

ROSSANA GUERRA DE SOUSA

**GESTÃO DE PROCESSOS EM SERVIÇOS: estudo de dimensões de
análise para medição de desempenho.**

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

João Pessoa - PB

2006

ROSSANA GUERRA DE SOUSA

**GESTÃO DE PROCESSOS EM SERVIÇOS: estudo de dimensões de
análise para medição de desempenho.**



Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Organizações e Recursos Humanos, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de mestre em administração.

Orientadora: Profa. Sandra Leandro Pereira, Doutora

João Pessoa PB

2006

Ficha Catalográfica

S725g Sousa, Rossana Guerra de.

Gestão de processos em serviços: estudo de dimensões de análise para medição de desempenho./
Rossana Guerra de Sousa. - João Pessoa: UFPB, 2006.

187p : ilustr.

Orientadora: Sandra Leandro Pereira, Doutora
Dissertação (mestrado) – UFPB/CCSA/PPGA

Contém anexos.

1. Administração 2. Organizações e Recursos Humanos 3. Gestão de Serviços 4 Gestão de Processos.
(Administração I. Título II Assunto).

CDU: 658.64

ROSSANA GUERRA DE SOUSA

**GESTÃO DE PROCESSOS EM SERVIÇOS: estudo de dimensões de
análise para medição de desempenho.**

Dissertação aprovada em 30/03/2006

Profa. Sandra Leandro Pereira, Dra.
Orientadora – UFPB

Profa. M^a do Socorro Márcia S. Lopes, Dra
Examinadora – UFPB / CT / EP

Prof. Luciano Campos Batista, Dr.
Examinador – UFPB / CCSA / DA



DEDICATÓRIA

Aqui se materializa um sonho.

Sonhado tantas vezes impossível...

Tempo, capacidade, tempo, tempo.....

Tudo o tornava distante, impossível algumas vezes, arquivado outras.

Decisão, persistência, batalhas, tempo.....

O sonho se fez,

Materializa-se agora,

Prazer, vitória, vencido o desafio....

Dedico este trabalho a meus pais, Hugo e Lúcia, pelo exemplo de que com decisão, persistência, batalha e tempo, se materializa o sonho e a João, Nathália e Letícia, de quem roubei tanto tempo para construí-lo, como um sinal que sonhos se realizam, não por fadas ou “padrinhos mágicos” mas com persistência e determinação.

AGRADECIMENTOS

Não construí nada sozinha.

Deus concedeu-me a inteligência e determinação e ao longo do caminho, algumas pessoas foram contribuindo, de forma direta ou indireta, para o resultado final deste trabalho, as quais expresso minha gratidão e em especial,

A meu marido, João, pelo amor, carinho, companheirismo e paciência, que fez com que eu pudesse chegar com êxito ao final da caminhada.

As minhas filhas, Nathi e Lê, que souberam ceder do tempo dedicado a elas uma parte para minhas pesquisas e demonstrar carinho, nos momentos de preocupação com seus beijinhos e abraços aconchegantes.

Aos meus pais, pelo incentivo, exemplo de vida e pelo apoio nas tarefas do dia-a-dia, que me garantiu tranquilidade e possibilidade muitas vezes de assistir as aulas ou preparar trabalhos.

A minha “mamãe” e grande orientadora Sandra Leandro Pereira, por ter me acolhido tão bem, desde a fase de qualificação, que com sua risada solta e sua correção rígida e precisa, conseguiu conduzir este trabalho a seu desfecho. Minha gratidão a você é especial, tive não só uma orientadora, mas uma amiga, uma mestra, digna de nunca ser esquecida.

Aos meus colegas de turma, todos sem exceção, pelo companheirismo e apoio concedido com materiais de estudo, trabalhos em conjunto e as trocas de idéias que propiciaram crescimento teórico ao trabalho.

Ao amigo Eudes M. Toscano Jr. pelo incentivo dado quando da indecisão de tentar o mestrado e pela amizade e apoio, com sua leitura crítica e sugestões pertinentes, durante todo o processo de desenvolvimento do trabalho.

Ao Professor José Ernesto de Lima Gonçalves pela atenção dispensada e apoio prestado na definição do caminho da pesquisa, mesmo à distância.

A todo pessoal do PPGA, em especial Prof. Rufino, Helena e Risomar, pela especial atenção dedicada a todos os mestrandos.

SOUSA, Rossana Guerra de. **Gestão de processos em serviços: estudo de dimensões de análise para medição de desempenho.** 187f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

RESUMO

O setor de serviços vem sistematicamente ganhando uma posição estratégica em muitos segmentos de mercados, notadamente, quando ainda se evidencia forte participação econômica baseada em atividades industriais. Hoje o conceito de gestão de serviços não está meramente atrelado ao cliente, existe uma impactante preocupação com o processo. Assim, a gestão de processos em serviços estuda os mecanismos que compõem o sistema de operações para alcançar um desempenho pró-ativo. Dentro desse entendimento, a presente investigação tem por objetivo central identificar as dimensões de análise relacionadas à medição de desempenho na gestão de processos em serviços, capazes de ancorar a proposição de uma metodologia de trabalho atrelada ao desenvolvimento de um sistema de auditoria de fluxo de operações produtivas em pequenas e médias empresas, demonstrando a aplicação do Modelo Conceitual de Referência (MCR) para o uso destas. Em termos metodológicos, o estudo adota a característica preponderante de pesquisa aplicada e abordagem qualitativa, com enfoque exploratório-descritivo. Para realização do trabalho foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso (múltiplos). Para efeito de estratégia de coleta e tratamento dos dados o estudo foi limitado a realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do setor de serviços, onde foram analisados serviços prestados a consumidores e produtores, adotando-se a classificação proposta por Téboul (1999). A seleção dos casos foi realizada com base nos critérios definidos por Lincon e Guba (1999). A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas narrativas, semi-estruturadas, conduzidas por tópico guia e registradas na forma de fluxos e protocolos resumidos, conforme metodologia proposta por Mayring (2000). Na aplicação do MCR, para uso das dimensões de análise definidas no estudo, buscou-se a generalização analítica, através de uma replicação literal em três casos (YIN,2005), tendo sido utilizado o processo empresarial de arrecadação como base do estudo. Os dados obtidos foram analisados com base na estratégia analítica de teste de proposição teórica, tendo sido definida como estratégia analítica a síntese de casos cruzados, que foi utilizada na discussão dos resultados. O estudo demonstra que a medição de desempenho na gestão de processos pode ser obtida mediante a análise de três dimensões básicas: estratégia, tecnologia e processos gerenciais. Esta análise possibilita que a medição se estenda desde o planejamento do serviço até sua execução. A aplicação do MCR nos três casos selecionados para replicação literal, demonstrou a aplicabilidade de todas as dimensões selecionadas para medição do desempenho da gestão de processos, por meio da auditoria de operações, podendo então concluir pela sua generalização analítica. A aplicação do MCR evidenciou para os casos analisados que o desempenho da gestão de processos é preocupante, demonstrando grande exposição a riscos operacionais e desalinhamento estratégico, bem como baixa utilização da tecnologia disponível como interface de integração dos processos. A pesquisa revelou a não utilização pelos gestores de ferramentas e métodos de gestão em seus negócios, apesar de serem conhecedores destas, de sua importância e benefícios de sua aplicação.

Palavras-chave: Gestão de Serviços. Gestão de Processos. Medição de Desempenho.

SOUSA, Rossana Guerra de, **Management of Processes in Service**: a study of dimensions of analysis to measuring of performance . 187 pgs. Dissertation (Masters in Administration) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

ABSTRACT

The service sector is systematically reaching a strategic position in many segments of the market, remarkably when it is evident the strong economic participation based in the industrial activity. Today the concept of service management is not merely attached to the client, there is an impacting preoccupation with its process. So the management of processes in services study the mechanisms which compounds the system of operations to reach a pro-active performance. Within this understanding a present investigation has as its main aim to identify the dimensions of analysis related to the measurement of performance of management processes in services, able to anchor the preposition of a working methodology attached to the development of an auditing system of productive operation flux in small and medium companies demonstrating the application of the Referential Conceptual Model (MCR) for these uses. In methodological terms this study adopts a prominent applied research characteristic and a qualitative approach with an exploratory-descriptive focus. To accomplish this work it was used a bibliographic research and a case-study (multiples). As for strategic effect of data collecting and data treating, the one studied, it was limited the Micro and Small Bussiness (MPEs) of the service sector where the services done to consumers and producers were analyzed adopting a proposed classification by Teboul (1999). A selection of cases was done based in the criteria defined by Lincoln and Guba (1999). The data collecting was done by means of semi-structured story telling interviews, conducted by a topic guide and registered in the form of resumed flux and protocols as the methodology proposed by Mayring (2000). In the application of the MCR for the use of the dimensions of analysis defined in the study, analytical generalization was sought through the literal replication in three cases (YIN 2005), having been used the process of collecting as a basis for the study. The data obtained was analyzed based on the analytical strategy of the theoretical proposition test having been defined as analytical strategy the synthesis of crossed cases which was used in the discussion of the results. This study shows that the measurement of performance in the management of processes can be obtained through the analysis of three basic dimensions: strategy, technology and managing processes. This analysis makes it possible that measurement can be stretched from the planning of services to its execution. The application of the MCR in the three cases selected to literal replication showed the applicability of all the dimensions selected to measurement of performance in the managing processes by means of operation auditing being possible to conclude for the analytical generalization. The application of MCR proved possible to the analyzed cases that management performance of processes is worrying, showing a great exposition to operational risks and strategic lack of aligning as well as a low utilization of the provided technology as interface of integration in the processes. This research revealed that the managers didn't use the tools and methods of management in their businesses though being aware of that, of its importance and benefits of its application.

Key words: Management of services. Management of processes. Measurement of performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Relação entre estrutura funcional e fluxos de trabalho horizontais.....	11
Figura 4.1: Estratégias Genéricas de Porter	29
Figura 4.2: Curva S.....	33
Figura 4.3: Processos e Operações.....	40
Figura 4.4: Fluxo genérico da gestão de processos.....	45
Figura 4.4: Proscênio e Bastidores	66
Figura 4.6: Dimensão do Resultado: gradação de padronização e personalização	71
Figura 4.7: Dimensão Interação: gradação de intensidade	72
Figura 4.7: Matriz de Intensidade do Serviço	73
Figura 4.8: Componentes dos serviços no proscênio e bastidor	74
Figura 5.1: Macrosegmentos das atividades produtivas: seleção para estudo.....	86
Figura 5.2: Segmentação do setor de serviços segundo téboul	87
Figura 5.3: Cadeia Genérica de Serviços.....	89
Figura 6.1: Anatomia dos serviços	105
Figura 6.2: Integração de dimensões.....	106
Figura 6.3: Relacionamento requisito x dimensão.....	108
Figura 6.4: Categoria de variáveis	113
Figura 6.5: Etapas do Modelo Conceitual de Referencia	122
Figura 6.6: Categoria de variável – natureza estratégica	125
Figura 6.7: Identificação de FCS pelo auditor	127
Figura 6.8: Categoria de variável – natureza Operacional	128
Figura 6.9: Processo com riscos e controles mapeados	130
Figura 6.10: Pategoria de variável – natureza analítica.....	131
Figura 6.11: Condução metodológica do mcr	132
Figura 6.12: Identificação dos indicadores da gestão nos pontos do processo	133
Figura 6.13: Resultados esperados do processo	135
Figura 6.14: Legenda do modelo hipotético do desempenho da gestão de processos.....	137
Figura 6.15: Modelo hipotético do desempenho da gestão de processos	138
Figura 6.16:Modelo Conceitual de Referencia	140
Figura 6.17: Macroprocesso de arrecadação com FCS destacados	149
Figura 6.18: Análise de Controles e Riscos	151
Figura 6.19: Apresentação Gráfica da avaliação das atividades de risco.....	153
Figura 6.20: Situação t ¹ do sujeito a.....	154
Figura 6.21: Situação t ¹ do sujeito b.....	155
Figura 6.22: Situação t ¹ do sujeito c.....	156

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1: Premissas Norteadoras da Pesquisa	19
Quadro 4.1: Características da Teoria Sistêmica	25
Quadro 4.2: Dimensões de incertezas ambientais	31
Quadro 4.3: Características dos processos de serviços.....	43
Quadro 4.4: Recursos e processos empregados na gestão.....	47
Quadro 4.5: Record Sheet	61
Quadro 5.1: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	82
Quadro 5.2: Critérios para Definição dos Casos Múltiplos	88
Quadro 6.6: Record Sheet	117
Quadro 6.7: Perfil das Características Operacionais e Gerenciais do Processo de Arrecadação.....	145

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APE – Aperfeiçoamento de Processos Empresariais

BPR - *Business Process Reengineering*

CEPAL - Comissão Econômica para América Latina e Caribe (Órgão da ONU)

GUT – Matriz onde se relacionam aspectos quanto a Gravidade, Urgência e Tendência.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KPI – *Key Performance Indicators*

MCR – Modelo Conceitual de Referência.

MPE – Micro e Pequenas Empresas

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB – Produto Interno Bruto

PDCA - *Plan, do, act and check*

SUDENE - Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste

SMD – Sistema de Medição de Desempenho

TGS – Teoria Geral dos Sistemas

TQM - *Total Quality Management*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 JUSTIFICATIVA	3
2 PROBLEMATIZAÇÃO	8
3 OBJETIVOS, QUESTÕES E PREMISSAS	17
3.1 OBJETIVOS DO ESTUDO	17
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA	18
3.3 PREMISSAS NORTEADORAS.....	19
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
4.1 ABORDAGEM SISTÊMICA.....	21
4.1.1 CONCEITOS.....	23
4.1.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS	25
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	26
4.2.1 MODELOS ORGANIZACIONAIS.....	26
4.3 GESTÃO DE PROCESSOS.....	35
4.3.1 CONCEITOS BÁSICOS	36
4.3.2 PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES	39
4.3.3 COMPONENTES DA GESTÃO DE PROCESSOS.....	44
4.3.4 BENEFÍCIOS E LIMITES DO USO DA GESTÃO DE PROCESSOS.....	48
4.3.5 GERENCIAMENTO E ANÁLISE DE DESEMPENHO DO PROCESSO.....	49
4.4 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	53
4.4.1 CONCEITOS.....	54
4.4.2 EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	56
4.4.3 TRATAMENTO E DIMENSÕES HUMANAS E ORGANIZACIONAIS DAS INFORMAÇÕES	58
4.4.4 TAXONOMIA E PROJETO DE INDICADORES.....	59
4.5 O SETOR DE SERVIÇOS.....	62

4.5.1 NATUREZA DOS SERVIÇOS.....	65
4.5.2 POSICIONAMENTO DOS SERVIÇOS	69
5 DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO.....	77
5.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTUDO	78
5.1.1 ABORDAGEM DE PESQUISA.....	78
5.1.2 ENFOQUE DE ESTUDO.....	80
5.1.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	81
6 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	100
6.1 DEFINIÇÃO DE REQUISITOS DESEJÁVEIS PARA UMA DIMENSÃO DE ANÁLISE NA GESTÃO DE PROCESSOS EM SERVIÇOS.....	100
6.2 IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DE ANÁLISE PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PROCESSOS EM SERVIÇOS.....	103
6.3 MODELO CONCEITUAL DE REFERÊNCIA PARA APLICAÇÃO DAS DIMENSÕES DE ANÁLISE.....	109
6.3.1 PARÂMETROS PARA COMPOSIÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DE REFERÊNCIA.....	112
6.3.2 ETAPAS DE APLICAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DE REFERÊNCIA.....	120
6.4 DEMONSTRAÇÃO DA APLICAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DE REFERÊNCIA	141
6.4.1 DADOS DESCRITIVOS SOBRE OS CASOS ESTUDADOS	142
6.4.2 ANÁLISES E RESULTADOS DOS CASOS.....	144
6.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	157
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	158
8. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	162
REFERÊNCIAS	163
APÊNDICE A - ENCAMINHAMENTO DO PESQUISADOR.....	170
APÊNDICE B – TÓPICO GUIA.....	171
APÊNDICE C – PROTOCOLO RESUMIDO – Modelo Hipotético	174

INTRODUÇÃO

O momento atual reflete a complexidade no ambiente de negócios e na sociedade, que estão sendo reestruturados devido a ocorrências de fenômenos econômicos e sociais. Sempre que uma mudança de cenário ocorre, é necessário repensar as práticas e a forma de resolver problemas, além da forma como as pessoas agem nas áreas públicas e privadas.

A dinâmica e fluidez dos ambientes organizacionais do ponto de vista externo e interno trazem aos gestores de negócios da atualidade, desafios maiores que no passado. Podemos afirmar que o limiar entre sucesso e fracasso está na capacidade da gestão em otimizar os recursos disponíveis para atingir os objetivos definidos.

A evolução das atividades produtivas da sociedade, inicialmente predominantemente agrícola, seguida pelo aparecimento e desenvolvimento do setor industrial, considerado hegemônico, desde o início dos estudos organizacionais, condicionaram a abordagem dos estudos em administração do ponto de vista industrial e o desenvolvimento significativo de ferramentas e teorias voltadas a este setor. A administração hoje é colocada frente ao desafio de um novo segmento emergente no mundo, que demanda métodos de gestão, ferramentas de apoio e sistemas de informação para sua realidade - o setor de serviços - e ainda agrega o desafio de prover a qualidade exigida pelos clientes do mundo atual como componente indivisível do serviço prestado, aliada a manutenção dos níveis de atratividade financeira e competitividade do negócio.

Este cenário de aumento das exigências feitas pelo mercado às empresas demanda o estudo de práticas de gestão que melhor se adaptem ao segmento da

não manufatura e possibilite a manutenção de níveis satisfatórios de qualidade entregue ao cliente e o melhor aproveitamento possível dos recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis.

Competir no segmento de serviços, conforme Harrington (1993), exigirá uma mudança drástica na maneira de administrar processos empresariais. Segundo afirmações de Hiebeler *et al* (2000), a própria existência das melhores organizações depende de sua capacidade de atingir a excelência em determinado processo. Sobre a importância dos processos, Palladine (1995) enfatiza que não há forma de atender ao cliente sem qualidade no processo produtivo.

O presente estudo apresenta os resultados de uma investigação científica sobre as dimensões de análise para medição de desempenho cujo enfoque está centrado na gestão de processos, vislumbrando a proposição de uma metodologia voltada para o desenvolvimento de um sistema de auditoria de fluxos de operações no setor de serviços. Cabe salientar que essa investigação foi conduzida no ambiente das Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

Em termos estruturais este trabalho encontra-se sub dividido em quatro partes essenciais. A 1ª parte apresenta a justificativa para a realização da pesquisa, contextualiza a problematização e expõe os objetivos, questões e as premissas do estudo, a 2ª parte trata do embasamento teórico do estudo, tratando da abordagem sistêmica, da estrutura organizacional, da gestão de processos da medição de desempenho e do setor de serviços, a 3ª parte detalha o desenvolvimento metodológico do trabalho e limitações do estudo e a 4ª parte da interpretação e análise dos resultados da pesquisa, considerações finais e recomendações e sugestões.

1 JUSTIFICATIVA

As alterações dos arranjos produtivos, especialmente a partir da década de 80, determinados especialmente pela crescente inserção do componente tecnologia no mercado mundial, e do progresso técnico da telecomunicação, reposicionou a distribuição mundial da classificação tripartite dos setores da economia (agricultura, indústria e serviços), passando este último a representar uma relevante parcela no segmento econômico.

Segundo fonte da *Statistique Historique, OCDE, IIU, 1997*, o setor de serviços representa entre 50% e 70% do Produto Interno Bruto (PIB) de países como Estados Unidos, Reino Unido, Suécia, Alemanha, França, Itália, Espanha e Turquia, sendo este hoje, o mais dinâmico da economia mundial.

O fenômeno do crescimento deste setor tem sido reforçado pela globalização, pela fluidez de capitais supranacionais e pelo incremento tecnológico e tem sido buscado também pela indústria e comércio como alternativa, diante da saturação dos mercados de seus produtos principais. Este crescimento pode ser verificado, pela representativa parcela do segmento de serviços na efetivação das receitas nacionais.

No Brasil, segundo dados de 2003 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o segmento de serviços responde por 56,7% de toda produção de riqueza do país, e emprega 55,7% de toda mão-de-obra ocupada, sendo o responsável pela absorção da mão de obra alijada do comércio, agricultura e indústria.

A exportação de serviços no Brasil vem apresentando crescimento significativo nos últimos 10 anos, tendo apresentado incremento de 120% em

relação a 1992, e representa 15,7% de toda exportação de serviços da América Latina, conforme dados fornecidos pela Organização Mundial do Comércio, em seu sítio institucional.

No âmbito local, segundo dados da Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), o setor de serviços foi o que mais cresceu nas últimas duas décadas no Nordeste. Este setor, segundo relatório da Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL) da Organização das Nações Unidas, foi o segmento que mais atraiu investimentos diretos entre 2002 e 2003, chegando à ordem de 51%.

Este crescimento histórico, e a real possibilidade de continuidade e ampliação das margens atuais de crescimento do setor devem conduzir o foco da administração para este segmento.

A Administração como uma ciência social dinâmica, deve exprimir, em cada momento, em cada época, o nível de entendimento com relação a negócios, decorrente das mudanças ocorridas no ambiente empresarial. Dentro deste contexto, e considerando a abordagem predominantemente industrial que ainda rodeia os trabalhos na área de administração, é justificável do ponto de vista teórico, que mais estudos e publicações venham a tratar das questões do setor de serviços, que hoje apresenta uma bibliografia restrita.

Sobre este aspecto, é possível se perceber a preocupação expressada nas enfáticas palavras de Téboul, (1999, p.13), onde, tentando determinar as causas do que chama de “certo desprezo” ao setor, ironiza, dizendo que o setor de serviços é muito vasto e mal definido para se prestar ao estudo, considerando ainda as diversidades de atores atuantes no segmento, que abriga em seu núcleo desde pessoas sem a formação mínima para negócios até grandes especialistas.

Com o crescimento, desenvolvimento e diversidade do setor de serviços, as exigências crescentes dos clientes por qualidade, e a pressão por redução de custos finais, através da eficiência da execução dos serviços determina, como condicionante da manutenção das margens de crescimento, a melhoria contínua das atividades envolvidas na formatação do produto final entregue ao cliente, quer seja ele direto ou corporativo.

Tal melhoria tem que ser vista em sentido amplo, não apenas vislumbrada como bom atendimento, mas como manutenção de ótimos níveis de eficiência na execução dos serviços, gerando resultados compensadores aos detentores do capital, e buscando inovação para o negócio. A inovação no setor de serviços, ao entender de Normann (1993), tende a estar associada pelo menos com as maneiras pelas quais o serviço é produzido, ou seja, com o seu processo de prestação.

Sobre as possibilidades de aperfeiçoamento (melhorias), baseado em suas experiências, afirma Deming (*apud* HARRINGTON,1993), que a maioria dos problemas e das possibilidades de aperfeiçoamento tem origem no sistema (processo), numa proporção de 94 contra 6% oriundas de causas especiais.

A busca pela manutenção dos clientes, especialmente no setor de serviços, traz a questão da qualidade a seu contexto de gestão de forma inseparável. Paladine (1995) diz que não há forma de atender ao cliente sem qualidade no processo produtivo, e continua afirmando que a qualidade deve ser gerada a partir dele. Para o cliente, não é clara a percepção dos sistemas de gestão dos serviços, mas a maneira como este serviço é prestado influencia na sua “experiência total” (NORMANN, 1993).

Não existe um produto ou um serviço oferecido sem um processo, afirma Gonçalves (2000). Desta forma, gerenciando os processos de formatação dos

serviços, o gestor estaria em última análise gerenciando o valor final entregue ao cliente e possibilitando as medições e correções necessárias a sua melhoria contínua, e sobre isto se pronuncia Paladini (1995, p. 57):

Por isso, se é verdade que a qualidade começa e termina no cliente, também é verdade que a qualidade é projetada, desenvolvida e gerada no processo. E isto independe do tipo de produto que estamos falando – se bens tangíveis, métodos ou serviços.

A respeito da relevância do estudo aqui proposto, Gonçalves (2000) destaca que os processos típicos da área não-fábrica e das empresas que não tem área fabril, no entanto, passaram despercebidos por décadas. Em trabalho anterior, Gonçalves (1997) já afirmava que as empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes.

Acredita-se diante de evidências de natureza empírica que os processos de trabalho em serviços não são de tão fácil observação e mensuração quanto em ambientes de produção, especialmente na pequena e média empresa. Todavia, segundo as palavras de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) “(...) em serviços, o processo é o produto”.

De Sordi (2005), tratando dos desafios das organizações orientadas a processos, afirma que um deles seria ter indicadores que as tornem aptas a perceber com rapidez as condições que estão começando a afetar seus processos de negócios e a organização. Segundo entende o autor, só assim as organizações poderiam realizar quanto antes os ajustes necessários em seus processos.

Considerando os condicionantes de sucesso de crescimento do setor já mencionados: qualidade, eficiência e eficácia na prestação do serviço e redução de custos finais, e a necessidade de gerenciar processos de trabalho para atingir estes

objetivos, a gestão de processos apresenta-se como um modelo que poderá ser adotado para o setor.

O estudo da gestão de processos no setor de serviços é importante, pois virá somar-se à pouca bibliografia existente e no plano instrumental através da proposição de uma metodologia de medição própria para o segmento.

Através do estabelecimento e validação da metodologia proposta, que poderá propiciar ao gestor de serviços a medição e simbólica visualização do desempenho da gestão de processos, dentro da estrutura funcional geralmente adotada, possibilitará melhoria contínua na atividade pelo gerenciamento e otimização dos processos.

O estudo desenvolvido será aplicável especialmente nas pequenas e médias empresas e no setor público, onde as estruturas funcionais são predominantes e o gerenciamento de processos de trabalho quase inexistente.

Gonçalves (2000, p. 18) afirma que:

As técnicas e práticas de gestão empresarial deverão se adequar às organizações que estão se estruturando por processos. Hoje, há uma tendência em se focalizar nas atividades e habilidades individuais, com a conseqüente perda da visão de processos e das habilidades de equipe. Os modelos de monitoração do desempenho das empresas deverão ser redesenhados para que possam ser úteis na gestão dessas empresas.

Assim, o estudo se justifica pela necessidade de voltar-se a administração a um setor de primordial importância hoje na economia mundial e local e através do estudo de modelos e instrumentos inovadores de avaliação de processos de trabalho, fornecer aos gestores deste segmento, ferramentas para utilização no processo operacional de seus negócios quer de natureza pública ou privada.

2 PROBLEMATIZAÇÃO

A última década foi marcada por importantes e velozes mudanças no modo como clientes e organizações se relacionam, assim como na maneira pela qual as organizações trabalham internamente. O cenário de globalização e a competição em mercados complexos exigem mudanças nas organizações. Mudanças de objetivos, valores, missão e processos de trabalho.

A convivência com as mudanças virou rotina e paradoxalmente, para as empresas do Século XXI, mudar será uma constante. Assim, o processo de mudança é lei no contexto mercadológico, de forma que assistimos hoje a uma profunda transformação na natureza dos negócios e reforma das estratégias empresariais.

Esta necessidade de mobilidade, aliada às revoluções introduzidas nos processos produtivos (fluxo de operações) pelas novas tecnologias da informação, eliminando restrições tradicionais de tempo e espaço, requer o posicionamento cada vez mais rápido dos administradores como gestores das desordens causadas por esta nova cena.

Kiliminnik (1997) relata que, na era da competitividade global, o grande desafio das organizações está centrado na capacidade de buscar inovações tecnológicas, novos mercados e métodos modernos de gestão dos processos organizacionais e de integração total das cadeias de valor da organização, clientela e fornecedores. Dessa forma, ao que percebe este autor, as mudanças que estão ocorrendo atualmente nas organizações têm promovido uma reorganização estrutural, notadamente, por meio do achatamento das estruturas hierárquicas através da organização de processo e terceirização de parte de suas atividades.

Estas mudanças por sua vez, alteram a natureza do trabalho e demandam um novo padrão de desenvolvimento profissional. Neste cenário, as práticas organizacionais são fatores decisivos para a competitividade das organizações.

Segundo Nadler (2000), a capacidade da organização em compreender o ambiente e fazer as alterações estratégicas necessárias no momento certo do ciclo de mudanças irá determinar sua força competitiva. Similarmente, Overholt (*apud* HSM Management, 2000) acredita que as empresas bem-sucedidas neste novo cenário serão aquelas que institucionalizarem sua capacidade de adaptação constante e criarem um ambiente estável para a mudança contínua. Considerando-se este cenário e afirmações, é de se imaginar que a resposta para progredir seria o modelo de “organizações flexíveis”, isto é, gerenciadas de forma a possibilitar a adequação do processo produtivo às mudanças demandadas pelas novas situações.

Com a implementação de estratégias flexíveis, todos os aspectos da organização precisam estar congruentes com ela. Estes aspectos pressupõem pessoas que entendam a necessidade de transformar estruturas, comportamentos e ferramental que possibilite a adequação de processos para atender a diferentes necessidades e ajustes no desenho organizacional a cada momento em que o mercado e o cliente mudam.

É flagrante a urgência em se desenvolver a estratégia de mudança, mas também de projetar este processo, levando em conta as culturas organizacionais existentes e a mutação na necessidade de competências essenciais. Além destes fatores, é preciso avaliar a eficácia e eficiência das mudanças implementadas no processo de trabalho e desenvolver mecanismos para identificar os pontos a serem alterados no decorrer da execução.

O modelo tradicional de gestão que divide o trabalho por funções verticalizadas por onde fluem as informações e decisões, equipes com alto grau de especialização e demora na tomada de decisões e identificação dos “pontos” para realizar alterações na estrutura, não se apresenta adequado para esta nova realidade. Não proporciona, aos envolvidos na produção de bens ou serviços, a visão do todo, não apresenta a estes, a forma como se cria valor para o cliente e escondem em suas interfaces, imperfeições de difícil identificação, além de dificultar monitoramento da efetividade da atividade em seu todo. Sobre isto Harrington (1993, p.16) diz:

Um fluxo de trabalho horizontal, combinado com uma organização vertical, resulta em muitas lacunas e superposições, e encoraja a subotimização, gerando uma influência negativa na eficiência e na eficácia do processo.

A Figura 1.1 ilustra a informação de Harrington (1993), demonstrando as lacunas geradas pela existência de um fluxo de trabalho horizontal e uma estrutura vertical. Demonstra os pontos por onde o fluxo de trabalho passa e sobre os quais não há incidência de nenhuma função vertical que se responsabilize por seu gerenciamento.

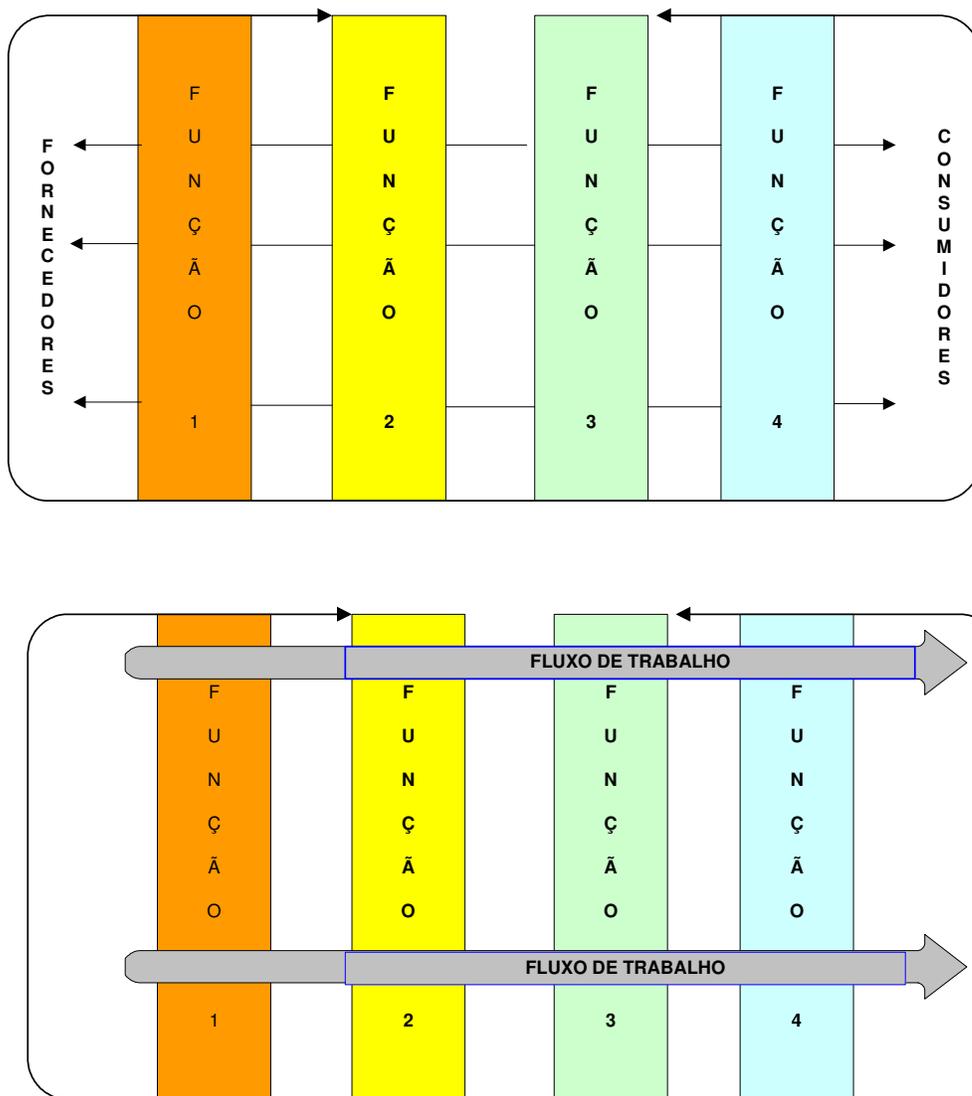


FIGURA 1.1: RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA FUNCIONAL E FLUXOS DE TRABALHO HORIZONTAIS

Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

Surge como alternativa de modelo no cenário atual à gestão organizada ou orientada para o processo, que proporciona uma abordagem horizontal da gestão do fluxo de criação de valor, permite a integração das atividades e a focalização destas aos objetivos do negócio e não mais a setores ou departamentos. Outro ponto que deve ser considerado na gestão de processos é a possibilidade de se alinhar controles, atividades e processos aos objetivos estratégicos que conduzirão à

concretização da missão e valores da organização e, assim, proporcionar que mudanças na estratégia sejam levadas diretamente ao processo de maior impacto.

Piemonte (2004) afirma que as companhias brasileiras passam cada vez mais a utilizar a gestão de processos como metodologia que irá desenvolver ao máximo os seus recursos internos, aumentar a eficiência e, conseqüentemente, os resultados gerais.

À medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual, afastando-se do modelo fabril de produção manufatureira, como no setor de serviço, a importância dos processos de trabalho aumenta segundo cita Quinn (1992). Na mesma linha de pensamento, Gonçalves (2000) determina como fundamental o conceito de processo no setor de serviços, uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades. Na área fabril os processos são fáceis de observar. O desperdício e o retrabalho são claramente identificáveis, bem como o fluxo de materiais. Sobre isto fala Hiebeler *et al* (2000, p. 26)

A visão de processo atravessa as fronteiras funcionais, o que permite que a gerência veja, pela primeira vez, a empresa como um todo, sem os impedimentos das divisões, títulos e cargos e produtos específicos. Isto lhes permite mapear cada processo, examinar cada passo do caminho e visualizar exatamente onde podem ser feitas melhorias.

Para a utilização de sistemas de gestão informatizados integrados (que pressupõe que a empresa esteja organizada por processo de acordo com o padrão do *software*) ou para a migração de uma estrutura de orientação funcional para a estrutura mais flexível de gestão de processos, no setor de serviços, faz *mister* identificar e tratar processos não industriais de forma diferenciada.

A condição para o sucesso da mudança da orientação por tarefa, funcionalista, para uma orientação por processos, segundo Gonçalves (2000), passa pelo claro entendimento do que exatamente faz a empresa funcionar bem e ter ritmo. A identificação e visualização dos processos essenciais constituem-se no primeiro passo para a migração da forma de gestão, sobre estes trata Harrington (1993, p.11):

Em todas as empresas ocorrem diariamente centenas de processos empresariais. Mais de 80% deles são repetitivos, aquilo que se faz sempre. Eu acredito que esses processos repetitivos (nas áreas administrativas e de apoio) podem e devem ser controlados de modo semelhante ao que usamos para controlar os processos de manufatura. Nós administramos processos empresariais tão complexos quanto os processos produtivos.

A grande revolução da qualidade ocorrida na década de 80, segundo Harrington (1993), deveu-se a compreensão pela administração gerencial de que os processos empresariais e produtivos e não as pessoas, é que são a chave para um desempenho isento de falhas. No caso específico da gestão de serviços, onde a interação com os clientes deve ser mantida de maneira magistral, não se pode deixar ao acaso os milhões de instantes em que os clientes entram em contato com sua organização.

Para orquestrar esses momentos da verdade você precisa mudar a maneira de pensar, de agir e de falar. Precisa parar de pensar em termos da estrutura de sua empresa e começar a concentrar sua atenção nos processos que controlam essas interações com os clientes. (HARRINGTON, 1993, p.11)

A atenção da administração em seus processos de trabalho, especialmente naqueles onde há interação com o cliente, constituir-se-á em fator chave na obtenção de um melhor desempenho no setor de serviços. Implementada a gestão de processos, existe a necessidade de revisão dos processos básicos da empresa, em caráter aprofundado e com regularidade, de modo a preservar sua adequação

aos novos momentos e demandas e manter a característica de flexibilidade do modelo.

Para isto, em geral, existe uma frase célebre de Deming: “acreditamos em Deus. Todos os outros devem mostrar dados”. Maranhão e Macieira (2004), no estudo das melhorias dos processos, citam a necessidade da análise estatística dos deste (que ele aborda como base científica) como forma de aprimorá-los, isto é, garantir após a implementação da gestão de processos a melhoria contínua destes.

