relevante pode ser identificada nos estudos de Francisco (2017) quando esse relata sobre a importância do setor bancário para o crescimento da economia.

Outra pergunta utilizada buscou detalhar cada uma das etapas que envolvem a concessão de crédito rural, as repostas do entrevistado constam no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Etapas para a concessão de crédito rural segundo o entrevistado

Etapas	Descrição
Cadastro	Para a concessão de crédito rural, inicialmente, o cliente deve realizar o seu cadastro na agência bancária, podendo ser através do site da própria instituição ou presencialmente, ficando a critério do cliente. Nessa etapa é necessário a entrega de cópias de documentos pessoais como RG, CPF, entre outros, e documentos da propriedade rural como por exemplo: Escritura do imóvel e declaração do ITR (Imposto Territorial Rural).
Solicitação do crédito	Após a realização do cadastro o cliente pode solicitar o crédito pelo site da Instituição Bancária ou se preferir pode ir presencialmente na agência para solicitar o recurso financeiro. Essa solicitação é analisada por uma equipe de funcionários para ver se o crédito realmente pode ser concedido. Ou seja, tanto o cadastro quanto a solicitação de crédito podem ser realizadas da própria residência do cliente, mas geralmente pelas dificuldades que áreas rurais enfrentam como falta ao acesso à internet, falta de equipamentos necessários para imprimir ou digitalizar documentos necessários e pelo pouco grau de instrução que algumas pessoas têm, portanto torna-

	se mais fácil o cliente ir na agência para realizar os procedimentos necessários e tirar suas dúvidas.
Contratação	Caso seja a solicitação de crédito seja aprovada, o IC é liberado, o cliente faz as assinaturas necessárias e assim chega-se à etapa chamada de contratação. Nessa etapa, o cliente irá aguardar um período específico, normalmente uma semana, para chegar à etapa de desembolso.
Desembolso	O desembolso é a etapa em que o cliente irá na agência bancária para realizar a assinatura em 3 vias de IC, cada via possui 11 páginas resultando em mais de 30 assinaturas, e esperar o recebimento do valor monetário.
Arquivamento	Por fim, chega-se ao arquivamento do IC, nessa etapa os analistas irão conferir os IC um a um, folha por folha, para ver se realmente as páginas estão assinadas, carimbadas no local específico, com a data correta e o nome do cliente que fez a assinatura. Das 3 (três) vias de IC, 1 (uma) das vias fica com o cliente, e 2 (duas) vias ficam na agência, destas uma vai para a sala de arquivo e a outra via é digitalizada, salva no GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) que é um sistema utilizado por este banco para salvar seus arquivos na nuvem, e por fim, após esse procedimento, essa mesma via de IC vai para o cofre, esse funciona como o arquivo principal da agência.

Fonte: O autor

A partir das respostas do entrevistado, infere-se que a concessão de crédito rural é um serviço que envolve muitas etapas que, por vezes, são muito burocráticas, tornando o processo menos eficiente. Na observação *in loco*, confirmou-se que todas essas etapas estão descritas corretamente e de acordo com o que foi vivenciado durante sua execução. Vale ressaltar que cada etapa possui suas características e importâncias, no entanto precisam de melhorias. Nesse sentido, de certa forma, o excesso de burocracia vem a prejudicar o andamento das etapas citada no quadro anterior, mas por outro lado é necessário existir burocracia para os colaboradores entenderem como são as normas da organização. Esse pensamento segue a linha de raciocínio dos estudos de Viana (2016) ao afirmar que as organizações burocráticas são predominantes na sociedade moderna. Elas se caracterizam por possuir um quadro dirigente para comandar e controlar os dirigidos. Essa percepção está de acordo com os estudos de Cordeiro (2017) ao explicar que a burocracia é regida por leis ou normas administrativas. Além disso, apresentam uma hierarquia organizada para que os funcionários possam respeitar os cargos, funções e colegas de trabalho.

