

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VILMAR FETTER

**PROPOSTA DE TREINAMENTO E EXTENSÃO DOS CARGOS PARA UMA
ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS DE BENTO GONÇALVES**

BENTO GONÇALVES

2020

VILMAR FETTER

**PROPOSTA DE TREINAMENTO E EXTENSÃO DOS CARGOS PARA UMA
ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS DE BENTO GONÇALVES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I: Prof. MSC. José Mário Marques Cansian

Orientadora TCC II: Prof^a. Me. Nívia Tumelero

BENTO GONÇALVES

2020

VILMAR FETTER

**PROPOSTA DE TREINAMENTO E EXTENSÃO DOS CARGOS PARA UMA
ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS DE BENTO GONÇALVES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I: Prof. MSC. José Mário Marques Cancian

Orientadora TCC II: Prof^a. Me. Nívia Tumelero

Aprovado em: _____/_____/_____.

Banca Examinadora

Orientadora: Professora Me. Nívia Tumelero
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Professora Me. Valdete Debenetti
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar sempre comigo e me abrigar com sua proteção. À minha família pela paciência, apoio incondicional durante a minha caminhada acadêmica.

Aos amigos e colegas que sempre estiveram do meu lado durante a minha trajetória de estudos.

Ao meu amigo Sérgio Brunetto, da Brunetto Administração de Condomínios Ltda – ME, por me proporcionar a realização do presente estudo em sua empresa, e pelos esclarecimentos disponibilizados ao longo desse trabalho.

Ao meu orientador, Professor MSC. Professor MSC. José Mário Marques Cancian que, através dos seus conhecimentos, contribuiu de forma objetiva e clara para a concretização desse trabalho de Conclusão de Curso, bem como aos demais professores da UCS pelo conhecimento transmitido.

Enfim, agradeço a todos os que de uma forma ou outra foram importantes e contribuíram para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Esse trabalho apresenta um diagnóstico empresarial de uma empresa administradora de condomínios da cidade de Bento Gonçalves, na serra gaúcha, abordando principalmente seus pontos fracos e fortes, as oportunidades e as ameaças dos setores que compõem a organização, além de apresentar uma sugestão de proposta de melhoria. O principal objetivo do presente estudo é elaborar proposta de treinamento e extensão dos cargos na Brunetto para flexibilizar a estrutura organizacional. A metodologia utilizada para esse estudo foi através de uma pesquisa qualitativa de nível exploratório, além de um estudo de caso através da observação e os dados foram realizados através da análise de conteúdo. Os resultados obtidos foram em consonância com o objetivo proposto, ou seja, a implementação de uma melhoria na empresa poderá contribuir de forma positiva para que a empresa possa prestar serviços de melhor qualidade para os seus clientes, além de poder agilizar os seus processos, gerando menos custos e maior rentabilidade e, conseqüentemente, maiores lucros para a organização.

Palavras-chave: Diagnóstico empresarial. Administradora de condomínios. Planejamento de treinamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Layout.....	25
Figura 2 - Modelo de negócio CANVAS.....	35
Figura 3 - Fluxograma dos processos da empresa.....	71
Quadro 1 - Análise SWOT.....	32
Quadro 2 - Plano de ação.....	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	13
2.1 DADOS GERAIS.....	13
2.2 HISTÓRICO.....	13
2.3 SERVIÇOS.....	13
3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE.....	16
3.1 MICROAMBIENTE.....	16
3.1.1 Clientes.....	16
3.1.2 Fornecedores.....	16
3.1.3 Concorrentes.....	17
3.1.4 Entidades regulamentadoras.....	17
3.2 MACROAMBIENTE.....	17
3.2.1 Fatores econômicos.....	17
3.2.2 Fatores político-legais.....	18
3.2.3 Fatores tecnológicos.....	18
3.2.4 Fatores sociais.....	18
3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	19
3.3.1 Oportunidades.....	19
3.3.2 Ameaças.....	19
4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	20
4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL.....	20
4.1.1 Organização.....	20
4.1.2 Planejamento estratégico.....	20
4.1.3 Sistema de informações.....	21
4.1.4 Atendimento, comodidade e segurança.....	21
4.1.5 Pontos fortes e fracos.....	21
4.1.5.1 Pontos fortes.....	21
4.1.5.2 Pontos fracos.....	22

4.2	ÁREA DE MARKETING.....	22
4.2.1	Pesquisa de mercado.....	22
4.2.2	Serviços.....	23
4.2.3	Preço.....	23
4.2.4	Comunicação.....	23
4.2.5	Vendas.....	24
4.2.6	Pontos fortes e fracos.....	24
4.2.6.1	Pontos fortes.....	24
4.2.6.2	Pontos fracos.....	24
4.3	ÁREA DE OPERAÇÕES.....	24
4.3.1	Planejamento, programação e controle.....	25
4.3.2	Fluxo de Atendimento.....	25
4.3.3	Layout.....	25
4.3.4	Garantia e Assistência Técnica.....	26
4.3.5	Gerência de Reclamações.....	26
4.3.6	Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	26
4.3.6.1	Pontos fortes.....	26
4.3.6.2	Pontos fracos.....	26
4.3	ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	27
4.3.1	Estilo de administração.....	27
4.3.2	Rotatividade e absenteísmo.....	27
4.3.3	Sistema de recrutamento e seleção.....	27
4.3.4	Remuneração e benefícios.....	28
4.3.5	Motivação e treinamento.....	28
4.3.6	Pontos fortes e fracos.....	28
4.3.6.1	Pontos fortes.....	28
4.3.6.2	Pontos fracos.....	29
4.4	ÁREA DE FINANÇAS.....	29
4.4.1	Gestão de Caixa.....	29
4.4.2	Contabilidade.....	29
4.4.3	Aprovação de Crédito.....	30
4.4.4	Custos.....	30

4.4.5 Contabilidade.....	30
4.4.6 Indicadores financeiros.....	30
4.4.7 Planejamento Financeiro e Orçamentário.....	30
4.4.8 Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	31
4.4.8.1 Pontos fortes.....	31
4.4.8.2 Pontos fracos.....	31
5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO.....	32
5.1 ANÁLISE SWOT.....	32
5.2 CANVAS.....	34
5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	36
5.4 OBJETIVO GERAL.....	37
5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	37
5.6 JUSTIFICATIVA.....	37
6 REVISÃO DA LITERATURA.....	40
6.1 PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO.....	40
6.1.1 Divisão do trabalho.....	41
6.1.2 Responsabilidades e tarefas.....	42
6.1.3 Departamentos.....	45
6.1.4 Cargos e salários.....	47
6.1.5 Especialização.....	49
6.1.6 Autoridade e hierarquia.....	50
6.1.7 Centralização e descentralização.....	51
6.1.8 Estrutura organizacional.....	53
6.1.9 Amplitude de controle/administrativa.....	55
6.2 PROCESSOS.....	56
6.2.1 Análise dos processos.....	59
6.2.2 Melhoria dos processos.....	59
6.2.3 Padronização.....	61
6.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO TRABALHO.....	63

7 METODOLOGIA.....	67
7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	67
7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	67
7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	68
7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	68
8 RECOMENDAÇÕES.....	70
8.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	70
8.2 AÇÕES PROPOSTAS.....	70
8.2.1 Análise dos processos.....	71
8.2.2 Funções x processos.....	73
8.2.3 Treinamentos.....	74
8.3 PLANO DE AÇÃO.....	75
8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL.....	75
8.5 VIABILIDADE FINANCEIRA.....	76
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS.....	79

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem a finalidade de realizar um diagnóstico da empresa Brunetto Administração de Condomínios de Bento Gonçalves, visando obter informações referente a sua estrutura como organização, ou seja, realizar uma análise sobre a caracterização da empresa, a caracterização do ambiente interno e externo, a administração geral e as mais diversas áreas que constituem a empresa em estudo.

Além disso, foi avaliado os pontos fortes e fracos de cada área da empresa, além das atividades e ações que cada uma realiza, buscando informações pertinentes que são essenciais para a concretização do presente estudo.

O trabalho também teve a intenção de fazer uma análise da situação atual da empresa e propor uma proposta de trabalho, ou seja, uma melhoria, além de apresentar a análise SWOT, o tema, a contextualização do problema, os objetivos e a justificativa para a realização da pesquisa.

Justifica-se a escolha do tema e da empresa para o desenvolvimento do trabalho, na medida em que é um assunto pertinente e importante principalmente para os empresários que trabalham como administradores de condomínio, pois com o crescimento populacional, principalmente nos grandes centros, todos os dias surgem novos prédios residenciais e, com isso, a necessidade de ter gestores e administradores desses condomínios.

Objetiva-se com o presente estudo, elaborar proposta de treinamento e extensão dos cargos na Brunetto para flexibilizar a estrutura organizacional.

Diante disso, o trabalho está desenvolvido em capítulos, conforme apresentado a seguir.

No segundo capítulo é apresentada a caracterização da empresa. No terceiro capítulo a caracterização do ambiente, microambiente, macroambiente, identificando as ameaças e oportunidades.

No quarto capítulo diagnóstico empresarial das áreas da empresa, e seus pontos fortes e fracos. No quinto capítulo é realizada a análise SWOT da situação atual da empresa e proposta de trabalho, canvas, tema e contextualização do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

O sexto capítulo trata da revisão da literatura sobre o tema abordado na proposta de melhoria, Já o sétimo capítulo traz a metodologia de trabalho utilizada com seus respectivos procedimentos.

O oitavo capítulo retrata as recomendações, apresentando o problema, as ações propostas e o plano de ação, além da viabilidade operacional e financeira da sugestão de melhoria. E por fim no nono capítulo as considerações finais são relatadas.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo apresentam-se os dados gerais da empresa, um breve histórico e os principais serviços prestados pela organização.

2.1 DADOS GERAIS

Brunetto Administração de Condomínios Ltda - ME

Rua Travessa Maceió, 78, - 1º Andar – Sala 3 – Centro

Bento Gonçalves – RS – 95700-114

Telefone: (54) 3055-3700

CNPJ: 11.177.373/0001-59

Data de abertura da empresa: 16/09/2004

Natureza Jurídica: 126-0 - Fundação Pública de Direito Privado Estadual

2.2 HISTÓRICO

Desde 1978, o sócio administrador Sérgio Brunetto atua na prestação de serviços contábeis à empresas e a condomínios, em sociedade com outro profissional. Em 2004, os sócios entenderam ser incompatível atender dois segmentos, dadas características distintas. Por oportunidade de negócio, surgiu a Brunetto Administração de Condomínios Ltda., com foco na área de administração imobiliária. A empresa familiar composta pelo pai Sérgio Brunetto e as filhas Fernanda, Juliana e Sabrina Brunetto, contadora, administradora de empresas e advogada, pela ordem.

2.3 SERVIÇOS

A Brunetto Administração de Condomínios Ltda é uma empresa administradora de condomínios. Sua principal função é administrar condomínios e dar todo o suporte necessário para bem atender seus clientes.

A administradora atua no mercado de Bento Gonçalves, Garibaldi, Carlos Barbosa e Bom Princípio, disponibilizando todas as soluções aos condomínios clientes. Além dos componentes sociais, a empresa conta com uma equipe de

profissionais treinados, capacitados e conhecedores de todas as necessidades dos clientes, distribuídos setorialmente da seguinte forma:

- a) Setor a: constituição de condomínio, que abrange as seguintes atribuições:
 - a.1. Elaboração da convenção, regulamento interno e normas do condomínio e sua aprovação e registro.
 - a.2. Inscrição do condomínio no cadastro nacional de pessoa jurídica;
 - a.3. Abertura de conta bancária em nome do condomínio;
 - a.4. Agendamento, convocação e participação nas assembleias gerais, conduzindo os trabalhos sempre que necessário.
- b) Setor b: Estruturação operacional:
 - b.1. Apuração das necessidades operacionais internas do condomínio.
 - b.2. Levantamento dos respectivos custos se os mesmos são de ordem ordinária e extraordinária.
 - b.3. Apura as estimativas dos custos de manutenção e investimentos;
 - b.4. Efetua o rateio das quotas partes de cada condômino, aprovadas em assembléia geral,
 - b.5; Controla o ingresso dos recursos na conta do condomínio;
 - b.6. Aplica política de cobrança administrativa aos inadimplentes, quando o caso.
- c) Setor c: financeiro:
 - c.1. Atuação segura e transparente na destinação ou aplicação dos recursos arrecadados, para atender os custos operacionais ou extraordinários;
 - c.2. Disponibiliza à administração do condomínio todas as informações atinentes a movimentação dos recursos.
- d) Setor d: recursos humanos:
 - d.1. Indica, com base em cadastro próprio, pessoas para composição do quadro de funcionários;
 - d.2. Operacionaliza o processo de admissão, calculo dos salários e demais obrigações trabalhistas;
- e) Setor e: jurídico:
 - e.1. Presta consultoria ao condomínio sem quaisquer custos adicionais;
 - e.2. Atua nos litígios;
 - e.3. Atua na cobrança extrajudicial e judicialmente em todas as demandas do condomínio, inclusive nas cobranças dos créditos.
 - e.3. Elabora e avalia a contratação dos profissionais para a execução dos serviços nos clientes.
 - e.4. Emite advertências, notificações e multas quando da infração das normas de boa convivência.
- f) Setor f: contabilidade:
 - f.1. Efetua os registros contábeis;
 - f.2. Encaderna os documentos e os encaminha, de forma mensal, à administração do condomínio e aos condôminos interessados, o balanço do mês, os comprovantes da receita e das despesas pagas no mês, bem como cópia dos extratos, relatórios de devedores, quando o caso.
 - f.3. Disponibiliza

demonstrativo da evolução dos custos reais passados e da projeção dos mesmos nos próximos 12 meses. f.3. Ao término de cada gestão, normalmente anual, imprime, encaderna e assina junto com o síndico, os registros contábeis em livro diário próprio.

- g) Setor g: síndico profissional: g.1. Na ausência de condôminos interessados, a administradora assume cargos de síndico, regularmente em assembleia geral. g.2. Desempenha as funções administrativas com transparência.
- h) Setor h: serviços e orçamentos: h.1. Indica empresas ou profissionais para execução dos serviços com opções de custos alternativos para a execução dos serviços de manutenção periódica ou emergencial; h.2. Avalia valores as coberturas das apólices de seguro do condomínio, com orçamentos em seguradoras diferentes. h.3. Atua diretamente no encaminhamento de sinistros para cobertura de danos ocorridos. h.4. Efetua leituras de consumo de água e gás; h.5. Participa na negociação de valores de produtos e serviços contratados, buscando menor custo.

Os profissionais que atuam na administradora são avaliados e, após admitidos, periodicamente treinados, aos quais são concedidos benefícios de seguro, vale transporte, vale alimentação e plano de saúde

Cada setor efetua periódicas avaliações de desempenho, sugestões de melhorias, as quais são submetidas à direção da administradora, se reunirá uma vez por mês, e sempre que necessário, para analisar os assuntos encaminhados.

3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

Neste capítulo apresenta-se a caracterização do microambiente e do macroambiente da empresa.

3.1 MICROAMBIENTE

De acordo com Zenone (2010), o microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes como a própria empresa e seus departamentos, os fornecedores, as empresas parceiras do canal de marketing, os clientes, os concorrentes e o público-alvo. São fatores com maior facilidade de controle.

