



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SILVIA FRANCISCA DA SILVA AQUINO

ESTRUTURA E PROCESSOS:

Uma proposta de melhoria para a empresa Execut Negócios Imobiliários

JOÃO PESSOA

2015

SILVIA FRANCISCA DA SILVA AQUINO

ESTRUTURA E PROCESSOS:

Uma proposta de melhoria para a empresa Execut Negócios Imobiliários

Trabalho de curso apresentado como parte dos requisitos necessários a obtenção do Título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Professor Orientador: Dra. Katia Virginia Ayres

Coordenador do Curso Dra. Helen Silva Gonçalves

JOÃO PESSOA

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A657e Aquino, Silvia Francisca da Silva.

Estrutura e processos: uma proposta de melhoria para a empresa
Execut Negócios Imobiliários. / Silvia Francisca da Silva Aquino. – João
Pessoa: UFPB, 2015.
70f.:il

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Kátia Virginia

Ayres.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão de processos - qualidade. 2. Padronização de serviços -
empresa. 3. Execut Negócios Imobiliário. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

SILVIA FRANCISCA DA SILVA AQUINO

ESTRUTURA E PROCESSOS:

Uma proposta de melhoria para a empresa Execut Negócios Imobiliários

Esta Monografia foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Administração, e aprovada na sua forma final pela Universidade Federal da Paraíba.

Data: ____/____/____

Nota: _____

Prof.^a Dr.^a Katia Virginia Ayres
Orientadora – UFPB

Professor
Avaliador - UFPB

AGRADECIMENTOS

A Deus pela dádiva da vida.

A minha avó materna Gisélia (in memoriam), pela dedicação no meu estudo de base, me fazendo compreender apesar de seu baixo grau de instrução, que o estudo ainda era mais importante para formação profissional de qualidade e o para o meu desenvolvimento pessoal.

A minha mãe Silvana (in memoriam), que por diversas vezes me deixou com a minha avó, porque tinha que concluir seu curso de contabilidade, me ensinando assim que tudo na vida tem seu tempo certo e que nunca deve-se precipitar, apenas fazer a nossa parte.

A meu esposo Robson, pela paciência pelas minhas longas noites de estudo, pela compreensão da ausência de alguns momentos, mas principalmente pela força e dedicação sem medidas em me ajudar em todos os momentos da vida, quer sejam bons ou ruins, fáceis ou difíceis.

A minha orientadora Professora Kátia Ayres, escolhida para me orientar neste projeto desde o quarto período do curso, pela sua dedicação ao projeto e pelo grande conhecimento na área estudada, mostrando sempre grande amor pelo que ensina e transmitindo seu conhecimento de forma brilhante.

A todos os professores do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, pelo afinho em compartilhar o vasto conhecimento adquirido com seus alunos, mostrando o caminho e área que cada um deverá seguir em sua própria jornada.

Aos familiares e amigos, pela compreensão da ausência em alguns momentos importantes e paciência em todos os momentos.

Aos colegas da graduação, pelo companheirismo mútuo, momentos de descontração e pelo desafio da jornada acadêmica compartilhado.

Aos Funcionários da Coordenação do curso de Administração, de maneira especial a Soraia e a Socorro, por estarem sempre dispostas a ajudar quando preciso.

"[...] Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível."

Charles Chaplin

AQUINO, Silvia Francisca da Silva. **ESTRUTURA E PROCESSOS:** Uma proposta de melhoria para a empresa Execut Negócios Imobiliários. Orientador: Dra. Katia Virginia Ayres. Joao Pessoa: UFPB/DA, 2015. 50 p .Relatório de Pesquisa. (Bacharel em Administração)

RESUMO

As novas e exigentes características do mercado mundial, acirram cada dia mais a concorrência entre as organizações dos mais variados setores da economia. Isto faz com que as organizações busquem formas se tornarem mais competitivas no mercado que atuam. Padronizar, estabelecer ordem nos processos, tem sido uma alternativa que as empresas buscam para melhorar seus serviços e aumentar a qualidade dos seus processos diante dos seus clientes, conquistando assim um melhor espaço diante de um mercado tão competitivo. Seguindo então essa linha o presente trabalho tem como objetivo destacar os pontos positivos da gestão de Processos dentro de uma Organização. A empresa estudada segue atualmente um padrão de procedimentos, pois é certificada pelo padrão ISO 9001, contudo isto não se estende em todos os processos e em todo o segmento, deixando assim alguns gargalos nos métodos de trabalho aplicados na Empresa. Para isso, foi feita uma pesquisa *in loco*, baseada principalmente no levantamento de dados através das pessoas que literalmente executam as atividades dentro da organização e sabem o que realmente é a aplicado no dia a dia dentro da organização.

Seguindo este padrão existente, o setor escolhido para esta pesquisa foi o apontado pela alta direção como processo crítico, ou como o setor de maior fluxo de procedimentos e clientes dentro da organização, apontado também como o setor que envolve também o maior número de colaboradores na execução das atividades. Os resultados alcançados foram a adequação de Procedimentos Operacionais Padrão – POP para melhor compreensão dos funcionários envolvidos com o trabalho, a sugestão de um novo layout para o setor de locação, a identificação da necessidade de existir um setor de Gestão de pessoas na Organização. Com isto pode-se concluir que a padronização pode seguir normas e padrões de acordo com Certificações Internacionais, porém é de suma importância que as elaborações de programas de padronização sejam feitas de forma que possam ser compreendidas e façam parte do dia a dia dos funcionários.

Palavras chave: Padronização, gestão por processos, qualidade

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura1: PDCA.....	29
Figura 2: Visão funcional e visão de Processo.....	31
Figura 3: Área externa da sede da Execut.....	44
Figura 4: Organograma Execut Negócios Imobiliários.....	46
Figura 5: Fluxograma Atual do Processo de Locação.....	50
Figura 6: Modelo de Matriz GUT.....	51
Figura 7: Procedimento Operacional Atual – Manual da Qualidade.....	53
Figura 8: Fluxograma sugerido do Processo de Locação.....	57
Quadro 1: Visão Tradicional x Visão por Processos.....	21
Quadro 2: Sistemáticas para Seleção de Processos Críticos.....	36
Quadro 3: Quadro Funcional da Execut Negócios Imobiliários.....	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
2.1. Geral.....	19
2.2. Específico.....	19
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
3.1. Gestão por Processos: Uma breve conceituação.....	20
3.2. Tipos de Processos.....	23
3.2.1. Área de apoio de gestão por processos: A qualidade.....	24
3.2.2. A qualidade no processo de prestação de serviços.....	24
3.3. Estrutura organizacional: Organograma e Funcionograma.....	25
3.4. Gerenciamento da Rotina.....	27
3.4.1 Breve Conceituação.....	27
3.4.2 Métodos de Implantação do Gerenciamento da Rotina.....	27
3.4.3 O Ciclo PDCA em Destaque.....	28
3.4.4 O Fluxograma e o Gerenciamento da Rotina.....	30
3.5 Mapeamentos de Processos.....	30
3.6 Padronização dos Processos, através da Gestão de Pessoas.....	32
3.6.1 As abordagens gerenciais na busca da motivação à qualidade.....	33
3.7 Processos chave ou Critico na Organização.....	35
3.8 Procedimento Operacional Padrão.....	38
4.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	39
4.2 Terreno da Pesquisa.....	40
4.3 Técnica de Coleta de Dados.....	41
4.4 Técnicas de Tratamento de Dados.....	42
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	44
5.1 Ambiente de Estudo.....	44
5.1.1 Organograma da Empresa.....	46
5.2 Identificação do Processo de Negócio.....	48
5.3 Procedimento Operacional Padrão.....	52
5.4 Proposta para um ambiente do setor de Locação.....	55
5.5 Sugestões para Gestão de Recursos Humanos.....	57

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
7. RECOMENDAÇÕES PARA EMPRESA.....	61
8. SUGESTÃO PARA NOVOS ESTUDOS.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	63
APÊNDICE 1.....	65
APENDICE 2.....	67
APENDICE 3.....	69
APÊNDICE 4.....	70

1. INTRODUÇÃO

Devido às constantes transformações desencadeadas pela necessidade de qualidade nas prestações de serviços, e ao desenvolvimento de novas tecnologias. A característica dos serviços prestados passou a ser um significativo diferencial no processo de evolução do relacionamento cliente-organização, onde a busca da melhoria contínua torna-se imprescindível para a sobrevivência e para o crescimento de uma organização diante de um mercado tão concorrido e seletivo. Essa melhoria continua vem, sem dúvida, nos apresentar para o contexto do desenvolvimento nos processos internos para atingir os objetivos do mercado e dos clientes.

Segundo Kotler e Keller (2006), nem sempre as organizações percebem que seus ambientes estão mudando, e como os clientes ficam mais exigentes, frente às novas condições ambientais. Assim, o autor comenta que a estratégia que funcionou até hoje pode significar o caminho para o fracasso futuro. Por isso as organizações devem estar bastante atentas às inovações e à necessidade de investimentos constantes em qualidade. A melhoria e o aperfeiçoamento interno dos processos e procedimentos virão no decorrer deste estudo, ser apresentado como ponto crucial, para esta ressalva de desenvolvimento da Organização. É preciso gerenciar com qualidade e para isto a aplicação de algumas ferramentas de Gestão é fundamental.

A Gestão por Processos visa por meio de suas ferramentas práticas e teóricas, buscar esta qualidade na tentativa de aperfeiçoar os processos existentes e criar novos processos para desenvolver a excelência na prestação de serviço e sugerir métodos de trabalho mais eficientes e eficazes.

A Execut, empresa do ramo imobiliário, escolhida para este estudo, tem sua sede na Avenida Nossa Senhora dos Navegantes, em Tambaú, atua no mercado da cidade de João Pessoa, desde 1989, os proprietários da imobiliária, hoje atuais Diretores, o Gilvandro e a Germana Guedes, tomaram em 2002, a importante decisão de implantar o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, com o objetivo de melhorar ainda mais a prestação de seus serviços ao consumidor. Porém, observa-se que, além das dificuldades enfrentadas durante a implantação do SGQ, a organização trava uma luta constante para manter a Certificação Internacional da Qualidade (ISO 9001:2008) que

alcançou pela 1ª vez em 2004. A manutenção dessa certificação não é fácil, pois a organização passa por avaliações anuais, que têm como objetivo principal verificar se o nível de qualidade exigido pela organização certificadora está sendo mantido. Até o ano de 2014 a organização mantém suas constantes certificações, porém não conseguiu estender ainda seu certificado de qualidade para todo o seu escopo administrativo. O certificado da organização se limita a prestação de serviços de locação, em seu processo inicial, mas observando os concorrentes que surgem e diante da realidade de mercado a empresa em questão necessita de uma extensão da qualidade para seus processos administrativos internos, visando com isto um aumento na qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, assim como um aumento na produtividade e por consequência uma melhoria no atendimento a necessidade de seus clientes, trazendo para eles uma maior satisfação.

Pradella (2012, p.08) afirma que:

É necessário considerar que as pessoas são elementos-chave na administração de estratégias competitivas, podendo-se falar em modelo empresarial centrado nas pessoas. Dentro os vários recursos empregados em um sistema produtivo, as pessoas são as únicas que efetivamente podem promover mudanças que visem ao incremento da competitividade.

A Gestão de Processos vem buscar e acrescentar procedimentos que levem os profissionais à exercerem seus serviços com qualidade e excelência. Afinal os processos são feitos pelas pessoas e dessas depende a qualidade na execução dos métodos de trabalho. Logo, não se pode ver a Gestão de Processos de forma particular, ela anda lado a lado com a Gestão de Pessoas, já que gerir pessoas também está ligado ao processo de qualidade, profissionais qualificados são extremamente importantes.

Entende-se como Gestão por Processos segundo Laurindo e Rotondaro (2006) como um enfoque de desenvolvimento organizacional que tipicamente objetiva alcançar melhorias qualitativas no desempenho dos processos, tomando uma visão objetiva e sistêmica das atividades, recursos necessários para cumprir os objetivos críticos do negócio. Ou seja, melhorar continuamente os processos organizacionais por pessoas potencializadas, realmente treinadas e com habilidades favoráveis ao cargo e trabalhando em equipe, pode com isto combinar as capacidades tecnológicas objetivando a entrega de valor ao cliente.

A Busca pela qualidade anda concomitante com a gestão de processos, analisando o ponto de vista em que os processos precisam estão bem estruturados e a excelência será ao final o objetivo que deve ser alcançado. Gonçalves (2000) diz que o cliente está no centro das Organizações por processos e o objetivo dessas organizações é oferecer mais valor ao cliente, de forma mais ágil e a um menor custo.

Organizar para obter qualidade, é fator imprescindível para o sucesso da Gestão de Processos, por delimitar a importância dos procedimentos funcionando de forma adequada nas Organizações. A qualidade, é sem dúvida, parte principal para diversos fatores que envolvem a prestação de um serviço de forma devidamente certificada. A gestão de Processos irá através de dados quantificar, verificar, averiguar, identificar e destacar os resultados através de dados concretos fornecidos através de questionários, sistemas, entrevistas, observação da Organização destacada para este estudo.

Primando pela organização dos processos e definindo as estratégias, através do Gerenciamento de rotinas diárias, é ponto fundamental, para começar a extrair dados e organizar as empresas internamente. O mercado exigente passa a ditar regras e nelas sem dúvida alguma está a Qualidade nos serviços oferecidos pelas organizações. O fator humano é visto como uma ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer processo, pois a execução de um serviço de qualidade é excepcionalmente importante para os resultados positivos. Aliado a isto o planejamento estratégico, é fundamental, para se atingir o sucesso de todos os processos.

Pradella (2012, p.13) diz que:

Entretanto, a mudança de uma organização tradicional para processos é muito difícil, pois os indivíduos tem que aprender a pensar de uma maneira nova, revigorada e sistêmica, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe. Em síntese, é necessário que haja participação, envolvimento e comprometimento de todos para com os objetivos da organização.

Ao partir do pressuposto de que a organização defende a ideia da gestão por processos e sua aplicabilidade e que os funcionários se comprometem e decide fazer parte dessa mudança, tudo começa a fluir de forma contínua, estabelecendo fases e priorizando processos, considerando que a gestão por Processos visa melhoria continua nos serviços, no objetivo de agregar maior valor ao cliente, a fase de

adaptação irá passar pela questão de entender os fundamentos dos processos de negócio e a tipologia de processos da organização estudada.

Gerir processos é por continuidade gerir pessoas, é planejar estrategicamente através de dados e aplicar a gestão participativa. Planejar estrategicamente por sua vez é ter uma visão de futuro, é pensar mais adiante, ao optar por uma Gestão de seus processos a organização, estar implementando uma visão de futuro, uma visão estratégica voltada e direcionada a manutenção e conquista de novos clientes, tendo em vista que a exigência pela qualidade nos serviços prestados irá mostrar de forma clara como a empresa se posiciona no mercado e como ela pretende estar daqui há alguns anos. (PRADELLA,2012)

Uma gestão por Processos quando bem aplicada, propicia a organização diversas perspectivas de mudanças, um modelo visto como ideal é aquele que leva em consideração os processos críticos de sua organização e com base em seu segmento dependendo do ambiente, procura mapear, analisar, identificar, documentar e propiciar melhorias contínuas a estes processos.