Em relação as atividades citadas no Quadro 1, infere-se que devido a elevada formalidade o processo torna-se demorado, vindo a prejudicar a qualidade do serviço ofertado. Mas, apesar disso, a concessão de crédito mostra-se relevante para fomentar a economia local e regional. Essa percepção está de acordo com estudos realizados por Höher, Souza e Fochezatto (2020) ao afirmarem que a concessão de crédito rural fomenta a economia local e regional. Porém, nas regiões

que não possuem agentes de crédito ou serviços bancários, o crescimento econômico local fica comprometido, prejudicando a eficiência da produção. Uma visão parecida é vista nos estudos de Opuchkevitch (2020) ao afirmar que tomadores de crédito rural conseguem ter maior conhecimento sobre o seu papel no desenvolvimento local e regional. Portanto, deve-se buscar sempre a melhoria contínua das atividades e adotar estratégias para alcançar os melhores resultados e se manter vivo no mercado. Isso confirma o que os autores Paula e Almeida (2016, p.2) relatam ao afirmarem que “A qualidade dos serviços é uma conjectura inerente para a sobrevivência das organizações e o atendimento é o produto chave na prestação de serviços.” Uma percepção parecida é vista nos estudos de Ferreira (2019) relatando que os bancos são caracterizados pela intangibilidade da prestação de serviços financeiros. Além disso, eles visam ter relações saudáveis e duradouras junto aos seus clientes, por meio da oferta de serviços de qualidade.

Ao ser indagado sobre a organização e o controle dos processos o analista bancário informou que:

A organização e o controle nessa etapa são feitos por localidade, por exemplo num dia X os clientes de tal localidade deslocam-se à agência, num dia Y outros clientes, de outra localidade, fazem o mesmo procedimento. Portanto, essa esquematização da organização ajuda no controle das pessoas que irão receber o crédito.

Através da observação direta *in loco*, atestou-se que o procedimento funcionou como está descrito anteriormente na fala do entrevistado, que de certa forma é organizado, mas, apesar disso, muitas vezes ficou comprovada a aglomeração de pessoas, causando longas filas e esperas por partes dos clientes.

Ao ser indagado sobre a prestação do serviço, o entrevistado informou que:

Têm clientes que reclamam. Mas, como se trata de um serviço é normal existir reclamações. De maneira geral, a concessão de crédito é um processo trabalhoso e demorado, principalmente na etapa de desembolso, em que o cliente é submetido a realizar mais de 30 assinaturas para ter o crédito liberado, vindo a prejudicar a qualidade do serviço prestado, já que os clientes têm que esperar muito tempo para ser atendido. Além disso, os funcionários da agência bancária ficam com um tempo ocioso na espera da finalização das assinaturas de cada cliente, o que vem a comprometer diretamente a produtividade dessa atividade.

Portanto, diante da resposta do entrevistado, infere-se que para qualquer organização é de extrema importância ter um excelente atendimento, visto que detalhes como esse podem trazer satisfação ou não para os clientes. Esse tipo de pensamento está de acordo com os estudos dos autores Paula e Almeida (2016, p.4) quando afirmam que “O cliente coloca todas as suas

expectativas a partir do momento que entra em contato com a organização e obtém impressão de qualidade de seus serviços.” Uma percepção semelhante é vista nos estudos de Correia (2016) ao relatar que no atendimento bancário todos os clientes devem ser tratados com igualdade, independentemente da classe social, aparência, raça, poder aquisitivo ou outros fatores. Portanto, os detalhes podem fazer muita diferença. Ambas as linha de pensamento estão de acordo com os estudos de Oliveira, Makiyama e Marques (2019) ao afirmarem que os clientes exigem constantemente qualidade no serviço ofertado, desde o atendimento inicial até o pós-atendimento, e o requisito qualidade é visto como diferencial para a fidelização dos clientes. Uma percepção semelhante é relatada nos estudos de Miguel (2016) ao informarem que o bom atendimento é a base do sucesso para qualquer organização, os clientes gostam de serem valorizados dentro da empresa.

Ao ser indagado sobre a quantidade de vias de Instrumento de crédito (IC), o entrevistado informou que:

São geradas 3 (três) vias de IC por segurança. Não é necessária essa quantidade. Obrigatoriamente são necessárias apenas 2 (duas) vias de IC, 1 (uma) via para o cliente, e outra via para a agência, em que a partir dessa faz-se o arquivamento físico e eletrônico. Digamos que a terceira via de IC serve como uma segurança, mas raramente é necessário recorrer a essa. Portanto a não confecção dessa não prejudicaria o processo.