3.1.1 Clientes

Os clientes da empresa em estudo são condomínios residenciais e comerciais de todos os tamanhos e são das cidades de Bento Gonçalves, Garibaldi, Carlos Barbosa e Bom Princípio.

Os clientes são exclusivamente condomínios verticais e horizontais, mesmo que organizados em forma de associações.

Comunicação:

- a) atendimento no escritório;
- b) atendimento no condomínio
- c) por email, whatsapp, Messenger;
- d) por telefone.

3.1.2 Fornecedores

A administradora vende serviços que são prestados pelos diretores e de seus contratados. Conta com assessorias externas nos seguintes itens:

- a) manutenção dos equipamentos e instalações (caltec, ipcom);
- b) manutenção dos sistemas sci, honos;
- c) anualmente estes prestadores são avaliados.

3.1.3 Concorrentes

Os principais concorrentes da Brunetto Administração de Condomínios Ltda são a Tomazi, Adcon e a Exata. A empresa monitora seus concorrentes através do atendimento, da seriedade, da confiança e da transparência que estas empresas apresentam junto aos condomínios e junto a sociedade onde estão inseridas.

A empresa acompanha e avalia periodicamente ou sempre que necessário, as ações dos concorrentes, visando a manutenção de diferenciais avançados e de total transparência.

3.1.4 Entidades regulamentadoras

As principais entidades regulamentadoras e que influenciam na fiscalização das atividades da empresa no segmento de administração de condomínio são a AGADEMI (Associação Gaúcha de Empresas do Mercado Imobiliário), SECOVI (Sindicato da Habitação do RS) e a CRECI (Conselho Regional de Corretores de Imóveis). A empresa busca orientações também junto aos conselhos regionais de contabilidade, corretores de imóveis e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

3.2 MACROAMBIENTE

No ponto de vista de Kotler (2012), o Macroambiente é dividido em seis principais ambientes: Ambiente Demográfico, Ambiente Econômico, Ambiente Natural, Ambiente Tecnológico, Ambiente Político-Legal e Ambiente Cultural. É muito importante que as empresas observem ininterruptamente as variáveis macroambientais para considerar as possíveis oportunidades ou ameaças em que a empresa está inserida, pois as diversas divisões que compõem o macroambiente são dinâmicas e estão em constante transformação.

3.2.1 Fatores econômicos

Os fatores que podem afetar economicamente a empresa podem ser assim considerados: aumento do custo da mão de obra e a desvalorização do Real.

O objetivo é a satisfação do cliente e, óbvio, obtenção de resultados positivos, seja para novos investimentos, seja para premiações ou distribuição, observadas as normas legais.

3.2.2 Fatores político-legais

A administradora, que se submete a tributação e ao cumprimento da legislação vigente, mantém política de cumprir com as obrigações reguladas. A organização é enquadrada como ME (Micro Empresa), com tributação simplificada.

Os fatores políticos e legais que podem afetar ou influenciar a empresa podem ser assim considerados:

- a) Troca de governo;
- b) Calamidade pública;
- c) Recessão;
- d) Inadimplência;
- e) Desemprego;
- f) Aumento da taxa de juros;
- g) Aumento de impostos.

3.2.3 Fatores tecnológicos

A tecnologia é uma aliada da empresa no sentido de proporcionar maior agilidade e segurança na comunicação com os clientes. Por isso, disponibiliza de aplicativos para transmitir as informações referentes aos condomínios *on line*, agilizando nas decisões e no envio das mais diversas informações pertinentes e que são de importância tanto da empresa quanto dos clientes.

A tecnologia é um componente fundamental para agilizar o trabalho, por isso, a empresa mantém sistemas e equipamentos atualizados, direcionando parte dos resultados para a renovação dos equipamentos.

3.2.4 Fatores sociais

A cultura da empresa é oferecer serviços de qualidade e eficientes, a preços justos. Através da responsabilidade, da transparência e da competência, a empresa

busca oferecer no mercado o que há de melhor em administração de condomínios, proporcionando conforto, segurança, bem-estar e tranquilidade para os clientes. A administradora prioriza a manutenção dos valores e costumes, seja com os clientes ou com os colaboradores.

3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

As oportunidades e as ameaças são as principais preocupações que as empresas possuem para com o seu negócio, pois através delas é que as mesmas podem organizar suas atividades, prevendo um futuro próximo.

3.3.1 Oportunidades

Através do seu negócio, ou seja, na administração de condomínios, a empresa sente que possui as seguintes oportunidades:

- a) Relacionamento direto com as construtoras;
- b) Novos condomínios;
- c) Parcerias com responsáveis de projetos;
- d) Aumento de clientes;
- e) Assessoria aos clientes;
- f) Necessidades no mercado imobiliário.

3.3.2 Ameaças

As principais ameaças que a empresa visualiza no seu negócio são:

- a) Concorrência desleal;
- b) Desestabilização da economia;
- c) Desemprego;
- d) Troca frequente de síndicos;
- e) Falta de interesse no planejamento das manutenções;
- f) Colapso do sistema imobiliário.

4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Nesse capítulo apresenta-se de forma sucinta o diagnóstico da empresa através da administração geral, a área de marketing, área de gestão de pessoas e área de finanças.

4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

As tomadas das decisões são em conjunto pelos sócios, ouvindo, sempre que necessário, os colaboradores da empresa.

4.1.1 Organização

O quadro societário da administradora é composto por:

- a) Sérgio Brunetto – Técnico Contábil e corretor de imóveis
- b) Fernanda Brunetto - Contadora
- c) Juliana Brunetto - Administradora de Empresas
- d) Sabrina Brunetto - Advogada

Cada um dos sócios atua e dá suporte aos setores específicos, havendo, periodicamente alterações visando que cada um de seus componentes mantenha o domínio das operações totais desenvolvidas pela empresa, ficando cada um capacitado para atender os clientes. A parte jurídica é só atendida pela profissional habilitada, assim como a parte contábil.

A liderança exercida na empresa é democrática e o ambiente de trabalho pode ser considerado muito tranquilo.

4.1.2 Planejamento estratégico

A administradora se firma no mercado buscando um crescimento mínimo anual de 10% (dez por cento), mantendo controle de avaliação de desempenho mensal com visão futura para os próximos cinco anos. Nestas reuniões cada administrador apresenta indicadores de sua área de atuação para serem debatidos na reunião mensal de todos os administradores.

4.1.3 Sistema de informações

A empresa utiliza para a sua comunicação interna os seguintes meios:

- a) Aplicativos internos;
- b) E-mail;
- c) Telefone;
- d) Facebook;
- e) Site;
- f) Contatos pessoais;
- g) WhatsApp;
- h) Reuniões periódicas.

A empresa utiliza programas do Excel para a elaboração de planilhas visando atualizar as informações, e para que os gestores possam realizar a busca de informações pertinentes ao negócio da empresa e sua situação como gestora.

4.1.4 Atendimento, comodidade e segurança

A empresa procura atender os clientes, colaboradores e a própria comunidade de forma profissional, qualificada e visa atender os desejos e necessidades dos mesmos. Para isso, possui suas instalações em um local de fácil acesso, abrangente, confortável e produtivo, além de ser seguro e com todas as condições de atender as pessoas de forma individualizada, disponibilizando suas instalações com o conforto necessário para bem e melhor atender os clientes.

4.1.5 Pontos fortes e fracos

A seguir apresenta-se os pontos fortes e fracos da administração geral da empresa.

4.1.5.1 Pontos fortes

Os pontos fortes que a empresa detecta atualmente podem ser os seguintes:

- a) Equipe enxuta;

- b) Estrutura própria e adequada;
- c) Experiência;
- d) Credibilidade;
- e) Agilidade nos atendimentos;
- f) Preços competitivos;
- g) Capacitação;
- h) Suporte para indicação de fornecedores de produtos e serviços;
- i) Transparência junto aos clientes e à comunidade.

4.1.5.2 Pontos fracos

Os pontos fracos que a empresa apresenta em sua administração geral atualmente são:

- a) Os funcionários realizam apenas uma atividade na empresa;
- b) Falta de treinamento para os funcionários;
- c) Todos os assuntos centralizados nos gestores da empresa.

4.2 ÁREA DE MARKETING/VENDAS

A área de marketing demonstra como a empresa trabalha e direciona sua imagem para com os clientes e consumidores e para com a comunidade onde a mesma faz parte.

4.2.1 Pesquisa de mercado

A empresa não costuma realizar pesquisas de mercado em clientes para perceber sua atuação no mesmo. Porém, sua pesquisa se concentra a nível de alvará de construção, diretamente com a prefeitura, com prédios em andamento ou até mesmo com as construtoras em seus projetos.

Para condomínios novos, utiliza-se contatos com as construtoras, ou informações de licenciamento de novas construções. Os levantamentos são efetuados pelos administradores e também por colaboradores. Os levantamentos são mensalmente avaliados pela equipe e pelos administradores.

Diante disso, a empresa não realiza pesquisa de mercado com clientes, ou seja, atua no mercado através da própria marca de credibilidade e confiança que a empresa desenvolveu no percurso de sua trajetória, como empresa transparente e que presta serviços da mais alta qualidade.

4.2.2 Serviços

A decisão pela escolha do ramo de atuação da empresa foi por conta de oportunidade de negócio que o sócio/diretor da empresa visualizou.

4.2.3 Preço

Os critérios levados em consideração para a formalização dos preços dos serviços prestados pela empresa são a exigência do mercado, a valorização dos serviços e os custos internos que a empresa necessita para conseguir atender os clientes com qualidade, eficiência e competência.

Os preços praticados são competitivos com relação à concorrência e pelos preços praticados a demanda pelos serviços pode ser considerada alta.

4.2.4 Comunicação

Os principais meios de comunicação utilizados pela empresa são os seguintes:

- a) Mala direta para construtoras, síndicos e condôminos;
- b) Facebook;
- c) WhatsApp;
- d) Mensagens via e-mail;
- e) Contatos pessoais;
- f) Telefone;
- g) Site.

4.2.5 Vendas

A venda dos serviços da empresa é realizada pelo seu próprio diretor proprietário. Em muitos casos, os clientes é que procuram a empresa para o fornecimento dos serviços prestados. O faturamento da empresa não varia muito de um mês para o outro, pois trabalha com contratos de prestação de serviços pré-existentes. O pós-venda é realizado pelo gestor da empresa, no intuito de verificar a satisfação dos clientes, e também se há alguma necessidade em que a empresa pode contribuir para melhorar a prestação dos seus serviços junto aos clientes.

4.2.6 Pontos fortes e fracos

A seguir apresentam-se os pontos fortes e fracos da área de marketing/vendas da empresa.

4.2.6.1 Pontos fortes

Os pontos fortes que a empresa detecta atualmente no setor de marketing/vendas podem ser definidos como os seguintes:

- a) Fácil acesso à comunicação;
- b) Utilização das redes sociais para divulgar os serviços da empresa;
- c) Excelente reputação dos serviços junto a comunidade.

4.2.6.2 Pontos fracos

Os pontos fracos que a empresa detecta atualmente no setor de marketing/vendas podem ser definidos como os seguintes:

- a) Falta de um profissional da área para divulgação da empresa;
- b) Carência de divulgação dos seus serviços junto aos clientes.

4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES

A área de operações é responsável principalmente pela programação e planejamento das ações e atividades da empresa.

4.3.1 Planejamento, programação e controle

A empresa planeja e faz a programação dos seus serviços de acordo com a demanda existente, pois trabalha com clientes fixos e isso possibilita que a mesma tenha um controle mais eficiente das suas operações, tendo condições de prestar um serviço de qualidade aos seus clientes.

4.3.2 Fluxo de Atendimento

O atendimento aos clientes é em horário comercial, podendo se estender este horário através de um prévio contato. A empresa é flexível quanto aos horários de atendimento pois sabe que a maioria dos seus clientes possuem outras atividades no horário comercial, e assim possibilita que estes possam vir até a empresa e serem atendidos.

O atendimento ao cliente é realizado pelos gestores da empresa que, após o primeiro contato, é encaminhado para a pessoa responsável pelo setor do qual o mesmo está buscando os serviços da mesma.

4.3.3 Layout

O *layout* da empresa está definido da seguinte forma:

Figura 1 – *Layout*

DEPTO JURÍDICO		RECEPÇÃO JURÍDICO	RECEPÇÃO GERAL	ENTRADA
ARQUIVO	JARDIM DE INVERNO	ATENDIMENTO REUNIÕES	DEPTO FINANCEIRO	CONTÁBIL
PROCESSAMENTO	RECURSOS HUMANOS	SERVIÇOS DE APÓIO	CAFÉ	VESTUÁRIOS
				ADM GERAL

Fonte: Brunetto Administração de Condomínios Ltda – ME (2020).

De acordo com o *layout* apresentado, o mesmo está adequado e atende as necessidades da empresa de forma confortável, pois é um espaço bem definido e de acordo com as funções e atividades realizadas pela Brunetto.

4.3.4 Garantia e Assistência Técnica

A empresa oferece serviços administrativos e, por consequência, não insere garantia e nem assistência técnica, pois não há essa necessidade e nem viabilidade para esse ofício.

4.3.5 Gerência de Reclamações

As reclamações são recebidas pelos gestores da empresa e as mesmas são discutidas em reuniões com toda a equipe de funcionários, visando encontrar soluções para os fatos relatados, buscando alternativas de melhorar constantemente os serviços prestados, visando satisfazer plenamente os clientes.

4.3.6 Pontos Fortes e Pontos Fracos

A seguir apresentam-se os pontos fortes e fracos da área de operações da empresa.

4.3.6.1 Pontos fortes

Os pontos fortes da área de operações da empresa podem ser definidos conforme a seguir:

- a) Funcionários qualificados para o desenvolvimento das atividades;
- b) Excelente atendimento aos clientes;
- c) Agilidade na prestação dos serviços.

4.3.6.2 Pontos fracos

Os pontos fracos da área de operações da empresa podem ser definidos conforme a seguir:

- a) Quadro de funcionários enxuto;
- b) Funcionários desempenham apenas atividades específicas;
- c) Falta de autonomia dos funcionários para resolução de problemas que eventualmente são evidenciados pelos clientes.

4.4 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas é o setor onde a empresa se preocupa com os seus funcionários e tudo o que envolve suas características.

4.4.1 Estilo de administração

O estilo de administração da empresa é consultivo e participativo. A empresa procura integrar seus funcionários oferecendo condições para que possam desempenhar suas funções da melhor forma possível e dentro da competência de cada um e, para isso, oferece aos seus colaboradores:

- a) Treinamentos;
- b) Cursos de qualificação na área;
- c) Valorização do funcionário;
- d) Bons salários.

4.4.2 Rotatividade e absenteísmo

Na empresa em estudo, por possuir apenas 12 funcionários, praticamente não há rotatividade de colaboradores e o absenteísmo é praticamente nulo, pois as pessoas que fazem parte da empresa são valorizadas e, portanto, são comprometidas com os objetivos, metas e valores da empresa, sempre é promovendo alguém abaixo para exercer o cargo.

4.4.3 Sistema de recrutamento e seleção

Os sistemas que a empresa utiliza para o recrutamento e seleção de pessoal, quando necessários são os seguintes:

- a) Por indicação;

- b) Cadastro próprio;
- c) Entrevista;
- d) Agência de empregos;
- e) Avaliação psicológica;
- f) Pessoas qualificadas para o cargo.

