

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
UNIOESTE – CAMPUS DE FOZ DO IGUAÇU
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

GESTÃO POR PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES DO SEGMENTO DE
SERVIÇOS

FERNANDO VICO

FOZ DO IGUAÇU
2007

FERNANDO VICO

GESTÃO POR PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES DO SEGMENTO DE
SERVIÇOS

Trabalho apresentado como requisito para
obtenção do grau de especialista em Gestão de
Organizações, sob a orientação do prof. Ms
José Carlos Rolim de Moura.

FOZ DO IGUAÇU
2007

FERNANDO VICO

GESTÃO POR PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES DO SEGMENTO DE
SERVIÇOS

Trabalho de Conclusão de Curso, sob a orientação do Prof.: Ms José Carlos Rolim de Moura, aprovado como requisito para obtenção do grau de Especialista no Curso de Gestão das Organizações, da UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Ms José Carlos Rolim de Moura - UNIOESTE

Prof. Dr Amarildo Jorge da Silva - UNIOESTE

Prof. Ms Mauro Cury - UNIOESTE

Foz do Iguaçu, 25 / 06 /2007

“O senhor dos céus é soberanamente justo e bom e o homem sábio é uma de suas criações. Na estrada da evolução o sábio percebe as orientações, que enchem sua vida de alegria e de bens”.

Kong Fo Tse

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre nos presenteou com saúde e disposição e aos nossos mestres, em especial ao Coordenador que nunca poupou esforços em nos apontar os caminhos da ciência e da ética.

À meus pais, que me iniciaram na arte do saber, aos familiares, esposa e amigos que sempre incentivaram na busca do conhecimento e a todos aqueles que buscam compreender o mundo complexo das organizações e do ambiente onde estão.

RESUMO

O presente trabalho trata da aplicação da Gestão por Processos em uma organização do ramo de prestação de serviços, mais precisamente do setor de administração de condomínios, objetivando apresentar uma forma de gestão que dá ênfase aos processos interdepartamentais, através da observação das rotinas de uma administradora de condomínios.

Para tanto, é apresentada a fundamentação teórica, alcançada através de pesquisa exploratório junto ao acervo bibliográfico, onde é possível verificar o pensamento de vários estudiosos do assunto. Dentro dessa fundamentação destaca-se a metodologia de mudança para processos, que é apresentada por Oliveira (2006) e que serve como guia para o estudo em tela. Dentro da mesma ótica, Davemport (2006) enfatiza a necessidade do cultivo do conhecimento ao longo da reestruturação da empresa. Champy e Hammer (1994) enfatizam a criação de grupos interdisciplinares que serão responsáveis pela condução dos processos, pensamento esse reforçado por De Sordi (2005) que afirma inclusive, que esses grupos podem ser virtuais.

Posteriormente é apresentada uma empresa do ramo, local onde se desenvolve o estudo aplicando-se o conhecimento teórico, coletando e analisando dados e observando procedimentos relativos ao empreendimento, modelando-os posteriormente ao conhecimento teórico, através da pesquisa ação, pois, segundo Gil (2006), ocorre quando o pesquisador envolve-se de modo participativo ou cooperativo com a organização em estudo.

Como resultado tem-se a melhoria no âmbito da tecnologia da informação, a qual, com uso de meios adequados, praticamente elimina alguns processos, agilizando a resposta da empresa ante o mercado.

Palavras Chave: Processos, gestão, organização.

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1	Estágios de evolução para organização por processos	16
Figura 2	Mostra o que falta fazer para atingir uma organização por processos	17
Figura 3	Efeito Chaminé	26
Figura 4	Fluxograma do processo de geração de boletos de cobrança	28
Figura 5	Processo principal da empresa	29

LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	Visão de Alguns dos Processos como Família	14
TABELA 2:	Outras Visões dos Processos	14

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Objetivos.....	11
1.1.1	Geral.....	12
1.1.2	Específicos.....	12
1.2	Relevância da Pesquisa.....	12
1.3	Oportunidade.....	13
1.4	Estrutura do Trabalho.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Arquitetura de Negócios.....	17
2.2	Metodologia de Mudança.....	17
2.2.1	Comprometimento.....	18
2.2.2	Estruturação.....	20
2.2.3	Desenvolvimento.....	21
2.2.4	Implementação.....	23
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	24
4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	26
4.1	Fatos Observados.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
	REFERÊNCIAS.....	32

1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos mais remotos da história, a função do homem que planejava, coordenava e controlava as atividades já se distinguia dentre as profissões existentes na época. Os grandes generais, os chefes de estado, homens e mulheres que governaram muitos e que construíram um legado para os dias de hoje. As figuras de líder e de administrador, embora não sejam necessariamente a mesma coisa, sempre caminharam paralelamente nos acontecimentos marcantes da sociedade. A necessidade de se aumentar a produção de mercadorias destinadas à venda ou a troca, bem como a possibilidade de construir grandes obras e até mesmo para os seus momentos de lazer e confraternização, fez com que os homens se associassem em grupos ou organizações.

Há muito tempo o homem convive com as organizações, sejam elas públicas, privadas, familiares ou religiosas. Como indivíduo, ou seja, ser dotado de características e vontades próprias, ele age motivado por interesses, seus ou de um determinado grupo. Isso ocorre em todas as organizações, desde as de modelo militar até associações voluntárias de iguais. Nessa lide, assume funções que se constituem em meio para que possa atingir seus objetivos.

A função do administrador nos últimos anos tem ampliado seus limites de ação. De tayloristas, controladores do processo produtivo, os profissionais da administração avançaram, conquistando espaço nos mais variados segmentos da atividade organizacional, destacando-se aí as atividades de planejamento, organização, controle e avaliação, voltando-se agora para uma visão mais ampla do espectro organizacional, como enfatiza Senge (2006) ao destacar a importância da visão sistêmica, a qual denomina de A Quinta Disciplina.

Dentro dos variados segmentos de mercado há o de serviços, onde se encontram os hotéis, bares, restaurantes, agências de turismo, administradoras e é nesse grupo que estão as empresas administradoras de condomínios, alvo do estudo que segue.

1.1 Objetivos

Os objetivos norteiam os trabalhos de pesquisa e quando são claros, não permitem a fuga do foco do estudo, mostrando de pronto, as intenções da pesquisa.

1.1.1 Geral

Mostrar uma nova visão a esse nicho de mercado, apresentando um método de administrar que dá ênfase aos processos integrados de negócios como forma de agregar valor à organização, através do trabalho dirigido para um foco definido e nítido, visando sempre à melhoria da qualidade na prestação dos serviços.