Na observação direta *in loco*, visto que essa foi a etapa em que o autor teve um maior contato, ficou comprovado o quanto o excesso de burocracia prejudica o processo como um todo, a papelada gerada era um absurdo, o tempo gasto para arquivamento também, mas que por questões de excesso de zelo, o serviço permaneceu dessa forma.

Diante da resposta do entrevistado, infere-se que existe um excesso de burocracia visto que são geradas 3 (três) vias de IC por excesso de zelo, sendo necessária apenas 2 (duas) vias. Portanto, a redução das vias de IC na concessão de crédito agilizaria o processo, tornando-o mais eficiente e eficaz, melhorando a qualidade no atendimento, aumentando a produtividade por parte dos colaboradores, trazendo economia de tempo, de recursos financeiros e de espaço, e não prejudicaria a concessão do crédito. Essa linha de raciocínio está de acordo com os pensamentos de Lemos (2015, p. 3) ao explicar que “Ao analisar processos, é de extrema importância dedicar atenção especial para dois aspectos que definem diretamente a qualidade do processo em questão. Esses aspectos são eficiência e eficácia.” Uma percepção parecida pode ser vista nos estudos de Pradella (2011) ao afirmar que as organizações precisam de mudança contínua para atender aos desejos dos

clientes e aos objetivos dos acionistas e para controlar e conduzir os processos de forma eficiente e eficaz.

Na última questão, indagou-se sobre o tema de buscar melhorias para o serviço que atualmente é ofertado e também foram apresentadas algumas vantagens que poderiam ser obtidas, diante disso, a resposta do entrevistado foi:

Especificamente para o processo de concessão de crédito não lembro de pararmos para pensar em alguma melhoria desse processo, visto que existem outras demandas no dia a dia. A alta movimentação ao longo dos dias, nos deixa sobrecarregados, o que impossibilita de termos alguma ideia ou sugestão de melhoria para esse processo. Mas, vendo por este lado, realmente faz sentido que se fizermos a redução de uma das vias de IC podemos ter de fato todas essas melhorias mencionadas.

A partir da fala do entrevistado, infere-se que melhorar a qualidade da prestação do serviço, mudando os métodos e a maneira de execução, mesmo que sejam em aspectos aparentemente simples, pode trazer resultados satisfatórios para a organização como por exemplo uma maior satisfação dos clientes. Essa percepção está de acordo com o pensamento dos autores Maciel e Costa (2014) ao afirmarem que para os bancos que são essencialmente prestadores de serviços, oferecer um atendimento de qualidade aos clientes é fundamental para a sobrevivência desses. O que pode complementar essa linha de raciocínio é visto nos estudos de Lima (2017) ao explicar que todo resultado de um processo é sempre direcionado ao cliente, seja ele interno ou externo. Vale ressaltar que a melhoria dos processos está realacionada a uma boa gestão dos processos. Isso pode ser confirmado nos estudos de Pereira et al. (2017) ao afirmarem que o gerenciamento é utilizado para fazer análise de processos, seu mapeamento, a simplificação e inovação, todos de maneira constante. Uma percepção semelhante é vista nos estudos de Blanco (2020) ao explicar que as práticas gerenciais trazem benefícios para organizações, podendo contribuir para sua sobrevivência.

A seguir foram definidas três categorias para análise de conteúdo que são temáticas da Administração e que serviram como base para o autor do artigo criar suas inferências sobre as falas do entrevistado:

Quadro 2 – Análise da categoria execução de atividades x trechos da fala do entrevistado

Categoria	Trechos da fala do entrevistado
Execução de atividades	<p>“envolve as etapas de cadastro, solicitação do crédito, contratação, desembolso e arquivamento.”</p> <p>“o cliente faz as assinaturas necessárias”</p> <p>“os funcionários da agência bancária ficam com um tempo ocioso na espera da finalização das assinaturas de cada cliente”</p>

	<p>“os analistas irão conferir os IC um a um, folha por folha, para ver se realmente as páginas estão assinadas, carimbadas no local específico, com a data correta e o nome do cliente que fez a assinatura”</p> <p>“A alta movimentação ao longo dos dias, nos deixa sobrecarregados”</p>
--	---

Fonte: O autor

A partir das falas do entrevistado, infere-se que a concessão de crédito rural é formada por cinco etapas: cadastro, solicitação do crédito, contratação, desembolso e arquivamento. Os colaboradores da agência e os clientes estão ligados diretamente em todas as etapas do processo. Ambos ficam com um tempo ocioso devido à demora na conclusão de algumas atividades. Os analistas, por exemplo, ficam com uma tarefa trabalhosa para conferir os IC um a um, folha por folha, etc. para ver se tudo está nos conformes e assim poderem fazer o arquivamento corretamente. Vale ressaltar que a alta movimentação ao longo dos dias na agência bancária deixa os funcionários muito sobrecarregados, dificultando o surgimento de alguma proposta de melhoria.

