

MELHORIAS NA EXECUÇÃO DE PROJETOS POR MEIO DE UMA GESTÃO INTEGRADA

Emerson Martins Correa¹
Felipe Caleffi²

Faculdades Monteiro Lobato

Resumo: O presente trabalho tem o objetivo analisar, por meio de conceitos teóricos, como uma gestão integrada pode proporcionar uma melhoria no atendimento dos serviços de um escritório de serviços de prestação de contas em processo cíveis e trabalhistas, localizado em Porto Alegre – RS, apontando oportunidades na gestão tanto de recursos como de pessoas. Foram utilizados como referencial teórico temas ligados à gestão, a comunicação, a qualidade em serviços e a interação destes com o cliente. A metodologia adotada para a pesquisa foi um estudo de caso de caráter exploratório, com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por intermédio de questionários aplicados no setor operacional da empresa foco do estudo. Resultados indicam uma grande importância na comunicação interna da empresa, pois o fluxo das atividades a serem desempenhadas normalmente não é conhecido pelos envolvidos no processo, o que pode acarretar em falhas e atrasos. A pesquisa indicou possíveis falhas de gestão da comunicação e sugere uma gestão com troca de informações como foco principal, para assim obter uma melhoria contínua na prestação dos serviços da empresa, tornando-a mais competitiva.

Palavras-chave: Gestão integrada; Qualidade em serviços; Comunicação.

Abstract: This study aims to analyze, through theoretical concepts, how an integrated management can deliver improvements in the services provided by an office that offers accountability in civil and labor process, located in Porto Alegre - RS, pointing opportunities in the management of resources and people. It was used as theoretical framework, issues related to management, communication, quality services and the interaction of these with the customer. The methodology used for the research was an exploratory case study with qualitative approach. Data collection was conducted through questionnaires for the operational sector of the company. Results indicate a great importance in the internal communication of the company, because the flow of activities to be performed is usually not known by those involved in the process, which can lead to failures and delays. Research has indicated possible communication management failures and suggests management with exchange of information as the main focus, to achieve continuous improvement and making the company more competitive.

Keywords: Integrated management; Quality services; Communication.

¹ Emerson Martins Correa: Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdades Monteiro Lobato (FATO) – Porto Alegre – RS. E-mail: 1adm.emerson@gmail.com

² Felipe Caleffi: Mestre em Engenharia de Sistemas de Transporte. Professor da Faculdades Monteiro Lobato (FATO) – Porto Alegre – RS. E-mail: felipe.caleffi@monteirolobato.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Numa época de crise econômica, reajustes tributários e inflação, em que grande parte das empresas encontra sérias dificuldades para sobreviver, sempre haverá aquelas que se beneficiam deste cenário fazendo dele a sua alavanca de crescimento através do fornecimento dos mais diversos serviços de consultoria: revisão documental, certificações, qualificações, treinamentos, gestão de crise, etc.

Contudo, não basta simplesmente abraçar esta crescente demanda de oportunidades. É preciso fazê-lo com extrema eficácia e comprometimento, focando tanto em qualidade quanto no cumprimento de prazos contratados. Segundo Ballou (2007), tratando-se de um sistema de entrada de pedidos, o fluxo de informações age como um gatilho para o atendimento das necessidades de demanda, com o objetivo de obter o máximo de velocidade e precisão a um custo mínimo.

Uma gestão integrada de toda a organização seria uma alternativa para a troca e transformação de informações, fluxo de atividades e serviços prestados, bem como influenciar positivamente o atendimento às demandas dos clientes. Tal comunicação necessita de um sistema de informações gerenciais (SIG) para que assim a gestão integrada realmente funcione. Oliveira (2011) afirma que sob determinadas condições, a adoção de um SIG pode trazer uma série de benefícios às empresas: redução de custos, aumento de produtividade, melhoria na estrutura organizacional, facilitando o fluxo de processos e informações, dentre outros.

Com o objetivo de compreender como uma gestão integrada pode afetar de maneira significativa o atendimento às demandas supracitadas, este artigo busca avaliar como a gestão integrada da empresa foco deste estudo pode contribuir com a melhoria da qualidade na execução dos projetos contratados pelos seus clientes. O ramo de atividade da empresa é o fornecimento de serviços na prestação de contas em processos cíveis e trabalhistas. O presente trabalho ainda possui o objetivo de identificar os gargalos no processo que sejam responsáveis pelo atraso na finalização dos projetos; verificar se uma gestão integrada de toda a empresa propicia rapidez no processo de maneira plena; e investigar se mudanças de layout e/ou recursos nas equipes aceleram os processos no atendimento a demanda dos serviços. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, e a coleta de dados ocorreu através de questionário com questões abertas aos colaboradores pertencentes ao setor operacional da empresa, que é o setor diretamente responsável pela prestação de contas de processos cíveis e trabalhistas dos clientes.

2 CONCEITO DE PROJETOS

Todo esforço temporário empreendido na criação de um serviço ou produto, sendo tangível ou intangível, e que naturalmente tenha um início e um término bem definidos é o que caracteriza um projeto, segundo o Project Management Institute (2013). O fim de um projeto é alcançado quando: os seus objetivos são atingidos; ou quando é encerrado o caso e os seus objetivos não poderão ou não serão alcançados; ou ainda quando o projeto em si não é mais necessário. Também há a possibilidade de encerramento, se assim for desejado pelo cliente/patrocinador/financiador deste projeto.

Com o devido cuidado, o termo temporário não deve ser entendido como sendo de curta duração, visto que a maioria dos projetos é realizado com o objetivo de criar resultados

duradouros para a organização, ou seja, de promover a sua longevidade. Chiavenato (2011) cita alguns exemplos de projeto tais como: construções de prédios, mudanças em estruturas organizacionais ou criação produtos, ou seja, um resultado permanente, enquanto um novo projeto não seja implementado.