A ênfase aos dados estatísticos como indicadores para a gestão de processos, não tem alcance onde simplesmente a coleta sistemática de dados não existe. Não existe pela dificuldade ou desconhecimento de critérios de medição ou pela simples falta de conhecimento da construção de indicadores quantitativos. Esta ocorrência é comum nas pequenas e médias empresas de serviços, onde até os dados contábeis não são confiáveis, devido à cultura tributária, que transforma os instrumentos de mensuração e tomada de decisão em simples peças para satisfação fiscal.

Sobre a dificuldade de medição ou estabelecimento de pontos de controle nos processos em serviços, Paladini (1995, p.60) faz a seguinte consideração:

Já no caso de processos de não manufatura, não se pode definir quais são os pontos críticos a serem controlados. Por causa disto às ações que visam alterar procedimentos defeituosos são desenvolvidas em nível de “reações à falha”

A falta de dados quantitativos de medição e a inapropriação da maioria das ferramentas para sua realidade, considerando que os serviços são consumidos ao tempo em que são produzidos, o setor de serviços padece de quando conhece os métodos de monitoramento dos processos não conseguir implementá-los pela limitação das informações.

Neste referencial surgiu o problema, objeto do estudo, no sentido da gestão de processos apresentar-se como modelo que poderá propiciar a obtenção de qualidade, agilidade e a flexibilidade necessária ao atual cenário de mudanças contínuas, porém sua aplicabilidade, no setor de serviços da pequena e média empresa, não pode estar condicionada a existência de catálogos estatísticos referenciais sobre a situação de sua gestão. A gestão de processo em serviços não pode ser medida na dependência apenas dos serviços entregues, isto é, a *posteriori*, através dos indicadores estatísticos de resultados *post factum*, pois, tornar-se-ia inócua.

Para a implementação da gestão de processos é de vital importância, além da fase de planejamento do processo, o uso de ferramental que possibilite a medição do desempenho da gestão. Para a realização desta, é necessário que sejam definidas quais as dimensões que serão objeto de análise para este fim, bem como qual o modelo teórico capaz de analisa-las.

As ações preventivas no gerenciamento de serviços apresentam-se relevantes, tendo em vista características próprias do setor como o consumo imediato pelo cliente, tirando assim a possibilidade de reparo ou substituição do fornecimento indevido, gerando a insatisfação quanto ao “produto” entregue. Portanto, as dimensões sob a ótica das quais será analisada a adequação ao uso do processo produtivo na gestão de serviços, deverão ter este caráter, isto é, preventiva.

Considerando que o modelo de gestão de processo apresenta-se como adequado ao setor de serviços, atendendo a sua demanda por flexibilidade e qualidade, a limitação de coleta de dados referenciais para monitoramento de desempenho destes no setor, e ainda, tendo a limitação dos instrumentos de

mensuração que possibilitam a adoção de ações para alterar procedimentos decorrentes de reações à falha, como admite Paladini (1995) havia que se determinar alguma(s) dimensão(ões) que pudesse(m) ser norteadora(s) da análise dos processos de trabalho de forma preventiva.

Nesta determinação, fatores como a não utilização de dados referenciais estatísticos *post factum*, a possibilidade de auxiliar na avaliação da gestão de processos, e na obtenção da qualidade requerida, sem ter que arcar com o ônus da insatisfação anterior geradora dos dados a serem analisados, devem ser considerados.

Desta forma, a presente investigação científica se propôs a responder a seguinte questão de partida:

Quais dimensões de análise podem ser utilizadas para a medição de desempenho na gestão de processos em serviços, que são capazes de ancorar a proposição de uma metodologia de trabalho atrelada ao desenvolvimento de um sistema de auditoria de fluxo de operações produtiva?

3 OBJETIVOS, QUESTÕES E PREMISSAS

3.1 Objetivos do Estudo

O presente estudo teve por objetivo geral, identificar as dimensões de análise relacionadas à mensuração de desempenho na gestão de processos em serviços, capazes de ancorar a proposição de uma metodologia de trabalho atrelada ao desenvolvimento de um sistema de auditoria de fluxo de operações produtivas, demonstrando a aplicação do modelo conceitual de referência (MCR) para o uso destas.

Neste contexto, a presente pesquisa teve os seguintes objetivos específicos:

- a) Definir requisitos desejáveis para uma dimensão de análise, relacionada à gestão de processos em serviços, com o objetivo de fornecer suporte aos gestores de forma pró-ativa.
- b) Explicar as diferentes dimensões de análise sob as quais pode ser medido o desempenho da gestão de processo em serviços, verificando o atendimento aos requisitos definidos previamente.
- c) Elaborar um modelo conceitual de referência para medição de desempenho na gestão de processos, baseado nas dimensões de análise que atendam aos requisitos propostos, dentro de um sistema de auditoria de fluxo de operações produtivas .
- d) Validar o modelo teórico proposto para gestão de processos em serviços, através de sua efetiva aplicação, demonstrando que o uso das dimensões identificadas, possibilita a medição de desempenho, nos diversos segmentos de serviços.

3.2 Questões de Pesquisa

Para suportar este estudo, foram estabelecidas algumas questões à guisa do desenvolvimento da pesquisa, por meio das seguintes indagações:

- a) Que requisitos são desejáveis para que uma dimensão relacionada à gestão de processos em serviços possa fornecer suporte aos gestores de forma pró-ativa?
- b) Como as diferentes dimensões de análise sob as quais pode ser medido o desempenho da gestão de um processo em serviços atendem aos requisitos definidos?
- c) Que metodologia poderá ser empregada, com base na identificação das dimensões selecionadas, de forma a atender aos objetivos propostos, considerando-se sua pertinência para um sistema de auditoria de fluxo de operações produtivas?
- d) Como se comporta, quando aplicado aos diversos segmentos de serviços, o modelo teórico conceitual de referência proposto, baseado nas dimensões identificadas, quanto à possibilidade de estabelecimento de uma medição de desempenho da gestão de processos?

3.3 Premissas Norteadoras

Como já inicialmente tratado na justificativa e problematização, o estudo utilizou como base o estabelecimento de dimensões de análise que se relacionam com a gestão de processos em serviços. Nesse sentido, três dimensões compuseram a análise, a saber: tecnologia, processos gerenciais e estratégia, conforme sinteticamente apresentado no Quadro 3.1, a seguir.

DIMENSÃO	Tecnologia	Processos Gerenciais	Estratégia
TIPO DE GERENCIAMENTO	Tecnológico e apoio à execução.	Processo de execução dos serviços.	Estabelecimento e alteração estratégica.
RESULTADOS DESEJÁVEIS	Integração de estruturas funcionais e fluxos de trabalho.	Melhoria contínua das etapas do processo.	Integração entre estratégia e realização do serviço final.

Quadro 3.1: Premissas Norteadoras da Pesquisa

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Estas três dimensões serviram para subsidiar a definição dos requisitos estabelecidos como desejáveis para suportar a medição de desempenho da gestão de processos em serviços e nortearam o estudo da seguinte forma:

- a) **Dimensão Tecnologia** – a gestão de processos pode ser usada para mediar dilemas organizacionais e facilitar o gerenciamento tecnológico, sendo a conseqüência de tal processo, um meio de revisão sucessiva da estrutura social organizacional quando da eminência da introdução de novas tecnologias e ainda, através da integração de estruturas menos compartimentadas com melhor flexibilidade.

- b) **Dimensão Processos Gerenciais** - a gestão de processos possibilita o gerenciamento do processo produtivo, que no caso dos serviços é o que está sujeito a controle prévio, tendo em vista a característica de consumo imediato deste. Possibilita, desta forma, a gestão da qualidade do serviço executado através da melhoria contínua das fases do processo.
- c) **Dimensão Estratégia** – a gestão de processos atua no cenário das mudanças contínuas do ambiente corporativo como elemento intermediário entre as alterações estratégicas e seu reflexo no serviço final produzido. Por ajustes sistemáticos no processo de trabalho, o gestor manterá o alinhamento entre os direcionadores estratégicos e a realização do trabalho.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Abordagem Sistêmica

Da evolução organizacional ao longo do tempo, especialmente a partir da segunda metade do século XIX, com sua crescente complexidade e a intensificação das atividades coletivas, que gradativamente inviabilizaram a coordenação personalizada e direta dos serviços realizados, emergiram as teorias da administração e seus modelos, com intuito de fornecer um componente científico à gestão das organizações.

Inicialmente o modelo clássico e em seguida o modelo de recursos humanos, defendiam o estudo e gerenciamento da organização de forma compartimentada, e apresentaram sérias limitações a seu uso nas organizações. Buscando estudar a organização de forma não compartimentada, isto é como um sistema e de forma holística surge à abordagem sistêmica.

A abordagem sistêmica na teoria administrativa apresenta caráter integrativo, buscando coordenar diversos aspectos da ciência, como o técnico e o social, de forma integrada e inter-relacionada. Desenvolve-se a partir da conjunção de três teorias independentes, sistematizando-as: a Teoria da Forma, a Cibernética e a Teoria Geral dos Sistemas.

Cada uma das teorias base da abordagem sistêmica contribuiu de forma efetiva para sua construção:

- A Teoria da Forma, desenvolvida na Alemanha, a partir de 1912, tem como figura central Max Wertheimer, e como idéia principal que a natureza e

comportamento de um elemento são determinados pelo conjunto a que pertence, conduzindo a um raciocínio integrativo, que considera qualquer fenômeno do ponto de vista de sua totalidade;

- A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) que tem como principal expoente Ludwig Von Bertalanffy, foi desenvolvida na Alemanha nos anos 20 e apresenta como principal ponto, a formação da totalidade por partes interdependentes. Advinda da busca pela integração das ciências para a compreensão e manejo da realidade genérica, Bertalanffy observou que a ciência se acostumara a tratar de forma compartimentada muitos problemas que exigiam uma abordagem mais holística;

- A Cibernética foi desenvolvida nos Estados Unidos, nos anos 40 por Norbert Wiener, que pesquisando sobre mísseis autocontrolados, apresentou a idéia mestra de sua teoria que era o autocontrole dos sistemas visando o alcance de um objetivo. O autocontrole dos sistemas por meio da informação estava ligando a idéia de equilíbrio dinâmico entre o sistema e seu objetivo.

Entra em cena a abordagem sistêmica, buscando seu lugar como paradigma dominante, na Administração, entendendo a organização como um sistema integrado. Esta nova abordagem, que ficou popular, em meados dos anos 70, em resposta as críticas das limitações dos modelos clássicos e de recursos humanos, apresenta a organização de forma holística.

A abordagem sistêmica tem por finalidade identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independentemente do tipo de cada um, da natureza de seus elementos componentes e das relações entre eles, bem como descrever as ações das empresas como um organismo vivo em interação com o ambiente que o envolve. Segundo Robbins (2001), a abordagem sistêmica

encara as entidades com um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes dispostas de maneira a produzir uma totalidade unificada.

Esta abordagem permite que os gestores percebam a organização como um todo e como parte integrante do ambiente externo. Esta interação e interdependência entre os sistemas levam ao entendimento que a atividade de qualquer segmento de uma organização afeta, em graus variados, a atividade dos outros segmentos.

Stoner (1999) afirma que o ponto fundamental da Abordagem Sistêmica é que os administradores não podem funcionar completamente dentro dos limites do organograma tradicional. A necessidade de sair dos limites das funções, e verificando as interações internas e externas os gestores podem manter um melhor direcionamento no sentido do atendimento dos objetivos empresariais.

4.1.1 Conceitos

A abordagem sistêmica tem como conceitos fundamentais: sistemas, sistemas abertos x fechados, entropia, subsistemas, eqüifinalidade e sinergia.

As definições são variadas entre os autores, porém em linhas gerais podemos elencar, decorrente da pesquisa bibliográfica que:

- a) Sistema – um conjunto de elementos inter-relacionados que operacionalizam o processo de transformação de insumos para atingir um determinado objetivo, ou um complexo de elementos em interação de natureza ordenada e não fortuita;

- b) Sistemas Abertos – um sistema que interage com o ambiente, troca matéria e energia com seu meio externo;
- c) Sistemas Fechados – um sistema que não interage com seu ambiente tendendo necessariamente para um progressivo caos interno, desintegração e morte;
- d) Entropia – é um conceito que diz respeito a tendência que todos os sistemas fechados apresentam de passar a um estado caótico ou aleatório, em que não há mais potencial para a transformação de energia ou trabalho. O sistema tende à desorganização, à deterioração, tendendo a entrar em desordem e morrer. Os administradores, segundo Daft (1999), devem monitorar seu ambiente, ajustar-se às mudanças e continuamente buscar novas entradas para sobreviver e prosperar;
- e) Subsistemas – são partes de um macro sistema que dependem umas das outras, e denotam a interdependência destes;
- f) Eqüifinalidade – os sistemas abertos podem, uma vez pressupostas algumas condições, alcançar um estado constante de equilíbrio, de modo que os processos e o sistema como um todo não cheguem a um repouso estático. Trata da possibilidade da existência de outros meios para alcance de um mesmo objetivo;
- g) Sinergia – refere-se ao poder de otimizar o desempenho conjunto em relação ao desempenho das unidades. O todo é maior que a soma das partes.

4.1.2 Características Gerais

Encontram-se sistematizadas, conforme Quadro 4.1, as características gerais da Abordagem Sistêmica, quanto a seus conceitos chaves, contribuições e limitações.

CONCEITOS CHAVES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A organização é vista como um sistema aberto; ▪ A administração deve interagir com o ambiente para recolher os insumos e devolver a ele os resultados de sua produção; ▪ Os objetivos organizacionais devem abranger eficiência e eficácia; ▪ A organização contém uma série de subsistemas; ▪ Existem muitos caminhos para os mesmos resultados;e ▪ Há sinergia em que o todo é maior que a soma das partes.
CONTRIBUIÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconheceu a importância do relacionamento da organização com o ambiente externo.
LIMITAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não fornece direcionamento específico quanto às funções e obrigações dos administradores; ▪ Trata a organização de forma a criar um modelo e de forma mecanizada.

Quadro 4.1: Características da Teoria Sistêmica

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (1998)

A abordagem sistêmica tem como características a visualização das organizações como um sistema aberto, que interage com o ambiente para absorver os insumos e devolve a este ambiente, os resultados de sua produção. Apresenta, porém, alguma limitação, decorrente talvez de sua derivação das ciências exatas. Trata a organização de forma a criar um modelo, o sistema parece muito mecanizado e não fornece direcionamento específico quanto às funções e obrigações dos administradores.

Uma das principais contribuições desta abordagem é o reconhecimento da importância do relacionamento da organização com o ambiente externo e não da ação enclausurada dentro de seu ambiente interno. Assim, a compreensão das

estruturas organizacionais e suas correlações com o ambiente externo e interno apresentam-se como essenciais para a sua utilização. A seguir, trataremos da revisão bibliográfica quanto às estruturas organizacionais.

4.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional relaciona-se a forma de organizar e distribuir as atividades (tarefas) de uma organização e à sua coordenação. Podemos dizer que é a maneira de organizar os recursos disponíveis para o atingimento dos objetivos organizacionais.

A representação das estruturas organizacionais normalmente é realizada por meio de organogramas, onde são mostradas as divisões de trabalho e como as tarefas são departamentalizadas, em linhas verticais de acordo com os níveis hierárquicos. Stoner (1999) afirma que os organogramas são úteis para demonstrar a responsabilização por tarefas, porém escondem muitas características da estrutura organizacional.

No âmbito deste estudo, as estruturas organizacionais serão abordadas considerando os aspectos que influenciam na gestão dos processos.

4.2.1 Modelos Organizacionais

Robins (2002) define três modelos mais comuns de estrutura organizacional em uso: simples, burocrática e matricial. Além desta caracterização cita também os

modelos mecanicistas e orgânicos, sendo esta caracterização corroborada por Daft (1999). Devido a maior uniformidade conceitual e a abordagem deste estudo, serão considerados nesta revisão teórica, apenas os modelos mecanicista e orgânico.

Quando do crescimento das organizações, surgem novas funções e novas atividades são somadas às anteriores, para lidar com necessidades estratégicas ou mercadológicas. À medida que a organização cresce, e acopla outras tarefas, consubstancia-se um sistema para permitir a comunicação, e processar as informações instituindo a necessidade de um sistema de coordenação. As tarefas fluem em sentido horizontal e a linha hierárquica apresenta-se em sentido vertical, e o equilíbrio entre estrutura vertical e horizontal reflete os conceitos de organizações mecanicistas ou orgânicas.

Segundo Daft (1999), quanto mais rígida a estrutura hierárquica vertical a organização projeta-se como predominantemente mecanicista. Porém, quando as estruturas horizontais dominam, fala-se de organizações orgânicas. Robins (2002) mantém a mesma conceituação, quando caracteriza o modelo de estrutura mecanicista como focado na formalização e centralização, enquanto o modelo orgânico mantém como características a descentralização decisória.

4.2.2 Fatores Contingenciais nos Modelos Organizacionais

Modelos de estruturas organizacionais diferem em vários sentidos e o grande desafio é como escolher o tipo mais adequado ao negócio. Como inicialmente dito, a estrutura é um meio de alocar os recursos disponíveis para a consecução dos

objetivos empresariais, portanto, alguns fatores contingenciais afetarão a opção por um ou outro modelo.

Considerando que os objetivos empresariais são consubstanciados em estratégias, uma primeira relação contingencial se estabelece. Tomando por base a Abordagem Sistêmica e a influência do ambiente externo sobre a organização, podemos identificar um segundo fator de contingência para a determinação do modelo organizacional mais adequado.

A necessidade de converter insumos em produtos ou serviços nos traz mais um fator contingencial – a tecnologia, entendida como o meio para transformar insumos em resultados.

Um último fator contingencial a ser considerado, seria o ciclo de vida da organização. Entendendo-se que as organizações evoluem dentro de estágios que seguem padrões previsíveis de desenvolvimento, apesar de cada organização possuir seu próprio tempo para a mudança de ciclo, em cada momento deste, as necessidades estruturais se modificam, caracterizando assim a contingência

Cada um destes fatores influi na determinação do modelo organizacional com algumas variáveis que passamos a considerar.

Quanto ao fato estratégia, é consensual que conseguir um desempenho superior sustentável em longo prazo é um dos objetivos primordiais das organizações. Na busca por modelos que viabilizem ou racionalizem a consecução deste objetivo, foram estruturados modelos avaliativos como o Modelo das Cinco Forças de Porter (PORTER, 1991).

O Modelo das Cinco Forças de Porter apresentam os elementos: fornecedores, clientes, produtos substitutos e novos entrantes, como influenciadores

da competição na indústria e que a intensidade da rivalidade influenciará no tipo de estratégia a ser desenvolvido pela organização.

Considerando que o Modelo em questão foi construído baseado em uma avaliação de cenários industriais, e nosso estudo está voltado para a avaliação do setor de serviços, há limitação na sua aplicação. Porém, a tipologia das estratégias genéricas será útil para determinar os modelos conceituais utilizados no setor de serviços para seu planejamento de longo prazo.

Porter (1991) apresenta em seus estudos, três tipologias de estratégias que, de modo genérico, podem ser empregadas para enfrentar as cinco forças competitivas presentes nos cenários de negócios e alcançar um desempenho sustentável superior ao das outras empresas (saber como competir), através da correlação entre o alvo ou mercado a ser atingido e a estratégia de competição estabelecida, conforme Figura 4.2: liderança nos custos, na diferenciação ou focalização, devendo escolher uma delas para centrar seus esforços.

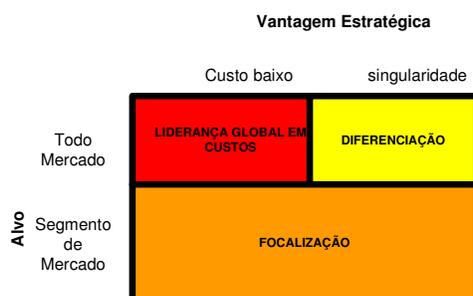


FIGURA 4.1: ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER
Fonte: Fitzsimmons (2005)

Nas estratégias voltadas para a liderança nos custos, a organização tem como base a eficiência interna, controlando rigidamente seus custos, limita gastos com inovações, tendo como objetivo reduzir o preço dos produtos ou serviços básicos. Esta estratégia, segundo Daft (1999) tem como modelo adequado de

estrutura a mecanicista pura, tendo em vista seu caráter de especialização e estreita cadeia de comando para garantir total aproveitamento dos recursos disponíveis.

A estratégia voltada para diferenciação apresenta-se em organizações direcionadas para o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores, únicos, para o seu mercado. Esta orientação, segundo Robins (2002), pede uma estrutura organizacional mais flexível, descentralizada, isto é uma estrutura orgânica, que possibilite repostas rápidas e buscas de novidades.

A focalização como estratégia consiste na segmentação de um mercado-alvo restrito e na aplicação conjunta da estratégia de liderança em custos e diferenciação dirigidas para um mercado particular. Neste ponto, afirma Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), que a empresa consegue diferenciação em um mercado menos abrangente por conhecer melhor as necessidades dos clientes e/ou por reduzir os custos. Neste caso, a estrutura organizacional deverá ser mecanicista nos pontos onde a redução de custos seria possível e orgânica, onde as inovações teriam que ser buscadas.

Assim, deve haver uma correlação entre a estratégia adotada para o mercado e a estrutura organizacional proposta, mas não apenas esta deve ser compatibilizada. Existe a necessidade de adequar também a estrutura organizacional ao ambiente em que o negócio está inserido.

O ambiente aqui tratado refere-se às forças externas à organização e que juntas, segundo a Abordagem Sistêmica, exercem influência sobre as empresas. Daft (1999) afirma que quando os gerentes usam a estrutura inadequada ao ambiente, tem-se um desempenho reduzido.

As incertezas ambientais, segundo Robins (2002), afetam a estrutura organizacional e podem ser analisadas segundo três dimensões, conforme apresentado no Quadro 4.2:

Capacidade	Volatilidade	Complexidade
Refere-se ao grau em que a organização consegue suportar o crescimento.	Refere-se ao grau de dinamismo do ambiente organizacional. Existe alto grau de mudanças externas imprevisíveis.	Refere-se ao grau de heterogeneidade e concentração dos elementos ambientais (possibilidade de manter a concorrência vigiada, poucos participantes).

Quadro 4.2: Dimensões de incertezas ambientais

Fonte: Adaptado de Robins (2002).

A correlação em maior ou menor grau das dimensões capacidade, volatilidade e complexidade, determinarão o grau de incerteza ambiental onde opera a organização.

Analisando o cenário ambiental, Robins (2002, p. 421) afirma:

Existem evidências que relacionam os grau de incerteza ambiental a diferentes arranjos estruturais. Mais especificamente, quanto mais escasso, dinâmico e complexo o ambiente, mais orgânica deve ser a estrutura. Por outro lado, quanto mais abundante, estável e simples o ambiente, mais a estrutura mecanicista (funcional) será adequada.

A estrutura se relaciona com o ambiente, estando disposta de forma mecanicista quando as incertezas são baixas e o ambiente estável, onde possibilitará um melhor aproveitamento dos recursos. Da mesma forma, quando o nível de incerteza do ambiente organizacional é alto, a estrutura orgânica possibilitará a flexibilidade necessária às adaptações de um ambiente dinâmico.

Além dos aspectos já detalhados, também guardam relação com a estrutura organizacional, a tecnologia, ou seja, os meios pelos quais uma organização

transforma insumos em resultados e que incluem as ferramentas, conhecimentos e técnicas utilizadas. Os estudos desenvolvidos por Joan Woodward (*apud* STONER, 1999), na década de 60, sobre a influência da tecnologia de produção na organização, evidenciaram que esta influência tem impacto muito mais forte nas pequenas empresas. Os estudos mostraram que as empresas de sucesso eram aquelas que tinham a estrutura apropriada ao seu nível de tecnologia.

No setor de serviços, especialmente, um aspecto peculiar da tecnologia em relação à estrutura a ser evidenciado é o contato direto dos empregados com os clientes. Stoner (1999, p.223) afirma que a necessidade de comunicação lateral é intensa e assim, as empresas de serviços tendem a ser “orgânicas, informais e descentralizadas”.

Ainda, relaciona-se à tecnologia, dentro desta abordagem, o grau de rotinização, isto é, o quanto a tecnologia tende para atividades rotineiras ou personalizadas. Esta relação com a estrutura é comentada por Robbins (2002 p. 420):

Parece lógico que as tecnologias rotinizadas estejam associadas às estruturas centralizadas, enquanto as não rotinizadas, e que dependem do conhecimento dos especialistas, estejam vinculadas à delegação da autoridade decisória.

Contudo, vale ressaltar que se a formalização for alta, a tecnologia rotinizada poderá estar acompanhada de descentralização. Assim, podemos prever que a tecnologia rotinizada leva à centralização, mas apenas quando a formalização é baixa.

Como último fator relevante para a compreensão da estrutura organizacional, o ciclo de vida das organizações tem seu fundamento na Teoria dos Ciclos de Vida, proposta por Gorge Land (*apud* PINEDO,2002), que rege o crescimento e a evolução de sistemas complexos, estabelece que estes requerem atualização

ininterrupta através de um processo de quatro fases: formação, normalização, recriação e integração. A Teoria de Land demonstra as fases do ciclo de vida dos sistemas complexos através da *Curva S* mostrada na Figura 4.3:

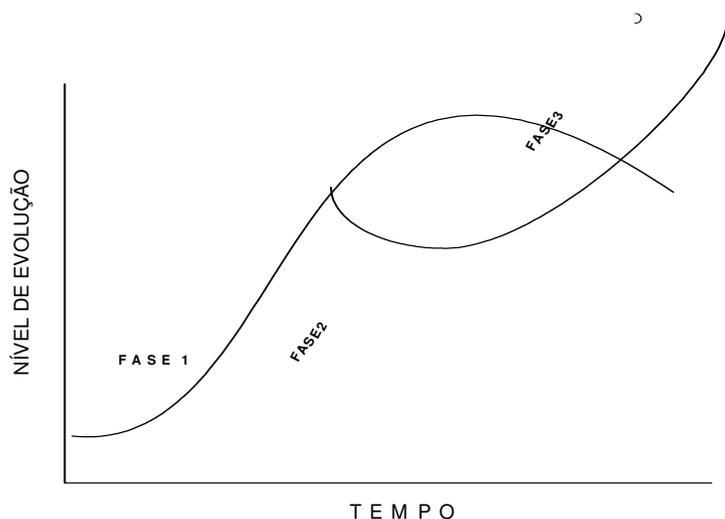


FIGURA 4.2: CURVA S
Fonte: adaptado de Pinedo (2002).

A Fase 1, chamada de formação, ou estágio de nascimento, como tratado por Daft (1999) possui as seguintes características: alta taxa de interação com clientes e fornecedores na busca pela identificação das possibilidades de atuação, informalidade e tarefas superpostas. A tomada de decisão em geral é centralizada no proprietário, tendo mais características flexíveis. A estrutura tem características mais orgânicas.

A Fase 2, considerada de normatização ou estágio da meia-idade, como tratado por Daft (1999). Nesta fase, com o estabelecimento de regras e procedimentos, instaura-se uma burocracia mais formalizada e há descentralização de algumas responsabilidades. A estrutura neste momento passa a ser mais mecanicista.

A Fase 3, dita de recriação ou estágio da maturidade, como tratado por Daft (1999), é a fase que a organização está ameaçada pela estagnação, tende a possuir

níveis cada vez maiores de complexidade, integração e interdependência ou entrar em entropia até desaparecer. Ameaçada pela estagnação, é o momento da organização reorganizar-se, recuperar a flexibilidade inicial aliada aos controles necessários que os processos, agora maiores, requerem.

Assim, o momento do ciclo de vida de cada organização influencia o tipo de estrutura organizacional presente naquele momento. Segundo Normann (1993), o modelo da Curva de S pode ajudar a entender a natureza dos problemas de crescimento e, assim, reconhecer que os problemas administrativos variam de acordo com certa lógica.

No caso específico das empresas de serviços, algumas limitações no uso deste modelo devem ser consideradas. O sistema turbulento pode fazer com que esta curva não apresente quase nenhum significado. Porém, segundo afirma o autor, com a análise da curva, certamente, poderá entender melhor a sensibilidade de seu serviço.

Com a visão da gestão integrada dos negócios propiciada pela abordagem sistêmica e o conhecimento das estruturas organizacionais e seus fatores influenciadores no âmbito interno e externo, a seguir, passaremos, a estudar os aspectos relacionados aos processos que possibilitarão a interação entre as demandas do mercado (clientes), os recursos organizacionais e as operações internas necessárias para atendê-los com qualidade e custos apropriados com a finalidade de entregar o serviço requerido.

4.3 Gestão de Processos

O processo de racionalização ou fragmentação do trabalho está presente em nosso meio produtivo desde a superação do trabalho artesanal até hoje na era pós-industrial.

Iniciado no parcelamento e controle das tarefas no âmbito da manufatura, com os estudos de Adam Smith e da Administração Científica de Taylor, continuou com a introdução da tecnologia no processo inserida por Ford, até o modelo toyotista de produção, onde se aliou àquelas também a variável psicológica (ANTUNES, 2004) como o instrumento final de aprimoramento do controle sobre a produção, que agora, passa, assim a contar também com a dimensão subjetiva para este fim.

Estas relações já foram exaustivamente tratadas, dentro dos estudos no âmbito industrial, na administração e estão presentes também no âmbito dos serviços.

A organização baseada em tarefas especializadas foi a base das estruturas das empresas ao longo do século XX. A abordagem proposta pela reengenharia (ou *Business Process Reengineering (BRP)*) nos anos 80, trouxe ao debate, apesar da disfunção do foco dado por esta, reconhecida até pelo próprio autor (HAMMER, 1997), a importância dos processos no mundo organizacional. O foco deveria sair da tarefa, especializada e individualizada, para o processo. Apresentou-se anteriormente, no mesmo enfoque, a gestão da qualidade que tem em sua base a predominância dos processos sobre a tarefa.

Os processos sempre existiram, mas em um estado fragmentado, invisível, sem nome e sem gerência. O foco nos processos lhes dá a atenção e o respeito que eles merecem. (HAMMER 1997, p.9).

A diferença, segundo Hammer (1997), entre tarefa e processo pode ser entendida como a existente entre a parte e o todo. Para o autor o problema das organizações não reside no desempenho das tarefas e atividades individuais, mas sim, nos processos, na reunião das unidades para formar o todo, assim mantendo o foco nos processos, os envolvidos o reconhecem e concentram-se neles. Para isto, afirma Gonçalves (2000), que entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para obtenção do máximo resultado.

A tecnologia da informação, hoje empregada no ambiente empresarial, tornou a visualização dos processos mais difícil pela impossibilidade de sua identificação visual clara, trazendo com isto a necessidade da abstração dos processos para sua análise e gestão, conforme De Sordi (2005). Os desafios para a gestão dos processos não passam só pela inserção da tecnologia e a conseqüente necessidade de abstração envolvida em seu entendimento. Alude ainda o autor, que a unificação do vocabulário a ser empregado é essencial para a gestão, assim, passaremos a unificar os conceitos que serão utilizados ao longo deste trabalho.

4.3.1 Conceitos Básicos

Antes de tratar de processos, faz-se necessário um detalhamento de alguns conceitos básicos utilizados regularmente quando tratado sobre este tema.

Sistema - refere-se aos controles presentes em um processo para permitir sua operacionalização eficiente e eficaz;

Processo produtivo – segundo Harrington (1993, p.10), é qualquer processo que entra em contato físico com o serviço que será fornecido a um cliente externo.

Processo empresarial - conceito utilizado como limitador deste estudo advém dos escritos de Harrington (1993, p.10), que o define:

Todos os processos que geram serviço e os que dão apoio aos processos produtivos (por exemplo, processos de atendimento de pedido, de mudança de engenharia, da folha de pagamento, planejamento de processo de manufatura). Um processo empresarial consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização.

Reunião e decomposição de processos - Para analisarmos uma determinada atividade, sob forma de processo, precisamos estabelecer fronteiras, limites, isto é, até onde estaremos preocupados em delimitar a nossa análise e as avaliações sobre um determinado trabalho.

Maranhão e Macieira (2004) afirmam que para efeito de análise, em geral, todo processo está inserido em um processo maior, assim como, alternativamente, todo processo pode ter algum tipo de decomposição. Se considerarmos válida esta assertiva, concluímos que os processos não possuem fronteiras perfeitamente definidas, cabendo a quem faz o mapeamento arbitrá-la, para que se tenha a melhor solução ao seu objetivo de análise.

Hierarquia dos processos - Os processos compõem a estrutura organizacional por meio de uma hierarquia, em que é representado o nível de detalhamento com que o trabalho está sendo abordado. Seguindo as definições de Cruz (2000), podemos estabelecer a hierarquia do seguinte modo:

- 1- **Macroprocesso** – é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional. São macroconjuntos de atividades. Corresponde a uma visão geral do ambiente em estudo;
- 2- **Processo** - é um conjunto de atividades conectadas, relacionadas e lógicas que toma uma entrada com um fornecedor, acrescentam valor a esta e produzem uma saída (resultado);
- 3- **Subprocesso** - é um conjunto de atividades que executa uma parte específica do processo. Quando um processo é muito complexo, isto é, composto de grande número de entradas e saídas e com grandes conjuntos externos de atividades, pode ser subdividido em subprocessos;
- 4- **Atividades** - é o conjunto de procedimentos que deve ser executado para produzir determinado resultado, qualquer ação ou trabalho específico. Geralmente são desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Constitui a maior parte de um fluxograma. É pela realização de uma atividade que o processo produz o bem ou serviço desejado;
- 5- **Procedimento** - é o conjunto de informações que indica para o responsável por uma atividade, como, quando e com o que ela deve ser executada. Os procedimentos podem ser formais ou informais (conjuntos de práticas que o ocupante de um posto incorpora à realização de seu trabalho);

6- Tarefa - é a menor parte realizável de uma atividade. É a decomposição do procedimento.

4.3.2 Processos nas Organizações

Podemos afirmar que nenhum produto pode ser feito ou nenhum serviço pode ser prestado sem um processo, e nenhum processo pode existir sem um produto ou serviço. O conceito e características de processo “(...) são fundamentais no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes”, cita Gonçalves (2000, p. 14).

Os processos, em geral, apresentam componentes como: insumos ou entradas, que incluem recursos humanos, capital, equipamentos, materiais, imóveis, possuem também clientes que são os beneficiários do resultado do processamento, ou agregação de valor realizada ao insumo, através das operações, conforme demonstrado na Figura 4.4.

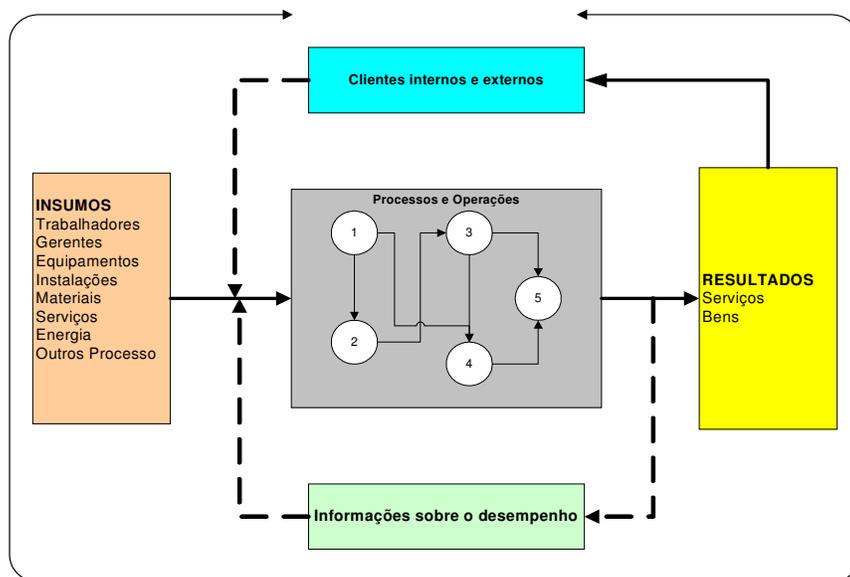


FIGURA 4.3: PROCESSOS E OPERAÇÕES

Fonte: Ritzmane e Krakewski (2004).

Além dos componentes do processo, pode-se observar na Figura 4.4 que as informações sobre o desempenho do processo, tanto advindas do cliente interno como externo, alimentam o fluxo de operações, constituindo-se em entrada do fluxo, contribuindo para sua melhoria.

Além destes componentes básicos podemos dizer que um processo dispõe ainda de tempo, espaço, ordenação, objetivo e valores, que, interligados, logicamente irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços como saída.

Os clientes de um processo podem ser externos, representados por usuários ou destinatários externos à organização onde o processo é realizado ou internos, que são os usuários da própria organização. Os clientes externos recebem o produto final de um processo, enquanto os clientes internos podem utilizar o produto de um processo como insumo para outro processo que se inicia. A satisfação destes,

segundo Harrington (1995, p. 29), está condicionada ao atendimento das necessidades de todos os clientes internos em cada passo do processo.

O processo se constitui em qualquer atividade que se adicionando valor a uma entrada, transforma-a, com utilização dos recursos da organização (HARRINGTON, 1993) e desenvolvida em uma seqüência lógica (HAMMER E CHAMPY (1993 *apud* GONÇALVES, 2000)), chega-se a uma visão de processos com sendo apenas um fluxo de trabalho.

Verifica-se, porém, nos escritos de Gonçalves (2000), a apresentação de cinco modelos de processos, que vão dos mais objetivos e concretos aos mais abstratos, evidenciando que os processos nas organizações nem sempre se apresentam com contornos tão claros e objetivos como nas definições mais usuais. Segundo o autor, os principais modelos de processos presentes nas organizações são: fluxo de material, fluxo de trabalho, série de etapas, atividades coordenadas e mudanças de estados, organizados nesta ordem do mais objetivo e concreto ao mais abstrato, sendo que nos modelos de características mais abstratas verifica-se a não necessidade de realização do processo em seqüência ordenada pré-definida.