Quadro 3 – Análise da categoria processos organizacionais x trechos da fala do entrevistado

Categoria:	Trechos da fala do entrevistado
Processos organizacionais	<p>“O processo de concessão de crédito rural é um serviço ofertado pela agência bancária”</p> <p>“o cliente pode solicitar o crédito pelo site da Instituição Bancária ou se preferir pode ir presencialmente na agência para solicitar o recurso financeiro”</p> <p>“O desembolso é a etapa em que o cliente irá na agência bancária para realizar a assinatura em 3vias de IC”</p>

Fonte: O autor

A partir dos trechos da fala do entrevistado, infere-se que a agência bancária oferta o crédito para pessoas que se enquadram nos requisitos necessários. O cliente pode solicitar o crédito diretamente no site da Instituição Bancária ou se preferir pode ir na agência. No processo chamado de desembolso o cliente irá na agência bancária assinar documentos necessários e receber o recurso financeiro.

Quadro 4 – Análise da categoria otimização do serviço x trechos da fala do entrevistado

Categoria:	Trechos da fala do entrevistado
Otimização do serviço	<p>“como se trata de um serviço é normal existir reclamações”</p> <p>“Especificamente para o processo de concessão de crédito não lembro de pararmos para pensar em alguma melhoria desse processo, visto que existem outras demandas no dia a dia.”</p> <p>“realmente faz sentido que se fizermos a redução de uma das vias de IC podemos ter de fato todas essas melhorias mencionadas”</p>

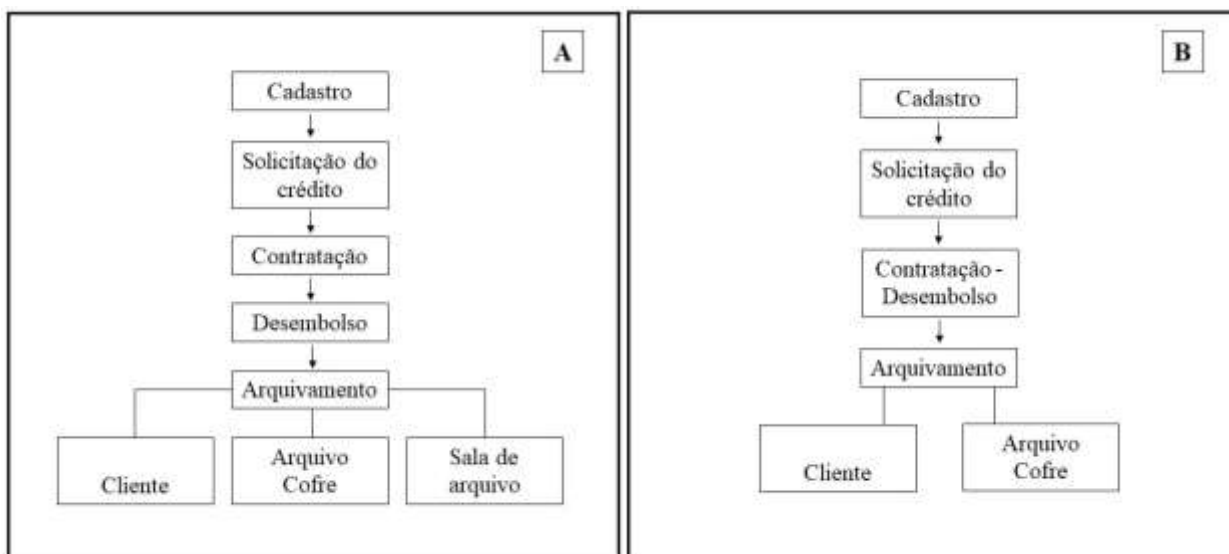
Fonte: O autor

A partir de recortes da fala do entrevistado, infere-se que os serviços não são perfeitos eles podem agradar aos clientes como também podem deixar a desejar em algum aspecto, portanto na concessão de crédito rural, como se trata de um serviço, é normal existir algumas reclamações. Os diversos trabalhos executados no dia a dia comprometem as sugestões de melhorias, visto que os colaboradores encaram outras demandas rotineiras. A redução na quantidade de vias de IC resultaria em melhorias para a organização.