3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (SIG)

Oliveira (2009, p. 110) define Sistema com o sendo “[...] um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.” No contexto deste trabalho entende-se por sistema, a organização e todas as partes que a formam e que interagem entre si. Para fins de ilustração, as partes interagentes e interdependentes a que Oliveira (2009) se refere podem ser os mais diversos recursos de uma empresa convencional: pessoas, computadores, instalações, e tudo mais que possa ser compartilhado, mas que esteja alinhado ao propósito da empresa, ou mais precisamente, que possua um objetivo determinado, portanto, unificado. Batista (2006) chama de informação a classificação e organização de dados para realização de um objetivo específico, que pode ser complementado por Oliveira (2011) que diz ainda que a informação permite ao executivo tomar uma decisão com uma maior propriedade.

É preciso ainda saber distinguir a diferença entre informação e dado, pois Oliveira (2011) o define como qualquer elemento no estado bruto e que isoladamente não leva a compreensão de determinado fato ou situação, e neste caso seria preciso lapidá-lo, atribuir-lhe valor ou relevância, se o que se quer é transformá-lo em informação. Gerenciar não envolve unicamente o trato com a informação e/ou de processos decisórios e, Oliveira (2011) explica que este é um processo administrativo, no qual diversas funções são desempenhadas, indo desde o planejamento e organização até a gestão de pessoas e controle, objetivando otimizar os resultados da empresa.

Diante deste contexto, o SIG possui grande relevância para a troca de informações, estas que, para Hall (2011) constituem o elemento vital de qualquer empresa. É citado ainda por Hall (2011) que os sistemas de informações são constituídos de três dimensões: a organizacional (que envolve a história e cultura da empresa e como ela faz o usos de seus recursos tecnológicos e sistemas de informação), a humana (que diz respeito à capacitação das pessoas para o uso e desenvolvimento dos sistemas de informação da melhor maneira possível) e por último, a dimensão tecnológica (que dá suporte ao sistema de informação e tem como quesito possuir uma boa infraestrutura de T.I.).

Certos benefícios como uma melhor integração entre pessoas, o atendimento a necessidades de unidades organizacionais menores e aos subsistemas de informação servem como base para as empresas que venham a se interessar pela adoção de algum tipo de SIG para gerir o seu negócio. Hall (2011) separa os benefícios em dois grupos: benefícios internos e benefícios externos. Aumento de produtividade, redução de custos, melhorias nos métodos de supervisão e controle, e excelência operacional são pertencentes aos benefícios internos, pois estão mais diretamente ligados aos processos e atividades da empresa, ao passo que as características do relacionamento com clientes, acionistas e fornecedores, o conhecimento mais detalhado da concorrência e as respostas às demandas do retorno fazem parte do grupo de benefícios externos.

4 GESTÃO DA QUALIDADE

Embora se saiba a importância da qualidade estar presente tanto em produtos quanto em serviços, ela de fato é lembrada somente quando está ausente, e como hábito, parece estar historicamente ligada a bens tangíveis. Definir qualidade em termos que estejam aquém dos pensadores considerados os gurus da qualidade por Slack (2012) (Feigenbaum, Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi, Crosby) é uma tarefa não só subjetiva, mas intuitiva, pois em nosso dia a dia, enquanto consumidores, sempre procuramos o que é melhor, o que é duradouro, sem defeitos, mais veloz, etc.

Logo, é possível chegar (ou agrupar estes quesitos) na definição de que a qualidade é um grupo de elementos e atributos que não só compõem produtos e serviços, mas que também devam atender o que se espera destes por parte dos seus usuários ou consumidores, ou resumidamente, foco nas necessidades do cliente (SLACK, 2012).

Há um aspecto que precisa ser comentado em relação à gestão da qualidade, que segundo Paladini (2008) sofre influência de comportamentos e hábitos do meio social externo para o interior das empresas, pois quem atua na qualidade também é um consumidor e acaba transferindo os seus valores para as suas atividades, resultando no direcionamento dos seus esforços para crenças que nem sempre são as mais corretas, ou que estejam alinhadas com os propósitos da organização.

4.1 QUALIDADE TOTAL

Paladini (2008) conta que a administração da qualidade total ou TQM (*Total Quality Management*), é notoriamente conhecida por seu emprego nos setores industriais. Por ser mais abrangente, ela é tida como uma continuidade ou extensão da qualidade tradicional, esta que ao longo do tempo sofreu algumas transformações, indo de controle de qualidade a garantia da qualidade, que mais tarde passou a ser chamada então de TQM. O grande diferencial da TQM, quando comparada as suas “versões” anteriores, está no fato desta ser focada no consumidor e na tomada de decisões que dizem respeito à qualidade. De modo que Ganesi e Corrêa (2008), ao elencarem algumas considerações ditas importantes sobre o conceito de qualidade total, citam primeiro sobre a qualidade final percebida pelo cliente, em que todos na organização devam ter algo a contribuir para este êxito.

Embora a TQM seja vista como uma definição vinda da alta administração ou de nível gerencial, a responsabilidade de influenciar a qualidade é de todos, pois cada parte (funcionário) deve, segundo Slack et al. (2013), comprometer-se de tal maneira que não haja diferenciação de responsabilidade entre aqueles que estejam diretamente ou indiretamente envolvidos na produção de serviços ou produtos. A justificativa é de que a contribuição esperada vá além do compromisso de não se cometer erros, e que o funcionário contribua positivamente ao desempenhar as suas tarefas, pois se acredita que as melhorias não venham somente do fato de não se cometer erros, mas também de que seja bem aproveitado o potencial das pessoas.