1.1.2 Específicos

Numa visão que enfatiza os processos, podem-se citar os seguintes objetivos:

- a)** identificar os processos existentes na empresa;
- b)** procurar mostrar a importância de se identificar o processo principal da organização;
- c)** possibilitar o entendimento de que a melhoria nos processos ajuda a controlar gastos e a gerar valor;
- d)** facilitar a compreensão de que a razão de existência da organização é o cliente;
- e)** enfatizar que uma visão sistêmica da organização ajuda na identificação, na compreensão e na fluência dos processos de negócio, tornando-a mais eficaz.

1.2 Relevância da Pesquisa

Por ter um número ainda inexpressivo de indústrias, a economia da cidade volta-se às suas atrações turísticas, resultando daí uma rede de variados prestadores de serviços. Nada mais justo do que procurar fortalecer esse ramo de atividade, o qual é o responsável pela geração de grande parte, senão da maioria dos empregos na região.

Este segmento de mercado apresenta-se como um dos grandes responsáveis pela movimentação do fluxo circular de renda, dele dependendo milhares de empregos. Dentro desse segmento, têm-se as empresas voltadas ao setor de imóveis, não apenas na atividade clássica de executar atos de comércio, mas sim de administrar.

1.3 Oportunidade

O cenário nacional mostra uma situação crítica na área da segurança pública e isso, como não poderia deixar de ser, reflete também na cidade de Foz do Iguaçu. Cidadãos estão procurando cada vez mais segurança e tranquilidade para a família. Com isso, o número de condomínios verticais e horizontais vem crescendo de forma acelerada.

Os condomínios residenciais deixaram de ser apenas um lugar onde moram várias pessoas e se transformaram em organizações com vários funcionários, fluxos de caixa com grande movimentação e uma variedade de conflitos a serem administrados.

Existe na cidade um número crescente de condomínios residenciais e esses condomínios constituem um nicho promissor para empresas de administração na cidade.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho é composto de um capítulo dedicado ao embasamento teórico, oportunidade em que o leitor poderá ter uma boa noção sobre o que é a gestão baseada em processos. São apresentadas algumas citações de referências bibliográficas de estudiosos do tema. Também é mostrado o método seguido, bem como o tipo de pesquisa adotada. Ato contínuo, é apresentada uma organização representativa do segmento de serviços, com a respectiva descrição do seu funcionamento, fruto das observações em campo.

Posteriormente, o conhecimento teórico anteriormente explorado é confrontado com os procedimentos observados em campo. A teoria é aplicada na organização sempre respeitando suas particularidades. Por final, é apresentada sugestão para futuros trabalhos acerca do assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Quando se fala em processos é comum imaginar, por exemplo, uma linha de produção aonde o produto vai gradativamente sofrendo alterações, até chegar pronto ao final da linha. Isso é compreensível, vez que os processos são identificados mais facilmente no setor da indústria, já que é possível vê-los acontecendo. Oliveira (2006) apresenta algumas formas de enxergar os processos, as quais pode-se verificar:

Tabela 1 – Visão de Alguns dos Processos como Família

Família	Exemplo
Administração geral	Definição de visão Desenvolvimento de liderança
Manufatura	Gestão da qualidade Planejamento da capacidade Planejamento de produção
Marketing	Definição de preços Gestão dos canais de distribuição Novos produtos
Educacionais	Desenvolvimento de habilidades Educação do consumidor

Fonte: Barbará (2006)

Tabela 2 – Outras Visões dos Processos

Visão	Exemplo
Fluxo de material	Processo de fabricação industrial
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de um produto Seleção de pessoal
Mudança de estado	Diversificação de negócios Mudança cultural na empresa

Fonte: Barbará (2006)

Neste trabalho, porém, fala-se em processos mais difíceis de serem percebidos, pois acontecem num segmento no qual a matéria-prima não é material, onde o produto é constituído de dados, os quais são processados e transformados em informações úteis à empresa e aos clientes. Quando os trabalhos de uma organização concentram-se principalmente no campo do intelecto, mais propensos estão a tornarem-se extremamente burocráticos e fragmentados, concentrando-se nos respectivos departamentos.

Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades. (GONÇALVES, 2000, p. 9).

Ocorre daí, que a informação, verdadeiro oxigênio do organismo empresarial, acaba não fluindo com a dinâmica que deveria ter, ficando muitas vezes restrita a alguns setores. Não raras às vezes em que se encontra um funcionário que realiza rotineiramente determinada tarefa, contudo, não entende muito bem para que ela serve, qual sua participação no conjunto e o pior, desconhece a missão principal da organização da qual faz parte.

Como enfatiza Gonçalves (2000), os organogramas não conseguem representar os processos que acontecem na organização. Neles estão representados os departamentos, as unidades funcionais. Contudo, não representam ou não descrevem a fluência dos processos interdepartamentais que passam por várias unidades funcionais, envolvendo a participação de conhecimentos em diferentes áreas.

Para Champy e Hammer (1994), quando se deseja que a organização comece a desenvolver suas atividades por meio de uma visão de processos, basicamente é preciso reunir um grupo de pessoas pertencentes aos diferentes setores da empresa e formar o que chamam de equipe de caso, ou seja, o pessoal que irá desenvolver todo o processo. De outra forma fica difícil identificar os responsáveis por desconformidades nos produtos ou serviços, já que podem ser fruto de uma sequência de equívocos ocorridos em diversos setores.

As equipes de trabalho ou equipes de caso, segundo De Sordi (2005), podem ser virtuais. Isso quer dizer que seus componentes não terão necessariamente que se reunir em um determinado local físico, pois existem organizações com filiais e departamentos em posições geográficas distintas e um deslocamento traria dispêndios financeiros e transtornos ao fluxo das tarefas, até porque os componentes podem estar participando de outras tarefas. O que precisa é haver uma relação de comprometimento entre si e com o processo, bem como uma clara visão dos objetivos e dos meios empregados para o desenvolvimento dos trabalhos. Certamente, quando possível e dependendo do grau de necessidade, podem ocorrer encontros presenciais. A situação de encontros virtuais enfatiza a necessidade de

uma estrutura de tecnologia de informação que dê o necessário suporte as operações.

Ao se falar em gestão por processos, verifica-se as organizações encontram-se em diferentes estágios, desde as que operam de forma puramente funcional, até as que adotam integralmente a gestão por processos. A figura 1 mostra, segundo Gonçalves (2000), os estágios de evolução para os processos em que as organizações se encontram.