Desde os anos 90 a padronização de processos passou a ter seu espaço de discussão entre alguns estudiosos que começaram a despertar interesse sobre esta área de estudo, autores como Campos (1998) destaca, essa prática como modo mais adequada para promover uma maior efetividade nas organizações. A gestão por processo tem se tornado indispensável pelos sistemas que visam qualidade, especialmente os modelos mais comuns que são os sistemas de certificado Internacional de normas da ISO 9001, o qual, serve para assegurar as conformidades dos processos avaliados através do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, estabelecendo e desenvolvendo certificações de qualidade através da Execução dos processos.

O tema do estudo desenvolvido, ainda não tem o destaque merecido no enfoque da administração por empresas de pequeno e médio porte, pois elas possuem, normalmente, uma gestão familiar e informal, preocupada unicamente com os resultados de seus processos de fins, ou seja, estão efetivamente preocupadas com os processos que trazem o lucro e não levam em consideração a execução, a forma como estes processos são feitos e a excelência entre o desenvolvimento interno de seus colaboradores e a prestação de serviços de qualidade.

No caso específico deste estudo será de suma importância, o mapeamento do seu processo chave, pois a organização estudada, possui certificado Internacional da Qualidade ISO 9001:2008, em serviços, mas de certa forma carece de padronização e qualidade de gestão interna em seus serviços. Propor uma modelagem a algo que é executado com certo padrão, será um desafio, porém sem dúvida será uma experiência de grande importância para o desenvolvimento de diversos estudos que certificam esta área de atuação.

A gestão por processos deve caminhar concomitantemente com a gestão funcional, nesta gestão funcional, os processos são tratados dentro de suas áreas, os funcionários passam a ser cobrados direcionadamente, pelas funções que exercem. Gonçalves (2000) afirma que os funcionários acabam restritos às suas próprias funções pois, por mais que tentem projetar um olhar abrangente para o conjunto da empresa, precisarão sempre priorizar a eficiência no uso de seus recursos e a qualidade dos processos locais. Com isto, pode-se discernir que os processos poderão ser melhores executados se os recursos humanos forem alocados em uma disposição excelente de aplicação e execução de tarefas dentro da organização.

SORDI (2008) comenta que a força de trabalho passa a ser um produto a ser comercializado e não um encargo trabalhista e que os profissionais passam a gerir pessoalmente suas próprias carreiras. O mesmo autor (p.27) destaca que:

O desenvolvimento dos profissionais nas organizações orientadas a processos cabe primordialmente ao próprio profissional, recebendo suporte de centros de excelência funcional, voltados a capacitação contínua dos profissionais essenciais aos processos da organização.

No decorrer deste trabalho a ferramenta da Gestão por processo como um meio de desenvolver qualidade dos serviços prestados, para designar de forma sistemática um processo que torna um *input*, ou seja uma entrada, que adiciona valor a ele e fornece então com isso um *output*, ou seja uma saída ao cliente daquele segmento. Mas, ainda não tem tanto destaque questões que desenvolvam a gestão por processos, por uma vertente voltada a Gestão de Pessoas, essa visão irá levar ao desenvolvimento da organização através de pessoas dotadas de habilidades e criatividade, capazes de desenvolver e executar com excelência os processos, quando bem definidos. As pessoas é que irão dizer se o que foi adotado, não servirá

apenas para burocratizar serviços para os clientes, mas se irá ajudar a fluir com eficiência os procedimentos de forma eficiente.

Freeman e Stoner (1999, p. 30), destacam que:

Relações humanas é um termo frequentemente usado para descrever o modo como os administradores interagem com seus subordinados. Quando a "administração dos empregados" estimula um trabalho maior e melhor, a organização tem relações humanas eficazes, quando a satisfação e eficiência se deterioram diz-se que as relações humanas são ineficientes.

Com isso, fica mais fácil enxergar que o processo bem executado através do capital humano motivado e que se relaciona de forma eficaz com sua empresa através de relações humanas saudáveis, em um ambiente harmonizado, poderá de maneira natural caminhar para atingir os objetivos desejados pela Organização. A Gestão de Pessoas - GP, irá fazer a diferença na implementação dos processos, ele irá ser visto como um fator estimulante na execução das atividades. Então, pode-se compreender que os Processos Organizacionais, são atividades que envolvem pessoas, métodos, recursos e tecnologia.

PRADELLA (2012) apresenta que os processos podem burocratizar as atividades, pois constantemente eles normatizam ações, determinam padrões e regras; principalmente quando as organizações seguem modelos de Qualidade, muitas vezes internacionais, como é o caso da norma ISO. Como padrão de qualidade, a norma deve se adequar a realidade da organização, para evitar a burocracia desnecessária. Mas isso não quer dizer que as regras e normas estão erradas, ou não devem existir, pelo contrário, normas e regras, são essenciais para o desenvolvimento padrão das organizações, o que deve existir junto a estes certificados de qualidade é a flexibilização ou adequação dos processos, dentro da realidade da organização, através de uma Gestão eficaz.

Afirmando o que Pradella (2012) nos apresenta, observa-se que não se pode simplesmente, criar rotinas e normas seguindo um manual de instruções imutáveis, em tudo que se faz, sem exceções para alguns procedimentos isso irá burocratizar. Contudo, não se pode criar processos, ou determinar regras, somente para as atividades que a empresa considere que são essenciais, ou seja as atividades fins, isto pode futuramente gerar problemas.

O desenvolvimento dos profissionais nas organizações orientadas por processos cabe primordialmente a eles mesmos, recebendo suporte de centro de excelência funcional voltados a sua capacitação contínua, conforme comenta SORDI (2008). Com isso mais uma vez, Sordi (2008) reforça a importância da aquisição de qualificação, habilidades e competência na eficiência da resolução de um processo, demonstrando que estas características são inerentes ao capital humano, as máquinas não desenvolvem este tipo de característica.

KAPLAN (1997) reforça, que a Gestão por processo é uma ferramenta de excelência aplicada para atingir a satisfação dos clientes, assim como é de suma importância para a manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade, pois ela ajuda a enxergar o melhor planejamento, a melhor forma de controle e até mesmo a padronização no processo de comunicação, levando em consideração que a organização deve adotar procedimentos padrões, afim de facilitar a interação entre todos os setores da organização.

A Flexibilização destes processos e procedimentos padrões que será feita através das pessoas, irá trazer para a empresa a eficácia no desenvolvimento de seus serviços, por isso é de suma importância a Gestão de Pessoas, neste parâmetro conforme foi mencionado, pois é preciso saber o que pode ser flexibilizado, sem causar danos ao processo como um todo.

Identificar a real necessidade, de uma gestão por processos, dentro de uma organização que possui o Sistema de Qualidade, através da norma ISO, poderá apresentar uma sugestão deste padrão para o desenvolvimento de novos processos e procedimentos, com o objetivo final de primar pela qualidade dos serviços prestados e o desenvolvimento e capacitação interna dos envolvidos dentro deste processo. O processo chave será primordial nestas necessidades de mudanças e padronização.

Por ser uma aplicação prática este estudo é de suma importância, por permitir sugerir a implementação de ferramentas da administração em uma Organização referência no mercado imobiliário, propondo uma padronização de forma geral, a partir do mapeamento de seu processo chave e propor direcionamentos de melhorias de processos internos, afim de agregar maior valor ao cliente, oferecendo serviços com eficiência e qualidade.

Ante o exposto, o presente trabalho objetiva delimitar sobre a problemática da Qualidade e aplicação da Gestão de Processos na Organização do segmento

imobiliário da cidade João Pessoa, capital do Estado da Paraíba. Bem como responder o seguinte problema da pesquisa: **Como a Gestão de Processos pode contribuir para a qualidade nos procedimentos de uma organização e melhorar a qualidade dos serviços prestados por seus colaboradores.**

2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Para o desenvolvimento deste estudo, foram definidos, além do objetivo geral, alguns objetivos específicos, que irão servir para nortear e ajudar no desenvolvimento da pesquisa, na busca de soluções para o problema abordado.

2.1 Geral

Propor melhorias e padronizar o processo chave da Execut Consultoria & Negócios Imobiliários Ltda, com o objetivo de sugerir uma proposta para a Manutenção do Certificado Internacional da Qualidade ISSO 9001:2008

2.2 Específicos

E, para garantir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

- a. Descrever o sistema de gestão da qualidade empresarial atual da Organização,
- b. Destacar os pontos fortes e oportunidades de melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade da Execut, na visão dos colaboradores,
- c. Identificar os pontos que podem ser melhorados através de uma eficaz Gestão de Processos Internos e da adoção de um novo layout.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico exposto neste estudo irá servir para fundamentar a pesquisa, através dos principais conceitos que serão abordados, com o objetivo de estabelecer estas considerações uma comprovação científica do que deve ser relevante para o estudo de caso de forma prática. Para fins de compreensão este referencial será dividido em pontos de forma compreensível, destacando a teoria que será abordada para o desenvolvimento deste estudo, afim de que o bom embasamento de uma hipótese desenvolva mais adiante a aplicação prática diante deste conteúdo estudado.

Esta fundamentação de teoria será desenvolvida na forma de conceituação sobre a Gestão por Processos e os principais tipos de processo tomarão como exemplo um estudo de caso de Gonçalves (2000) para a *Revista de Administração de Empresas* (RAE). No decorrer do referencial outros pontos que desenvolvem toda parte teórica do estudo serão adiantados como, por exemplo, a questão da Gestão da Qualidade como gestão de apoio no desenvolvimento dos processos.

Deverão ser pontuados também: os principais destaques na gestão por processo através das outras Gestões, como a gestão de pessoas se relaciona diretamente com os processos nas empresas e a influencia direta e ainda dos Sistemas de Gestão da Qualidade na objetividade da Execução dos processos. Como se desenvolvem os processos e como eles determinam até mesmo os resultados dentro das organizações.

3.1 Gestão por Processos: Uma breve conceituação

Pradella (2004) apresenta a gestão por processos com o enfoque na melhoria no desenvolvimento da organização com objetivos de melhorias qualitativas de desempenho nos processos, autora destaca ainda que o principal objetivo que deve ser cumprido é aquele que pode ser chamado de crítico dentro do negócio.

Para a referida autora, a gestão de processos visa a melhoria continua dos processos com intuito de agregar maior valor ao cliente. Isso não quer dizer que a visão de gestão tradicional está errada, o que acontece é que nas Gestão por processos o foco do desenvolvimento das ações da empresa vai mudar, a hierarquia

imposta no padrão tradicional, passa na Gestão por processos para um modelo Participativo, focado no processo, tendo como principal objetivo a satisfação do cliente. Como poderá ser notado o cliente, estará como objetivo a ser atingido no final da execução de cada processo, ou seja a qualidade dos serviços, gerado através da execução dos processos, deverá chegar ao cliente ou consumidor final. Observa-se no quadro 01 Visão Tradicional x Visão dos por processos:

Quadro 01: Visão Tradicional x Visão por Processos

Visão Tradicional x Visão por Processos		
Características	Visão Tradicional	Visão por Processos
Quem toma a decisão	Chefes	Todos os envolvidos
Estilo	Autoritário	Participativo
Visão	Hierárquica	Processos
Foco da Empresa	Chefe	Clientes

Fonte: Campos, 2008

Para Campos (2008), toda tarefa somente deve ser reconhecida como parte de um processo quando a ação representa o acréscimo de um valor ao produto ou serviço. Por menor que seja a operação, quando não revestida de elementos que adicionam algo no processo, quando não modifica a situação de “entrada”, significa desperdício de energia e aumento do custo final, além de causar outras interferências que podem alterar ou comprometer as condições esperadas pelo cliente ou usuário final.

Pode com isto compreender de acordo com esta afirmação que a Gestão de Processos estar presente em todos os momentos da execução de atividades nas organizações, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. O relacionamento de um serviço prestado com um processo é totalmente interligado, já que continuamente a exigência dos clientes por serviços de qualidade só aumentam, cobrando com isso uma maior excelência entre as empresas, seus serviços e o valor final que é transmitido para os seus clientes.

Paladini (1997) irá esclarecer o conceito de Gestão da qualidade no processo, como algo que deve ser direcionado diretamente para fim de que todas as ações

desenvolvidas no processo resultem no final para pleno atendimento das expectativas dos clientes.

Os métodos como pode-se observar são de suma importância do ponto de vista de oferecer serviços de qualidade ou estabelecer procedimentos de produção com um número de erros reduzidos, ou seja, de qualquer forma que a organização atue no mercado, seja em produtos, ou serviços a Gestão por meio de Processos será mais eficaz quando desenvolvida para todas as partes sejam elas, internas ou resultados finais externos.

Sordi (2008, p.79), destaca a importância de um gestor de processos para o negócio da empresa se desenvolva efetivamente com a qualidade esperada, ele nos diz que o gestor de processo deve ter plena responsabilidade e autoridade sobre seu processo. Com isto o autor nos permite compreender que o gestor de processo é responsável pelo acompanhamento, direcionamento, inspeção contínua do desempenho dos processos, chamados de críticos, ele deve acompanhar seu desenvolvimento medir que nada atrapalhe este processo, até assegurar a capacitação dos profissionais envolvidos nos processos das empresas, faz parte da atribuição de um Gestor de Processo.

Como pode-se observar mais adiante a questão dos procedimentos internos e a Gestão de Pessoas, também deve ser tratada como algo interligado na gestão por processos. Já que alguns autores, como Sordi, Oliveira, entre outros, irão defender a gestão de processos em todas as atividades da Organização, não somente nas atividades de negócios, mas um processo contínuo entre empregados, empresa e clientes. Um processo ininterrupto que segundo Oliveira (2003), um erro em alguma etapa do processo, pode fazer com que o produto/serviço, não atenda a expectativa dos clientes, seja ele interno ou externo.

Ainda segundo Sordi (2008), em sua obra que ele subintitula como uma abordagem moderna da Administração, o autor vem apresentar além de conceitos prontos e mecânicos, a abordagem da questão relacionada a Gestão como princípio determinante de uma gestão de processos, voltada para os negócios, com objetivos bem delimitados, introduzindo seu trabalho com a teoria geral dos sistemas dentro da Gestão por processos. Ele irá trazer que para um bom entendimento da abordagem administrativa da gestão por Processos, é fundamental discorrer sobre o tema de Teoria Geral dos Sistemas (TGS), já que entende-se que a gestão por processo é um

sistema ou modelo de Gestão organizacional, que orienta as organizações a gerir através de processos.

A TGS irá trazer para administração uma visão do macroprocesso, ela vai auxiliar na visão de que um processo não pode ser definido por apenas uma parte específica, ele vai relacionar internamente as partes com o todo, a fim de enxergar os processos de forma mais ampla. Dentro de uma organização existem diversos sistemas que se complementam, tem o planejamento, o financeiro, o sistema de produção, no caso de produtos, tem os recursos humanos, enfim diversos sistemas que se interligam e interagem entre si. A função da TGS está exatamente em interligar estes sistemas operacionalizando tudo em um só sistema em um único conjunto.

