



**A QUALIDADE NA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UM CENTRO  
COMERCIAL JOSEENSE**

**Rosinéia Gomes Pinto**

*Faculdade de São José dos Campos (Bilac) – rosineiagp@hotmail.com*

**Sabrina Kelly de Paiva Paixão**

*Faculdade de São José dos Campos (Bilac) – paixaobina@hotmail.com*

**Talita Micaela de Barros Silva**

*Faculdade de São José dos Campos (Bilac) – talita.tmb@gmail.com*

**Tamara Gonçalves Oliveira**

*Faculdade de São José dos Campos (Bilac) – tammy.neo@hotmail.com*

**Melissa Lucchi**

*Universidade Nove de Julho (Uninove) – mluchi@gmail.com*

*O levantamento, o mapeamento e a documentação de processos e tarefas em uma organização são fundamentais para minimizar desvios, evitar desperdícios de recursos e retrabalho, melhorar os processos e aumentar a qualidade de produtos e serviços. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo geral sugerir a implantação de uma ferramenta de padronização de tarefas no setor administrativo de um centro comercial de pequeno porte localizado no município de São José dos Campos, São Paulo. Trata-se de uma pesquisa com enfoque qualitativo, bibliográfica e de campo, que utilizou-se, para a obtenção de dados, de entrevistas semiestruturadas individuais realizadas em novembro de 2014 com a diretoria e com a equipe administrativa da Empresa. Funcionários visualizam a necessidade de aprimoramento dos processos envolvendo suas tarefas e sugerem melhorias como: priorização de tarefas; melhor aproveitamento do tempo; foco na tarefa a ser executada; definição de metas e objetivos claros. Foi unânime a percepção de que a padronização de processos é a principal melhoria a ser implantada. Identificou-se que o Procedimento Operacional Padrão (POP) é uma ferramenta adequada para auxiliar na solução dos problemas levantados pelos respondentes.*

*Palavras-chave: processos; padronização; qualidade.*

## **1. Introdução**

Considerando o mercado de trabalho brasileiro, em que a concorrência aprimora cada vez mais a qualidade de seus produtos e serviços, percebe-se serem necessários processos de trabalho ágeis, com poucos desvios, de baixo custo e confiáveis, a fim de permitir que a empresa permaneça competitiva e se sobressaia frente a outras.

Estima-se que as empresas brasileiras estejam perdendo de 20% a 40% do faturamento com problemas internos, caracterizados em descontos nas vendas de produtos com defeitos; diminuição no ritmo de produção por mau funcionamento de equipamentos; excesso de



estoque; alto consumo de energia e refugos por falta de qualidade; retrabalho; erros de faturamento, entre outros problemas. Isso sinaliza claramente falta ou falhas na Gestão de Processos das organizações (CAMPOS, 2004).

Estão em vantagem empresas que possuem processos estruturados e documentados em seu setor produtivo, que possibilitam o desenvolvimento de produtos e/ou o oferecimento de serviços melhores do que os da concorrência: mais baratos, mais seguros, de manutenção mais fácil e de entrega mais rápida (CAMPOS, 2004).

Para que isso ocorra efetivamente, é necessário observar todo o ciclo produtivo, cujo sistema consiste em estrutura e procedimentos gerenciais e técnicos devidamente documentados, ou seja, é preciso, cada vez mais, ter processos padronizados (PALADINI, BOUER, FERREIRA, CARVALHO, MIGUEL, SAMOHYL, ROTONDARO, 2005).

Este trabalho tem como objetivo principal sugerir a implantação de uma ferramenta de padronização de processos no setor administrativo de um centro comercial de pequeno porte localizado no município de São José dos Campos, São Paulo, a fim de minimizar a ocorrência de desvios na execução de tarefas fundamentais para o funcionamento correto do processo, aumentar a produtividade das equipes e sanar demais problemas que forem identificados.

Este trabalho teve três objetivos específicos, que se desdobraram nas três etapas que nortearam a pesquisa de campo: 1) levantamento da situação atual dos processos da empresa investigada; 2) análise do funcionamento atual dos processos; 3) sugestão de implantação de uma ferramenta de padronização de processos.

Para tanto, este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, de campo, descritiva e qualitativa, que fez uso de entrevistas semiestruturadas individuais realizadas em novembro em 2014 com sete trabalhadores de hierarquias diferentes do Condomínio Shopping Center São José, localizado em São José dos Campos, São Paulo, para identificação dos principais problemas pertinentes ao tema.

