

**PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: Um estudo de caso
em uma Empresa de Contabilidade.**

JOSE WILAMO ALVES PINTO JUNIOR

Profa. Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo

Profa. M. Sc. Suely Xavier dos Santos

RESUMO

Este trabalho estuda a implantação da padronização dos processos administrativos em um escritório de contabilidade na cidade de Natal/RN, mais especificamente localizado no Edifício Cecon, Av. Coronel Estevam, Bairro Alecrim. O estudo mostra o modelo atual de gestão no qual se caracteriza como centralizadora e com atividades orientadas para as funções. Efetiva avaliar o fluxo operacional da empresa, assim como propor a elaboração de um novo fluxograma focado nos processos e sugerir a padronização dos macro processos administrativos existentes na organização. Fundamenta-se no embasamento teórico redigido com base nos mais renomados autores das áreas de gestão de processos, padronização, reengenharia e fluxogramas. O método de pesquisa utilizado é delimitado como estudo de caso e de caráter exploratório. Os resultados do estudo demonstram a necessidade eminente da gestão por processos e da padronização dos processos administrativos, diante dos dados coletados e compilados. Finaliza com sugestões de melhorias organizacionais, no tocante a utilização de um novo fluxograma orientado para os processos e a implantação da padronização dos processos administrativos.

Palavras-chave: Gestão por processos. Padronização. Fluxogramas.

ABSTRACT

This work studies the implementation of the standardization of administrative processes in an accounting office in the city of Natal, specifically located in Building Cecon, Avenue Coronel Estevam, Alecrim. The study shows the actual model in which management is characterized as centralized, with activities for the functions.

Effectively evaluate the Company's operations, as well as propose the establishment of a new flow chart focused on the processes and suggest the standardization of the macro organization's existing administrative procedures. It is based on theoretical drafted based on the most renowned authors in the areas of process management, standardization, reengineering, and flowcharts. The research method used is defined as a case study and exploratory. The study findings demonstrate the imminent need of process management and standardization of administrative processes, given the data collected and compiled. It ends with suggestions for organizational improvements, as regards the use of a new workflow driven processes and the implementation of the standardization of administrative processes.

Keywords: Management by processes. Standardization. Flowcharts.

1 – INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico e a necessidade de agilidade no processamento das informações, as empresas necessitam se preocupar constantemente com essas inovações e com o que elas podem trazer de benefícios. Neste contexto, a gestão por processos surge como ferramenta utilizada para facilitar a integração e colaboração entre diversas áreas de negócios, propiciando assim um melhor desempenho de atividades e processos em uma organização.

Nas últimas décadas têm se notado algumas mudanças nas estruturas organizacionais, uma delas é quanto à gestão dos processos, anteriormente tinha-se a visão que as organizações eram orientadas por funções, a interfuncionalidade, conhecida como estrutura vertical, entretanto atualmente têm-se a concepção que as organizações têm de ser orientadas por processos, a chamada estrutura horizontal, que visa desburocratizar o fluxo operacional e clarificar as tarefas. Esta interfuncionalidade foi o problema principal que motivou o estudo em pauta.

Sendo assim foi traçado como objetivo geral do trabalho analisar os processos das atividades administrativas da empresa de contabilidade e propor a padronização dos mesmos.

Em seguida aborda-se uma revisão bibliográfica a respeito do assunto onde se buscou maior embasamento em autores renomados e reconhecidos na área estudada, a saber: conceito e tipologia dos processos, importância da gestão por processos, padronização.

Fez-se necessário também traçar os aspectos metodológicos para realização da pesquisa, e esta foi um estudo de caso de caráter exploratório, objetivando coletar dados e informações necessárias e tratá-los de forma quantitativa com aplicação de questionários com os colaboradores e de forma qualitativa com aplicação de entrevista com a gestora e proprietária do escritório de contabilidade.

De posse dos dados coletados, compilados e estratificados foram obtidos os resultados da pesquisa, que demonstraram ser condizentes com o diagnóstico inicial proposto neste estudo. Podem-se destacar como principais problemas identificados: a divisão das tarefas por funções, a sobrecarga de trabalho sobre a gestora, o descumprimento dos prazos pelos clientes e a falta de profissionalização dos colaboradores para cumprimento de suas funções.

Diante destes problemas identificados e das ferramentas propostas o mesmo propõe contribuir na melhoria e análise da gestão de processos da empresa pesquisada, almejando assim a implantação da padronização destes processos, visando criar uma uniformidade na execução das funções organizacionais e clarificação das tarefas.

A empresa foco do estudo caracteriza-se como prestadora de serviços na área de assessoria contábil e está localizada no Edifício Cecon, Av. Coronel Estevam, Bairro Alecrim – Natal/RN. Surgiu em 1997 e conta com seis funcionários cujas atividades realizadas são nas áreas de recursos humanos, área fiscal e contábil. Prestam serviços há pelo menos dez grandes empresas.

Dentre as empresas que o escritório contábil presta assessoria, podem-se destacar as principais: o grupo Gosto de Pão que é composto por três empresas; a sapataria Manchete Calçados; a loja de produtos importados VS Imports; a transportadora Guanambi Cargas e o posto de combustível Via Posto.

De acordo com informações da gestão da empresa a ser pesquisada, existem dificuldades no gerenciamento e padronização dos processos, bem como a delegação de atividades aos funcionários, retrabalhos e sobrecarga de trabalho.

Segundo Cruz (2000, p.33):

O principal problema que toda empresa enfrenta quanto a entender e executar processos advém do fato de que, ainda hoje, elas são estruturadas em funções. Se estivessem orientadas para processos, além de entendê-los com mais facilidade, todos os empregados saberiam com segurança o papel, as responsabilidades e os resultados esperados de cada um deles. (CRUZ, 2000, p.33).