Considerando que o foco deste estudo prende-se aos processos empresariais, conforme definidos por Harrington (1993), nos deteremos apenas a sua caracterização.

Os processos empresariais podem ser subdivididos em três categorias básicas (GONÇALVES, 2000):

- a) Processos de Negócios – resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente externo;
- b) Processos de Integração – concentram-se na organização e viabilização do funcionamento de vários subsistemas da

organização na busca de seu desempenho geral, sendo o suporte para os Processos de Negócio; Em geral, produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio. Tem como característica ser processo de informação ou decisão.

- c) Processos Gerenciais – centram-se nos gerentes e incluem ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

A classificação dos processos pode ser expressa ainda em primários – quando geram valor diretamente para o cliente - ou de suporte – quando garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos primários, conforme Martin (*apud* GONÇALVES, 2000).

Hammer e Champy (*apud* De Sordi, 2005), elencam algumas características que podem ser aplicadas aos processos empresariais: combinação de diversos fluxos de trabalho em um só, passos que compõem o processo são executados em sua ordem natural, possível existência de múltiplas versões de um processo e minimização dos pontos de controle e reconciliação.

Gonçalves (2000), tratando de processos empresariais, caracteriza-os como atividades coordenadas que agrupam em sua realização, pessoas, procedimentos e tecnologia, atribuindo assim, a coordenação das atividades e não ao fluxo desta, um papel relevante para tratar processos não-industriais.

Harrington (1993), alerta que devido aos processos empresariais possuírem mais clientes internos, os gestores facilmente os perdem de vista no aspecto da importância destes para a sobrevivência empresarial.

Para que possam ser analisados e gerenciados adequadamente, é necessário que seus atributos sejam conhecidos. No Quadro 4.3, a seguir, algumas características dos processos em serviços são detalhadas.

Características	Serviço
Propriedade	Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos
Fronteiras	Pouco nítidas ou difusas
Pontos de Controle	Freqüentemente não existem
Medições (bases estatísticas do funcionamento)	Difíceis de definir, geralmente não existem.
Ações Corretivas	Geralmente ocorrem de forma reativa.

Quadro 4.3: Características dos processos de serviços

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000).

Gonçalves (2000), tratando das características de processos em serviços, detalha algumas peculiaridades que em geral se apresentam nestes. A propriedade ou responsabilidade pelo processo não é definida, em geral é ambígua ou tem vários “donos do processo”, as fronteiras são difusas, não sendo claro a seus operadores os limites de sua execução, em geral não existem pontos de controle.

Quanto às ações que possibilitem melhoria do processo o autor destaca que as medições, se tomadas por base estatísticas apresentam-se difíceis de definir e em geral não existem na gestão de serviços, com isto as ações corretivas geralmente ocorrem apenas como reação a falha e não de forma preventiva.

É fundamental no processo de gerenciamento a identificação de conjunto de processos críticos para o alcance do objetivo empresarial, e envolve além das atividades operacionais, as práticas gerenciais utilizadas na sua execução. A caracterização dos processos essenciais envolve segundo Gonçalves (2000), além das entradas previstas (*inputs*), saídas esperadas (*output*) e a forma como se processa a agregação de valor, o conhecimento de suas transformações (físicas, transacionais e de localização), *endpoints*, *feedback* e repetibilidade.

Pontos como responsabilidade pelo desempenho do processo (dono do processo), fronteiras do processo (escopo), interações internas e responsabilidades definidas, procedimentos documentados, sistema de controles e *feedback* próximo ao ponto da execução da atividade e metas orientadas aos objetivos do cliente, são inerentes, segundo Harrington (1993), a processos bem definidos.

A interferência do ambiente (alterações do ambiente interno e externo) e do direcionamento estratégico (necessidades de clientes e do mercado e objetivo do negócio) afetam a definição dos processos dentro das organizações, alterando também suas características. Gerenciar o processo então, permite a manutenção de sua adequação ao objetivo do negócio, através da adição e adaptação de componentes visando adequá-lo a nova situação.

4.3.3 Componentes da Gestão de Processos

Para implementação de uma visão de processos nas organizações, Hammer (1997), apresenta quatro passos para a consolidação da abordagem junto à organização, que também estão presentes em quase todas as metodologias desenhadas para gerir processos, bem como nos principais programas de gestão de processos como ISO 9000, *TQM* e *Six Sigma*, quais sejam:

- Precisa reconhecer e nomear seus processos;
- Garantir a conscientização de todos na empresa quanto a esses processos e de sua importância;
- Avaliar os processos, através de medidas próprias ou identificar as oportunidades de melhoria;
- Gerir o processo, implementar e manter melhorias.

Apresenta-se assim, um movimento cíclico genérico na gestão de processo, que pode ser resumido nas seguintes etapas: conhecer, identificar e agir, demonstrada na Figura 4.5 a seguir.

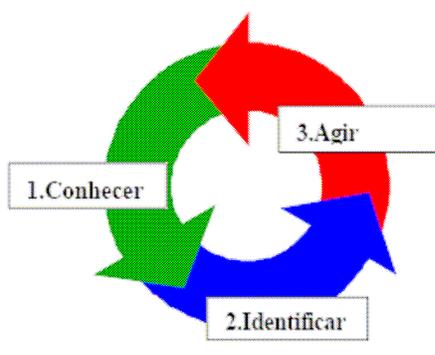


FIGURA 4.4: FLUXO GENÉRICO DA GESTÃO DE PROCESSOS
Fonte: Elaborado pelo Pesquisador

Considerando que o foco deste estudo centra-se no passo “gerir o processo”, é sobre este que vamos nos deter. Gerir o processo pode significar entre outras coisas, mantê-lo afinado com as necessidades do ambiente de negócios, garantindo que o seu desempenho esteja sempre atingindo o máximo de seu potencial. O foco das ações deve está voltado para o atendimento da necessidade do cliente, sem, contudo, abdicar da busca pela rentabilidade empresarial, para o emprego dos recursos e tecnologia da organização na busca por um trabalho completo e ao direcionamento da informação para onde for necessária, sem filtros ou entraves. Este foco constitui o diferencial entre a gestão de processos da gestão funcional.

A gestão de processo, aliada a abordagem sistêmica, prevê o gerenciamento integrado dos recursos e das atividades inter-relacionadas no fornecimento de um produto ou serviço e a identificação, compreensão e gerenciamento destes processos inter-relacionados como um sistema. Deixamos de gerenciar caixas de organograma e passamos a gerenciar processos horizontais, que cruzam-nas para gerar o produto final entregue ao cliente.

Sobre a gestão de processos, Almeida (1993) afirma que esta age na horizontal, abrindo caminho para que os processos fluam homogeneamente, desenvolve espírito de equipe, ajuda a eliminar posicionamentos individuais, servindo assim para promover a priorização dos objetivos gerais, em relação aos setoriais.

No entendimento de Hammer (1997), gerenciar um processo consiste em gerir um conjunto de atividades do início ao fim que, juntas, criam valor para o cliente e desta forma, não fazê-lo de maneira efetiva significaria não conduzir efetivamente os negócios.

Para que seja implementado o gerenciamento de processos, seus conceitos básicos devem ser conhecidos e entendidos pelos membros da organização. Partindo da premissa de necessidade premente de domínio das definições essenciais, definiremos a gestão de processos, inicialmente por palavras separadas e depois a junção dos termos como sugere De Sordi (2005).

Diversas são as definições que a literatura apresenta para processos de negócios, e adotamos, para fins deste estudo, a detalhada na seção 4.3.1, à qual pode ser acrescida a proposta por Ritzman e Krajewski (2004), que definem processos como atividades fundamentais que as organizações usam para realizar tarefas e atingir suas metas.

A gestão, considerada por De Sordi (2005, p. 23), como compreendendo “(...) desde planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes”, determinaria o comprometimento dos recursos organizacionais a serem geridos no processo com todas as fases de sua realização, desde seu planejamento até seus ajustes e retorno para o novo planejamento.

Alinhando então os dois conceitos, poderíamos dizer que a gestão de processos seria o gerenciamento integrado dos recursos (humanos, responsabilidade, estrutura, políticas, tecnologia, facilidades e conhecimentos), com as atividades de transformação de insumos em produtos finais, assegurando sua sincronia para obtenção da eficiência e geração dos resultados esperados para o processo.

A gestão dos processos pode ser sub dividida, segundo entendimento de De Sordi(2005), em etapas: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhoria e ajustes. Cada uma destas etapas do processo de gestão apresenta a preponderância de alguns recursos a serem geridos. No Quadro 4.4 a seguir é demonstrada a correlação das etapas da gestão e dos recursos envolvidos em cada uma delas.

Processos para gestão	Recursos a serem geridos
Planejamento – composto dos macroobjetivos do processo.	Recursos Humanos
Projeto - definição dos recursos necessários para a operação do processo.	Papéis e Disponibilidades – fortalecimento da autonomia dos funcionários para o desempenho de múltiplos papéis.
Construção - contratar e avaliar os recursos necessários para a operação do processo.	Estrutura Organizacional – operação por meio de equipes ou estruturas matriciais.
Implementação – testar a funcionalidade de todos os recursos envolvidos e realizar os ajustes necessários.	Políticas e Regras – direcionar o comportamento e o desempenho dos recursos humanos dentro da organização e na sua interação com o processo.
Utilização – assegurar que todos os recursos estejam operando de forma harmoniosa.	Tecnologia – automação de regras e atividades.
Monitoramento – ter mecanismos que possibilitem informar o desempenho dos aspectos críticos do processo.	Facilidades – recursos necessários a operação e a gestão do processo.
Identificação de Melhorias - realização de análises e simulações para a tomada de decisão do gestor.	Conhecimento – gestão do conhecimento relativo a cada recurso tornando-os aptos a evoluir e aprimorar os processos de negócio.
Ajustes – apoio a alteração nos processo em vigor.	

Quadro 4.4: Recursos e processos empregados na gestão.

Fonte: Adaptado de De Sordi (2005).

O alinhamento entre processos requeridos e os recursos a serem geridos possibilitarão a geração de resultados esperados do processo.

4.3.4 Benefícios e Limites do Uso da Gestão de Processos

A gestão de processos apresenta diversos benefícios para a organização, como:

- A concentração do foco do trabalho no que realmente é importante para agregar valor ao negócio;
- Possibilita a implementação da estratégia organizacional de forma ordenada;
- Confere simplicidade e flexibilidade as atividades;
- Permite uma visão integrada da organização; e
- Facilita a gestão do conhecimento organizacional e das competências.

Segundo Harrington (1993), pode-se citar ainda como benefícios da adoção do gerenciamento de processos o fato de torná-los eficazes, produzindo os resultados desejados, eficientes, minimizando o uso de recursos e adaptáveis, permitindo-os adaptar-se as necessidades variáveis de clientes e da empresa.

Algumas limitações ao uso da Gestão de Processos são tratadas nos estudos de Benner e Tushman (2002), onde ficou evidenciada a inadequação da aplicação destes programas de gestão nas áreas centradas na inovação, alertando sobre a necessidade de aplicar programas de gestão de processos com mais critério, evitando desta forma desestimular a inovação. Segundo os autores as empresas

devem encontrar um equilíbrio entre esses dois tipos de atividade: melhorar as operações atuais para ser competitivo no curto prazo e explorar (a inovação), para que possam desfrutar de novos conhecimentos no futuro, devendo tornar-se “ambidestras”, isto é, que tendo programas de gestão de processos e inovando ao mesmo tempo.

O alerta remete à necessidade de aplicar os princípios de gestão de processos onde for adequado, e de se considerar a limitação da obtenção de vantagem competitiva de longo prazo com sua aplicação. A pesquisa dos autores adverte que a gestão dos processos não constituirá vantagem competitiva de longo prazo, pois seus resultados geram vantagens baseadas nos custos e eficiência, que podem ser adotadas também pela concorrência, em um curto período. O diferencial competitivo de longo prazo estaria centrado na capacidade de inovação, em conjunto com a manutenção da eficácia e eficiência operacional.

Para a utilização racional da gestão de processos as características do segmento onde será aplicada devem ser conhecidas e terem suas peculiaridades analisadas evitando generalizações de adequação.

4.3.5 Gerenciamento e Análise de Desempenho do Processo

O objetivo da gestão organizacional, segundo Maranhão e Macieira (2004), é gerar e manter o ambiente organizacional previsível, isto é gerenciável, ou seja, podemos dizer que o objetivo da gestão organizacional é ter o controle da situação.

Um processo por envolver o uso de recursos de uma organização para criar valor, necessita ser gerenciado. O gerenciamento segundo Ritzman e Krajewski (2004), consiste na seleção dos insumos, das operações, dos fluxos de trabalho de dos métodos que transformar insumos em resultados.

Alguns princípios importantes são citados por Ritzman e Krajewski (2004), para o gerenciamento de processos:

- Os processos constituem a base de toda a atividade de trabalho e existem em todas as funções de uma organização;
- Processos fazem parte de outros processos ao longo da cadeia de suprimento de uma organização de uma empresa;
- A cadeia de suprimento é um conjunto interligado de elos entre fornecedores de materiais e serviços que abrange os processos de transformação que convertem idéias e matérias-primas em produtos acabados e serviços.

Considerando como estrutura basilar da organização, a gestão dos processos organizacionais é fator primário para ser competitivo e manter o estado de crescimento.

A complexidade da maioria dos processos empresariais faz com que as atividades de gestão e aperfeiçoamento devam ser organizadas formalmente e para que seja coordenada ao atingimento do objetivo do processo é necessária a avaliação constante dos processos, objetivando obter indicações deste atendimento ou sinalizações de possíveis ocorrências que impossibilitará o seu alcance.

Os sistemas, aliados a definição da abordagem sistêmica, para desenvolver suas atividades executam diversos processos interativos e conectados entre si, como afirmam Maranhão e Macieira (2004). Segundo entendimento desta

abordagem, este sistema e seus processos, estariam sujeitos ao efeito da entropia, que os levaria à morte. A gestão destes processos, na busca pela melhoria de seu desempenho poderá preservá-los do efeito da degradação.

O entendimento dos processos empresariais torna o gestor mais habilitado a estabelecer as melhorias necessárias a seu aperfeiçoamento e prover a adaptação a novas situações surgidas pelas condições ambientais e estruturais. Há um alerta relevante feito por Gonçalves (2000, p.17), quanto a decisão sobre que processo deve ser aperfeiçoado:

A experiência tem mostrado que o aperfeiçoamento de processos errados pode levar ao paradoxo dos processos: as empresas podem ter mau desempenho e até mesmo falir ao mesmo tempo que esforços de melhoria de processos estão sendo feitos para melhorar dramaticamente a eficiência por meio da economia de tempo e dinheiro e melhorando a qualidade do produto e o serviço ao cliente.

No setor de serviços, alerta Normann (1993) é necessário desenvolver novos sistemas de mensuração para ajudá-lo a tomar suas decisões estratégicas. Para isto, Harrington (1993, p.135), diz que é necessário compreender várias características de processo e cita:

Fluxo: Os métodos de transformar entradas em saídas;

Eficácia: O grau com que as expectativas do cliente são atendidas

Eficiência: O grau de aproveitamento dos recursos para produzir uma saída.

Tempo de Ciclo: O tempo necessário para transformar uma entrada numa saída.

Custo: O dispêndio de todo o processo.

De Sordi (2005), afirma existirem diversos parâmetros que podem ser empregados no monitoramento do desempenho do processo de negócio, e denomina-os de indicadores de desempenho ou KPI (*key performance indicators*). Cita o autor, como os mais utilizados os econômicos e financeiros, de produtividade e qualidade, sociais e ambientais, de aprendizado e conhecimento.

Os programas de gestão de processos, como *TQM*, ISO 9000 e *Six Sigma*, propõem o uso de diversas ferramentas para análise do desempenho do processo e sua conseqüente melhoria, através de seus resultados.

Em geral, as ferramentas que se estruturaram principalmente a partir de 1950, adotadas pelos programas de gestão de processos e por metodologias como Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais (APE), propostas por Harrington (1993), utilizam farto conteúdo estatístico, devido principalmente à necessidade da regularidade e previsibilidade dos resultados que são esperados dos processos de trabalho. A seguir detalha-se, em linhas genéricas, as ferramentas mais usuais e sua caracterização.

- Brainstorming -É um processo de grupo em que os indivíduos emitem idéias de forma livre em certo espaço de tempo, com o objetivo de lançar e detalhar idéias sob um certo enfoque;
- Cartas de Controle - É um tipo específico de gráfico que serve para acompanhar a variabilidade de um processo, identificando suas causas intrínsecas e aleatórias;
- Diagrama de Causa e Efeito -É uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito;
- Diagrama de Dispersão - É um diagrama que permite visualizar a alteração sofrida por uma variável quando outra se modifica;
- Estratificação - Desdobramento dos dados a partir de um levantamento ocorrido em estratos para determinar sua composição;
- Fluxograma - Representação gráfica que permite fácil visualização dos passos de um processo;

- Gráfico de Pareto - Gráfico de barras construído a partir de um processo de coleta de dados, pode ser usado quando se deseja priorizar problemas ou causas relativas a um assunto;
- Folha de Verificação - Usada para quantificar a freqüência com que certos eventos ocorrem num dado período de tempo;
- Histograma - Gráfico de barras que mostra a distribuição de dados por categorias de uma variável em um determinado instante.
- Matriz GUT - Mostra a representação de problemas ou riscos potenciais através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los, com o objetivo de minimizar seus impactos;
- Ciclo PDCA -Seqüência das ações: Planejar, executar, avaliar e atuar corretivamente.

As ferramentas elencadas, não podem ser usadas sem critérios. Para que tenham efeito na função de medir o desempenho do processo e propiciar melhorias nestes, necessário se faz que sejam utilizadas de forma estruturada para proporcionar a visualização adequada do processo. Para isto, é imprescindível o conhecimento teórico quanto a medições de desempenho, que será tratado no item a seguir.

4.4 Medição de Desempenho

Tendo em vista a finalidade deste estudo em identificar dimensões que possam ser utilizadas para medir o desempenho da gestão do processo, faz-se

necessário o estudo, em linhas gerais dos sistemas de medição de desempenho, para assim possibilitar a construção coerente e estruturada destes parâmetros.

Tratando das principais razões para o uso da medição de desempenho, Neely (1998, *apud* Martins 2001, p. 428), descreve quatro principais razões para seu uso, e simplifica-os como os 4 CPs: “Checar a Posição”, “Comunicar a Posição”, “Confirmar as Prioridades” e “Compelir o Progresso”, servindo como referencial na construção do indicador buscado por esta investigação.

Para este estudo, é fundamental a compreensão dos conceitos básicos atrelados ao tema, bem como da atual abordagem proposta para uso da medição de desempenho, como detalhado nas seções seguintes.

4.4.1 Conceitos

A medição de desempenho possui na literatura uma grande diversidade de objetivos, alguns deles são citados por Kaydos (1991): comunicar a estratégia e clarear valores, identificar problemas e oportunidades, entender o processo, melhorar o controle e planejamento, identificar quando e onde a ação é necessária e guiar e mudar comportamentos.

Assim, medição de desempenho apresenta-se como um conceito multidisciplinar, e sua operacionalização está atrelada ao uso de indicadores ou medidas. Para Neely (2003), podemos defini-la como o processo de quantificar a eficiência e eficácia da ação.

Desempenho, segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) (1995,), é definido como o resultado obtido de processos e de produtos que

permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não. A palavra desempenho traz em si a idéia de algo que já foi realizado, executado ou exercido.

Indicadores de desempenho seriam, portanto, os resultados do desempenho avaliado expressos em forma quantitativa ou qualitativa, que, segundo Neely *et al* (1998), podem ser definidos ainda como a métrica usada para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação.

Segundo Bandeira (1997, p.11), “medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoá-lo”. Assim, os indicadores de desempenho agem permitindo identificar se os processos estão sob controle e onde o processo de melhoria é necessário, além de possibilitar ações sobre as causas para prevenir desempenhos futuros.

As mudanças paradigmáticas que acompanham as ciências como um todo, nos últimos tempos, também agiram sobre os conceitos de medição de desempenho, especialmente na década de 90. Neely (1998) cita diversos fatores contingenciais que contribuíram para a necessidade de revisão destes conceitos, dentre eles, a mudança da natureza do trabalho, o aumento da competitividade, as iniciativas de melhorias específicas, prêmios de qualidade, mudança nos papéis organizacionais, as demandas externas e o poder da tecnologia da informação. Sobre o mesmo tema, Martins (1999), salienta outros fatores como: o abandono da visão mecanicistas pela visão sistêmica e a valorização de ações pró-ativas.

4.4.2 Evolução dos Sistemas de Medição de Desempenho

Um sistema de medição de desempenho (SMD) pode ser considerado como o conjunto estruturado e articulado de indicadores de desempenho.

Os SMDs tradicionais, forjados nos primórdios da industrialização, orientam-se na busca da eficiência operacional e no gerenciamento com visão financeiro-contábil, decorrentes da predominância de estratégias baseadas em custos. Segundo Kiyon (2001), estas ênfases se justificavam pelo perfil do ambiente no momento de seu estabelecimento, isto é, ambiente estável e perfil comprador. Buscam retratar o grau de utilização dos recursos organizacionais, apresentando como o mais comum, o indicador de produtividade.

A partir da década de 70, segundo o mesmo autor, a mudança no perfil de mercado para uma característica ofertante e a instabilidade crescente, o ambiente externo, os usuais sistemas de medição de desempenho apresentaram uma série de incongruências com a nova realidade, das quais cita: foco excessivo na eficiência, visão fragmentada, falta de aderência aos objetivos estratégicos, ênfase nos resultados, orientação à mensuração de resultados financeiros e de curto prazo, dificuldades em prover informações em tempo hábil e alto nível de agregação (informações de forma global).

Os novos sistemas de medição de desempenho buscaram minimizar estas impropriedades, e, segundo Martins (1999), apresentam as seguintes características principais:

- São congruentes com a estratégia competitiva;
- Possuem medidas financeiras e não financeiras;
- São direcionados a suportar melhoria contínua;

- Identificam tendências e progressos;
- Facilitam o entendimento das relações de causa e efeito;
- São inteligíveis, abrangem todo o processo, são dinâmicos;
- Têm capacidade de influir na atitude dos funcionários; e
- Buscam avaliações grupais e não individuais.

Como representantes destes novos sistemas de medição de desempenho (SMD), o autor citado aponta: *Balanced Scorecard*, Modelo de Medição para Valor Adicional, Sete Critérios de Desempenho, dentre outros.

Os novos sistemas de medição de desempenho transcendem ao seu papel histórico de controle, agregando novos papéis a serem exercidos. A própria abordagem de controle é alterada, passando a ter um perfil mais preventivo que reativo. Kiyon (2001) diz que sistemas que esperam que faltas e erros sejam cometidos para então serem apontados representam uma visão a ser superada. Os novos SMDs buscam operar de maneira mais pró-ativa. Na mesma visão, Neely (2003), afirma que os sistemas de medição, quando projetados devem servir como alarme antecipatório dos problemas que ponham em risco a organização para que ações sejam tomadas em tempo hábil. Esta nova visão pode conferir uma vantagem competitiva a organização.

Com toda a evolução e readequação dos sistemas de medição de desempenho, é feito um alerta, especialmente por Neely (2003), quanto a não ter nenhum benefício para a organização ter o melhor sistema de monitoramento se não adotar as ações apropriadas, com base em suas informações para melhorar o desempenho.

4.4.3 Tratamento e Dimensões Humanas e Organizacionais das Informações

No desenvolvimento de medições de desempenho, segundo McGee e Prusak (1995), um dos principais pontos a ser considerado é a infra-estrutura para coletar, filtrar, analisar e propagar a informação gerada. Kiyon (2001) define medidas como mecanismos que promovem a transformação de dados em informações, a fim de auxiliar o aprimoramento do conhecimento organizacional.

Os conceitos de dados, informações e conhecimentos foram claramente expressos por Albrecht (1999) como sendo:

- Dado é o nível simbólico irreduzível (...) podem ser armazenados e transportados a despeito de seu significado;
- Informação é a disposição dos dados de modo que façam sentido, criando padrões e ativando significados na mente das pessoas;
- Conhecimento é o conteúdo de valor agregado do pensamento humano, derivado da percepção e manipulação inteligente das informações.(...). Existem apenas na mente do pensador.

A informação de desempenho deve ser apresentada juntamente com o contexto na qual está inserida, isto é, conjuntamente com outras informações relevantes, para facilitar a interpretação do desempenho atingido, é o que ressaltam McGee e Prusak (1995).

Aliada à forma de apresentação dos dados, deve-se considerar o impacto motivacional presente nas medições de desempenho. Neely (2003) alerta para a importância de se verificar quais comportamentos as medidas irão encorajar quando de sua implementação. Walton (*apud* Kiyon, 2001), alerta sobre a necessidade de

se valorizar a questão humana durante o desenvolvimento de um sistema de medidas de desempenho.

As características organizacionais também devem ser levadas em conta quando do estabelecimento de medições de desempenho a fim de evitar inadequações entre elas. Características como natureza da organização, formas de organização, tamanho, estrutura e estilo gerencial, são segundo Kiyon (2001), questões importantes de serem consideradas.

4.4.4 Taxonomia e Projeto de Indicadores

Com a evolução da abordagem quanto à medição de desempenho ficou evidente a necessidade de analisar novas dimensões (fatores críticos de sucesso) que condicionariam, junto com a dimensão econômica prevista em sua origem, o sucesso da organização e assim propiciar seu gerenciamento. As medidas não-financeiras como qualidade e inovação relacionam-se intrinsecamente com os fatores críticos de sucesso da maior parte dos negócios. A organização precisa então, definir quais dimensões competitivas que serão trabalhadas, dependendo de suas características, do seu ambiente, de seu posicionamento de mercado, de sua missão entre outros, cita Kiyon (2001).

Hronec (1994) classifica os indicadores, adotando as dimensões custo, qualidade e tempo, detalhando-as em nível de organização, processos e pessoas. Outra forma, apresentada por Smith (1993), classifica-os segundo a natureza da informação produzida quanto a objetividade ou subjetividade, envolvendo respectivamente a utilização de métodos quantitativos e qualitativos. O autor ressalta

que as medições subjetivas podem ser empregadas, apesar de seu grau de imprecisão, decorrente da subjetividade nas quais se apóia (com percepção, gosto, costumes) é de grande valia para avaliação dos aspectos intangíveis do negócio. Várias taxonomias são apresentadas na literatura e que devido a não ser este o enfoque do trabalho, nos limitaremos a citação das duas já exemplificadas.

A determinação de indicadores passa além da definição simplista de títulos e fórmulas. Em seu projeto devem ser consideradas ainda, além das dimensões críticas a serem medidas, os critérios que devem nortear as escolhas dos indicadores e os padrões ou metas a serem estabelecidas para estes indicadores.

Ñuari (1998) propõe que os direcionadores da escolha dos indicadores possuam as seguintes qualidades: sejam atingíveis, econômicos, aplicáveis, consistentes, abrangentes, compreensíveis, mensuráveis, estáveis, adaptáveis, legítimos, eqüitativos e focalizados no cliente, pois, segundo o autor, sem estas características aqueles serão totalmente inúteis. Para o autor cada uma destas qualidades é definida como segue:

- Confiabilidade é definida como sendo a propriedade de um instrumento de indicador ou de um roteiro de indicador que atribui sempre o mesmo valor a um mesmo indicador. Portanto, diz respeito a sua constância de medição.
- Validade é a propriedade que tem um instrumento de medida ou indicador de executar a medição do que realmente se propôs a medir.
- Relevância do indicador é também de fundamental importância, pois é apenas através dela que se consegue trabalhar com um número relativamente pequeno de indicadores. Não há uma regra definida para se testar a relevância de um certo indicador, mesmo porque a relevância está ligada à estrutura organizacional da empresa e a um momento específico considerado.

- Consistência de um indicador, diz respeito ao seu grau de equilíbrio e harmonia em relação a um determinado sistema de indicadores. Um indicador inconsistente pode acarretar o acompanhamento de apenas um aspecto do fenômeno que se quer realmente acompanhar.

Para facilitar a abordagem de todos os aspectos a serem considerados no projeto de indicador, Neely (2003) propõe a utilização do *Record Sheet*. Demonstrado no Quadro 4.6, constitui-se em um roteiro onde detalha os itens relevantes para o projeto dos indicadores e ainda aborda a questão comportamental envolvida na utilização do indicador.

Elementos	Descrição
Título	Título da medida deve ser claro. Um bom título explica o que é a medida e por que ela é importante.
Propósito	O porquê do emprego da medida deve ser explicitado, com sua relevância e finalidade explícita.
Relacionado a	Deve ser expressa com que objetivos do negócio a medida está relacionada e focada na melhoria.
Meta	Definir o nível de desempenho desejado e focar na melhoria.
Fórmula	Como a dimensão de desempenho será mantida.
Freqüência de Medição	Deve variar em função do nível de importância da atividade para os resultados.
Freqüência de Revisão	Sempre que ocorrerem mudanças significativas no cenário da empresa.
Quem mede?	A pessoa que coleta e divulga os dados.
Fonte de dados	A fonte dos dados primários deve ser especificada.
Quem é o responsável pela medida?	Nome da pessoa responsável por esta medida de desempenho.
O que ela faz?	Explicitar o comportamento requerido do responsável.
Quem age com base nos dados	Nome das pessoas que irão promover ações a partir das informações geradas.
O que eles fazem?	Explicitar o comportamento requerido das pessoas que agirão em cima das informações provindas da medição.
Notas e comentários	

Quadro 4.5: Record Sheet

Fonte: Adaptado Neely (2003)

Observa-se que o *Record Sheet* possibilita um mapeamento das características relevantes do processo de planejamento da construção de indicadores de desempenho, evidenciando ainda o comportamento das pessoas envolvidas no processo. Este mapeamento apresenta como principais elementos o título, o propósito, seu relacionamento com o objetivo do negócio, a meta de desempenho desejada, a fórmula, a frequência de medição e de revisão, a fonte de dados, o que a medida irá propiciar e como agir com base nos dados.

A perfeita caracterização da atividade e característica da organização na qual o indicador de desempenho será utilizado, é fator primordial para o alcance de seus objetivos. Sendo assim, passaremos a detalhar o segmento e as características do setor de serviços, objeto de análise deste estudo.

4.5 O Setor de Serviços

Os serviços representam hoje no contexto socioeconômico, a maior proporção das receitas mundiais e relevância quanto ao volume de pessoal empregado na área. Este crescimento do segmento, decorrente da era pós-industrial e da inserção da informatização, apresenta características peculiares que não podem ser tratadas pelas teorias da administração de produção sem que estas sejam consideradas.

Sobre o tema, pronuncia-se Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), afirmando que é preciso desfazer a crença de que os princípios de administração da produção

podem ser aplicados em serviços sem reconhecer os diferentes ambientes operacionais e as singularidades dos sistemas de prestação de serviços.

O setor apresenta baixas barreiras de entrada o que faz com que a competitividade seja elevada, tendo, o gestor que buscar estratégias e ferramental de gestão que os possibilite vantagem competitiva no mercado. Aliado a este fator, a participação do cliente na prestação do serviço, como característica peculiar do setor, torna o desafio da gestão ainda maior.

Estudos econômicos realizados por Colin Clark, em 1957 (*apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons 2005), apontam como inevitável a transferência de empregos de um setor da economia para outro, à medida que a produtividade aumenta em um setor. Esta observação cita o autor, é que leva a classificação da economia de acordo com a atividade desenvolvida pela maioria da sua força de trabalho – Primário, Secundário e Terciário, ou agricultura, indústria e serviços.

Diversas são as definições encontradas para serviços, porém, como afirma Téboul (2002), é um dos setores mais mal definidos. É conhecida a conceituação para o setor, certa vez citada pela revista inglesa *The Economist*, onde diz que um serviço representa toda coisa vendida no comércio e que não seja possível deixar cair em cima do pé. Daí se vê a amplitude das atividades envolvidas no segmento.

Diversos autores citam definições para serviços, porém a abordagem de segmentação das atividades produtivas em três setores é criticada por Téboul (2002, p.24) que a considera artificial, argumentando que uma atividade não pertence jamais totalmente a um único setor e afirma:

Cada atividade comporta, assim, ao mesmo tempo, uma interação, uma parte puramente serviço; e uma transformação, uma parte puramente produto. É o peso respectivo desses dois elementos que tornará o aspecto serviço da atividade mais ou menos pronunciado. Esta distinção é essencial (...), pois os modos de gestão a interação direta são muito diferentes dos modos de gestão da transformação.

Fica claro, na crítica do autor, e na observação empírica, que a classificação tripartite dos setores produtivos em agricultura, indústria e serviços, possui utilidade primordial para os ritos econômicos, que se dispõem a medir os impactos destas atividades sobre as economias, porém quanto a aplicabilidade desta distinção à gestão, isto é, trazer esta repartição à área administrativa, impõe ao administrador amarras de análise e pesquisa, e ainda pode levá-lo a generalizações com alto grau de imprecisão.

A gestão de um negócio seja ele em que segmento estiver, deve ser crítica e tratar suas diferentes nuances de modo singular. Giansi e Corrêa (1994, p.32), tratando sobre o assunto faz a seguinte constatação:

Estabelecer diferenças, portanto, entre empresas, ou procurar classificar empresas nesta ou naquela categoria, parece sem sentido (ao menos sob a ótica da gestão de operações). Contudo, estabelecer diferenças entre sistemas de operações, que apresentando determinadas características, irão requerer determinado tipo de direcionamento gerencial específico, é útil e oportuno, principalmente se reconhecermos que uma empresa pode conter mais de uma configuração de sistema de operações.

Em um dito setor industrial, certamente existem processos de serviços sendo executados, e estes devem assim serem gerenciados e não seguindo os ritos de manufatura, apenas por estarem inseridos em uma segmento onde a atividade preponderante é a industrial. Da mesma forma, em áreas de serviços, alguns processos de trabalho, possuem características que serão mais bem tratadas levando em conta os preceitos fabris. Não há como, para um gerenciamento otimizado dos ambientes de trabalho, se utilizar visões segmentadas para todo o negócio, e sim, atribuir gestão diferenciada de acordo com a atividade predominante nos momentos daquele processo.

Quanto a definição, portanto, limitar-nos-emos a identificar os aspectos comuns quanto do trato do tema pelos diversos autores: a questão da intangibilidade, perecibilidade e do consumo simultâneo.

4.5.1 Natureza dos Serviços

As especificidades da gestão de serviços (considerando que podemos encontrá-los em diferentes graus em qualquer organização) a tornam distinta da exercida na manufatura, pelos seguintes atributos principais: presença e participação do cliente no processo produtivo, produção e consumo simultâneo (impossibilidade de estocagem) e intangibilidade. Estes conceitos, não podem ser aplicados genericamente a toda as cadeias de serviços. Além destas peculiaridades, faz-se necessário analisar o grau de interação entre os clientes (internos e externos) e o impacto deste na formação da satisfação do mesmo.

Na gestão de serviços, consideram Fitzsimmons e Fitzsimmons (2002), que os insumos são os próprios consumidores e os recursos são os bens facilitadores, a mão-de-obra dos funcionários e o capital. Com esta abordagem, o sistema, isto é, os recursos e o capital, gerarão o serviço no momento da interação com o cliente, sendo assim, este, importante participante do processo do serviço.

Os diversos graus de interação do cliente como participante do processo de serviço e a intensidade de uso dos recursos para atendê-lo, determinarão a classificação dos serviços. Berry (*apud* Téboul, 2002) estabelece a seguinte

distinção entre produto e serviço: um produto é um objeto, um aparelho, uma coisa, enquanto que o serviço é um ato, um fornecimento único.

A comparação entre a integração do cliente ao processo no caso de serviços e manufatura pode ser ilustrada com uma analogia a uma caixa preta, conforme demonstrado na Figura 4.4.

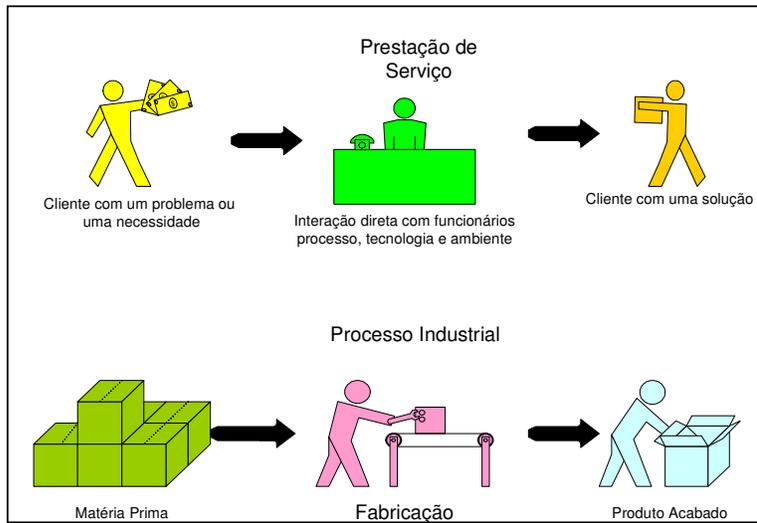


FIGURA 4.4: PROSCÊNIO E BASTIDORES
Fonte: adaptada de Téboul (2002) e Fitzsimmons (2005)

Cita Téboul (2002, p.20):

O que entra na caixa é um cliente com sua necessidade ou seu problema. O que sai dela é o mesmo cliente, porém transformado. O serviço propriamente dito é realizado no proscênio, os atos do prestador de serviços afetam diretamente o cliente.

A realização de um serviço, que tem como entrada um cliente e sua necessidade, interage com este para obtenção de seu resultado final, ou seja o cliente e sua necessidade transformados pelo serviço, como pode ser visto na Figura 4.4 .