Todos os funcionários entrevistados concordaram quanto à necessidade de aprimoramento dos processos envolvendo suas tarefas e sugerem melhorias como: priorização de tarefas; melhor aproveitamento do tempo; foco na tarefa a ser executada; definição de metas e objetivos claros. Foi unânime entre eles o fato de que a padronização de processos é a principal melhoria a ser implantada.

Identificou-se que, dentre as ferramentas pesquisadas, o Procedimento Operacional Padrão (POP), que identifica falhas de integração entre os setores, representa a solução mais adequada aos problemas identificados. Devidamente implantado, em médio prazo, poderá contribuir para a redução dos desperdícios e melhoria na execução das tarefas administrativas da Empresa.

## 2. A Qualidade na Gestão de Processos

No mundo globalizado, as empresas devem ter como uma de suas metas principais a qualidade de seus produtos e serviços, a fim de obter a satisfação dos *stakeholders*, representados por funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, concorrentes, Organizações Não-governamentais (ONGs), clientes, Estado, sindicatos, enfim, todos os interessados e envolvidos no negócio (CAMPOS, 2004).



Cabe à empresa ordenar suas tarefas de trabalho no tempo e no espaço, com começo e fim, etapas claramente identificadas e definidas, constituindo uma estrutura para a ação do profissional que executará o processo (DAVVENPORT, 1994). Essa estrutura organizacional formal pode influenciar as atitudes e os comportamentos dos funcionários, pois define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas (ROBBINS, 2005). A estrutura deve ser projetada pelos executivos da organização, tendo em mente alguns conceitos centrais que serão aqui brevemente definidos.

Na especialização do trabalho, as tarefas são divididas em etapas. Cada etapa é realizada por um funcionário, que tem mais habilidade e capacitação para tal, a fim de que o trabalho seja realizado de forma mais eficiente. Na departamentalização, as tarefas comuns são agrupadas e coordenadas por funções desempenhadas e/ou por departamentos específicos, ficando cada departamento sob a responsabilidade de um gerente (ROBBINS, 2005).

A cadeia de comando define quem se reporta a quem na empresa, quem tem autoridade para dar ordens e quem obedece aos comandos. A amplitude de controle determina a quantidade de funcionários que um gerente consegue dirigir com eficiência, oferecendo apoio e liderança sem prejudicar o desempenho da equipe. Quanto maior a amplitude de controle com eficiência por parte do gerente, maior a autonomia da equipe para a execução dos processos, proporcionando menor desperdício de tempo, maior redução de custos e aumento da flexibilidade, tendo como consequência melhores resultados (ROBBINS, 2005).

A centralização ocorre quando as decisões são tomadas por altos executivos sem a participação dos executivos dos escalões inferiores, que apenas cumprem as ordens. Na descentralização, as decisões são tomadas pelos executivos que estão mais próximos das ações, com a participação dos funcionários, que executam as tarefas (ROBBINS, 2005).

A formalização determina o grau de padronização das tarefas na empresa. Se essa for muito padronizada, os funcionários sabem o que, quando e como devem ser feitas suas tarefas, obtendo um resultado consistente e uniforme. Se há pouca padronização, o responsável tem autonomia para decidir sobre a ação do trabalho, podendo determinar ou adaptar o modo como executar as tarefas (ROBBINS, 2005).

‘Padrão’ se define como aquilo que serve de base ou norma para avaliação de qualidade ou quantidade. A padronização é a unificação de processos de uma empresa para estabelecer e utilizar padrões. Tem como objetivo definir especificações técnicas que auxiliem na qualidade de determinado processo, produto ou serviço (FERREIRA, 1999).

A fim de compreender a qualidade na gestão dos processos, deve-se primeiro entender o sentido atribuído aos termos. Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2000), ‘processo’ consiste em um conjunto de tarefas coordenadas e controladas, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas), tendo datas de início e conclusão e sendo realizadas para atingir um objetivo em conformidade com requisitos especificados, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

Davenport (1994) complementa que o processo envolvendo tarefas na empresa deve enfatizar o passo a passo, isto é, a forma como o trabalho é feito, para que ocorram melhorias em sua execução, redução de tempo de processamento, de custos, de prazos de entrega e garantia da qualidade com consequente satisfação do cliente. O autor define ‘processo’ como um conjunto de tarefas estruturadas, claramente definidas entre os departamentos, destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado.