Portanto, de maneira geral, simplificar processos burocráticos seria um dos caminhos para proporcionar melhorias na qualidade, aumentar a produtividade e agilizar o serviço, ou seja, o processo se tornaria mais eficiente. Essa concepção está de acordo com os pensamentos dos autores Mariano e Kanaane (2011), ao afirmarem que a desburocratização seria uma forma de eliminar ou reduzir as disfunções da burocracia, proporcionando assim, uma melhor eficiência. Uma percepção semelhante é vista nos estudos de Campos (2017) ao afirmar que a eficiência é a maneira correta de executar as atividades para chegar aos objetivos, ou seja, está relacionada ao nível operacional, visando realizar as atividades com a utilização de menos recursos, menos tempo, menos pessoas, entre outros aspectos.

A Figura 1, abaixo, demonstra a comparação entre o fluxograma atual (imagem A) do serviço de concessão de crédito comparado ao fluxograma proposto (imagem B).

Figura 1 – Comparativo entre o fluxograma atual e o proposto para o serviço de crédito concessão de crédito rural



Legenda: A – Fluxograma atual B – Fluxograma proposto. Fonte: O autor

Fazendo-se uma análise comparativa entre as imagens A e B da Figura 1, percebe-se que a proposta de melhoria para o atual processo de concessão de crédito visa a otimização do serviço através do aprimoramento e simplificação das etapas, principalmente na contratação, desembolso e arquivamento. Por exemplo, o cadastro e a solicitação de crédito poderiam permanecer como já está atualmente, mas a etapa de contratação poderia ser reformulada para que não houvesse necessidade de o cliente se deslocar até a agência para fazer algumas assinaturas, esperar alguns dias e retornar ao banco, visto que esse procedimento de assinaturas já poderia ser feito na própria etapa de desembolso. Vale ressaltar que a etapa de desembolso é altamente burocrática e a simplificação desta, conforme pode ser observado na imagem B, seria de suma importância para tornar o processo mais eficiente, sendo necessárias apenas duas vias de IC e não três vias como atualmente é exigido, ou seja, uma via de IC para o cliente e outra via de IC para agência, o que facilitaria o trabalho dos analistas e traria melhoraria na qualidade do serviço ofertado, impactando no arquivamento dos IC, processo este que se tornaria mais ágil, visto que seriam menos IC para serem conferidos e arquivados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos deste estudo foram alcançados, inclusive com uma proposta de melhoria para o atual processo de concessão de crédito rural para a instituição estudada, no intuito de aumentar a sua eficiência.

Ao longo do estudo, percebeu-se que a concessão de crédito rural da agência bancária de desenvolvimento regional localizada em Serra Talhada – PE é um serviço que envolve muitas etapas até sua conclusão. Portanto, é um processo trabalhoso, em algumas etapas altamente burocrático, ocioso para clientes e colaboradores da agência, o que deixa o serviço com aspecto de carência na qualidade. No entanto, deve-se destacar a importância desse serviço para fomentar a economia local.

Ficou notório que algumas etapas do processo de concessão de crédito rural precisam de ajustes para se ter melhorias na maneira de como o serviço é ofertado e assim torná-lo um processo mais eficiente. Dentre as etapas que necessitam de melhorias citam-se, principalmente, a do desembolso e a do arquivamento, as quais são muito demoradas e necessitam de imediata reformulação para se ter um serviço de melhor qualidade.