A TGS aplicada a ciência da administração resultou em uma nova abordagem administrativa: a abordagem sistêmica para a gestão das organizações. As abordagens administrativas anteriores não consideravam o lado externo da organização, trabalhavam com a especialização de assuntos internos da organização de forma estanque, simplificavam as organizações e conseqüentemente a gestão como um todo. Acabavam não auxiliando o gestor das organizações a entender e administrar toda a complexidade envolta nas organizações. (SORDI, 2008, p. 11)

3.2 Tipos de Processos

Do ponto de vista das organizações existem várias formas de conceituar e dividir os processos, mas nem todas as divisões poderão ser aplicadas neste estudo, levando em consideração que as famílias dos processos podem ser muito extensas, porém para o grau de importância desta pesquisa pode-se destacar os processos empresariais, Harrington (1993) afirma que as vezes é necessário separar os processos de produção de bens e dos serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa,; ou seja os processos relacionados com a gestão da empresa dos de apoio ao processo produtivo. Diante disto, para o contexto deste estudo leva-se em consideração que existem três categorias básicas de processos empresariais.

Gonçalves (2000), destaca sobre a gestão de processos que existem três categorias básicas de processos empresariais, o autor destaca no artigo como primeira categoria os processos de Níveis de Negócio ou de clientes, que segundo o autor caracterizam a forma como a empresa atua e estes processos são suportados por outros processos internos. Mas adiante a segunda categoria é destacada como os processos organizacionais, estes pode-se dizer que são centralizados na organização e visam o funcionamento adequado tendo como principal objetivo o

suporte aos processos de negócios e por fim o artigo irá apresentar a categoria dos processos gerenciais, como se relacionam estes processos dentro da organização.

Em suma, no decorrer deste estudo pode-se discorrer sobre estes processos, identificados em seus contextos organizacionais, onde chega-se a entender como eles apoiam de forma direta o desenvolvimento dos serviços, estando um em sua área de atuação, Negócios, estrutura organizacional e processos de origem gerencial.

3.2.1 - Área de Apoio a Gestão por processos: A qualidade

A qualidade começa no processo produtivo, por isso pode-se afirmar que a qualidade apoia a gestão dos processos. Paladini (1995) diz que a principal função da qualidade está direcionada aos clientes ou ao consumidor final, por outro lado o autor reforça a ideia que todos os setores da organização são relevantes, já que as pessoas são responsáveis pela execução dos processos que complementam os processos.

3.2.2 – A qualidade no processo de Prestação de serviços

Lembrando conceitos anteriores que definem qualidade, recomenda-se que os produtos oferecidos aos clientes podem ser classificados em: bens tangíveis estes são os produtos físicos e os serviços que são chamados de bens intangíveis representado por atividades executadas para um consumidor. (PALADINI, 1995)

Os serviços podem ser nomeados como atividades de suporte e de maior interação com seus clientes, os serviços vão depender não somente da compra direta de um cliente de um produto, mas o convencimento daquela empresa que presta o serviço e a confiabilidade que o cliente deposita naquela atividade que está sendo desenvolvido. O serviço tem que convencer o cliente, tem que encantar.

O processo nos serviços é algo bem mais abrangente, pois irá ser também desenvolvido através de normas e procedimentos, processos já estruturados e construídos previamente, mas com um grande diferencial, a prestação de serviço irá depender diretamente dos profissionais envolvidos, em uma execução de um serviço de qualidade, já que o nível de satisfação do cliente não será algo fácil para ser analisado, nos bens tangíveis é algo bem mais simples. (PALADINI, 1995)

Os padrões de qualidade fixados por prestação de serviços, irão mudar de acordo com alguns aspectos, alterando em várias formas a forma de identificar e avaliar, desta forma Paladini (1995, p.61) destaca:

Para desenvolver um projeto de Qualidade Total em serviços e métodos consideram-se três aspectos como fundamentais: (1) a presença do cliente durante o desenvolvimento do processo produtivo, (2) dificuldade de fixar, nos serviços e métodos, especificações da qualidade devido a sua não-tangibilidade e (3) o fato de que o serviço pouco se repete, restringindo a obtenção de dados e a definição de normas e procedimentos padrões.

3.3 – Estrutura Organizacional: Organograma e Funcionograma

O organograma são representações, que são úteis para mostrar a estrutura formal da Organização, afirma STONER(1999) Ele é o elemento que ajudará a compreender e dar o passo inicial para o desenvolvimento de todo o estudo, ao analisa-lo poderá ser observado os gargalos estruturais e compreender se a questão do desenvolvimento está voltado para o ponto de partida da estrutura organizacional. Entender como esta estrutura se divide ou ao menos como ela se esquematiza pode nos ajudar a desenvolver e discorrer mas sobre o conteúdo proposto.

Contudo STONNER (1999), destaca que o organograma, não pode captar os relacionamentos interpessoais que formam a estrutura informal, ou seja os relacionamentos não oficiais ou até mesmo aqueles que não são documentados, mas que afetam nas decisões internas, mas são emitidos na estrutura construída formalmente.

Estrutura da Organização informal, são os relacionamentos não documentados e não reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização, que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e Grupais dos empregados. (STONER, 1999, p. 231)

O organograma também serve para que se possa identificar a necessidade de uma nova estrutura, através da identificação da amplitude de controle, ou a centralização de atividades por um único setor. Compreender a estrutura organizacional, também influenciará na compreensão dos objetivos da organização, como literalmente ela se organiza, como se estrutura e se divide entre outros aspectos.

Banov (2012), destaca de forma bem didática a importância da identificação de uma estrutura organizacional, ela destaca que:

As estruturas determinam os estilos de interações em todos os níveis e relacionamentos: chefias-subordinados, colegas de trabalho, clientes-fornecedores, etc. Referenciam os tipos de candidatos que deverão ser selecionados para trabalharem naquela empresa. Os tipos de estrutura direcionam as práticas gerenciais e ao comportamento do gerente que vão refletir em seus liderados.

Ainda de acordo com as estruturas, Oliveira (2009), vem complementar o que já foi dito por STONER(1999), em relação que estas estruturas podem ser avaliadas por estes dois aspectos formais e informais porque segundo Oliveira (2009) enfatiza que a abordagem informal está nas pessoas e em suas relações dentro da organização, enquanto a formal, irá ressaltar a questão das posições, voltadas para as autoridades e responsabilidades. O autor ainda destaca que as estruturas para o bom funcionamento devem ser complementares, já que a informal pode proporcionar maior rapidez na hora de tomar uma decisão, devido a flexibilidade na sua utilização.

Naturalmente, a estrutura organizacional, não é estática, o que poderia ser deduzido com base em um estudo simples de sua representação gráfica: o organograma. A estrutura organizacional é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte do seu esquema de funcionamento. (OLIVEIRA, 2009, p.69)

Tomando por base a hierarquia observa-se nos organogramas formais, a autoridade de hierárquica seguindo suas linhas de comando. As autoridades de função ou funcionais, devem estar bem divididas e estabelecidas para evitar a duplicidade de comando. O organograma mais utilizado é o do tipo Vertical, onde a diretoria está no topo e os departamentos vem se distribuindo de acordo com a hierarquia, modelo também conhecido como militar, embora seja crescente os modelos de organogramas Linear nas grandes organizações, partindo apenas no ponto de vista de divisão de responsabilidades e autoridades. Decisão, análise, conferência, implementação, são divididos no mesmo nível, independente de diretoria, gerência ou supervisão.

O Funcionograma por sua vez, trata também de uma representação gráfica que se envolve também nos processos de estrutura organizacional, com o objetivo de descentralizar, delegar e distribuir as funções dentro de uma organização, em suma pode dizer que o Funcionograma serve para ampliar os setores presentes em um organograma, só que agora com um detalhamento de funções. (CURY, 2000). É um gráfico de organização que tem por objetivo demonstrar detalhadamente as principais atividades desempenhadas em cada órgão do organograma.

3.4 – Gerenciamento da Rotina

Um desafio para as organizações, além de implementar gestão através de processos é fazer com que esta rotina funcione adequadamente, de forma que os gerenciamentos dos processos fluam de forma eficaz e apresente resultados. Então se pode dizer que mais importante do que implementar uma gestão por processos é manter na rotina o seu funcionamento. Destaca-se adiante alguns tópicos que podem ajudar a compreender a importância do gerenciamento da rotina do dia a dia para a excelência na execução dos processos. Gerenciar a rotina é uma forma dinâmica de utilizar as ferramentas da qualidade com o intuito de atingir os objetivos finais desejados por todo o processo que prima pela excelência. (CAMPOS, 2013)

3.4.1 – Breve conceituação

Moura (1997) vai conceituar o Gerenciamento da Rotina como uma ação do indivíduo que exige coordenação e controle na execução das atividades de rotina em um nível operacional. O autor irá destacar a aplicação das ferramentas da qualidade na execução destas atividades, ele destaca em um de seus exemplos a aplicação do PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir), Moura (1997) destaca ainda que a aplicação desta ferramenta deve estar em concordância com as políticas da organização em questão.

Gerenciar de maneira prática e objetiva, segundo Falconi (2012) é atingir metas, não pode existir gerenciamento sem que as metas não apareçam, o autor vai destacar ainda a importância do gerenciamento no estabelecimento de novos padrões, é identificar quando um padrão ou processo existente pode e deve ser modificado ou cumprido. “A padronização é o cerne do gerenciamento.” (CAMPOS, 2013, p.26)

3.4.2 – Métodos de implantação do Gerenciamento da Rotina

A base para que uma organização possa implantar um Gerenciamento da Rotina, é que a mesma possua um Sistema de Gestão da Qualidade, ou a simples Gestão da qualidade em sua estrutura. É obvio que se a organização possuir um

certificado, regido pela norma da ISO, sua estrutura já possuirá uma base para implementação do Gerenciamento de Rotina.

O gerenciamento da Rotina, segundo Miguel (2001) tem como objetivo básico a manutenção de resultados de uma organização, a fim de garantir a previsibilidade destes resultados. Com isto para que ele seja implementado com sucesso em uma organização todos os colaboradores devem ser envolvidos no processo, além de que sua importância deve ser ponto fundamental na organização, os processos devem ser mais flexíveis, uma vez que o Gerenciamento da Rotina poderá identificar mudanças necessárias para o desenvolvimento e melhoria contínua de seus processos.

Campos (1992) destaca os requisitos para implantação de um Gerenciamento da Rotina, entre vários pode-se atribuir os seguintes pontos como fundamentais:

- A função de cada setor e do seu colaborador deve ser definida, seus procedimentos. Distribuição das atividades e responsabilidades.
- Os itens de controle devem ser identificados e a frequência de verificação de metas pré-estabelecidas devem ser determinadas.
- O fluxograma das atividades em conjunto deve estar claramente organizado.
- Os processos devem ser padronizados.
- Os problemas que venham a surgir devem ser resolvidos de forma participativa, afim de desenvolver o lado analítico, não somente o operacional.
- Fazer girar continuamente o PDCA, este é um fator que irá determinar a aplicação eficaz que o Gerenciamento da Rotina está sendo bem desenvolvido.

3.4.3. – O ciclo PDCA em destaque

Entre tantos, este tópico merece evidência pois como o próprio nome já sobressai é um ciclo, que assim como a melhoria dos processos continuamente devem ser melhorados, este ciclo PDCA, também deve ser bem desenvolvido e continuamente aplicado no Gerenciamento de Rotina do trabalho diário, é uma ferramenta de baixo custo e que determina no início do Ciclo uma atuação corretiva para a melhoria do processo.

Ciclo PDCA



Figura 1: PDCA, Acessado em Julho de 2014

Fonte: Periard, 2011

Fazer qualidade pode ser definido como o fato de girar continuamente o PDCA, caso algo esteja atrapalhando o fluxo cíclico deste processo, deve ser eliminado, vários autores vão destacar os problemas dos processos como anomalia. Segundo Campos (2013) as anomalias são partes dos processos que não são executadas de forma correta, estas anomalias, atrasam os processos e são responsáveis pelo retrabalho de determinadas atividades.

O PDCA, quando bem desenvolvido e aplicado pode identificar de forma objetiva, onde está a anomalia que estará travando ou retardando um processo. Campos (2013) aponta essa ferramenta como uma ajuda no planejamento da melhoria do gerenciamento, segundo o autor, o PDCA, padronização através do procedimento operacional padrão, itens de controle, eliminação de anomalias, devem ser sempre que necessário utilizados com o objetivo de melhorar o gerenciamento e os resultados.

Campos ressalta que as principais atividades do gerenciamento, estão voltadas e baseadas na parte lógica do Planejar, Desenvolver, Checar e avaliar do Ciclo PDCA.

Ao implementar o PDCA em seus processos as empresas evitam:

- Fazer um processo sem planejar;
- Estabelecer as metas e não definir como para atingi-las;
- Definir metas e não qualificar o pessoal para executá-las;

- Fazer e não checar;
- Planejar, fazer, checar e não agir corretivamente, quando necessário;
- Parar após uma volta completa e não continuar mais o ciclo.

3.4.4 O Fluxograma e o Gerenciamento da Rotina

O Fluxograma tem como principal objetivo padronizar os processos de forma gráfica, Campos (2012) destaca que o fluxograma é o início da padronização e a garantia da Qualidade no desenvolvimento de um processo

Para Oliveira (2002), fluxograma é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente destacados, permitindo a descrição clara e precisa da sequência de um processo, ele também pode permitir sua análise ou redesenho do processo, sempre que for necessário.

A análise do fluxograma se dá através de símbolos padronizados na maioria das vezes, que servem para visualizar o fluxo de trabalho nas organizações (ROSA, 2006).

Com isto os fluxogramas tem como principal objetivo representar através de símbolos a sequência dos passos de um processo de trabalho, facilitando com isto a compreensão dos procedimentos. O fluxograma pode ser visto como um recurso visual, como a visualização é de fácil compreensão, pode-se identificar detalhes dos processos e o que pode ser melhorado ou acrescentado. Quando acompanhado e executado na rotina diária estes procedimentos fica mais fácil identificar possíveis mudanças, quando necessárias.

3.5 Mapeamentos de Processos

Mapear um processo é basicamente entender como se delimita o processo através de sua execução. *Inputs* (Entradas) e *outputs* (Saídas) claramente identificadas, porém em serviços tem que ter em mente a seguinte afirmação de Adair e Murray (1996, p. 28) “... no processo do serviço a ideia que o cliente de valor é variável.”, ou seja, os clientes não são iguais aos produtos que podem ser medidos, o cliente ele é inconstante e muda de opinião facilmente, diferente dos produtos que podem ser classificados pelos seus processos de entradas e saídas.

O mapeamento de processo está totalmente relacionado com o Sistema da Gestão da Qualidade (SGQ), pois reorganiza a empresa através do mapeamento dos processos, irá buscar um maior aproveitamento do potencial humano dentro das empresas. Na maioria das vezes este potencial encontra-se reprimido devido à hierarquia, métodos e padrões já existentes nas empresas que insistem em não mudar. Políticas enraizadas e sistemas de certificação fora da realidade local, também são fatores que podem contribuir para o não desenvolvimento de potenciais envolvidos no processo.