A Gestão de Processos é, assim, considerada uma metodologia para a avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos. Serve de instrumento para integrar todos os processos que são realizados em uma organização, facilitando a comunicação, o desempenho do trabalho e, conseqüentemente, a obtenção de resultados (PALADINI et al., 2005).

‘Qualidade’ é a adequação ao uso para satisfazer necessidades do cliente; ausência ou minimização dos defeitos existentes (JURAN, 1999). Feigenbaum (1994, apud VERAS 2009) a entende como “[...] correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário” (p.5). Para Campos (2004), “[...] um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” (p.2).

Em 1945 o conceito se consolidou nos Estados Unidos. A partir de 1950, a qualidade deixou de ser uma característica apenas do produto e uma responsabilidade de um único departamento; passando a abranger todos os processos e todas as pessoas na empresa. Com isso, surgiu a ideia de gestão dos processos como fator estratégico e a busca constante pela melhoria, objetivando aumentar o nível de desempenho das empresas (LONGO, 1996).

O foco da Gestão da Qualidade é satisfazer, de forma apropriada, as expectativas da empresa: relacionadas ao crescimento, à captação de recursos financeiros, à lucratividade, ao meio ambiente, à segurança e à saúde ocupacional. Para facilitar o planejamento dessas expectativas, as partes do sistema de gestão da empresa podem ser integradas com o sistema de Gestão da Qualidade (ABNT, 2000).

A participação de todos os envolvidos (do presidente ao operador) é fundamental para a implantação da Gestão da Qualidade. Nessa abordagem, cada departamento é responsável pelo controle e pela qualidade de seus produtos ou serviços e de seus processos, sendo necessário o domínio de ferramentas e técnicas da área da qualidade por todos na organização. Todos devem gerenciar a rotina do seu próprio processo de trabalho e ter consciência de que a produtividade e a posição competitiva da empresa dependem diretamente do resultado de cada pequeno procedimento, como uma corrente (CAMPOS, 2004; PALADINI et al., 2005).

Essa “corrente” é o que se pode chamar de estrutura para a qualidade, que é a responsável pelo gerenciamento, pela implantação de métodos e de processos padrão de operação, além de proporcionar uma estrutura interna de capacitação, treinamento e auditoria para o controle da qualidade (PALADINI et al., 2005).

Em muitos casos os operadores executam as tarefas de maneira diferente da proposta pela supervisão, caracterizando um desvio. O papel do supervisor é verificar se os operadores estão seguindo os procedimentos e orientá-los quanto à forma correta de proceder (CAMPOS, 2004). Para se chegar a uma sugestão de melhoria do processo, é necessário fazer o levantamento, o mapeamento e a documentação dos processos e das tarefas existentes, o que permitirá a identificação dos objetivos dos mesmos e de seus problemas atuais, possibilitando sugestões de melhorias em curto prazo (DAVENPORT, 1994).

A documentação do processo deve ser descrita de maneira simples e de fácil compreensão por parte do empregado que a executa, ou seja, com registro em forma de itens de fácil leitura e manuseio. Deve conter número, título, data de estabelecimento do padrão e a descrição das tarefas passo a passo. Além disso, é necessário prever revisões periódicas dos processos e, se necessário, fazer alterações (CAMPOS, 2004).



## 2.1 Ferramentas de Gestão da Qualidade

Os departamentos do setor administrativo são interdependentes e cada processo determina a sequência de outro visando atingir dado objetivo. Por conta de tal relação, é de suma importância que haja padronização para que o próximo processo, como cliente do anterior, não sofra variabilidade. Para atuar de forma eficiente contra os desvios, a empresa deve mapear seus processos e gerenciar a sua rotina de trabalho com o objetivo de buscar as causas das variações. Para isso, ela pode dispor de ferramentas de identificação e eliminação de problemas fornecidos pela Gestão da Qualidade como: ciclo PDCA; Kaizen; FMEA; Matriz de planejamento 5W2H; Análise SWOT; Diagrama de causa e efeito; Fluxograma; Procedimento Operacional Padrão, entre outros. (CAMPOS, 2004)

O ciclo PDCA é utilizado para controle de processos ligados às metas e à melhoria contínua. O ciclo é composto por quatro etapas: 1) Planejar, quando o plano de ação é definido; 2) Executar, que se refere à implantação e à execução do plano de ação e à coleta de dados sobre o alcance da meta; 3) Verificar, em que, utilizando os dados coletados, é feita a avaliação dos resultados obtidos; 4) Agir: dependendo dos resultados obtidos nas etapas anteriores em relação às metas estabelecidas, são tomadas ações para manutenção dos bons resultados obtidos ou se reinicia o ciclo buscando a melhoria do processo (PARIS, 2002).