4.4.4 Remuneração e benefícios

A empresa procura remunerar os seus funcionários de acordo com o desenvolvimento compatível da função, dos serviços, comprometimento e desenvolvimento das aptidões em função do negócio da empresa, valorizando-os e oferecendo planos de saúde, seguro de vida, vale transporte e vale alimentação, entre outros.

4.4.5 Motivação e treinamento

A empresa procura motivar, capacitar e desenvolver os funcionários através do oferecimento de cursos de especialização e aperfeiçoamento, palestras motivacionais, pagamento dos salários em dia, flexibilização de horários e proporciona banco de horas, entre outros.

4.4.6 Pontos fortes e fracos

A seguir apresentam-se os pontos fortes e fracos da área de gestão de pessoas da empresa.

4.4.6.1 Pontos fortes

Os pontos fortes da área de gestão de pessoas podem ser considerados os que seguem:

- a) Comprometimento dos funcionários;
- b) Profissionais qualificados;
- c) Agilidade nos serviços prestados;
- d) Transparência da empresa por parte da equipe de profissionais;

- e) Benefícios aos funcionários e dependentes;
- f) Boa remuneração e salários em dia.

4.4.6.2 Pontos fracos

Os pontos fracos da área de gestão de pessoas da empresa são os seguintes:

- a) Dificuldades dos funcionários em se adaptarem à cultura da empresa;
- b) Contratação de funcionários descomprometidos com a empresa.

4.5 ÁREA DE FINANÇAS

Na área de finanças da empresa, demonstra-se principalmente a gestão de caixa e a contabilidade da organização.

4.5.1 Gestão de Caixa

Como o negócio da empresa é administração de condomínios, ela lida com os seus recursos próprios e a inadimplência é quase zero.

Por ser uma empresa administradora de condomínios, o contas a pagar é muito simples, pois a empresa recebe as cobranças e possui um sistema via internet para realizar os pagamentos, nos dias estipulados para os mesmos. Os gestores são os responsáveis pelo pagamento das contas.

O contas a receber também é através de boletos, onde os clientes depositam na conta da empresa. Diariamente os gestores entram no sistema do banco para ver quem realizou pagamentos e para dar baixa dos boletos pagos pelos clientes.

4.5.2 Contabilidade

A contabilidade da empresa é realizada pelo setor contábil da mesma, pois conta com profissionais preparados, treinados e capacitados para a realização dessa função na organização.

4.5.3 Aprovação de Crédito

A aprovação de crédito para os clientes é realizada através de pesquisa nos órgãos competentes e através das agências bancárias onde estes clientes administram as contas do condomínio.

4.5.4 Custos

Os custos são elaborados e orçados pelos gestores da empresa, observando os custos com mão de obra, despesas com instalações, telefone, redes sociais, automóveis, material de escritório entre outros custos da empresa.

4.5.5 Contabilidade

A contabilidade da empresa é realizada pelo setor contábil da mesma, pois conta com profissionais preparados, treinados e capacitados para a realização dessa função na organização.

4.5.6 Indicadores financeiros

Os indicadores financeiros são observados mensalmente, observando o caixa através das entradas e saídas financeiras da empresa.

4.5.7 Planejamento Financeiro e Orçamentário

A empresa, por ser familiar e ter um número de clientes máximo e fixos, não prevê muito a necessidade de ter um caixa muito alto e nem de investimentos, pois é uma prestadora de serviços e o que mais necessita são equipamentos de escritório e de tecnologia para poder atender os clientes da melhor forma possível, oferecendo serviços de qualidade aos mesmos.

4.5.8 Pontos Fortes e Pontos Fracos

A seguir apresentam-se os pontos fortes e fracos da área finanças que a empresa visualiza.

4.5.8.1 Pontos fortes

Os pontos fortes da área de finanças podem ser considerados os que seguem:

- a) Pagamentos em dia;
- b) Recebimentos em dia;
- c) Excelente controle do caixa;
- d) Baixos custos de manutenção da empresa;
- e) Empresa com crédito juntos aos bancos e comunidade.

4.5.8.2 Pontos fracos

Os pontos fracos da área de finanças podem ser considerados os que seguem:

- a) Empresa acomodada com a entrada de fluxo de caixa;
- b) Poucas informações para a aprovação de crédito dos clientes;
- c) Pouco valor em caixa para futuros investimentos.

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

Nesse capítulo será apresentado a análise SWOT, seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, o CANVAS, o tema e contextualização do problema, o objetivo geral e específicos e a justificativa do presente estudo.

5.1 ANÁLISE SWOT

De acordo com Kotler (2012), Análise SWOT é uma das ferramentas mais simples e ao mesmo tempo úteis que uma empresa tem ao seu dispor para entender o ambiente em que está inserida e criar a base de informações necessárias para planejar o futuro. Devido sua simplicidade e abrangência metodológica pode ser utilizada para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente, desde a criação de uma pequena empresa à gestão de uma multinacional.

A finalidade da análise do ambiente interno de uma empresa é identificar seus pontos fortes e fracos para ver e identificar alternativas para aprimorar os pontos fortes e corrigir os pontos fracos apresentados. A análise do ambiente externo tem a finalidade de identificar as oportunidades e as ameaças da empresa.

Quadro 1 – Análise SWOT

Ambiente Interno	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none"> a) Os funcionários realizam apenas uma atividade na empresa; b) Falta de treinamento para os funcionários; c) Todos os assuntos centralizados nos gestores da empresa. c) Falta de um profissional da área para divulgação da empresa; d) Carência de divulgação dos seus serviços junto aos clientes. d) Quadro de funcionários enxuto; e) Funcionários desempenham apenas atividades específicas; f) Falta de autonomia dos funcionários para resolução de problemas que eventualmente são evidenciados pelos clientes. c) Dificuldades dos funcionários em se adaptarem à cultura da empresa; d) Contratação de funcionários descomprometidos com a empresa. d) Empresa acomodada com a entrada de fluxo de caixa; e) Poucas informações para a aprovação 	<ul style="list-style-type: none"> a) Equipe enxuta; b) Estrutura própria e adequada; c) Experiência; d) Credibilidade; e) Agilidade nos atendimentos; f) Preços competitivos; g) Capacitação; h) Suporte para indicação de fornecedores de produtos e serviços; i) Transparência junto aos clientes e à comunidade. d) Fácil acesso à comunicação; e) Utilização das redes sociais para divulgar os serviços da empresa; f) Excelente reputação dos serviços junto a comunidade. d) Funcionários qualificados para o desenvolvimento das atividades; e) Excelente atendimento aos clientes; f) Agilidade na prestação dos serviços. g) Comprometimento dos funcionários; h) Profissionais qualificados; i) Agilidade nos serviços prestados; j) Transparência da empresa por parte da

<p>de crédito dos clientes;</p> <p>e) Pouco valor em caixa para futuros investimentos.</p>	<p>equipe de profissionais;</p> <p>k) Benefícios aos funcionários e dependentes;</p> <p>l) Boa remuneração e salários em dia.</p> <p>f) Pagamentos em dia;</p> <p>g) Recebimentos em dia;</p> <p>h) Excelente controle do caixa;</p> <p>i) Baixos custos de manutenção da empresa;</p> <p>j) Empresa com crédito juntos aos bancos e comunidade.</p>
Ambiente Externo	
<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <p>a) Concorrência desleal;</p> <p>b) Desestabilização da economia;</p> <p>c) Desemprego;</p> <p>d) Troca frequente de síndicos;</p> <p>e) Falta de interesse no planejamento das manutenções;</p> <p>f) Colapso do sistema imobiliário.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>a) Relacionamento direto com as construtoras;</p> <p>b) Novos condomínios;</p> <p>c) Parcerias com responsáveis de projetos;</p> <p>d) Aumento de clientes;</p> <p>e) Assessoria aos clientes;</p> <p>f) Necessidades no mercado imobiliário.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Através do resumo da apresentação da Análise SWOT acima, pode-se perceber que no ambiente interno existem mais pontos fortes que fracos, e os mesmos são de extrema importância para que a empresa possa continuar crescendo. Deve reduzir os pontos fracos para melhorar a performance da organização.

No ambiente externo, as ameaças e as oportunidades praticamente se equivalem, pois normalmente são cenários desconhecidos e que podem mudar de forma muito breve no cenário apresentado.

A empresa percebe oportunidades através da intensificação do relacionamento direto com as construtoras e dos condomínios, além da realização de parcerias com projetistas e isso pode aumentar o número de clientes da empresa. Com isso, a mesma poderá dar uma maior atenção aos seus clientes, assessorando-os naquilo que for necessário, principalmente nas necessidades do mercado imobiliário.

Porém, a empresa também percebe algumas ameaças que poderão estar presentes, como por exemplo a concorrência desleal, a desestabilização da própria economia, eventual desemprego, troca frequente de síndicos nos condomínios atendidos, falta de interesse e planejamento das manutenções dos condomínios e o colapso do sistema imobiliário, que poderão surgir de acordo com o andamento principalmente da economia e financeiro do país.

5.2 CANVAS

De acordo com Dornelas (2017), para auxiliar as organizações o mercado disponibiliza de ferramentas, uma delas é o Canvas Business Model ou Modelo Canvas de Negócio, apresentado em 2004 e publicado em 2009 por Alexander Osterwalder no livro Business Model Generation, essa ferramenta auxilia no planejamento estratégico de forma simples e prática.

Segundo a visão de Dornelas (2017, p. 7):

O Canvas pode ajudar muito na fase de análise da oportunidade, uma etapa importante do processo empreendedor e que ocorre antes do plano de negócios. Se o empreendedor aplicar o Canvas e complementar a análise com uma pesquisa de mercado primária, ele terá informações bastante completas para decidir se segue em frente com ou sem um plano de negócios tradicional estruturado, ou seja, se coloca a empresa para funcionar testando suas hipóteses ou se analisa com mais cuidado e critérios a viabilidade do negócio através de um plano de negócios tradicional.

O Canvas, em sua origem, é resumido em um pré-formado, dividido em nove blocos, cada bloco apresenta só pontos-chaves, os prazos e as metas. Os blocos são divididos em: (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

- a) Relações com clientes: Que tipo de relação esperam nossos clientes? Como essas relações estão integradas no nosso Modelo de Negócio;
- b) Proposta de valor: Que valor proporcionamos aos nossos clientes? Para esse requisito definem-se quais produtos ou serviços serão oferecidos especificadamente, quais são as necessidades do cliente que serão atendidas;
- c) Canais: Como vendemos o nosso produto? Distribuição e canais de comunicação que serão utilizados;
- d) Fontes de renda: Por qual valor os nossos clientes estão dispostos a pagar? Indica o valor que será gerado por segmentação de cliente, também é a maneira de como o cliente está disposto a pagar o produto que será adquirido;
- e) Recursos-Chave: O que é necessário para fazer o recurso funcionar? São expostos todos os recursos necessários;

- f) Atividades-Chave: Que atividades-chave requerem nossas propostas de valor, nossos canais de distribuição, as relações com os clientes e as nossas fontes de renda;
- g) Parcerias-chave: Quem são nossos parceiros-chave? Os principais fornecedores do negócio, parceiros essenciais e indispensáveis para realização dos planos estratégicos;
- h) Estrutura de custos: Quais são os custos mais importantes do nosso modelo de negócios? Apresentam-se todos os custos que o empreendimento terá;
- i) Segmentos de mercado: Quais são os nossos clientes mais importantes? Esse tópico define o público que a organização irá atender.

O Canvas é um resumo dos pontos chave de um plano de negócio, é uma ferramenta menos formal que pode ser utilizada com mais frequência no dia a dia. O modelo de negócio CANVAS é importante para possibilitar o entendimento e a concepção de novos produtos. Além disso, permite a possibilidade de novas oportunidades e principalmente no que diz respeito à inovação tecnológica no seu mercado de atuação. O CANVAS é uma ferramenta flexível e contribui para levar em consideração às metas do negócio da empresa, mostrando clareza à real proposta de valor do negócio, e como torná-lo sustentável (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A Figura 2 apresenta o modelo de negócio Canvas.

Figura 2 - Modelo de negócio CANVAS

Parcerias principais	Atividades principais/chaves	Proposta de valor	Relacionamento com clientes	Segmento de clientes
Construtoras Responsáveis por projetos Prestadores de serviços	Atendimento ao cliente. Prestar informações. Elaborar documentos. Fazer relatórios. Emitir boletos. Promover reuniões. Elaboração de regimentos. Outros.	Ambiente saudável, preço justo, valorização do cliente e dos funcionários, serviços de qualidade.	Cadastro dos clientes, pesquisa de satisfação, redes sociais, visitas aos clientes, acolhimento dos clientes na empresa.	Condomínios verticais e horizontais.
	Recursos principais Mão de obra qualificada, Tecnologia de informação.		Canais Contato direto com clientes, visitas, site, facebook, telefone, mala direta, marketing.	
Estrutura de custos		Fonte de receita		
Impostos, instalações/infraestrutura, mão de obra, materiais de expediente.		Serviços para a administração de condomínios.		

Fonte: Adaptado pelo autor, baseado no livro Bussines Model Generation (2011).

Através do modelo de negócios CANVAS, apresentado acima, o mesmo contribui para relacionar as principais parcerias da empresa, as principais atividades que a empresa realiza, a proposta de valor, o relacionamento com os clientes e o segmento de clientes em que a empresa está inserida.

5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente cada funcionário da Brunetto Administração de Condomínios Ltda, realiza apenas uma função na empresa, pois foi contratado, treinado e qualificado para exercer uma atividade específica, visando preencher todas as necessidades da organização que presta serviços no setor de condomínios.

Os funcionários da empresa exercem suas atividades de acordo com a formação em que desenvolveram seus estudos e qualificações, realizando apenas uma atividade direcionada pelo próprio gestor da organização. Ou seja, o funcionário contratado para fazer a contabilidade da empresa somente realiza essa atividade, e assim sucessivamente em todas as áreas.

Não há na empresa a cultura dos funcionários realizarem mais de uma atividade nos mais diversos setores. Cada colaborador desenvolve sua atividade específica, e quando há a ausência de um colega de outro setor, o mesmo não tem ninguém que o substitui, pois ninguém na empresa foi treinado e qualificado para realizar o serviço do funcionário faltante.

A atividade do funcionário faltante atualmente é realizada pelo próprio gestor da organização, que tem conhecimento de todas as funções. Com isso, o mesmo deixa de cuidar de todo o processo da organização e principalmente de buscar novos clientes ou atendê-los de forma mais individualizada, gerando com isso transtornos, descontrole e perdas na qualidade dos serviços prestados, bem como pode acarretar sérios prejuízos financeiros para a empresa.

Diante disso, a empresa sente dificuldades de identificar os processos constantes na empresa, pois a mesma tem responsabilidade para com seus clientes e há a necessidade da mesma prestar um serviço de qualidade aos mesmos.

Nesse sentido, como proposta de melhoria, sugere-se que a empresa possa organizar seus processos, identificar as responsabilidades, treinar e capacitar todos os seus funcionários para serem multifuncionais, e com isso, na ausência de qualquer colega, outro colaborador poderá realizar as mesmas ações na empresa

sem nenhum prejuízo no andamento dos processos. Diante disso, o setor não fica descaracterizado, caso contrário a empresa pode perder muito tempo na contratação de novos funcionários, realizar treinamentos e capacitações entre outros custos.