Concomitantemente com o autor (*op. Cit.*), mesmo com o entendimento sobre a gestão de processos é necessário que haja um conhecimento a fundo do papel de cada colaborador dentro do fluxo operacional, para que o mesmo possa exercer a sua função com segurança e orientado para os processos e não para interfuncionalidade, desta forma é possível perceber a importância de ter um processo de padronização para alcançar os resultados esperados.

Diante disto pergunta-se: Até que ponto a padronização dos processos administrativos poderá contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais? Portanto, o objetivo geral do trabalho é analisar os processos das atividades administrativas de uma empresa de contabilidade e propor a padronização dos mesmos. Para atender esse objetivo, foram traçados os seguintes objetivos específicos: avaliar o fluxo operacional das atividades administrativas do escritório; elaborar o fluxograma da cadeia dos processos existentes e sugerir a padronização dos macro-processos administrativos no escritório de contabilidade.

De acordo com Perdigão *et al* (2008), a Contabilidade é tão antiga quanto à história da civilização, e advém da necessidade humana de registrar e proteger suas posses e controlá-las, organizando assim a sociedade humana economicamente. Tal ciência encontra-se ainda muito defasada tecnologicamente e um aumento real de conhecimento só ocorrerá a partir da instantaneidade das informações Contábeis.

O estudo se justifica pela necessidade de compreender os desafios emergentes encontrados no contexto empresarial, assim como analisar a aplicabilidade dos conhecimentos teóricos adquiridos, de forma a proporcionar uma experiência real e sistemática do que ocorre na administração de processos. Portanto analisar os processos administrativos organizacionais é de fundamental importância para as empresas. Desse modo entende-se que há uma necessidade de padronização interna de seus processos, visando o aperfeiçoamento de sua capacidade competitiva.

Se colocado como estrategicamente importante para a empresa, todo esse processo de padronização, em pouco tempo, poderá produzir resultados satisfatórios e contribuir para a lucratividade da organização.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Em função do avanço tecnológico e a rapidez do processamento das informações, as empresas necessitam se preocupar constantemente com essas inovações. Procurando adaptar-se a este ambiente mutante e ávido por mudanças, concomitantemente com as exigências do mercado estão as transformações e necessidades dos *stakeholders*, ou seja, todos aqueles indivíduos que tem correlação direta ou indireta com a organização, como por exemplo fornecedores, clientes, acionistas, funcionários em geral, etc.; Esta dinamicidade tem feito com que a exigência por qualidade tenha se tornado premissa básica para manutenção e melhoria da gestão dos processos e das atividades administrativas dentro do ambiente organizacional; almejando assim a conformidade e padronização destes.

2.1- PROCESSOS

É de suma importância entender o conceito de processo, sua tipologia e suas vertentes organizacionais, para melhor compreender as mudanças e a estruturação organizacional gerida por processos, conforme a seguir.

2.1.1- Definição

Em conformidade com definição de Cruz (2000, p. 34), processo é: “Conjunto de atividades que tem por finalidade transformar, montar, manipular e processar insumos para produzir bens e serviços que disponibilizados para clientes”.

A definição de processo supracitada acima tem como principal fundamentação teórica o processo manufatureiro, no qual faz ciclo produtivo o *input*

entradas de insumos que passam pelo processo de fabricação e geram *output* as saídas ou resultado deste processamento.

Todavia dizer que um processo é um conjunto de atividades é simplesmente dar uma definição simples e limitada, levando em consideração que a estrutura de orientação dos processos está mudando o foco, anteriormente estes eram multifuncionais alinhados para setores, ou seja vertical, departamentos ou funções organizacionais; atualmente as estruturas devem ser orientadas para os processos é um alinhamento horizontal buscando a satisfação das necessidades dos clientes, conforme afirma Borges (2008),

Todas as empresas, públicas ou privadas, trabalham baseadas em ações seqüenciais com a finalidade de atingir um objetivo comum. Essas ações agrupadas de maneira ordenada são chamadas de processos. Os processos das empresas precisam ser estruturados de tal forma que qualquer pessoa seja capaz de fazê-lo. Deve seguir um fluxo corrente de trabalho visando maior eficiência. Diminuindo o tempo de execução. Deve consistir basicamente em recolher dados (entrada), transformá-los e devolvê-los (saída) de maneira que se possa entender o ciclo de toda a operação, agregando valor à tarefa executada. (BORGES, 2008, p.23).

Diante disto, entende-se que os processos fazem parte do escopo principal da estrutura organizacional, estes estando bem alinhados e bem geridos possivelmente farão com que as tarefas sejam bem executadas e o fluxo operacional seja contínuo e fluente; se tornando mais eficiente e rápido.

Dando Continuidade a essa linha de definição de processo, Gonçalves (2000), disserta sobre o processo como sendo qualquer atividade que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico, destaca também a característica de interfuncionalidade dos processos. A maioria dos processos empresariais, especialmente os processos-chave ou primários, atravessa as fronteiras das áreas funcionais da organização.

Para o referido autor (op. cit), a maioria dos processos não está apenas interligados às áreas funcionais, e sim também aos níveis táticos e estratégicos, sendo de fundamental importância o envolvimento da alta cúpula da organização para que os objetivos do processo sejam alcançados com eficácia.

Um processo, para Oliveira (1996), é definido como um conjunto de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e

suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

No entendimento de Adair e Murray (1996), processo consiste em um conjunto de tarefas executadas seqüencialmente com a finalidade de gerar um resultado identificável, que pode ser um bem, um serviço, dados, ou informações. O resultado do processo é sempre direcionado a um cliente – seja ele interno ou externo – que é quem define e avalia esse resultado.