A palavra Kaizen tem origem japonesa e significa melhoria contínua. No setor administrativo pode ser utilizada para reconhecer e eliminar os desperdícios existentes na empresa, seja em processos administrativos, tempo de espera, prazo de entrega ou otimização das tarefas do dia-a-dia (CICONELLI, 2007).

A Análise do Tipo e Efeito de Falha (FMEA), do inglês *Failure Mode and Effect Analysis*, é uma ferramenta de análise para detectar e eliminar problemas que permite aumentar a confiabilidade dos processos, pois reduz a probabilidade de falhas (GARCIA, 2000).

A Matriz de Planejamento 5W2H é uma ferramenta que auxilia a análise e o conhecimento sobre um processo, problema ou a ação a ser implantada. A técnica consiste em realizar sete perguntas sobre o objeto de estudo: o que será feito (descrição das etapas); por que será feito (justificativa, motivo); onde será feito (local); quando será feito (tempo, datas, prazos); por quem será executado (responsáveis pelas ações); como será realizado (método, processo) e quanto custará para colocar em prática (gastos) (GOMES FILHO, 2014).

A ferramenta de Análise SWOT identifica os fatores que influenciam as decisões estratégicas. O nome se origina do acrônimo de *Strengths* (forças) e *Weaknesses* (fraquezas), relacionados ao ambiente interno da empresa, e a *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), representando o ambiente externo sobre o qual a empresa não tem controle direto (TONINI, SPÍNOLA, LAURINDO, 2007).

O Diagrama de Causa e Efeito permite estruturar as causas de um problema ou oportunidades de melhoria, formando agrupamentos com o conceito de 6M: materiais, métodos, mão de obra, máquinas, meio ambiente e medidas. Ele permite fácil visualização e identificação de causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos (CAMPOS, 2004).

O Fluxograma é uma ferramenta utilizada para mapear e entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais. Demonstra a sequência operacional por



etapas visualizadas por meio de representação gráfica, permitindo compreensão e otimização dos processos desenvolvidos em cada departamento da organização (CAMPOS, 2004).

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é utilizado para gerenciar a rotina de trabalho e padronizar os processos. Por meio de descrição detalhada das tarefas que devem ser executadas, objetiva assegurar a qualidade do serviço. Permite a visualização do funcionamento da rotina; identificar falhas de integração; atividades redundantes; excesso de documentos, além de ser excelente ferramenta para melhorar o entendimento entre as equipes (GOUREVITCH, MORRIS, 2008).

Para a elaboração do POP devem-se observar alguns pontos importantes: descrever as tarefas que fazem parte da rotina do trabalho; o executor do processo deve ser parte integrante da elaboração dos procedimentos; a aplicabilidade dos procedimentos deve ser monitorada constantemente para assegurar se estão sendo seguidos de forma correta; a linguagem utilizada no POP deve ser simples e objetiva para o entendimento de todos, bem como a sua aplicação (GOUREVITCH, MORRIS, 2008).

### 3. Métodos da Pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo descritiva e qualitativa (GIL, 2008; GERHARDT, SILVEIRA, 2009), sendo a Empresa pesquisada, o Centro Comercial Condomínio Shopping Center São José, a fonte direta para a coleta de dados e informações.

Os dados foram obtidos no mês de novembro de 2014 por meios de entrevistas individuais semiestruturadas realizadas pessoalmente pelos pesquisadores no local investigado com um total de sete pessoas, sendo elas: o síndico, subsíndico, dois gerentes e três funcionários do setor administrativo do referido centro comercial. A abordagem durante a entrevista foi informal, semelhante a uma conversa. O objetivo foi deixar os entrevistados à vontade, estimulando-os a relatarem sua compreensão sobre o tema, a aplicação desse em seu ambiente de trabalho e possíveis sugestões/críticas que percebessem como relevantes.

Durante as entrevistas foi utilizado um gravador. O objetivo foi maximizar o poder de registro das informações e captar elementos de comunicação que contribuem para a análise dos resultados (GIL, 2008). As entrevistas foram analisadas utilizando a técnica da Análise de Conteúdo; um conjunto de técnicas de análises das comunicações que visa extrair, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, o que está implícito no texto, estabelecendo relações de significados entre constructos e palavras-chave (BARDIN, 1977). As perguntas utilizadas durante a entrevista podem ser visualizadas no Apêndice A deste artigo.