Através da melhoria sugerida, a empresa poderá ganhar em produtividade, em excelência, em confiança, em credibilidade, na redução de custos e na agilidade da prestação dos serviços juntos aos clientes e colaboradores, além de não ter prejuízos com eventuais atrasos na entrega dos serviços. Diante disso, os clientes perceberão que a empresa oferece sempre um serviço de alta qualidade e assim pode fidelizar e atrair novos clientes para a mesma.

Portanto, a questão problema a ser respondida por este trabalho é: Como deve ser a organização dos treinamentos e qual a extensão dos cargos na Brunetto para flexibilizar a estrutura organizacional?

5.4 OBJETIVO GERAL

Elaborar proposta de treinamento e extensão dos cargos na Brunetto para flexibilizar a estrutura organizacional.

5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar os processos atuais;
- b) Estabelecer o fluxo dos processos conforme a necessidade dos serviços prestados e as responsabilidades sobre estes processos;
- c) Identificar necessidades de treinamento e capacitação para os processos;
- d) Estabelecer plano de ação e viabilidade para a implantação da proposta.

5.6 JUSTIFICATIVA

A presente melhoria se justifica na medida em que a empresa não terá problemas de produtividade e de qualidade na realização das suas atividades, em uma eventual ausência de um funcionário por algum motivo. A melhoria pode contribuir para que o andamento dos serviços da empresa possam ter a mesma transparência e confiança por parte dos clientes.

Marques (2011) diz que o treinamento e a capacitação dos funcionários são essenciais para que as empresas possam prestar um atendimento de qualidade para os clientes, pois há maior qualidade nos serviços prestados, além de satisfazer os clientes em suas necessidades.

Para Vavra (1993), a importância dos serviços administrativos é muito grande, pois esses profissionais são qualificados e treinados para o desenvolvimento de atividades confiadas pelos clientes, e devem ter a responsabilidade de responder a altura a solicitação dos clientes.

Segundo Marques (2011), os processos organizacionais devem ser muito bem elaborados e os profissionais que realizam essas atividades devem ter o conhecimento do seu ofício, de forma que eles representam a empresa, e que os serviços representam a própria imagem que a organização possui junto aos clientes e à sociedade do qual está inserida.

Vavra (1993) diz que os processos organizacionais, principalmente na prestação de serviços a terceiros, devem ser de conhecimento do maior número de funcionários, pois na ausência de um por quaisquer circunstâncias, qualquer outro poderá substituir os seus serviços, sem que haja eventual prejuízo tanto para a empresa quanto para os clientes.

Os processos organizacionais, segundo Madruga (2004), devem ser elaborados para que o maior número de funcionários tenham conhecimento do universo em que estão inseridos, ou seja, que mais de uma pessoa possa realizar um mesmo processo dentro da administração, pois na falta de um profissional, o outro poderá suprir sua ausência sem que a empresa tenha prejuízos por conta dessa falta.

Com a qualificação, treinamento e rodízio dos funcionários para que possam realizar todas (ou a maioria) as atividades na empresa, poderá haver maior credibilidade não apenas dos clientes, mas também dos próprios gestores e funcionários da organização, pois poderão se sentir mais comprometidos com o trabalho e reconhecidos através do desenvolvimento das mais diversas atividades, explorando a capacidade que cada funcionário possui de ampliar os conhecimentos e, com isso, terem novas oportunidades pessoais e profissionais no mercado.

Justifica-se também a presente melhoria, no sentido da empresa não perder tempo com novos treinamentos, novas capacitações na ausência de um funcionário por um determinado período em um setor específico. Além disso, a empresa poderá

ganhar em produtividade e em mão de obra, reduzindo custos e aumentando a sua excelência nos serviços prestados junto aos clientes e à comunidade.

6 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentada a importância das empresas em estarem organizadas e terem uma estrutura minimamente necessária para atender seus clientes através da prestação de serviços de qualidade, satisfazendo-os em suas necessidades.

6.1 PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO

O processo de organização de uma empresa envolve todas as áreas da mesma, onde são descritas as atividades que são desenvolvidas nos departamentos, além de sua estrutura organizacional que faz parte do universo empresarial. (HALL, 2004).

De acordo com Mintzberg (1995), a função administrativa organização faz a distribuição de tarefas, das autoridades e dos recursos da organização. Toda a organização é feita com base no planejamento e objetivos definidos. Organizar é o processo de alocar pessoas e recursos para atingir o objetivo anteriormente planejado.

Para Carvalho (2007), quando se fala em organização, deve-se ter em mente um agrupamento de pessoas que interagem para alcançar um objetivo comum e específico, seja para o bem, seja – infelizmente – para o mal. Se o planejamento é o momento teórico, a organização é o início da prática, o início da ação propriamente dita, rumo ao alcance dos objetivos traçados.

Para desempenhar a função de organização, o administrador deve listar o trabalho que precisa ser realizado, dividi-lo em tarefas que possam ser realizadas de modo lógico e eficiente, por indivíduos ou grupos, efetuar a departamentalização, ou seja, agrupar as tarefas segundo um critério determinado e criar mecanismos de integração de esforços dos indivíduos, grupos e órgãos da empresa para facilitar o alcance dos objetivos. (STADLER, 2011).

A organização, de acordo com Carreira (2009), é definida como a construção estrutural de uma empresa por meio de dois pontos de vista. São eles:

- a) Recursos: podem ser humanos (quadro de colaboradores) e/ou materiais (matérias-primas), que são necessários para executar os planos estabelecidos pela organização;

- b) Operações: é criação das atividades e tarefas a serem executadas conforme a definição de autoridade e responsabilidade de cada um dentro da empresa.

A organização é considerada o instrumento de operacionalização do planejamento, que possibilita a transformação dos planos em objetivos concretos. Essa é a forma como a empresa coordena todos os seus recursos, sejam eles financeiros, humanos ou materiais. (CARREIRA, 2009).

Seiffert e Costa (2007) ressalta que divisão do trabalho e coordenação são os dois conceitos-chave da função organização. Organização é um processo (e não uma tarefa ou atividade). Organização envolve coordenação e controle.

6.1.1 Divisão do trabalho

O procedimento de dividir o trabalho começou a ser praticado mais intensamente com o advento da Revolução Industrial, provocando uma mudança radical no conceito de produção, principalmente no fabrico maciço de grandes quantidades através do uso da máquina, substituindo o artesanato, e o uso do trabalho especializado na linha de montagem. (ROBBINS, 2000).

De acordo com Maximiano (2000), a divisão do trabalho é o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em partes, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa diferente (ou grupo de pessoas). A divisão do trabalho permite as organizações realizarem tarefas complexas.

Em todas as organizações existe divisão do trabalho. Uma barraca na feira, ou uma pizzaria permite observar que os funcionários se especializam em tarefas distintas, como prestar o serviço, atender aos clientes nas mesas, cuidar do suprimento de mercadorias e cuidar do caixa. Nas grandes organizações, como as cadeias de pizzarias, bancos ou companhias aéreas, há grande quantidade de pessoas especializadas em realizar essas e muitas outras tarefas. (HALL, 2004).

Para Stoner e Freeman (1999), utiliza-se o termo divisão do trabalho, ao invés de divisão de mão de obra, para dizer que todas as tarefas organizacionais, desde a fabricação até a administração, podem ser especializadas, visando uma melhor qualidade na fabricação dos produtos e na prestação dos serviços.

Para Robbins (2000), a divisão do trabalho faz com que o trabalhador adquira, com a tarefa repetitiva, uma agilidade maior e com isso fique “treinado” na execução

de seus movimentos, provocando assim uma diminuição no tempo gasto, o resultado é o aumento da produção em todo período de trabalho.

Para Hall (2004), a divisão do trabalho favorece a vida em sociedade, pois cada indivíduo tem sua função na estrutura social, desempenha algo que é necessário e útil para si e para as outras pessoas.

Na divisão do trabalho, a especialização de tarefas torna o indivíduo mais produtivo, economizando tempo. Aumento da produtividade - produz mais em menos tempo. Quanto maior o grau de especialização, maior a produtividade. A produtividade máxima é atingida em um nível de especialização específico. O grau de especialização aumenta a produtividade até certo ponto; além deste ponto, há queda da produtividade (alienação do trabalhador, desmotivação). Na divisão do trabalho, cada indivíduo fica responsável por uma parte do processo. (SEIFFERT e COSTA 2007).

Segundo Maximiano (2000), existem três aspectos importantes que devem ser considerados: a definição de responsabilidades e tarefas, as unidades de trabalho e a especialização resultante da divisão do trabalho, os quais contribuem para que a divisão do trabalho possa ser mais eficiente.

6.1.2 Responsabilidades e tarefas

De acordo com Maximiano (2000), o mesmo define as tarefas como atividades operacionais, que os gerentes podem realizar individualmente ou em grupo. São as tarefas que permitem a realização das responsabilidades de cada indivíduo dentro da organização em que está inserido.

A responsabilidade pode ser definida como a obrigatoriedade de um indivíduo assumir suas próprias ações. Na definição de responsabilidades, é importante identificar o escopo de cada tarefa delegada, mostrando de que forma ela contribuirá para os objetivos da empresa, departamento ou equipe. (OLIVEIRA, 2007).

Para Chiavenato (2002), a palavra responsabilidade está relacionada com a palavra em latim *respondere*, que significa "responder, prometer em troca". Desta forma, uma pessoa que seja considerada responsável por uma situação ou por alguma coisa, terá que responder se alguma coisa corre de forma desastrosa.

Na nossa sociedade, a responsabilidade é uma característica muito apreciada e muito procurada, especialmente no mercado de trabalho, onde um trabalhador

responsável é devidamente recompensado pela sua responsabilidade. Funcionários de empresas que demonstram responsabilidade muitas vezes são escolhidos para exercerem cargos de liderança (como gerentes de lojas, etc.). (CHIAVENATO, 2002).

Responsabilidades são deveres ou obrigações em relação a resultados, atividades, recursos, pessoas, decisões ou padrões de conduta. Significa responder pelas consequências de todos esses fatores. (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Robbins (2000), dividir os papéis e alocar as tarefas é importante para uma boa produtividade. Um plano de ação pode ajudar nessas atividades, evitando falhas na estratégia. É comum, especialmente nas pequenas empresas, ocorrer o acúmulo de múltiplas responsabilidades por uma única pessoa. Esta situação acontece em função da inexistência de uma divisão clara de papéis dos colaboradores, provocando reflexos negativos na produtividade da empresa.

Para Franco (2008), as tarefas são processos só que em um nível superior de detalhamento. Dessa forma, as tarefas demonstram as atividades sequenciais, e também as interdependentes, e os fluxos de trabalho suficientes e necessários para que cada processo da organização seja executado

Gerenciar tarefas é garantir que cada etapa do processo seja executada com excelência, identificar quais são as atividades interdependentes que precisam ser feitas e determinar qual é o ritmo de trabalho que garante a fluidez das tarefas que fazem parte de um determinado processo. Por isso, escolher adequadamente as ferramentas de gestão de tarefas exige estudo e análise. É importante saber quais são as tarefas, os processos, o fluxo de trabalho ideal para escolher esta ferramenta assertivamente. (ROBBINS, 2000).

Para Hall (2004), a gestão moderna propõe que os cargos e setores de uma empresa não sejam estanques. De maneira geral, espera-se que os colaboradores possam, permanentemente, trocar informações e se ajudarem no desempenho de suas atividades.

Ainda de acordo com a visão de Hall (2004), o líder moderno se preocupa em elaborar planos de ação para dividir as responsabilidades entre os setores e, assim, atingir os resultados esperados. Delegar tarefas, por exemplo, é uma decisão que todo o dia o líder precisa tomar para distribuir melhor as ações estratégicas da empresa. Dessa forma, ameniza os riscos e mantém seus colaboradores atentos aos processos empresariais.

Maximiano (2000) diz que, ao contrário do que muitos pensam, delegar não é mandar e nem transferir responsabilidade para outra pessoa. O ato de delegar proporciona uma maior interação com a equipe de trabalho, exigindo um esforço coletivo no alcance das metas organizacionais. Outro grande benefício da delegação é o aumento da produtividade e da eficiência de trabalho, pois as pessoas se sentem corresponsáveis na execução das tarefas e ficam mais dispostas a alcançar bons resultados.

Robbins (2000) diz que um método interessante que pode ser utilizado para facilitar a distribuição de tarefas é a 5W2H. Sua estrutura tenta resolver um determinado problema através da resposta de sete perguntas básicas, que são: o quê? Por quê? Como? Quem? Quando? Onde? Quanto?

O 5W2H é uma das ferramentas utilizadas pelas empresas para buscar vantagem competitiva, já que parte da premissa de que não existe nada tão bom que não possa ser melhorado. Assim, utilizá-la, junto a outras estratégias, é um ótimo meio de promover uma cultura de melhoria contínua e tornar a tomada de decisão mais assertiva. Além disso, o 5W2H também é uma ótima opção para empresas que desejam melhorar o planejamento de ações voltadas para o alcance de metas. (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Robbins (2000), sob o ponto de vista formal, uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, orientados para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. A estrutura orgânica deste conjunto de encargos está condicionada à natureza do ramo de atividade, aos meios de trabalho, às circunstâncias sócio-econômicas da comunidade e à maneira de conceber a atividade empresarial.

No que diz respeito a missão da organização, segundo Maximiano (2000), a mesma divide-se em funções. As funções dão origem aos departamentos e estes aos cargos. Funções, departamentos e cargos desdobram-se em responsabilidades e tarefas dentro da organização. A distribuição das funções entre os departamentos depende de diversos fatores, como o tamanho da organização e a disponibilidade de recursos.

6.1.3 Departamentos

Para Maximiliano (2000), um departamento é uma unidade de trabalho responsável por uma função organizacional, que realiza determinadas atividades que a empresa desenvolve.

De acordo com Chiavenato (2002), a divisão de uma empresa em departamentos específicos é fundamental para assegurar a organização e o sucesso do empreendimento, já que são esses departamentos que garantem a delimitação de tarefas, controle de atividades e outras funções importantes dentro de uma empresa. Apesar de cada setor ser responsável por uma área específica, é o conjunto de todos eles que irá assegurar o bom funcionamento do negócio.

Para Chiavenato (2002), os departamentos de uma empresa podem variar de acordo com o tamanho e atividade exercida por ela, mas há alguns setores que são indispensáveis para a boa gestão de qualquer empreendimento de pequeno, médio ou grande porte. Abaixo, alguns dos principais departamentos de uma empresa e suas funções:

- a) Departamento Administrativo: em boa parte das empresas, esse departamento tem a responsabilidade de elaborar as estratégias da empresa, gerenciar as tarefas, fiscalizar as atividades dos demais departamentos e tomar decisões importantes. É o departamento administrativo que deve liderar os demais setores e coordená-los para que haja alinhamento entre eles, a fim de alcançar os resultados desejados pela empresa. Com base nas outras atividades exercidas pelos setores da empresa, o departamento administrativo também tem a função de reunir informações importantes para traçar novos objetivos e estratégias para a empresa. Por isso, é fundamental que esse departamento tenha conhecimento de todos os processos que acontecem dentro de uma organização.
- b) Departamento Financeiro: o departamento financeiro é responsável por administrar todos os recursos de uma empresa. Sua função é exercer controle no fluxo de caixa, garantindo uma boa gestão sobre as despesas, receitas, repasse de recursos e demais movimentações financeiras. A boa administração de recursos, corte de custos e investimentos corretos podem refletir em melhores resultados e, conseqüentemente, trazer mais

crescimento para a empresa. Dessa forma, para uma micro empresa, o departamento financeiro é essencial para o sucesso do empreendimento.