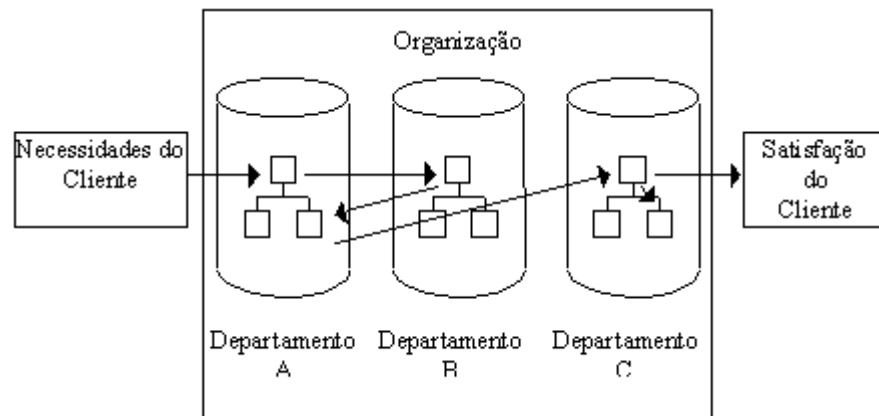
Do ponto de vista de Adair e Murray (1996), o processo terá que supra citar além do fluxo transformador de insumos em produtos, demonstrar relação lógica entre as etapas referidas, que sejam seqüenciadas e com objetivo de atender a demanda dos *stakeholders*.

Já para Cury (2005), a definição de processo está diretamente correlacionada com um conjunto de tarefas ou etapas que recebem os insumos ou entradas no fluxo produtivo, podendo ser (materiais, informações ou métodos), gerando assim saídas e tendo como resultado final o produto, seja físico, informação ou serviço; contudo que agregue valor ao usuário do ciclo.

De acordo com entendimento da definição de Cury (op. cit), pode-se discernir que o processo como em definições de outros autores, se fundamenta em uma escala macro organizacional, ou seja, este avalia qualquer tipo de trabalho dentro da organização que agregue valor a esta, resultando da transformação de insumos em produto para o interessado no processo.

A figura 01 abaixo demonstra uma visão tradicional de uma organização adotada pela maioria das empresas, no qual os processos são agrupados por grupos funcionais verticalizados separados por semelhança de atividade, interfuncionais.

Fig. 01 – Visão Funcional da Organização, estrutura vertical.



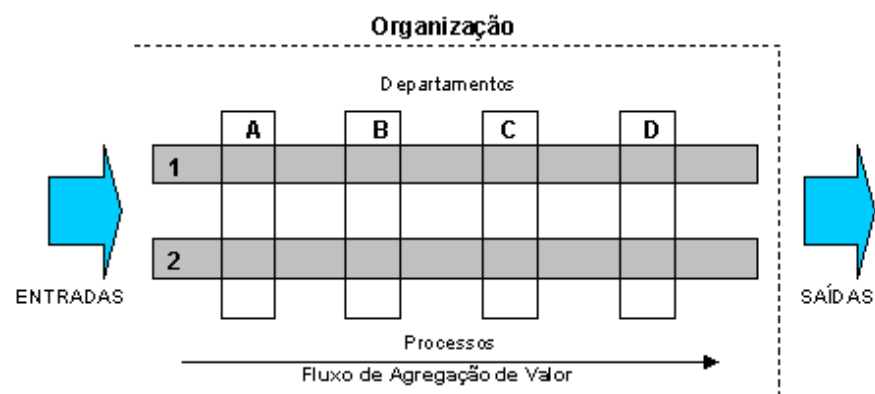
Fonte: Adaptação material do curso Gerenciamento de Processos Grupo Análise de valor – Departamento de Engº de produção – UFSC.

Segundo Hammer e Champy (1994), a definição de processo seria um conjunto de atividades que executadas e orientadas com uniformidade, produzirão um resultado de valor para o cliente.

O conceito de processos vem quebrar o paradigma de organização do trabalho em forma de divisão de trabalho, conceito proposto por Adam Smith (1776), chamado de estrutura tradicional, cedendo lugar a uma organização em forma sistêmica, chamada organização horizontal (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Essa forma de organização horizontal pode ser explicitada na figura 02 a seguir, na qual demonstra uma nova abordagem da estrutura organizacional e do fluxo de agregação de valor na visão por gestão de processos de trabalho.

Fig. 02 – Visão Processual da Organização, estrutura horizontal.



Fonte: Adaptado de Cury (2005), *apud* Harrington (1993, p.16).

Assim, as empresas começaram a preocupar-se com o redesenho de processos, utilizando tanto dos conceitos radicais da Reengenharia propostos por Hammer e Champy (1994), quanto dos conceitos de melhoria contínua já tradicionalmente propostos pela Teoria da Qualidade. Incessantemente percebe-se a necessidade da readequação da estrutura orientada para os processos, de forma agregar valor e simplificar o fluxo contínuo das informações.

2.1.2- Tipologia dos processos

Para que seja possível gerenciar os processos, é importante primeiramente, entender como funcionam, ou seja classificá-los, e quais os tipos existentes, para então determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado.

Para Harrington (1991), o processo pode ser subdividido em dois tipos: processo produtivo no qual é definido como qualquer processo que esteja ligado diretamente à produção física de bens, produtos ou serviços desde a entrada de matéria-prima até a saída do produto embalado para fornecimento ao cliente externo; a outra subdivisão para processos define os empresariais, se fundamenta como processos de auxílio aos produtivos, no tocante à geração de serviços tomando como exemplo atendimento à pedidos e mudança de engenharia.

Na referida segmentação dos tipos de processos citada o autor (op. cit) subdividi os processos em duas instâncias, produção e serviços; a primeira tem foco no fluxo operacional, na escala de produção da organização, é voltada para o processo produtivo em si; já a segunda definição, processos empresariais tem como principal parâmetro a orientação para execução de serviços.