4.2 GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

De acordo com Paladini (2008), na gestão da qualidade a principal diferença entre serviços e produtos tangíveis está fundamentalmente na interação com o usuário destes serviços e, de maneira geral, a qualidade prestada pela empresa é percebida exatamente nesta interação. Diferentemente de um produto, em que o contato com cliente será somente no final do processo, ou seja, o produto final chegando ao cliente, o mesmo não ocorre na prestação de serviços. Isto se deve a características tipicamente presentes em serviços e métodos e que dizem a respeito tanto do processo em si como da participação do cliente na aquisição do serviço.

O nível de satisfação do cliente ou a expectativa do consumidor, segundo Slack (2012), é a tentativa de combinar duas abordagens de qualidade, onde a primeira é baseada no usuário, e a segunda, em valor. Christopher (2012) complementa essa ideia dizendo que só há valor no momento em que o serviço ou produto esteja nas mãos do cliente ou consumidor, o que diz respeito a sua disponibilidade, assunto este que será abordado nas próximas seções e que darão um enfoque na combinação de capacidade e demanda.

Paladini (2008) comenta ainda que os processos não possuem informações objetivas (e necessárias) a respeito de suas próprias operações. Este talvez seja um dos vários motivos de a gestão da qualidade na prestação de serviços precisar ser altamente flexível e adaptável as mais diversas situações e contingências.

4.3 GESTÃO DE PROCESSOS E ATENDIMENTO

Processos, segundo o Project Management Institute (2013), é um conjunto de atividades e ações que estejam inter-relacionadas e que são realizadas com o intuito de criar um produto ou serviço que já esteja previamente especificado. Embora as especificações variem entre um serviço prestado e outro, pois cada cliente é único, temos ainda certas atividades que devem ser realizadas de maneira padronizada a fim de eliminar ou reduzir possíveis falhas de atendimento. Ter o conhecimento da demanda de serviços e a capacidade da empresa em atendê-los é caminho para encontrar um equilíbrio entre ambas. Slack (2012) comenta que clientes satisfeitos e a geração de altos lucros podem ocorrer mediante um equilíbrio adequado entre capacidade e demanda, enquanto que um equilíbrio dito “errado” pode resultar em consequências desastrosas.

Dentro de um processo, ou mais precisamente, dentro de uma rede de atividades interligadas, Christopher (2012) define gargalo como sendo a atividade mais lenta desempenhada, podendo ser uma máquina ou parte de um fluxo de informações, que pode afetar o processamento de pedidos e impactar no atendimento à demanda.

Saber categorizar as atividades entre “gargalo” e “não gargalo” parece ser o ponto chave para gerenciar o *lead time* (tempo da contratação até a entrega), uma vez que este é definido pelas atividades gargalo. Deve ser levado em consideração que nem sempre é possível a eliminação de gargalos e, por estarem ligados a diferentes atividades dentro do sistema, eles precisam ser ranqueados dentro de um grupo para que os mais críticos sejam “atacados” primeiro (BALLOU, 2007). Giansesi e Corrêa (2008) contribuem dizendo que, por meio de um processo decisório e, mediante o uso de modelos matemáticos, é possível equilibrar a capacidade de atendimento e a demanda, o que acaba propiciando a mitigação dos gargalos mais críticos dentro do sistema.

A identificação e o estudo destes gargalos permitem que ações sejam tomadas em relação a eles, com o objetivo de melhorar o fluxo dos processos. Estas melhorias podem ser tanto em nível de recursos como de rearranjo físico, sendo que neste último caso, Slack (2012) diz que a primeira decisão a ser tomada para uma reconfiguração do fluxo do processo é de selecionar, ou classificar, o tipo de processo antes de tomar quaisquer decisões em relação a mudanças de layout de trabalho.

5 ARRANJO FÍSICO E LAYOUT DE TRABALHO

O critério para a adoção de um ou outro tipo de processo obedece à relação volume-variedade, onde é levado em consideração o volume de produto/serviço a ser ofertado versus a variedade (no caso dos serviços, o grau de customização) deste mesmo produto/serviço. Serviços possuem, para Slack (2012), uma expressiva customização quando comparado a produtos, visto que esse aspecto impacta diretamente na sua qualidade, logo, o seu volume deverá ser inversamente proporcional à variedade, lembrando que esta não é uma regra e, obviamente, irá depender das políticas e necessidades de cada organização. Pode-se observar, através da Figura 1, os diferentes tipos de processos em operações de serviços.

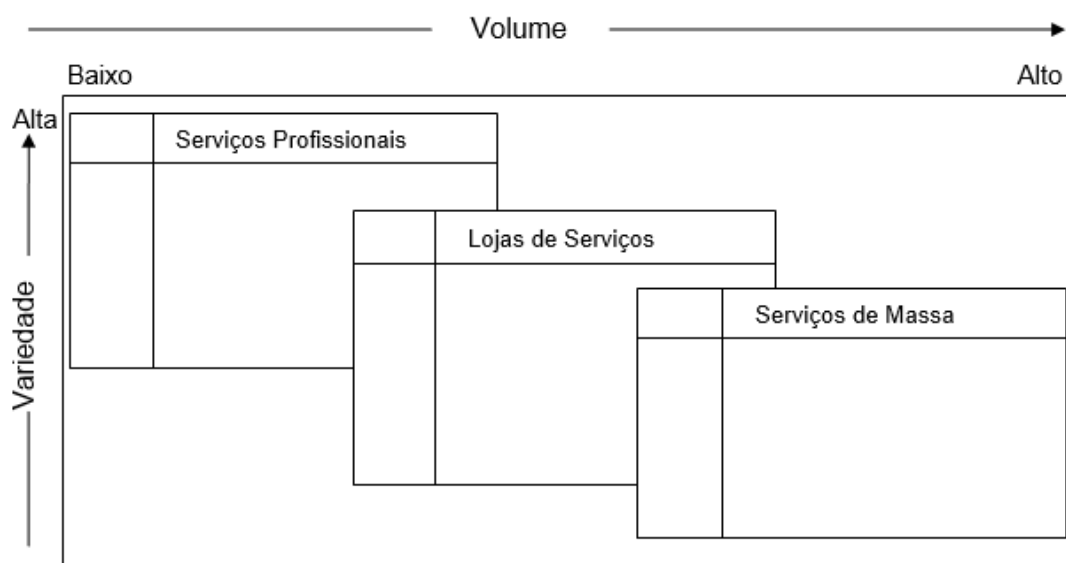


Figura 1. Tipos de processo em operações de serviços (Fonte: adaptado de SLACK, 2012).