Com relação a manufatura, o insumo, ou a entrada da caixa, segundo o autor é a matéria-prima, esta transformação ocorre dentro da fábrica, nos bastidores, isto é, fora da presença do cliente.

A produção ou serviço puro é considerado por Téboul (2002) como extremos, teóricos. O que determinará a essência de uma atividade é a dimensão que prevalece.

O serviço, como já tratado, ocorre na linha de frente da organização, no proscênio, e a compreensão que o cliente é uma parte ativa no processo e que seu desempenho, experiência e conhecimento vão afetar o desempenho do serviço prestado são de relevante importância para o estudo da gestão em serviços. Segundo Téboul (2002), esta presença cria uma fonte de incerteza maior para o processo. Diversos aspectos como exigências e opiniões podem determinar resultados diferentes para um mesmo processo, tornando a abordagem reativa e de difícil controle.

Gianesi e Corrêa (1994) abordam o cliente como o elemento que dispara a operação e define, algumas vezes, como e quando esta deve realizar-se, constituindo-se em uma entrada do sistema de difícil gestão.

Com a agregação da tecnologia ao setor, observa-se uma tendência de tirar o cliente do processo. Apesar de alguns serviços não requererem a presença dos clientes em seu processo produtivo, não prescindem do estabelecimento de algum contato destes com alguns aspectos do processo. Sobre isto, Corrêa e Caon (2002, p.58) fazem a seguinte análise: “Quanto maior a intensidade do contato com o processo, mais o cliente vai usar o processo (além do produto) em sua avaliação de valor do pacote a ele oferecido”.

Esta interação é necessária, e até determinado ponto fora de um rígido controle, por um lado flexibiliza o atendimento, por outro lado, torna difícil a tarefa de monitoramento dos resultados de cada funcionário.

Assim, o cliente passa a ser visto em serviços como co-produtor e consumidor, tornando a tarefa de gerenciar esta interface empresa-cliente, um dos grandes desafios da gestão.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2002), afirmam que serviço é por sua natureza uma mercadoria perecível, não admite estocagem para atender a demanda posterior como ocorre na manufatura, onde os estoques funcionam como controladores entre o fluxo da demanda e o nível de produção mais eficiente. Assim, um serviço não utilizado perde-se e um dos grandes desafios da área é gerenciar a utilização total da capacidade de serviços. No caso específico de serviços a gestão da demanda é relevante, pois, considerando que o serviço não consumido está definitivamente perdido, caso a demanda exceda a oferta o cliente estará “estocado” em uma fila de espera ou será perdido (TÉBOUL, 2002).

Sobre a perecibilidade dos serviços, Téboul (2002, p. 30) faz uma paráfrase de McLuhan, teórico da comunicação que atuava na Universidade de Toronto, e diz que “o processo é o serviço e o serviço é o processo”. Sob este enfoque, podemos deduzir que o serviço é elaborado em um ambiente aberto, onde não há o isolamento do sistema de variações do ambiente externo, através do amortecimento realizado pelos estoques.

Gianesi e Corrêa (1994, p.34), ao analisar a situação de produção e consumo simultâneo dos serviços, alertam para a eliminação da oportunidade de intervenção do controle de qualidade utilizando-se a inspeção final para este fim.

Outras formas devem ser encontradas para garantir a qualidade dos resultados das operações de serviços, como o controle e a garantia da qualidade dos processos, por exemplo.

Segundo Téboul (2002) serviços puros por definição não são tangíveis, não podem ser possuídos ou comprados da mesma forma que um bem. Os serviços,

portanto, constituem-se de experiências que o cliente vivencia, compondo-se de idéias e conceitos(Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)).

Esta imaterialidade ou intangibilidade trazem conseqüências que precisam ser gerenciadas.Dentre elas podemos citar a variação de percepção sobre o mesmo serviço por diversos clientes, dependendo do funcionário que o atendeu, da sua necessidade naquele momento, do próprio ambiente, assim é impraticável monitorar a produção dos empregados em relação a satisfação do cliente com o serviço prestado.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 48) afirmam:

A combinação da natureza intangível dos serviços e do cliente como participante no sistema de prestação de serviços resulta na variação de serviços de cliente para cliente.

Considerando esta característica, outros aspectos relevantes que devem ser observados quando do gerenciamento de serviços, a dificuldade de padronização, impossibilidade de patentear a inovação e a impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra são alguns deles.

Téboul (2002), analisando a importância do relacionamento com o cliente e o aspecto da intangibilidade, afirma que no serviço ocorre o inverso do caso da produção industrial onde se produz primeiro e vende-se depois. O serviço é vendido antes de ser produzido e consumido.

4.5.2 Posicionamento dos Serviços

Ao tratarmos sobre posicionamento ou classificação dos serviços, além da já tratada diferenciação em relação à manufatura, é necessário evidenciar que as

especificações tratadas no ponto sobre a natureza dos serviços não podem ser generalizadas, e que só são aplicadas em sua plenitude, para os serviços considerados puros. Ao analisarmos no âmbito geral, os serviços prestados podem apresentar algumas destas características de forma mais ou menos relevante, dependendo, portanto, de seu posicionamento em relação a fatores como: intensidade do contato com clientes, importância da mão-de-obra no processo, maior ou menor grau de participação do cliente no resultado final do processo, dentre outros.

O estudo ou compreensão das dimensões de posicionamento dos serviços mostrará sua utilidade na identificação de opções que proporcionem uma otimização da gestão do processo. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) citam ainda como vantagem do conhecimento do posicionamento dos serviços, a possibilidade de utilização do que chamam de *insights* estratégicos de outros serviços de posicionamento similar na melhoria das operações dos processos.

Diversas são as dimensões dos serviços que afetam a gestão de suas operações. Os autores apresentam classificações com nomenclaturas diferenciadas, porém procuraremos a seguir, sistematizar as abordagens, levando em conta o objeto deste trabalho.

Além de como o serviço é executado, interessa à organização e ao consumidor o resultado que este serviço gera. Neste raciocínio, afirma Téboul (2002, p.36): “Quando um cliente compra uma prestação, procura antes de tudo um resultado”. O autor trata este resultado como a “dimensão produto”.

A dimensão produto ou resultado, em serviços, poderá ter diferentes abordagens, a partir do momento em que o produto oferecido poderá ter diferentes graus de personalização para atendimento da necessidade do cliente. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 51) tratam desta questão afirmando que “A customização percorre duas dimensões: ou o caráter do serviço permite a customização, ou o

prestador do serviço tem o arbítrio de modificar o serviço”. Qualquer destas escolhas e seus diferentes níveis, portanto irão influenciar no sistema de prestação de serviços, conforme pode ser visto na Figura 4.5.

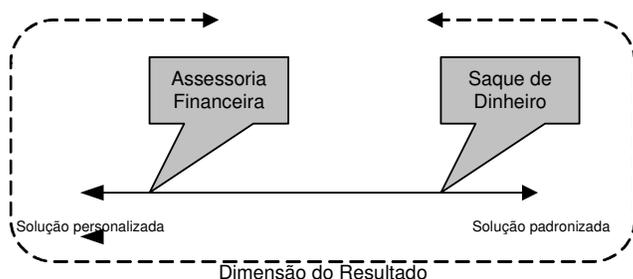


FIGURA 4.6: DIMENSÃO DO RESULTADO: GRADAÇÃO DE PADRONIZAÇÃO E PERSONALIZAÇÃO

Fonte: adaptada de Tébol (2002).

Desta análise, surge a primeira dimensão a ser analisada, ou seja, a graduação da personalização permitida ou definida para o serviço a ser prestado. Tébol (2002) sugere o modelo de análise, onde, em um eixo horizontal estão dispostas em duas extremidades: o serviço único e obrigatoriamente personalizado e na outra o serviço com prestação padronizada.

Esta análise quanto ao grau de padronização ou personalização dos serviços também é proposta por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005). Além do nível de personalização do produto entregue ao cliente, também é citado por Ganesi e Corrêa (1994) a dimensão do grau de participação do cliente, expresso na Figura 4.6, bem como o grau de contato com estes durante a prestação do serviço.

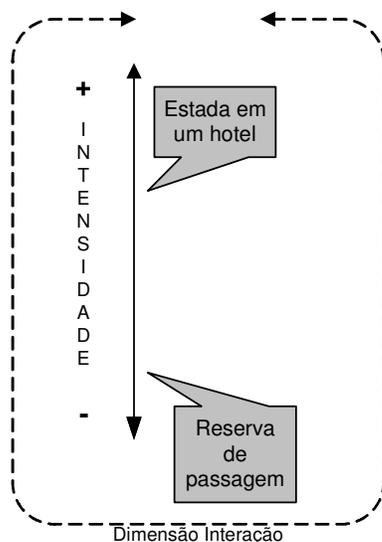


FIGURA 4.7: DIMENSÃO INTERAÇÃO: GRADAÇÃO DE INTENSIDADE
 Fonte: adaptada de Téboul (2002).

Téboul (2002, p. 38) propõe a análise desta dimensão de forma unificada, tratando do modo de interação com o cliente.

A intensidade de interação pode ser medida de diferentes maneiras. Pode-se levar em conta a duração do contato. (...) Pode-se também considerar a frequência de utilização do serviço, sua natureza e o nível de competência determinado.

É clara a relação entre o serviço esperado pelo cliente e o processo. Esta interligação é expressa por este autor, na mesma obra, na forma da conexão entre a dimensão de interação e a referente ao grau de personalização exigidos pelo serviço, na Matriz de Intensidade de Serviço, demonstrada na Figura 4.6.

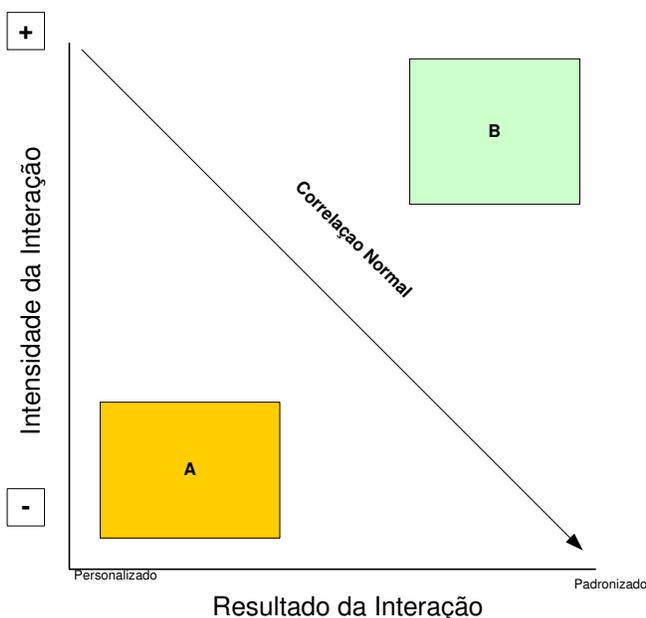


FIGURA 4.7: MATRIZ DE INTENSIDADE DO SERVIÇO
 Fonte: adaptada de Téboul (2002).

Nestes termos, podemos dizer que quanto maior o grau de interação e personalização do serviço, maior o contato dele com o processo e, assim, mais ele usará o processo na medição do serviço oferecido.

Os serviços, portanto, levando em conta estas dimensões relacionadas às necessidades dos clientes, tenderão a se posicionar ao longo da diagonal da matriz, sendo útil para posicionar uma prestação de serviços e focalizar o tipo de serviço proposto. Sobre este aspecto, posiciona-se Téboul (2002, p.41): “Focalizar atividades de serviços significa ajustar o processo de entrega do serviço esperado”.

A relação entre o resultado e a intensidade da interação do cliente pode estabelecer até que ponto o cliente tem contato com o processo produtivo. Este grau de contato do cliente com o processo será determinante para a definição da possibilidade de padronização da atividade. É relevante observar que, em um determinado processo de trabalho poderá haver demandas de graus diversos de interação. Um processo de serviço pode sofrer em sua execução de momentos

diferentes de resultado e intensidade da interação com o cliente. Outro fato que deve ser observado é a presença do cliente interno que poderá ser consumidor de parte deste processo de trabalho.

As operações onde se observa uma alta interação com o cliente para que seja realizada a prestação de serviço, isto é onde a relação entre o recurso produtivo e o cliente na atividade, é tratada como de “linha de frente”, “*front office*” (CAON e CORRÊA, 2002; GIANESI e CORRÊA, 1994) ou como proscênio (TÉBOUL, 2002).

Nas demais operações, onde o grau de interação com o cliente no ato de realização da prestação de serviços é baixo ou inexistente, são tratadas como “retaguarda”, “*back office*” (CAON e CORRÊA, 2002; GIANESI e CORRÊA, 1994) ou como bastidores (TÉBOUL, 2002), conforme visualizado na Figura 4.8.

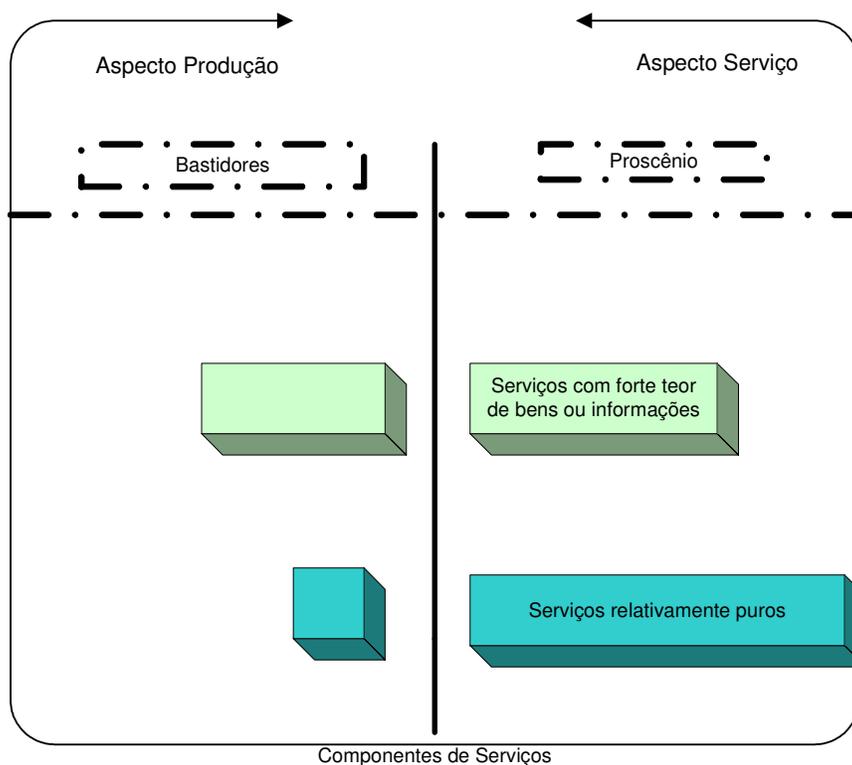


FIGURA 4.8: COMPONENTES DOS SERVIÇOS NO PROSCÊNIO E BASTIDOR
Fonte: adaptada de Téboul (2002).

Serviços ou atividades desempenhados no proscênio apresentam alto grau de interação com o cliente, e alta personalização. Portanto, podemos citar como características, a incerteza em relação ao resultado gerado, a variabilidade e o difícil controle. Sobre as atividades realizadas no proscênio, Caon e Corrêa (2002, p.66), afirmam:

(...) as atividades de *front office* tendem a ter mais baixo grau de estocabilidade, mais alto grau de intensidade, maior grau de extensão de contato e menor grau de objetivação possível. Em outras palavras é nas atividades de *front office* que se encontram as maiores complexidades, tradicionalmente associadas aos serviços propriamente ditos.

Pode-se verificar ainda a existência de, nos serviços ou atividades desempenhadas no proscênio, alta exigência de mão-de-obra, baixa utilização de bens e poucas perspectivas de ganhos com produtividade, pois estes estão relacionados ao tempo passado em contato com o cliente, não tendo condição, nem a tecnologia, algumas vezes, de otimizar o desempenho neste tipo de atividade ou serviço. Baumol (*apud* TÉBOUL, 2002) classifica este tipo de serviço como estagnante.

Ao contrário, os serviços ou atividades desenvolvidos nos bastidores possibilitam a utilização de padronização, reduz-se a variabilidade pelo uso de métodos de controle e há condições de aumento de ganhos de produtividade, e conseqüente aumento da eficiência. Estas atividades ou serviços possuem forte teor de bens e a utilização da informatização poderá melhorar as perspectivas de interação (TÉBOUL, 2002).

Esta dimensão evidencia a necessidade de tratamento diferenciado na gestão dos serviços ou atividades como também em relação ao seu local de realização.

Levando em conta estas particularidades quanto a gestão em serviços, explanaremos a seguir, sobre a metodologia desenvolvida nesta pesquisa para cumprir os objetivos propostos para este trabalho.

5 DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO

A busca pelo conhecimento é inerente à natureza humana, podendo ser abordada como decorrente da necessidade de integrar os saberes teórico e prático de situações objetivas e subjetivas, sendo predominantemente transformadora da realidade, através da crítica e reflexão realizada, mediante a interação do objeto de estudo com uma determinada realidade contextual.

O conhecimento não se realiza no vazio intelectual, teórico ou prático, diz Barros *et al* (2003). A pesquisa, segundo este autor é o esforço dirigido para a aquisição de um determinado conhecimento e visa incorporar os resultados obtidos em expressões comunicáveis e comprovadas aos níveis do conhecimento. Nesse sentido a pesquisa científica seria, portanto, o produto de uma investigação cujo objetivo é resolver problemas e solucionar dúvidas, mediante a utilização de procedimentos científicos.

Van Dalen e Meyer (*apud* RUDIO, 2001), tratando sobre o mesmo tema, enfocam que a pesquisa não é de natureza mecânica, mas requer imaginação criadora e iniciativa individual. Porém, acrescentam os referidos autores, que não é uma atividade feita ao acaso, porque todo o trabalho criativo pede o emprego de procedimentos e disciplinas determinadas.

A metodologia, segundo Demo (1995), é a disciplina instrumental para o cientista social, que implica em estudar o caminho e instrumentos usados para se fazer ciência, estabelecendo a demarcação entre o que é e não é ciência. Ressalta Demo (1995, p.62), ainda que: “É preciso repisar que metodologia é instrumental para a pesquisa e não a pesquisa”.

Neste enfoque, apresentam-se a seguir os caminhos metodológicos que foram utilizados na condução deste estudo.

5.1 Caracterização Geral do Estudo

Para a caracterização do estudo foram detalhados os aspectos referentes à abordagem da pesquisa, o enfoque de estudo, as estratégias de pesquisa empregadas e seus detalhamentos metodológicos.

Inicialmente, cabe destacar que o objetivo do estudo, de gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida a interesses locais, condicionou a natureza da pesquisa como pesquisa aplicada.

5.1.1 Abordagem de Pesquisa

A natureza do objeto de estudo direcionou a definição da abordagem que foi utilizada para a busca das respostas perseguidas, para isto, foram consideradas algumas questões preliminares relacionadas ao problema central do estudo: o tema dispõe de escassa literatura disponível; o fato de ser imprescindível à análise da situação atual quando da determinação da aplicabilidade do modelo conceitual de referência (MCR); e que o estudo aborda um contexto específico, ou seja, trata do segmento de serviços da pequena e média empresa da Paraíba, necessitando, para

sua melhor compreensão de uma integração do pesquisador com o contexto pesquisado.

Buscou-se, na revisão bibliográfica, considerações sobre qual a abordagem metodológica aplicável, atentando para as particularidades apresentadas, conforme detalhado a seguir:

a) Quanto à escassa literatura disponível – Neves (1996, p.4) discorrendo sobre o uso dos métodos qualitativos em administração afirma:

A falta de exploração de um certo tema na literatura disponível, (...) são elementos que tornam propício o emprego de métodos qualitativos.

E Giovinazzo (2001, p.2)

A pesquisa qualitativa é mais utilizada quando se possui pouca informação, em situações em que o fenômeno deve ser observado ou em que se deseja conhecer um processo, (...) sem muitos dados de partida.

b) Quanto à abordagem de contexto específico - Neves (1996), afirma que a pesquisa qualitativa é utilizada amplamente em administração especialmente quando o fenômeno em análise somente faz sentido dentro de um contexto específico.

c) Quanto à integração do pesquisador com o ambiente de estudo - Godoy (1995), quando enumera características essenciais capazes de identificar uma pesquisa qualitativa, cita, dentre elas, o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.

Desta forma, foi definida para a condução dos trabalhos a abordagem qualitativa.

5.1.2 Enfoque de Estudo

Definida a abordagem do estudo como qualitativa, passou-se a identificação de que enfoque de pesquisa seria mais adequado para o estudo.

Sobre o enfoque exploratório e sua ligação estrita com o objeto deste estudo, Yin (2005, p.51) faz a seguinte afirmação:

Para alguns outros tópicos, a base de conhecimento existente pode ser deficiente, e a literatura disponível não fornece nenhuma estrutura ou hipótese conceptual digna de nota. Essa base de conhecimento não se presta ao desenvolvimento de boas proposições teóricas, e é provável que qualquer estudo empírico novo caracterize-se como sendo um estudo “exploratório”.

Segundo Vergara (2000), o enfoque exploratório é caracterizado pelo fato do tema em estudo ser pouco explorado na literatura, bem como pela falta de estudos que abordem este assunto na área de administração. Ruiz (1996), afirma que quando o problema é pouco conhecido, ou seja, quando as hipóteses ainda não foram claramente definidas, estamos diante de uma pesquisa exploratória. O método exploratório é indicado, portanto onde se deseja obter novos conhecimentos. Triviños (1995) afirma que estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.

Neste cenário, o enfoque exploratório mostrou-se adequado ao estudo.

Tendo em vista a abordagem do estudo ter sido definida como qualitativa, e sendo a metodologia qualitativa por natureza descritiva, como afirma Triviños (1995), este enfoque certamente não poderia ter sido desconsiderado. Além da condicionante natural devido à abordagem o enfoque descritivo aplicou-se ao plano de pesquisa, pois propiciou a descrição do fenômeno de estudo, ou seja, do MCR e

sua aplicação e validação. Segundo Triviños (1995 p.110) “O estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Assim, o estudo teve enfoque exploratório-descritivo.

5.1.3 Estratégia de Pesquisa

O enfoque definido como exploratório-descritivo não propiciou, de pronto, a identificação de qual estratégia de pesquisa mais se adequaria a responder às questões propostas na seção 3 (ver 3.2).

Yin (2005, p.26) afirma: “ (...) a forma de uma questão fornece um indício importante para traçar a estratégia de pesquisa que será adotada.”, seguindo este preceito, foram utilizadas, como guias de análise as questões de pesquisa estabelecidas na seção 3.2. Segundo Yin (2005, p.24):

Se as questões de pesquisa concentram-se principalmente em questões do tipo “o que” (*ou quais, conforme nota do autor*), (...) é um fundamento lógico justificável para conduzir um estudo exploratório.

O critério proposto por Yin (2005) para esta definição é demonstrado no Quadro 5.1, a seguir:

Estratégia	Forma de Questão de Pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, qual, quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa Histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim

Quadro 5.1: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: Yin (2005)

As questões de pesquisa analisadas frente ao Quadro 5.1 possibilitaram a definição das estratégias de pesquisa que foram utilizadas no trabalho, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica propiciou a resposta às questões de pesquisa dispostas na seção 3 (ver 3.2), referenciadas nas alíneas de “a” a “c”, enquanto o estudo de caso foi utilizado para a constante da alínea “d”.

A fim de responder às questões de pesquisa referenciadas na seção 3, foi necessária, inicialmente, a realização de uma pesquisa bibliográfica, para estabelecer quais os requisitos desejáveis para que uma dimensão de análise pudesse fornecer uma medição do desempenho na gestão dos processos em serviços, bem como para identificar sobre quais dimensões esta análise poderia ser realizada.

A pesquisa bibliográfica possibilitou, gradativamente, através de leituras de diversos autores, a pesquisadora, formular seu juízo sobre a matéria e aliada à experiência empírica desta, a ilustração do Modelo Conceitual de Referência (MCR), constante da seção 7, proposto para a utilização destas dimensões para fins de medição de desempenho na gestão de processos.

ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é a tipologia mais relevante dentro do paradigma qualitativo, segundo alguns autores (MAYRING, 2002; TRIVIÑOS, 1995). A este respeito Mayring (2002, p.44) analisa: “O paradigma qualitativo esforça-se para compreender o seu objeto no seu contexto concreto e na sua individualidade”.

É indicado o estudo de caso como estratégia metodológica, segundo este autor:

O estudo de caso quer manter a possibilidade de recorrer a totalidade e complexidade do caso durante todo o processo analítico, para, assim, chegar a resultados mais exatos e mais profundos. (MAYRING 2002,p.44)

O GAO (1994, p.10) define estudo de caso:

Estudo de caso é um método para conhecer uma situação complexa, baseado em uma compreensão abrangente obtida pela descrição e análise extensiva dessa situação considerada com um todo e em seu contexto.

Segundo Godoy (1995), o estudo de caso é caracterizado como a estratégia de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, e, no estudo específico que pode ser justificado por Mayring(2002, p.45):

Sempre que em um processo de pesquisa utilizam-se abstrações para responder as perguntas, é possível, recorrer, por meio de estudo de caso, para uma inter-relação completa da vida ou, pelo menos, uma parte dela. Será que meu procedimento é conclusivo para o caso concreto X? Meus métodos são apropriados? Como posso interpretar meus resultados?

Um estudo de caso exploratório, segundo Yin (2005), deve ser precedido por afirmações quanto a: o que será explorado; o propósito da exploração e os critérios através dos quais se julgará a exploração bem-sucedida. Ainda segundo o autor,

quanto mais proposições específicas um estudo contiver, mais ele permanecerá dentro de limites exeqüíveis.

Visando atender este requisito, foram estabelecidos inicialmente os seguintes delimitadores:

- a) O que foi explorado - o comportamento do MCR quando aplicado nos diversos casos.
- b) O propósito da exploração – foi demonstrar e/ou identificar as limitações do uso das dimensões de análise selecionadas, aplicadas através do MCR, nos diversos casos estudados;
- c) Os critérios através dos quais foi julgada a exploração bem-sucedida - foi a evidenciação da aplicabilidade ou limitações de utilização das dimensões selecionadas através do MCR para o caso prático.

Além de conter os delimitadores acima, Yin (2005) atesta a necessidade de que na fase de projeto para estudos de casos é essencial o desenvolvimento de uma teoria e da definição de qual o propósito do estudo: desenvolver ou testar esta teoria. Neste enfoque foi formatada uma proposição teórica (YIN 2005, p.140), que possibilitou um guia a análise das evidências advindas dos estudos de caso. Forneceram suporte para a construção desta proposição teórica a pesquisa bibliográfica e a composição do MCR. A proposição teórica que foi verificada no estudo através da seguinte afirmação: o estudo de caso mostrará que as dimensões: tecnologia, processos gerenciais e estratégia, aplicadas através MCR possibilita a obtenção de indicadores e conseqüente medição de desempenho na gestão de processos de trabalho, no setor de serviços.

A proposição teórica, sob a qual foram analisadas as evidências geradas pelos estudos de casos, afirma que através da utilização das dimensões tecnologia,

processos gerenciais e estratégia, é possível obter uma medição de desempenho na gestão de processos no setor de serviços, por extensão relativa, em seus diversos segmentos.

SELEÇÃO DOS CASOS MÚLTIPLOS

A questão de pesquisa a ser respondida mediante o uso de estudos de caso, trouxe em seu bojo a necessidade de saber se a evidência da aplicabilidade do MCR em um caso seria generalizável além deste (YIN, 2005). Os estudos de caso, segundo o autor, baseiam-se para isto em “(...) generalizações analíticas” (YIN 2005, p.58).

Quanto às generalizações analíticas, trata Yin (2005, p.59):

A generalização não é automática, no entanto. Deve-se testar uma teoria através da replicação das constatações em um segundo ou mesmo em um terceiro local, nos quais a teoria supõe que deveriam ocorrer os mesmos resultados. Uma vez que sejam feitas essas replicações, os resultados poderiam ser aceitos como algo que fornece forte sustentação para a teoria(...).

Para isto optou-se pela utilização de estudos de casos múltiplos, para, através da lógica da replicação obter a resposta à questão formulada, bem como para o alcance da validação externa para o MCR, de forma a obter uma replicação literal, que consiste em prever obtenção de resultados semelhantes, através da condução de poucos casos (dois ou três) (YIN, 2005, p.69).

O objetivo imediato seria conduzir um segundo, ou terceiro, experimento para que a descoberta original do primeiro caso pudesse ser considerada forte para interpretações adicionais e constituir-se em uma replicação literal. Para se definir o número de casos múltiplos suficientes para o estudo, tomou-se a orientação de Yin (2005) de que esta quantidade estaria refletida pelo número de replicações literais

que o pesquisador gostaria para o estudo. Quanto a este quantitativo para as replicações literais ou autor afirma que deve ser discricionário e judicioso, e que depende da certeza que o pesquisador quer ter sobre os resultados obtidos.

Tendo em vista que o estudo teve natureza qualitativa e não se utilizou ferramental estatístico para generalização dos resultados do estudo, então não havia que se falar em universo como delimitador da inferência que se realizou. Segundo Yin (2005, p.53) “Um erro fatal que se comete ao realizar estudos de casos é conceber a generalização estatística como método de generalizar os resultados do estudo”. O autor ainda afirma (2005, p.58) que “Analogias com amostragens e universos mostra-se incorreta quando se trata de estudos de caso”.

Os casos não são unidades de amostragem e não devem ser escolhidos por esta razão. Devem se constituir em unidades de análise, que são estabelecidas pelas referencias constantes nas questões de pesquisa.

Considerando então as questões de pesquisas (seção 3), encontra-se definido, conforme Figura 5.1, o macrosegmento econômico a ser estudado, o de serviços.

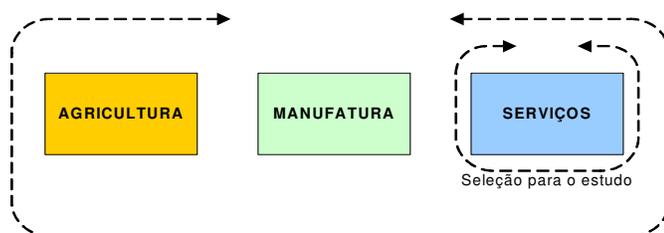


FIGURA 5.1: MACROSEGMENTOS DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS: SELEÇÃO PARA ESTUDO

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Seguindo orientação expressa por Yin (2005, p.45), “uma vez que tenha sido estabelecida a definição geral do caso, torna-se importante fazer novas

considerações da unidade de análise”, para assim “(...) determinar o limite da coleta e da análise dos dados”.

Na questão da definição detalhada da unidade de análise para o estudo, um problema se insurgiu, dentro do delimitador traçado, que foi a dificuldade de se definir serviços. Segundo Téboul (1999, p.7) :

Quando nos debruçamos sobre o setor de serviços, é surpreendente constatar que, apesar de sua importância, este é sem dúvida um dos setores mais mal definidos. (...) Mal definido e, sobretudo, indefinido em seus limites.

(...) logo aparecem divergências quando se procura definir não o que uma atividade de serviços não é, mas o que ela é. Ora, como tirar ensinamentos de um campo do qual se ignoram os limites precisos? Toda análise bate de frente com uma delicada questão de definição.

Como definidor das subunidades de análise, optou-se por utilizar, como referência, a classificação de serviços proposta por Téboul (2002), onde o segmento de serviços é subdividido em: serviços destinados ao produtor, serviços destinados ao consumidor e fornecimento de auto-serviço, conforme Figura 5.2.

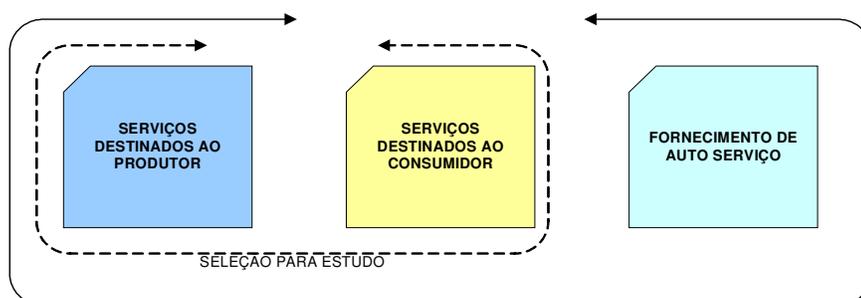


FIGURA 5.2: SEGMENTAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS SEGUNDO TÉBOUL
Fonte: Adaptado de Téboul (2002).

Delimitou-se que a seleção para os casos estudados estaria vinculada a presença, nas organizações, de serviços destinados ao produtor e serviços destinados ao consumidor. A exclusão das organizações com fornecimento de auto-serviço dos casos a serem estudados, conforme Figura 5.2, justificou-se pelo foco do

estudo nos processos empresariais e, neste caso, os serviços são executados diretamente pelo consumidor.

A escolha das organizações para o estudo, não foi realizada de forma totalmente aleatória e não especificada, para direcionar esta escolha foram utilizados os critérios propostos por Gewandsznajder e Alves-Mazzotti (1999, p.162):

(...) a escolha do campo onde serão colhidos os dados, bem como dos participantes é proposital, isto é, o pesquisador escolhe em função das questões de interesse do estudo e também das condições de acesso e permanência no campo e disponibilidade dos sujeitos.

A questão de pesquisa e o interesse do estudo definiram o foco de análise, isto é, não se prendeu o estudo a uma tipologia específica de organização existente no setor de serviço, mas, especificamente, em uma determinada caracterização do serviço executado.

As escolhas para o estudo encontram-se detalhadas no Quadro 5. 2:

CONDIÇÕES			
Sub Unidade de Análise	Classificação dos Serviços	Condição de acesso, permanência e disponibilidade	Interesse do estudo
A - Estabelecimento de ensino superior particular.	Serviços destinados ao consumidor	Acordado com o sujeito sem restrições	Serviço não estagnante Processo de arrecadação
B - Agência de publicidade.	Serviços destinados ao produtor		
C - Empresa de consultoria empresarial.	Serviços destinados ao produtor e consumidor		

Quadro 5. 2: Critérios para Definição dos Casos Múltiplos

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Ressalta-se que todos os sujeitos participantes da pesquisa são caracterizados como MPEs, de acordo com seu volume de arrecadação anual, conforme estabelecido na Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

Na busca por uma generalização analítica da aplicação do MCR, a pesquisadora buscou alcançá-la via replicação literal, mediante a aplicação deste em cada segmento do setor de serviços (destinados ao produtor e ao consumidor) e de uma aplicação adicional em um caso com característica mista, objetivando reforçar os achados.

O processo onde foi testado o MCR foi selecionado dentro da cadeia genérica de serviços, conforme demonstrado na Figura 5.3.

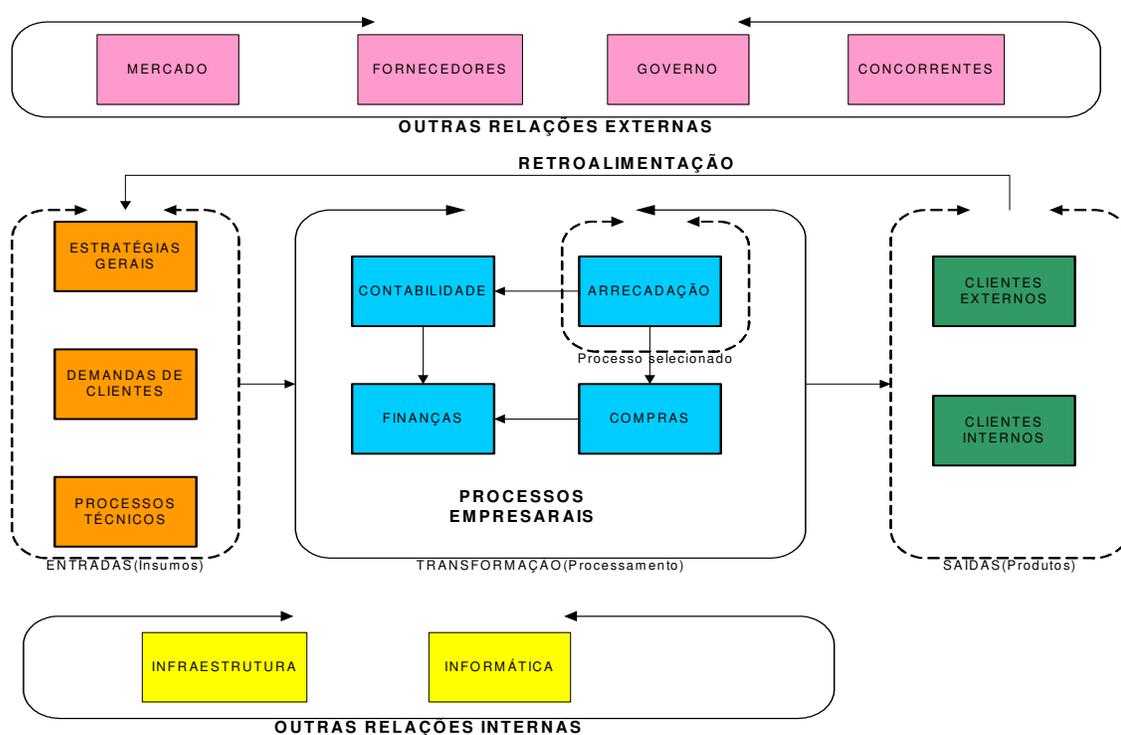


FIGURA 5.3: CADEIA GENÉRICA DE SERVIÇOS

Fonte: elaborado pela pesquisadora

A seleção do processo de arrecadação foi baseada presença deste em todas as sub unidades de análise, bem como a possibilidade de análise de todos os fatores críticos de sucesso (FCS) presentes no MCR.