No entendimento de Rummer e Brache (1974, *apud* Cury, (2005)), apesar da existência de variadas classificações dos processos, estes delimitam apenas três tipos:

- Processo de clientes: confecciona um produto ou serviço para um cliente externo da organização;

- Processos administrativos: fabricam produtos que são invisíveis para os clientes externos, entretanto são de fundamental importância para o gerenciamento dos negócios;
- Processos de gerenciamento: fazem parte destes as decisões que a gerência da organização toma para apoiar os processos de negócio.

Entende-se que os autores Rummer e Brache (1974, *apud* Cury, (2005)), descrevem e delimitam sobre três tipos de processos, o de clientes que seria basicamente a definição de processo na íntegra, no qual foi comentado no tópico 2.1.1 deste trabalho; os processos administrativos que se apóiam nas funções administrativas a nível operacional: Recursos Humanos, Contabilidade, Marketing e os demais; e os de gerenciamento que têm como principal objetivo fornecer informações para tomada de decisão no nível estratégico.

Segundo Adair e Murray (1996), as empresas estão organizadas em função de quatro processos centrais fundamentais: confecção do produto, o processo e geração de pedidos, execução de pedidos e atendimento ao cliente. Sendo estes capazes de gerar valor ao cliente como forma de sobrevivência e crescimento.

Na opinião dos autores Adair e Murray (1996), todos os outros processos que porventura venham a existir na organização, como por exemplo, financeiro, recursos humanos ou jurídico; servem de parâmetro para dar apoio aos quatro processos centrais comentados.

Conforme ponto de vista de Cruz (2000), os processos podem ser subdivididos hierarquicamente em:

- Subprocessos é um conjunto de atividades interligadas, tem função de executar parte específica do processo, tomando como base o recebimento de insumos e a transformação em produto no qual será enviado para destinatário;
- Atividade entende-se como um agregado de procedimentos, sendo executada com intuito de gerar determinado resultado;
- Procedimentos: podem ser divididos em formais que é definido como: Conglomerado de informações que são formalizadas com intuito de indicar para o

responsável por uma atividade como, quando e com o que ela deve ser executada, já os informais são definidos como sendo: conjunto de atividades não formalizadas e não escritas que o indivíduo ocupante de um posto incorpora à realização de seu trabalho rotineiro.

- Tarefas: estas são definidas como a menor parte que é realizada de uma atividade.

A figura 03 a seguir faz uma representação gráfica da subdivisão hierárquica dos processos, conforme proposto por Cruz (2000), no parágrafo acima.

Fig. 03 – O processo e suas subdivisões hierárquicas



Fonte: Elaboração própria.

Atualmente nas empresas percebe-se um profundo desconhecimento no entendimento dos processos, haja vista que toda e qualquer tarefa executada por um colaborador é definida erroneamente como processo, gerando desorganização e dificuldade no levantamento de informações sobre o fluxo operacional e a gestão dos processos nas organizações, todavia é de suma importância entender que o processo contempla a macroestrutura das funções, e este é hierarquicamente dividido em grau de complexidade e funcionalidade dentro da empresa.

2.1.2.1 – Atividades Administrativas

Dentro da subdivisão hierárquica dos processos, em nível de importância dentro da estrutura organizacional, entender o conceito e tipos de atividades é como

traçar um limiar para compreender a estrutura dos processos e como estes são delineados.

Na visão de Cruz (2000), apud Porter (1989), as atividades estão definidas em dois tipos: primárias são todas aquelas que estão envolvidas fisicamente com a formulação do produto, com a comercialização, com o transporte para o consumidor e com assistência técnica pós-venda; e as atividades de suporte que dão apoio as atividades primárias disponibilizando tecnologia, recursos humanos e compras.

Conforme constatado na visão de Cruz (2000), apud Porter (1989), o conceito e a divisão das atividades devem ser simplificadas e fundamentadas em dois grupos focais; as primárias definem toda e qualquer atividade realizada dentro do ciclo operacional da organização, envolvendo desde o processo de fabricação do produto, passando pela comercialização, transporte deste até o cliente final e por fim prestação de assistência técnica no pós-venda. Já as atividades de suporte têm como principal função a sustentação e suprir as atividades primárias com uso de tecnologia, utilização de recursos humanos e compra de insumos para suprir as demandas inerentes no ciclo operacional como um todo.

2.1.3 – A Importância da Gestão por Processos

Para Almeida *et al.* (2007, p.3) , uma arquitetura baseada em processos significa pensar (ou desenhar) a organização não mais sob o enfoque tradicional do organograma, mas sim, de seus processos e formas como eles se conectam e atendem aos clientes finais, sempre alinhando estratégias às melhores práticas. Assim, surge o conceito e aplicação da gestão por processos como forma de se possibilitar uma maior integração e cooperação entre áreas de negócios, permitindo uma visão organizacional orientada a processos (e não funções) com o comprometimento das partes interessadas.

A definição de Almeida *et al.* (2007), pode ser visualizada na Fig. 02 deste trabalho intitulada de visão processual da organização, estrutura horizontal. Ou seja, com surgimento do conceito da gestão de processos, as organizações passaram a se estruturar horizontalmente, voltadas para a importância dos processos, permitindo uma maior interação entre as partes e uma visão mais sistêmica do

negócio; diferentemente do posicionamento por organogramas no qual valorizava apenas a departamentalização funcional.

O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. As empresas do futuro deixarão de enxergar processo apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes (GONÇALVES,1997).