Uma vez identificado a qual tipo de processo pertence o serviço, verifica-se qual o melhor arranjo (ou rearranjo no caso de uma mudança) a ser adotado para que haja tanto uma otimização do fluxo das atividades quanto para compartilhamento ou uso de recursos da empresa (Slack, 2012). É neste momento em que surge a oportunidade de redução de custos operacionais, que virão por conta das futuras demandas a serem atendidas. De acordo com Slack et al. (2013), este “aproveitamento” é bem-vindo, tendo-se em conta que as empresas não desejam ficar mudando de layout com frequência, o que acaba gerando incômodo e onerando os seus custos. Não só o fluxo de materiais e informação dentro do processo irá influenciar como será o arranjo físico, mas novamente a relação volume-variedade, pois estas características é que irão apontar o arranjo mais adequado a ser adotado, dentro de um grupo de quatro tipos, como ilustra a Figura 2.

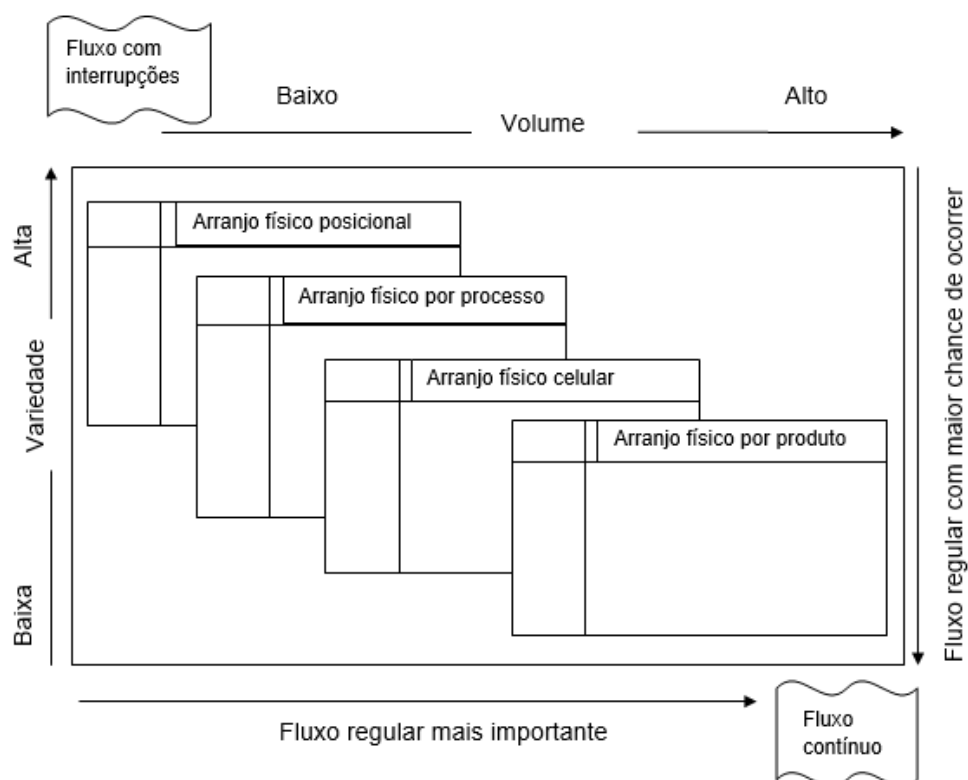


Figura 2. Localização do processo no fluxo volume-variedade e a sua influência no arranjo físico (Fonte: Adaptado de SLACK, 2012).

Fazendo um comparativo entre as Figuras 1 e 2 tem-se novamente uma sobreposição de situações onde o arranjo físico final não será de um único tipo. Logo, convém adotar o que for mais conveniente ao processo previamente identificado. Embora as figuras supracitadas induzam – por serem semelhantes – a seleção do Arranjo Posicional para os processos de Serviços Profissionais, deve ser levada em conta que recursos transformadores têm dominância sobre a decisão de como será o arranjo físico. No caso de um atendimento a demanda de projetos/pedidos, é o fluxo de informações que percorre através da operação e, neste caso, o arranjo mais conveniente dentre os citados por Slack (2012) é o Arranjo Físico por Processo.

Existe certa vantagem para a empresa em termos de custos nos arranjos físicos por processo, pois há a conveniência do compartilhamento dos recursos necessários para que o serviço trafegue pelo fluxo, de modo que tal disponibilidade pode estar disposta dentro de um único ambiente. Ballou (2007), quando fala sobre as atividades em nível operacional da organização lembra que a quantidade de interações com o sistema, e também dentro dele, ocorrem com alta frequência em função do atendimento de pedidos e consultas. Portanto, a velocidade com que a informação deve percorrer o sistema é muito importante. Esta velocidade implica em algumas desvantagens apontadas por Slack (2012), onde há a formação de altos estoques no processo devido ao surgimento de filas e também a dificuldade em controlar o fluxo, que por si só já é complexo.