	Etapas				
	A	B	C	D	E
Onde estamos	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i>	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
Comentários	As empresas sequer se deram conta Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios	O foco do esforço ainda está nas funções Os processos são enquadrados na estrutura funcional A abordagem é ampla demais A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente O poder ainda reside nas unidades verticais	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização Implantação da nova organização	É a forma de organização indicada para a gestão por processo Áreas funcionais praticamente não existem As metas e métricas são definidas para os processos
Até onde dá para ir em termos de negócio	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Figura 1 – Estágios de evolução para a organização por processos
Fonte: Gonçalves (2000).

A figura 1 faz uma síntese dos estágios que mostram o nível de conhecimento e de interesse dos gestores pela adoção do método de administração por processos. Através dele, é possível identificar, após uma breve observação da organização, em qual nível ou estágio ela pode ser enquadrada. Já a figura 2 mostra algumas ações básicas para se alcançar, de forma gradativa, a gestão por processos. Verifica-se

que, quanto mais afastada da situação ilustrada pela letra “E”, maior o caminho a ser trilhado. É importante que a cada mudança de estágio a empresa avalie sua situação, os recursos necessários e a capacitação do pessoal, a fim de saber se está ou não preparada para o próximo passo.

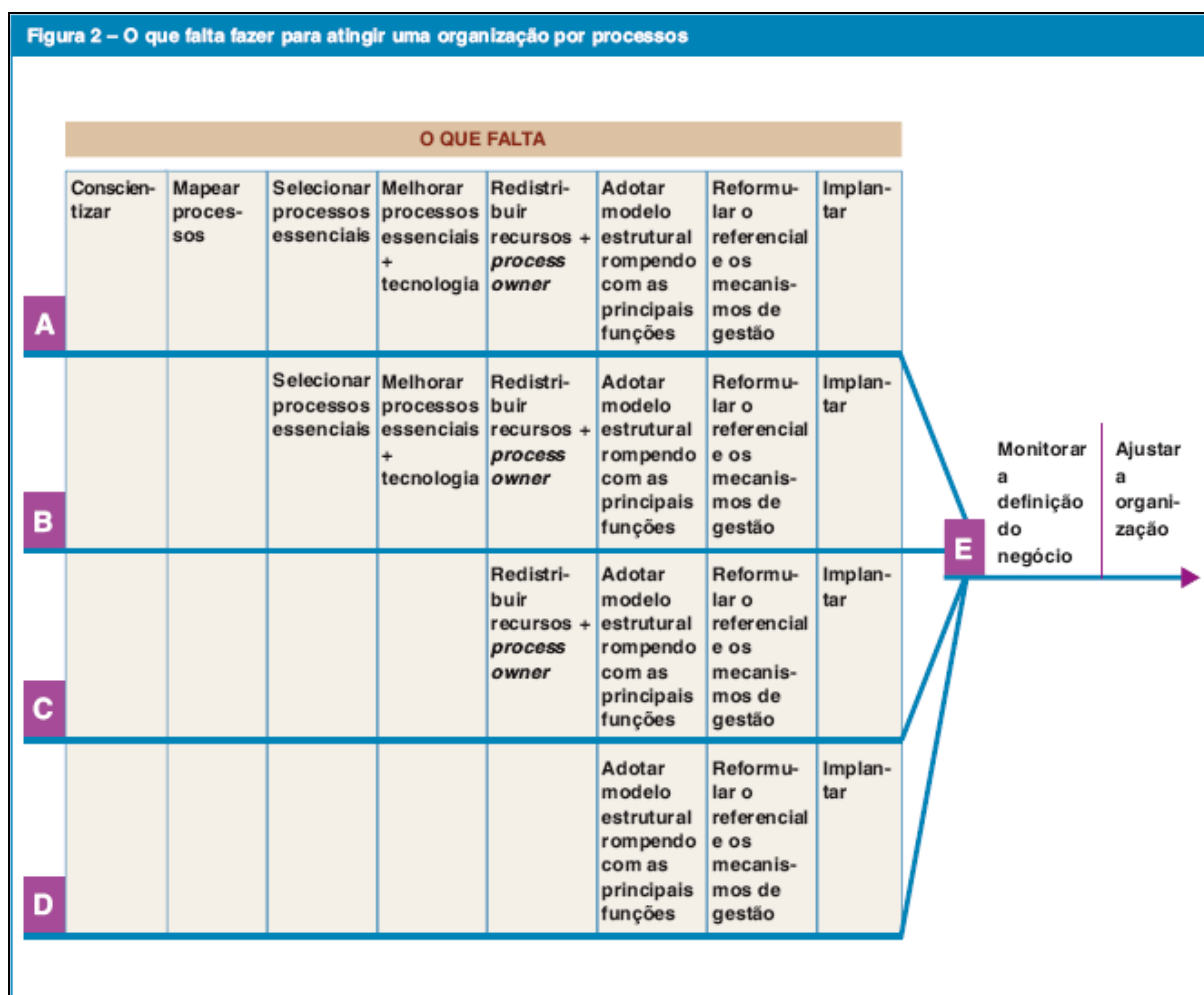


Figura 2 – Mostra o que falta fazer para atingir uma organização por processos

Fonte: Gonçalves (2000).

2.1 Arquitetura de Negócios

Os estudos voltados à forma de como fazer os negócios vem evoluindo constantemente. A concorrência, a complexidade dos produtos, a noção da importância do aprendizado organizacional e a tecnologia das comunicações impulsionam a mudança e o aperfeiçoamento na forma de gerir.

No período da revolução industrial inglesa, as organizações tinham forte característica militar, com estruturas verticalizadas e rígida hierarquia. O

processamento da matéria-prima ao produto final ocorria em sua maioria dentro da própria empresa.

Após o final da segunda guerra mundial, um novo modelo de estrutura surgiu no Japão. Ao se olhar para a cadeia produtiva, viam-se as grandes empresas de produtos manufaturados disporem suas linhas de produção de uma forma horizontal, sendo que, à medida que o produto avançava na linha de montagem, recebia incrementos realizados por empresas menores, as quais atuavam de forma verticalizada sobre a linha. Começou aí uma relação de cumplicidade entre as empresas, sendo que nessa relação estavam envolvidos fatores de interesse comum como custos, qualidade e lucro. Isso fez com que a produção aumentasse de forma significativa, levando o Japão a concorrer com as grandes indústrias norte americanas.