- c) Recursos Humanos (RH): em uma empresa com muitos funcionários, o RH tem um papel fundamental para o sucesso e crescimento da organização, sendo o departamento responsável por espalhar a cultura organizacional, capacitar e estimular os funcionários, realizar a comunicação interna, garantir a segurança no trabalho etc. Além disso, o setor de RH deve assumir um papel responsivo e ser operante nas estratégias da empresa de uma maneira geral, devendo alinhar as políticas de cada setor com os objetivos e resultados desejados pela organização. O RH também tem a função de contratar e demitir pessoas e desempenha um importante papel para reter pessoas capacitadas e qualificadas.
- d) Departamento Comercial: esse setor é responsável pelas atividades de venda da empresa, desde as estratégias de divulgação dos produtos ou serviços até a prospecção e fidelização de clientes. O departamento comercial tem uma função muito importante para a empresa, já que o sucesso dela depende (e muito) dos resultados da venda dos produtos finais. A empresa pode até ter um bom departamento administrativo, financeiro e de RH, mas de nada adianta se ela não tiver um departamento comercial atuante e que traga bons resultados. Portanto, se a empresa quer que as vendas prosperem, a mesma deve ter um departamento comercial de qualidade.

Os departamentos de uma empresa devem dialogar entre si e contribuir de maneira efetiva para o sucesso da organização. Sem uma divisão de tarefas e funções, a empresa corre o risco de não alcançar os resultados desejados e pode, até mesmo, ir à falência pela má gestão de recursos, pessoas e demais atividades importantes de uma empresa.

Normalmente, um departamento é agregado de cargos. Excepcionalmente, como acontece nas organizações de pequeno porte um departamento pode corresponder a um único cargo. O nível mais alto do processo de organizar é a divisão do objetivo principal (ou missão) da organização em funções. As funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes. Cada uma das funções

contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização. (ROBBINS, 2000).

6.1.4 Cargos e salários

Maximiliano (2000, p. 269) enfoca que “cada uma das partes em que o trabalho é dividido forma uma unidade de trabalho”. Juntas, as unidades de trabalho formam a estrutura organizacional. As unidades de trabalho podem ser atribuídas a pessoas, individualmente, ou a grupos de pessoas. “O conjunto de tarefas atribuídas à uma pessoa chama-se cargo”. (MAXIMIANO, 2000, p. 269).

Conforme Chiavenato (2004), os cargos estão alinhados horizontalmente e a lógica leva a pensar que os salários também estejam alinhados segundo o grau de importância de cada cargo, o qual é intitulado normalmente para indicar a posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa e o conjunto de atribuições à ela conferida. É aquele registrado no contrato de trabalho.

Segundo Delgado (2009), de acordo com o artigo 72 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a definição de salário é a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador por dia normal de serviço

De acordo com Martins (2008), o Art. 76 da CLT - Salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.

O conceito de salário refere-se à remuneração regular atribuída pelo exercício/desempenho das funções no âmbito de um emprego/trabalho. O termo deriva do latim *salarium*, que está relacionado com o “sal” (outrora, era a forma primária de pagamento). (MARTINS, 2008).

Chiavenato (2004) enfoca que um bom sistema de remuneração deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e do equilíbrio externo (mercado), deve ainda, estar apoiado numa política e critérios claros de administração, de modo a permitir, avaliação de cargos e salários, captação e retenção de mão de obra e, ainda, na melhoria do clima organizacional, levando os ganhos de produtividade.

Carvalho (2007) diz que as organizações devem estabelecer remuneração condizente, em busca do equilíbrio interno e externo da sua estrutura de cargos e salários (Salário Fixo) e sistemas que premiam/recompense também o ocupante do cargo pelo seu desempenho na participação e/ou contribuição no alcance dos resultados (salário variável).

Segundo Gil (2006, p. 78), “um plano de Cargos e Salários pode ser definido como um instrumento de organização e normatização das relações de trabalho entre a empresa e seus colaboradores”. É parte integrante da definição da política (o que pode fazer) e dos procedimentos (como fazer) em gestão de recursos humanos.

Gil (2006, p. 79) acrescenta que, “um Plano de Cargos e Salários contempla uma série de alternativas que permitem ao gestor administrar os colaboradores de forma estimulante e competitiva e valorizar o conhecimento, a competência e o desempenho da força de trabalho”. Para Gil (2006, p. 80), são objetivos típicos de um plano de Cargos e Salários:

- a) Prever, qualitativa e quantitativamente, o dimensionamento do quadro de colaboradores;
- b) Definir objetivos e atribuições inerentes a cada cargo (razão de existir);
- c) Definir pré-requisitos de ocupação e especificações dos cargos;
- d) Formular, desenvolver e estabelecer uma estrutura salarial adequada às necessidades da empresa face ao seu segmento de atuação;
- e) Oferecer oportunidades de remuneração capazes de gerar contínua estimulação nos colaboradores e elevar padrões de motivação e produtividade.

A preocupação central dos envolvidos na construção de uma estrutura de Cargos e Salários deve ser a determinação do valor de remuneração a ser atribuída ao profissional na execução de certo trabalho ou o pagamento que se fará para determinado cargo envolvido na estrutura. (FRANCO, 2008).

Para Franco (2008), a competitividade humana nas organizações faz parte do processo de contínuo desenvolvimento e evolução empresarial, para tanto, os gestores e autoridades constituídas, devem estar atentos para a necessidade de otimizar a administração de Cargos e Salários na organização, adaptando-se ao mercado, à tecnologia e às tendências micro e macroeconômicas.

Maximiliano (2000, p. 272) ressalta que, “um cargo é a menor unidade de trabalho da estrutura organizacional”, e consiste de um conjunto de tarefas ou responsabilidades específicas que uma pessoa deve desempenhar. A divisão do

trabalho produz a especialização. Cada pessoa ou grupo de pessoas, por meio da divisão do trabalho, torna-se especializada numa tarefa ou grupo de tarefas.

6.1.5 Especialização

A especialização de um cargo reflete-se na quantidade de tarefas que nele estão contidas, a extensão da responsabilidade do ocupante. Quanto menor o escopo de um cargo mais especializado é o ocupante. (MAXIMIANO, 2000).

Conforme a visão de Mintzberg (1995), as tarefas podem ser especializadas em duas dimensões. A primeira é "extensão" ou "amplitude" — quantas tarefas diferentes estão contidas em cada trabalho e quão ampla ou estreita é cada uma destas tarefas. Em um extremo o trabalhador é "pau pra toda obra", sempre pulando de uma tarefa ampla pra outra. No outro, ele resume seus esforços na mesma tarefa altamente especializada. A segunda dimensão da especialização refere-se a "profundidade do controle sobre o trabalho. Por um lado, o trabalhador simplesmente executa a tarefa sem pensar como e porquê. Por outro lado, ele controla todos os aspectos do trabalho, somando-os a sua execução.

A especialização do trabalho proposta pela Administração Científica constitui uma maneira de aumentar a eficiência e de diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requeiram pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios, reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando substituições de uns indivíduos por outros, permitindo melhorias de métodos de incentivos no trabalho e, conseqüentemente, aumentando o rendimento de produção. (CARVALHO, 2007).

A especialização, de acordo com Maximiano (2000), produz a eficiência que se pode observar na produção massificada ou em qualquer empreendimento organizado. A especialização de uma organização como um todo pode ser avaliada pelo número de títulos da estrutura de departamentos. Quanto mais numerosos os departamentos e quanto maior o número de títulos, mais especializada é a organização. Isso significa que, para cada função ou tarefa, criou-se um departamento correspondente.

6.1.6 Autoridade e hierarquia

Depois de dividir o trabalho, é preciso atribuir autoridade a pessoas ou a unidades de trabalho. Autoridade (a rigor, autoridade formal) é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de dirigir ou comandar o comportamento dos integrantes de sua equipe, chamados subordinados, colaboradores ou funcionários, dependendo do tipo de organização. (Subordinado é uma palavra que está caindo em desuso, por ter conotação negativa.) A autoridade significa também o poder de utilizar ou comprometer os recursos organizacionais. A autoridade pode ser atribuída a pessoas, unidades de trabalho de uma organização ou a organizações, como o departamento de auditoria das empresas, uma comissão de sindicância, a polícia ou o poder judiciário. A autoridade é a contrapartida da responsabilidade. Como os gerentes têm responsabilidade pelo desempenho de outras pessoas, as organizações dão-lhes autoridade sobre essas mesmas pessoas. (CHIAVENATO, 2004).

A hierarquia na organização formal representa a autoridade e a responsabilidade em cada nível da estrutura. Por toda a organização, existem pessoas cumprindo ordens de outras situadas em níveis mais elevados, o que denota suas posições relativas, bem como o grau de autoridade em relação às demais. A autoridade é, pois, o fundamento da responsabilidade, dentro da organização formal, ela deve ser delimitada explicitamente. De um modo geral, a generalidade do direito de comandar diminui à medida que se vai do alto para baixo na estrutura hierárquica. (CARVALHO, 2007).

Segundo Maximiano (2000), assim como a condição básica para a tarefa administrativa, a autoridade investe o administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados, para que desempenhem atividades dirigidas para a obtenção dos objetivos da empresa. A autoridade formal é sempre um poder, uma faculdade, concedidos pela organização ao indivíduo que nela ocupe uma posição determinada em relação aos outros.

Uma das consequências do princípio da divisão do trabalho é a diversificação funcional dentro da organização. Porém, uma pluralidade de funções desarticuladas entre si não forma uma organização eficiente. Como decorrência das funções especializadas, surge inevitavelmente a de comando, para dirigir e controlar todas as atividades para que sejam cumpridas harmoniosamente. Portanto, a organização

precisa, além de uma estrutura de funções, de uma estrutura hierárquica, cuja missão é dirigir as operações dos níveis que lhes estão subordinados. (CHIAVENATO, 2004).

Para Carvalho (2007), em toda organização formal existe uma hierarquia. Esta divide a organização em camadas ou escalas ou níveis de autoridade, tendo os superiores, autoridade sobre os inferiores. À medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta a autoridade do ocupante do cargo.

6.1.7 Centralização e descentralização

Para Maximiano (2000), a tomada de decisão em uma organização pode ser centralizada ou descentralizada. A centralização é a maneira na qual a localização da tomada de decisão está próxima do topo hierárquico da organização. Já a descentralização pressiona níveis hierárquico mais baixo a tomarem decisões.

De acordo com Stadler (2011), a centralização do poder e autoridade, nos mais altos níveis da hierarquia, é uma realidade comum nos diversos tipos de empresa. Centralizar significa reter e concentrar as decisões nas mãos dos diretores e gerentes, não dando autoridade para os níveis mais baixos tomar decisões que poderiam ser facilmente resolvidos, caso houvesse a descentralização.

Quando uma empresa é centralizadora, ela dificulta e causa a demora na tomada de decisões. Poderia ser resolvido facilmente se mais pessoas dentro da organização tivessem tal autoridade. Quando o gestor retém a tomada de decisão para si, ele faz com que a empresa se torne menos ágil, mais burocratizada e conseqüentemente todos ficam dependentes daquele profissional. (STADLER, 2011).

Na opinião de Chiavenato (2004), a alta concorrência não permite mais que as organizações demorem em resolver um problema ou tomar uma decisão, pois o tempo que se leva para os fluxos de informação chegar até ao tomador de decisão pode significar a perda de competitividade. Ainda na visão de Chiavenato (2004): Centralizar significa concentrar o poder para a tomada de decisões nos altos cargos de uma empresa, não dando autonomia para os cargos mais baixos tomarem decisões táticas e operacionais.

A descentralização é um processo planejado de atribuir responsabilidades pela tomada de decisão de questões táticas e operacionais para os níveis mais

baixos da hierarquia, deixando com que os cargos mais elevados ocupem seu tempo com questões que são estratégicas para o negócio. (STADLER, 2011).

Quanto maior for o porte da empresa, mais planejado deve ser o processo de descentralização, pois se o diretor da empresa for centralizador, ele não terá tempo para resolver as questões mais simples e operacionais, e assim os problemas vão crescendo, e se acumulando. Não existe regra específica para descentralizar o poder na empresa. Cada administrador deve perceber que quanto mais cresce a empresa, mais aumentam os problemas e a necessidade de resolvê-los rapidamente. Fica aqui um alerta: não seja profissional centralizador; busque compartilhar o conhecimento e fazer com que todos na empresa possam agir a qualquer momento. (CRUZ, 2008).

Stoner (1999) diz que as gestões centralizada e descentralizada são modelos opostos de gestão que são usados nas tradicionais e modernas empresas. Estão ligados a tomada de decisões no topo das corporações. Entre os significados de descentralização estão os termos: dar poderes às coletividades locais, sistema oposto à acumulação dos poderes. A palavra centralizada está classificada como concentração. E, é exatamente assim que funciona o modelo empregado nas duas gestões.

Chiavenato (2004) diz que na centralização as decisões são tomadas pela cúpula, ou seja, no topo da pirâmide organizacional que corresponde ao nível estratégico. E que suas vantagens são maior controle, uniformidade nos procedimentos e decisões, boa comunicação vertical, facilidade no controle e avaliação, responsabilização maior, evita desperdícios e duplicação de tarefas. Já as desvantagens podem ser: decisões tomadas longe da área do problema, demora na tomada de decisões, alta dependência da cúpula, menor competição e exercício da criatividade entre as unidades, ineficiência no uso dos recursos.

Também Chiavenato (2004) diz que na descentralização as decisões são tomadas longe da cúpula, na área em que ocorre a demanda. As suas vantagens são: maior autonomia para os gerentes, agilidade na tomada de decisão, criatividade na solução do problema, competição positiva entre as unidades, menor dependência da cúpula, otimização, melhor utilização dos recursos, motivação e retenção de talentos, utilização de conhecimentos específicos, maior assertividade junto aos clientes dada a proximidade. Já as desvantagens são: falta de uniformidade nas decisões, dificuldade de controle,

tendência ao desperdício e à duplicação, comunicação menos eficiente, dificuldade de avaliação e de responsabilização, falta de coordenação, competição negativa – caso a descentralização não seja bem gerenciada.

6.1.8 Estrutura organizacional

De acordo com Carreira (2009), quando uma empresa nasce, automaticamente alguns procedimentos operacionais já são estabelecidos sem formalidade baseados naquilo que já existe. Uma linha de autoridade também já é pré-estabelecida entre os primeiros colaboradores. Na medida em que os negócios prosperam, os processos vão se tornando mais complexos e essas mudanças exigem que uma estrutura organizacional padronizada formalmente seja criada.