Em um estudo de cunho qualitativo, nem sempre é possível determinar previamente quantos e quais serão os sujeitos envolvidos, embora seja possível

indicar alguns. Foram previstos inicialmente alguns critérios para limitação da coleta e para a seleção de novos sujeitos, se necessário. Para limitação da coleta foi estabelecido o critério da saturação. Para seleção de novos sujeitos, o critério foi a emergência ordenada e o sistema de rede, utilizando o “ego focal”, sugerido por Lincoln e Guba (*apud* Gewandsznajder e Alves-Mazzotti (1999 p.162)), e Bolt (*apud* Duarte, 2002) respectivamente. Este critério não foi utilizado tendo em vista que não houve necessidade da seleção de outros casos, por ter-se obtido a replicação literal buscada.

COLETA DE DADOS (EVIDÊNCIAS)

Condicionado pelo paradigma qualitativo, a determinação da estratégia de coleta de dados procurou ser coerente com este padrão. Em pesquisa qualitativa, afirmam Gewandsznajder e Alves-Mazzotti (1999), pode ser utilizada uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados, e citam como mais indicados à observação, a entrevista e a análise de documentação.

Para a coleta, preparação e análise (avaliação dos dados colhidos), a metodologia qualitativa apresenta, segundo Mayring (2002), 17 técnicas distintas de aquisição do conhecimento. O autor faz uma distinção entre as técnicas para aquisição do conhecimento: técnica de levantamento, que servem para a coleta de material; técnicas de preparação, que servem para a fixação e estruturação do material; e técnicas de avaliação, que realizam a análise do material. A seguir serão detalhadas as justificativas teóricas para as escolhas e a aplicação das técnicas utilizadas neste estudo:

- a) Justificativas teóricas das escolhas das técnicas utilizadas

Na pesquisa qualitativa, os instrumentos de coleta ou levantamento de dados, mais comuns são a observação, a entrevista e a análise de documentação.

Na condução dos estudos de caso para obtenção da replicação literal do MCR, foram utilizadas conjuntamente, a observação, a entrevista e a análise de documentação, possibilidade esta gerada pela própria característica do paradigma que permite a utilização de técnicas múltiplas e que segundo Yin (2005), fornecem garantia da qualidade aos projetos de estudos de casos.

O risco inerente a estas técnicas é a inferência incorreta quanto ao tema em investigação devido à reflexibilidade (YIN 2005), e teve seu efeito minimizado mediante a adoção do procedimento de validação dos fluxos de processo mapeados pelo pesquisador com os sujeitos de pesquisa antes do levantamento dos indicadores.

A observação é uma técnica básica de pesquisa de campo. Mayring (2002) afirma que com esta técnica o pesquisador chega o mais perto possível ao seu objeto, quer abrir a perspectiva de dentro da situação cotidiana.

A utilização da observação tem como vantagem segundo Gewandsznajder e Alves-Mazzotti (1999, p.164):

a) independente do nível de conhecimento ou da capacidade verbal dos sujeitos; b) permite “checar”, na prática, a sinceridade de certas respostas que, às vezes, são dadas só para “causar boa impressão”; c) permite identificar comportamentos não-intencionais ou inconsistentes e explorar tópicos que os informantes não se sentem à vontade em discutir; e d) permite o registro do comportamento em seu contexto temporal-espacial.

Quanto às justificativas para sua utilização neste estudo, Mayring (2002), afirma que a observação semi-estruturada é uma técnica interessante para indagações exploratórias, quando se quer estruturar um território novo. Quanto ao nível de participação do observador no contexto estudado foi de observador externo,

sem ocupar nenhum lugar na instituição. Os participantes tiveram pleno e prévio conhecimento dos objetivos do estudo e o contexto da observação foi o cotidiano das atividades empresariais.

As entrevistas são, em geral, componentes essenciais da pesquisa qualitativa. Segundo Markoni e Lakatos (1986), alguns autores consideram a entrevista como o instrumento por excelência da investigação social. Segundo Gewandsznajder e Alves-Mazzotti (1999), a entrevista pode ser a principal técnica de coleta de dados ou pode, ser parte integrante da observação participante.

Mayring (2002), apresentando as técnicas de levantamento para trabalho com material verbal, explana sobre três métodos: entrevista centrada no problema, entrevista narrativa e discussão em grupo. Durante a avaliação da aplicabilidade do MCR, adotou-se a entrevista narrativa, que consiste, segundo o autor, em não confrontar o parceiro na entrevista com perguntas estandardizadas, mas estimulá-lo a falar livremente, afirmação corroborada por Yin (2005, p.117), que afirma "(...) as entrevistas para o estudo de caso sejam conduzidas de *forma espontânea*".(grifo do autor).

As técnicas para realização de entrevistas são classificadas pelo grau de controle exercido pelo entrevistado sobre o diálogo com o sujeito de pesquisa. Para o objeto de análise deste estudo, foi utilizada a entrevista semi-estruturada.

Fala-se em entrevistas semi-estruturadas quando o entrevistador mantém o foco da entrevista em alguns pontos que precisam ser esclarecidos, porém deixando o entrevistado livre. No caso específico do estudo, a entrevista buscou a obtenção de informações descritivas sobre as organizações, características operacionais e da gestão de processos, que se encontram detalhados na seção 6.

A opção pelo uso da entrevista semi-estruturada, pode ser ratificada pelo posicionamento de Duarte (2002) quando informa que as pesquisas de cunho qualitativo quase sempre exigem a realização desta técnica, ficando desta forma o método e a técnica compatíveis.

Concluída a apresentação das justificativas teóricas que balizaram a escolha das técnicas aplicadas, passa-se a detalhar a aplicação das técnicas de coleta de dados.

b) Aplicação das técnicas de coleta

A estratégia na busca das evidências nos estudos de casos levou a uma necessidade de não rigidez dos procedimentos a que foram adotados, porém não ficaram sem um condutor, o que permitiu ao pesquisador inferir suas conclusões ao final do estudo.

Quanto às entrevistas, Gewandsznajder e Alves-Mazzotti (1999) afirmam que sempre que possível deve-se indicar o seu objetivo geral. Similarmente, Mayring (2002) alerta que em pesquisa qualitativa não faz sentido um procedimento totalmente livre, nem totalmente estruturado. Para isto, Bauer e Gaskell (2004), quando da fase de preparação da entrevista, orientam a elaboração de um tópico guia, apresentado no APÊNDICE B, que foi preparado para dar conta dos fins e objetivos da pesquisa, e se constituiu, no instrumento de coleta de dados.

Na construção do tópico guia, a pesquisadora relacionou os itens que necessitavam ser respondidos, para que pudesse compreender o caso em análise, conhecer as suas possíveis limitações e formular as suas conclusões. Para a formulação do tópico guia, foi seguida a sugestão de Bauer e Gaskell (2004, p.172):

Ele se fundamentará na combinação de uma leitura crítica da literatura apropriada, um reconhecimento do

campo (que poderá incluir observações e/ou algumas conversações preliminares com pessoas relevantes), discussões com colegas experientes, e algum pensamento criativo.

Para a observação, utilizada como técnica qualitativa, Mayring (2000, p.81) afirma que tem que ser aberta, embora alerte que seja engenhoso elaborar um guia de observação que liste de maneira detalhada o que será observado, desta forma, foi utilizado o tópico guia para esta função.

Em pesquisa qualitativa a quantidade de dados gerados é muito grande e necessita ser fixada, registrada e organizada de forma a possibilitar uma análise dos resultados. Mayring (2002) observa que em pesquisa qualitativa, normalmente, a fase de preparação dos dados para análise é negligenciada e estabelece critérios para esta preparação.

Trata o autor de três temáticas relativas à preparação do material: a escolha dos meios de representação, as técnicas para elaborar protocolos e a construção de sistemas descritivos.

- Meios de Representação - diversos são os meios de apresentar ou representar os dados levantados da fase anterior. O autor detalha vários meios como textos, apresentações gráficas (tabelas, modelos de processos, modelos de contextos, modelos de estrutura) e meios audiovisuais. O meio de apresentação escolhido deverá ser adequado ao que se pretende estudar com os dados, objetivando a compreensão e análise. Especificamente para a preparação de dados, o meio de representar o conteúdo advindo do levantamento de dados foi a utilização de apresentações gráficas (ver Quadro 6.7) onde foram alocadas as evidências coletadas quando da aplicação do MCR, para obtenção das inferências necessárias as conclusões.

- Elaboração dos Protocolos - os protocolos são a forma de registrar o material colhido durante as entrevistas, observações e análise documental. Segundo Mayring (2002), as técnicas de protocolamento são: transcrição literal, transcrição comentada, protocolo resumido e protocolo seletivo. O material colhido durante a aplicação do MCR foi registrado através do protocolo resumido, que teve a missão de reduzir sua quantidade, já no momento da anotação, e foi selecionado para o estudo, pois se aplica quando o interesse é, principalmente, o aspecto de conteúdo/temático. Devido à existência nos protocolos resumidos de informações que possibilitariam a identificação dos sujeitos de pesquisa, por suas peculiaridades, e tendo sido o sigilo da fonte uma das condições estabelecidas por estes para permitir a realização da pesquisa, foi elaborado um protocolo resumido de um caso hipotético para ilustrar a ferramenta utilizada, que pode ser verificado no APÊNDICE C.

A construção de sistemas descritivos na fase de preparação dos dados, inicialmente previsto para consolidação e análise posterior destes, através de análise de conteúdo, mostrou-se inadequada no decorrer da pesquisa. O estudo não buscou retirar significado e discernimento a partir do uso de palavras ou padrões de discurso encontrados no texto das entrevistas (YIN, 2005), e quando do emprego das categorias de análise e sua catalogação em um dos casos, não propiciou a determinação de conclusões quanto ao objetivo do estudo. Assim, a pesquisa buscou um novo direcionamento para análise das evidências dos estudos de caso, conforme detalhado a seguir.

As estratégias para levantamento e preparação dos dados para atendimento ao objetivo específico constante da questão “d” (ver seção 3), podem então ser resumidas da seguinte forma:

- Estratégia de Pesquisa – estudo de caso
- Técnicas de Levantamento de Dados – entrevista narrativa, observação participante e análise documental;
- Técnica de preparação de dados – apresentação gráfica e protocolos resumidos.

ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS DOS ESTUDOS DE CASO

A análise dos dados coletados (evidências), como todos os outros itens relacionados às escolhas metodológicas deve estar relacionada ao objeto de estudo e à pergunta de pesquisa, não deve ser pré-determinada por preferências pessoais do pesquisador e sim se constituir em uma consequência natural de todo o processo anterior.

A determinação clara do método pelo qual os dados foram analisados, e não só a forma de coleta, constituíram-se como sendo de fundamental importância na construção do resultado deste estudo.

Analisar, no caso específico deste estudo, se consistiu no teste das evidências para tratar das proposições iniciais. Para isto, seguiu-se o método sugerido por Yin (2005), onde realça a importância de se ter uma estratégia analítica geral, para reduzir as dificuldades analíticas potenciais, ajudando assim, ao pesquisador a considerar as evidências de forma justa, produzir conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas e ainda a usar ferramentas e fazer manipulações de forma efetiva.

Sobre a necessidade de uma estratégia analítica, Yin (2005, p.138) afirma que: “diferentemente da análise estatística, há poucas fórmulas ou receitas fixas para orientar o principiante”.

Yin (2005), apresenta três estratégias de análise geral dos dados que podem ser utilizadas nos estudos de caso. Segundo o autor a análise dos dados pode ser feita através de testes de proposições teóricas previamente formuladas, da definição e teste de explicações concorrentes, ou do desenvolvimento da descrição do caso. No estudo, os dados coletados foram analisados de forma a testar uma proposição teórica.

A proposição teórica objeto de teste pelo estudo de caso, foi construída a partir do objetivo específico referenciado na seção 3, item “d”. Para isto, o objetivo foi convertido em uma proposição afirmativa com o seguinte texto:

“Através da utilização das dimensões tecnologia, processos gerenciais e estratégia é possível obter uma medição do desempenho na gestão de processo no setor de serviços, por extensão relativa em seus diversos segmentos(ver seção 3.1)” .

Estabelecida a estratégia analítica geral e a proposição teórica que norteará a análise, foi definida, em seguida, a estratégia analítica específica. Yin (2005), detalha cinco técnicas de analíticas específicas que podem ser utilizadas:

- Adequação ao padrão – consiste na comparação de um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognostica, ou com várias outras proposições alternativas;
- Construção da explicação – os dados são analisados mediante a construção de uma explicação sobre o caso, tendo objetivo não de concluir o estudo, mas de desenvolver idéias para um novo estudo.

- Análise de séries temporais – os dados são analisados, de forma análoga à análise conduzida em experimentos e pesquisas quase-experimentais, isto é comparando-se resultados de um mesmo estudo ao longo do tempo;
- Modelos lógicos – consiste em comparar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos, através de um encadeamento complexo de eventos ao longo do tempo, estipulados deliberadamente através de um modelo;
- Síntese de casos cruzados – para sua utilização o estudo de caso deve consistir em, pelo menos, dois casos. Os dados são tratados como casos individuais e agrega as descobertas através de uma série de estudos individuais, capturando as descobertas em relação ao foco do estudo, possibilitando a obtenção de conclusões mediante a análise dos dados únicos de forma cruzada.

Dentre as técnicas elencadas, a opção pela utilização da técnica de síntese de casos cruzados decorreu de sua aplicação específica à análise de casos múltiplos. A técnica conduziu a realização de sínteses dos casos de estudo, de forma individual como se fosse um estudo separado e utilizada a lógica da replicação, devido ao estabelecimento de casos múltiplos (YIN, 2005).

Como forma de apresentação dos dados coletados para subsidiar as análises, foram utilizadas apresentações gráficas, onde se alocaram as evidências. A partir de sua catalogação neste formato, foi possível a construção de inferências sobre semelhanças havidas entre as diversas sub unidade de análise na aplicação do MCR, obtendo a validação do modelo e possibilitando constatações além do

objetivo inicial o que enriqueceu o estudo e contribuiu para um melhor entendimento do cenário analisado.

A utilização da síntese dos casos cruzados foi realizada apresentando informações resumidas sobre os casos individuais, como base de sustentação para o estudo, através de exemplos apropriados dos casos, não sendo nenhum deles apresentados como um caso único.

Yin (2005), tratando do relato dos estudos de caso e sobre a qualidade total do estudo, orienta que a minuta do relatório seja revisada também pelos participantes e informantes do caso, como uma maneira de confirmar os fatos e evidências apresentadas no relatório. Este procedimento foi adotado, tendo sido a minuta do relatório de cada caso individual submetida aos informantes e os comentários relevantes obtidos nesta etapa foram incluídos no relatório (ver seção 6).

6 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

6.1 Definição de Requisitos Desejáveis para uma Dimensão de Análise na Gestão de Processos em Serviços

Requisito é a condição necessária para consecução de certo objetivo, ou para preenchimento de certo fim. Então, definir um requisito para possibilitar a utilização de uma dada dimensão para analisar a gestão de processo consiste em estabelecer as condições que devem estar presentes nestas de forma a permitir sua utilização, considerando a finalidade a que se destina.

Para a determinação destas condições, buscou-se na pesquisa bibliográfica a identificação de componentes relacionados diretamente com a gestão de processos em serviços e suas particularidades, atentando para a possibilidade de dar suporte a construção de um modelo conceitual de auditoria de operações e ainda as premissas norteadoras estabelecidas na seção 3, construídas com o objetivo de subsidiar a definição destes requisitos.

Evidencia-se no estudo da gestão de processos no setor de serviços uma peculiaridade das operações deste segmento de preponderante importância quando da definição de requisitos para dimensões de análise da gestão de processos. A simultaneidade entre a produção e o consumo, apresenta-se como um fator de extrema relevância para a definição destes. Uma dimensão de análise da gestão de processos em serviços não pode estar relacionada com a fase pós-produção do

mesmo, tendo em vista que o controle da qualidade neste segmento é transferido do produto para o processo (CORRÊA e CAON, 2002).

A pesquisa bibliográfica evidenciou que a lógica do controle do procedimento após a execução não apresenta resultados satisfatórios neste mercado. O PDCA em serviços poderia até ser alterado para *Plan- Check, Do – Check*, tendo em vista a necessidade de verificação preventiva em cada fase da elaboração do serviço final. Este elemento diferenciador condiciona a ineficácia de medições posteriores ao consumo do serviço executado.

Questões citadas a seguir, por diversos autores, em relação ao segmento de serviços, constituíram-se em guia na busca pelos requisitos:

- a) A busca pela satisfação do cliente, através do gerenciamento do processo de trabalho, com ênfase nas causas e não nos efeitos dos problemas do processo produtivo (PALLADINE, 2000);
- b) A busca pela eficiência e eficácia operacional – melhoria contínua do processo - e conseqüente alcance de lucratividade e produtividade (HARRINGTON (1997), SELIG (1993));
- c) As características do serviço, como: intangibilidade, perecibilidade e do consumo simultâneo que não permitem checagens a *posteriori* do serviço produzido (CORRÊA E CAON, 2002);
- d) A inviabilidade de medição da gestão apenas levando em conta a satisfação do cliente tendo em vista a influência de subjetividades do mesmo diagnóstico como, por exemplo, opinião e grau de exigência (SMITH, 1993);
- e) A necessidade de uma abordagem não reativa de análise (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005);

- f) A incerteza quanto ao resultado final do serviço devido à participação do cliente na construção deste;
- g) O processo de gestão dos processos deve se iniciar no âmbito do planejamento dos serviços (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Da análise destas, foram definidos os requisitos necessários para seleção de dimensões que possibilitem a medição do desempenho na gestão de processos no segmento de serviços.

Para cumprir com esta finalidade, a dimensão selecionada deve possuir os seguintes requisitos:

- Localizar-se no segmento da cadeia de negócios em momento anterior a entrega dos serviços prestados;
- Centrar-se nas fases de planejamento e execução dos serviços;
- Está ligada à formação do serviço final; e
- Possibilitar análises prévias de cada fase.

Justifica-se a não inserção no rol dos requisitos de aspectos impactantes na gestão de processos, como cultura e estrutura organizacional, devido aos requisitos selecionados abarcarem-nos no seu aspecto macro.

Os requisitos selecionados se prestam a definição de dimensões de análise que possibilitem a medição de desempenho na gestão de processos por se relacionarem com os fatores críticos de sucesso para o desempenho em serviços, detalhados por diversos autores já referenciados, e condicionarem a dimensão a relacionar-se com todas as fases críticas na formação do serviço final.

Infere-se que atendidos os requisitos descritos é possível à utilização de uma dada dimensão como referencial para a medição do desempenho na gestão de processos no setor de serviços, restando identificar quais, das diversas dimensões

presentes em um ambiente organizacional, poderiam ser utilizadas com esta finalidade.

6.2 Identificação das Dimensões de Análise para Medição de Desempenho na Gestão de Processos em Serviços

Em nível conceitual, o termo avaliar está relacionado à mensuração de coisas tangíveis e intangíveis, contudo, no presente caso, esta terminologia não se aplica devido à necessidade de se considerar as possíveis métricas do processo, sem focalizar especificamente as características tangíveis e as intangíveis. Portanto, o conceito aplicado ao caso é o de medição em termos de diagnóstico. No caso específico do estudo, o significado adotado foi o de medir a situação da gestão que está sendo empregada para a condução dos processos, melhorando a compreensão organizacional (pelos gestores) de sua realidade e permitindo que melhores decisões e ações sejam tomadas.

Para que seja realizada a medição de desempenho na gestão de processos, este estudo definiu alguns requisitos ou características necessárias para que uma dimensão possa ser utilizada com esta finalidade (ver seção 6.1). Para a determinação desta, e considerando que a gestão de processos atua para garantir a formatação do produto final projetado, foram analisadas, genericamente, as etapas da produção de um serviço, desde a necessidade do mercado até a entrega do serviço final, para identificar quais dimensões estariam presentes neste ciclo, possibilitando assim uma seleção posterior.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 87) afirmam que “a elaboração de um sistema de prestação de serviços é um processo criativo. Inicia-se com um conceito

de serviço e com uma estratégia para a prestação de um serviço dotado de características que possam distingui-lo da concorrência”. Portanto, a elaboração de um serviço inicia-se com a necessidade do mercado, a demanda por algum serviço e com a idéia de um empreendedor de como suprir esta demanda. A gestão de processos deve se iniciar no âmbito do planejamento dos serviços (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Para o atendimento da demanda requerida pelo mercado o empreendedor é levado a conhecer as diversas alternativas para atingir este objetivo, isto é, escolher entre as diversas formas de direcionar os meios físicos e operativos da organização para o atendimento daqueles, considerando fatores internos e externos influenciadores, através das estratégias.

Para operacionalizar as estratégias traçadas, detalhadas posteriormente em objetivos, é necessária a interligação entre o plano e os recursos organizacionais, que são realizadas pelos processos gerenciais (OLIVEIRA, 2006). Os processos gerenciais convergem os objetivos e metas a realidade operativa da organização, que além de buscar o atendimento da demanda do mercado, busca também a satisfação do empreendedor através da lucratividade, ou remuneração do capital investido. Harrington (1997) e Selig (1993) destacam que a busca pela eficiência e eficácia operacional através da melhoria contínua do processo propicia o conseqüente alcance de lucratividade e produtividade. A necessidade de flexibilidade e adaptabilidade dos processos a estratégias organizacionais e ao ambiente externo é outro fator para a relevância dos processos gerenciais citada por Takeshy e Scaico (1997).

Os processos gerenciais atuam nos recursos da organização como pessoas, suprimentos e materiais, sendo suportados na atualidade pela tecnologia para a

produção do serviço final. A tecnologia segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) tem a função de dar apoio à estratégia de uma empresa de serviços, e se constitui, segundo os autores no fator transformador da economia industrial em uma economia de serviços. A tecnologia, interagindo com e nos processos gerenciais, possibilita a conversão da idéia estratégica em serviços finais. De Sordi (2005) reporta a grande importância da tecnologia para a gestão dos processos devido a sua utilização na integração dos processos de trabalho e estruturas funcionais compartmentadas, através da automação de rotinas, propiciando sua integração com maior flexibilidade.

A simplificação desta descrição evidenciou a anatomia genérica dos serviços conforme Figura 6.1:

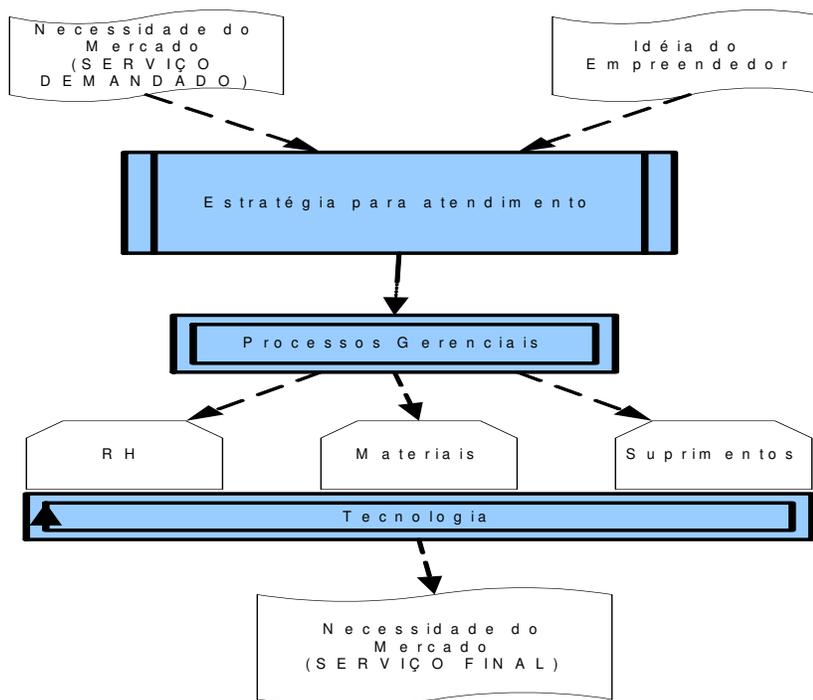


FIGURA 6.1: ANATOMIA DOS SERVIÇOS
Fonte: elaborado pela pesquisadora

Estas dimensões destacadas funcionam dentro dos princípios da organização hipertexto. Nesse sentido, a organização hipertexto tem a capacidade de converter o conhecimento externo à organização. Assim, a estratégia, os processos gerenciais e a tecnologia interagem com os mesmos requisitos desejáveis dentro de um sistema aberto, que também retrata a interação contínua e dinâmica do conhecimento com consumidores e empresas externas a organização. Além disso, a organização hipertexto deve estar sempre equipada com a capacidade de conhecer a resposta dos clientes a novos produtos.

A medição de desempenho na gestão de processos, portanto, busca, tangencialmente, diagnosticar as tendências da organização em termos de assumir riscos advindos da inovação, aprovados pela estratégia e conduzidos pelos processos gerenciais, com base na tecnologia adotada.

Visualizando a formação de um serviço, de forma ampla, constante na Figura 6.1, identifica-se as três dimensões, que se inter-relacionam para produzi-lo, como visto na Figura 6.2.

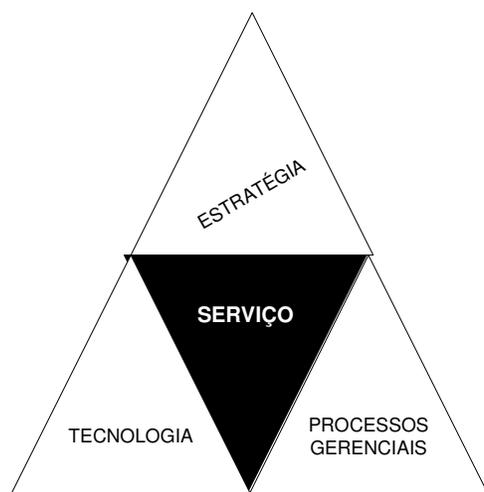


FIGURA 6.2: INTEGRAÇÃO DE DIMENSÕES
Fonte: elaborado pela pesquisadora

A dimensão estratégia atua no cenário das mudanças contínuas do ambiente corporativo, possibilitando a constante adequação do serviço final a demanda do mercado. A dimensão dos processos gerenciais apresenta-se no instante da operacionalização das estratégias, integrando os recursos organizacionais na produção do serviço final. A dimensão tecnologia surge nesse contexto no sentido de apoiar as ações operativas, possibilitando a otimização do aproveitamento dos recursos organizacionais disponíveis, constituindo-se em um deles, porém, com atuação vasta em toda a organização.

As dimensões tecnologia, processos gerenciais e estratégia, constantes das premissas norteadoras do estudo (ver seção 3), possibilitam a cobertura de pontos relevantes no ciclo de produção do serviço final, mostrando-se adequadas para, através de sua análise, possibilitar a medição do desempenho da gestão de qualquer processo em serviço, tendo em vista abranger toda sua composição, desde a concepção estratégica até a execução operacional.

A verificação da possibilidade de utilização destas dimensões para a análise do desempenho da gestão dos processos ficou condicionada a adequação destas aos requisitos definidos na seção 6.1.

A Figura 6.3 ilustra o relacionamento entre as dimensões selecionadas para análise da gestão dos processos e os requisitos especificados.

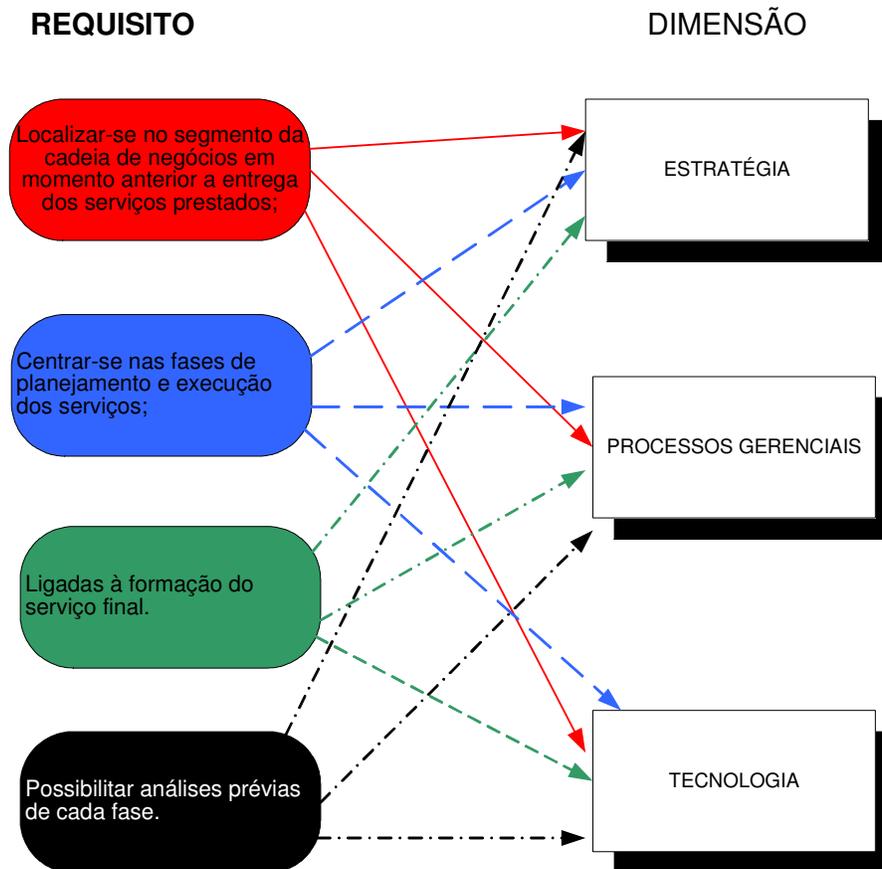


FIGURA 6.3: RELACIONAMENTO REQUISITO X DIMENSÃO
 Fonte: elaborado pela pesquisadora

Assim, resumidamente pode-se estabelecer as ligações cruzadas constantes da figura 6.3:

- A dimensão estratégia, por sua natureza de planejamento, localiza-se no segmento anterior a entrega dos serviços, está centrada na fase de planejamento e determina, em grande parte, a fase de execução do serviço. De forma expressiva, estabelece as diretrizes do serviço final a ser entregue e pode ser analisada, previamente, quanto à possibilidade de sua aplicação a realidade organizacional e coerência ao mercado antes de sua implementação;

- A dimensão processos gerenciais apresenta-se na fase de execução dos serviços, estando, portanto, enquadrada em momento anterior a entrega dos serviços ao consumidor. Nesse sentido, ela é determinante na formação do serviço final entregue e apresenta viabilidade de inspeção prévia quanto à adequação do procedimento gerencial a ser adotado, em termos operacionais.
- A dimensão tecnologia, presente de forma a dar suporte a todos os processos gerenciais, compartilha com este da adequação já citada aos requisitos estabelecidos.

Verificada a compatibilização com os requisitos, as dimensões tecnologia, estratégia e processos gerenciais, foram adotadas para construção de um Modelo Conceitual de Referência (MCR) que possibilitasse a utilização destas para mediação do desempenho na gestão de processos em serviços.

6.3 Modelo Conceitual de Referência para aplicação das Dimensões de Análise

Um dos objetivos específicos deste estudo, constante na seção 3.1, foi de elaborar um modelo conceitual de referência (MCR) para a medição de desempenho na gestão de processos, baseado nas dimensões de análise que atendessem aos requisitos propostos, dentro de um sistema de auditoria de fluxo de operações produtivas.

O Modelo Conceitual de Referência, aqui apresentado, tem os seguintes objetivos:

- Criar um alinhamento das atividades que compõem um processo, através de sua gestão, procurando maximizar a probabilidade de sucesso;
- Auxiliar na condução da gestão dos processos, estimulando a participação dos envolvidos neste, em todos os níveis organizacionais, através da identificação e remoção de obstáculos, bem como o favorecimento, a criação e o estabelecimento de melhorias;
- Auxiliar no alinhamento das estratégias organizacionais e operações, através da verificação sistemática e integrada da gestão dos processos, por meio de ações de melhoria.
- Auxiliar na comunicação eficaz da gestão dos processos, evidenciando a necessidade de mudanças e seus obstáculos, bem como os avanços já alcançados.

O desenvolvimento do MCR adotou, inicialmente, o parâmetro estabelecido no objetivo da pesquisa, ou seja, sua aplicação foi estruturada para a realização através de auditoria no fluxo das operações produtivas. Outro parâmetro considerado no seu desenvolvimento foi uso das dimensões já selecionadas na seção 6.2 como base da auditoria.

Ao longo da apresentação das etapas do MCR serão utilizados certos termos de caráter genérico que estão a seguir definidos.

A abordagem proposta pelo MCR poderá ser aplicada por qualquer membro capacitado da organização, que será tratado como auditor. O auditor deve ser alguém preparado para conduzir as etapas de aplicação e ter visão sistêmica apurada.

Mediante a percepção sobre riscos presentes em uma atividade possuir caráter de subjetividade, e dada a impossibilidade de identificação previa destes, em decorrência das variações de contexto, até em um mesmo segmento, pode o auditor ser induzido a medições distorcidas, devido à falta de sensibilidade a alguns aspectos do processo ou pela a sua exposição constante ao cenário objeto de análise. Para minimizar esta ocorrência, pode ser salutar a utilização, mesmo que eventual, de um auditor externo para realizar a aplicação do MCR, o que contribuirá para a minimização do sub dimensionamento do risco envolvido nas atividades medidas e atingimento da finalidade do procedimento, isto é, a melhoria da gestão do processo.

Outro papel definido pelo MCR é o dirigente. Entenda-se como dirigente o proprietário ou pessoa encarregada da tomada de decisão máxima na organização. Como a investigação foi conduzida na realidade das MPEs, geralmente, esta figura está representada por um dos sócios. No modelo cita-se ainda a figura do gerente que pode ser, em alguns casos, o dirigente ou, sendo destacado deste, ser o encarregado pelo gerenciamento das atividades ou parte das atividades constantes no processo examinado.

O executor é o encarregado da operacionalização das atividades no nível de execução. Normalmente, esta atribuição é dada a um empregado da organização, podendo também ser uma equipe de trabalho, um empregado terceirizado ou ainda tratar-se de uma pessoa jurídica independente quando da delegação da atribuição a terceiros.

6.3.1 Parâmetros para Composição do Modelo Conceitual de Referência

Sendo o objetivo do MCR medir o desempenho da gestão de processos através da análise de três dimensões - estratégia, processos gerenciais e tecnologia - foi necessária a construção de indicadores que possibilitassem, com sua aplicação, a emissão de um diagnóstico da medição da gestão do processo auditado na organização.

O primeiro passo para definição dos indicadores foi a determinação de variáveis relacionadas com as dimensões estratégia, tecnologia e processos gerenciais, que pudessem ser identificadas nas operações organizacionais através de uma auditoria, formando assim as categorias de variáveis para o modelo.

Foram estabelecidos como categorias de variáveis:

- No que se refere à dimensão estratégica - conhecimento geral do negócio e fatores contingenciais do negócio;
- No tocante à dimensão processos gerenciais e tecnologia (por estarem inter-relacionadas) a composição do macro processo, os objetivos destes, bem como seus subprocessos e atividades e os fatores críticos de sucesso para estes, e ainda os controles e riscos presentes nestas atividades.

Devido à grande quantidade de variáveis catalogadas, estas foram categorizadas, considerando o ciclo operacional da produção do serviço, em macro núcleos, denominados quanto à natureza, com o objetivo de favorecer sua identificação no fluxo de operações da organização, como demonstrado na Figura 6.4:

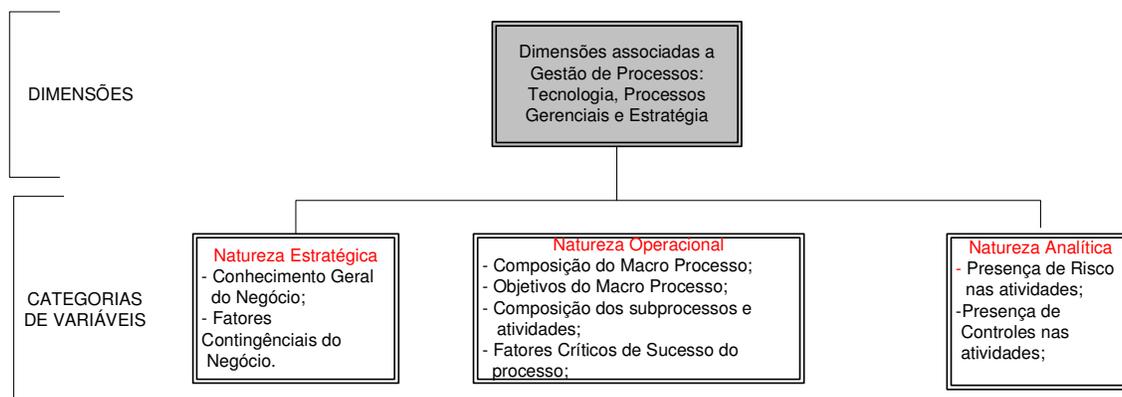


FIGURA 6.4: CATEGORIA DE VARIÁVEIS

Fonte: elaborado pela pesquisadora

As variáveis catalogadas como de natureza estratégica foram: o conhecimento geral do negócio e os fatores contingenciais do negócio. Como de natureza operacional foram relacionadas: a composição do macro-processo, os objetivos, os subprocessos e atividades e os fatores críticos de sucesso para o processo. E, finalmente, a natureza analítica contemplou a presença de risco nas atividades e a presença de controles.

Definidas e agrupadas as categorias de variáveis para o modelo, buscou-se os parâmetros sob os quais estas variáveis deveriam ser estudadas para fornecer uma medição do desempenho da gestão dos processos em serviços. Tomou-se como premissa que, esse tipo de gestão busca resultados futuros melhores e o atingimento do objetivo organizacional. Este objetivo pode ser detalhado da seguinte forma: produzir um serviço final que atenda a demanda do mercado (qualidade e eficácia), gerando resultados financeiros positivos para os empreendedores (eficiente) e possibilitando a manutenção da organização no mercado competitivo.