Portanto, conclui-se que a reformulação no fluxo das atividades, principalmente, na redução da quantidade de vias de IC tornaria não só a etapa de desembolso mais eficiente, mas também o processo como um todo. Além disso, verificou-se que essa redução não prejudicaria o processo de concessão de crédito rural. Logo, tal mudança implicaria em ganhos para a agência bancária como: agilidade e qualidade no serviço ofertado, maior satisfação por parte dos clientes, maior produtividade por parte dos colaboradores e redução na quantidade de papéis utilizados, o que proporcionaria economia financeira e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; e LOUREIRO, M. R. **Burocracia e Ordem Democrática: Desafios Contemporâneos e Experiência Brasileira**. Repositório do conhecimento do IPEA. 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8560>. Acesso em: 08 fev. 2021.
- ALBUQUERQUE, B. E.; GRIMALDI, D. da S.; GIAMBIAGI, F.; BARBOZA, R. de M. **Os Bancos de Desenvolvimento e o Papel do BNDES**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, dez-2018. (Textos para Discussão; 133). Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/15920>. Acesso em: 20 fev. 2021.
- ARRUDA, J. da R. **Contemplação Assíncrona: a Estratégia de Viver a Vida Pós-Pedido de Demissão de Trabalhadores do Setor Bancário**. 2018. 95f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS, 20 dez. 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/189856>. Acesso em: 20 fev. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BLANCO, Bruno Baptista. Gestão de processos em pequenas empresas: resultados de uma pesquisa-ação em uma fábrica de óculos de madeira no Rio de Janeiro. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 20, n. 3, p. 923-947, set. 2020. ISSN 16761901. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/4010/1958>. Acesso em: 08 mar. 2021. doi: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v20i3.4010>.
- BRASIL. DECRETO Nº 58.380, de 10 de maio de 1966. Institucionaliza o Crédito Rural pela Lei Federal Nº 4.829, de 5 de novembro de 1965. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4829.htm. Acesso em: 20 fev. 2021.
- CAMPOS, E. L. C. **O Princípio da Eficiência no Processo Civil Brasileiro**. 2017. 174 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal de Pernambuco Centro de Ciências Jurídicas Faculdade de Direito do Recife. CCJ. Programa de Pós-Graduação em Direito, Recife, fevereiro, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/25191>. Acesso em: 20 fev. 2021.

CARNEIRO, M.; SALGADO JUNIOR, A. P.; MACORIS, L. S. Avaliação da Eficiência Bancária por meio da Abordagem de Intermediação: Uma Análise Comparativa de Instituições Financeiras Brasileiras. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 22, n. 3, p. 336-359, dez. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.07315.55484>. Acesso em: 18 jan. 2021.

CARVALHO, I. L. de. **Análise do Modelo de Gestão Empresarial em uma Empresa Privada: Um Estudo de Caso em uma Agência Bancária**. Universidade Federal do Ceará - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - Curso de Administração. 2013. Fortaleza – CE. Disponível em: <http://www.repositoriobib.ufc.br/00000F/00000F7D.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2021.

CORDEIRO, W. M. **Burocracia na Construção da Administração Pública do Século XXI: Uma Reflexão Teórica**. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública. João Pessoa/PB, 24 e 25 de maio, 2017. Disponível em: <http://150.165.254.38/ebap/contents/documentos/0851-867-burocracia-na-construcao-da.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2021.

CORREIA, R. C. **Qualidade no atendimento em uma agência bancária de Fortaleza na ótica de seus clientes**. 2016. 62 f. TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza/CE, 2016.

COSTA, do R. C. Burocracia pública e política social no Brasil. **Ciência & saúde coletiva**, v. 22, n. 11, Nov 2017. Roi: <https://doi.org/10.1590/1413-812320172211.19952017>. Acesso em: 07 mar. 2021.

COSTA, R.; SILVA, S. M. de C. Desafios Enfrentados por Gerentes de Agências Bancárias. **RECSA – Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas** – ISSN 2176 – 5766. v.8, n.1, jan/jun, 2019, Faculdade FISUL, Garibaldi, Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível em: <https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/view/97>. Acesso em: 19 jan. 2021.

FARIA, J. H.; e MENEGHETTI, F. K. **Burocracia como organização, poder e controle**. Rev. adm. empres. [online]. 2011, vol.51, n.5, pp.424-439. ISSN 0034-7590. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902011000500002>. Acesso em: 09 fev. 2021.

FRANCISCO, N. da V. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Bancário: estudo de caso na Caixa Geral de Depósitos (CGD)**. 2017. 107 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, dezembro de 2017.

FERREIRA, R. S. **Efetividade do estímulo em aplicativo bancário para investimento em poupança**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola De Administração - Departamento de Ciências Administrativas. Porto Alegre – Rio Grande do Sul. 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/215202>. Acesso em: 19 jan. 2021.