6 GESTÃO DE PESSOAS

Um projeto de organização de trabalho requer não só uma boa distribuição espacial e de recursos, mas também deve levar em conta certos aspectos do cotidiano do colaborador, tais como carga de trabalho, ergonomia, clima organizacional, entre outros. Mascarenhas (2011), ao falar em estratégia focada na qualidade, comenta que empresas com ênfase na qualidade total têm dado atenção especial às pessoas, pois as ideias, aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços vêm das pessoas. As seções seguintes apresentam alguns elementos considerados importantes para gerenciamento de recursos humanos (RH), tanto para as pessoas em si como para a relação com as suas atividades operacionais.

Empresas que tenham uma grande variedade de produtos/serviços, e também de volume de entregas, precisam ofertar aos seus colaboradores algum tipo de flexibilidade. A flexibilidade não só distribui melhor as cargas de trabalho através de uma rotatividade de atividades – no caso de atividades muito repetitivas – mantendo assim não só a saúde do colaborador, mas também promovendo em certos casos a sua polivalência, fazendo com que ele aprenda e se desenvolva em diversas atividades. Para o emprego de uma flexibilidade nas atividades executadas é preciso, de acordo com Giansesi e Corrêa (2008), o monitoramento dos níveis de stress dos funcionários, pois do contrário, indicadores como absenteísmo e rotatividade de pessoal tendem a aumentar. Como um primeiro passo para este monitoramento, a exemplo dos estudos de Spector (2014), pode ser empregado o uso de questionários, pois propiciam o retorno sobre os mais diversos tipos de desgastes de trabalho, seja por carga excessiva ou pela própria complexidade de entendimento/execução que possua certa atividade.

Slack et. al. (2013) ao falar em projetos de trabalho, leva em consideração no aspecto segurança, de que todas as atividades envolvidas não devam gerar nenhum tipo de dano físico ou mental. Já ao comentarem sobre a relação vida/trabalho, defendem que o indivíduo deve sentir-se bem tanto no trabalho quanto fora dele, o que sob a ótica organizacional é um ganho global em termos de processo.

A qualidade de vida pode ser definida como o conjunto formado de todos os elementos necessários a uma boa harmonia no ambiente de trabalho. Tendo qualidade de vida no trabalho, surgem as oportunidades de desenvolvimento, a diminuição dos níveis de estresse dos trabalhadores e a boa relação entre as pessoas que desempenham o trabalho. Spector (2014) comenta que é possível minimizar estes níveis de estresse e tornar as condições de trabalho favoráveis através do design correto do ambiente de trabalho e também por meio da implementação de procedimentos padronizados, mas que sejam seguros.

7 MÉTODO

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, através de um estudo de caso. A análise dos dados da pesquisa teve abordagem foi qualitativa, que segundo Santos e Candeloro (2006), esta abordagem permite que se consigam informações mais pessoais e pertinentes na coleta de dados do trabalho do estudo em questão, por se poder aprofundar nas questões propostas. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas realizadas com colaboradores pertencentes ao setor operacional da empresa – setor diretamente responsável pela prestação de contas de processo cíveis e trabalhistas aos clientes.

O setor operacional possui 14 colaboradores, e a coleta de dados teve uma amostra de 10 funcionários.

A empresa foco deste estudo teve o início dos seus trabalhos como um pequeno projeto dentro das dependências de uma das maiores empresas de telefonia do Brasil. Sendo localizada em Porto Alegre – RS, ela inicialmente era composta por cinco pessoas, onde mais tarde, em função da demanda, houve a necessidade de aumentar a equipe, locar um prédio e estruturar-se realmente como uma empresa independente. O ramo de atividade é o fornecimento de serviços na prestação de contas em processo cíveis e trabalhistas e que já foram julgados nas devidas instâncias. A empresa fornece acesso ao sistema da operadora de telefonia, onde mediante a utilização de um portal eletrônico e com utilização de documentos digitalizados, são feitas as prestações de contas. Semanalmente, cada membro da equipe recebe uma listagem de casos (processos jurídicos) a serem trabalhados, e à medida que estes vão sendo resolvidos, são então encaminhados a auditoria. Este envio de casos resolvidos é feito diariamente, onde cada auditor valida a análise do analista. Caso não seja validado, ele deverá ser retrabalhado. O Quadro 1 apresenta os dados sócio demográficos dos dez respondentes das entrevistas, destacando sua formação, tempo de empresa e área de experiência profissional.

Quadro 1 – Dados sócio demográficos dos entrevistados.

Respondente	Formação	Tempo de empresa (meses)	Áreas de experiência
R1	Superior Completo	3	Dep. Pessoal e Rec. Humanos
R2	Superior Completo	3	Logística e Jurídica
R3	Superior Completo	2	Administrativa e Jurídica
R4	Superior Completo	6	Jurídica
R5	Superior Incompleto	3	Saúde
R6	Superior Incompleto	2	Administrativa
R7	Superior Completo	4	Jurídica
R8	Superior Completo	6	Jurídica
R9	Superior Completo	2	Administrativa e Rec. Humanos
R10	Superior Completo	11	Administrativa e Jurídica

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar as questões abordadas no questionário aplicado a cada colaborador, bem como utilizar o referencial teórico como base a fomentar uma discussão sobre os resultados obtidos. Os respondentes serão identificados como R1 a R10, conforme o Quadro 1.

Quando indagados sobre influência do layout atual em seu trabalho, houve por grande parte dos respondentes o apontamento dos benefícios de um layout de maneira geral, e não a influência do layout em questão. R1 e R3 comentaram sobre ser agradável o atual layout do

seu ambiente de trabalho e R1 demonstra conhecer tal distribuição como sendo “o formato em U”. Entretanto, R5 disse que “influencia negativamente quando não avisado antes” e R9 o define como “Poluído. E com muitas coisas e pessoas num espaço pequeno”. Sobre o layout de escritórios (que é exatamente o caso), Hall (2011) comenta ser benéfica a troca de experiências em espaços compartilhados, de modo que, em continuidade a esta ideia, Slack et. al. (2013) caracteriza tal modelo de layout como funcional ou de processo, pois é evidenciado compartilhamento de recursos, principalmente a troca de informação entre os colegas de equipe.