O autor (*op. cit.*) na publicação de sua obra no ano de 1997 já vislumbrava as mudanças organizacionais e a forma como os gestores tinham de entender a importância de delimitar os processos e de geri-los, passado mais de uma década de sua publicação, nota-se que cada vez mais as empresas tem se conscientizado que o conceito e as aplicações dos processos não se restringem apenas ao setor fabril, é necessário ter uma visão sistêmica da organização, focando no redesenho das estruturas organizacionais passando de uma verticalização de processos orientados para interfuncionalidade, para uma estrutura horizontalizada com foco na subdivisão dos processos chaves e com objetivo de agregar valor ao cliente interno ou externo. Sendo assim a excelência do desempenho e o êxito na continuidade do negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos.

Em conformidade com o ponto de vista de Raducziner (2008), Para entender os processos é importante traçar um limiar comparativo com a definição de eficiência, redução de custos e políticas de qualidade. O dinamismo das mudanças nas organizações, a tecnologia se torna cada vez mais influente para continuidade dos negócios, isto tem trazido à tona o conceito de gestão por processos que vem sendo discutido cada vez mais pelas empresas. Com isto o autor elenca os principais fatores que tem contribuído para essa tendência como sendo:

- Aumento da demanda de mercado vem exigindo desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços de forma mais ágil e rápida.
- Com a implantação de Sistemas Integrados de Gestão, o chamado ERP's, existe a necessidade prévia de mapeamento dos processos. Entretanto é muito comum a falta de alinhamento entre processos, mesmo depois da implantação sistema.

- As regras e procedimentos organizacionais se mostram cada vez mais desatualizados devido ao ambiente de constante mudança. Em tal situação erros são cometidos ou decisões são postergadas por falta de uma orientação clara.
- Maior frequência de entrada e saída de profissionais (turnover) tem dificultado a gestão de conhecimento e a documentação das regras de negócio, gerando como resultado maior dificuldade como na integração e treinamento de novos colaboradores.

Na opinião de Raducziner (2008), o tema gestão de processos nas últimas décadas têm se tornado pauta principal nas discussões a cerca de melhorias na estrutura organizacional, na redução dos custos e na eminente busca pela qualidade total, para o autor uma eficiente gestão de processos almeja se precaver a algumas tendências mundiais no mercado citando quatro delas; o aumento da demanda têm tornado a busca por agilidade na execução dos serviços e lançamentos de produtos que atendam às necessidades dos clientes uma constante, a implantação de sistemas de informação para gerenciamento de processos têm levado às empresas a tentar realinhar seus macro processos, é necessário buscar a padronização de procedimentos e normas dentro da organização a fim de minimizar os erros e se adequar as constantes mudanças do mercado e também suprir com conhecimento padrão as organizações para situações de rotatividade de colaboradores, para não haver dificuldade no aprendizado e não se perder rotinas dentro dos processos de negócio.

Ainda dentro da importância da gestão por processos, Silva (2005, p. 41) deixa explícito que, uma orientação para os processos permite compreender como de fato as coisas são feitas na organização, na medida em que revelam problemas, estrangulamentos e ineficiências que numa organização tradicional, não seriam identificados. A gestão de processos ajuda a: reduzir tempos de ciclos, diminuir custos, melhorar a eficiência interna, melhorar a qualidade e aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores.

No entendimento da autora (*op. cit*), uma gestão por processos é capaz de identificar possíveis gargalos que porventura venham a existir no processo de negócios, que esteja atrapalhando o fluxo operacional, estes dificilmente seriam identificados em uma organização tradicional com estrutura vertical, contudo os benefícios de uma eficiente gestão por processos vão além das melhorias estruturais, visam todavia aumentar a satisfação dos clientes e dos colaboradores.

Na concepção de Silva (2008, p.01), a abordagem por Processos ou Gestão por Processos, como é conhecida atualmente, visa desenvolver esforços dentro das organizações para que os departamentos funcionem como um todo de forma que cada parte dessa estrutura organizacional passe a analisar os impactos que seu desempenho está causando nas demais partes da empresa.

A seguir destaca-se no quadro 01, exemplos de empresas que aderiram a reformulação na sua estrutura organizacional, sendo redesenhadas voltadas para uma gestão por processos.

Quadro 01 – Exemplos de empresas que obtiveram êxito com reformulação estrutural e implementação da gestão por processos.

Empresas que obtiveram sucessos no Redesenho de Processos Organizacionais
• A Siemens reduziu de 30% para 5% os problemas em suas compras (como diferenças de preço, quantidade e características da mercadoria). O tempo de processamento de compras caiu de cinco dias para 48 horas
• O ABN Amro Real baixou de oito para quatro dias úteis o prazo para fechamento das demonstrações contábeis mensais.
• A CPFL Energia reduziu em cerca de 60% o numero de processos gerenciais que eram realizados manualmente.
• A operadora de TV a cabo Net reduziu de 11 para quatro as versões de cada documento legal a ser encaminhado ao mercado e também cortou pela metade o prazo para consolidar suas demonstrações contábeis.
• A siderúrgica Gerdau, que ainda está em processo de adaptação, já avalia que poderá reduzir de 50% para 20% os procedimentos manuais em atividades estratégicas para o negócio, como controle de estoques e processos de compra.

Fonte: Silva (2008 *apud* Revista Exame de 15/02/2006).

2.2 - PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Em tempos de globalização em que a competição esta cada vez mais acirrada as organizações não podem perder clientes, espaço no mercado e nem perder tempo. Com isso cresce a necessidade de inovação em seus produtos,

serviços e processos a fim de maximizar tempo otimizando a produtividade e reduzindo custos. Desta forma é apresentada a padronização que busca a eficiência e aplicação de padrões que conduzem à simplificação.