GASQUES, J. G.; BACCHI, M. R. P.; BASTOS, E. T. **Impactos do crédito rural sobre variáveis do agronegócio**. Revista Política agrícola. Ano XXVI – No 4 – Out./Nov./Dez. 2017.

Disponível em: <https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/1315/1082>. Acesso em: 23 fev. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.

HÖHER, R.; SOUZA, O. T. de; FOCHEZATTO, A. Relação entre Cooperativismo Financeiro e Crédito Rural com o PIB Gaúcho: Uma Análise Espacial. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional G&DR**. v. 16, n. 2, p. 299-313, mai-ago/2020. Taubaté, SP, Brasil. ISSN: 1809-239X. Disponível: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/5514>. Acesso em: 20 fev. 2021.

LEMOS, G. B. **Otimização de Processos Organizacionais: Estudo de caso – Processo de Contas a Pagar (Puig Brasil)**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Centro de Ciências Sociais – CSS - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica Do Rio De Janeiro, Rio de Janeiro, novembro de 2015. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/29151/29151.PDF>. Acesso em: 21 jan. 2021.

LIMA, F. U. de. **Processos Organizacionais**. [Sem título], [S. l.], 2017. Disponível em: https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos_Organizacionais_1.pdf. Acesso em: 21 jan. 2021.

LOPES, D.; LOWERY, S.; PEROBA, T. L. C. **Crédito rural no Brasil: desafios e oportunidades para a promoção da agropecuária sustentável**. P. 155 -196. Revista do BNDES 45, junho 2016. Disponível em: <https://cutt.ly/Rlb2b3F>. Acesso em: 23 fev. 2021.

MACIEL, H. W. P.; COSTA, M. da S. Modernas Práticas de Gestão do Setor Bancário Brasileiro e seus impactos sobre os trabalhadores. XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – RJ, 13 a 17 de setembro de 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR176.pdf. Acesso em: 18 jan. 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. A. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 278 p.

MARIANO, M.; COSTA, M. S.; KANAANE, R. Desburocratização da administração pública brasileira. **Seminários Regionais de Gestão Pública**. p. 1-46. São Paulo, SP, 2011.

MELO, L. B. de; RESENDE FILHO, M. de A. Determinantes do Risco de Crédito Rural no Brasil: Uma Crítica às Renegociações da Dívida Rural. **Revista Brasileira de Economia**, v.71, n.1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/0034-7140.20170004>. Acesso em: 22 fev.2021.

MIGUEL, E. de M. **Qualidade no atendimento: estudo de caso em uma agência bancária em Torres-RS**. 2016. 55 f. TCC (Graduação em Administração) - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/4902>. Acesso em: 22 fev.2021

OLIVEIRA, A. T. A. de; MAKIYAMA, D. L.; MARQUES, I. C. Qualidade no Atendimento em Serviços. **Científic@ - Multidisciplinary Journal**, Goianésia, v. 6, n. 2, 2019. Disponível em: <http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/cientifica/article/view/3800> Acesso em: 22 fev. 2021.

OPUCHKEVITCH, C.; SIATKOWSKI, A.; MASSUGA, F.; ATAMANCZUK, M. J. Crédito Rural e Sustentabilidade: Um Estudo Comparativo em Pequenas Propriedades Rurais. **Mix Sustentável**, Florianópolis, v.7, | n.1, p.61-72, dez.2020. Disponível em: <https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/mixsustentavel/article/view/4161/3483>. Acesso em: 21 fev.2021.

PACHECO, F. S.; MAÇADA, A. C. G. **Análise de Eficiência dos Bancos Brasileiros**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração-Especialização em Finanças. Porto Alegre – RS, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/158365>. Acesso em: 18 jan. 2021.

PAULA, S. L. de; ALMEIDA, B. C. **Gestão da Qualidade dos Serviços no Setor Bancário: um estudo de caso**. XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil. João Pessoa/PB, Brasil, de 03 a 06 de outubro de 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_329_30629.pdf. Acesso em 19 jan. 2021.

PEREIRA, F. L.; JACOBSEN, A. de L.; MARTINA, J. E.; LENGLER, F. R. A Importância da Inovação na Gestão de Processos Administrativos da Universidade Pública, por meio da Implementação da Tecnologia de Certificação Digital. **Revista da UNIFEBE**, v.1, n.21, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/view/384/462>. Acesso em: 07 mar. 2017.