Através do mapeamento, é que poderão aparecer os “gargalos”, poderão ser identificadas as etapas de processo que estão ineficientes. Já que o mapeamento irá ter uma visão global, diferindo das empresas que possuem uma estrutura por função, estas não enxergam o todo, não possuem uma visão global do processo, para compreender com facilidade os objetivos que devem ser desenvolvidos para atingir a satisfação dos clientes, resolver os problemas que venham surgir.

Observa-se na figura 02, a visão funcional e visão de processo:

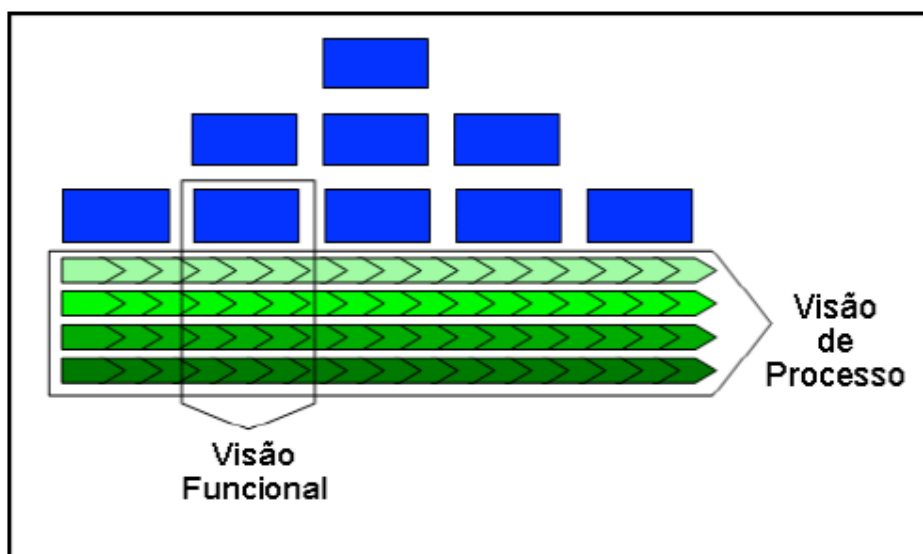


Figura 02: Visão funcional e visão de Processo

Fonte: CAMPOS, PAIVA, 2008

O mapeamento de processos em empresas competitivas serve como uma das ferramentas de Gestão que possibilita diagnosticar os colaboradores daquela empresa que possuem um potencial empreendedor. Juran (2001) destaca que as

competências devem ser exploradas a fim de gerar e agregar valores econômicos aquela organização e por consequência gerar um valor social para o indivíduo.

Antes da implementação, modificação de um processo, se faz necessária modela-lo e adequá-lo à realidade daquele serviço ou produto. A esta modelagem, com representação gráfica, que nos mostram todas as formas ou fases e os fluxos do processo, chama-se de Mapeamento. A caracterização das atividades, as definições e implicações de níveis de detalhes diferenciados, responsabilidades, tarefas, tudo isto é mapeado e organizado em escalas gráficas para melhor interpretação e visualização.

Os clientes podem ajudar neste processo de desenvolvimento de um Mapeamento de um processo, pois ouvir os clientes, podem facilitar muito na elaboração de um novo procedimento, na adequação de um já existente, ou até mesmo na eliminação de procedimentos que gerem apenas custos para a organização. Os clientes, podem definir o que para eles são prioridades, eles podem também avaliar o que a empresa está fazendo, o que eles esperam e precisam de uma empresa, o que fazem eles buscarem o serviço em determinada organização. A visão dos clientes ajudará a estabelecer prioridades no mapeamento do processo.

3.6 Padronização dos processos, através da Gestão de Pessoas

Assim como a Gestão da Qualidade, a Gestão de pessoas, também pode ser vista como área de apoio a Gestão por processos. O homem é o elemento principal do processo produtivo, pois ele tem a contribuição mais relevante a ser oferecida, a sua mão de obra qualificada e o seu desempenho intelectual no fluxo contínuo de melhoria dos processos.

Segundo Dutra (2004) o modelo de Gestão de pessoas deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, em um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir sobre ela aprimorando-a. É neste aprimoramento de ações que pode-se introduzir os processos.

Paladini (1995) nos apresenta que para que o elemento humano se envolva no processo com objetivo de produzir qualidade, alguns pontos fundamentais devem ser observados, além do elemento humano ter condições adequada, saber e querer fazer e ter meios para execução de um processo, o autor destaca cinco elementos

fundamentais para a produção básica da qualidade: Objetivos, recursos, ambiente, motivação e competência.

Destes elementos básicos para a produção da qualidade destacado pelo autor, se pode enxergar entre eles maiores ou menor complexidade, já que dependem eles de fatores totalmente diferentes para cumprir um processo. Ambiente e recursos, são elementos menos complexos, porque podem ser oferecidos pela organização. Já os elementos de motivação, competência, irão de forma direta depender do desenvolvimento de uma Gestão de Pessoas, atuando ativamente nas organizações, sobre os colaboradores daquela organização.

Enquanto na organização funcional as pessoas são treinadas para ajustar à função específica que desempenham, na organização gerida por processos, a ampla abrangência tanto dos processos de negócio quanto da autonomia e responsabilidade designada aos colaboradores implica na demanda de um amplo e contínuo processo de capacitação. Este processo deve atender a múltiplas competências transdisciplinares requeridas ao longo de todo o processo. (SORDI, 2008, p.30)

A busca da qualidade deve caminhar concomitantemente com a política e os objetivos da organização, principalmente quando ela lida com serviços, pois este é de maior dificuldade estabelecer processos, já que é constantemente mutável. São nos serviços que os processos devem ser rotineiramente acompanhados, daí vem a importância do Gerenciamento da Rotina do Trabalho diário, já discutido em tópico anterior.

3.6.1 – As abordagens gerenciais na busca da motivação à qualidade

Motivar à qualidade nos processos, eis um desafio constante nas organizações, pois, não basta apenas possuir certificados internacionais, prêmios de qualidade, a motivação é o desafio, e deve ser feita e acompanhada constantemente, ou como já foi discutido deve-se gerenciar a Rotina dos processos no dia a dia.

Mais adiante, conseguem-se identificar algumas abordagens na busca da qualidade que os níveis gerenciais podem implementar em suas estratégias, algumas já bem discutidas no campo da administração de Recursos Humanos.

Paladini (1995) nos apresenta cinco abordagens que contribuem nesta busca à qualidade:

- Abordagem Participativa – podem ser nomeadas de democráticas participativas, essa abordagem defende que todos podem contribuir com sua inteligência e criatividade, independente da posição hierárquica que desenvolvam na organização. É defendida a ideia de quem lida com os problemas na prática, melhor conhecem e podem combatê-los.
- Abordagem Promocional – pode-se nomear esta de abordagem de campanha, estas campanhas devem ser de objetivo motivacional, que engajem as pessoas que podem contribuir de forma positiva para construção e manutenção de algum processo importante dentro da organização. Estimular ações, competições entre setores, premiações por desempenho, também estão vinculadas nesta abordagem.
- Abordagem Clássica – está é nomeada como a abordagem da disciplina, contrasta diretamente com a abordagem participativa, suas ideias, estão voltadas para regras, é uma abordagem mais operacional que vem com respeito a hierarquias, os empregados, devem ser corrigidos, disciplinados e medidas corretivas expostas em caso de erro no processo produtivo.
- Abordagem Aderente – essa abordagem por sua vez, destaca a realidade local, os resultados dependem da adaptação feita ao processo do sistema da Qualidade. Uma melhor adaptação da teoria a pratica é definida nestas abordagens, as normas devem ser adequadas as realidades da empresa. Esta abordagem pode ser destacada no meio das demais por sua visão de adaptação das normas da Qualidade, a uma realidade local, mas, ela não pode servir como exemplo sozinho, outras abordagens podem complementa-la e enriquece-la.
- Abordagem Progressiva – pode ser nomeada como abordagem do desafio, ela vem apresentar índices estipulados que devem ser atingidos, desafiam as pessoas a desenvolverem algo além do previsto. Essa abordagem requer uma fixação objetiva de bases que devem ser alcançadas. As metas são utilizadas como níveis melhores de qualidade, deve haver um equilíbrio para as metas, deve-se estabelecer um parâmetro alcançável, daí vem o desafio, não deve ser algo baixo, nem tão pouco alto demais, deve trazer algo desafiador, mas possível de ser atingir, com esforço e a execução de um trabalho de qualidade.

Neste estudo, pode ser sugerida a utilização de duas destas abordagens gerenciais, a abordagem participativa ou democrática, que pode ser vista como uma das mais adequadas, pois irá trazer os colaboradores para sugerir novas estratégias. Aliada a esta gestão participativa, virá complementando e se destacando no ponto de vista da qualidade a abordagem aderente, esta por sua vez, virá adequar as práticas propostas no sistema da qualidade a realidade da empresa, trazendo com isto uma visão do processo de acordo com adaptação aos padrões de Qualidade já estabelecidos.

3.7 Processos Chave ou Crítico na Organização

Por fim e não menos importante, pode-se até que por assim dizer fundamental, segue em destaque um pouco sobre os processos chaves.

Rotondaro (2006, p. 219) diz que a aplicação da Gestão por processos prevê duas etapas operacionais distintas, sendo a primeira a identificação, avaliação e seleção dos processos prioritários e a segunda a gestão e aperfeiçoamento dos processos selecionados. Destacando os processos prioritários como processos chaves ou também destacando-os como processos estratégicos, o autor elenca também alguns fatores-chave que são relacionados aos objetivos principais do negócio da empresa.

Oliveira (2006, p.153), comenta que os principais processos de uma organização são identificados ao responderem a seguinte pergunta: “O que se faz na empresa?”. Em seguida, verificando se estes tipos de atividades executadas são necessárias no ponto de vista operacional e administrativo da organização. Se estas atividades são chaves para operar ou administrar a organização.

Alguns autores utilizam o termo “processo-chave” outros “processos críticos”, com o mesmo significado, pode-se citar como exemplo Rotondaro (2005), que define processo-chave como sendo os processos que mais exercem impactos na satisfação dos clientes e dos gestores. Para identificar quais são os processos críticos em sua organização, é necessário conhecer qual é o processo que pode ser caracterizado como mais central, a ponto de oferecer influencia no sucesso ou fracasso da empresa e qual o processo que agrega mais valor.

Harrington (1993) sugere um roteiro de sistemáticas para seleção dos processos críticos, conforme é observado no quadro 02:

Quadro 02: Sistemáticas para Seleção de Processos Críticos

Nº	Sistemática	Descrição
1	Sistemática Total	Consiste em introduzir aperfeiçoamento de processos críticos, simultaneamente, em todas as áreas da organização. Essa sistemática é apropriada para empresas de pequeno porte e precisa ser aplicada com muita eficácia, ou os programas podem se tornar caros e muitos lentos, perdendo o foco de aperfeiçoamento.
2	Sistemática de Seleção pela Administração	O esforço para aperfeiçoar volta-se para as áreas identificadas como problemáticas ou para os processos críticos ligados ao êxito futuro da organização. Dentre os processos considerados críticos, inicia-se com os que têm mais problemas para a organização e/ou clientes.
3	Sistemática de Seleção Ponderada	Consiste em classificar os processos em uma escala (de 1 a 5), de acordo com: o grau de impacto sobre o cliente; grau de mudança; grau de oportunidade de aperfeiçoamento; grau de impacto sobre a empresa. As classificações nas características são somadas, e os totais, usados para estabelecer as prioridades para os que precisam ser aperfeiçoados imediatamente e os que podem esperar um pouco mais.
4	Sistemática Orientada para o Cliente	Enfoque externo e ofensivo, tanto para corrigir quanto para impedir que os erros aconteçam. É embasada em fatos coletados junto aos clientes, ao invés de considerar apenas a opinião dos administradores.

Fonte: adaptado por Harrington, 1993

3.8 Procedimento Operacional Padrão

Padrão é tudo aquilo que se toma com uma referência, destaca Motta (1978), tudo que se pode tomar por exemplo, que podem servir para comparar ou seguir, de forma simples, pode-se dizer que é um modelo que pode ser seguido, por que foi elaborado adequadamente para determinada atividade.

A padronização é uma ferramenta de gerenciamento e controle, que serve para direcionar e basear toda uma rotina, é uma forma prática e viável para estabilizar os processos de uma organização, nortear os principais passos que devem ser seguidos. (CAMPOS, 1992).

Para Gourevitch (2008) o procedimento operacional padrão – POP é um documento que descreve passo-a-passo como executar as tarefas no estabelecimento. É como uma receita de bolo, que deve ser seguida rigorosamente, para que tudo vá bem. O POP destaca as etapas da tarefa, os responsáveis por fazê-la, os materiais imprescindíveis e a frequência em que deve ser feita.

Gourevitch (2008), destaca ainda algumas informações necessárias para se elaborar um POP, de forma compreensível pode-se ser traduzido desta forma:

1. Nome do POP, neste caso pode ser o nome do procedimento ou o nome do setor a que se destina o procedimento,
2. Objetivo do POP,
3. Documentos de referência , neste caso refere-se a quais os documentos podem servir para consulta deste POP, Manuais, outros Pops, Códigos ou sites,
4. Local de aplicação, neste item deve apontar exatamente o local da aplicação do procedimento, o setor de forma específica,
5. Siglas, se houverem, devem ser explicadas para compreensão de sua utilização,
6. Exposição das etapas da tarefa e destaque de quem irá ficar responsável ou executar a atividade,
7. O fluxograma do processo, caso exista deve ser agregado a esta parte de construção do POP,
8. O responsável pela atualização deve saber onde o documento ficará guardado, para atualizar sempre que for necessário,
9. A frequência da atualização deve ser informada a todos, principalmente aos que utilizam daquele documento,
10. Deve constar a informação se será guardado em papel ou documento eletrônico,
11. Gestor do POP, não necessariamente será o responsável pela execução do procedimento, mas quem elaborou o documento,
12. Responsável pelo Procedimento Operacional, deve também está informado no documento, caso necessário a identificação,

Entretanto, Duarte (2005), afirma que alguns cuidados devem ser tomados quando se fala em realizar o POP:

- A pessoa que executar a tarefa é quem deve escrever o procedimento;
- Não pode copiar o procedimento de livros ou de outras organizações, porque cada instituição tem seus procedimentos particulares;
- Devem ser constantemente ser feitas análises críticas, que verifiquem a questão da aplicação e se os procedimentos estão sendo executados.

- O funcionário precisar ser treinando, habilitado e qualificado para a execução de sua tarefa, com isto se mostra a responsabilidade do gestor em treinar de forma continua seus colaboradores,
- O POP deve ter seu conceito claramente compreendido, assim como sua aplicação deve também ser compreendida pelos colaboradores,
- A linguagem utilizada no POP deverá estar clara e de acordo com o grau de instrução das pessoas envolvidas nas atividades simples ela deve ser simples e objetiva.

Como pode ser observado, o POP é desenvolvido pelos gestores, mas sua aplicabilidade é para os funcionários envolvidos no processo operacional, por isto a linguagem deve seguir uma consonância com todos aqueles envolvidos no processo. Por se tratar de um documento, não se deve por isso fazer utilização de termos técnicos que não sejam compreendidos, quanto mais claro for o POP, mais eficiente será a sua utilização.