Já quando questionados sobre a disponibilidade de informações necessárias a realização do seu trabalho diário, oito questionados afirmaram que sim, que há a existência de informações para a realização de seu trabalho. Porém destes oito, seis classificaram tal disponibilidade como “difícil”, “confusa” e de maneira “restrita” e, portanto, vai ao sentido oposto de Chiavenato (2011), pois segundo o autor, para que as necessidades dos subordinados sejam suprimidas é dever dos superiores abastecer-lhes com um fluxo de contínuo de comunicações. Ainda neste grupo, R7 comenta que “As vezes necessita consultar colegas mais antigos” e R9 diz que a disponibilidade é “de forma indireta e lenta”. Em contrapartida, R8 e R10 acreditam ser muito boa a disponibilidade e que todas as ferramentas necessárias à realização do seu trabalho existem.

Em relação à maneira em que os trabalhos chegam à equipe operacional, metade dos questionados faz crítica em relação à inexistência de uma padronização e clareza de como os trabalhos são recebidos. R6 e R9 definem respectivamente como a empresa não dando “a devida atenção” e que os trabalhos chegam “de maneira desestruturada e incerta”. R10 complementa dizendo que “muitas vezes as informações poderiam ser mais claras e objetivas, facilitando o trabalho”. Dos cinco questionados restantes, pode ser observado uma divisão em dois grupos, sendo o primeiro composto por R3, R4 e R5 que responderam isentos de senso crítico, ou seja, sem atribuir qualquer posicionamento em relação pergunta, apenas descrevendo que os trabalhos chegam “através do departamento jurídico”, “de maneira pré-definida” e “por e-mail”. Já no segundo grupo, R7 e R8 veem como sendo bem fáceis de serem compreendidas e resolvidas, e por tanto “de maneira positiva”. Cabe aqui, observar a necessidade de um ou mais sistemas de apoio às operações, de modo que Hall (2011) descreve os sistemas integrados como capazes de apoiar as operações de maneira rápida e com informações detalhadas, e que segundo Slack et. al. (2013) já são um primeiro passo para a identificação de estratégias na operação, uma vez que os recursos operacionais possam ser vistos como contribuindo para empresa como um todo.

Quando abordada a questão sobre o feedback do seu trabalho realizado, nenhum membro da equipe afirmou não haver tal prática. Contudo, dos dez respondentes, cinco fazem críticas em relação à frequência de sua realização, ora dizendo como “insatisfatória”, ora dizendo que ocorre somente quando “no caso de um erro muito grande”. Pestana et. al. (2003) comenta que o feedback contínuo é um ponto importante para que o trabalho em equipe tenha bons resultados. Esta continuidade, sob o ponto de vista de uma boa comunicação é, segundo Lima e Silva (2015), o que facilita a aprendizagem no trabalho, pois propicia a interação entre pessoas com habilidades complementares. Igualmente ao questionamento anterior, a equipe divide-se, mas desta vez em três grupos: sendo que R2 e R8 descrevem como funciona e quais os benefícios de um feedback, ou seja, foi obtida uma resposta conceitual, enquanto que R1 e R6 disseram como estar em “construção” e R3 qualificou como sendo a comunicação de forma clara e boa.

Em relação à existência de empecilhos e/ou gargalos na realização dos seus trabalhos, sete respondentes da equipe afirmaram haver algum tipo de problema ou entrave, indo desde a falta de um procedimento formal até mudanças constantes de como proceder nos seus trabalhos. Estas mudanças, segundo R2, se devem a “cultura de falta de comunicação, capacitação e treinamento na empresa”. Contudo, três respondentes disseram não haver qualquer empecilho e/ou que nada impacta na realização dos seus trabalhos. Nota-se que embora seja levantada outra questão, o viés da comunicação foi novamente utilizado pelos respondentes. Porém desta vez sendo atrelado à capacitação, ao treinamento e as mudanças constantes na maneira de como realizar as suas atividades. Como alternativa, a utilização de um manual de normas e procedimentos parece ser, de acordo com Hall (2011), o tipo mais disseminado entre as empresas, pois nele estão descritos exatamente como deverão ser executadas as atividades e o seu fluxo, o que acaba padronizando as tarefas de cada membro da equipe, tendo como consequência a diminuição de retrabalhos, mitigando o surgimento de erros (PALADINI, 2008).

Quando levantada a questão de como é vista pela equipe a relação entre a empresa e o cliente, sete colaboradores responderam como sendo “bem próxima”, “aparentemente boa” e “normal e totalmente profissional”. Já R1, R4 e R9 classificaram-na como “frágil” e “falha” e também como “falta uma comunicação e acordos para alcançar o objetivo”. De maneira simples, esta relação é classificada por Giansesi e Corrêa (2008) como informal ou formal, sendo que, nesta última, devido a sua assiduidade em contratar os serviços, é onde os benefícios são de fato percebidos pelo cliente.

Já quando perguntado a equipe sobre a expectativa do cliente em relação ao seu trabalho, as respostas foram diversificadas, de modo que seis respondentes veem a expectativa como sendo de produtividade aliada à qualidade. Dos quatro restantes foi respondido respectivamente por R2 e R9 “crescimento profissional e formação de carreira” e “apenas quantidade”, sendo que R8 afirmou não ter tal informação e R3 não soube opinar sobre esta questão. Quando ainda em fase de projeto, onde as características dos serviços estão sendo definidas dentro do que é esperado pelo cliente, Lima e Costa (2004) defendem como ponto de entrada nesta mesma fase, que sejam definidas de maneira bem clara quais são as expectativas a serem atendidas, de modo que haja por parte do coordenador/gerente a incumbência de obter a concordância e compreensão da sua equipe. Hall (2011) chama este tipo de líder de gerente equipe, pois ele deve ter como característica um desempenho eficiente tanto no controle de demandas e a sua qualidade como no trato com o fator humano, conseguindo criar um cenário de boa produtividade num ambiente saudável de se trabalhar.