PRADELLA, S. **Novo Olhar: Uma Metodologia de Gestão de Processos Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional**. 2011. 139 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas e Processos Industriais) - Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, maio de 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, F. A. da; GORDONO F. S.; PEREIRA, E. P.; TOMAZ, W. L. Análise da Atuação do Gerente Bancário como Líder de Equipe em Agências do Interior Paulista. **Revista Fatec Zona Sul**. REFAS – ISSN 2359-182X, v. 3, n. 4, junho de 2017. Disponível em: <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/102/122>. Acesso em: 18 jan. 2021.

VIANA, N. Organizações: Reprodução ou Transformação Social? **Revista Espaço Livre**, v. 11, n. 21, jan. jun./2016. Disponível em: <https://redelp.net/revistas/index.php/rel/article/view/132>. Acesso em: 08 fev.2021.

WOJCIECHOWSKI, R. C.; LEITE, A. A. V.; SEHNEM, S.; BERNARDY, R. J. **Análise da Concessão de Crédito Rural pelo BNDES Vinculado aos Elementos de Sustentabilidade.** Estudos do CEPE. Universidade de Santa cruz do Sul, Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17058/cepe.v0i40.4875>. Acesso em: 23 fev. 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1 – Como é realizado o processo de concessão de crédito rural?
- 2 – Você poderia detalhar cada uma das etapas citadas na resposta da pergunta anterior?
- 3 – Como é feita a organização/controle de pessoas na etapa de desembolso?
- 4 – O desembolso é um processo que requer bastante tempo, os clientes reclamam do serviço?
- 5 – Porque são geradas 3 vias de Instrumento de Crédito para cada processo de concessão de crédito? Essa quantidade é realmente necessária?
- 6 – A organização já buscou medidas para trazer melhorias na qualidade do serviço ofertado? Você e seus colegas de trabalho têm conhecimento de que a redução na quantidade de vias de IC pode resultar em melhorias como qualidade e rapidez no atendimento, redução da quantidade de insumos utilizados, aumento da produtividade, economia de recursos financeiros e maior eficiência no processo como um todo?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar como voluntário(a) da pesquisa Proposta de Melhoria para o Processo de Concessão de Crédito Rural em uma Agência Bancária, que está sob a responsabilidade do(a) discente Lucinaldo Nogueira Santana do curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco: Lucinaldo Nogueira Santana, E-mail: lucinaldonogueira1993@gmail.com. Sob a orientação do(a) Professor(a): Alexandro Correia Bilar, E-mail: alexandro.bilar@ufrpe.br.

Caso este Termo de Consentimento contenha informações que não lhe sejam compreensíveis, as dúvidas podem ser tiradas com a pessoa que está lhe entrevistando e apenas ao final, quando todos os esclarecimentos forem dados, caso concorde com a realização do estudo, pedimos que assine ao final deste documento, que está em duas vias, uma via lhe será entregue e a outra ficará com o(a) discente responsável.

Caso não concorde, não haverá penalização, bem como será possível retirar o consentimento a qualquer momento, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo(s): geral: analisar e propor melhorias para o atual processo de concessão de crédito rural de uma agência bancária de desenvolvimento regional em Serra Talhada/PE. Tendo como objetivos específicos: a) verificar como são realizadas as atividades que envolvem a concessão de crédito rural; b) identificar os pontos que necessitam de melhoria no processo; c) propor medidas para otimizar e proporcionar maior qualidade ao serviço ofertado. Seus participantes estarão contribuindo para o progresso e o desenvolvimento da Ciência, da Academia e da Sociedade. Dentre os métodos para a obtenção dos dados, serão realizadas entrevistas com atores-chave, os quais participarão de forma voluntária e não sofrerão nenhum tipo de prejuízo, desconforto ou constrangimento.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa (gravações, entrevistas, fotos, filmagens, etc.), ficarão armazenados em pastas de arquivo e computador pessoal, sob a responsabilidade do(a) discente acima citado(a), pelo período de mínimo 5 anos.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar os responsáveis através dos endereços eletrônicos acima discriminados.

Assinatura do(a) discente

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO(A)

Eu, _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o(a) entrevistador(a) responsável, concordo em participar do estudo como voluntário(a). Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, sua relevância, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer tipo de penalidade.

Local e data

Assinatura do(a) participante