4.0. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa será apresentado a metodologia que norteou a pesquisa aqui desenvolvida. O tipo de pesquisa aplicado e o instrumento e a coleta de dados, todos estes pontos foram de suma importância para o desenvolvimento deste trabalho, modelando o conteúdo e dando sua contribuição. Teórica e prática.

4.1 Caracterização da Pesquisa

O estudo apresentado caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo exploratória, que, segundo a opinião de Gil (2004), normalmente é indicada para as fases de revisão da literatura, levantamento de hipóteses, formulação de problemas, identificação e operacionalização de variáveis. Para ele, os métodos utilizados nas pesquisas desta natureza compreendem: levantamentos em fontes secundárias, que podem ser bibliográficas, documentais, entre outras fontes, levantamentos de experiências com os que trabalhavam na organização, estudos de casos selecionados, artigos sobre o assunto e observação informal.

Quanto à natureza, esta pesquisa tem a característica de um estudo de caso, que segundo Gil (2004, p. 54) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Para Chizzotti (2001, p. 102):

O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Quanto à abordagem este estudo caracteriza-se com qualitativo e quantitativo. Porém por se tratar de um estudo de caso, segue uma linha de pesquisa mais voltada para pesquisa qualitativa, e será desenvolvida a partir de uma observação e pesquisa de campo, com abordagem nas experiências e aprendizados formais e informais de seus participantes, verificado através da vivência em determinada área de atuação.

Sobre a pesquisa de campo, pode-se acrescentar que é aquela que se detém na observação do contexto na qual é detectado um fato social, que a princípio passa a ser examinado e, posteriormente, é encaminhado para explicações por meio dos métodos e das técnicas específicas (FACHIN 2003, p. 133).

Com isso, pode-se afirmar que a presente pesquisa baseou-se tanto no levantamento de dados primários, realizado através da aplicação de um roteiro de entrevista junto aos funcionários da Execut, e da observação participativa enfocando a operacionalização do processo-chave e dificuldades, dentro de algumas dificuldades internas enfrentadas pelos seus colaboradores quanto ao levantamento de dados secundários, será utilizado o levantamento bibliográfico e documental, obtidos a partir de livros que tratam do assunto direcionado neste trabalho, que é a gestão por meio de processos, e também a partir da análise dos relatórios gerenciais já existentes na empresa em questão, .

4.2. Terreno da Pesquisa

Conforme afirma Richardson (1999), quando se trata de uma pesquisa qualitativa, o que deve guiar o pesquisador é a qualidade da amostra, e não a quantidade de indivíduos que a compõe. De acordo com esse autor, o que vai determinar o número de entrevistados nessa etapa é a repetição de respostas. Assim, se as respostas dos primeiros entrevistados começarem a coincidir, apontando para um mesmo conjunto de variáveis, é um indício de que o número de entrevistas pode ser diminuído. O contrário acontecerá se as respostas forem apresentando divergências.

De acordo com Samara e Barros (2006) o universo de uma pesquisa pode ser descrito como um conjunto de todos os objetos ou elementos sob consideração, e a amostra como sendo uma parte de um universo e que contém as mesmas características deste.

O terreno desta pesquisa pode ser definido pela Execut Negócios Imobiliários, empresa fundada em 1989, com atuação no mercado de venda, locação, administração e avaliação de imóveis.

Já para a composição da amostra, após o levantamento dos dados iniciais, sobre o Sistema de Gestão da Qualidade adotado pela empresa, foram entrevistados

seis colaboradores, de um universo de dezoito funcionários que atuam na área de vendas e locações, que por sua vez se subdivide entre setor Comercial e Administrativo e três prestadores de serviço da área de consultoria Imobiliária, que participam do escopo do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na empresa Execut.

Pode-se chegar a esse número de entrevistas, questionamentos informais e observação por probabilidade de repetição dos resultados, já que o objeto de estudo de origem estrutural, pode ser facilmente destacado por todos, principalmente por seus colaboradores, mais envolvidos no processo. Essa amostra pode ser classificada como não probabilística, por conveniência, obtida pelo critério de acessibilidade.

Os funcionários do setor de Administração de Imóveis da empresa não irão participar da pesquisa já que o referido setor ainda não possui essa certificação. Contudo, os benefícios desenvolvidos nesta pesquisa, independente do escopo atual, envolve a organização de uma maneira geral. A pesquisa irá se limitar a ao escopo apresentado mais adiante no Organograma, apenas no intuito de aproveitar alguns procedimentos e padronização já existentes nestes setores.

4.3 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de um roteiro estruturado com alguns dos gestores e com colaboradores da organização, na tentativa de colher na verdade informações sobre as possíveis carências e necessidades vivenciadas dentro dos processos aplicados na organização.

De acordo com Ruiz (1996) a entrevista consiste no diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, de alguma pessoa ou informante, dados relevantes e que tenham alguma importância para a pesquisa em que estará em andamento.

O roteiro utilizado para a entrevista (Apêndice 1) foi elaborado na verdade de acordo com o tema em questão, não sendo direcionada de forma mecânica as respostas, mas deixando que os entrevistados pudessem discorrer de forma livre sobre o assunto, o que em cada opinião poderá ser entendida como ponto que poderia ser melhorado no processo, tudo será voltado para o tema Gestão por Processos e Qualidade.

Assim, foram entrevistados seis colaboradores do setor de vendas e locações e os consultores de imóveis que prestam serviço a Imobiliária. As entrevistas foram

realizadas dentro da própria empresa durante o horário de expediente, no período de 01 de Outubro de 2014 a 05 de Outubro de 2014..

Outra técnica de coleta de dados utilizada durante e após a aplicação do questionário foi a observação participativa. Para Chizzotti (2001) essa técnica consiste por pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa e consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com todos os envolvidos. De acordo com esse autor, o observador, munido de uma listagem de comportamento, registra a ocorrência destes comportamentos em um determinado período de tempo, para a observação participativa, este período de tempo é mais longo do que as demais observações. No caso deste estudo, a observação participativa foi possível, devido a experiências obtidas durante um período de 09 anos, podendo com isto, colaborar com maiores detalhes junto a Técnica de Coleta de Dados.

4.4 Técnicas de Tratamento de Dados

O tratamento dos dados levantados, a partir da entrevista com os funcionários e prestadores de serviço da área do setor de vendas e locações da Execut, deu-se através da análise do discurso, por se tratar de uma pesquisa de origem qualitativa, a subjetividade dos dados deve que ser levada em consideração. Segundo Richardson (1999), a análise qualitativa caracteriza-se como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

A observação participativa por sua vez, foi complementar ao questionário aplicado, montando assim um diagnóstico, da situação atual. Como o objetivo foi compreender a necessidade de cada item apontado pelos funcionários entrevistados e anteriormente discutido com os profissionais que fazem parte da gestão da empresa, pôde-se estruturar uma Matriz GUT, que poderá ser observada na análise de resultados deste estudo de forma mais detalhada.

Segundo Marshall (2008), a Matriz GUT é a representação de problemas ou riscos potenciais, através de quantificações que buscam estabelecer as prioridades para abordá-los, visando diminuir os impactos. O bom desta ferramenta é que os

colaboradores, podem de forma rápida estabelecer uma prioridade, que levem em consideração o teor de gravidade, urgência e tendência.

De forma simples a Matriz, com o objetivo de mensurar as informações, foi aplicada através da Coleta dos dados feitos na entrevista, conforme poderá ser observado no Apêndice 01 deste estudo, onde os funcionários elencaram a gravidade e urgência, de acordo com o seu dia a dia de alguns itens apontados inicialmente no contato inicial com a gestão da empresa.

Para auxiliar na precisão desta coleta de dados, foi seguido um padrão de tabelas e cálculo que apontam exatamente o valor de cada ponto atribuído, podendo assim destacar os itens de acordo com o padrão apontado pela Matriz GUT. Padrão este, elaborado entre Gravidade, Urgência e Tendência.

Além da Matriz, os dados coletados serviram para que fosse destacado outras necessidades, que poderão ser observadas mais adiante na análise dos resultados.

5.0 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir desta etapa do trabalho, serão iniciadas as contribuições para a organização analisada, mediante ao exposto no conhecimento teórico adquirido através das referências mencionadas nos pontos anteriormente divulgados e no trabalho prático realizado.

5.1 Ambiente de Estudo

A Execut Negócios Imobiliários é uma conceituada empresa do segmento imobiliário fundada em 1989, na cidade de João Pessoa, estado da Paraíba. A empresa não possui filiais e tem uma administração do tipo familiar, seu proprietário o Sr. Gilvandro Guedes é quem também dirige e administra a empresa, tomando as principais decisões, a diretoria financeira é constituída por sua esposa e sócia a Sra. Germana Guedes, a sede da empresa fica localizada à Avenida Nossa Senhora dos Navegantes, 823, no Bairro de Tambaú.



Figura 03: Área externa da sede da Execut
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

A Empresa conta com uma média de 32 funcionários efetivos e 31 prestadores de serviço na área de Consultoria Imobiliária. Os prestadores de serviços são autônomos com Carteira do Conselho Regional de Corretores de Imóveis devidamente em dia e cadastrada. Atualmente os setores de forma macro da Organização se subdividem em setor de vendas e Locação e o setor de Administração de Imóveis. Cada setor possui, suas subdivisões, assim como uma gestão para cada um, sendo a gestão principal dos dois macros segmentos, feitas pelo diretor e proprietário da Imobiliária.

O estudo de caso será, precisamente voltado para os procedimentos do setor do segmento de Locação, levando em consideração o fluxo maior de clientes neste setor e a identificação da necessidade deste setor, avaliando o ponto de vista exposto na aplicação dos processos de coletas de dados, mas o setor de que envolve o processo de Locação é destacado como setor de Vendas e Locações.

O setor de Locação da empresa é também o que conta com o maior número de colaboradores envolvidos no processo, sem contar com a recepção, com o cordial moça do cafezinho, com o setor financeiro que é responsável pelo lançamento das entradas das locações para receita e pagamento dos consultores de imóveis, este setor conta com seis funcionários, envolvidos diretamente na execução das atividades. São pessoas envolvidas em um mesmo setor que se subdivide dentro dele mesmo em alguns sub processos, tornando uma estrutura um pouco complexa, até mesmo para o cliente que vem ser atendido por este setor. Isso poderá ser visualizado no Funcionograma atual da empresa, construído para Exemplificação do setor de Locação, que poderá ser observado no decorrer deste estudo.

Administrativamente falando a empresa constituída por estes dois segmentos se divide em dois setores:

Administrativo: Diretor, Gerente de Negócios, Supervisor de Negócios, Assistente Administrativo, Secretário da Diretoria, Suporte de TI, Auxiliares.

Comercial: Gerência de Negócios, Consultores de Imóveis, Atendimento ao cliente.

Porém o Organograma irá tratar esses cargos de forma mais simples, não destacando na íntegra as funções que determinados cargos exercem.

5.1.1 Organograma da Empresa

Na figura 4, está representado o organograma da Empresa, com um detalhe nas cores, a cor amarela, simboliza o escopo da empresa que faz parte do Certificado da Qualidade ISO 9001 e a parte destacada de verde no Organograma, refere-se a parte fora do escopo da qualidade.

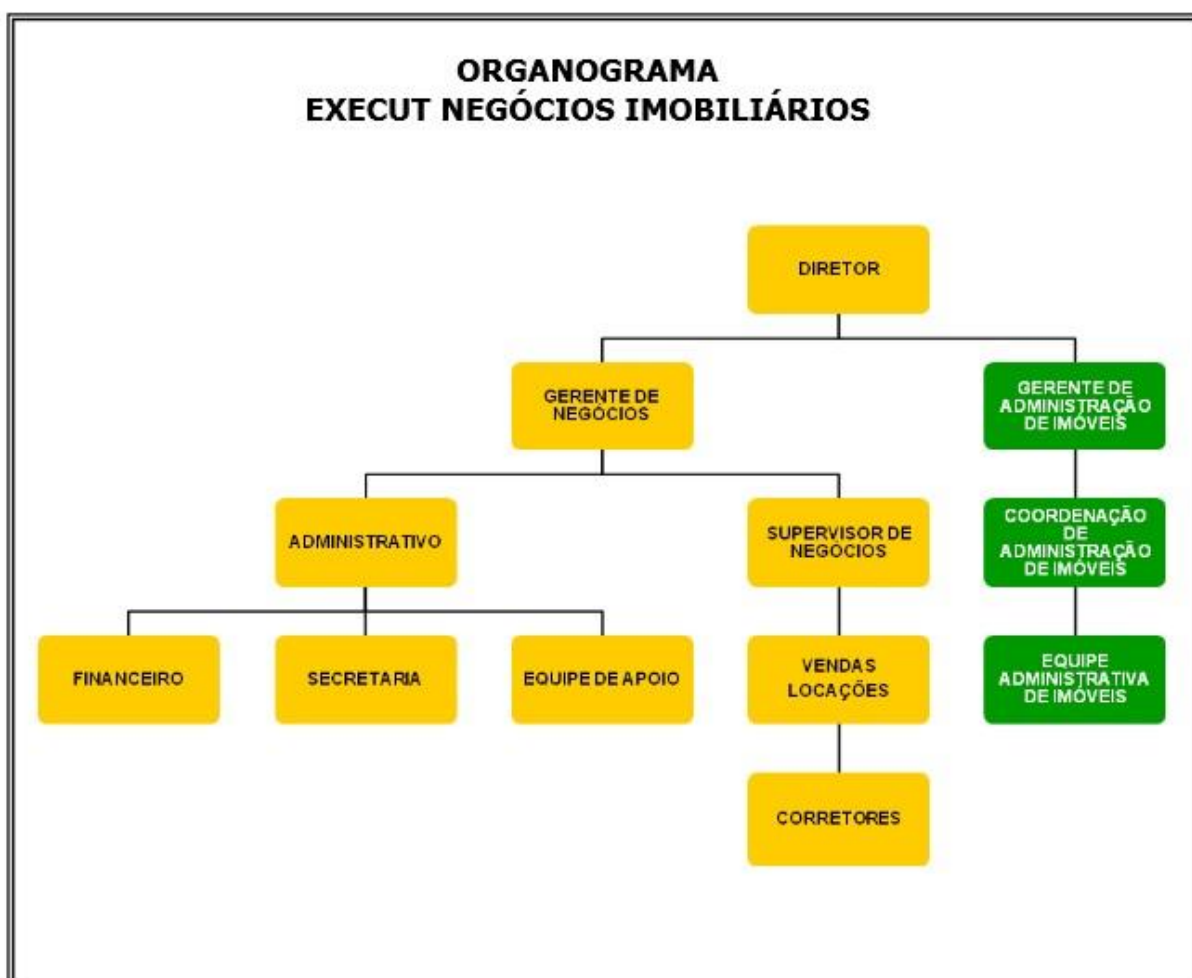


Figura 04: Organograma Execut Negócios Imobiliários

Fonte: Manual da Qualidade

No quadro 03 serão apresentados os principais cargos existentes na Imobiliária e as principais funções desenvolvidas por cada um destes cargos.