A partir da década de 90 houve um aperfeiçoamento na gestão tanto da cadeia produtiva, como dos processos internos. As organizações passaram a atuar de forma conjunta, com um objetivo comum bem definido e com responsabilidades recíprocas quanto aos produtos e serviços oferecidos.

2.2 Metodologia da Mudança

Para Oliveira (2006), as etapas principais para a reestruturação organizacional baseada em processos são o “comprometimento, estruturação, análise, desenvolvimento e implementação”. Conforme o próprio autor, os procedimentos adotados e o nível de aprofundamento em cada uma das etapas irão variar conforme as características de cada organização. Aqui algumas adaptações também foram necessárias, como a incorporação da análise na estruturação, e isso é primordial, pois o método precisa ter certa flexibilidade, a fim de que se aproxime da realidade da empresa e do segmento em tela.

2.2.1 Comprometimento

Toda as ações realizadas por uma organização necessitam basicamente do apoio e do comprometimento das pessoas envolvidas, caso contrário, correm um sério risco de não obterem o sucesso pretendido. Esse comprometimento torna-se

mais difícil de ser alcançado quando as propostas envolvem a necessidade de mudanças sensíveis não só nas rotinas de serviço, mas também na estrutura organizacional e no modo de agir das pessoas. O receio de sair de uma posição confortável acaba gerando uma resistência praticamente instintiva. Para Maquiavel (2002), “Não há empreendimento mais arriscado ou de sucesso mais incerto do que a introdução de uma nova ordem de coisas, porque o inovador tem como adversários ferrenhos todos aqueles que lucram com o sistema vigente”.

O comprometimento precisa partir da diretoria, ou seja, das pessoas que detém o poder hierárquico, para que seus subordinados tenham maior confiança na nova empreitada. O descaso e a alienação por parte da alta administração põem a nova estratégia em descrédito ante a empresa, vez que os funcionários não vislumbram o apoio que esperam e precisam durante o processo de mudança.

Pede-se o comprometimento de todos, mas como se dá esse comprometimento? Primeiro na idéia de melhoria na qualidade do trabalho, através de uma maior interação das pessoas entre si e para com as atividades que executam. Todos precisam conhecer o trabalho que a organização realiza, entender a nova proposta voltada para processos e também a metodologia que será adotada na implantação. Posteriormente, é importante criar condições para que as pessoas sintam-se co-responsáveis pelo processo e com liberdade de propor inferências, visando sua melhoria, salientando que isso facilita o despertar da criatividade. Inclusive, a metodologia citada, não deve ser imposta e sim consolidada através da identificação do objetivo principal da organização e de um franco diálogo com as pessoas envolvidas, ouvindo suas experiências e expectativas. Hammer e Stanton (1995) enfatizam que a criatividade é grandemente favorecida através da derrubada de premissas, de antigos paradigmas que, embora dessem uma impressão de estabilidade, não mais se mostram eficientes, face à concorrência e a exigência dos clientes, as quais inexoravelmente se descortinam ante a organização. Davenport (2006) salienta que não é apenas a mudança na estrutura da organização, mas também a capacitação das pessoas envolvidas, facilitando a ampliação de seus conhecimentos e oportunizando a aplicação desses conhecimentos na organização.

2.2.2 Estruturação

A gestão por processos tem como uma de suas premissas o foco no cliente, assim, é imprescindível saber quais as expectativas deles para com a organização. Mintzberg e Quinn (2001) apresentam a estratégia como um processo evolutivo, que vai se moldando à realidade da organização e às tendências do mercado. Esse pensamento encaixa-se muito bem ao estudo ora apresentado, pois aqui as estratégias devem estar alinhadas e sincronizadas com os anseios dos clientes.

O mercado talvez esteja tão voltado para o cliente como nunca antes na história; mas os clientes, sendo apenas seres humanos, freqüentemente não sabem o que demandam, necessitam, desejam, a não ser que o vejam. Isso dá as empresas uma boa dose de oportunidade para moldar seus mercados – desde que seus gerentes compreendam o que está acontecendo. (CHAMPY, 1995, p. 39).

Elas precisam ter a flexibilidade necessária, sem desvio do foco, para adaptarem-se as mutações dos fatores não controláveis do ambiente. Corroboram essa idéia Kaplan e Norton (2006).

Para que seja possível uma estruturação adequada, é preciso identificar os processos-fim, ou seja, aqueles ligados diretamente a principal atividade do negócio. A atividade fim da organização deverá ser estruturada para atender o mercado e será o processo principal, sendo os demais processos secundários e de apoio. Para medir a prioridade dos processos é comum o uso da matriz GUT – Gravidade / Urgência / Tendência. Porém, como a empresa alvo do estudo é de pequeno porte, não possuindo muitos processos, a identificação dá-se de forma não estruturada, levando em conta a experiência das pessoas envolvidas, as quais estabelecem a ordem de prioridade dos assuntos, apontando inclusive, os pontos fortes e fracos de cada processo.

Nas empresas tradicionais, os processos essenciais são retalhados em segmentos, conforme o fluxo passa pelas unidades verticais, e o gerente de cada unidade vertical se responsabiliza pelo desempenho do processo apenas enquanto ele estiver dentro de seus domínios. (GONÇALVES, 2000, p. 15).

No modelo tradicional de estrutura, quando ocorrem falhas, é difícil encontrar a causa e geralmente não há um responsável que acompanhe integralmente o fluxo dos trabalhos. Como assinalam Hammer e Stanton (1995), “[...] ninguém era

responsável pela satisfação do cliente”. Essas falhas normalmente ocorrem devido à deficiência ou falta de comunicação recíproca entre os departamentos. Decorre daí que a organização torna-se candidata a entrar em um processo entrópico.

Ao cliente não importa se a organização utiliza uma estrutura “A” ou “B”, o que lhe interessa é que o atendimento ocorra dentro do prazo e com a maior vantagem possível.

Para que isso possa acontecer, é preciso que a organização mude sua estrutura, fazendo com que os processos fluam, não de forma vertical como na abordagem clássica, mas de forma horizontal, com grupos interdisciplinares realizando as tarefas, sendo orientados por alguém que tenha grande conhecimento de todas as etapas, o que alguns autores chamam de gerente do processo. É a entropia negativa, situação em que os sistemas, primando pela sobrevivência, organizam-se de forma ordenada.

O papel da gestão por processos é agregar valor ao produto oferecido ao cliente e, por conseguinte, valorizar a própria empresa. Identificando os processos, é possível visualizar aqueles que tem a maior possibilidade de gerar valor agregado, como por exemplo, um serviço mais ágil ou um maior detalhamento das informações ao cliente.