Seiffert e Costa (2007) enfatizam que pode-se conceituar estrutura organizacional como o conjunto ordenado das responsabilidades e ações organizacionais de uma empresa, não deve ser engessada, ela pode e deve ser reestruturada de acordo com as mudanças que por ventura ocorram na empresa ao longo do tempo.

Para Marras (2016), o conceito de estrutura organizacional pode ser descrito como o conjunto de funções que moldam o desenho orgânico da empresa seja através de organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades.

De acordo com a visão de Carreira (2009), o autor define estrutura organizacional como a representação gráfica daqueles que tem maior ou menor autoridade hierárquica em relação aos outros.

Marras (2016) acrescenta que existem várias formas de estruturar uma organização e deve ser levado em consideração principalmente a estratégia da empresa. Estratégia e estrutura andam juntas durante toda a vida da empresa.

Segundo ainda Carreira (2009), o planejamento estratégico, no momento em que define missão, visão, políticas, diretrizes, objetivos e metas, fornece material suficiente para que o administrador decida qual critério adotar para formatar a estrutura organizacional.

De acordo com Oliveira (2007), para desenvolver uma estrutura organizacional é importante compreender os níveis de influência que são definidos como o estratégico, tático e operacional. No nível estratégico estão os cargos de maior importância hierarquicamente, com tomada de decisões de longo prazo e

considera a estrutura toda da empresa para atingir os objetivos e metas traçados. No nível tático atribui-se a responsabilidade de maximizar uma determinada área da empresa e deve implementar as ações planejadas e determinadas pelo nível estratégico a médio prazo. O nível operacional realiza as tarefas determinadas pelo tático, os esforços são canalizados para cada processo em um curto prazo ou de forma imediata.

Para definir e agrupar de forma ordenada quem são os componentes dos níveis de influência, como estão dispostos os departamentos ou setores, a hierarquia e as relações de comunicação, é importante expressar graficamente essa estrutura por meio de um organograma. (CARREIRA, 2009).

Marras (2016) escreve que as funções administrativas podem ser complexas em sua execução se não houver o desenvolvimento e o uso adequado de ferramentas que permitam ao gestor compreender e visualizar a empresa como um todo. Para tanto, a percepção de uma estrutura que permitisse a compreensão das relações institucionais se fez necessária, e foram desenvolvidas ferramentas de apoio na construção de uma estrutura organizacional formal.

Para Cury (2006, p. 216), “Antes de compreender as ferramentas faz-se necessário compreender a estrutura organizacional em si”. Assim a estrutura pode ser entendida como “o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa”. (CURY, 2006, p. 216).

Segundo Simcsik (2001), a estrutura organizacional pode ainda ser compreendida como o estabelecimento do suporte instrumental e comportamental para o alcance dos objetivos organizacionais, a partir do desenvolvimento do planejamento em todos os níveis organizacionais co-relacionados aos recursos humanos e materiais.

Cury (2006, p. 217), explica que “a estrutura organizacional não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização”.

A estrutura organizacional pode ser dividida em dois tipos, a estrutura formal e a estrutura informal. A estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve, espontaneamente, quando as

peças se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma. (OLIVEIRA, 2007).

As estruturas informais são muito difíceis de serem mapeadas e, portanto, o estudo delas é mais restrito do que o estudo das estruturas formais, no entanto faz-se necessário salientar que o desenvolvimento desse tipo de estrutura pode ser de grande valia no dia-a-dia da organização, mas se mal administrado pode também ser prejudicial à empresa.

As estruturas formais por sua vez podem ser mapeadas, modificadas e organizadas conforme a necessidade gerencial. Segundo Simcsik (2001, p. 157), a “estrutura formal é aquela objetivamente planejada sendo racional e funcional nos sistemas de controle e avaliação, servindo de base de irradiação de todos os demais sistemas da empresa, inclusive da estrutura organizacional informal”.

As estruturas formais são compostas por três componentes principais, sendo estes: o sistema de responsabilidades (resultado da alocação das atividades); sistema de autoridades (resultado da distribuição do poder) e; sistemas de comunicações (resultado da interação entre as unidades organizacionais) (OLIVEIRA, 2007).

Portanto, pode-se entender a estrutura organizacional como a cadeia de relações entre todos os elementos que compõem a organização. O desenvolvimento da estrutura faz-se importante, pois o desenvolvimento adequado aumenta a eficiência das inter-relações existentes em uma organização. Através da estrutura organizacional o desenvolvimento de uma visão e compreensão holística sobre a organização se torna mais fácil.

6.1.9 Amplitude de controle/administrativa

De acordo com Cury (2014), amplitude de controle é denominada como uma amplitude administrativa ou de supervisão, referente aos números de subordinados que um chefe poderá supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada. Este assunto não tem nada de novo, principalmente quando se lembra do exército de Genghis Khan, onde os grupos eram organizados com dez pessoas, que seriam chefiados por um líder; e cada grupo de dez líderes eram chefiados por outro nível de líder; e cada grupo desses dez líderes eram chefiados por outro líder e assim sucessivamente.

Chiavenato (2010) diz que a Amplitude de controle refere-se ao número de funcionários que um administrador consegue dirigir com eficiência e eficácia. Quanto maior a amplitude administrativa, menor será a quantidade de níveis hierárquicos de uma empresa, o que produzirá uma estrutura organizacional achatada e dispersa horizontalmente. Já uma amplitude administrativa menor, aumentará a quantidade de níveis hierárquicos e produzirá uma estrutura organizacional alta e alongada.

Para Oliveira (2012), o conceito de amplitude de controle decorre da distribuição de autoridade e responsabilidade e mede o número de pessoas subordinadas a um administrador. Quando o administrador tem muitos subordinados, sua amplitude de controle é grande. Ao contrário, quando o administrador tem poucos subordinados, sua amplitude de controle é pequena. A amplitude de controle média adotada pela organização determina a configuração geral de sua estrutura organizacional. De acordo com o grau de amplitude de controle, as estruturas organizacionais podem assumir as seguintes formas:

- a) Estrutura vertical ou aguda: constituída por pequeno número de subordinados por gestor e elevado número de administradores. Apresenta pequena amplitude de controle e níveis hierárquicos;
- b) Estrutura Horizontal ou achatada: caracterizada por elevado número de subordinados por gestores, reduzido número de administradores. Apresenta grande amplitude de controle e poucos níveis hierárquicos.

Segundo Cury (2014), a amplitude administrativa, em termos gerais, determina se uma organização é mais centralizada ou descentralizada; se ela tiver muitos cargos hierárquicos, significa que há a necessidade de uma supervisão mais próxima dos níveis inferiores, assim a empresa terá uma administração centralizada. Já se a empresa tiver poucos cargos hierárquicos e estiver uma estrutura plana, a empresa é mais descentralizada.

6.2 PROCESSOS

Em todas as empresas existem processos que são seguidos para que as mesmas possam conquistar suas metas e objetivos, e são importantes na medida em que os mesmos são seguidos pelos seus gestores e funcionários. São formas que as empresas possuem para atingir a excelência em produtos e em serviços

prestados aos clientes, consumidores, fornecedores e à própria comunidade como um todo. (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Cruz (2008), a gestão de processos se caracteriza pelo planejamento, monitoramento, avaliação e revisão dos processos de uma organização, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos e metas estabelecidas.

Chiavenato (2002) diz que processo organizacional é um conjunto de atividades inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas (insumos) em saídas (produtos ou serviços), que atendem a necessidade de um cliente interno ou externo e que agregam valor e produzem.

Processo organizacional é um conjunto de atividades de administração, marketing e outros processos operacionais relacionados entre si, envolvendo pessoas, procedimentos, equipamentos e informações, visando garantir o melhor desempenho da empresa. (STADLER, 2011).

Para Seiffert e Costa (2007), processos organizacionais são cadeias de tarefas organizadas de forma cronológica com o objetivo de fazer uma entrega recorrente dentro do fluxo de produção de uma empresa. Eles têm um evento iniciador que dispara o processo, uma série de atividades sequenciais e um evento de término que, muitas vezes, é o evento iniciador de um novo processo organizacional.

De acordo com Davenport (1994), o processo organizacional pode ser definido das seguintes formas:

- a) uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), usados para fins específicos, por seu receptor;
- b) uma introdução de insumos (entradas) num ambiente, formado por procedimentos, normas e regras, que, ao processarem os insumos, transformam-nos em resultados que serão enviados (saídas) aos clientes do processo;
- c) uma sequência de tarefas e atividades utilizadas na entrada (input), que agrega determinado valor e gera uma saída (output) para um cliente específico interno ou externo, utilizando os recursos da organização para gerar resultados concretos.

Oliveira (2010) diz que os processos são diversos conjuntos de atividades estruturadas e em sequência que possibilitam uma lógica de funcionamento, com o fim de elaborar produtos e serviços para suprir as necessidades e expectativas dos clientes e consumidores.

Processo organizacional é uma série de atividades relacionadas entre si, envolvendo pessoas, procedimentos, equipamentos e informações. Sua execução transforma insumos (entradas) em produtos e serviços (saídas) para atender às necessidades de clientes internos ou externos, agregando valor para seu público e à própria organização. As entradas ou insumos de um processo podem ser matérias-primas, equipamentos, informações e conhecimento, além de outros bens tangíveis ou intangíveis. Já as saídas são os produtos ou serviços em seu formato final, da maneira que são comercializados. (GAITHER e FRAZIER, 2012).

De acordo com Oliveira (2010), todo processo pode ser considerado como um conjunto de atividades que não possui início e nem final definidos, porém tem a finalidade de perseguir um objetivo e/ou uma meta e, para isso, utiliza um montante de recursos pré-determinado para este fim.

Para Ritzman e Krajewski (2013), os processos são definidos através de um grupo de atividades que são organizadas através de sequências lógicas e tem como meta a produção de um bem ou de serviços que possuem alguma forma de valorização para um determinado grupo de pessoas.

Pode-se dizer que o processo é toda forma que as empresas se utilizam para transformar matérias-primas e informações em produtos e serviços que podem ser transformados em valor para os clientes e consumidores. Essa transformação é realizada através das mais diversas tarefas e com a utilização dos recursos das organizações. (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Gaither e Frazier (2012), os processos nas empresas incluem os procedimentos, a tecnologia e as pessoas, além das tarefas a serem realizadas e os funcionários. Inclui também a distribuição das atividades, dos indicadores de eficiência e dos resultados planejados e previstos pela empresa.

A seguir apresenta-se uma breve análise dos processos organizacionais, a melhoria nos processos e a padronização dos processos nas organizações empresariais.

6.2.1 Análise dos processos

Segundo Ritzman e Krajewski (2013), todos os processos e atividades realizadas dentro de qualquer empresa fazem parte dos processos, e estes fazem parte do próprio funcionamento da organização visando a fabricação dos produtos ou a prestação dos serviços que o negócio proporciona.

Conforme Antunes (2013), o desenvolvimento do processo pode ser considerado e descrito como o fluxo do processo, pois apresenta em sequência as principais fases de operação que as empresas executam para a obtenção dos produtos e serviços finais. Os processos podem ser descritos também sobre a tecnologia e os equipamentos que a empresa utiliza para fabricar os produtos e as tarefas exigidas para a eficiente força de trabalho.

De acordo com a ABPMP¹ (2009), para começar a análise de processos, é necessário um estudo do ambiente de negócio, conhecer os fatores internos e externos que podem impactar ou sofrer impacto do processo. Além da interação com ele, há também as pressões de mercado e concorrência. Mas outros fatores influenciam a análise, incluindo o ramo de atuação, estratégia da empresa, necessidades dos clientes, valores, liderança e cultura, e como o processo irá acontecer para atingir os objetivos de negócio.

A análise de processo administrativo deve ser feita sempre que necessário. Por exemplo, se há em uso métricas e constantemente apontam um resultado diferente do esperado, é hora de refazer a análise. Em outras palavras, essa análise é essencial para a empresa que deseja adotar o BPM (Gerenciamento de Processos de Negócio) como ferramenta de trabalho. (ABPMP, 2009).

6.2.2 Melhoria dos processos

Programas de melhoria contínua são estratégias eficazes de implantação da cultura da qualidade numa organização. “Melhoria” pode ser entendida como a obtenção de um nível de desempenho superior a qualquer outro nível de desempenho alcançado anteriormente. (JURAN, 1988).

¹ Association Of Business Process Management Professionals.

Para Maximiano (2000), a melhoria contínua é a filosofia que busca aperfeiçoar todos os fatores relacionados com o processo de contínua conversão de inputs em outputs, abrangendo métodos, materiais, equipamentos e pessoas. A forma mais usual de operacionalizar a melhoria contínua é a organização de equipes multifuncionais para solução de problemas.

A melhoria contínua será realmente eficaz nas empresas, quando for direcionada como prioridade de negócio, difundida e disseminada em todos os processos da empresa, contando com o envolvimento de todos os funcionários, da alta administração até o chão de fábrica. (MERLI, 1993).

Nesse contexto, para o sucesso na implementação de um programa de melhoria contínua, todos os funcionários precisam estar engajados e comprometidos com a iniciativa. Porém, no estágio inicial, a alta direção possui um papel fundamental, pois precisa além da sensibilização, trabalhar para que o programa seja de todos e para todos os colaboradores.

Segundo Deming (1990), não há nada que substitua o trabalho em equipe e bons líderes para alcançar uma consistência nos esforços juntamente com o acúmulo de conhecimento.

O fracasso e a falta de confiabilidade de alguns programas de melhoria contínua, nas organizações, estão relacionados à falta de entendimento e de valorização do comportamental, visto que grande parte da bibliografia e dos manuais, sobre melhoria contínua, não abordam os aspectos comportamentais para a condução da melhoria contínua. (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001).

Outra variável que deve ser considerada é o tempo. Nas etapas iniciais de um programa de melhoria contínua, quanto mais tempo empregado em capacitações e reuniões, menor é o tempo disponível para realizar efetivamente as atividades rotineiras, o que poderá incorrer uma queda na produtividade presente. Acrescido a isso, se a alta direção não reconhecer esta realidade, e cobrar resultados imediatos, todo o colaborador envolvido poderá se deixar levar por uma pressão por produtividade, ocasionando perda de dedicação na manutenção do programa. Entretanto, sem capacitações adequadas e reuniões para discussão das melhorias, não há condições necessárias para o desenvolvimento do programa. Assim, a alta direção necessita administrar a ansiedade por resultados imediatos, controlar a velocidade das ações e das propostas de soluções iniciais, para que o programa não entre em um círculo vicioso do fracasso. (MAXIMIANO, 2000).

A melhoria contínua não pode ser adquirida, precisa ser adaptada e apropriada pela realidade que a empresa vive, é necessário adotar objetivos bem claros de onde se quer chegar, como alcançar e como manter as ações, estabelecendo regras simples de abordagem em todas as etapas do programa de melhoria contínua, e um plano de execução com excelência pela alta direção da empresa. (DEMING, 1990).

Para Deming (1990), a Melhoria de Processos, também chamada de *Business Process Improvement* (BPI), é o reparo incremental dos processos de uma organização. Essa prática tem como objetivo garantir que os processos atendam às expectativas do negócio e dos clientes e, desta forma, tragam os resultados esperados.