Quadro 03: Quadro Funcional da Execut Negócios Imobiliários

QUADRO FUNCIONAL	
Cargo	Atribuição
ADMINISTRATIVO	
Diretor	Tomador de todas as decisões pertinentes a marketing, publicidade, administrativa, financeira, negociações em geral. Acumulando a função de gestor principal.
Gerente de Negócios (Supervisor de Negócios)	Acompanha as reuniões de negociações e oferece suporte aos Consultores de venda e Locação é também responsável pela avaliação dos Imóveis, quando necessária.
Gerente Administrativo	Supervisiona todos os setores, assume a função da Diretoria na sua ausência, acompanha as funções do Gerente de Negócios e representa a Diretoria nas auditorias da Qualidade.
Assistente Administrativo	Exerce todas as funções operacionais administrativas, sobre a supervisão do Gerente Administrativo, essas funções vão desde folhas de pagamento dos funcionários e Consultores de Imóveis, até os lançamentos de contas à pagar, controles de publicidade e todas as atividades operacionais da Organização.(Todos os funcionários da empresa com excessão do Gerente Administrativo, possuem o mesmo cargo, em sua Carteira profissional)
Secretária	Exerce a função de Assessoria da Diretoria, na marcação de Reuniões, acompanhamento de contas particulares, controle e arquivo de documentações, auxilio na Organização de eventos internos da empresa.
Coopeira e Serviços Gerais (Equipe de Apoio)	Manutenção do ambiente dos clientes organizado, serve café e água durante as reuniões e para os clientes que transitam na imobiliária.
Serviços Gerais	Manutenção da limpeza da Imobiliária
COMERCIAL	
Gerente de Negócios (Supervisor de Negócios)	Acompanha as reuniões de negociações e oferece suporte aos Consultores de venda e Locação é também responsável pela avaliação dos Imóveis, quando necessária.
Consultor de Imóveis (Corretores)	Prestador de Serviço, responsável pela apresentação dos Imóveis de vendas e Locações aos Clientes.

Fonte: Execut Negócios Imobiliários, 2014

5.2 Identificação do Processo de Negócio

O questionário aplicado na empresa e a observação participativa da jornada de trabalho aliada com diálogos com alguns de seus colaboradores de todos os níveis. Foi possível identificar alguns processos que podem ser destacados como fundamentais e que impactam diretamente o processo final da empresa. Estes pontos que pode-se destacar neste período de observação foram considerados como pontos-chaves. Segundo, Johansson (1995), uma organização é tão efetiva quanto os seus processos, pois eles são responsáveis pelo que será ofertado aos clientes.

A alta gestão da empresa, nos ajudou a destacar pontos que seriam na opinião deles fundamentais para o desenvolvimento dos serviços praticados pela organização. Após a identificação destes pontos, pode-se fazer um passo a passo, que levam a prestação de serviço propriamente dita. Para este ponto, cria-se um Procedimento Operacional Padrão, para estabelecer uma sequência de parâmetros que deveriam ser seguidos. Este POP, inicia-se desde a chegada do Cliente a Imobiliária e os setores que se envolvem diretamente com este cliente.

Mediante ao processo chave elencado pela gestão, a organização percebeu a necessidade de dividir e setorizar este atendimento, segmentando e direcionando diretamente a responsabilidade de cada passo a ser tomado, destacado nesta situação foi o processo de locação de imóvel, sendo ele o de maior fluxo e rotatividade de clientes na empresa e por se tratar de um ramo de serviço, o cliente se torna cada vez mais exigente e já que a empresa possui um sistema de qualidade o bom atendimento é o mínimo que pode ser oferecido ao cliente que procura esta empresa.

Uma dificuldade, que não pode ser tão uniformizada, é a questão de que os clientes, são atendidos por prestadores de serviços e por funcionários. Ficando uma lacuna no acompanhamento adequando que estes clientes recebiam destes prestadores de serviço, neste caso específico dos Consultores de Imóveis.

O processo de locações de imóveis na Imobiliária Execut pode ser descrito da seguinte maneira:

- 1 **Recepção:** Ao chegar na Imobiliária o cliente é recebido pela recepcionista que irá eresse do cliente para assim lhe encaminhar para o atendimento adequado.

- 3 **Consultor de Imóveis** – recebe o cliente, e mostra as opções de acordo com a solicitação, verificando inúmeras opções dentro do perfil daquele cliente. Vai com o cliente até o imóvel para fazer as visitas.
- 4 **Setor de atendimento 1:** após a visita caso haja interesse do cliente por parte da locação, ele irá ser encaminhado para um setor para que ele possa deixar sua documentação para análise e aprovação, neste setor é feita a reserva por 72 horas para o imóvel escolhido para o cliente.
- 5 **Setor de contratos:** a documentação é encaminhada no mesmo dia para o setor de contratos, que tem um prazo de 48 horas para fazer a pesquisa cadastral do cliente e se aprovado, preparar o contrato de locação, avisando ao cliente quando pronto, para que ele venha assinar e pegar suas chaves
- 6 **Setor de atendimento 2:** o cliente virá buscar o contrato, receberá suas chaves e irá com o vistoriador até o imóvel para constatar as condições que ele está recebendo seu imóvel
- 7 **Setor de Vistorias:** após o processo de vistoria, o cliente recebe uma pesquisa de satisfação dos atendimentos, por todos os setores que ele passou: recepção, consultor de imóveis, setor de atendimento, setor de contratos (contato através de ligação) e setor de vistorias.

Graficamente, o processo atual pode ser apresentado de acordo com este fluxograma do processo de Locação:

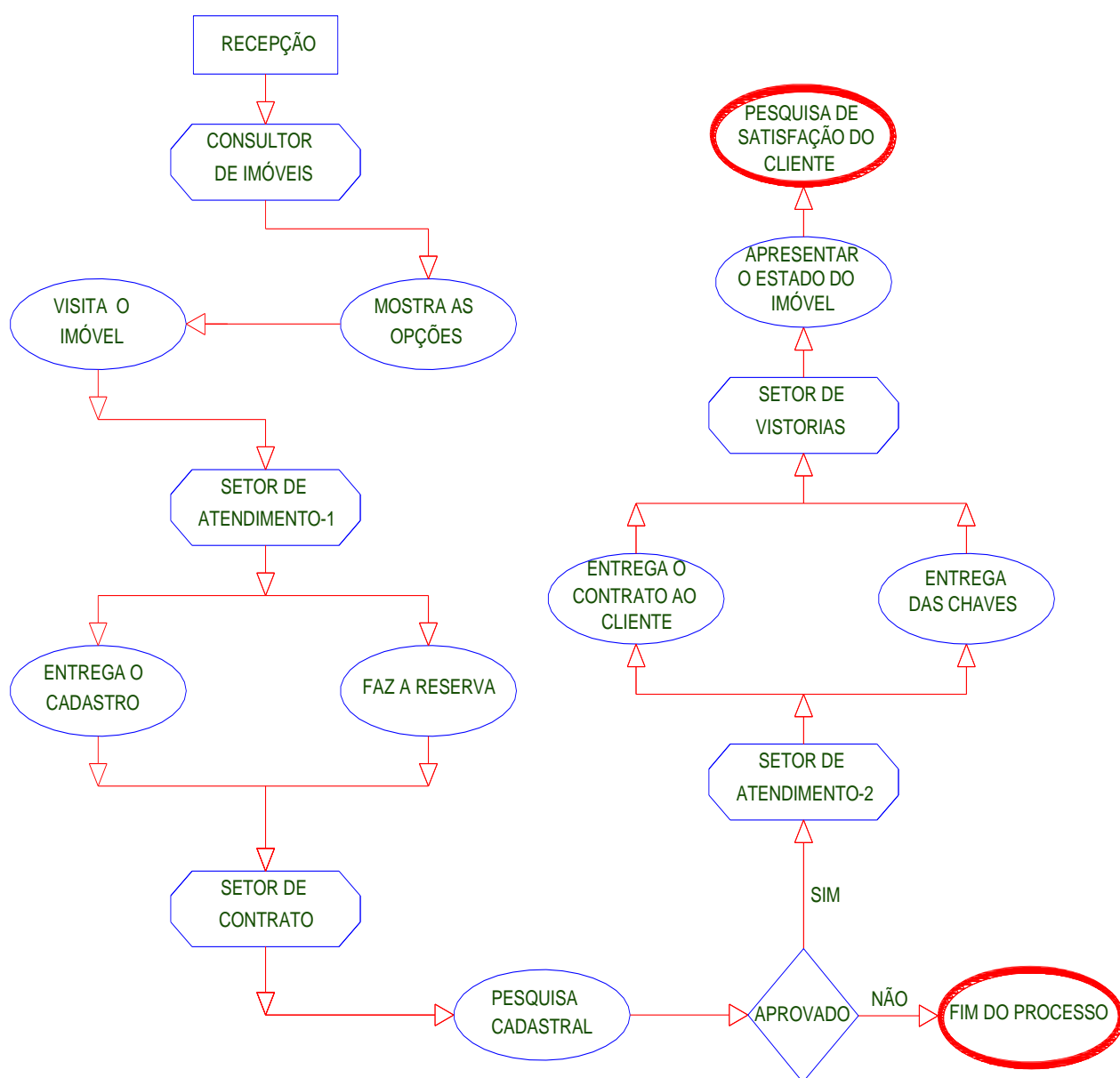


Figura 05: Fluxograma Atual do Processo

Fonte: autora da pesquisa, 2014

A partir dessa descrição inicial, foi realizada uma entrevista com os colaboradores do setor de locação, usando o levantamento dos aspectos que possam ser considerados como desvios, ou anomalias do processo, objetivando apresentar sugestões de melhorias para o processo.

A aplicação de algumas ferramentas, foram fundamentais para identificação das necessidades, apontadas pelos colaboradores, como exposto anteriormente na metodologia, foi feito a aplicação de entrevistas com os funcionários envolvidos no

setor administrativo e alguns colaboradores da área comercial, setores envolvidos no processo de locação. Estes questionários aliados a um contato inicial com a diretoria da empresa e dois dos principais gestores envolvidos no processo de locação. Pode-se diante do que foi exposto, já que algumas questões foram exploradas de maneira subjetiva, através até mesmo de uma observação participativa aplicar algumas ferramentas para melhor direcionar o diagnóstico.

Como resultado obteve-se informações relevantes sobre o processo o que permitiu a aplicação de alguns instrumentos de diagnósticos, mais utilizados para o levantamento e priorização de problemas organizacionais, a Matriz GUT.

A Matriz GUT, foi utilizada com o objetivo de priorizar os passos do processo que possuíam mais Gravidade, Urgência e Tendência, para assim direcionar este estudo para uma realidade útil e com maior proximidade das necessidades da organização.

EXECUT

PROBLEMAS APONTADOS ATRAVÉS DO DIAGNÓSTICO

1	Layout da estrutura do departamento mal planejado	4,4	3,8	4,4	73,57	3
2	Procedimentos dos setores não compreendidos e não divulgados	3,6	4,6	4,8	79,49	1
3	Cargos e atribuições não definidas	2,6	2,6	3	20,28	3
4	Não possui políticas de capacitação	4,6	3,6	3,4	56,30	6
5	Sistema de gestão integrado ineficaz (informatização e automação de processos)	4,4	3,8	3,6	60,19	5
6	Gestão de Recursos Humanos inexistente	4,2	4,4	3,8	70,22	4
7	Comunicação Deficiente dentro do setor	5	4,2	3,6	75,60	2
8	Ausência de setor que gerencia o clima organizacional	2,4	2	3,2	15,36	7

Figura 06: Matriz GUT

Fonte: autora da pesquisa, 2014

As etapas do processo com maiores dificuldades foram priorizadas, o que serviu de base para que pudessem desenvolver de forma correta dentro do processo chave, apontado pela alta direção.

Ressalta-se a partir desta análise que os um dos passos considerados mais urgentes dentro do setor foi a questão dos procedimentos não compreendidos e não divulgados, seguido pela Comunicação deficiente dentro do setor e do layout do

departamento. Diante destes três processos, o estudo de caso poderia deter-se apenas em dois pontos, tendo em vista que o layout do departamento poderia facilmente ser unido a questão da comunicação não eficiente, diante disto, pode-se acrescentar o item votado no 4º lugar que foi a questão da Gestão de recursos humanos inexistente, ou compreendido como uma gestão ineficiente. E diante de tudo que foi destacado dentro deste estudo de caso entre a gestão de processos e recursos humanos, não se pode deixar de desenvolver um pouco sobre essa temática da gestão de pessoas.

5.3 Procedimento Operacional Padrão - POP

A Organização estudada segue alguns padrões, devido ao seu certificado da qualidade. Ela já busca padronizar alguns processos e seguir um padrão nos seus procedimentos para que isso de certa forma facilite em suas auditorias futuras e certificações, para este levantamento, o que pode ser acessado foi o procedimento operacional encontrado no Manual da Qualidade disponibilizado pela empresa para consulta. O fluxo do processo inserido no atual Manual da Qualidade da Organização pode ser visualizado na figura 06.

Processo Operacional – Locação	Instruções Operacionais	Registros da Execução
Recebimento de Imóveis	- IO – 04/01 - IO – 02/01 - IO – 03/01 - IO – 04/04	- Autorização de Locação - Contrato de Administração
Cadastro de Imóveis	- IO – 02/02	- Cadastro do Imóvel (meio eletrônico) - Relação dos Imóveis Cadastrados
Divulgação dos Imóveis	- IO – 04/02 - IO – 02/02	- Relação de Imóveis Cadastrados - Sistema de Imóveis Execut
Recepção	- IO – 01/01 - IO – 01/02 - IO – 01/03	- Relatório de Atendimento - Entrega e Recebimento das Chaves
Determinação dos requisitos do	- IO – 03/02 - IO – 03/03	---
Análise crítica dos requisitos do	- IO – 03/02 - IO – 03/03	- Certificado de Visita
Escolha do Imóvel pelo	---	---
Entrega e recebimento das fichas de cadastro	- IO – 03/02 - IO – 03/03	- Cadastro de Locação Pessoa Física - Cadastro de Locação Pessoa Jurídica
Análise dos cadastros de locação	- IO – 05/01	- Acompanhamento de Locação
Confecção do Contrato de Locação	- IO – 02/03	- Contrato de Locação Residencial - Contrato de Locação Não-Residencial
Análise dos requisitos e preparo do contrato /Formalização	- IO – 02/01	---
Entrega das Chaves	- IO – 02/05 - IO – 01/03	- Laudo de Vistoria
Entrega do Contrato de Locação ao setor de Administração	- IO – 02/03 - IO – 05/01	- Contrato de Locação

Figura 07 :Procedimento Operacional Atual – Manual da Qualidade

Fonte: Execut Negócios Imobiliários, 2014

A partir da observação participativa e da repetição de respostas no item cinco, presente no questionário (Apêndice 1) pode-se constatar que as pessoas envolvidas no processo, não consultavam, nem tão pouco interpretavam o procedimento descrito para o seu setor, até porque não possuíam o conhecimento técnico da linguagem exigida para o padrão do documento. O conteúdo adotado pelo documento segue um modelo padrão estabelecido pela auditoria e padronizado pela linguagem técnica.