6.2.1- Definição

A gestão empresarial nas organizações nos dias atuais tem papel fundamental para processo de renovação das praticas e procedimentos de acordo com a cultura organizacional, contribuindo para que essa empresa possa continuar competitiva. O aperfeiçoamento vem junto à eficácia em se antecipar as alterações de mercado. A padronização de processos é o caminho seguro para a produtividade e competitividade.

Segundo (CAMPOS 1992, p. 3), padronizar é reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar aquele que for melhor, treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução esta de acordo com o que foi consensado.

Deste modo padronização combina o processo e o desenvolvimento das técnicas. É uma forma de se estabelecer de forma uniforme critérios e métodos para praticas. As normas serão obrigatórias e outras apenas sugestões. Conforme (CAMPOS 1992, p. 4) padronização é uma atividade sistemática de estabelecer e utilizar padrões.

Geralmente as empresas encontram dificuldade na gestão e padronização de seus processos. Desta forma para a empresa é necessário seguir algumas etapas para implantação do processo como: Elaborar padrões, educar e treinar colaboradores e verificar o cumprimento dos padrões estabelecidos. No inicio tende a padronizar tudo, mais logo é necessário rever para redução dos níveis de padrões.

Na afirmação de (CAMPOS 1992, p. 121),

Padrão refere-se a tudo que se unifica e simplifica para o beneficio das pessoas. Nisto se incluem procedimentos, conceitos, etc., e também método de medida (metro padrão, quilograma padrão, etc.). O padrão é consensado e pode ser alterado. (CAMPOS 1992, p. 121).

Nas empresas modernas do mercado mundial a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais (CAMPOS, 1992, p. 1). Desta forma para saber o que se faz necessária padronizar a empresa pode se utiliza da matriz IR (Impacto nos resultados) - GP (Ganho em padronizar).

Esta tem por finalidade padronizar todo o trabalho que possa oferecer riscos operacionais, de segurança e ao meio ambiente. Ou seja, todas as atividades críticas. A organização deve estabelecer uma regra para a definição de atividade ou tarefa crítica. A matriz IR – GP irá auxiliá-los neste processo.

2.2.2 – A Padronização nas Empresas

A padronização de processos está presente em todos os segmentos da sociedade e das organizações. Em casa, na escola, hospitais e em todas as organizações, prestadoras de serviços ou produtora de algum bem a padronização de processos está presente.

No Brasil poucas empresas estão padronizadas, falta conhecimento das pessoas que ocupam os altos cargos nas organizações. Segundo Campos (1992, p1), nas raras empresas que se consideram padronizadas, este assunto tem sido relegado aos técnicos, quando de fato é um encargo essencialmente gerencial.

A padronização de processos é uma forma eficiente e eficaz de organizar e gerenciar a forma das atividades da empresa gerar valor. É necessário identificar os processo que precisam passar por melhorias e encontrar formas de mensurar a situação presente.

Um processo pode existir em um determinado setor ou até ultrapassar esse limite, porém deverá ser executado de maneira controlada, de forma a ser monitorado e que venha agregar valor à organização. Para Goese (1999 *apud* Campos 1992, p. 2), as grandes empresas enfrentam problemas e grande parte deles causados por operários que executam a mesma tarefa de forma diferente, e esse pode ser um grande problema da indústria brasileira.

Em muitos casos as idéias para melhoria dos processos padronizados é incentivada, mais há casos que a padronização é obrigatória, como por exemplo: sinalização de transito.

2.2.3 – A Implantação da Padronização

A padronização das empresas é muitas vezes voluntária, ou seja, é discutido aquilo que se quer padronizar, se estabelece o procedimento padrão e é cumprido.

Segundo Campos (1992, p. 17), um dos grandes erros que se tem cometido é considerar que a tarefa de se padronizar uma empresa é papel apenas de um único departamento especializado.

Na realidade é necessário realizar um preparo das pessoas para que todas possam estar envolvidas, educá-las e treiná-las. Desde o operador aos níveis mais altos como diretoria, neste caso é necessário que as chefias dominem os padrões.

De nenhuma forma se estabelece um padrão sem que haja um objetivo definido. Desta forma existe uma seqüência geral para a padronização o qual é exemplificada pelo quadro a seguir.

Quadro 02 - Métodos de Padronização

MÉTODOS DE PADRONIZAÇÃO	
1	ESPECIALIZAÇÃO
2	SIMPLIFICAÇÃO
3	REDAÇÃO
4	COMUNICAÇÃO
5	EDUCAÇÃO E TREINAMENTO
6	VERIFICAÇÃO DA CONFORMIDADE AOS PADRÕES

Fonte: Adaptado de Campos (1992, p. 26).

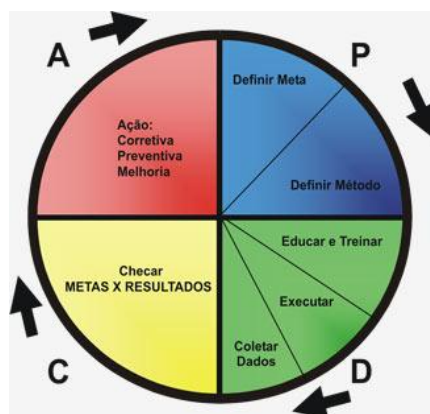
Tendo como base o quadro acima Campos (1992, p. 27 - 28), mostra a seqüência geral da padronização:

- Especialização: escolher o sistema a ser padronizado determinando a sua repetibilidade. Por exemplo: o sistema de compras. (CAMPOS 1992, p. 27);
- Simplificação: uma vez determinada a repetibilidade é definido o sistema (Processo), o próximo passo é a sua simplificação, que consta a redução do numero de produtos, componentes, materiais, procedimentos e da simplificação do projeto de produtos. (CAMPOS 1992, p. 27);

- Redação: redigir numa linguagem que as pessoas entendam inclusive gíria e linguagem coloquial local. (CAMPOS 1992, p. 27);
- Comunicação: comunicar e consensar com todas as outras pessoas ou departamentos afetados pelo padrão. (CAMPOS 1992, p. 27);
- Educação e Treinamento: o objetivo da padronização é conseguir que as pessoas façam exatamente aquilo que tem que ser feito e sempre da mesma maneira. (CAMPOS 1992, p. 27);
- Verificação da Conformidade aos Padrões: este é o principal papel de todas as chefias. O gerente supervisiona o sistema e o aperfeiçoa. O supervisor audita o trabalho do operador e o ensina. As metas de da qualidade, custo, atendimento, moral e segurança devem ser alcançadas. (CAMPOS 1992, p. 27).