Ao estruturar a organização é importante pesquisar exemplos de outras empresas que já vêm praticando com sucesso essa forma de gerir, saber do método utilizado e de seus erros e acertos, a fim de que se possa mais facilmente delinear o processo ideal para a empresa, bem como ter um parâmetro que torne mais simples verificar o desempenho e realizar as intervenções necessárias.

2.2.3 Desenvolvimento

Ao iniciar o desenvolvimento das novas idéias, é preciso que todos já estejam completamente inteirados do assunto, sabendo dos objetivos da empresa e de seu papel no processo e das responsabilidades que cada um irá assumir.

O administrador deverá avaliar a quantidade de recursos necessários para as mudanças e as melhorias que cada investimento trará.

As formas de avaliar o desempenho dos processos também devem ser pensadas. Existem alguns indicadores de desempenho, como é o caso do Balanced Scorecard idealizado por Kaplan e Norton (2006). Uma boa medida é, como já foi

citado, procurar exemplos de empresas que atuam no mesmo setor e que utilizam a gestão por processos.

Como se está desenvolvendo uma forma de gestão voltada ao cliente, é necessário que o produto ou serviço tenha qualidade e essa qualidade depende do nível de conhecimento dos funcionários, da estrutura adotada e do investimento em tecnologia. A tecnologia da informação constitui-se em uma das ferramentas propulsoras das empresas, pois facilita o acesso a todas as pessoas em seus diferentes níveis. A adoção de sistemas corporativos, como preceitua Turban (2005), permite a interação de várias funções ou departamentos e até a organização inteira. Eles facilitam a comunicação entre os setores, dando maior agilidade aos processos. Como exemplo têm-se os programas que recebem a notificação de uma venda, dão baixa no estoque, encaminham notificações aos departamentos contábil e financeiro e ainda geram relatórios à gerência. A classificação da informação pode ser dada por níveis organizacionais quando um sistema dá diferentes tipos de suporte e acesso para níveis distintos. Em uma organização, o nível operacional necessita de informações especificamente correlatas ao desempenho de determinadas tarefas, já o nível gerencial precisa de apoio de informações que levem a um bom desempenho dos diversos processos que estão sendo ou serão executados. No nível estratégico, é necessário, além do acesso às informações operacionais e gerenciais, uma visão panorâmica da organização, que possa dar suporte ao desenvolvimento de novas estratégias. Em muitos casos o sistema só permite que os níveis mais abaixo tenham apenas acesso parcial às informações, sendo esse acesso ampliado à medida que o nível sobe.

Falando em qualidade, Barbará (2006) salienta que a gestão por processos já é requisito do Prêmio Nacional da Qualidade e das normas da série ISO 9000:2000, vez que esse modelo de gestão busca eficazmente a satisfação dos clientes e facilita o fluxo da informação em todos os setores da empresa.

Durante o desenvolvimento, as atividades de cada componente da equipe multidisciplinar vão sendo delineadas. Também o líder ou process owner ou gerente do processo como mostra Gonçalves (2000), vai ser escolhido, dentre as pessoas mais experientes e conhecedoras do funcionamento da organização. É importante, como afirma Oliveira (2006), que tais atividades já existam e venham sendo desempenhadas.

Dentro da equipe que irá realizar os processos interdepartamentais, a exceção do líder ou gerente do processo, não há hierarquia, aliás, nem o último tem precedência hierárquica sobre os demais.

Como os process owners não são chefes dos empregados que atuam nos seus processos, eles não podem mandar: têm que negociar e exercer influência. O modelo de gestão não pode se basear em comando e controle: precisa de negociação e colaboração [...] As pessoas precisam aprender a trabalhar em ambientes de colaboração. (GONÇALVES, 2000, p. 13).

2.2.4 Implementação

Nessa fase tudo o que foi pensado e estruturado será posto em operação, não devendo ser vista como o final, pois os processos devem estar em constante aperfeiçoamento, recebendo os ajustes necessários para acompanhar as exigências do mercado.

Indispensável dizer que essa mudança altera toda a realidade da organização, vez que causa impacto em sua cultura. O desenvolvimento organizacional será o responsável pelo sucesso da empreitada e o centro desse desenvolvimento é o ser humano, principalmente quando se trata do setor de serviços, em que ele é a força motriz. O desenvolvimento organizacional estriba-se no cultivo do conhecimento por parte dos funcionários, que enriquecem os processos dos quais fazem parte. Davenport e Prusak (2003), distinguem dados, informações e conhecimento, sendo que este último é uma mescla de experiências adquiridas, valores e informações contextualizadas, as quais compõem uma estrutura capaz de avaliar situações e receber novas informações.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia mostra a maneira como se dará o processo de pesquisa, bem como o universo alvo do estudo.

O método utilizado para lidar com o objeto de estudo é o monográfico, pois, segundo Lakatos (2000), ele estuda com profundidade um determinado assunto, o qual pode ser representativo de outros e tem como ponto de vantagem o respeito ao todo, evitando prematuras ou desnecessárias dissociações das partes integrantes. Desnecessário dizer que para se entender o todo, é preciso conhecer as partes, a fim de que seja facilitado o entendimento dos sub processos, quando esses não forem de pleno entendimento do gestor.

Em uma segunda etapa, a visão sob o enfoque sistêmico é fundamental. Esse procedimento é indispensável quando se quer observar o funcionamento da organização, olhando para toda ela, vendo todas as partes funcionando e interagindo.

Durante os trabalhos investigatórios, utilizou-se o método da pesquisa ação, conforme Gil (2006), com a participação ativa do pesquisador nos procedimentos da organização, sendo esta estudada através de uma visão sistêmica, pois a prematura e às vezes desnecessária decomposição em partes menores, como na análise cartesiana, dificultaria e até impossibilitaria enxergar e entender certas características do processo maior, as quais só são perceptíveis quando se olha para a organização como sistema, com todas as partes interagindo por meio de conexões múltiplas. Portanto, o funcionamento das partes integrantes do sistema são mostradas primeiramente como eram e depois de forma integrada, interdepartamental, que é o objetivo do presente trabalho.

Tal afirmativa encontra fulcro nos trechos abaixo:

O conhecimento científico é analítico [...] ao abordar um fato, processo, situação ou fenômeno, decompor o todo em suas partes componentes [...], com o propósito de descobrir os elementos constitutivos da totalidade, assim como as interligações que explicam sua integração em função do contexto global. (LAKATOS. MARCONI, 2000, p. 33).