Quando questionados se é do seu conhecimento as etapas subsequentes ao seu trabalho temos novamente uma diversificação de respostas, mas desta vez em maior número, pois R1, R2, R4, R7 e R8 descrevem como sendo uma continuidade, onde são auditados e aperfeiçoados os trabalhos já realizados anteriormente. R6 e R10 descreveram as etapas simplesmente como “boas”, enquanto que R5 e R3 as descreveram como “funções administrativas” e que “voltam para o cliente através da contabilidade”. R9 afirmou não saber e desconhece o que acontece após encaminhar o que foi trabalhado por ele. Essa divergência sobre o entendimento do fluxo de trabalho a ser realizado parece ser o grande desafio a que Chiavenato (2012) se refere sobre as comunicações nas organizações, estando este problema localizado em seus participantes e na interação destes, pois além da existência de ruídos, há ainda a necessidade de retroalimentação, processo este que deve ser em via dupla.

Também foi perguntado aos colaboradores qual é o impacto em seu trabalho quando convidados a trocar de sala. Como resposta, R5, R6, R8, R9 e R10 disseram haver impacto negativo, pois não é explicado o motivo de tais e frequentes mudanças, o que acaba desestruturando a equipe e comprometendo o andamento do trabalho, pois neste caso, segundo R10, há a necessidade de readaptação toda a vez que ocorre troca de sala. R1, R2, R3, R4 e R7 responderam não haver impacto ou influência em seu trabalho por conta de terem de trocar de sala com certa frequência. É recomendado por Hall (2011) que se faça algum tipo de levantamento anterior à mudança de ambiente (layout), como por exemplo, um questionário, pois além de evitar que as possíveis críticas ganhem força, acaba servindo de base para a reconfiguração do local de trabalho, o que pode ainda economizar tempo e recursos caso haja a necessidade deste tipo de mudança.

Por fim, foi questionada à equipe como ocorre a troca de informações entre ela e a empresa. R1, R5, R9 e R10 descreveram a troca de informações como “pouco claras”, pois mudam a todo o momento, e por vezes, são feitas apenas através de diálogo. R3 e R8 disseram que esta troca se dá por intermédio de conversa com a chefia quase que diariamente ou em reuniões, porém não foi abordada a qualidade desta troca. Já R2, R4, R6 e R7 a qualifica como boa, pois é realizada de forma direta. De um modo geral, este tipo de troca de informações (entre a equipe o restante da organização) parece configurar, segundo Tomasi e Medeiros (2010), como sendo a comunicação administrativa, uma vez que além de tratar do dia a dia da empresa, serve também para orientar, atualizar e ordenar sobre o fluxo das atividades funcionais de maneira clara, transparente e com qualidade.

9 DISCUSSÃO

Esta seção traz uma discussão a cerca dos resultados das entrevistas, evidenciando alguns tópicos da análise de dados. Dado o ramo de atividade da empresa, a relação entre layout/atendimento e a demanda de serviços não pareceu ter grande influência no cotidiano das atividades, visto que em nenhum momento houve por parte dos respondentes apontamentos sobre luminosidade, mobiliários, etc., tampouco da sua posição (física) dentro da sala. O mesmo não ocorreu aos que responderam questões como a chegada de trabalhos, trocas de feedback e empecilhos em seu trabalho, pois foi levantada tanto a questão da qualidade como a frequência com que estes ocorrem. Diante disto, parece não haver uma integralidade de comunicação interna, e, nem uma consistência na troca de informações sobre as atividades, acarretando na demora da entrega dos serviços devido a retrabalho.

Não foi evidenciado um senso crítico por parte dos respondentes sobre a qualidade da relação ou comunicação entre a empresa e o cliente, apenas uma visão superficial. Este ponto parece merecer mais atenção, pois impacta diretamente no que se espera por parte do cliente em relação tanto da empresa contratada, como ao seu funcionário, visto que as suas opiniões foram diversificadas no questionário.

Por desconhecerem o fluxo das atividades desde o momento da chegada dos casos até a entrega final ao cliente, os respondentes dependem do auxílio dos mais experientes para a realização do seu trabalho, de modo que foi evidenciado este “apoio” quando questionados sobre a troca de sala. Ainda sobre as informações vindas da empresa quanto às atividades a serem realizadas, foi comentado pelos respondentes como sendo pouco claras, o que acaba reforçando a falta de autonomia dos funcionários e sobrecarregando aqueles que têm um pouco mais de conhecimento sobre o trabalho e, novamente, acarretando atrasos de entrega.

Por fim, a Figura 3 ilustra, através de um fluxograma, uma proposição de como poderia ser um sistema de gestão integrada da empresa, focado no fluxo dos processos. Observa-se que nas setas voltadas para cima são considerados os processos de retroalimentação do sistema, de forma que não só é possível criar um histórico de um determinado trabalho, mas também se necessário, fazer uma rastreabilidade dentro do sistema, de modo a verificar possíveis falhas operacionais que tenham ocorrido e promover ações preventivas a fim de evitar as suas reincidências. Esta retroalimentação quando ligada, por exemplo, a setores como Marketing e Logística, onde a troca de informação com clientes ocorre de maneira dinâmica, pode trazer diversos benefícios globais a empresa, desde a redução de custos a competitividade, fazendo frente a outras empresas.