Segundo Bessant, Caffyn e Gallagher (2001), a melhoria de processos é um mecanismo de ajuste para que tudo funcione de forma controlada, desde o início até o fim de determinada tarefa. Ele funciona através de análise, ou seja, os responsáveis devem compreender todo o processo para fazer uma avaliação mais completa do que ele precisa e, assim, colocar em prática o conceito de melhoria de processos.

A melhor forma de analisar um processo de forma mais eficiente e eficaz é fazendo um mapeamento inicial, no qual se pode desenhar o gráfico do processo e todas as suas etapas. Isso torna possível prever ou visualizar onde ocorre algum atraso ou gargalo. (MAXIMIANO, 2000).

6.2.3 Padronização

A organização racional do trabalho não se preocupou somente com a análise do trabalho, estudo dos tempos e movimentos, fadiga do operário, divisão do trabalho e especialização do operário e com os planos de incentivos salariais. Foi mais além e passou a se preocupar também com a padronização dos métodos e processos de trabalho, com a padronização das máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos de trabalho, matérias-primas e componentes, no intuito de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo e, daí, eliminar o desperdício e aumentar a eficiência. (CARVALHO, 2007).

Padronizar significa submeter um processo a um determinado modelo ou método. A padronização de processos busca normatizar e organizar fluxos de

trabalho, a fim de aumentar a produtividade e efetivar os lucros. Quando abordamos a padronização de processos, estamos falando em uma maneira de formalizar a produção. No entanto, isso não significa deixar de lado a criatividade e a flexibilidade ou submeter os trabalhadores a normas rígidas e rotinas monótonas. (DEMING, 1990).

A padronização de processos é responsável por tornar a rotina e atividades de uma empresa uniformes. Ao implementar padrões no modo de se trabalhar, torna-se mais fácil colocar em prática uma operação consistente e produtiva. A padronização de processos operacionais exige boa comunicação e estruturação entre os setores e hierarquias dentro da organização. (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001).

Quando fala-se em padronizar processos, automaticamente se refere à organização e formalização de diversos pontos, tarefas e abordagens dentro de uma empresa, seja na resolução de problemas, na criação de estratégias, no atendimento ao cliente, na linha de produção, etc. Uma vez que os processos empresariais são executados por diversas pessoas, é necessário estabelecer um modelo a ser seguido que contenha também as expectativas relacionadas a cada função e atividade desenvolvida por inúmeros colaboradores. (MAXIMIANO, 2000).

Da mesma forma, a padronização deixa claro que o impacto dos processos nos resultados e o tamanho da responsabilidade que cada etapa possui. Por isso, é fundamental determinar um guia com uma série de práticas e modos de execução que esteja à disposição para tirar dúvidas sobre qual caminho seguir, para que todos alcancem o objetivo final. (JURAN, 1988).

Os objetivos gerais para a padronização, conforme estabelece Azambuja (apud FRANCHI, 1998) são os seguintes: facilidade para as pessoas na execução de seu trabalho através da delegação de autoridade; manter a tecnologia relacionada a cada processo; prevenção quanto à ocorrência de problemas; formar uma base para a busca de melhorias contínuas nos processos.

Campos (1992) afirma que a definição de padronização não deve limitar-se apenas ao estabelecimento de consenso, redação e registro do padrão, mas também deve compreender a utilização (treinamento e verificação contínua). A padronização, portanto, deve ser bem aceita nas organizações, com a figura de que trará melhorias na qualidade, custo, cumprimento de prazos e segurança.

6.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO TRABALHO

De acordo com Chiavenato (2008), nos dias atuais o treinamento é tido como uma peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações.

Chiavenato (2008) diz que o treinamento é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado, garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. É importante que esse processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições.

Para Volpe e Lorusso (2009), treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento está caracterizado mediante um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia.

Na visão de Chiavenato (2009), atualmente nas organizações faz-se necessário a estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados. É importante ressaltar que o treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas em comum.

De acordo com Almeida (2007), as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma

maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também a competitividade no atual mercado.

Segundo Milkovich e Bourdreau (2010), os mesmos conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de uma função.

De acordo com Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dela, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

Chiavenato (2010) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes.

Chiavenato (2010) ressalta que é importante entender que é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas na ordem de execução devem ser:

- a) Diagnóstico: levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- b) Programação do treinamento: elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- c) Implementação: aplicação e condução do programa de treinamento;
- d) Avaliação: verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Gil (2001) ressalta que para prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Sendo assim, requer muito mais do que pessoas treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo da empresa como um todo.

Segundo Chiavenato (2010), os principais objetivos do treinamento são:

- a) Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares e organização;
- b) Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer.

Para Tachizawa (2006), mostram que o treinamento objetiva mudar a atitude das pessoas, com a finalidade de criar entre elas um clima mais satisfatório, de maneira a motivá-las, tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão.

Volpe e Lorusso (2009) entendem que, por meio do treinamento, a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas, atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isso aponta para resultados apresentados após os treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para o profissional quanto para a empresa, que com isso possui um profissional mais competente e qualificado. O treinamento também é fundamental para uma excelência gerencial, pois é com ele que métodos de capacitação e de desenvolvimento de pessoas acontecem para apoiar a obtenção de estratégias dentro de uma organização. Com isso, observa-se que sem investimento em treinamentos dificilmente se alcançará uma excelência gerencial.

Para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional é necessário um planejamento. Segundo Julião e Vandi (2008), as consultas sobre as necessidades de treinamento devem ser contínuas e permanentes, e caracterizam-se por ser o primeiro passo na organização de um treinamento; entendendo a necessidade como situações que devem ser mantidas ou atingidas para o alcance de um objetivo.

Já Cerqueira (2009) afirma ser necessário estabelecer nas organizações, programas com o intuito de desenvolver as pessoas em sua plenitude, realizando a orientação e a educação, objetivando o estímulo e o desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e competências técnicas.

Segundo Cerqueira (2009), diante da situação em que o colaborador possui a responsabilidade de planejar o seu próprio desenvolvimento, os objetivos são inseridos mais em um contexto individual, sem consideração às perspectivas da empresa. Neste sentido esse fato é válido somente quando os propósitos do

trabalhador encontram-se com os da empresa, e também na necessidade de desenvolvimento da empregabilidade do ser profissional.

Então a principal meta de uma instituição deve ser o desenvolvimento de pessoas capazes de estar inseridas em um contexto em prol do alcance dos resultados desejados, o que é, sem dúvida, um dos maiores desafios das empresas, particularmente voltada para o setor de recursos humanos, que se torna responsável em definir e elaborar propostas de valorização do seu quadro de pessoal atuante. (JULIÃO e VANDI, 2008).

Complementando com Cerqueira (2009) que afirma ser necessário estabelecer nas organizações programas com o intuito de desenvolver as pessoas em sua plenitude, realizando a orientação e a educação, objetivando o estímulo e o desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e competências técnicas.

De acordo com Marras (2011), o autor ressalta que treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. O autor acrescenta que o treinamento produz estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

7 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento e análise do presente estudo. Segundo Dencker (2010, p. 85), “A metodologia está relacionada com os objetivos e a finalidade do projeto e deve descrever todos os passos que serão dados para atingir o objetivo proposto”.

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho aplicou uma pesquisa qualitativa de nível exploratório com estratégia de estudo de caso.

De acordo com Gibbs (2009), a análise qualitativa envolve dois tipos de atividades, desenvolver uma consciência dos tipos de dados que podem ser analisados e de que forma os mesmos podem ser descritos e explicados, e o desenvolvimento de uma série de atividades práticas adequadas aos dados que foram levantados, e de que forma estes dados podem ser analisados sendo esta medição caracterizada por análise qualitativa.

De acordo com Gil (2012), a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores. Este tipo de pesquisa envolve levantamentos bibliográficos e documentais, entrevistas e estudos de caso. A pesquisa exploratória é aplicada a fim de proporcionar visão geral acerca de determinado fato ou problema, ela constituiu, na maioria das vezes, a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é utilizado para diferentes situações, contribuindo para a busca de conhecimento referente a fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. O estudo de caso é um método de pesquisa comum em diferentes áreas dentre elas a administração.

7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

O presente estudo foi através de uma observação participante, caracterizada pela participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Para Cury (2006) a observação participante é uma tentativa de colocar o observador e o observado do

mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de modo que vivam e trabalhem dentro do sistema de referencia dos observados.

Segundo Mattar (2008, p. 132), “Amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”.

Para o desenvolvimento do estudo em questão, participaram os gestores e funcionários de uma empresa administradora de condomínios de Bento Gonçalves, na serra gaúcha.

7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para o presente estudo, foi utilizada uma entrevista não estruturada visando a obtenção das informações necessárias para a realização do diagnóstico.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a coleta de dados tem como base o contato direto, pesquisas de campo ou laboratório, visando pessoas que possam fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações relevantes para o estudo.

Mattar (2008) diz que a entrevista não estruturada é marcada pela espontaneidade, pois ela não possui um roteiro pré-estabelecido, tornando o seu modelo com perguntas abertas, semelhante a um bate-papo. Por conta disso, este tipo de entrevista toma um tempo maior, oferece liberdade ao candidato e permite que o entrevistador modifique as perguntas conforme o percurso da conversa.

O processo de coleta de dados na empresa foi realizado através de contatos com a equipe gestora da empresa onde foi realizado o estudo. Foram colhidas informações no setor referentes a possibilidade de implementação da mudança sugerida, visando otimizar os processos, diminuir custos e aumentar a produtividade.

7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Polit e Beck (2011, p. 505), “a finalidade da análise dos dados, independentemente do tipo de dados ou da tradição de pesquisa subjacente, é organizar, fornecer estrutura e extrair significados de pesquisa”.

De acordo com Vergara (2016), os dados devem ser tratados com procedimentos baseados em estatística ou não, como por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os. Existem inúmeros

métodos, ficando a escolha do pesquisador definir qual será o mais apropriado a ser usado.

A análise de conteúdo possui duas funções que, na prática, podem dissociar-se ou coexistir de maneira complementar: a função heurística, na qual a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta; e a função de 'administração de prova', na qual é possível formular hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias. (BARDIN, 2011).

O processo de análise de dados iniciou-se na observação das informações sobre o diagnóstico empresarial adotado, juntamente com estudo do ambiente externo organizacional. Desta maneira, pôde-se verificar os pontos fracos e fortes da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente.

Com a realização do diagnóstico empresarial, foram levantados dados da empresa, identificando seus principais pontos fortes e pontos fracos, onde melhorias poderiam ser aplicadas visando o aprimoramento das operações executadas.

Através do delineamento dos dados levantados, foi definido o objeto de estudo do presente trabalho, sendo definidos os objetivos e a justificativa, além de ser feita a sustentação de dados referentes ao tema em análise, buscando alternativas de melhoria para a empresa em estudo.

8 RECOMENDAÇÕES

No presente capítulo será apresentado o problema do trabalho, as ações propostas e seu plano de ação, além da viabilidade operacional e financeira da melhoria sugerida.

8.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Na empresa Brunetto Administração de Condomínios Ltda, cada funcionário realiza uma função, uma tarefa específica, ou seja, desempenha e tem conhecimento de apenas uma atividade relacionada ao trabalho da equipe. A empresa contrata e treina funcionários para desenvolver uma determinada função, sem que a mesma possa desempenhar outra atividade na empresa em uma eventual falta de um colega.

Os funcionários da empresa exercem suas atividades de acordo com a formação em que desenvolveram seus estudos e qualificações, realizando apenas uma atividade direcionada pelo próprio gestor da organização.

Não há na empresa a cultura dos funcionários realizarem mais de uma atividade nos mais diversos setores. Cada colaborador desenvolve sua atividade específica, e quando há a ausência de um colega de outro setor, o mesmo não tem ninguém que o substitui, pois ninguém na empresa foi treinado e qualificado para realizar o serviço do funcionário faltante.

Atualmente o gestor da empresa tem a função de substituir as atividades da falta de um eventual funcionário, pois o mesmo possui conhecimento de todas as atividades realizadas pela empresa. Dessa forma, o gestor deixa de cuidar dos processos da empresa como um todo, afetando muitas vezes o serviço prestado e até mesmo podendo perder clientes, gerando sérios prejuízos para a organização, principalmente em um tempo de crise em que o mundo está passando.

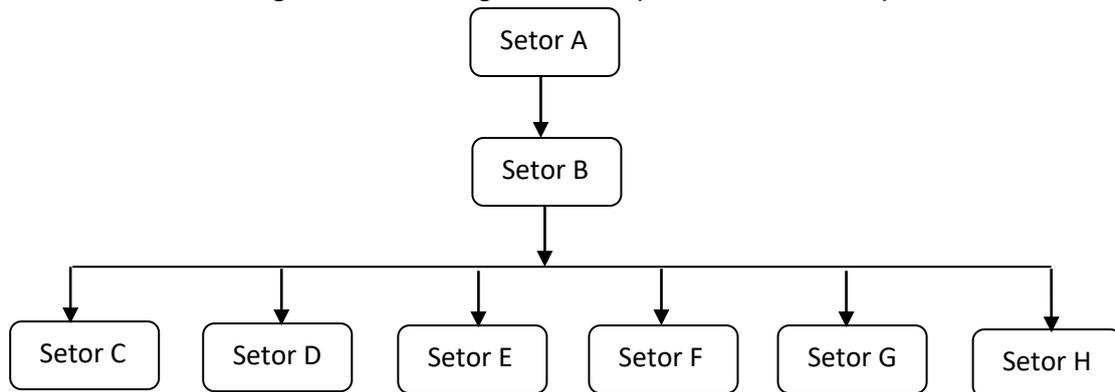
8.2 AÇÕES PROPOSTAS

Nesta seção serão apresentadas as ações propostas através da análise dos processos, análise das funções em relação aos processos e referente aos treinamentos na empresa.

8.2.1 Análise dos processos

Atualmente os processos desenvolvidos na empresa são bem simples, e cada funcionário realiza apenas um processo pelo qual foi contratado para esse fim. A seguir apresenta-se o fluxograma na Figura 3 identificando as atividades de cada processo.

Figura 3 – Fluxograma dos processos da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Baseado na Figura 3 acima, segue a descrição de cada setor da empresa:

- a) Setor a: constituição de condomínio, que abrange as seguintes atribuições:
 - a.1. Elaboração da convenção, regulamento interno e normas do condomínio e sua aprovação e registro.
 - a.2. Inscrição do condomínio no cadastro nacional de pessoa jurídica;
 - a.3. Abertura de conta bancária em nome do condomínio;
 - a.4. Agendamento, convocação e participação nas assembleias gerais, conduzindo os trabalhos sempre que necessário.
- b) Setor b: Estruturação operacional:
 - b.1. Apuração das necessidades operacionais internas do condomínio.
 - b.2. Levantando respectivos custos sejam de ordem ordinária e extraordinária.
 - b.3. Apura as estimativas dos custos de manutenção e investimentos;
 - b.4. Efetua o rateio das quotas partes de cada condômino, aprovadas em assembleia geral, b.5;
 - b.5. Controla o ingresso dos recursos na conta do condomínio;
 - b.6. Aplica política de cobrança administrativa aos inadimplentes, quando o caso.