Instruções operacionais e Registros de Execução, não são termos que fazem parte do dia a dia dos funcionários que trabalham diariamente com este procedimento. Como a empresa não investe em treinamentos na área de qualidade, foi de suma importância a elaboração de um Procedimento Operacional, levando em consideração uma linguagem mais usual, que pudesse fazer parte do dia a dia dos envolvidos no processo de Locação.

O que foi apresentado anteriormente, faz referência o modelo, desenvolvido pela Organização, seguindo o padrão da qualidade estabelecido pelas normas que regulamentam o padrão da qualidade exigido pela auditoria e padrão da Qualidade ISO 9001:2008.

Para desenvolver um POP de forma mais clara, a fim de objetivar um dos pontos apontados na Matriz GUT como de maior dificuldade, já que a questão da compreensão dos procedimentos, foi ponto de destaque, reformulando o Procedimento Operacional para o setor.

De maneira objetiva, sintetizando as referências mencionadas no trabalho ao respeito dos Procedimentos Operacionais Padrões, pode-se observar que a organização diante deste modelo, apresentado anteriormente, segue alguns padrões operacionais em seus manuais. Porém, após semana de observação foi identificado que os colaboradores continuavam a fazendo as mesmas atividades, com procedimentos diferentes, daí a necessidade dos funcionários de compreender melhor estes procedimentos em um documento mais didático e de fácil compreensão dos procedimentos. Em detrimento a isto, pode-se desenvolver um exemplar mais didático com uma linguagem simples, de fácil acesso para os funcionários do setor de locação, para que assim possam seguir e compreender melhor os procedimentos padrões adotados pelo seu setor.

Padronizar é fundamental para compreensão de um processo, há alguns anos atrás não era necessário registrar os processos padronizados, nem existiam ferramentas que auxiliassem nessa padronização, as pessoas aprendiam observando

e gravando na memória. Hoje os procedimentos são documentados através de regras ou padrões que auxiliam na elaboração de procedimentos, são as normas técnicas, como a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas e a ISO - International Organization for Standardization, que hoje dão este suporte nas padronizações.

Meegen (2002) relata que a padronização é o caminho seguro para a produtividade e competitividade, pois é uma das premissas onde se assenta o moderno gerenciamento. Produzir e competir de forma padronizada segundo Meegen é de certa forma uma forma de gerenciar e medir determinadas atuações através da previsibilidade das atividades que devem ser executadas.

O POP, também pode ser visto com um instrumento interno que pode ter como finalidade, praticar auditorias internas, auxiliando a Gerência da Qualidade. Ou seja, funcionários de um setor auditam outro setor e de posse de um POP do setor auditado o auditor encontra subsídios técnicos para questionamentos e verificação de eficácia da metodologia, assim como sua familiarização entre os auditados, formando assim na prática auditores internos diante dos procedimentos.

De acordo com Gourevicth (2008) o Procedimento Operacional Padrão, é um instrumento destinado a quem vai executar a tarefa, logo ele destaca que ele deve ser simples, completo bem objetivo, para que possa ser compreendido por todos os colaboradores, até mesmo aqueles que não executem diretamente aquela atividade. O novo POP, desenvolvido neste trabalho estará originalmente apresentado no Apêndice 02 deste trabalho.

5.4 Proposta para o ambiente do setor de Locação

Os dois próximos pontos apontados na Matriz GUT como destaque de questões a serem resolvidas, para melhorar o processo de locação foram o layout mal planejado e a ineficiência na comunicação, o setor atualmente desenvolve sua atividade com 06 funcionários, porém eles são distribuídos por diferentes atribuições e atividades, no entanto, todos são envolvidos no processo de Locação como um todo.

Para melhor compreensão foi desenvolvido um layout atual e em seguida foi elaborado-se um layout sugerido. Para isso levou-se em consideração a necessidade de melhoria da comunicação entre o setor.

Como já mencionado anteriormente, o setor é distribuído em alguns subsetores, e cada parte é responsável por etapas do processo. Para melhor apresentar essa situação, destacada dentro deste setor como ponto crítico, apresenta-se um modelo de uma planta Baixa sobre a disposição atual do setor e um novo layout sugerido, para melhoria do processo de Locação como um todo.

No apêndice 03, pode-se visualizar a disposição atual do setor de Locação, que se subdivide em seus processos segmentando-se em diversas partes ficando assim um setor dividido, o mesmo setor é distribuído na empresa em três partes totalmente distintas, o que facilita a compreensão do problema da comunicação apontado por partes dos colaboradores envolvidos no processo.

No apêndice 04, foi apresentado um modelo sugerido para um novo layout, unindo o setor de Locação, como sugestão a sala anteriormente da gerência e a sala de reuniões que são juntas, conforme pode ser observado na figura, na sugestão de melhoria, estas salas passariam a ser do setor de Locação, com o objetivo de reduzir a deficiência na comunicação dentro do setor de Locação, levando em consideração o fato do setor ser subdivido em diferentes processos, mas que estão interligados entre si, facilitando a comunicação entre os funcionários envolvidos no processo.

Aliado a esta melhoria, como sugestão, pode-se elaborar um novo Fluxograma, onde os processos que envolvem o setor passariam a ser compartilhados por todos os envolvidos no processo de locação, com o objetivo de melhorar consideravelmente o atendimento ao cliente, levando em consideração que o setor sendo instalado apenas em um local, a comunicação entre clientes e setor poderá fluir de forma mais direta e todos os envolvidos no processo de locação, poderão fazer parte do processo como um todo. Fazendo com isto que a comunicação possa fluir de forma mais eficiente.

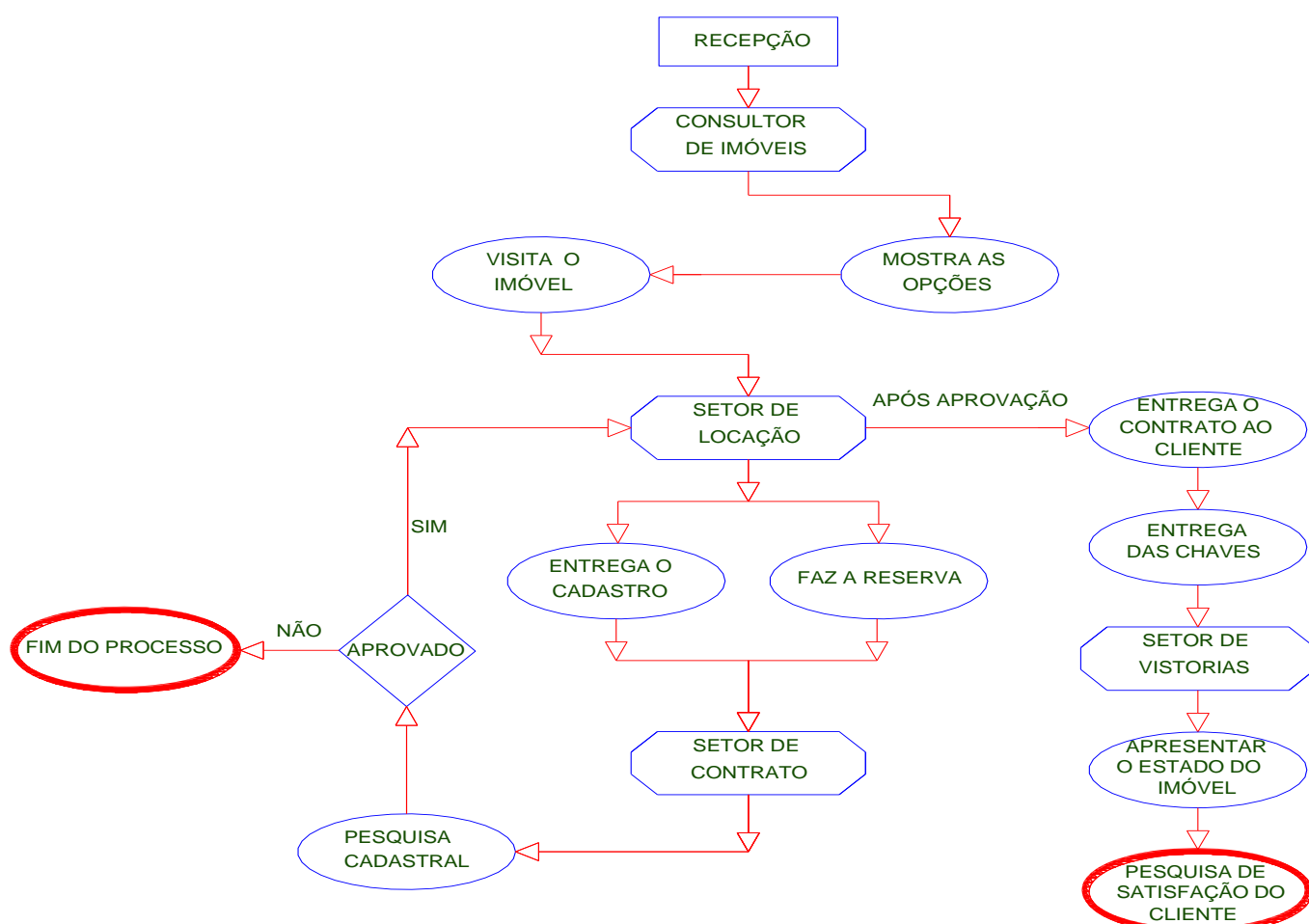


Figura 08: Fluxograma Sugerido do Processo

Fonte: autora da pesquisa, 2014

5.5 Sugestões para a Gestão de Recursos Humanos

Este último ponto é de certa forma crucial para a execução e sucesso de todos os outros, já destacados no decorrer deste estudo de caso. Contudo é um aspecto que merece um estudo de caso diretamente voltado para este tópico. Como já foi falado na introdução deste estudo, não se consegue gerir os processos, sem gerir as pessoas, já que estas fazem parte do desenvolvimento e a execução dos processos, para o sucesso o gerenciamento da Rotina a gestão de pessoas deve ser priorizada pela organização, esta questão ficou em 4º lugar na Matriz GUT, indicando ser um dos gargalos relevantes no processo de locação, pode-se direcionar alguns itens que podem contribuir para que a organização continue padronizando e se destacando no mercado em seus serviços de qualidade.

A organização estudada não possui um setor responsável pela Gestão de seus Recursos Humanos, no entanto as atividades do setor foram distribuídas entre os demais setores, como Gerência Administrativa, Supervisão Administrativa e o setor Financeiro. A supervisão administrativa, já faz parte de um outro escopo, que não está enquadrada dentro da certificação da qualidade, faz parte do segmento de Administração de Imóveis, que praticamente já é outro setor totalmente a parte do setor de Locação, objeto de estudo deste trabalho. Com isto, pode-se destacar uma segmentação complexa de subdivisões dentro de um setor que deveria cuidar do capital Humano dentro da organização. Talvez por isso esse tópico destacado mereça um cuidado especial. Aproveitando, será deixado este tópico como uma sugestão para a empresa, que será destacado mais adiante.

6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizar esta pesquisa na Execut Negócios Imobiliários, pode-se constatar que a empresa tenta aplicar, em seus processos, documentos e regras exigidas pelo Sistema de Gestão da Qualidade Internacional. Contudo, deixa aquém questões simples como distribuições de Layout que possam facilitar a comunicação entre os setores, gestão insuficiente na área de Recursos Humanos e até mesmo um Processo Operacional Padrão claro, para que as pessoas envolvidas possam ter melhor entendimento sobre seus processos de trabalho. Procedimentos internos, que com certeza, impactam fortemente na qualidade dos serviços prestados pela Organização.

Cada ponto destacado na Matriz GUT, apresentada anteriormente, pode fazer parte destas considerações finais, na tentativa, não apenas de apontar pontos fracos registrados pelos seus colaboradores, mas para que a empresa possa se desenvolver, crescer ainda mais e buscar a cada dia mais destaque dentro de um mercado tão competitivo.

A organização trabalha com serviços de intermediação e sua marca hoje agrega confiabilidade no segmento imobiliário, destacando-se por diversas vezes em premiações locais e certificações Internacionais, como é o caso da ISO.

Atualmente, seguem um manual tipo “receita de Bolo” para garantir a manutenção anual do Sistema da Qualidade, não se preocupando assim com a sua real aplicabilidade dentro dos procedimentos legítimos da empresa.

Dentre os colaboradores que responderam o questionário, da amostra 06 funcionários pesquisados, cerca de 70% não sabiam destacar seus procedimentos de trabalho, havia uma confusão de procedimentos dentro de um mesmo setor, os procedimentos não estavam conforme cita o manual e nem tão pouco os funcionários eram auditados internamente e treinados com frequência para manter e aprimorar a qualidade nos serviços prestados.

É importante ressaltar que a imobiliária foi a primeira a conquistar o certificado de Qualidade ISO 9001:2008, neste segmento em João Pessoa, o que já consolida a marca e traz bastante força a organização diante do segmento Imobiliário. Porém isso não é o bastante para garantir, mais 25 anos de mercado, é preciso desenvolver sempre.

Pôde-se então concluir, que a Gestão por processos pode contribuir para que seja alcançado a qualidade nos procedimentos de uma organização, através da

padronização dos seus processos. Isso é possível de maneira que os procedimentos internos sejam organizados de acordo com a realidade da empresa e algumas questões que impedem a melhoria nos procedimentos sejam corrigidas e melhoradas. Este estudo veio sugerir algumas melhorias, apontadas pelos seus colaboradores no decorrer deste trabalho, porém análises mais específicas e aprofundadas devem ser feitas para o melhor detalhamento de todos os processos que precisam ser melhorados. O certificado da Qualidade e suas regras servem como um padrão que pode ser adequado aos procedimentos adotados pela empresa. As atenções a alguns pontos fundamentais no segmento da Qualidade na Gestão dos Processos, podem fazer que a empresa, continue se destacando no mercado, diante seus clientes. Essa Qualidade poderá se refletir diretamente, diante seus colaboradores, para isso apenas alguns detalhes precisam ser revistos e logo que possíveis implantados, de modo que os procedimentos comecem a se organizar do ponto de vista dos clientes internos, ou seja, seus colaboradores, refletindo por consequência para os clientes externos.

Sugerir melhorias pode servir para que os gestores compreendam as necessidades e visualizem como a organização atualmente vem sendo vista segundo a visão das pessoas que executam seus processos, seus colaboradores, que como destacou Pradella (2012) no decorrer deste estudo, é necessário que haja participação, envolvimento e comprometimento de todos para com os objetivos que são importantes para organização. Todos precisam participar e ficar envolvidos nos processos para que os objetivos importantes para organização sejam cumpridos, para que a Gestão por processos possa acontecer.

7.0 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA

Diante do exposto ao longo deste trabalho, sugere-se a **Execut Negócios Imobiliários Ltda:**

- Que o manual da Qualidade existente seja revisado e com isto melhor elaborado diante da realidade legítima da empresa e não estruturado apenas com base em regras gerais, aplicadas de forma sistemática. Ele deve ser atualizado de pelo menos duas vezes ao ano ou à medida que forem surgindo mudanças no fluxo de informações.
- Que seus colaboradores tenham acesso a estas mudanças no manual, por meio de treinamentos periódicos, sem a preocupação com regras existentes e fora da realidade da empresa, isso pode ser facilmente adotado através da elaboração da Funcionograma, junto com o manual.
- Que seja implantado do Setor de Gestão de Pessoas, na forma em que se desenvolvam atividades sempre que necessário com os seus colaboradores, pesquisas de clima, *brainstorming*. As pessoas precisam fazer parte do processo para que ele flua de forma espontânea e de fato agreguem maior valor aos serviços prestados junto aos seus clientes.
- Que seja adotado um programa de padronização para os processos para que todos os processos de todo o fluxograma possam ser padronizados, afim de que desenvolva futuramente uma extensão do Sistema de Gestão da Qualidade em toda a Organização e não apenas em alguns processos.