A iniciativa para a realização deste trabalho se originou da observação participante e do conhecimento de problemas na gestão de processos da Empresa pesquisada, visto um dos autores deste artigo trabalhar no local há mais de 20 anos, vivenciando dificuldades quanto à execução de processos e tarefas em seu dia a dia de trabalho, principalmente quando há rotatividade e novos funcionários são integrados à equipe.

Da observação participante foram obtidos três objetivos específicos, que se desdobraram nas três etapas que nortearam a pesquisa de campo: 1) levantamento da situação atual dos processos da Empresa investigada; 2) análise do funcionamento atual dos processos; 3) sugestão de implantação de uma ferramenta de padronização de processos.



Na etapa de levantamento da atual situação dos processos, foi feita uma entrevista com a equipe administrativa, que envolveu desde a diretoria até funcionários da área, com o objetivo de identificar a maneira como veem e executam os processos e as tarefas diárias. A entrevista foi feita individualmente para que nenhum dos participantes influenciasse as respostas do outro, e conseqüentemente, conseguissem expor com autenticidade sua visão dos processos.

A segunda etapa teve início com a descrição e a análise do conteúdo das entrevistas, utilizando, como base, a Matriz de Planejamento 5W2H. Com essas informações em mãos, os autores conseguiram compreender a perspectiva de entrevistados de diferentes níveis hierárquicos, funções, papéis e atribuições, sendo possível inferir causas dos problemas e gargalos existentes nos processos do setor administrativo do Centro Comercial Condomínio Shopping Center São José. A sugestão de implantação da ferramenta de Gestão de Qualidade ocorreu após serem considerados o levantamento bibliográfico e a análise das respostas e sugestões dos entrevistados.

### ***3.1 Perfil da Empresa Pesquisada***

Até 1978, o município de São José dos Campos contava apenas com o comércio tradicional e as lojas de rua. A partir dessa data, com a construção do Condomínio Shopping Center São José, inaugurou-se o primeiro shopping da Região do Vale do Paraíba, localizado na Rua Rubião Junior, 84, São José dos Campos, São Paulo (informação verbal).

Sendo um condomínio, a gestão da Empresa é feita por uma diretoria, eleita pelos proprietários das 100 lojas que constituem o empreendimento. Essa diretoria é formada por um síndico, um subsíndico e um Conselho Consultivo composto por três conselheiros e três suplentes. O condomínio possui uma equipe operacional que realiza as tarefas dos demais departamentos (informação verbal).

As responsabilidades e tarefas administrativas sempre foram passadas de síndico para síndico, de funcionário para funcionário, sem registro oficial, ficando os processos apenas retidos na memória de cada trabalhador (informação verbal).

Ao longo dos anos, a cidade cresceu e outros shoppings, mais amplos, com estrutura moderna, foram instalados. Essa mudança foi percebida pelo síndico responsável, que em 2009, iniciou vários projetos de modernização estrutural: regularização do layout interno para atualização do Habite-se junto à prefeitura; adaptação do prédio às leis de prevenção e combate a incêndios; implantação de sistema de gestão financeira e contábil; implantação de sistema de gestão do estacionamento; modernização ferramental operacional; aquisição de equipamento de compactação de lixo; atração de novos clientes; ampliação da praça de alimentação; incentivo aos lojistas para realizarem a modernização das vitrines e mudanças no interior das lojas (informação verbal).

Quanto à gestão de processos de trabalho, nessa época, o síndico solicitou à funcionária do departamento de Recursos Humanos que fizesse o levantamento das tarefas de cada departamento e elaborasse a descrição de seus processos e sua padronização, o que foi implantado parcialmente, visto não obter continuidade por parte de gerentes e supervisores de diversos departamentos do Centro Comercial (informação verbal).

Nos dias atuais, as tarefas continuam sendo executadas conforme prioridades definidas pelos próprios funcionários responsáveis pelas mesmas. Muitas vezes, várias tarefas são executadas



por um mesmo empregado, sobrecarregando-o, enquanto outros ficam ociosos; o que demonstra a má distribuição das tarefas por falta de padronização de processos de trabalho na Empresa aqui investigada.