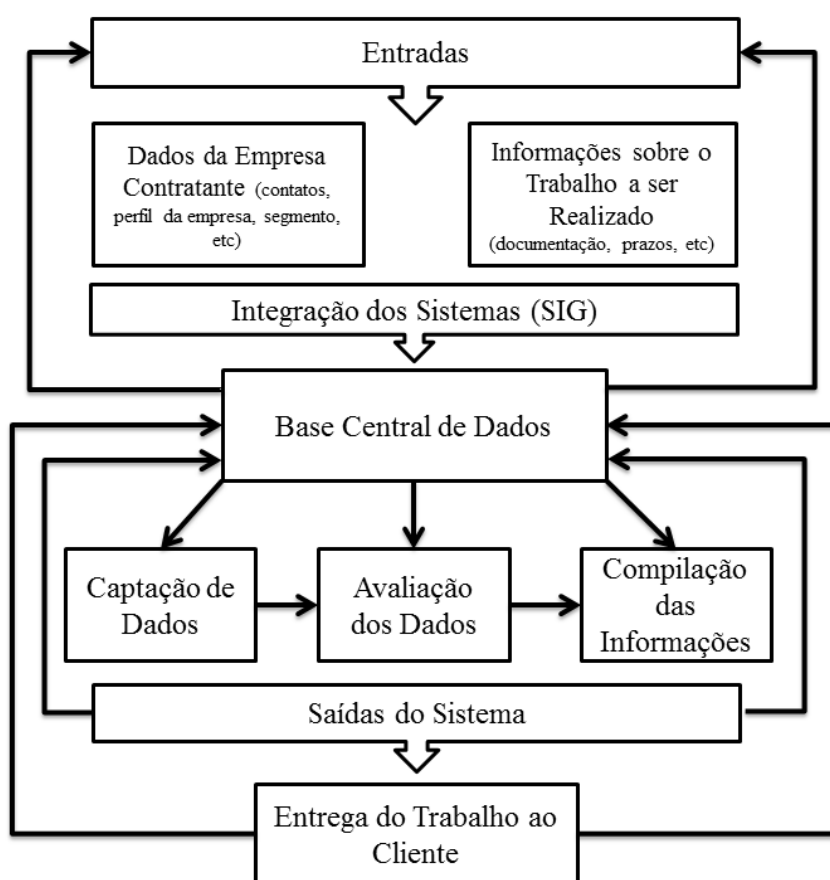


Figura 3. Proposição de um sistema de gestão integrada para a empresa em estudo.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar como uma gestão integrada pode contribuir no tempo de execução dos trabalhos entregues aos clientes, através de um estudo de caso na Empresa G. Uma gestão integrada das empresas muitas vezes depende de um respaldo tecnológico, como por exemplo, o uso de sistemas de informações gerenciais (SIG). Independente do ramo de atividade da empresa cabe à alta direção estabelecer uma cultura na troca de informações concisas, bem como transmitir esta prática as demais camadas da organização.

O atendimento da demanda depende da influência e da comunicação entre a empresa e os seus clientes. Cabe acrescentar também a importância da comunicação interna da empresa, pois no caso da Empresa G, o fluxo das atividades a serem desempenhadas não é (de maneira geral) conhecido pelos envolvidos no processo, o que pode acarretar em falhas e atrasos. Vale ressaltar que a empresa G é relativamente nova, e que uma cultura de troca de informações valiosas ainda não está consolidada.

Na composição da equipe do setor operacional da empresa, grande parte possui formação superior concluída, porém mais da metade vinda de outras áreas que não a jurídica. Independente disto, a pesquisa indicou possíveis falhas de gestão da comunicação e não a influência das experiências anteriores em diferentes áreas dos funcionários questionados.

Uma das maiores fraquezas das empresas reside na má ou falta de comunicação e demais problemas originados por esta. Porém, se mesmo enquanto projeto, forem levantadas algumas questões abordadas por esta pesquisa, colocando a forma de gestão com troca de informações como foco principal, é possível obter uma melhoria contínua na prestação de serviços da empresa, tornando-a mais competitiva.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial. Tradução Hugo T. Y. Yoshizaqui. 1. ed. – 18 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

BATISTA, Emerson de Oliveira. Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. 1. ed. – 3. reimpr. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 7. ed. – 2. reimpr. São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Tradução Ez2translate. Revisão Técnica: James Richard Hunter. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente. 1. ed. – 17. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008

HALL, Pearson Prentice. OSM: uma visão contemporânea. 1. ed. São Paulo: Academia Pearson, 2011.

LIMA, Edson P. de; Costa, Sérgio E. G.da. Uma metodologia para a Condução do Processo Associado ao Projeto Organizacional de Sistemas de Operações Integradas. Revista Produção v. 14 n. 2, 2004.

LIMA, Jandmara de O.; SILVA, Anielson B. da. Determinantes do desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão de Pessoas. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, 16(5), 41-67, São Paulo, SP. set/out. 2015.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão estratégica de Pessoas. 1. ed. – 1 reimpr. – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. O & M – Sistemas, Organização & Métodos. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de Informações Gerenciais. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: teoria e prática. 2. ed. – 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PESTANA, Maria Cláudia et al. Desafios da Sociedade do Conhecimento e Gestão de Pessoas em Sistemas de Informação. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK®. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013.

SANTOS, Vanisse dos; CANDELORO, Rosana J. Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas – Porto Alegre: AGE, 2006.

SLACK, Nigel. Administração da Produção. Vários Tradutores. 1. ed. – 15 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. Gerenciamento de Operações e Processos: princípios e práticas de impacto estratégico. Tradução Luiz C. de Q. Faria. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. Tradução Cristina Y. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João B. Comunicação Empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Daniel G. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.