8.0 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

- Para futuras pesquisas na Organização pesquisada neste estudo sugere-se:
- Padronização dos processos organizacionais
- Estudos desenvolvidos para área de Gestão de Pessoas e qualidade interna dos serviços prestados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2012.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia**. 9 Ed. Nova Lima: Falconi, 2013

CAMPOS PAIVA, J. **“Mapeamento de Processos: Uma Estratégia Vencedora”**. São Paulo, 2008.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CURY, Antonio. **Organização & métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 7a ed, 2000.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2 Ed, São Paulo, Saraiva, 2008

DUARTE, R.L. Procedimento operacional padrão: a Importância de se padronizar tarefas nas BPLC. Curso de BPLC. Belém, PA, 2005. Disponível em: . Acesso em: 05.10.2014

DUTRA, Joel Souza. **Competências - Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. v.40, n.1, p. 10 – 11, 2000.

GOUREVITCH, Philip. MORRIS, Errol. Procedimento operacional padrão: uma história de guerra. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando os processos empresariais**. São Paulo: Makron books, 1993.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MEEGEN, Rene Alberto Van. **Análise crítica da utilização da padronização no sistema de melhoria dos centros de distribuição domiciliária dos correios**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, UFRGS. Porto Alegre, 2002.

MIGUEL, Paulo Augusto, Cauchick. **Qualidade**: Enfoques e Ferramentas. São Paulo: Artiliber Editora, 2001.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total**: uma abordagem simples e pratica da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

OLIVEIRA, Saulo B. de. (Organizador). **Gestão por processos** : fundamentos, técnicas e modelos de implementação : foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas. Organização & Métodos: O&M** - uma abordagem gerencial. 13.ed. Sao Paulo: Atlas, 2002

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

PRADELLA, Simone. **Gestão de Processos**: da teoria à Prática, São Paulo: Atlas, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, M. T. **Reorganização física (layout) da empresa Cacer-Comissária**, Assessoria de Comércio Exterior e Representações Ltda. 52 páginas. Trabalho de conclusão de estágio desenvolvido para o Estágio Supervisionado do Curso de Administração de Empresas do Instituto Fayal de Ensino Superior. Itajaí, 2006.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

APÊNDICE 1

Entrevista: Execut Negócios Imobiliários

Data: _____

Setor: _____

1. Cargo: () Funcionário () Prestador de Serviço
2. Idade: () até 20 anos () de 21 a 35 anos () mais do que 35 anos
3. Tempo de Empresa:
() menos de 01 ano () até 03 anos () mais de 05 anos
4. Como você ingressou na Execut Negócios Imobiliários?
() Currículo () Consultoria () Indicação
() Outros. Quais? _____
5. Como você enxerga a qualidade nos processos da Empresa, aplicados em seu setor?
(Você segue algum Processo Operacional Padrão)

6. Como você lida no dia a dia com suas atividades diárias em seu ambiente de trabalho?

7. Qual sua opinião sobre o Sistema de qualidade adotado pela sua organização?

8. O que você melhoraria na sua empresa?

9. Em sua opinião o que você classificaria como urgente que precisaria existir/melhorar em sua organização:

(Favor marque em uma escala de 1 a 5 - onde 1 seria o menos importante e 5 o que você classificaria como urgente, os números não podem ser repetir)

Capacitação e Qualificação dos seus colaboradores

Implantação de um Setor de Recursos Humanos e políticas de cargos e salários

Tomada de Decisão por parte dos Gestores Diretos

Sistema da Qualidade e a execução na Prática

Comunicação entre os setores

1	2	3	4	5

Obrigada pela participação!

APÊNDICE 2

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP

POP 001 - Contrato de Locação / EMISSÃO: 02/12/2014 / REVISÕES: 004 / ÚLTIMA REVISÃO: 14/12/14 /
 EMITIDO POR: Auditor Interno/ REVISADO POR: Auditor Interno / APROVADO POR: Gilvandro Guedes

TAREFA	Fazer contrato de locação
EXECUTANTE	Assistente Administrativo/Contrato de Locação

RECURSOS

- Material de escritório;
- Computador;
- Internet;
- Telefones (Fixo e móvel)
- Documentações
- SIGI- Sistema Integrado de Gestão Imobiliária.

ATIVIDADES

1. Recolher a documentação do imóvel;
 - Solicitar ao Setor de Suporte a documentação do imóvel, caso a documentação não esteja completa solicitar ao proprietário, documentos como: Dados bancários para repasse dos aluguéis, IPTU, TCR, Água, Luz, Taxa de Marinha e Condomínio, (se houver), procuração da energia. Complementar e/ou atualizar dados do proprietário caso seja necessário.
2. Fazer levantamentos de débitos;
 - Energia: site: <http://www.energisa.com.br/paraiba/default.aspx>
 - Água (se houver): site: <http://agenciavirtual.cagepa.pb.gov.br/>
 - Condomínio (se houver): através da administradora de condomínio responsável pelo imóvel.
 - Solicitar ao proprietário que efetue o pagamento dos débitos existem (se houver) e enviar cópia de quitação.
3. Confirmar locação com o proprietário;
 - Entrar em contato com o proprietário para fazer a confirmação do valor e prazo da locação, bem como,

informá-lo de pendências/débitos (se houver).

4. Elaborar o contrato de Locação;

- Cadastrar no SIGI locatário e fiador conforme documentação recebida;
- Cadastro / Atendimento / Cliente (Preenchendo os campos com informações solicitadas em todas as abas) imprimir a ficha cadastral.
- Acrescentar imóvel e Registro do contrato na planilha de controle: Secretaria / Planilhas de Controle / Controle de Locações / Aba Controle;
- Fazer contrato no SIGI: Locação / Contratos (Preenchendo os campos com informações solicitadas);
- Informar ao locatário que o contrato está pronto, confirmar valor da locação, agendar vistoria, data do início do contrato, valor atual de condomínio (se houver), e valores a serem pagos no ato do recebimento do contrato: 50% ou 100% do primeiro aluguel, bem como, poupança fiança (se houver);

5. Emitir o laudo de vistoria.

- Fazer laudo de vistoria: Secretaria / Vistorias, preenchendo os dados do imóvel, registro do contrato, locatário, fiador(es), endereço do imóvel.
- Imprimir laudo e colocar na pasta de vistorias.

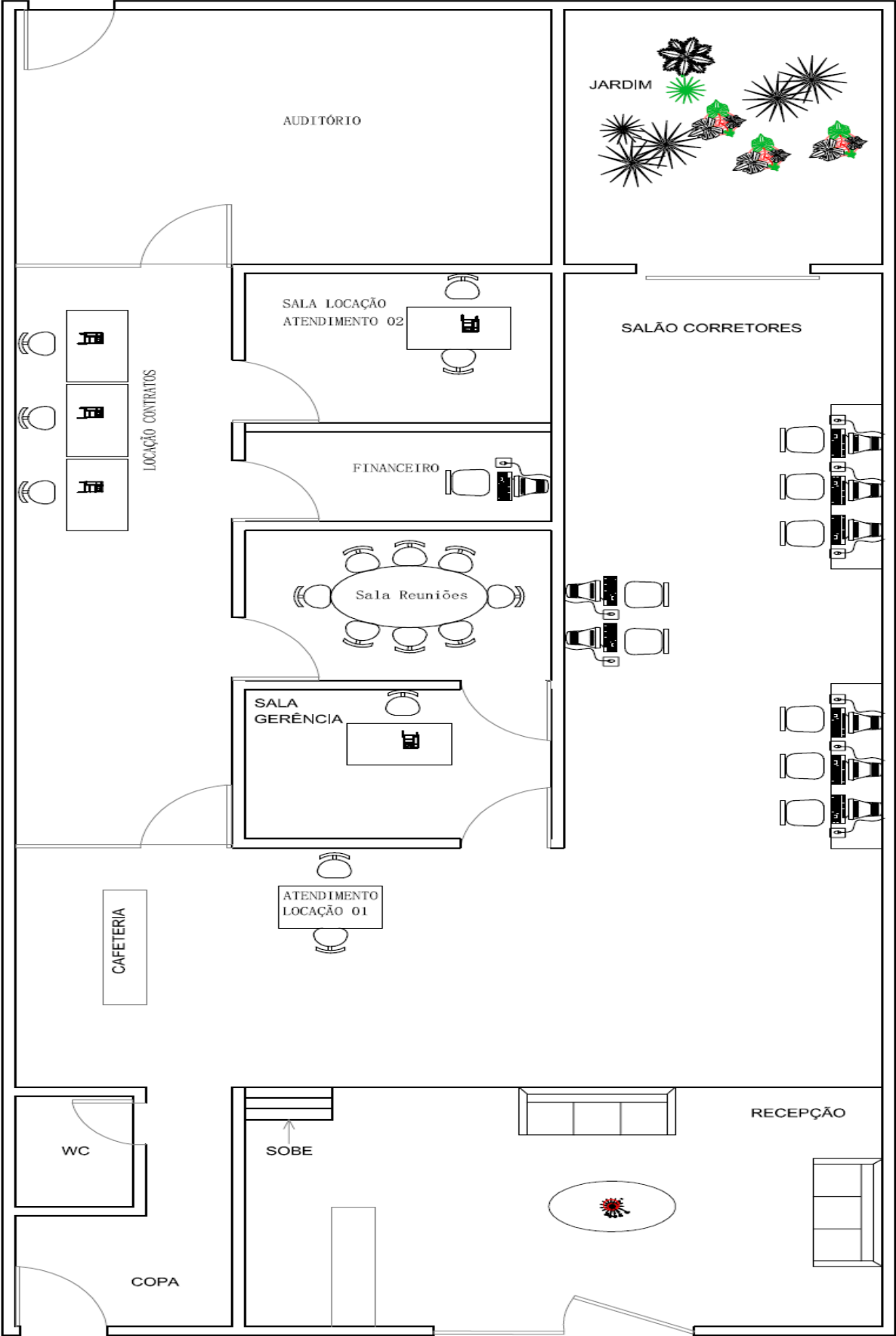
CUIDADOS

1. Verificar a situação do IPTU do Imóvel, se for constatado atraso, solicitar, ao proprietário a execução do pagamento;
2. Providenciar a documentação exigida pela Prefeitura e Junta comercial para abertura de firma, em caso de Locação de Imóvel Comercial;
3. Ter sempre o cuidado de informar ao proprietário, antes de entregar o contrato de Locação ao Locatário.
4. Observar sempre, se o Contrato de Administração está sempre assinado e reconhecido firma, autorizando a Execut a Administrar o Imóvel.

OBSERVAÇÕES

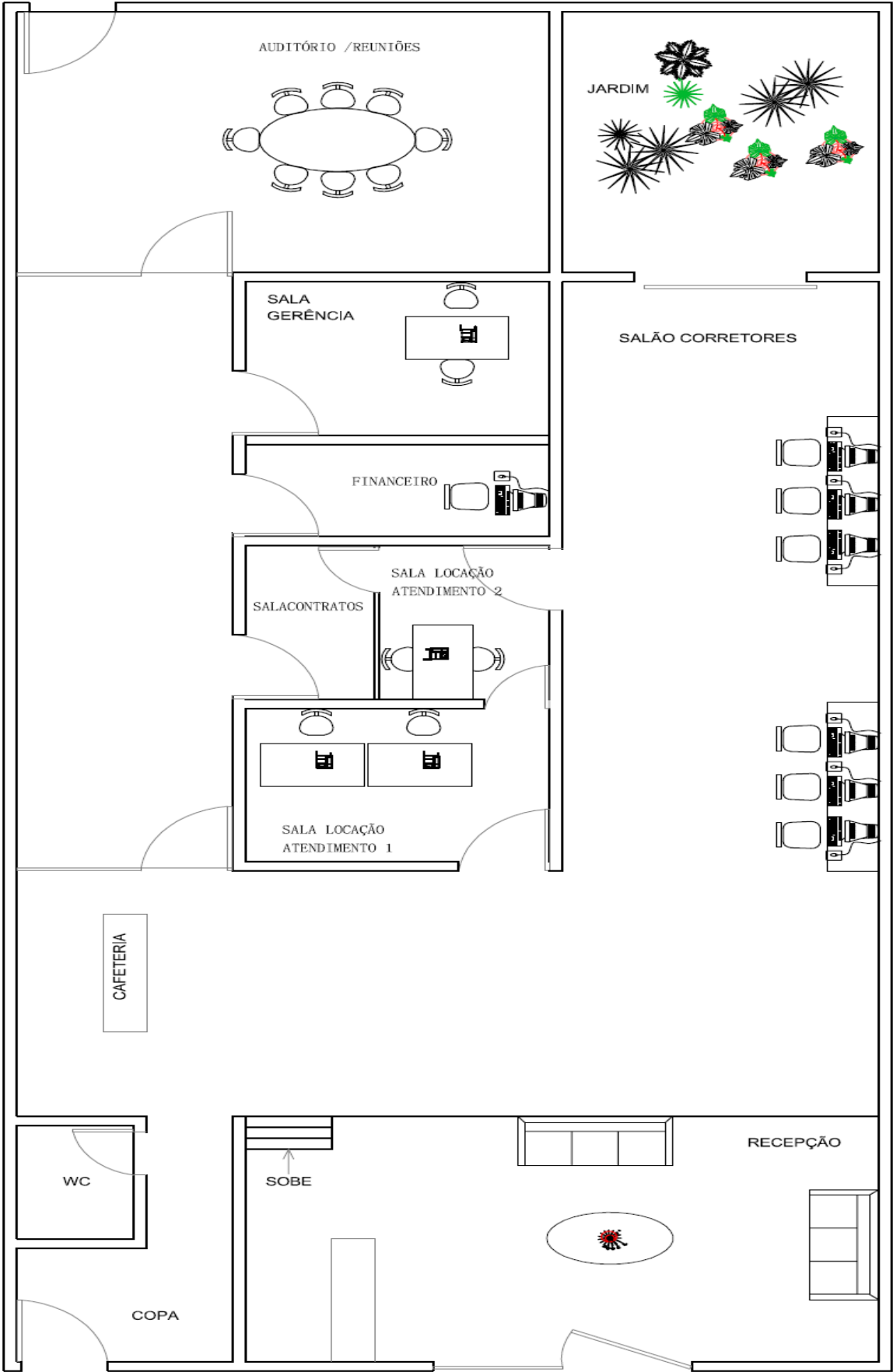
1. Os contratos seguem um padrão de minuta, revisados pelo Padrão de Qualidade ISO, e não devem ser alterados, pelo setor de Contratos. A minuta só pode ser alterada com a revisão/autorização de cláusulas do setor Jurídico.

APÊNDICE 3



LAYOUT - ATUAL

APÊNDICE 04



LAYOUT - SUGERIDO