De acordo com Campos (1992) quando uma empresa não está completamente padronizada é conduzida a implantar esse processo para evitar problemas ocasionados pela falta da unificação de procedimentos. A perfeição na padronização não ocorrerá no início de sua implantação desta forma poderia prejudicar o processo. A perfeição só será atingida ao longo de meses e anos pelo gerenciamento através do PDCA (P- *Plan* Planejar; D – *Do*= Executar; C – *Check* = Verificar; A – *Action* = Executar), onde os padrões serão revistos e as falhas corrigidas. A perfeição da padronização só será atingida com um trabalho paciente e de melhoria contínua, passo a passo, baseada no estabelecimento e revisão dos padrões. A figura a seguir mostra um PDCA.

Fig. 04 – PDCA (P- *Plan* Planejar; D – *Do*= Executar; C – *Check* = Verificar; A – *Action* = Executar)



Fonte: <http://rapidoerasteiro.wordpress.com/2010/01/25/planejar-executar-verificar-agir/>

O PDCA teve início no Japão após a Segunda guerra Mundial que teve término em 1945, é utilizado para se atingir resultados dentro de uma gestão é utilizado em diversas empresas seja qual for o ramo do negócio. Planejar: identificar um problema; Execução: realizar execução das atividades conforme plano de ação; Verificação: avaliar os resultados obtidos e Ação: Agir de acordo com a avaliação.

O progresso de um plano de padronização de processo tem início, de uma forma geral a partir das informações do projeto, passa-se a seqüenciar as operações do plano macro. Em uma fase posterior, estas operações são detalhadas, sendo que o nível de detalhe depende de características da empresa, para que se avalie se o plano está satisfazendo às expectativas no sentido de alcançar a eficiência e eficácia desejadas.

2.2.4 - Melhoria na padronização de Empresas

É notável que o processo de padronização de empresas não é uma tarefa das mais fáceis, mais a mesma traz diversas melhorias as quais são divididas em três frentes.

Continuando com o raciocínio de Campos (1992, p. 33), as frentes de melhorias são:

- Revisão dos Padrões: pode se dar por alteração da qualidade requerida pelo cliente, pela pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou melhoria de produtos já existentes. (CAMPOS 1992, p. 33);
- O treinamento de todas as pessoas da empresa na utilização do sistema de padrões deve ser constante de tal forma a atualizar as pessoas da empresa nos novos avanços da padronização na empresa, no país e no mundo (CAMPOS 1992, p. 33);
- A melhoria no sistema de padronização da empresa se dá ao longo do tempo pela mudança da organização em comitê, para o trabalho de rotina de uma organização baseada num departamento (CAMPOS 1992, p. 33);

A padronização no processo de produção busca intensamente reduzir o tempo padrão de realização de determinada tarefa através da eliminação de movimentos desnecessários realizados por operadores.

O treinamento do trabalhador é utilizado também para treinar novos funcionários, garantindo um aprendizado rápido e eficaz, pois continua utilizando o roteiro da operação padrão até que esteja familiarizado com as técnicas.

2.2.5 – Resultados da Padronização de Processos.

Em se tratando de resultados a padronização e sua historia mostra que é capaz de trazer. Dentre eles pode se afirmar.

Segundo Campos (1992), um dos resultados é a padronização como forma de transmissão de informações. Desta forma viabiliza a transferência de tecnologia, a informação dos clientes, transmissão de informações sobre o regulamento interno da empresa e educação e treinamento dos colaboradores.

A padronização traz consigo a facilidade no entendimento e na transmissão dos conhecimentos facilitando a entrada de novos colaboradores e tornando a sua adaptação bem mais rápida.

Dos resultados os mais vistos na visão de Campos (1992), são o registro da técnica da empresa onde há um confronto de idéias para obtenção do meio comum, a manutenção e melhoria da qualidade otimizando a utilização de componentes melhorando a garantia, confiabilidade e reduzindo custos. Há também melhoria na produtividade e contribuição social diminuindo o risco de acidentes por permitir um controle maior.

Este impacto de melhorias também abrange outras áreas de atividades como: Administrativas, vendas, técnica, produção, manutenção de maquinas e equipamentos e suprimentos. Trazendo segundo Campos (1992), resultado na delegação de atividades, diminuição ou eliminação dos erros, desenvolvimento de novas capacitações, permite esboçar claramente o objetivo do trabalho, garantia das manutenções conforme planejamento e diminuição dos itens faltantes no estoque.

Desta forma a padronização mostra as melhorias que viabiliza, pois da um “Padrão” aos processos e em muitos casos muda-se o padrão em busca sempre de aperfeiçoamento do processo.

6.2.6 – Ferramentas para Padronização de Processos.

As organizações buscam ferramentas para soluções de problemas de forma eficiente e eficaz em busca de um diferencial competitivo. No tocante a padronização de processos existe ferramentas de auxílio no processo de padronização como Fluxograma. Esta ferramenta dará suporte maior de forma a encontrar a solução para diversos problemas organizacionais de forma a gerar resultados.