Na abordagem sistêmica, as propriedades das partes podem ser entendidas apenas a partir da organização do todo. [...] O pensamento sistêmico é contextual, o que é o oposto do pensamento analítico. A análise significa isolar alguma coisa a fim de entendê-la; o pensamento sistêmico significa colocá-la no contexto de um modo mais amplo. (Capra, 2006, p. 41).

O presente trabalho tem como base primeira a pesquisa teórico exploratória de fontes bibliográficas sobre o assunto. Posteriormente, assentada sobre a construção dessa base teórica, desenvolve-se a observação participante de fatos que ocorrem na rotina de gestão de uma administradora de condomínios, seguindo o método da pesquisa ação, sendo esses acontecimentos relatados de forma descritiva para posterior confronto e modelagem com o conhecimento teórico.

Do estudo dos fatos e subsequente modelagem com a teoria, nasceram proposições que, embora não seja o objetivo principal do estudo, foram aplicadas na organização. Em resumo, é conhecimento já consagrado em outros segmentos sendo aplicado nas práticas de gestão de uma empresa prestadora de serviços.

Para ilustrar a importância desse tipo de estudo, reporta-se à Roesch (1999), a qual salienta que durante a pesquisa surge ao estudioso ou pesquisador a grande oportunidade de comparar e adaptar conceitos teóricos, lidos e discutidos em sala de aula, com a experiência concreta de análise dentro de uma organização.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa observada opera exclusivamente no segmento de administração de condomínios na cidade de Foz do Iguaçu há oito anos e possui seis funcionários. Sob o nome de Engetroy Acessoria e Administração, atualmente administra vinte e três condomínios de diversos tamanhos e complexidades, oferecendo serviços como assessoria a síndicos nas rotinas condominiais, manutenção física, recrutamento e seleção de pessoal, lançamentos de registros contábeis, controle e rateio das despesas e respectiva cobrança. Em alguns casos, o diretor da empresa atua como síndico terceirizado

4.1 Fatos Observados

Ocorre na empresa a situação observada por Gonçalves (2000), onde os processos desenvolvem-se dentro dos departamentos, de cima para baixo, criando o “efeito Chaminé” que dificulta a fluência da informação entre as áreas funcionais e dá descontinuidade ao processo.

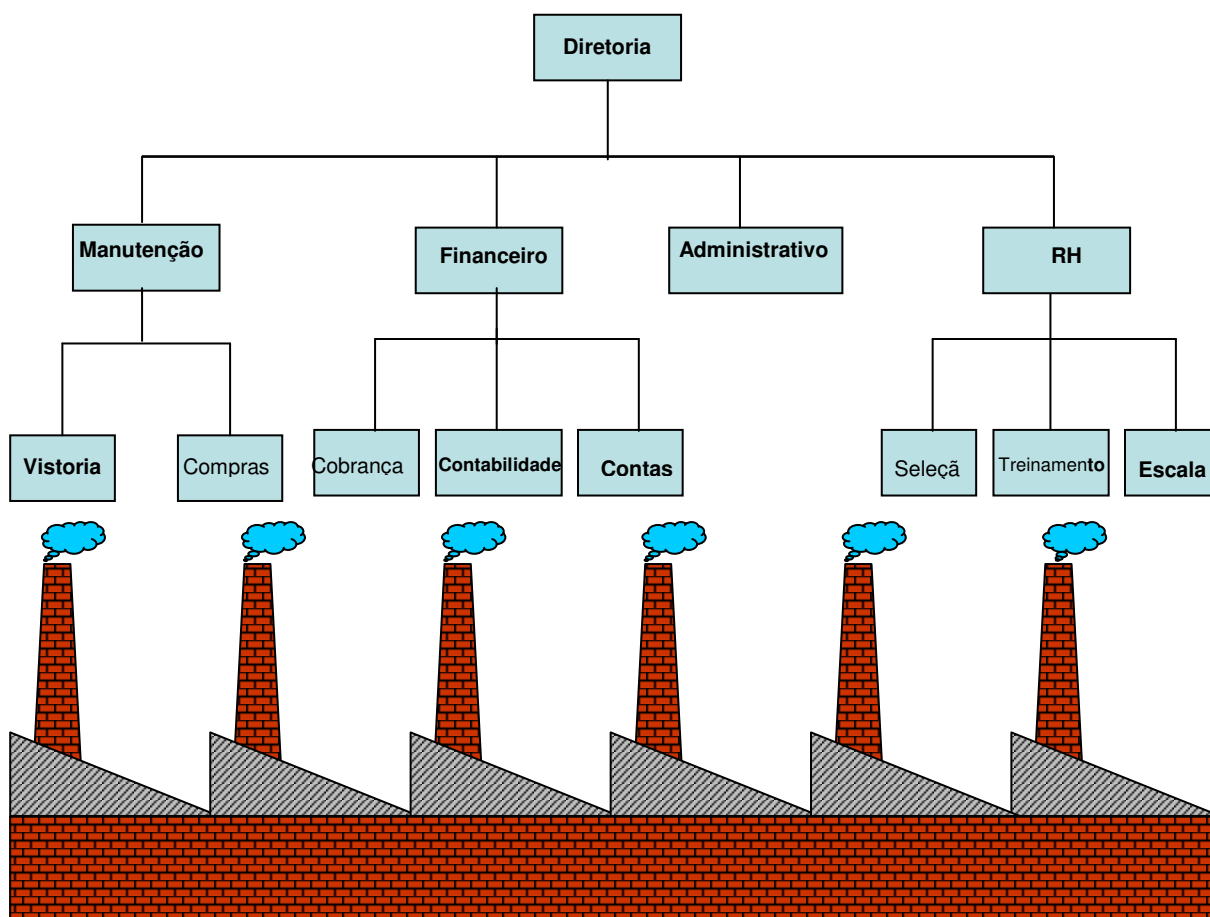


Figura 3 – Efeito Chaminé descrito por Gonçalves (2006) adaptado.

Os processos encontrados na empresa realizam as seguintes operações:

Administrativo - emite notificações, realiza convocações para assembléias e atendimento ao cliente.

Financeiro - gerencia as contas dos condomínios (recebimentos e pagamentos), realiza a alocação das despesas e elabora os boletos, controla os recebimentos e procede nas cobranças, confecciona os demonstrativos contábeis e arquivamento das documentações.

Manutenção - realiza visitas de inspeção, contrata e acompanha serviços e efetua as compras.

Recursos Humanos - seleciona pessoal para trabalho nos condomínios, responsabiliza-se pela manutenção do conhecimento e elabora as escalas de serviço e férias.