Neste contexto, inferiu-se que o enfoque central da gestão de processos seria o gerenciamento de qualquer evento que pudesse gerar variações no atingimento do objetivo organizacional de forma positiva ou negativa. Assim, estabeleceu-se que

tanto melhor será a gestão dos processos, quanto mais eficientemente conseguir agir sobre estes eventos de incerteza, anulando-os ou utilizando-os favoravelmente ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Baraldi (2004) define os elementos incertos e as expectativas que agem constantemente sobre os meios estratégicos e o ambiente empresarial, como riscos, podendo ser oportunidades ou ameaças. A gestão destes riscos constitui-se, segundo Trapp e Corrar (2005), em uma tendência mundial para a sobrevivência das empresas. Surge então como parâmetro para análise do desempenho da gestão dos processos o conceito de risco.

Riscos ou incertezas podem classificar-se de diversas formas. A literatura aponta diversas formas de classificar os riscos, divergindo por vezes quanto a ênfase do autor ou ao setor da atividade em estudo. Em geral pode-se classificar o risco em:

- Riscos de Mercado – corresponde a variações possíveis na estrutura patrimonial de uma organização decorrente de variações de títulos mobiliários, taxas de juros, câmbio, dentre outros.
- Riscos de Crédito – está associado à possibilidade de variações no valor dos ativos de uma organização decorrente de uma estratégia de vendas a prazo, com base na capacidade futura de pagamento do devedor.
- Risco Operacional – corresponde a variações possíveis no resultado da empresa decorrentes de processos mais ou menos efetivos, assim entendido o nível de adequação dos processos aos objetivos da empresa.

Devido a sua relação com o objeto de estudo, o Risco Operacional foi escolhido como a classificação a ser trabalhada no modelo. Segundo Deloach (2001, p.226), risco operacional pode ser definido como:

(...) é o risco de que as operações sejam ineficientes e ineficazes para executar o modelo de negócios da empresa, satisfazer seus clientes e atender os objetivos da empresa em termos de qualidade, custos e desempenho temporal.

Considerando, pois que o objetivo central da gestão dos processos é garantir o atingimento dos objetivos organizacionais e que para isto deve gerenciar os fatores de risco que cercam o atingimento destes, um parâmetro consistente para análise de sua performance, abarcando as três dimensões, poderia ser em que nível o gerenciamento dos processos realizado na organização propicia a eliminação ou redução do impacto daqueles fatores nos processos organizacionais, isto é a análise do tratamento do Risco Operacional.

Os fatores que compõem o risco são inerentes a sua natureza, no caso do risco operacional, são os processos. Porém a ocorrência de incertezas e as probabilidades de falhas humanas, de sistemas, de eventos externos, são complexas e difíceis de observar.

O grau de controle sobre estes riscos varia conforme sua natureza. Os fatores de risco de mercado e de crédito não são controláveis, pois têm seu comportamento ditado pelo mercado e pelo comportamento dos devedores, podendo apenas ser criados mecanismos de compensação para os movimentos adversos. No caso do risco operacional, os fatores (os processos) são quase totalmente controláveis, por meio de procedimentos de controles internos (TRAPP e CORRAR, 2005), podendo até mesmo ser eliminados. Considerando, porém que não é possível fornecer segurança absoluta, através de controles, para alguns procedimentos, e sim apenas relativa (BARALDI, 2004), resta o risco chamado residual, que é apenas gerenciável.

Dentro do conceito de riscos e controles, apresenta-se a necessidade de equacionar os custos do risco versus o custo da implementação do controle.

Considerando que os fatores de risco operacional são os processos, e estes são decompostos em atividades em sua linha mais operacional, é sobre este elemento que será feita a análise. Tendo em vista que nem todas as atividades presentes no processo são relevantes para o alcance dos objetivos deste, foi acrescido ao MCR o conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) como limitador da análise das atividades presentes no processo.

Segundo Gil (2000), fatores críticos de sucesso (FCS) são momentos, situações ou eventos que necessitam funcionar com desempenho máximo para que o objetivo do procedimento seja alcançado. O autor considera que para determinar os FCS a representação gráfica do processo é fundamental.

Utilizando como base os estudos da *Risk Management Association* (2000), onde são escalonados riscos para as instituições financeiras, foram estabelecidos dos critérios para definição dos indicadores do MCR. Os indicadores demonstrarão como a gestão do processo atua quanto a percepção e tratamento dos riscos operacionais e seus controles e o grau de dependência do processo em relação a qualidade e integridade dos executores das operações. A segmentação dos indicadores da gestão do risco no processo permitirá uma orientação as organizações em seu processo de desenvolvimento gerencial.

Assim, definido o parâmetro para o indicador a ser estabelecido e seu limitador de análise, os FCS, foi utilizado como demonstrado no Quadro 6.6, o *Record Sheet*, proposto por Neely (2003) para o projeto de indicadores.

Elementos	Descrição	Neste Estudo
Título	Título da medida deve ser claro. Um bom título explica o que é a medida e porque ela é importante.	Atividades expostas ao Risco Operacional (ARO)
Propósito	O porquê do emprego da medida deve ser explicitado, com sua relevância e finalidade explícita.	A identificação da situação da gestão dos riscos operacionais possibilitará aos gestores de processos a adoção de medidas para otimizá-las com objetivo de atingir seu propósito, ou seja, propiciar o atingimento dos objetivos empresariais.
Relaciona- do a	Deve ser expressa com que objetivos do negócio a medida está relacionada e focada na melhoria.	A medida relaciona-se com os objetivos estratégicos e operacionais para o processo.
Meta	Definir o nível de desempenho desejado e focar na melhoria	O nível de desempenho desejado é a percepção da ampla maioria dos riscos presentes nas atividades do processo, consideradas FCS, bem como a presença de controles internos que suportem os riscos, reduzindo ao máximo a dependência da qualidade e integridade dos funcionários para operacionalização do processo.
Fórmula	Como a dimensão de desempenho será mantida	A medida estará relacionada a quantidade de atividades consideradas FCS para o processo em estudo e o nível de gerenciamento do risco operacional aplicado a ela.
Freqüência de Medição	Deve variar em função do nível de importância da atividade para os resultados	A medição ocorrerá na implementação de um processo ou sempre que houver alteração no processo, na estratégia ou ordinariamente a cada seis meses.
Freqüência de Revisão	Sempre que ocorrerem mudanças significativas no cenário da empresa	A medida será revisada sempre que ocorrerem progressos teóricos conceituais ou no cenário de negócios da empresa.
Quem mede?	A pessoa que coleta e reporta dos dados	A medição deverá ser efetuada por auditor treinado para função, de preferência externo a organização.
Fonte de dados	A fonte dos dados primários deve ser especificada	Os dados primários são os documentos gerados no processo, entrevistas com gestores e operadores, observação do processo e os que atestarem as estratégias.
Responsável pela medida?	Nome da pessoa responsável por esta medida de desempenho	O auditor selecionado
O que ela faz?	Explicitar o comportamento requerido do responsável	Avalia constantemente a adequação da medida a seus objetivos, traçando se necessário alterações em seu formato para manter seu objetivo.
Quem age com base nos dados	Nome das pessoas que irão promover ações a partir das informações geradas	Os gestores das organizações e os responsáveis pelos processos.
O que eles fazem?	Explicitar o comportamento requerido das pessoas que agirão em cima das informações provindas da medição.	Deverão promover ações através de um plano específico que possibilite a migração ou manutenção da ampla maioria das atividades no melhor nível de gerenciamento e monitorar a evolução ao longo das medições, impedindo ou tratando retrocessos observados.

Quadro 6.6: Record Sheet

Fonte: Adaptado Neely (1997)

A utilização do *Record Sheet* possibilitou a construção do indicador considerando todos os elementos importantes para que sua aplicação tenha efetividade. Considerados todos os pontos abordados por Neely (2003) como essenciais para a formulação do indicador, este apresentou a seguinte estrutura:

$$\text{ARO (\%)} = \frac{\text{TAR}}{\text{TA}} \times 100, \text{ onde:}$$

ARO = Atividades expostas ao Risco Operacional

TAR = Total das atividades marcadas como FCS no processo em análise expostas a riscos operacionais, sem controle que suporte o risco identificado;

TA = Total das atividades marcadas como FCS no processo em análise.

Para determinar a mensuração do desempenho da gestão de processo, foi estabelecida uma escala, onde o percentual de atividades exposta ao risco operacional sem controle apropriado, servirá de gradação ao indicador. Os percentuais da gradação foram estabelecidos com base na experiência empírica da pesquisadora na realização de trabalhos, junto diversas organizações de serviços, na área de gestão de processos e obedecem a seguinte escala:

ARO ≤ 30% - a gestão será enquadrada como Nível III

31% ≤ ARO ≤ 45% - a gestão será enquadrada como Nível II

ARO ≥ 46% - a gestão será enquadrada como Nível I,

onde, cada nível evidenciará uma situação específica em relação à gestão do processo, conforme detalhado a seguir:

Nível I – Os riscos não são identificados e as atividades do processo em sua maioria (M) (**ARO \geq 46%**), não dispõem de controles internos que suportem o risco a que estão expostas. Existe total dependência da qualidade e integridade dos funcionários para a operacionalização do processo em seus FCS.

Nível II – Alguns riscos são percebidos, e algumas atividades do processo (AL) (**31% \leq ARO \leq 45%**), dispõem de controles internos que suportam o risco a que estão expostas. Os controles estabelecidos reduzem em parte a dependência da qualidade e integridade dos funcionários para a operacionalização do processo em seus FCS.

Nível III – Os riscos são percebidos, e as atividades do processo em sua ampla maioria (**ARO \leq 30%**), dispõem de controles internos que suportam o risco a que estão expostas. Existem controles estabelecidos que reduzem a dependência da qualidade e integridade dos funcionários para a operacionalização do processo em seus FCS.

Para obtenção do quantitativo das atividades a serem objeto da medição foi desenhado um roteiro para obtenção de dados que possibilitassem esta aferição, a partir da análise das dimensões selecionadas e das variáveis relacionais, que será apresentado em suas etapas na seção 6.3.2.

6.3.2 Etapas de Aplicação do Modelo Conceitual de Referência

Para medição dos indicadores e conseqüente obtenção do diagnóstico do desempenho na gestão de processo, a partir das dimensões de análise, estratégia, processos gerenciais e tecnologia, e das categorias de variáveis aglutinadas na natureza estratégica, operacional e analítica, foi construída toda uma seqüência de etapas para coleta e tratamento dos dados, de modo a obter, ao final, a clara identificação das atividades consideradas FCS para o processo, bem como a presença de riscos e controles internos associados e sua efetividade na garantia da eliminação ou minimização destes.

As etapas compuseram, em última análise a estrutura conceitual do modelo ora proposto. A etapa inicial da aplicação do MCR vincula-se com a dimensão estratégica e consiste no entendimento pelo auditor do direcionamento estratégico dado ao negócio e ao serviço, em particular, gerado pelo processo. Esta etapa objetiva primordialmente fornecer um conhecimento geral do negócio a ser analisado.

Conhecendo os objetivos estratégicos da organização e do processo em estudo, passa-se, mediante análise das dimensões processos gerenciais e tecnologia, ao entendimento de seus procedimentos operacionais. Este conhecimento é gerado a partir da visualização do macro processo, do entendimento de seus objetivos operacionais, da operacionalização das atividades e da identificação daquelas consideradas FCS no processo.

Seqüencialmente, são identificados os riscos presentes na realização das atividades que possam impactar negativamente no atingimento do resultado

esperado do processo, e os controles internos existentes para minimizar ou eliminar sua ocorrência.

Através da análise conjunta dos fluxos de operações (processos gerenciais e tecnologia) e do direcionamento estratégico, é possível, mediante a construção de um conhecimento tácito do cenário, obter uma visualização da situação atual do processo em estudo, realizando em seguida a aplicação dos indicadores definidos (ver seção 6.3.1), chegando assim à medição do desempenho da gestão do processo.

Tendo em vista que o foco de qualquer sistema de medição de desempenho é à busca da melhoria contínua, pode ser traçado, com base no diagnóstico, um plano de ação para eliminação dos efeitos negativos identificados. Para que a melhoria seja contínua, porém, há que se determinar um acompanhamento sistemático da gestão, objetivando realizar, sempre que necessário, novos ajustes, visando conduzi-la, ou mantê-la em um nível considerado ótimo.

As etapas propostas para aplicação do MCR são apresentadas na Figura 6.5. As etapas previstas, não devem ser executadas de forma diferente do previsto, devido à necessidade do agrupamento de conhecimentos gerados em cada fase para o desenvolvimento da subsequente.

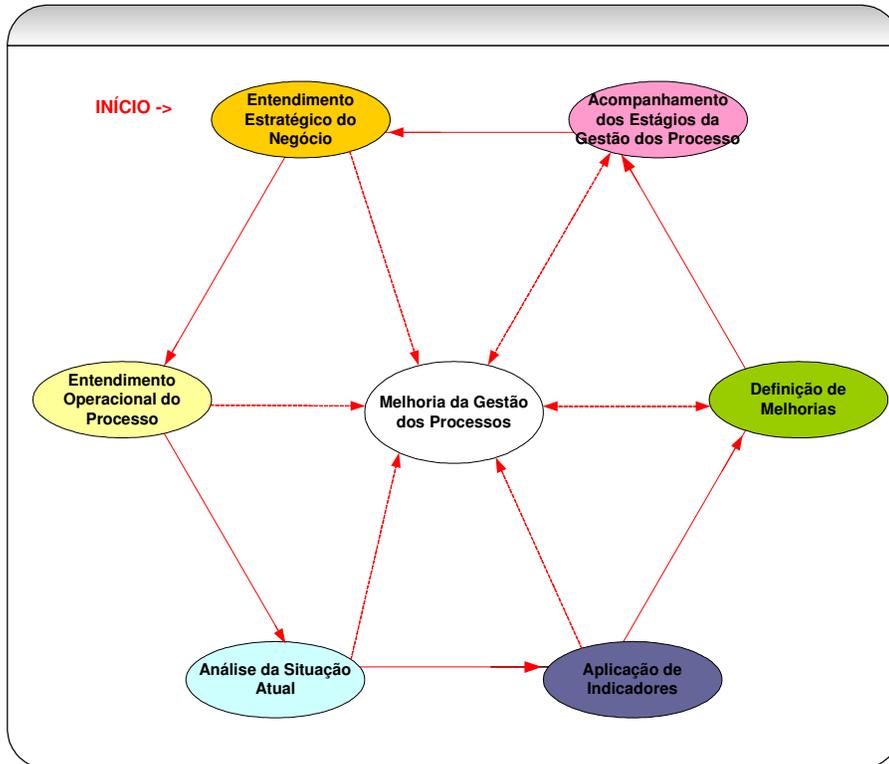


FIGURA 6.5: ETAPAS DO MODELO CONCEITUAL DE REFERENCIA
 Fonte: elaborada pela pesquisadora

A aplicação das etapas do MCR, evidenciada na Figura 6.5, precisa ser conduzida dentro de uma metodologia que propicie a coleta e tratamento dos dados e possibilitem a obtenção da visualização das atividades do processo analisado, e o dimensionamento dos riscos e controles associados a estas para que seja possível a apuração do indicador de desempenho da gestão de processo.

A metodologia a ser aplicada no MCR, esteve condicionada a não utilização de dados estatísticos (ver seção 2), desta forma a abordagem teórica foi de natureza qualitativa. As técnicas utilizadas para coleta e preparação dos dados foram às propostas por Mayring (2002) (ver seção 5). Para análise de dados, onde pertinente, foi adotada a análise de conteúdo qualitativa, e os critérios de saturação para limitar a coleta de dados. A seguir apresenta-se o detalhamento da metodologia, concluindo desta forma a concepção do modelo proposto.

Foram estabelecidos para cada natureza em estudo e para cada variável, o detalhamento dos dados que deverão ser coletados, a forma de obtenção destes dados, os meios de representação ou registro dos dados coletados, a forma de tratamento destes dados e o produto esperado da coleta. Em seqüência será apresentado graficamente a execução através de um fluxograma, com a finalidade de facilitar o entendimento da aplicação.

a) NATUREZA ESTRATÉGICA

- Categoria de Variável: Conhecimento geral do negócio

Dados a serem coletados - Data de constituição; Composição da sociedade quanto à: Formação; Forma de constituição; Objetivos gerais; Missão; Visão; Estrutura física; Estrutura operacional (quantidade de funcionários, organograma).

Forma de Coleta dos dados – através dados secundários obtidos com a organização e entrevistas com os dirigentes.

Meios de representação - protocolo resumido, validado com o sujeito de pesquisa.

Tratamento dos dados: análise de documental.

Produto Intermediário Gerado: Protocolo Resumido de Conhecimento Geral do Negócio.

- Categoria de Variável - Fatores contingênciais do negócio

Dados a serem coletados - Posicionamento no Ambiente interno e externo; Posicionamento na curva de S - Ciclo de vida; Tecnologia utilizada na realização dos processos; Direcionadores Estratégicos.

Forma de Coleta dos dados – através de entrevistas com os dirigentes e análise documental conduzidas com auxílio do tópico guia (ver APÊNDICE A).

Meios de representação - protocolo resumido, validado com o sujeito de pesquisa (ver APÊNDICE B).

Tratamento dos dados: análise de conteúdo qualitativa, com construção de categorias de análise, baseadas nos pontos principais do tópico guia.

Produto Intermediário Gerado: Protocolo Resumido de Conhecimento Geral do Negócio.

Na Figura 6.6 apresenta-se o fluxo da operação descrita, focalizando a dimensão estratégia.

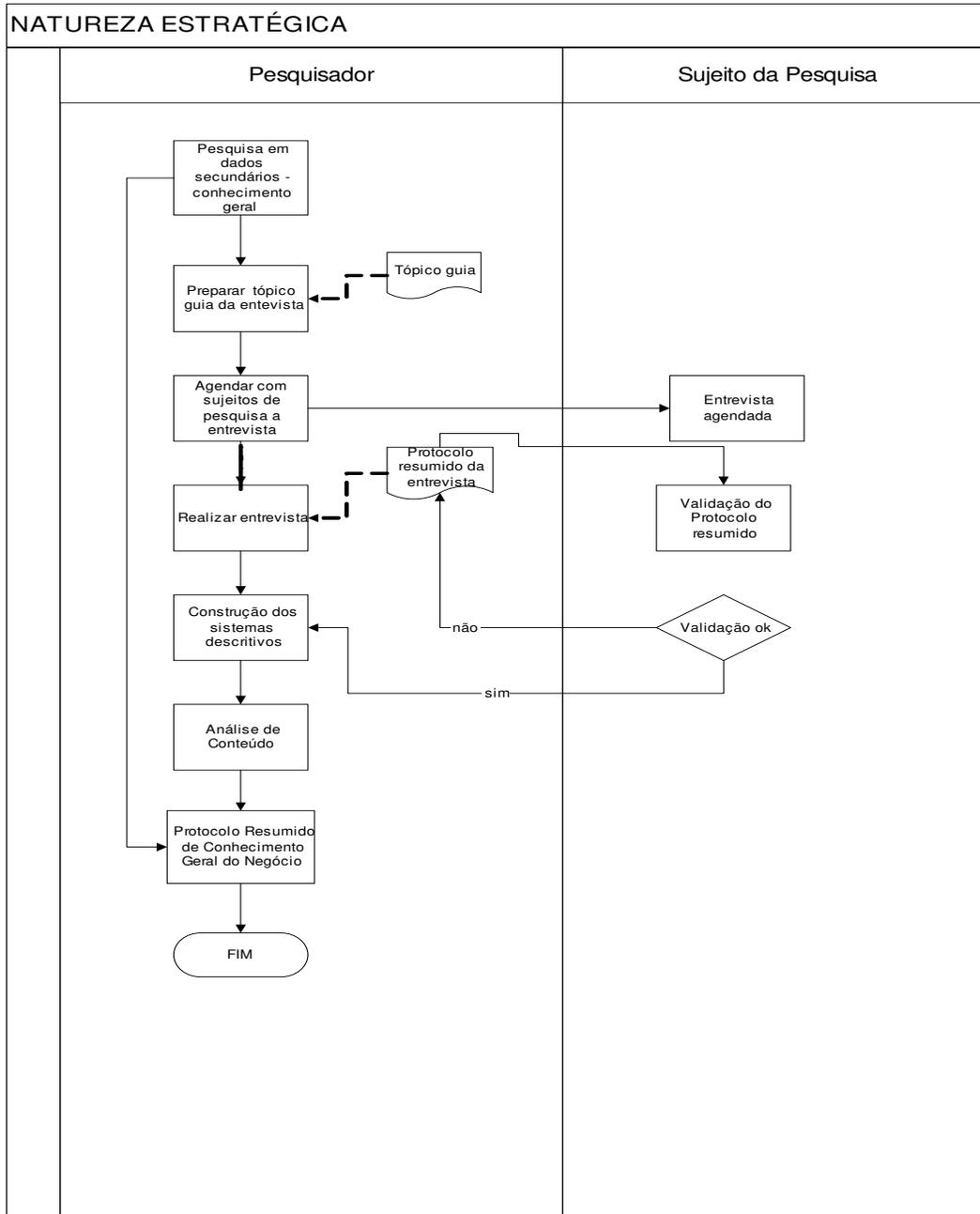


FIGURA 6.6: CATEGORIA DE VARIÁVEL – NATUREZA ESTRATÉGICA
 Fonte: elaborado pela pesquisadora

b) NATUREZA OPERACIONAL**- Categoria de Variável: Composição do Macro Processo e Objetivos**

Dados a serem coletados- Componentes do macro fluxo do processo; Objetivos propostos para o processo.

Forma de Coleta dos dados – através da verificação de documentação gerada pelo processo, entrevistas com executores do processo e gerentes intermediários. A seleção dos entrevistados será feita através do estabelecimento inicial da amostra e utilizar-se-á a emergência ordenada da amostra como critério de continuidade, sendo utilizado o conceito de “ego focal” para a seleção dos demais entrevistados. Será adotada a saturação como estabelecedor do final do procedimento de coleta. A coleta dos dados será feita com base no tópico guia e na forma de entrevista narrativa.

Meios de representação – fluxo do macro processo, validado com o sujeito de pesquisa e protocolo resumido para registro das entrevistas e observações, validado com sujeito de pesquisa.

Tratamento dos dados: análise do fluxo de processo;

Produto Intermediário: Macro fluxo do processo com FCS (ver Figura 6.7).

- Categoria de Variável: Composição dos subprocessos, atividades e FCS.

Dados a serem coletados - Subprocessos; Atividades; Interações com clientes internos e externos; Interfaces com outros processos; Geração de informações; Controles; Riscos.

Coleta dos dados – através de entrevistas narrativas semi-estruturadas com os executores do processo. A seleção dos entrevistados será feita através do estabelecimento dos respondentes e utilizar-se-á a emergência

ordenada da como critério de continuidade, sendo utilizado o critério de saturação como estabelecedor do final da coleta. A coleta dos dados será feita com base no tópico guia e aliada a observação do pesquisador.

Meios de representação – fluxo do processo, validado com o respondente e protocolo resumido para registro das entrevistas e observações, também validadas.

Tratamento dos dados: análise do fluxo de processo.

Produto Intermediário: Macro fluxo do processo com FCS (ver Figura 6.7)

Na análise desta natureza, é gerado um macro fluxo do processo. A Figura 6.7, a seguir apresenta genericamente a construção de um Macro fluxo com as atividades consideradas FCS para o processo.

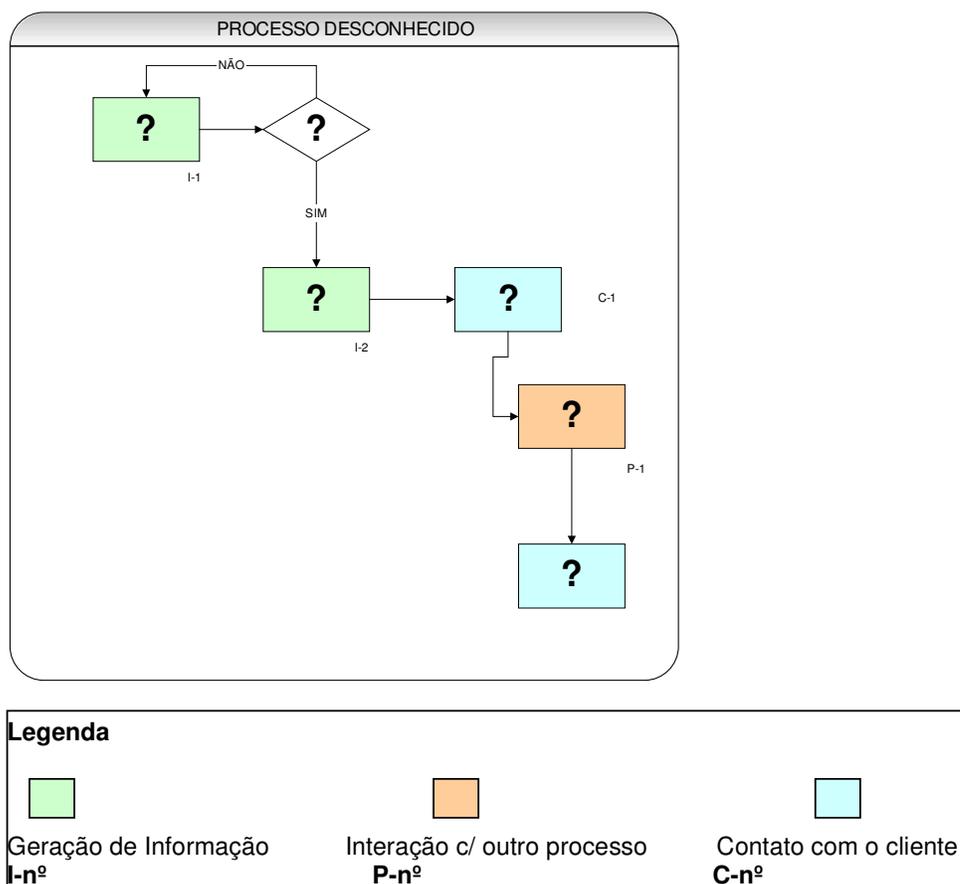


FIGURA 6.7: IDENTIFICAÇÃO DE FCS PELO AUDITOR

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Em seqüência, demonstra-se a realização da aplicação do MCR, no tocante à natureza operacional, conforme Figura 6.8.

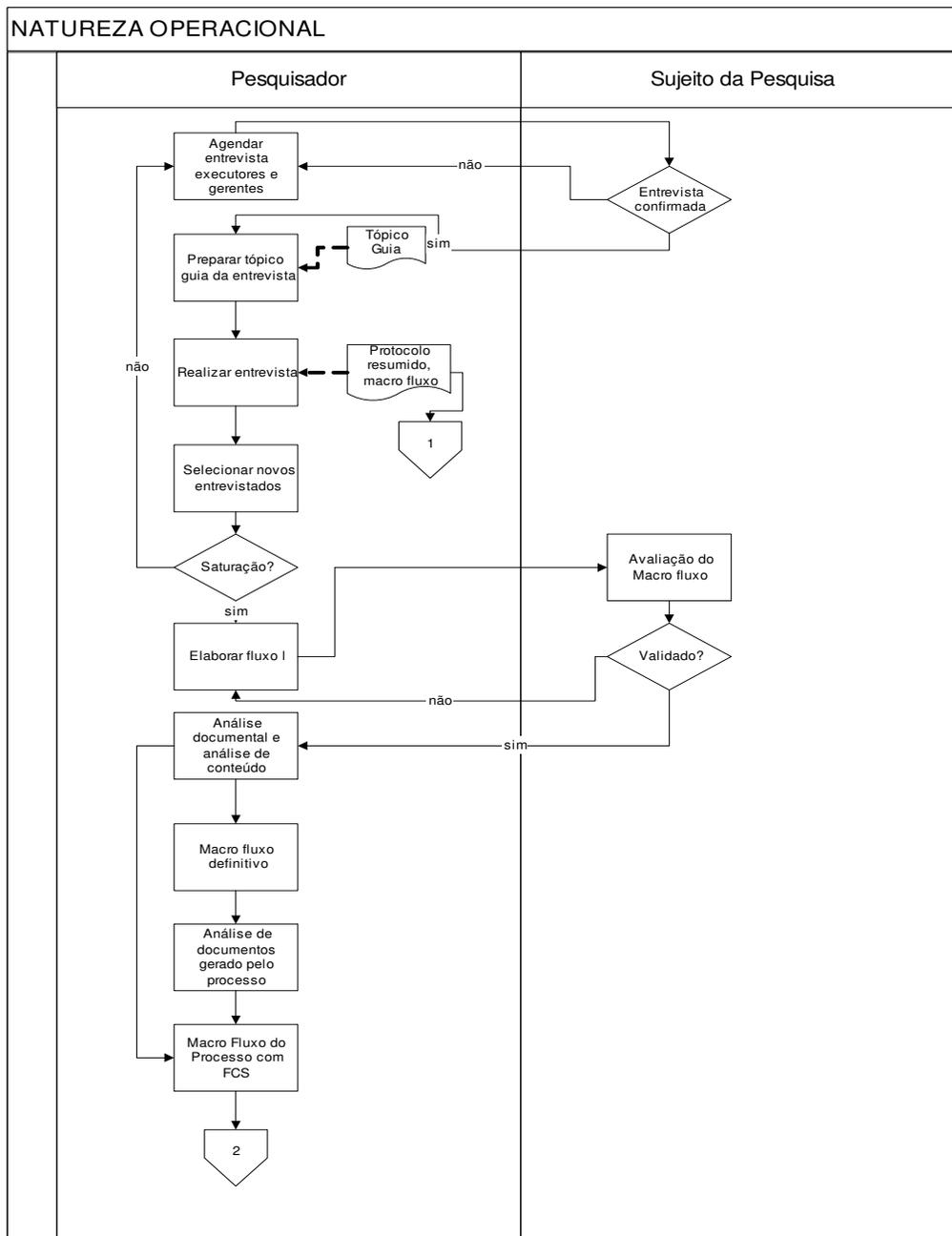


FIGURA 6.8: CATEGORIA DE VARIÁVEL – NATUREZA OPERACIONAL
Fonte: elaborado pela pesquisadora

c) NATUREZA ANALÍTICA

- **Categoria de Variável: Presença de Riscos e Controles Associados**

Dados a serem coletados: Riscos operacionais e residuais presentes nos processos nos pontos de FCS; Identificação dos controles presentes nos pontos de risco mapeados e classificação destes quanto à possibilidade de garantir a minimização ou supressão do risco identificado.

Forma de Coleta dos dados – observações do auditor e *brainstorming* com os executores do processo.

Meios de representação – fluxo do processo com marcação de **RO**, para os pontos de risco operacional e **RR** para os pontos de risco residual e detalhamento subsequente ao fluxo do risco associado (ver Figura 6.9).

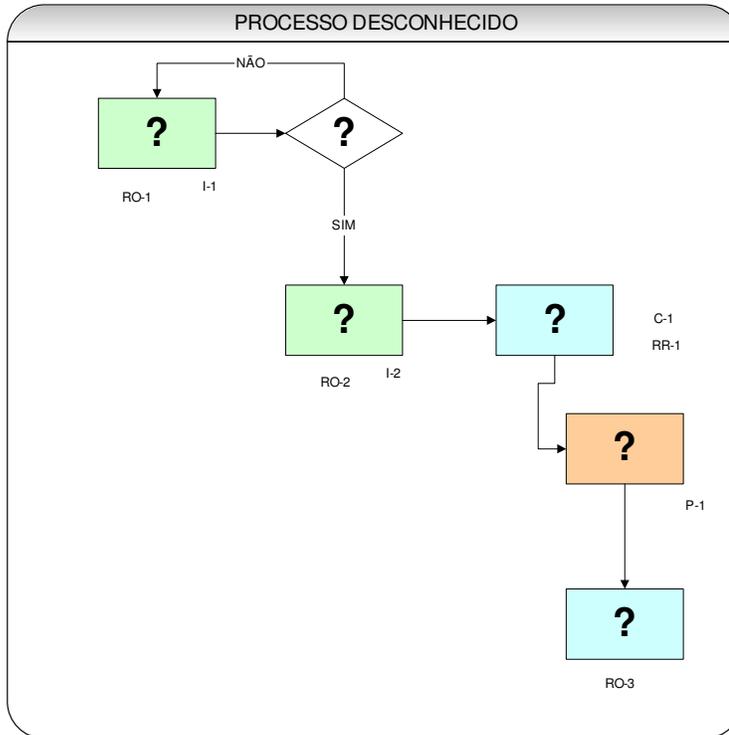
Tratamento dos dados: análise de documental.

Referência = XY- Z , onde, X = Risco; Y = Tipo de Risco (O- Operacional ou R – Residual) ; Z =Nº ordem;

Atividade: D- C, Onde, D = I = Atividade de geração de informação; P – Atividade de interação com outro processo; C= Atividade de contato com o cliente.

Resultado esperado do Processo: Através do conhecimento tácito gerado sobre o negócio - Matriz de Risco e Controles (ver Figura 6.9).

Na análise desta natureza, faz-se necessária a elaboração de um fluxo do processo. A Figura 6.9, a seguir apresenta genericamente a construção de um Macro fluxo com as atividades consideradas FCS para o processo, a identificação dos riscos no fluxo e o detalhamento abaixo em matriz de risco e controles.



DETALHAMENTO DOS RISCOS E CONTROLES IDENTIFICADOS

RO-1 – Risco nnnn– Controle Associado - abce

RO-2- Risco nnnn Controle Associado - abce

RO-3 - Risco nnnn Controle Associado - abce

RR-1 - Risco nnnn Controle Associado - abce

FIGURA 6.9: PROCESSO COM RISCOS E CONTROLES MAPEADOS

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Em seqüência, demonstra-se a realização da aplicação do MCR, no tocante à natureza analítica, conforme Figura 6.10.

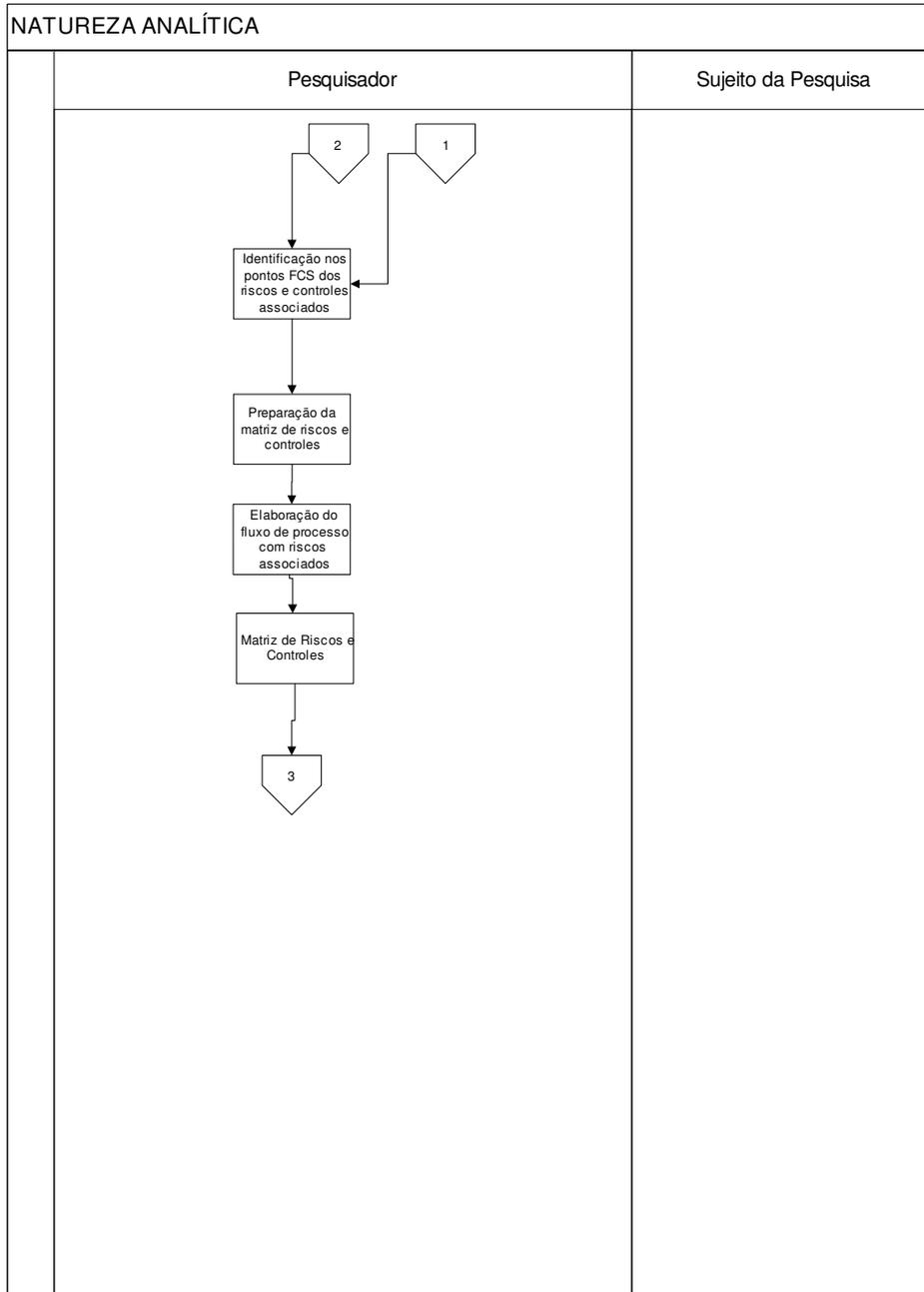


FIGURA 6.10: PATEGORIA DE VARIÁVEL – NATUREZA ANALÍTICA
 Fonte: elaborado pela pesquisadora

Pode-se demonstrar graficamente as etapas da condução metodológica descritas, para aplicação do MCR, conforme Figura 6.11 a seguir.