#### 4. Análise de Resultados

Como mencionado no capítulo anterior, as informações resultantes das entrevistas semiestruturadas foram obtidas de sete funcionários da área administrativa do Centro Comercial: o síndico; dois gerentes; três auxiliares de escritório e um assistente administrativo. Este capítulo traz suas percepções, opiniões e sugestões a respeito da qualidade do trabalho executado; realização e interdependência entre tarefas e necessidade de padronização e melhoria de processos de trabalho no setor administrativo da Empresa pesquisada.

Quando perguntados a respeito da execução das tarefas, os auxiliares de escritório e o assistente administrativo relataram receber ajuda dos gerentes e de seus colegas com mais experiência na Empresa, que ensinam a eles como o trabalho deve ser executado. Um funcionário disse ter recebido um roteiro por escrito que o auxiliou em seu aprendizado, o que demonstra que parte do processo de padronização desenvolvido em 2009 está sendo utilizada pelos funcionários. O fato também mostra que existe cooperação entre a equipe, mesmo que cada um faça adaptações em sua rotina de acordo suas prioridades e com o que acha melhor.

A diretoria evidenciou o fato de que as suas atribuições são definidas nas assembleias de condomínio, porém não há cobranças e nem indicadores de resultados.

Em relação à execução das tarefas conforme orientação da diretoria do Centro Comercial, dois auxiliares de escritório e o assistente administrativo relataram não executar o que foi solicitado devido à falta de padronização, pois as orientações são verbais, havendo a necessidade de anotá-las ou memorizá-las. Apesar disso, afirmaram ser comprometidos e preocupados com a execução correta e se baseiam no *feedback* dos gestores. Ficou evidente que, se houvesse adequada Gestão de Processos, os trabalhadores se sentiriam mais confiantes e seguros na execução de suas tarefas por terem procedimentos padronizados e explicitados (formalmente registrados) a serem seguidos, evitando erros e retrabalho.

Todos os sete entrevistados relataram o retrabalho como uma tarefa constante no dia-a-dia, pois não há orientação quanto a detalhes de execução relativos às tarefas. A falta de padronização também foi citada como causa de perda de tempo e de atenção, tendo como consequência novamente o retrabalho. A participação da diretoria quanto a isso foi evidenciada na falta de objetivos claros e de metas bem definidas que prejudicam o entendimento dos resultados a serem alcançados.

O único desperdício citado pela maioria dos entrevistados foi o de tempo. Desde que o interesse pela Gestão dos Processos surgiu na Empresa, algumas perdas foram reduzidas, mas a falta de padronização dos processos combinada com a falta de uma definição das prioridades nas tarefas são causas da má administração do tempo.

Por se tratar de tarefas rotineiras, cada um sabe o que deve ser feito, embora isso não esteja formalizado por escrito. Um funcionário relatou que suas responsabilidades são muito abrangentes e por estar sobrecarregado, ter ferramentas de controle e medição da eficiência de todos na Empresa é extremamente necessário e o ideal é que a padronização seja incluída no



planejamento estratégico da Empresa.

“[...] minhas responsabilidades e tarefas são muito abrangentes, o que muitas vezes sobrecarrega. São feitas de acordo com minhas habilidades e conhecimento e entendo que se tivéssemos uma ferramenta para controlar a execução das tarefas, conseguiríamos executá-las com mais eficiência e menos erros. O ideal seria se a Empresa elaborasse um planejamento estratégico e implantasse a padronização de tarefas, o que facilitaria a execução do meu trabalho e de toda equipe” (informação verbal)

Questionados sobre os pontos positivos e negativos da execução dos processos no modelo atual, foram citados, como pontos positivos, que as tarefas representam desafios que geram motivação; a disposição para execução; a vontade de fazer sempre da melhor forma possível e a capacidade de entregar os resultados no prazo. Quanto aos pontos negativos, foram citados: falta de planejamento; falta de comunicação; erros de execução por falta de orientação; falta de um roteiro de trabalho (padronização).

A medição dos resultados é feita através de *feedbacks* dados pela diretoria, porém a eficiência no desempenho de um funcionário somente fica visível quando há atrasos e erros evidentes. Por não haver padronização de processos, não há métodos de avaliação individual e departamental. A única forma de avaliar de forma holística o desempenho da Empresa se refere ao aspecto financeiro, pois há um relatório de comparação orçamentária anual entre o que foi previsto e realizado, embora o responsável pelo relatório também tenha evidenciado a necessidade de outros indicadores de resultados para medir o desempenho da equipe.