- c) Setor c: financeiro: c.1. Atuação segura e transparente na destinação ou aplicação dos recursos arrecadados, para atender os custos operacionais ou extraordinários; c.2. Disponibiliza à administração do condomínio todas as informações atinentes a movimentação dos recursos.
- d) Setor d: recursos humanos: d.1. Indica, com base em cadastro próprio, pessoas para composição do quadro de funcionários; d.2. Operacionaliza o processo de admissão, cálculo dos salários e demais obrigações trabalhistas;
- e) Setor e: jurídico: e.1. Presta consultoria ao condomínio sem quaisquer custos adicionais; e.2. Atua nos litígios; e.3. Atua na cobrança extrajudicial e judicialmente em todas as demandas do condomínio, inclusive nas cobranças dos créditos. e.3. Elabora e avalia a contratação dos profissionais para a execução dos serviços nos clientes. e.4. Emite advertências, notificações e multas quando da infração das normas de boa convivência.
- f) Setor f: contabilidade: f.1. Efetua os registros contábeis; f.2. Encaderna os documentos e os encaminha, de forma mensal, à administração do condomínio e aos condôminos interessados, o balanço do mês, os comprovantes da receita e das despesas pagas no mês, bem como cópia dos extratos, relatórios de devedores, quando o caso. f.3. Disponibiliza demonstrativo da evolução dos custos reais passados e da projeção dos mesmos nos próximos 12 meses. f.3. Ao término de cada gestão, normalmente anual, imprime, encaderna e assina junto com o síndico, os registros contábeis em livro diário próprio.
- g) Setor g: síndico profissional: g.1. Na ausência de condomínios interessados, a administradora assume cargos de síndico, regularmente em assembleia geral. g.2. Desempenha as funções administrativas com transparência.
- h) Setor h: serviços e orçamentos: h.1. Indica empresas ou profissionais para execução dos serviços com opções de custos alternativos para a execução dos serviços de manutenção periódica ou emergencial; h.2. Avalia valores as coberturas das apólices de seguro do condomínio, com orçamentos em seguradoras diferentes. h.3. Atua diretamente no encaminhamento de sinistros para cobertura de danos ocorridos. h.4. Efetua leituras de consumo de água e gás; h.5. Participa na negociação de valores de produtos e serviços contratados, buscando menor custo.

Cada funcionário desempenha uma única atividade, realiza o processo que deve ser feito e passa para o funcionário do outro setor, para que o mesmo possa realizar a sua parte de acordo com a função específica para que foi contratado. Na ausência de um funcionário para a realização de uma tarefa, o gestor da empresa é quem assume o setor para os processos não ficarem parados.

Diante das funções desempenhadas por cada funcionário contratado para a sua realização, percebe-se que, na falta de um destes na empresa por conta de uma eventual necessidade, a atividade pertinente a este funcionário fica parada, pois não há outro funcionário que possa substituí-lo e realizar esse serviço, prejudicando o bom andamento dos trabalhos na empresa, gerando atrasos e até mesmo certos prejuízos tanto para a organização como para os clientes.

8.2.2 Funções x processos

Cada funcionário realiza as funções que foram designadas e específicas pelo qual foram contratados pela empresa. Isso pode gerar certos prejuízos de atraso nos serviços prestados e até mesmo prejuízos financeiros, podendo trazer consequências desagradáveis para todos os envolvidos.

Na empresa, os funcionários são contratados para a realização de uma atividade específica e que desempenha por conta de sua profissionalização e seu conhecimento e pelas necessidades da empresa. Diante disso, a proposta de melhoria é apresentar um plano de ação onde, pelo menos dois funcionários possam realizar a mesma atividade na empresa, pois caso um funcionário vier a faltar ao serviço, este pode ser substituído por outro sem que haja prejuízo nos serviços prestados, ou seja, que na empresa haja funcionários polivalentes e que possam desempenhar mais de uma atividade.

Para isso, é importante que a empresa possa contratar funcionários que desempenham mais de uma função, com o objetivo de fazer com que as mesmas atividades possam ser realizadas por mais de um funcionário, e isso pode ser de fundamental importância para o bom andamento dos serviços, principalmente em situações de eventual absenteísmo.

Salienta-se que, no setor jurídico da empresa, por ser uma função específica, onde exige-se uma formação na área do Direito, não a empresa poderá buscar outra alternativa na ausência do profissional, como por exemplo terceirizar essa função.

8.2.3 Treinamentos

As ações sugeridas para a melhoria do setor administrativo da empresa são os treinamentos e capacitações de todos os funcionários da mesma, para que saibam realizar pelo menos duas atividades e que fazem parte dos serviços prestados pela organização.

A partir do momento em que todos os funcionários da empresa forem treinados e capacitados a realizarem pelo menos duas atividades da mesma, na ausência de qualquer colega, os serviços não serão prejudicados, pois o outro funcionário saberá desempenhar as atividades de quem faltar ao serviço, sem nenhum prejuízo no andamento dos trabalhos, e o setor não ficará descaracterizado por ter alguém que suprirá a eventual carência de um colega.

De acordo com a proposta da implantação da melhoria na Brunetto Administração de Condomínios Ltda, sugere-se que os funcionários possam ser treinados para desenvolverem suas atividades em duas áreas específicas, conforme segue:

- a) Funcionário do setor A: Constituição de condomínio e Estruturação profissional.
- b) Funcionário do setor B: Estruturação profissional e Constituição de condomínio.
- c) Funcionário do setor C: Financeiro e Contabilidade.
- d) Funcionário do setor D: Recursos Humanos e Financeiro.
- e) Funcionário do setor E: Por ser um setor específico, na ausência do funcionário, terceiriza-se essa função.
- f) Funcionário do setor F: Contabilidade e Serviços e orçamentos.
- g) Funcionário do setor G: Síndico profissional e Serviços e orçamentos.
- h) Funcionário do setor H: Serviços e orçamentos e Contabilidade.

Para que isso possa acontecer, a empresa oferecerá treinamento e capacitação a todos os seus funcionários, proporcionando aos mesmos que realizem um rodízio nas atividades pré-definidas desempenhadas pela empresa. Assim, no mínimo dois funcionários terão conhecimento de um mesmo processo e não haverá prejuízos no desenvolvimento dos trabalhos oferecidos pela empresa aos seus clientes. Isso será contemplado em um planejamento de treinamento para cada função com respectivo cronograma de realização.

Através da melhoria sugerida, a empresa poderá ganhar em produtividade, em excelência, em confiança, em credibilidade, na redução de custos e na agilidade da prestação dos serviços juntos aos clientes e colaboradores, além de não ter prejuízos com eventuais atrasos na entrega dos serviços.

8.3 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação para a realização da melhoria sugerida para a Brunetto Administração de Condomínios, pode ser assim definido, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Plano de ação

Ações	Porquê	Como	Local	Respon-sável	Prazo	Custos
Estabelecer um planejamento de treinamento para as funções	Capacitar os funcionários a realizar mais do que uma atividade	Identificar a função e as atividades que esta precisa ser treinada e definindo um cronograma	No próprio escritório da empresa.	Sócio proprietário da empresa.	15 dias	Não haverá custos para a empresa.
Treinamento e capacitação dos funcionários.	Todos os funcionários saibam realizar pelo menos duas atividades.	Seguindo o planejamento de treinamento realizar conforme cronograma estabelecido os treinamentos.	No próprio escritório da empresa.	Sócio proprietário da empresa.	Em até 60 dias a contar da finalização do planejamento de treinamento.	Não haverá custos para a empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O Quadro 2 acima determina que o plano de ação para a melhoria será bem simples, pois o mesmo pode ser realizado na empresa com instrução do seu gestor.

8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL

A presente melhoria sugerida terá viabilidade operacional, pois a partir do momento em que todos os funcionários estarão treinados e capacitados para desempenhar todas as atividades na administração da empresa, em quaisquer faltas de algum colega, o mesmo poderá ser substituído sem prejuízos que possam afetar o andamento normal dos trabalhos da equipe. O Sócio da empresa, pelo seu conhecimento e experiência, conhece todas as atividades e tem capacidade de realizar a capacitação dos demais funcionários.

8.5 VIABILIDADE FINANCEIRA

A sugestão de melhoria é viável financeiramente, pois a mesma será realizada dentro da própria empresa, e os treinamentos e capacitações dos funcionários para que todos possam realizar todas as atividades, será realizado pelo próprio gestor da empresa, não tendo custos com terceiros.

O retorno do investimento será percebido de forma breve na empresa, pois a mesma poderá melhorar sua performance em todos os setores e em todas as atividades desempenhadas, sendo viável o investimento por parte dos gestores e o mesmo se pagará de forma breve, porém não sendo possível mensurar o tempo de retorno.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo em questão, pode-se concluir que toda melhoria é benéfica e vantajosa para a empresa, pois o principal objetivo da mesma é redução de custos, otimização dos processos, aumento de produtividade e dos lucros da organização.

Em tempos em que a concorrência está cada vez mais acirrada entre as empresas, é essencial e importante que as organizações procurem desenvolver suas atividades de forma mais planejada, mais produtiva e menos onerosa, pois isso possibilita às empresas apresentar no mercado produtos de qualidade a preços competitivos.

Dentro desse conceito, as organizações estão diariamente em busca de soluções de melhorias em seu ambiente fabril, com o objetivo de melhorar os processos, automatizando-os e apresentando oportunidades para a fabricação de uma gama maior de produtos, de melhor qualidade e com menos custos possíveis de produção.

A insistência das empresas em buscar cotidianamente por melhorias em todas as suas ações e em todos os seus processos, têm contribuído para que as mesmas aumentem a produtividade e fabriquem produtos de qualidade cada vez mais conceituada.

Nota-se através desse trabalho, que as empresas podem e devem enfrentar os mais diversos desafios para que possam conquistar os objetivos e metas, consolidando-se no mercado de sua atuação e sendo lucrativa, desenvolvendo-se e crescendo no mercado de atuação.

O presente trabalho mostrou que as empresas devem estar sempre inovando, buscando alternativas para a redução de custos, otimização dos processos e aumento dos seus lucros. Nesse caso, a Brunetto Administração de Condomínios Ltda, poderá realizar a melhoria sugerida, pois obterá diversos ganhos dentro da empresa, desde a redução de perdas até ganhos em produtividade, em geração de empregos, em agilidade nos serviços, redução de custos, aumento dos lucros entre outras vantagens.

Dentro desse contexto, pode-se dizer que a sugestão de proposta de melhoria é viável e poderá ser benéfica para a empresa, podendo ter ganhos

adicionais aos já previstos pela empresa, gerando com isso maior lucratividade e um aumento da competitividade no seu setor.

Assim, a partir do momento em que todos os funcionários da empresa souberem realizar pelo menos duas atividades pertinentes à mesma, no setor administrativo, a organização não sofrerá com prejuízos que atualmente possui, e os ganhos podem ser muito positivos, pois além dos serviços terem continuidade, a empresa poderá ter maiores lucros, maior credibilidade e segurança entre os clientes, além de ser uma empresa confiável e lucrativa.

Interpretando o que os autores escreveram no referencial bibliográfico apresentado nesse trabalho, durante o desenvolvimento desse processo, pode-se entender com mais profundidade o pensamento dos diversos autores, podendo ter a oportunidade de fazer um paralelo com a prática utilizada no cotidiano da empresa em estudo.

O estudo foi relevante para a academia, pois através desse trabalho científico, pode proporcionar novas pesquisas e novos estudos, e isso pode contribuir tanto para os acadêmicos quanto para a universidade, haja vista que é apresentado uma bibliografia importante, bem como um estudo de caso, onde obtêm-se resultados positivos para inspirar novos estudos no futuro.

No que diz respeito ao acadêmico, esse estudo foi uma oportunidade de aprofundar um assunto importante do seu interesse, e do interesse da própria empresa, obtendo novos conhecimentos e desenvolvendo uma proposta de melhoria para beneficiar a empresa e o próprio acadêmico.

Diante disso, pode-se dizer que esse estudo não se esgota através destas considerações finais, ou seja, ainda há muito a ser ampliado por outros acadêmicos que se interessam pelo assunto, podendo ser uma ferramenta de estudo muito importante para o universo dos universitários, e inclusive para os gestores das organizações, que buscam otimizar processos para que as empresas possam ser mais competitivas no mercado e melhorar constantemente os seus resultados.

REFERÊNCIAS

- ABPMP - Association Of Business Process Management Professionals. **Cbok – Guia Para O Gerenciamento de Processos de Negócio:** informação e documentação. Elaboração. Brasil, 2009.
- ALMEIDA, M. A.. **Percepções de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por competências em Organizações no Brasil.** Dissertação de mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- ANTUNES, Junico. **Administração da Produção.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2011.
- BESSANT, J., CAFFYN, S., & GALLAGHER, M. (2001). **An evolutionary model of continuous improvement behaviour.** Technovation, 21(2), 67-77 Received 3 November 1999; received in revised form 8 January 2000; accepted 24 March 2000.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total, padronização de empresas.** 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: UFMG-Escola de Engenharia, 1992.
- CARREIRA, Dorival. **Organização Sistemas e Métodos:** Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARVALHO, Antônio Vieira. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 2007.
- CERQUEIRA, J. S. **Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo: Atlas, 2009.
- CERQUEIRA, J. **A transição da gestão de pessoas:** fonte de renovação. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho.** São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 6ª. ed. Revista e Atualizada, volume II – Editora Campus: Rio de Janeiro, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais:** Tecnologia da informação e a empresa do século XXI. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de Direito do Trabalho.** 8. ed. São Paulo: LTr, 2009.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e Técnicas de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos.** - 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FRANCHI, Paulo Antônio A; Universidade Federal de Santa Catarina. **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.** Um modelo para implantação da gestão da qualidade total e consequente obtenção da certificação ISO série 9000. Florianópolis, 1998. 194 1 Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração.** 1ª ed. Curitiba: IESDE, 2008.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações.** 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2012.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JULIÃO, B .E. VANDI, A.M. **Diferenças entre Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem.** Grupo de estudo ABRH, 2008.

JURAN, J.M. et al: **Quality control handbook.** 4. ed., Singapore, McGraw-Hill, 1988.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MADRUGA, R. P. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.** São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação Aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direitos Fundamentais Trabalhistas.** São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, F. **Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor.** São Paulo: Nobel, 2006.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas. 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução A administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELES, R.C. **Efeito do hipoclorito de sódio e da embebição em água na germinação de sementes de café (*Coffea arabica* L.).** 2004. 56f. Dissertação (Mestrado em Fitotecnia). Departamento de Fitotecnia, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

MERLI, Giorgio. **Eurochallenge: the TQM approach to captuting global markets.** Oxford-UK, IFS Ltd, 1993.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de Descrição De Cargos e Salários.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 14^a. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, J.C. **Gestão de riscos no trabalho**: uma proposta alternativa. Minas Gerais, Fundacentro/CEMG, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation Inovação em Modelos de Negócios**: um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. São Paulo: Alta Books, 2011.

POLIT, D.F; BECK, C.T; **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**: avaliação de evidências para a prática da enfermagem. 7. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2011.

REGINATTO, Antônio Paulo. **Equipes campeãs**: potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional**: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

SIMCSIK, Tibor. **OSM**: organização, sistemas e métodos. 2^a. ed. São Paulo: Futura, 2001.

STADLER, Adriano. **Teoria da Administração**. Araras: Editora Proescola, 2011.

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

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento** - after marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing de relacionamento**: Tecnologia, Processos e Pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.