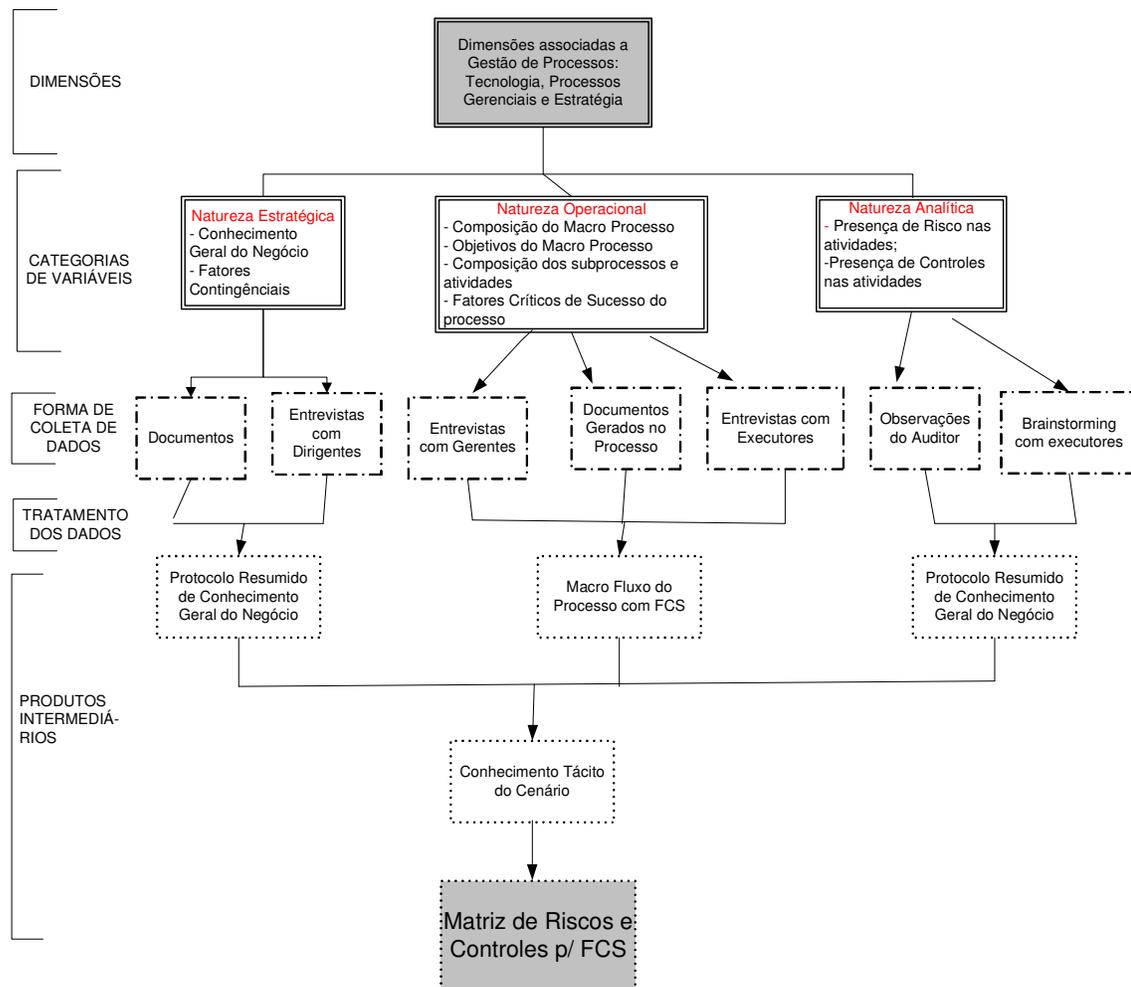


FIGURA 6.11: CONDUÇÃO METODOLÓGICA DO MCR
Fonte: elaborado pela pesquisadora

Encerrada a etapa de coleta e análise de dados e com a obtenção da matriz de controles e riscos, pode ser realizado o processo de medição do desempenho da gestão de processo, mediante a aplicação do indicador, já detalhado na seção 6.

Para facilitar a visualização por parte do gestor, o MCR propõe a demonstração gráfica da matriz de riscos e controles (ver Figura 6.9), mediante a marcação, em cores de realce no fluxo de processo das atividades onde foi identificado o risco operacional, desprovido de controle interno para garantir sua eliminação ou minimização. Na Figura 6.12, demonstra-se esta aplicação.

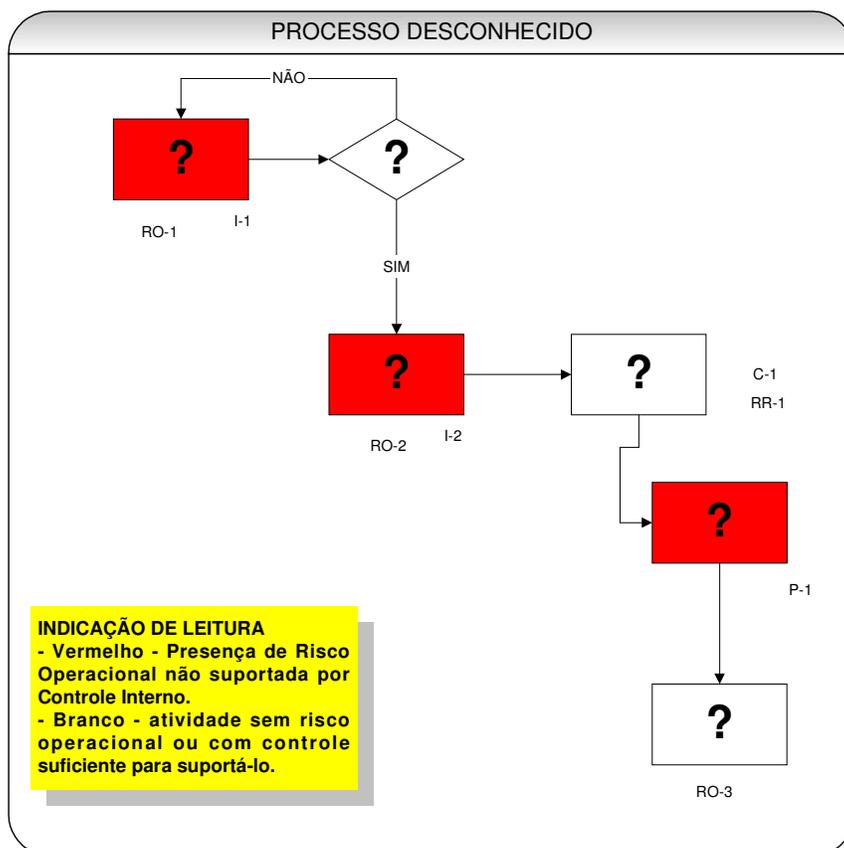


FIGURA 6.12: IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES DA GESTÃO NOS PONTOS DO PROCESSO

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Apurado o indicador para a medição do desempenho da gestão de processo, e realizado seu enquadramento nos níveis apropriados, e, tendo sido evidenciado possibilidade de melhoria da gestão, cabe ao gestor a realização de um plano de ação que possibilite a minimização ou eliminação dos riscos detectados, bem como

a adoção de mecanismos e ferramentas para o acompanhamento da evolução da gestão do processo ao longo do tempo, agindo assim pró-ativamente, visando garantir a entrega do serviço final de forma a satisfazer o cliente e atender aos critérios de eficiência e eficácia operacional. O plano de ação deve ser construído objetivando correções no processo, de forma a eliminar os pontos de risco ou otimizar o controle de forma a minimizá-lo ao máximo. Para isto podem ser utilizadas as técnicas como o *brainstorming* para busca de soluções, juntamente com o diagrama de causa e efeito, visando trabalhar as causas o problema identificado, a matriz de GUT para priorização e o 5W2 com direcionador das ações do plano (ver detalhamento seção 4.3.5).

A Figura 6.13 explicita esta última etapa do processo de aplicação do MCR.

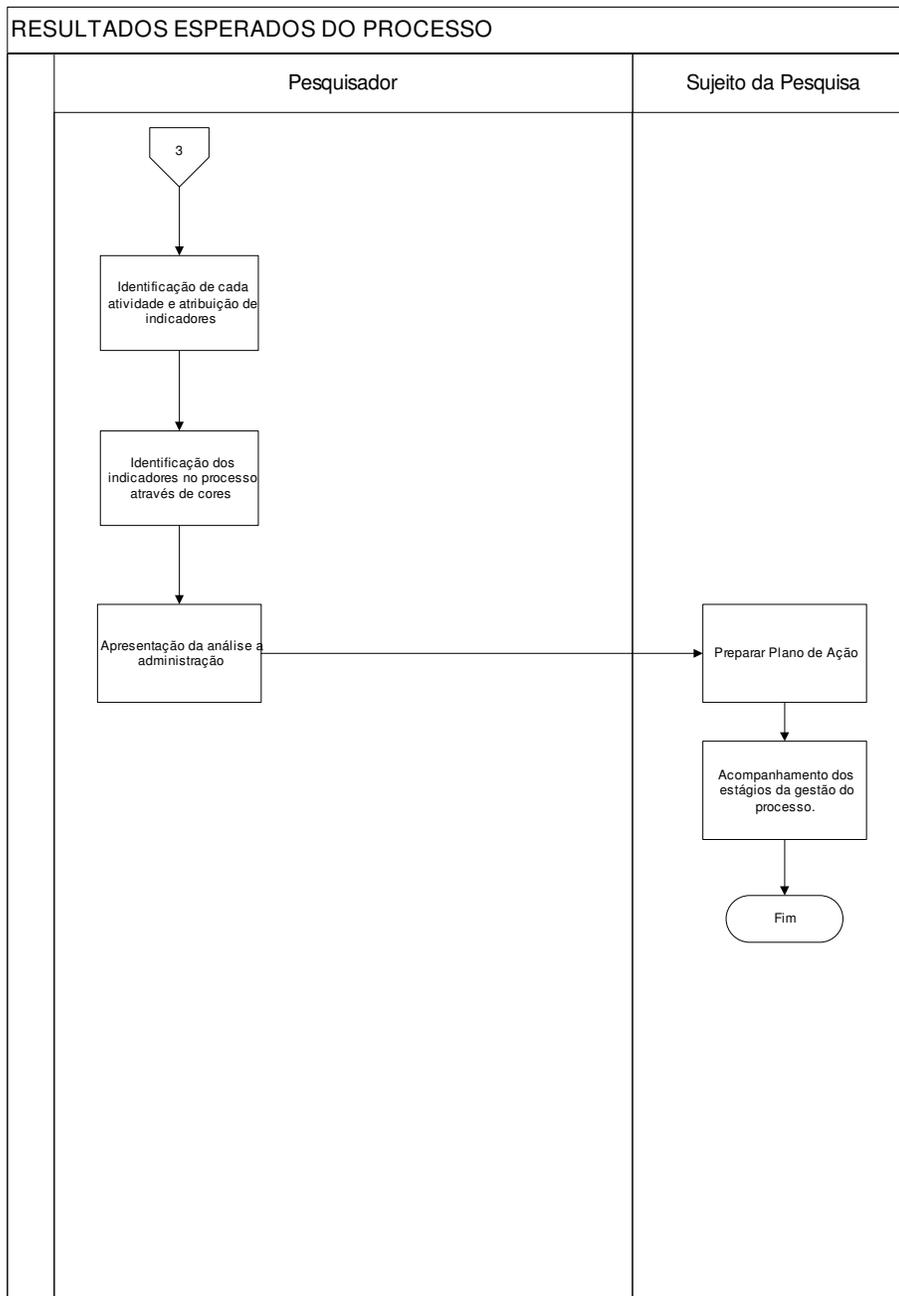


FIGURA 6.13: RESULTADOS ESPERADOS DO PROCESSO
 Fonte: elaborado pela pesquisadora

Tendo em vista a dificuldade para desenvolvimento de instrumentos de acompanhamento da gestão, observada ao longo do estudo, a pesquisadora propõe, como produto adicional desta investigação um modelo lógico que poderá ser utilizado pelo gestor de processos em serviços com esta finalidade. O modelo possibilita o acompanhamento da evolução do desempenho da gestão de processo ao longo do tempo e foi construído tendo como base os seguintes pressupostos:

- O objetivo da medição de desempenho da gestão de processo é propiciar sua melhoria, atingindo o melhor nível possível na maioria (M) das atividades consideradas FCS;
- Algumas mudanças efetuadas na gestão de processos podem, sofrer reversão ao longo do tempo, sendo passíveis de reconstrução e transformação, podendo algumas atividades retornar a situação de exposição ao risco ou o controle tornar-se ineficiente para garanti-los;
- A melhoria sistêmica não representa o fim de um processo, pois este está sujeito, no âmbito organizacional, a construções e retrações de sua gestão, não representando o último quadro do modelo o final do trajeto, e nem se constituindo em uma seqüência lógica linear.

O modelo lógico sugerido para o acompanhamento do desempenho da gestão de processos ao longo do tempo apresenta as seguintes legendas descritas na Figura 6.14:

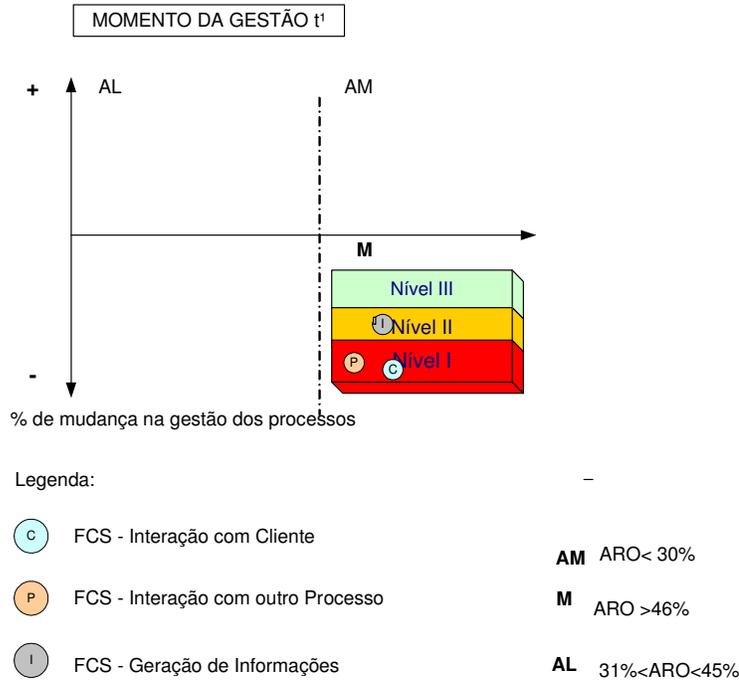


FIGURA 6.14: LEGENDA DO MODELO HIPOTÉTICO DO DESEMPENHO DA GESTÃO DE PROCESSOS

Fonte: elaborado pela pesquisadora

O modelo lógico abriga, em sua composição, conforme a Figura 6.14, uma demonstração gráfica do indicador da gestão apurado com a aplicação do MCR. O eixo vertical apresenta o caminho em direção à mudança, percorrido pela gestão do processo, e na horizontal representado em quadrantes (AL, M e AM), o status da quantidade de atividades avaliadas através dos parâmetros de riscos e controle associado e o indicador de gestão levantado.

Para o acompanhamento de séries temporais, foram elaborados, com fins ilustrativos alguns movimentos hipotéticos no desempenho da gestão de processos em uma organização, que foram chamados de momentos t¹, t², t³ e t⁴, que refletem graficamente as seguintes condições demonstradas na Figura 6.15 a seguir:

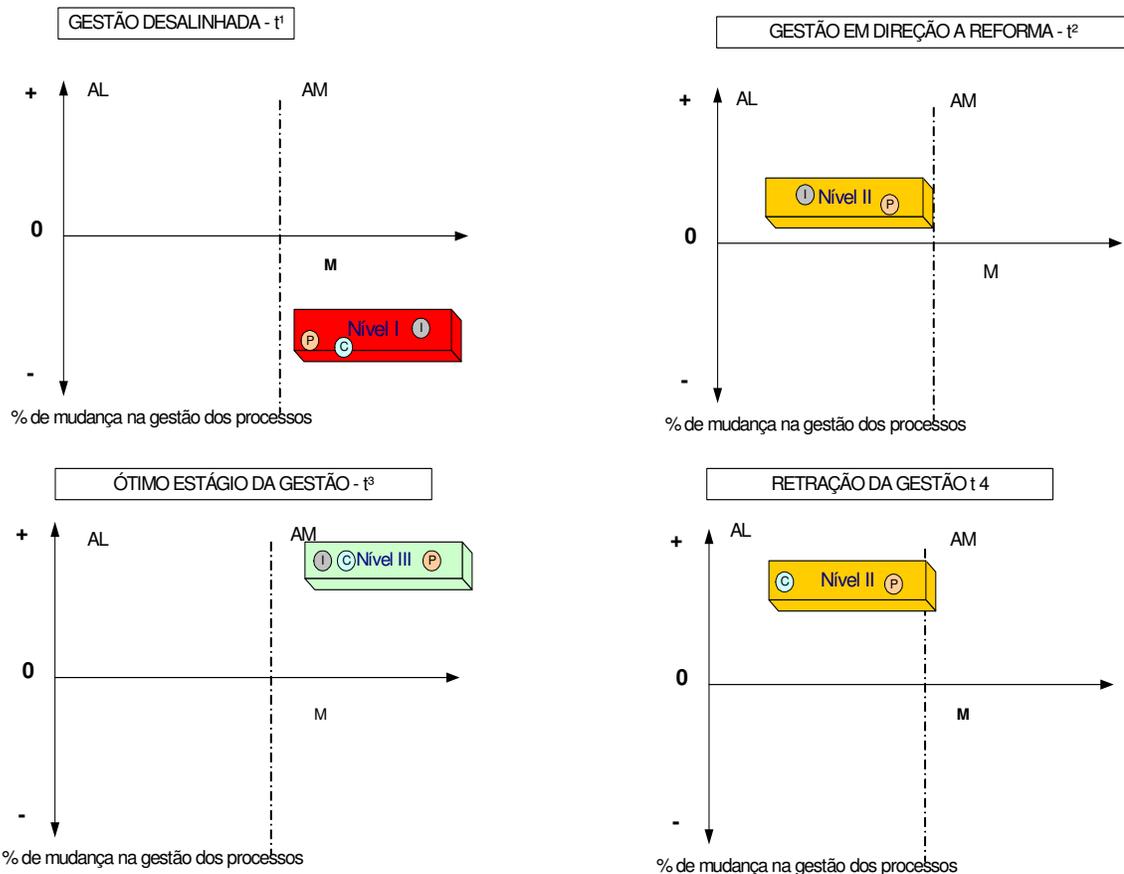


FIGURA 6.15: MODELO HIPOTÉTICO DO DESEMPENHO DA GESTÃO DE PROCESSOS
Fonte: elaborado pela pesquisadora

Sucintamente, pode-se detalhar cada condição apresentada graficamente na Figura 6.15, conforme abaixo:

- a) **condição t¹** reflete uma situação de desalinhamento das atividades, evidenciando a presença da maioria (M) destas, sem controles internos suportem os riscos identificados, sendo a gestão do processo enquadrada como Nível I e retrata uma situação inicial onde o rumo para a mudança não foi iniciado, tendo em vista que o indicador encontra-se abaixo do ponto zero do eixo referencial;
- b) **condição t²** reflete uma operação de mudança na gestão dos processos, tendo em vista o indicador estar um pouco acima do ponto zero do eixo e a

presença de algumas atividades (AL) com controles que suportam os riscos a que estão expostas, tendo sido a gestão enquadrada como Níveis II;

- c) **condição t³** reflete um estado ótimo da gestão dos processos, onde o indicador aponta para o suporte de controles internos aos riscos para a ampla maioria das atividades (AM), configurando uma avaliação da gestão do processo como Nível III;
- d) **condição t⁴** reflete uma retração da condição de controle anterior, onde os controles de algumas atividades do processo, devido a fatores diversos como mudanças tecnológicas ou estratégicas, não suportam mais os novos riscos a que estas estão expostas. A gestão do processo volta a ser enquadrada no Nível II.

Concluído o detalhamento quanto às etapas e metodologias para aplicação do MCR, segue a representação gráfica do MCR na Figura 6.16.

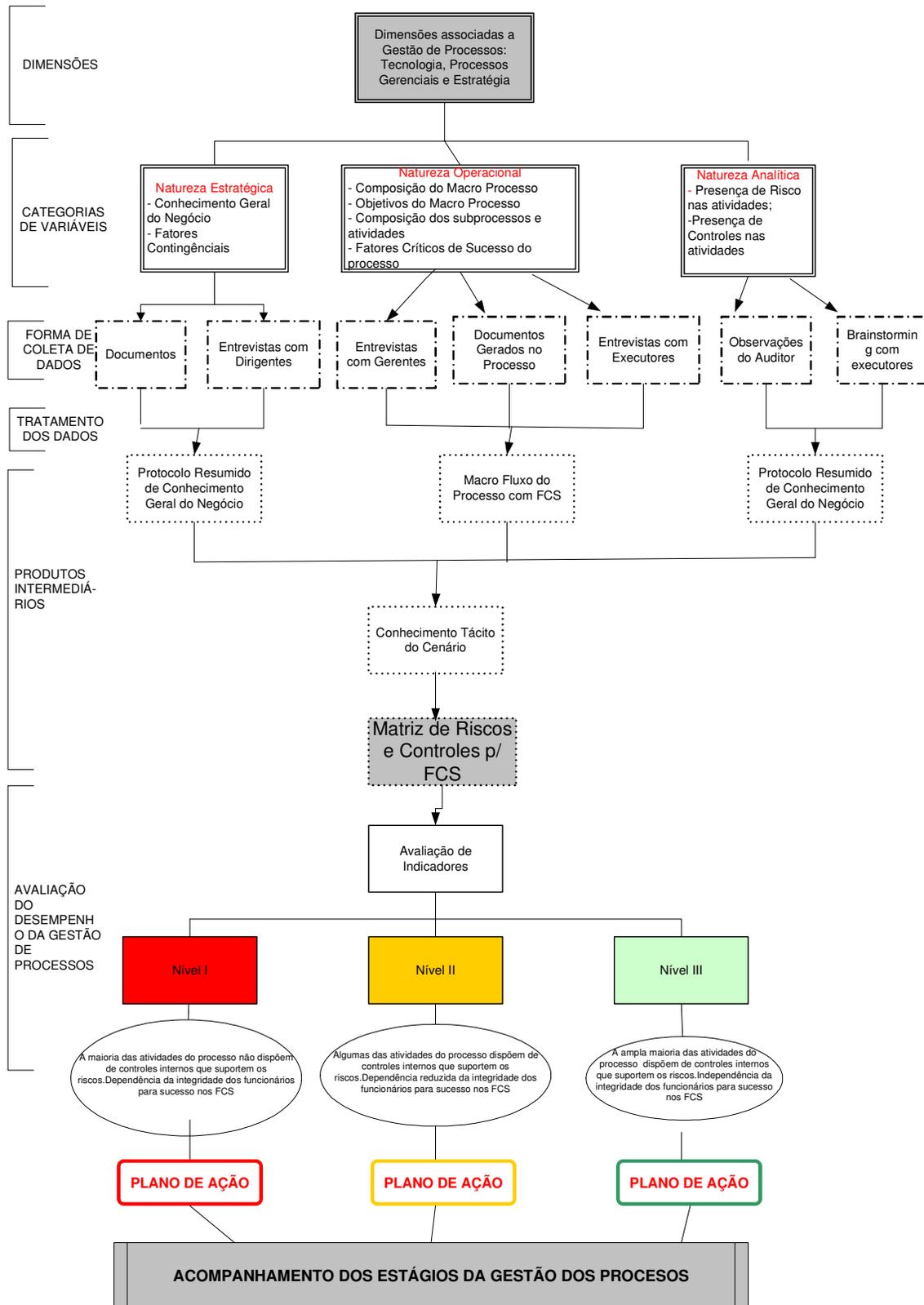


FIGURA 6.16:MODELO CONCEITUAL DE REFERENCIA
 Fonte: elaborado pela pesquisadora

A visão integrada da aplicação do MCR demonstra a ligação existente entre as dimensões de análise selecionadas para compor o modelo e seus desdobramentos posteriores até o atingimento do resultado, que seria a medição do desempenho da gestão de processo. Foi acrescida a representação gráfica referida, as etapas referentes ao plano de ação e acompanhamento do desempenho da gestão, que segundo entendimento da pesquisadora são essenciais para o alcance de melhorias no procedimento analisado.

6.4 Demonstração da Aplicação do Modelo Conceitual de Referência

Serão a seguir apresentados, mediante a síntese de casos cruzados, os resultados da aplicação do MCR, que foi conduzido com o objetivo de identificar o comportamento deste quanto utilizado nas diversas sub unidades de análise, definidas como organizações com serviços destinados ao produtor e ao consumidor, com a finalidade de evidenciar a proposição teórica quanto à possibilidade de uso das dimensões tecnologia, processos gerenciais e estratégia para analisar a gestão dos processos da organização.

Não serão apresentados os casos individuais, e sim a exemplificação dos três casos estudados e seus pontos para a sustentação do estudo, com intuito de evidenciar a generalização analítica da aplicação do MCR através de três replicações literais.

O pesquisador atuou como auditor externo nas organizações onde foram conduzidos os casos. A condução dos processos teve a participação do gestor da

organização e seu resultado perpassou a validação da metodologia, possibilitando fornecer a organização um diagnóstico dos problemas na gestão de seu processo de arrecadação, contribuindo para solucionar problemas reais apresentados por elas.

6.4.1 Dados Descritivos Sobre os Casos Estudados

Os casos objeto deste estudo foram: um estabelecimento de ensino superior, como representante dos serviços destinados ao consumidor, uma agência de publicidade e propaganda, no âmbito dos serviços destinados ao produtor e uma organização de consultoria empresarial, onde puderam ser encontrados os dois aspectos da prestação de serviços.

Como os casos não serão descritos individualmente, nem fornecida a identidade das organizações, conforme pactuado com os gestores, serão detalhadas a seguir algumas características de cada organização estudada para melhor compreensão dos cenários, ressaltando que a aplicação foi realizada na realidade das MPEs.

A seleção dos casos para estudo buscou organizações destacadas e reconhecidas em seu segmento e com atuação consolidada, onde inicialmente se supôs existissem processos de trabalho mais definidos e consistentes para serem analisados.

- Estabelecimento de ensino superior – Caso A – a organização analisada localiza-se em João Pessoa, é uma entidade privada, oferece cursos na área de Ciências Sociais e tem 06 anos de atuação no mercado. A busca na qualidade do

serviço prestado é inerente, inclusive devido a exigências das próprias entidades fiscalizadoras. Os procedimentos internos não se encontram regulamentados, tendo sido constituídos mediante a experiência anterior dos funcionários em outras entidades congêneres e apresenta baixo índice de utilização do ferramental informatizado disponibilizado para seu segmento. A organização tem apresentado uma média de ocupação das vagas disponibilizadas dentro dos padrões do mercado local, não havendo excesso de vagas não preenchidas.

- Agência de Publicidade – Caso B – a organização tem sede em João Pessoa e filiais em mais duas cidades do Nordeste. É composta por três sócios que também executam funções gerenciais e de execução. Atuando no mercado a mais de 15 anos, tem sua posição consolidada dentre as melhores de seu segmento e apresenta-se como inovadora e com grande poder criativo. Seus sócios ressaltam que a busca pela inovação e qualidade tem sido uma constante e observa-se ações factuais como o início da regulamentação interna de procedimentos e incentivo a formação de seus profissionais com este foco. A atuação em um cenário de muita concorrência traz como característica preponderante da organização a busca na rapidez na execução de procedimentos e o uso de ferramental informatizado para esta atividade.

- Consultoria Empresarial – Caso C - localizada em João Pessoa e atuando há 18 anos, apresenta-se consolidada em seu segmento. Composta por dois sócios, tendo um atuante na gerencia e operacionalização da organização, esta subcontrata para os procedimentos de consultoria a clientes consultores previamente cadastrados em seu banco de dados, mediante a necessidade. Atua hoje prioritariamente com curso de pós –graduação, que ministra em parceria com faculdade privada, implementação de programas de gestão da qualidade e

assessoria de Recursos Humanos, especificamente no provimento de cargos e capacitação. Não dispõe de procedimentos internos normatizados, nem adota nenhum sistema para gestão da qualidade. Com alta rotatividade de funcionários administrativos apresenta decisões centralizadas na gerência e tem procedimentos sem utilização dos recursos tecnológicos disponíveis para o segmento, tanto no aspecto administrativo como em sua atividade fim.

Da análise da Curva de S, que indica o posicionamento das organizações, considerando seus estágios evolutivos, todas as organizações estudadas encontram-se no estágio de reestruturação, o que indica a necessidade de reforma das estruturas internas para que possa continuar na curva de crescimento.

6.4.2 Análises e Resultados dos Casos

Tendo em vista o objetivo de testar a proposição teórica formulada que as dimensões de análise tecnologia, processos gerenciais e estratégias, seriam através do MCR aplicáveis para possibilitar a medição do desempenho na gestão dos processos em cada uma das diversas divisões de serviços, foi traçado um perfil das características operacionais e de gestão do processo de arrecadação em cada um dos casos de estudo com o objetivo de analisando suas diferenças, verificar preliminarmente a possibilidade de utilização das mesmas dimensões de análise bem como do modelo proposto.

As evidências levantadas estão demonstradas no Quadro 6.6.

Sub Unidades	Características operacionais para execução do processo de arrecadação	Características de gestão do processo de arrecadação
Caso A	O pessoal responsável pelas atividades do processo não foi treinado para exercê-las; As atividades sub utilizam os recursos tecnológicos disponíveis com prevalência de controles pessoais e manuais; A entidade não utiliza os melhores recursos tecnológicos disponíveis para o setor; A estrutura física para execução das atividades não é apropriada;	O processo de arrecadação não dispõe de procedimento normatizado para sua execução; O processo não é visto de forma sistêmica; Não há rotinas de conciliação ou validação dos dados gerados no processo; Não há consciência quanto a controles ou riscos;
Caso B	O pessoal responsável pelas atividades do processo não foi treinado para exercê-las; As atividades sub utilizam os recursos tecnológicos disponíveis com prevalência de controles pessoais e manuais; A entidade sub utiliza os melhores recursos tecnológicos disponíveis para o setor; A estrutura física para execução das atividades não é apropriada;	O processo de arrecadação não dispõe de procedimento normatizado para sua execução; O processo não é visto de forma sistêmica; Não há rotinas de conciliação ou validação dos dados gerados no processo; Não há consciência quanto a controles ou riscos;
Caso C	O pessoal responsável pelas atividades do processo não foi treinado para exercê-las; As atividades sub utilizam os recursos tecnológicos disponíveis com prevalência de controles pessoais e manuais; A entidade não utiliza os melhores recursos tecnológicos disponíveis para o setor; A estrutura física para execução das atividades não é apropriada;	O processo de arrecadação não dispõe de procedimento normatizado para sua execução; O processo não é visto de forma sistêmica; Não há rotinas de conciliação ou validação dos dados gerados no processo; Não há consciência quanto a controles ou riscos;

Quadro 6.7: Perfil das Características Operacionais e Gerenciais do Processo de Arrecadação

Fonte: elaborado pela pesquisadora

A análise do Quadro 6.7 demonstrou que, ao contrário do que inicialmente esperado, devido à diferença de clientes finais, com necessidades e demandas diversas, os segmentos de serviços analisados compartilham das mesmas

características quanto à gestão e operacionalização de seus processos de arrecadação. Não apresentaram diferenciação no que tange a execução e gestão do processo de arrecadação, podendo então ser considerados como o mesmo tipo de “caso geral”.

Esta constatação levou a pesquisadora à utilização da replicação apenas para validação da metodologia, desconsiderando a questão do teste em relação a tipologia de serviço, pois esta mostrou, pelas evidências não apresentar relevância no contexto de estudo.

O Quadro 6.7 evidenciou ainda a homogeneização da despreocupação ou despreparo dos gestores das MPEs estudadas para lidar com procedimentos administrativos básicos, como no caso da arrecadação, apesar de seu impacto nas entradas de recursos. Esperava-se no início da pesquisa, encontrar, devido à liderança destas empresas em seus segmentos, bastidores com organização compatível com a imagem externa, o que também não se evidenciou, o que pode ser explicado talvez pelo posicionamento destas organizações no momento de reestruturação da Curva de S.

O processo de aplicação do MCR iniciou-se com o estudo pelo auditor dos documentos disponibilizados pelos gestores para o entendimento geral do negócio, bem como de entrevistas com estes para entender as estratégias, mesmo implícitas do negócio. Os sujeitos A e C, não tinham, quando questionados, nenhuma noção clara de qual seria a estratégia desenvolvida para o atingimento de seus objetivos, tendo o sujeito A informado que “vai levando um dia de cada vez”. O sujeito B, apesar de não ter formalizado um plano ou direcionamento estratégico, conseguiu em linhas gerais informar os direcionadores de suas ações. Aparece neste momento uma das dificuldades na aplicação do MCR pelo auditor externo, que talvez não seja

sentida pelo auditor da organização. A necessidade de adaptação com o negócio e com o vocabulário próprio do segmento, o que foi destacado especialmente no sujeito B.

Para a construção do macro-fluxo do processo e identificação dos FCS, observa-se uma peculiaridade das MPEs que é o fato do dirigente ser, em todos os casos estudados o gerente e em alguns casos, como no sujeito C, também fazer parte da execução. Esta multiplicidade de papéis levou os dirigentes, a não demonstrar a realidade dos procedimentos operacionais ao auditor, o que foi suprido pela verificação documental e pela entrevista com executores. A multiplicidade de fontes de evidências previstas no modelo mostrou sua utilidade para a correto dimensionamento das atividades presentes no processo e compreensão de seus riscos e controles.

Um viés do modelo, próprio das abordagens qualitativas, apresenta-se neste ponto quando o auditor interno pode impregnar a medição por suas crenças pessoais, o que pode ser minimizado pela validação subsequente ou pela ação de um auditor externo de forma intercalada.

O fluxo desenhado como resultado da análise da natureza operacional foi validado sem restrição por todos os gestores e executores, que se mostraram surpreendidos com a forma gráfica de sua apresentação e a possibilidade de visualização de suas interfaces.

A abordagem analítica do modelo, com coleta de dados através de observação foi realizada ao longo de todo o procedimento pelo auditor e o *brainstorming* com os executores foi tentado, porém não foi possível realizar uma seção formal tendo em vista a indisponibilidade de tempo destes nos três casos analisados. A ausência da aplicação deste método de coleta não interferiu na

composição do conhecimento do negócio. O auditor procurou suprir esta carência com incursões de caráter analítico sobre controles e suposições de falhas nas entrevistas individuais realizadas.

Encerrada etapa de coleta ficou evidenciada a possibilidade de aplicação de todas as fases iniciais nos três sujeitos estudados. A Figura 6.17 demonstra o resultado do mapeamento do processo com os FCS evidenciados, para o caso C destacando um dos produtos intermediários gerado pelo MCR.

Ressalta-se que a escolha do modelo do caso “C” para demonstração decorreu do fato de neste caso específico, a apresentação do fluxo não possibilitar a identificação do sujeito de pesquisa por suas peculiaridades. A pesquisadora assumiu firme compromisso com os sujeitos de pesquisa quanto a não possibilidade de identificação destes quando da divulgação do resultado da pesquisa, razão pela qual os casos A e B não serão visualizados em seus macroprocessos de arrecadação.

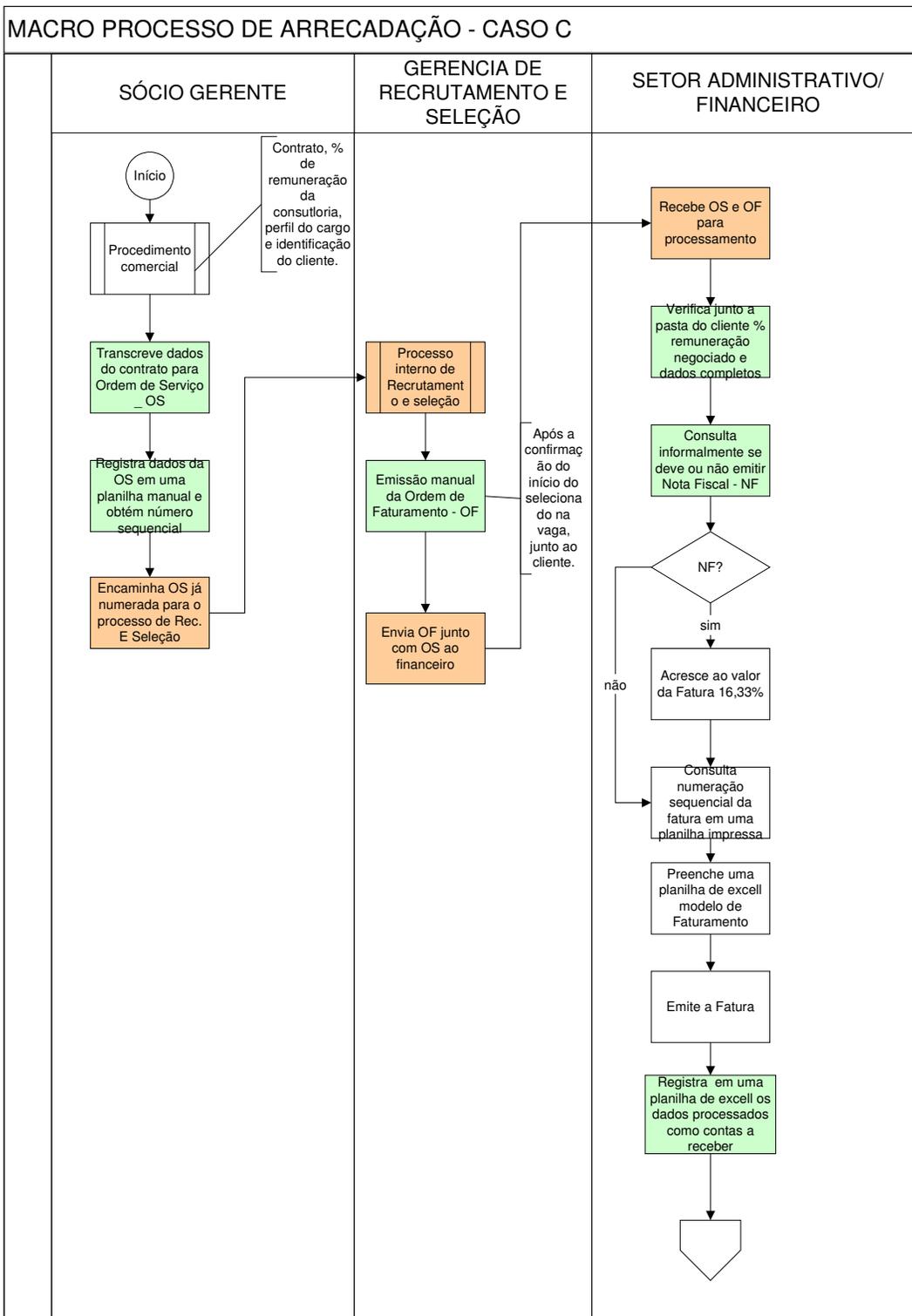


FIGURA 6.17: MACROPROCESSO DE ARRECADAÇÃO COM FCS DESTACADOS
 Fonte: elaborado pela pesquisadora

Como detalhado na seção 6.4.3, as cores indicam o tipo de FCS, neste caso evidencia-se presença de atividades de geração de informação, identificadas pela cor verde, e atividades que interagem com outros processos, identificadas com a cor laranja.