Todos os sete funcionários concordaram que os processos de suas tarefas podem ser melhorados e conseguem identificar necessidades de melhorias, como: priorização de tarefas; melhor aproveitamento do tempo; foco na tarefa a ser executada; definição de metas e objetivos claros. Foi unânime o fato de que a padronização de processos é a principal melhoria a ser implantada.

Foi possível perceber que a necessidade da implantação de uma ferramenta de padronização dos processos para execução das tarefas é evidente. Embora os funcionários reconheçam a necessidade e tenham disposição para colocá-la em prática, ainda é necessário amadurecer o conceito de Gestão de Processos junto à diretoria e aos gerentes, a fim de que atribuam a devida importância ao tema e o incluam nas metas e nos objetivos da Empresa. Apesar do reconhecimento da necessidade pelos funcionários, falta apoio e priorização por parte da gerência para operacionalizar a padronização de tarefas e processos de trabalho.

Os principais problemas encontrados no setor administrativo do Condomínio Shopping Center São José, obtidos a partir dos depoimentos dos sete funcionários entrevistados, podem ser visualizados no Quadro 1.

Quadro 1. Causas dos problemas encontrados no Condomínio Shopping Center São José.

<b>Principais problemas administrativos encontrados:</b>	
Falta de priorização de processos	
Falta de padronização de processos por escrito	
Desperdício de tempo na execução dos processos devido à falta de padronização	
Excesso de trabalhos manuais e retrabalho	
Grande quantidade de processos sem conclusão	25
Insatisfação de clientes e lojistas devido à demora na execução dos processos	



Fonte: os autores (2014).

Feita a priorização dos problemas, partiu-se para a terceira etapa deste trabalho, que consiste na sugestão de soluções. Foram identificadas as necessidades de mapeamento e o desenho dos processos com o objetivo de padronizar, simplificar, otimizar o tempo, evitar desperdícios de materiais, evitar retrabalho, reduzir custos e fazer com que todos os processos sejam concluídos; aumentando assim, a produtividade e garantindo o alcance dos objetivos da Empresa. Os autores sugerem a padronização de alguns processos de trabalho na Empresa.

As ferramentas propostas foram o Fluxograma (para mapear e entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos), a Matriz de Planejamento 5W2H (para auxiliar na análise e no conhecimento sobre os processos), o PDCA (para controle dos processos que deverão estar alinhados às metas e a melhoria contínua da empresa) e o Procedimento Operacional Padrão (sugerido como ferramenta para padronização dos processos e melhoria da integração entre as equipes).

#### ***4.1 Sugestão de implantação de ferramenta para padronização de processos***

Identificada a necessidade principal de padronização de processos na Empresa pesquisada, como terceira etapa do desenvolvimento deste estudo, verificou-se que uma ferramenta adequada para auxiliar na solução de problemas e gargalos nos processos de tarefas administrativas é o POP. Por se tratar de uma descrição detalhada das tarefas de trabalho e por fornecer visibilidade quanto ao funcionamento da rotina da empresa, atuará de forma eficiente contra as causas evidenciadas no Quadro 1.

Os problemas listados no Quadro 1 foram relacionados a seguir e as soluções propostas seguem os princípios do POP. Quanto à falta de padronização de processos por escrito, pode-se fazer o levantamento de todas as tarefas do departamento administrativo, descrevendo-as passo a passo. O executor de cada processo deve ser parte integrante de sua elaboração; sendo a implantação e o monitoramento responsabilidades do gerente de cada área, objetivando assegurar a correta execução dos processos e realizar ajustes necessários ao longo do trabalho.

Quanto ao desperdício de tempo na execução dos processos devido à falta de padronização: uma vez padronizados, os funcionários seguirão as etapas predeterminadas, cientes do tempo previsto para o início e o fim das tarefas e quanto ao resultado que deve ser apresentado na conclusão dos processos, proporcionando tempo para a execução de outras tarefas.

No que se refere à falta de priorização de processos: as tarefas poderão ser classificadas conforme suas prioridades, fixadas em um quadro na área de cada gerente, a ser monitorado de acordo com a previsibilidade de execução de cada processo. Poderão ser classificadas como urgentes; muito importantes; razoavelmente importantes e pouco importantes para o momento presente, facilitando o monitoramento das mesmas por parte do gerente.

Quanto ao excesso de trabalhos manuais e retrabalhos: os trabalhos poderão, em sua maioria ser informatizados, facilitando correções, eliminando erros e retrabalhos, o que proporcionará maior segurança a todos os envolvidos quando da execução do processo.