Em conversa com os funcionários, estes relataram que nunca haviam ouvido nada sobre gestão de processos. Durante observação das rotinas, verificou-se em uma delas que as despesas dos condomínios, tanto as ordinárias, quanto as extraordinárias são captadas pelo próprio diretor da empresa que aloca em cada condomínio e depois faz o rateio destas entre os usuários ou condôminos em uma planilha Excel. Após, encaminha essa planilha à pessoa do setor contábil que irá gerar e imprimir os boletos de cobrança. Os boletos são encaminhados aos condomínios via correio e via funcionário da empresa.

O controle dos recebimentos fica a cargo do setor de cobrança, o qual dá baixa nos títulos recebidos e emite notificação de cobrança para os devedores através de telefone, fax e-mail ou correio. Decorridos 30 dias da notificação de cobrança, o título é encaminhado para protesto em cartório. Se ainda não for pago, é o título encaminhado para a assessoria jurídica da empresa. A planilha de controle do setor de cobrança vai para o diretor da empresa.

Frisa-se que o setor contábil, após gerar o boleto, não fica mais sabendo do resultado dos recebimentos, a não ser que entre em contato com a cobrança e verifique a situação.

Um dos processos descritos na página seguinte foi o de geração dos boletos, pois a partir dele foi possível identificar um ponto fraco na empresa, vez que esse ponto é o que mais tem problemas e, em contrapartida, o que mais apresenta condições de ser melhorado.

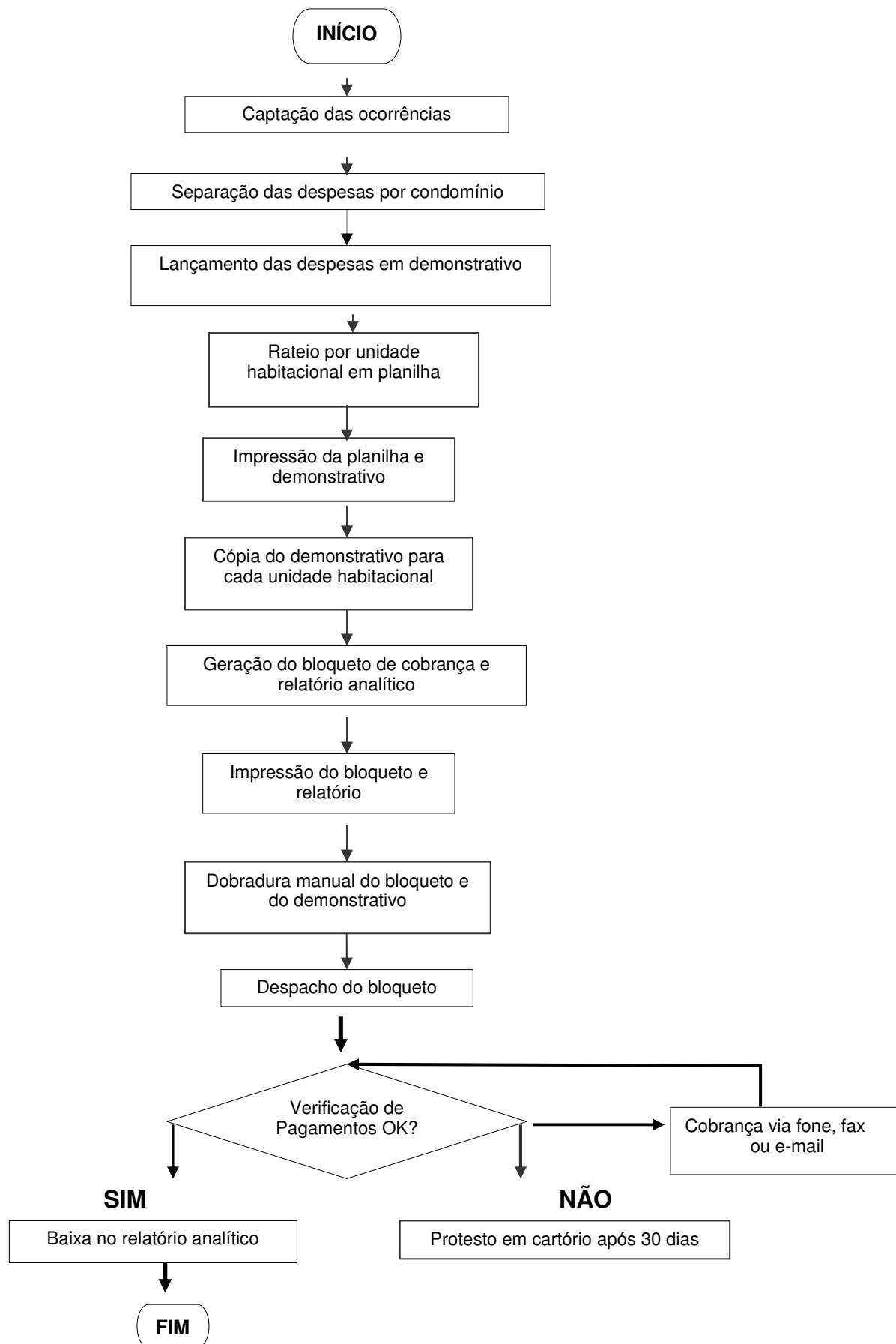


Figura 4 - Fluxograma do Processo de geração de boletos de cobrança

Na observação geral da empresa chegou-se a conclusão que o processo principal é o de atendimento a clientes, apoiado por outros sub processos, conforme se pode verificar na figura 5.

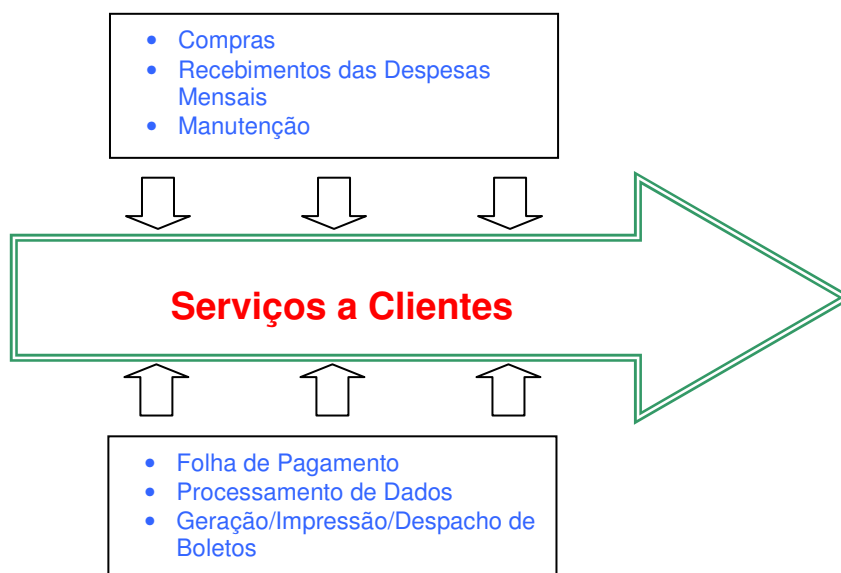


Figura 5 – Processo principal da empresa

Outro processo que pode ser considerado também principal é o da Administração estratégica, que é realizado no âmbito da diretoria da empresa e está relacionado a decisões sobre o futuro, relacionamento com clientes e elaboração de estratégias para ampliação da participação do mercado.