A fase seguinte consistiu-se na análise dos pontos de controle e risco do processo e é demonstrada na Figura 6.18.

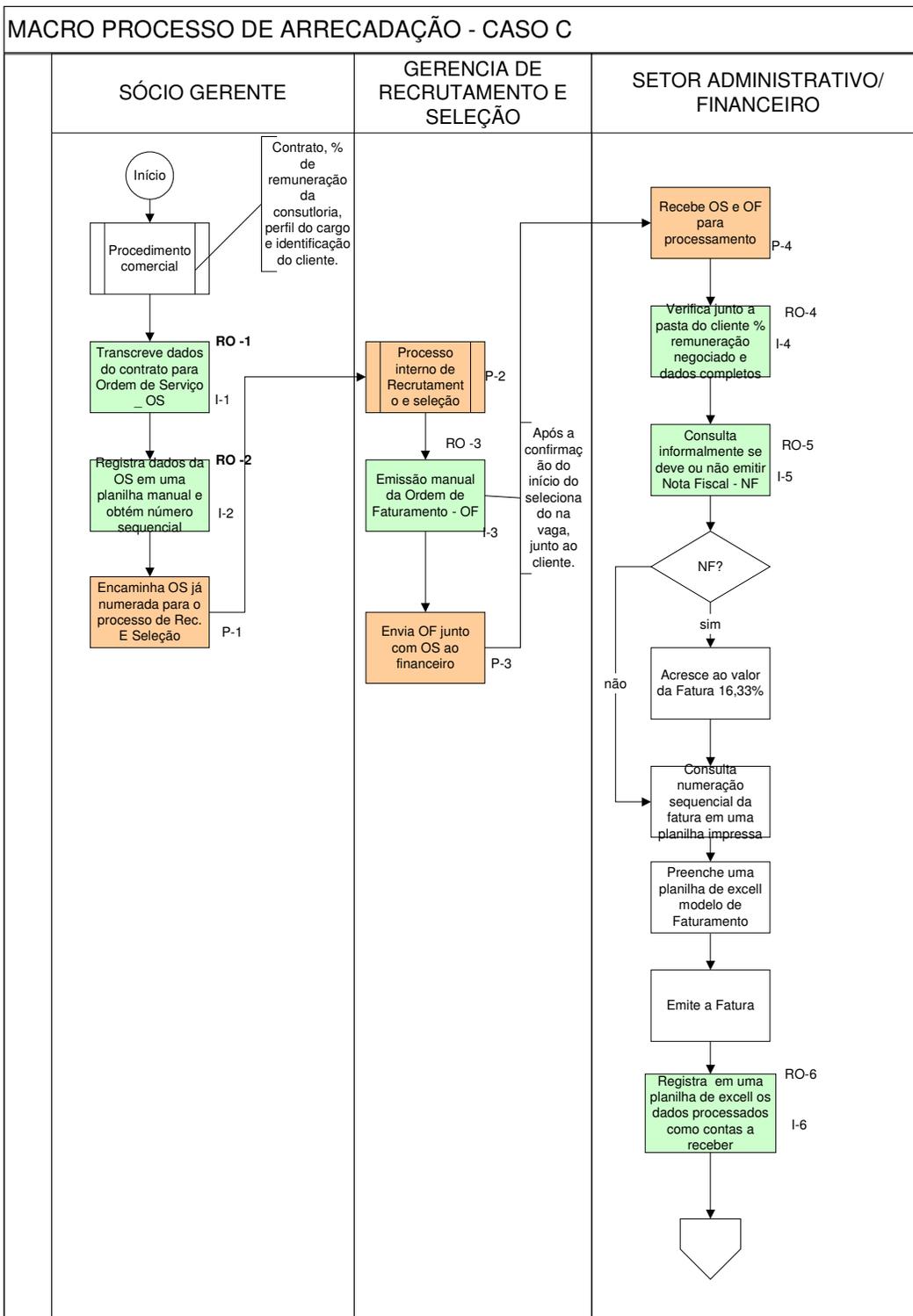


FIGURA 6.18: ANÁLISE DE CONTROLES E RISCOS
 Fonte: elaborado pela pesquisadora

A Figura 6.18 demonstra as atividades consideradas FCS para o processo e ainda a presença de riscos operacionais nestes pontos. Abaixo, visualiza-se a matriz de riscos e controles onde são detalhados os riscos demonstrados no fluxo e analisado o controle associado a este.

MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES IDENTIFICADOS NO CASO “C”

RO-1 – Transcrever dados errados – Controle Associado - não existe

RO-2- Registrar dados errados ou equivocados - Controle Associado – conferência visual

- Registrar numeração errada na OS - Controle Associado – conferência visual

RO-3 - Autorizar OF sem que o candidato tenha iniciado - Controle Associado - Registro dos dados do responsável pela confirmação no corpo da OF.

RO-4 - Contrato não dispor de dados completos - Controle Associado – não existe

RO- 5- Emissão de NF ou não emissão em desacordo com o pactuado - Controle Associado – não existe

RO-6 - Não proceder ao registro de contas a receber - Controle Associado – não existe

- Inviabilizar cobrança de créditos em atraso/ cobrança indevida - Controle Associado

– não existe

- Apropriação indébita dos recursos da empresa - Controle Associado – não existe

- Informar dados errados na planilha - Controle Associado – não existe

Seqüencialmente foi realizada a marcação no processo das atividades expostas a riscos operacionais não suportadas por controles apropriados e após a validação da apresentação gráfica pelos gestores, passou-se a aplicação da fórmula para obtenção do indicador e do enquadramento da gestão em um dos três níveis definidos, obtendo-se assim o diagnóstico inicial, como pode ser observado na Figura 6.19.

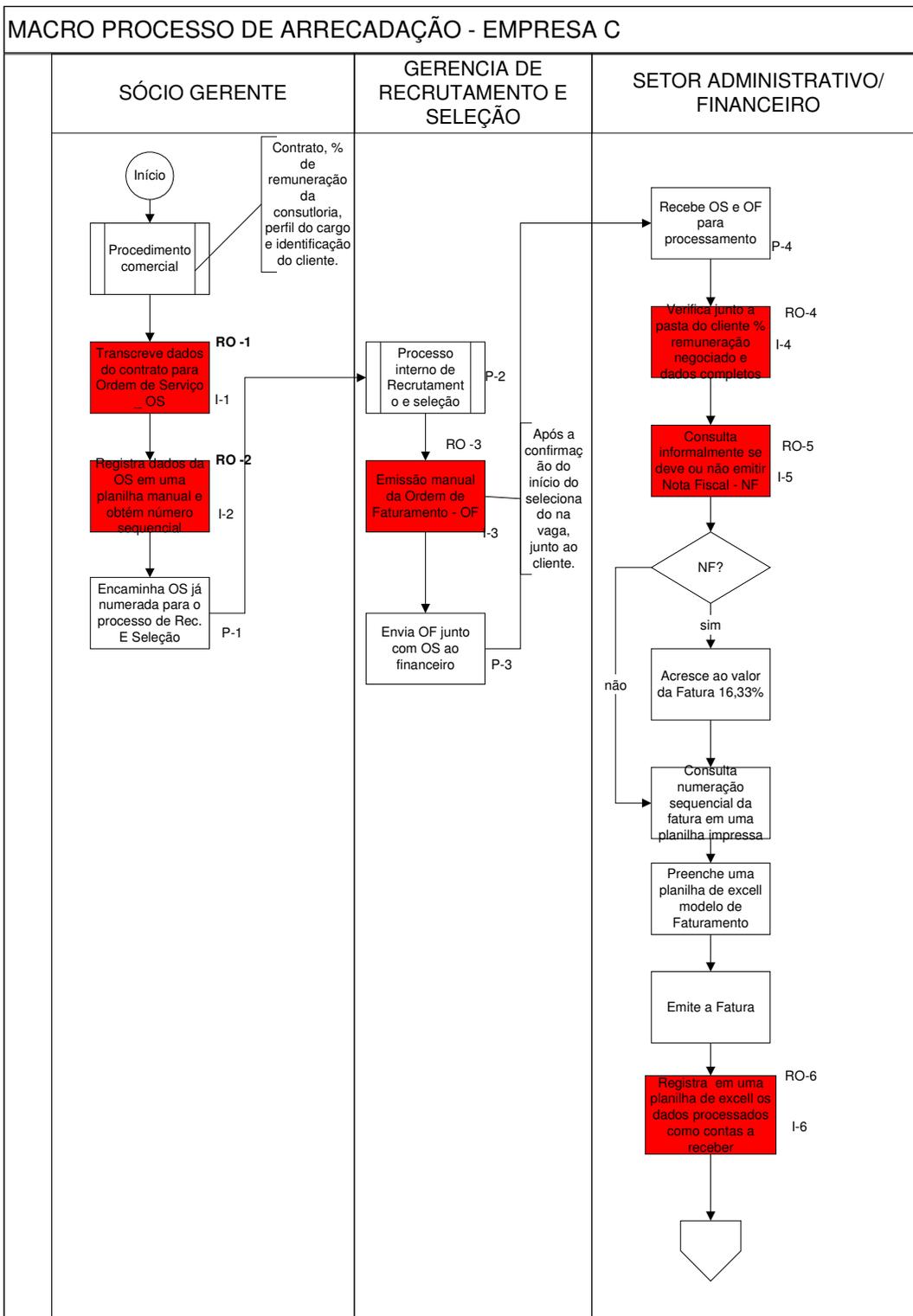


FIGURA 6.19: APRESENTAÇÃO GRÁFICA DA AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES DE RISCO
 Fonte: elaborada pela pesquisadora

A Figura 6.19 demonstra uma parte do processo analisado, apenas para fins ilustrativos, não sendo possível apenas com esta segmentação o leitor obter a apuração do indicador.

Em todos os três casos analisados, foi possível obter as evidências requeridas, que atestaram a possibilidade de aplicação do MCR, da forma detalhada na seção 6.3.2 com a obtenção dos indicadores de desempenho da gestão de processo.

Da análise dos indicadores, o sujeito A apresentou 96% das atividades consideradas FCS para o processo de arrecadação, sem controle apropriado, bem como restou evidenciada total dependência da integridade dos funcionários para evitar fraudes ou desvios, tendo a gestão deste processo sido avaliada como Nível I. A Figura 6.20 demonstra a situação da gestão no momento t^1 .

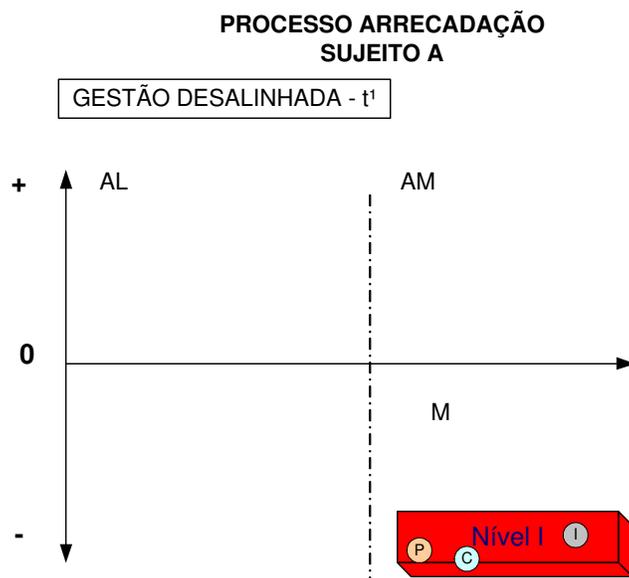


FIGURA 6.20: SITUAÇÃO T^1 DO SUJEITO A
Fonte: elaborado pela pesquisadora

O sujeito B apresentou entre os três casos analisados a melhor performance, tendo 55% de suas atividades FCS sem controle associado para suportar o risco identificado, tendo sido a gestão do processo classificada como Nível I, conforme Figura 6.21. Tal fato pode ser atribuído ao maior uso da tecnologia como interface de integração, o que elimina um pouco a participação direta dos funcionários na garantia dos procedimentos, sendo porém a dependência da integridade destes para o resultado final do processo ainda considerada grande. Ficou evidente neste caso, que em vindo a utilizar-se da tecnologia disponível na organização em sua forma plena, poderá facilmente migrar para uma medição Nível II.

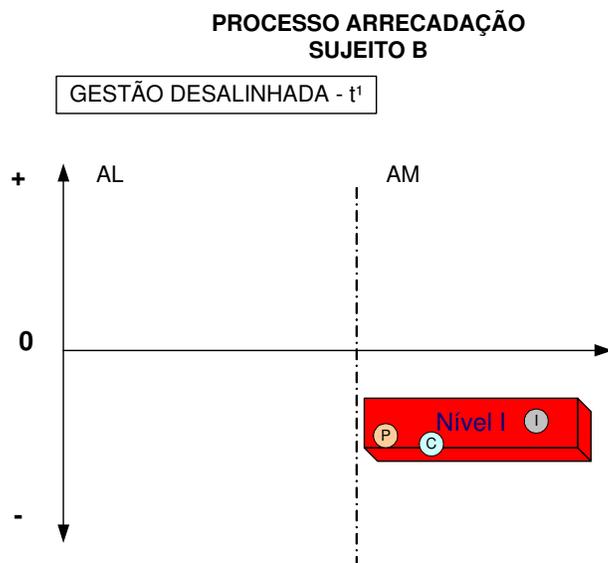


FIGURA 6.21: SITUAÇÃO T¹ DO SUJEITO B
Fonte: elaborado pela pesquisadora

O sujeito C teve registrado que em 65% de suas atividades críticas há ausência de controle apropriado para garantir a eliminação ou minimização do risco operacional a que está exposta. A grande dependência da integridade funcional aliada ao amplo controle gerencial para a minimizar a não ocorrência de fraudes, erros ou irregularidades, conforme pode ser visualizado em parte pela Figura 6.19, o

que conduziu a medição da gestão do processo de arrecadação como Nível I. Este fato deve-se especialmente a baixa utilização da tecnologia como instrumento de controle e integração de processos, que como no caso anterior poderia conduzi-los para o Nível II. A Figura 6.22 ilustra o momento t^1 para um futuro acompanhamento.

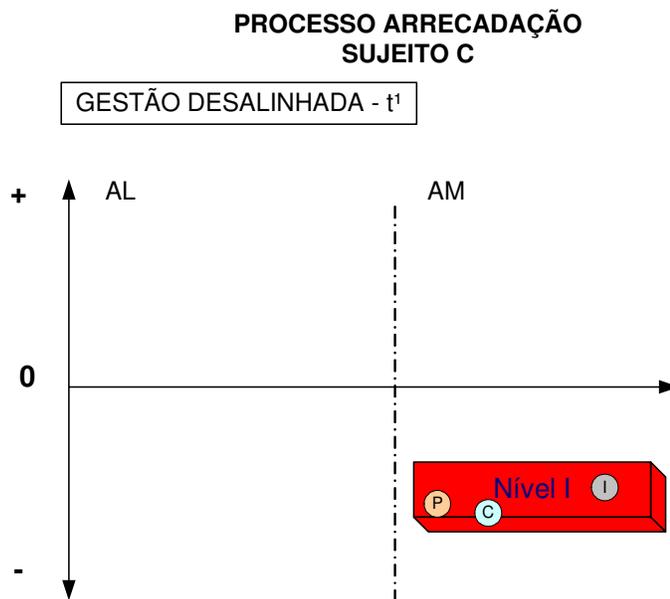


FIGURA 6.22: SITUAÇÃO T^1 DO SUJEITO C
Fonte: elaborado pela pesquisadora

Concluídas as aplicações do MCR nos três casos selecionados, e, considerando a evidência da irrelevância da destinação final do serviço quanto a abordagem operacional e gerencial dos processos empresariais, nas MPes (especificamente o processo de arrecadação objeto deste estudo), confirma-se a proposição teórica da possibilidade de utilização das dimensões tecnologia, estratégia e processos gerenciais, operacionalizadas através das categorias de variáveis próprias para a medição de desempenho da gestão dos processos no segmento de serviços, sendo possível então considerar a generalização analítica do MCR.

6.5 Limitações do Estudo

A proposta de estudo limitou-se a análise de processos considerados não estagnante no setor de serviços, especificamente na pequena e média empresa do estado da Paraíba, não tendo sido objeto do estudo os serviços prestados pelas empresas de manufatura.

A aplicabilidade das dimensões selecionadas através do MCR foi replicada para casos semelhantes, constituindo-se em uma generalização analítica, o que permite apenas inferir a possibilidade de sua utilização para outros casos semelhantes.

Aspectos como cultura, motivação e comportamento, apesar de serem de grande relevância para o desempenho dos processos no setor de serviços, não foram objeto deste estudo, podendo, portanto, constituir-se em uma possibilidade de aperfeiçoamento do MCR no futuro.

Há de se ressaltar o risco de contaminação dos resultados por viés, inerente a pesquisa qualitativa, por sua natureza descritiva, bem como os filtros inerentes à exposição do pesquisador ao cenário analisado, mesmo tendo sido adotadas providências para minimizar sua ocorrência.

Contudo, cabe focalizar que o rigor metodológico e o firme posicionamento científico da pesquisadora são importantes condicionamentos capazes de minimizar ao máximo os riscos de viés.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou a importância de uma metodologia para guiar a medição do desempenho na gestão de processos, evitando a subjetividade dos diagnósticos. A metodologia proposta pelo Modelo Conceitual de Referência (MCR), para esta medição de desempenho tem como base à análise de três dimensões: estratégia, processos gerenciais e tecnologia, que como demonstrado, conseguem prover uma visão da gestão do processo, desde a sua concepção estratégica até sua operacionalização. Como as dimensões incorporadas ao MCR foram determinadas considerando requisitos especialmente relacionados ao segmento de serviço, possibilitam a medição na gestão de processo observando as peculiaridades do segmento.

Igualmente importante a título de conclusão foi a utilização do conceito de risco operacional e controle interno. A transformação destes dados identificados no fluxo de operações, em informações através das métricas construídas, possibilitou sua utilização como parâmetros para a medição do desempenho na gestão de processos em serviços.

Ressalta-se que a modelagem gráfica dada aos produtos intermediários gerados e ao diagnóstico facilita o processo de comunicação deste ao gestor, bem como aos executores do processo, contribuindo para o envolvimento de todos no processo da busca pela melhoria, através da compreensão clara do cenário e da compreensão comum sobre os riscos.

Como produto adicional deste estudo, foi sugerido um modelo lógico de estágios hipotéticos de evolução do desempenho da gestão de processo, que pode vir a ser utilizado pelo gestor de serviços para o acompanhamento da efetividade

das mudanças implementadas através do plano de ação, a ser elaborado após o diagnóstico do MCR.

Foi evidenciado ainda que a ferramenta possibilita a identificação dos riscos operacionais já incorridos, pelo relato de experiências passadas e análise documental, como também dos potenciais, devido à possibilidade de se aliar o conhecimento tácito do processo gerado pela coleta e análise dos dados com a bagagem de experiências do auditor. Ressalta-se que a utilização de auditor interno pode limitar a identificação de riscos potenciais pela exposição deste a apenas uma realidade.

Além de demonstrar a possibilidade de utilização das dimensões selecionadas para a medição de desempenho na gestão de processos no segmento de serviços, o que propicia ao gestor a possibilidade de seu gerenciamento, o estudo dos casos revelou alguns aspectos da gestão das MPEs em serviços, que serão a seguir comentados.

- A imprudência dos gestores, mesmo de empresas líderes em seus segmentos, na condução das atividades administrativas (processos empresariais), apesar em todos os casos estudados, alegarem possuir conhecimento quanto às ferramentas e metodologias disponíveis para este gerenciamento e serem conscientes de sua importância. A ingerência quanto a estes aspectos, os expõe ao risco constante de fraudes, entrega de serviços sem qualidade, além de expô-los a uma tensão constante quanto ao futuro do negócio, fazendo-os até dependentes em demasia de determinados funcionários, comprometendo inclusive a continuidade da organização.

- O uso incipiente da tecnologia disponível para o segmento. O mercado dispõe de diversas soluções tecnológicas de preço acessível para operacionalização dos serviços administrativos de qualquer entidade ou mesmo de soluções personalizadas. A exceção do Caso B, que utiliza regularmente solução tecnológica própria para seu segmento com objetivo de operacionalizar os processos de trabalho, ainda que não em sua plenitude, os demais se utilizam apenas de funcionalidades propiciadas pela tecnologia, como planilhas e ferramentas de texto.
- Ressalta-se ainda a falta de planejamento e normatização da operacionalização dos serviços em todos os casos, inclusive no caso C, que tem como atividade consultoria para implantação de programas de qualidade, apesar de todos os gestores entrevistados afirmarem já terem feito diversos cursos a respeito e considerar tais procedimentos de suma importância.

A pesquisadora, em suas observações pode atestar, apesar de não ser este o objeto do estudo, nos três casos analisados, que há uma centralização excessiva de decisões no dirigente, devido especialmente à conscientização destes, mesmo que implícita quanto à falta de controles para garantir seus procedimentos.

Quando da apresentação aos gestores do resultado final da análise, estes se mostraram inicialmente surpreendidos com a visualização da gestão de seu processo, porém todos, em seguida externaram que tinham consciência de tamanho descontrole nas atividades. Resta conhecer, talvez em um trabalho futuro, o que farão estes gestores com o resultado desta medição e a sugestão dada pelo pesquisador para elaboração de um plano de ação para minimizar ou eliminar os

pontos de risco, ou porque mesmo conscientes dos métodos e ferramentas de gestão disponíveis não os utilizam em seus negócios.

A evidenciação pela pesquisa da indisponibilidade do gestor do segmento de serviços, nos casos estudados, em utilizar as ferramentas e metodologias de gestão no dia-a-dia de seus negócios, apresenta-se como um fator de limitante da utilização prática do modelo proposto. Esta se deve a necessidade de, após o diagnóstico, ser construído um plano de ação e existência de um monitoramento “histórico”, subsequente do desempenho da gestão dos processos.

Ainda como limitação a efetividade do modelo proposto, ressalta-se a falta de responsabilização para o gerenciamento dos processos, seus riscos e controles.

Outro dado importante, e ainda limitante a melhoria da gestão de processos no segmento de serviços, nos casos estudados, refere-se à pífia utilização dos recursos da tecnologia para integração das atividades do processo e incorporação dos controles internos.

Esta parca utilização dos recursos tecnológicos como suporte ao processo, leva os gestores a centrarem-se em procedimentos adicionais de controle como conferências e autorizações, o que acaba impedindo-os de dedicar-se ao aspecto estratégico do negócio. Este comportamento pode vir a comprometer a continuidade da organização, devido à ineficiência das operações, ou falta de inovações, impactando conseqüentemente no resultado financeiro.

A utilização adequada dos recursos da tecnologia no âmbito dos processos operacionais, mediante sua integração e incorporação a eles de controles internos adequados, reduziria a dependência do gestor da integridade de seus funcionários, e liberaria o tempo necessário a condução estratégica do negócio, contribuindo assim para sua continuidade.

8. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Considerando que o MCR aqui proposto, se constitui, como todo modelo, em uma simplificação da realidade e tem sua aplicabilidade condicionada ao ambiente na qual é utilizado, a principal meta para estudos futuros, seria seu aperfeiçoamento para adequá-lo as mudanças do ambiente e incorporar inovações teóricas e metodológicas, buscando sua melhoria contínua, bem como validação da gradação estabelecida para os indicadores.

O teste da aplicabilidade da utilização dos conceitos aqui propostos na esfera pública ou a adaptação destes para esta esfera, com suas peculiaridades, pode também se constituir em tema de futuras investigações científicas.

Um outro ponto que pode vir a ser explorado no futuro, decorrente desta pesquisa, é o estudo de métodos que possam reduzir ao máximo a exposição dos processos aos riscos residuais.

A possível interferência da tecnologia nas estruturas organizacionais e seu impacto sobre a visualização desta pelos membros da organização pode ser explorado em outros estudos.

Decorrente das constatações adicionais, pode-se ainda propor para estudos futuros a identificação dos fatores que levam os gestores de MPEs a não utilização de ferramentas de gestão.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALMEIDA, Léo G. **Gerência de Processo: mais um passo para a excelência.** São Paulo: Qualitymark Editora, 1993.

ANTUNES, Ricardo. **As Mutações no Mundo do Trabalho na Eras da Mundialização do Capital.** Educação e Sociedade, Campinas, vol 25, n.87, p.335-351, mai/ago.2004. Disponível em :< <http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em 10.10.2005.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de Riscos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1976.

BARROS, Elizabeth Ferraz. **Auditoria de desempenho e auditoria contábil: principais aspectos metodológicos da etapa de planejamento.** Disponível em: <www.redecontabil.com.br/artigo/arquivos/art_02.pdf>. Acesso em 15 de fevereiro de 2005.

BARROS, Aidin de J. P.; LEHFELD, Neide Aparecida e Souza. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas.** Petrópolis: Vozes, 2003.

BANDEIRA, A. A . **Rede de Indicadores de Desempenho para Gestão de uma Hidroelétrica.** São Paulo: Dissertação (Mestrado)- Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1996.

BATEMAN, Thomas S, SNELL, Scott A . **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002.

BENNER, Mary J. ; TUSHMAN, Michael. **Process Management and Technological Innovation: a longitudinal study of the photography and paint industries.** Administrative Science Quarterly, vl 47, pp 676-706, December 2002

CAON, Mauro; CORRÊA, Henrique Luiz. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

CATELLI, Armando e Outros. **Gestão Econômica de Organizações Governamentais**. In: CONGRESSO DO INSTITUTO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 7, 2001, Leon. Disponível em: <www.gecon.com.br/down_artigos.asp>. Acesso em 15 de fevereiro de 2005.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

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

DELOACH, Jame W. **Administração corporativa de risco: estratégias para relacionar risco e oportunidade**. New York: Pearson Education, 2001.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995

DENZI, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 1994.

DE SODRI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005

DUARTE, Rosália. **Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Cadernos de Pesquisa, Fundação Carlos Chagas, n. 115, mar/2002. São Paulo: Autores Associados, 2002.

FITZSIMMONS, James A ; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FRANCO Maria Laura. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

GODOY, Arilda Schimidit. **Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3,p.20-29, mai/jun, 1995.

GEWANDSZNAJDER, Fernando; ALVES –MAZZOTTI, Alda Judith. *O Método das Ciências Naturais e Sociais*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio de Loureiro. **Auditoria de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIOVINAZZO, Renata A., **Focus Group em pesquisa qualitativa: Fundamentos e Reflexões**. Revista Administração on line [On Line]. FECAP. Volume 2, número 5, out/nov/dez, 2001. Disponível em <http://www.fecap.br/adm_online>. Acesso em 15/02/2005.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.1, jan/mar. 2000

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os Novos Desafios da Empresa do Futuro**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.37, n.3, jul/set., 1997

KIYAN, F. M. **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico**. São Carlos: Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2001.

LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon, G. **Competing Paradigms in Qualitative Research**. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The Leandscape of Qualitative Research – Part II**. 2ª ed. Texas: Sage Publications, Inc.2003

HAMMER, Michael. **Além da Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HIEBELER, Robert, KELLY, Thomas B , KETTERMAN, Charles. **Best practices: Construindo seu negócio com as melhores práticas globais.** Tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2000.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais – usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

IFAC – Federação Internacional de Contadores. **Normas Internacionais de Auditoria.** São Paulo: Instituto Brasileiro de Contadores Públicos, 1996.

JUND, Sérgio. **Auditoria: conceitos, normas técnicas e procedimentos: teoria e 500 questões.** Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria E. B. **O Processo Nosso de Cada Dia: modelagem de processos de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1986.

MARTINS, R.A. **Sistema de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso.** São Paulo: Tese (Doutorado)- Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999.

MAYRING, Philipp. **Qualitative Sozialforschung.** Weinheim: Beltz, 2002.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

ÑAURI, M.H.C. **As Medidas de Desempenho como Base para a Melhoria Contínua de Processos: o caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPÉU).** Florianópolis: Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998

NEVES, José Luís. **Pesquisa qualitativa – Características, usos e possibilidades.** *Caderno de Pesquisas em Administração.* São Paulo, vol. 1, nº. 3, 2º. Semestre/1996.

NEELY, Andy. **Avaliação do Desempenho das Empresas: porquê, o que e como.** Lisboa: Caminho, 2002.

NORMANN, Richard. **Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

OISHI, Michitoshi. **Técnicas Integradas na produção e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1995.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica.** São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

PIEMONTE, L. A. **Formação de Gestores de Proceso.** Disponível em:< <http://www.iadi.org.br>> Acesso em: 02.06.2005.

PINEDO, Victor. **Tsunami: construindo organizações capazes de prosperar em maremotos.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REED, Michael. **Teorização Organizacional: Um Campo Historicamente Contestado.** In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais.* vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 61-98.

RISK MANAGEMENT ASSOCIATION – RMA. **Operational Risk Management -- The Next Frontier,** *Journal of Lending & Credit Risk Management,* v82n6, 38-44, 7 pages Mar 2000. Disponível em: < [HTTP://WWW.RMAHQ.COM/RMA/RMAUNIVERSE/PRODUCTSANDSERVICES/RMABOOKSTORE/DOWNLOADS/INDUSTRYSTUDYPACKS/OPRPERSPECTIVE.HTM](http://www.rmahq.com/RMA/RMAUNIVERSE/PRODUCTSANDSERVICES/RMABOOKSTORE/DOWNLOADS/INDUSTRYSTUDYPACKS/OPRPERSPECTIVE.HTM)>Acesso em : 10.10.2005

RITZMAN, Larry P., KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações.**São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul.**Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva,2001

RUDIO, Fanz Vcitor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2001.

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

SMITH, E. A. **Manual da Produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

STONER, James A. F , FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5ª ed. São Paulo: LTC Editora, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy, SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997

TÉBOUL, James. **A Era dos Serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TOSCANO, Eudes Moacir Jr. **Auditoria de Desempenho: o desafio de otimizar a avaliação da gestão pública**. Disponível em: <www.redecontabil.com.br/artigo/arquivos/art_36.pdf> acesso em: 15 de fevereiro de 2005.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia; CORRAR, Luiz J. **Avaliação e Gerenciamento do Risco Operacional no Brasil: análise do caso dde uma instituição financeira de grande porte**. Revista de Contabilidade e Finanças – USP, São Paulo, n37,p.24-36, Jan./Abr.2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE (GAO). **Government Auditing Standards**. Washington DC: Controller General of the United States, 1994

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Proetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIDAL, Sérgio. **Auditoria de Processos: teoria, aplicabilidade, metodologia de trabalho e resultados alcançados**. Rio de Janeiro: Impetus, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZATTAR, Lucimary Sodré. **Equipes de trabalho: um processo de desenvolvimento humano nas organiza es**. Disserta o (Mestrado em Administra o), Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, João pessoa, 2003.

APÊNDICE A - ENCAMINHAMENTO DO PESQUISADOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIA SOCIAL APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Sr.(a) Empresário (a): _____

ENCAMINHAMENTO

Venho, através desta, encaminhar Rossana Guerra de Sousa, mestranda em Administração da área de concentração: Organizações e Recursos Humanos, afim de que realize a pesquisa de campo de sua dissertação intitulada: **GESTÃO DE PROCESSOS EM SERVIÇOS: estudo de dimensões de análise para medição de desempenho**. O referido trabalho também está sendo desenvolvido em outras empresas.

O objetivo desta pesquisa é: **identificar as dimensões de análise relacionadas à mensuração de desempenho na gestão de processos em serviços, capazes de ancorar a proposição de uma metodologia de trabalho atrelada ao desenvolvimento de um sistema de auditoria de fluxo de operações produtivas, demonstrando a aplicação do modelo conceitual de referência (MCR) para o uso destas.**

De acordo com o posicionamento ético do pesquisador, RESOLUÇÃO Nº 196, de 10 de outubro de 1996, não informaremos o nome da empresa e nem dos pesquisados garantindo sigilo absoluto e tranquilidade aos mesmos.

Agradecemos a sua valiosa colaboração.

Orientadora
Sandra Leandro Pereira, Doutora, UFPB

Mestranda
Rossana Guerra de Sousa

APÊNDICE B – TÓPICO GUIA

TÓPICO GUIA – COLETA DE DADOS DA NATUREZA ESTRATÉGICA

Estratégia

1- Quanto ao que busca essencialmente a empresa: é ser reconhecida como produtora de serviços inovadores ou quanto aos preços praticados na prestação destes serviços?

2- Há uma preocupação maior em fornecer um serviço novo, diferente, ou em oferecer um serviço a baixo custo?

Ambiente

3 - Considerando o ambiente externo, no seu negócio aparecem ou existem novos competidores regularmente?

4- Quanto às mudanças de regulamentação ou legislação no seu negócio, acontecem freqüentemente e rapidamente?

5 - Caracterizaria seu ambiente de negócios como dinâmico ou estável?

6-Existem muitos competidores em seu mercado?

Ciclo de Vida

7 - Há quanto tempo à empresa iniciou suas atividades?

8- Existem regulamentos, normas escritas, sistemas de planejamento implementado e coordenação?

9 - Como é feita a tomada de decisão (tudo no proprietário, algumas descentralizadas)

Tecnologia

10- No seu ramo de negócios qual o nível de necessidade dos empregados terem contatos com os clientes? Como funciona a comunicação (lateral, informal, formal)

11- Quais as atividades desenvolvidas em seu negócio que tem rotina de execução formal ou informalmente estabelecidas? Isto representa quanto de todas as atividades desenvolvidas?

TÓPICO GUIA – COLETA DE DADOS DA NATUREZA OPERACIONAL

A) CONHECIMENTO GERAL DO PROCESSO

- 1- Como funciona em linhas gerais o processo de arrecadação?*
- 2- Quais os setores envolvidos?*
- 3-Quais pessoas cuidam de que parte do processo?*
- 4- Caso eu precise conhecer detalhes com quem devo falar?*
- 5-Quais os objetivos estratégicos definidos para este processo?*
- 6- Quais os objetivos operacionais definidos pras este processo?*
- 7- Quais os resultados tangíveis e intangíveis esperados para o processo?*

TÓPICO GUIA – COLETA DE DADOS DA NATUREZA ANALÍTICA

CONHECIMENTO DETALHADO DO PROCESSO

1- Como você executa seu trabalho? (detalhar as fases)

2- Controles presentes no processo

3- Riscos operacionais

4- Principais problemas rotineiros

5- Interações com o cliente externo

6- Pontos de geração de informação

7 - tecnologias utilizadas

APÊNDICE C – PROTOCOLO RESUMIDO – Modelo Hipotético

PROTOCOLO RESUMIDO

Data de constituição- 1995 – *Rio de Janeiro tendo transferido os negócios em 1997 para João Pessoa*

Composição da sociedade quanto à:

- Formação – *Dois sócios: uma psicóloga e um advogado*
- Forma de constituição – *Sociedade Limitada enquadrada como micro empresa.*
- Objetivos gerais – *Tem como foco principal facilitar a gestão do capital humano de seus clientes através de ações como: recrutar, selecionar, avaliar, treinar e desenvolver os talentos humanos das empresas, evitando desperdício de tempo e dinheiro por parte dos empresários.*
- Missão - não definida
- Visão - não definida
- Estrutura física - *instalada em bairro nobre da capital, com sede própria e estruturada com todas as condições materiais necessárias ao desenvolvimento do trabalho que se propõe a realizar.*
- Estrutura operacional (quantidade de funcionários, organograma) - *com atuação da Bahia ao Ceará, atua sob a direção da sócia psicóloga que comanda as áreas de administração e execução. Possui 05 psicólogos atuando no setor operacional de recrutamento e seleção que constitui-se em sua principal atividade. No setor administrativo conta com um gerente financeiro e uma estagiária. A recepção também é realizada por uma estagiária da área de psicologia. A estrutura conta ainda com uma funcionária para serviços gerais.*

Apresenta os seguintes valores básicos:

Satisfação do Cliente: *busca permanente da excelência no atendimento aos clientes internos e externos;*

Espírito Empreendedor: *desenvolve nos colaboradores e parceiros, a iniciativa de empreender esforços na busca de novas oportunidades de serviços junto ao mercado cada vez mais competitivo;*

Integridade: *zela pelo comportamento ético junto aos clientes e colaboradores, atuando sempre com respeito e dignidade;*

Profissionalismo: *mantém o quadro de colaboradores capacitados e em constante atualização, para estimular o surgimento de grandes talentos;*

Espírito de Equipe: *incentiva a administração participativa dos colaboradores, propiciando uma maior integração e transparência na equipe.*

Validação pelo sujeito de pesquisa em ____/____/____