No que se refere à grande quantidade de processos sem conclusão: com os processos padronizados, o gerente monitorará a execução dos mesmos, identificando problemas,



gargalos e motivos do não cumprimento das tarefas conforme o planejado, a tempo de corrigir e garantir a conclusão de todos os processos conforme cronograma previamente estabelecido.

Quanto à insatisfação de clientes e lojistas devido à demora na execução dos processos: parte da insatisfação e demora na entrega são geradas pela má qualidade dos serviços executados, devido, mais uma vez, à falta de padronização dos processos. A solução consiste na padronização e no monitoramento pelo gerente da área, que garantirá o atendimento o resultado do trabalho da equipe, e conseqüentemente, a satisfação de clientes e lojistas.

#### **4.1 Considerações Finais**

Este artigo teve como objetivo sugerir uma ferramenta que poderá ser utilizada pelo Condomínio Shopping São José para gerenciar as tarefas e proporcionar o melhoramento contínuo por meio do cumprimento de padrões. Para tal, é necessária participação de todos os envolvidos no processo de mudança, desde os funcionários até a diretoria, permitindo que todo o processo siga o fluxo de trabalho visando o planejamento proposto e o alcance dos objetivos organizacionais.

Foi sugerido o POP, ferramenta que permite assegurar a qualidade do serviço por meio da visualização do funcionamento das rotinas, de falhas de integração e atividades redundantes, excesso de documentos, entre outros; além de ser uma excelente ferramenta para melhorar a integração entre as equipes.

#### **Referências**

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade: Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2000, 29p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70 ed. São Paulo: Persona, 1977, 225p.
- CAMPOS, V. F. **TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. 8 ed. Minas Gerais: EDG, 2004, 256p.
- CICONELLI, C. M. **Estudo de caso: Aplicação da ferramenta Kaizen no processo de recirculação de tintas no setor de pintura de uma indústria automotiva**. Minas Gerais: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2007, 38p.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 408 p.
- FEIGENBAUM, VERAS, C. M. A. **Gestão da Qualidade**. Maranhão, 2009, 59p.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI: O dicionário da língua portuguesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 1999, 2128 p.
- GARCIA, M. D. **Uso integrado das técnicas de HACCP, CEP e FMEA**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000, 128p.
- GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS, 2009, 114p.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas: 2008, 200p.
- GOMES FILHO, N. **Você sabe o que é 5W2H?** Disponível em: <[http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/qualidade/voce\\_sabe\\_o\\_que\\_e\\_5w2h](http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/qualidade/voce_sabe_o_que_e_5w2h)> Acesso em: 09 nov. 2014.
- GOUREVITCH, P.; MORRIS, E. **Procedimento operacional padrão: uma história de guerra**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008, 336p.
- JURAN, J. M. **Juran's Quality Handbook**. 5 ed. Estados Unidos: McGraw-Hill, 1999, 1872p.
- LONGO, R. M. J. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. Brasília, 1996, 15p.
- PALADINI E. P.; BOUER G.; FERREIRA J. J. A.; CARVALHO M. M.; MIGUEL P. A. C.; SAMOBYL R. W.; & ROTONDARO R. G. **Gestão da Qualidade Teoria e casos**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 376p.
- PARIS, W. S. **Ferramentas da Qualidade**. Curitiba; 2002, 39p.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, 463p.



TONINI, A.C.; SPÍNOLA, M.D.; LAURINDO, F.J.B. A **Análise SWOT: Uma nova perspectiva para a aplicação do Seis Sigma no desenvolvimento de software**, Paraná: EPUSP, 2007, 10p.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Empresa: Condomínio Shopping Center São José

Nome do entrevistado:

Função:

Tempo de empresa:

Idade:

- 1) A empresa apresentou a você a maneira como a sua tarefa deveria ser executada? Como foi isso?
- 2) Você realiza as suas tarefas da maneira como a empresa pede que sejam executadas?
- 3) Existe retrabalho na execução de seus processos? A que atribui?
- 4) Existe desperdício de tempo e de materiais na execução de seus processos de trabalho? A que atribui?
- 5) Como você avalia os pontos positivos e negativos da execução dos processos que você executa no modelo atual?
- 6) Você tem alguma sugestão de padronização para os processos de trabalho que você executa?
- 7) Consegue medir os resultados de seu trabalho? Estes são satisfatórios para você como profissional? E para a empresa?