Os problemas da empresa estão relacionados principalmente a tecnologia de informação, pois os setores não se comunicam de forma a saber como anda o processo. O maquinário utilizado também não acompanha a velocidade que o processo exige.

Reportando-se a figura 2, que ilustra o presente trabalho, é possível situar a empresa em estudo no nível “B”, pois foi verificado que há uma consciência de que a gestão deve ser repensada, para que possa tornar-se mais eficaz. Também se observou que a empresa conhece os processos que desenvolve, embora não os tenha em uma representação gráfica. Cada passo em direção a posição “E” deve ser precedido do respectivo preparo humano e estrutural, além do respectivo aporte financeiro.

Como se trata de uma empresa de pequeno porte, os problemas não têm solução muito complexa. O necessário a fazer é reunir todas as pessoas envolvidas

no processo intitulado de “atendimento a clientes” e realizar junto a elas os passos descritos anteriormente.

A empresa é muito pequena para ter problemas burocráticos e de relacionamento, típicos de grandes corporações.

O processo de alocação de despesas, elaboração e despacho dos boletos é bastante demorado e pelo que pode ser observado, é bastante penoso para os funcionários, justamente pela falta de equipamento adequado.

O processo irá tornar-se muito mais ágil no momento em que for adquirido um programa de computador que gerencie todos os recebimentos, faça as devidos rateios, gere relatórios e boletos com o máximo de informação ao cliente. Os aplicativos específicos para esse fim podem ser encontrados no mercado em pacotes capazes de atender perfeitamente as empresas desse segmento.

Assim, o diretor da empresa não necessitará envolver-se em assuntos tipicamente operacionais, podendo dedicar-se ao gerenciamento da empresa.

Para o processo denominado serviços à clientes, a pessoa mais indicada para ser a responsável pelo gerenciamento, conforme pôde ser visto, é o funcionário que trabalha com a geração dos boletos, vez que, dos envolvidos no processo, além de ser um dos mais experientes, conhece todo o rito desde o contato com os síndicos, passando pelas compras seleção de pessoal, até o rateio das despesas e execução da cobrança, salientando ainda que, é a única que possui experiência em aplicativos como o citado acima. Esta pessoa ficaria como responsável pelo processo perante o cliente, que nesse caso são os síndicos dos condomínios.

O aplicativo necessário para processar as informações foi adquirido e começou a ser implantado gradativamente na empresa, à medida que o pessoal vai sendo preparado para operá-lo.

Um ponto interessante e que nem o diretor sabia, é que o programa traz a possibilidade de terceirizar o serviço de processamento de dados dos condomínios, mesmo estando estes em outras cidades, já que o aplicativo disponibiliza uma página na Internet para consulta. Isso abriu a possibilidade de expansão da participação no mercado, com a oferta de um novo tipo de serviço e a oportunidade de aumento nas receitas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em muitos casos o homem, embora esteja sobre a face da terra há alguns milhares de anos, ainda não aprendeu a conviver e a respeitar seu semelhante.

Durante as observações, viu-se claramente que as pessoas envolvidas nas atividades da empresa preferem trabalhar sozinhas, talvez por falta de incentivo da própria diretoria, a qual deve estimular os funcionários a participar das decisões operacionais da organização.

O objetivo do trabalho foi atingido, pois levou um novo conceito de gerenciar, o qual os funcionários desconheciam. O processo principal foi identificado e a adoção de tecnologia otimizou os demais processos. A idéia de trabalhar em grupo, apesar de um certo receio, foi aceita, vez que há um bom relacionamento entre todos, sendo que, segundo o que eles mesmos acabaram descobrindo, o entrosamento não era maior devido a própria formatação da estrutura da empresa.

Fica como sugestão para futuros trabalhos um estudo sobre o desempenho dos processos anteriormente descritos, a fim de que possa ser avaliada a eficiência das novas ações desenvolvidas na empresa.

REFERÊNCIAS

- ACIFI, Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu. **A Conjuntura Econômica de Foz do Iguaçu**: 1990-2004.
- BARBARÁ, Saulo. **Gestão por Processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- BRASIL. lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil Brasileiro.
- CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- CHAMPY, James. **Reengenharia da Gerência**: o mandato da nova liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H. ; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 11ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H. **Pense Fora do Quadrado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DEMO, Pedro. **Complexidade e Aprendizagem**: a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. DREYFUSS, Cássio. Reengenharia das Empresas: passando a limpo. São Paulo: Atlas, 2005.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que Processo?. **Organização, Recursos Humanos e Planejamento**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19. 2000.
- HAMER, Michael, STANTON, Steven A. **A Revolução da Reengenharia**: um guia prático. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- HAMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Alinhamento**: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

- LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Tradução de Pietro Nasseti – São Paulo SP: ed.Martin Claret, 2002.
- MARCONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATURANA, Humberto R. VARELA, Francisco J. **A Árvore do Conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2005.
- MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Trad. James Sanderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORIN, Edgar. MOIGNE, Jean-Louis le. **A Inteligência da Complexidade**. 3. ed. São Paulo: Periópolis, 2000.
- NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas Organização & Métodos**: uma abordagem gerencial. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de Processos**: conceitos metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROTONDARO, Roberto G. **Seis Sigma**: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 2006.
- SANTOS, Leonilda Correia dos. **Manual para elaboração de trabalhos científicos**. Foz do Iguaçu, 2004
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.
- TURBAN, Efrain. JR, R. Kelly Rainer. Potter, Richard E. **Administração de Tecnologia da Informação**. 3 ed. São Paulo: Campus, 2005.
- VICO, Giambattista. **A Ciência Nova**. Rio de Janeiro: Record, 1999.