2.2.6.1 – Análise da Distribuição do Trabalho.

Em muitas organizações a insatisfação com o trabalho é fruto de diversos fatores como sobrecarga de trabalho, a não valorização dos recursos humanos ou até do responsável pelo setor.

A insatisfação no ambiente de trabalho é fruto de vários fatores e comportamentos, porém a distribuição do trabalho é algo que requer especial atenção. (GOESE 1999, p. 12). É necessário distribuir o trabalho de forma homogeneia, criteriosa e racional a fim de atingir a competitividade desejada.

A análise e distribuição do trabalho têm como finalidade avaliar a distribuição das atividades entre os diversos órgãos e, dentro destes, quais as tarefas individuais de cada empregado. (CURY 2005, p. 412). Desta forma pode-se identificar a carga de trabalho para o desenvolvimento de uma seqüência ordenada de trabalho.

De acordo com Goese (1999, *apud* Araujo, (1994)), a distribuição do trabalho esta dividida em quatro partes, sendo elas: identificação das tarefas individuais, agrupar as tarefas semelhantes em atividades ou serviços, montagem do quadro de distribuição do trabalho (QDT), e realizar analise do mesmo. A figura abaixo vem representar o QDT.

Quadro 03 – QDT (Quadro de Distribuição do Trabalho)

problema e no aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições, para torná-lo mais claro.

Ainda segundo Gil (2002, p.54):

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais, consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (GIL, 2002, p.54).

Com relação aos procedimentos técnicos de pesquisa, este trabalho se propôs a utilizar a técnica de estudo de caso, para minuciar os processos praticados na organização e estudá-los com intuito de padronizá-los. Sendo assim por se tratar de uma micro empresa com estrutura resumida, entende-se que foi viável a aplicação desta técnica.

Este trabalho se propôs a analisar os macro-processos organizacionais de um escritório de contabilidade que se divide em três setores como: folha de pagamento e recursos humanos, fiscal e contabilidade, cujo propósito será mensurar as atividades administrativas de cada um, padronizar e manualizar os processos de trabalho.

No ponto de vista de Vergara (2000), para se definir universo e amostra é necessário delimitar toda população e a população amostral, sendo assim universo é definido como um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, etc.) que contenham características necessárias para o estudo; já a amostra é definida como uma parte do universo escolhida conforme algum critério de representatividade.

No caso do escritório de contabilidade estudado, o universo e a amostra da pesquisa foram equivalentes, uma vez que, o objeto do estudo foi a organização como um todo, e esta possui 06 (seis) colaboradores. Nesse caso, todo o universo foi contemplado na amostra. Sendo assim se aplicou a técnica conhecida como Censo, a qual coleta informações de toda a amostra dentro do universo.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista com roteiro estruturado com a gestora da empresa e aplicação de questionário com os demais funcionários. A escolha da entrevista apenas com a gestora possibilitou assimilar mais detalhes da organização e com mais profundidade de informação. Entretanto com os demais

colaboradores foi aplicado um questionário com questões fechadas e abertas com intuito de levantar e analisar as rotinas e atividades administrativas realizadas diariamente objetivando esquematizar o fluxograma de processos; este método se justifica pela falta de tempo para realização de entrevista com todos os funcionários e disponibilidade dos mesmos, porém esta nos permite quantificar melhor os resultados obtidos.

Os dados oriundos dos questionários foram tabulados de maneira quantitativa com auxílio da ferramenta do *Microsoft Office Excel*, que também deu suporte à elaboração dos gráficos resultantes da pesquisa com os colaboradores. No que se refere à entrevista com a gestora, esta foi analisada e interpretada de maneira qualitativa para obtenção de uma melhor visão e compreensão do contexto do problema.

4 - RESULTADOS DO TRABALHO

Os dados apresentados a seguir foram coletados no escritório de contabilidade no período de 07 à 28/08/2010, é importante ressaltar que nossa pesquisa foi de cunho censitário, entretanto devido o desligamento de 01 (hum) colaborador, esta foi realizada com um total de 05 (cinco) colaboradores.

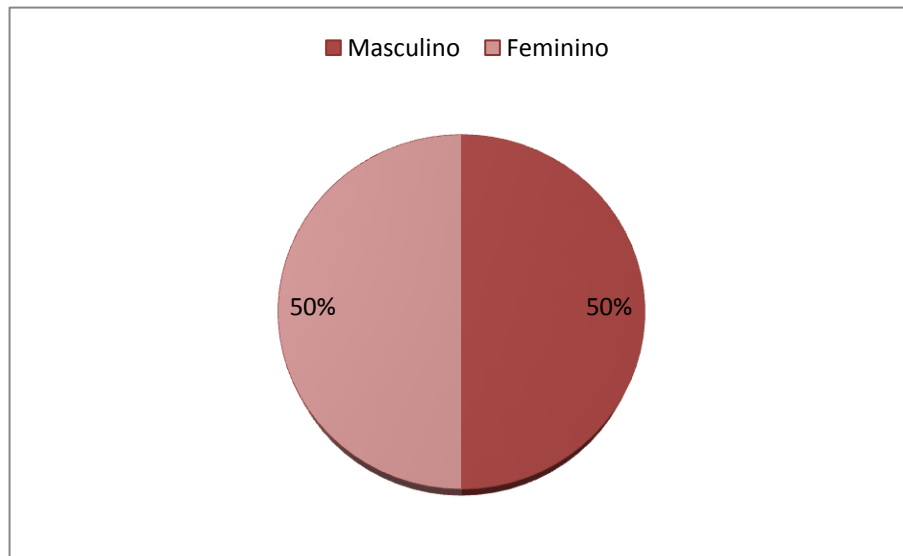
4.1 - DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

Serão demonstrados os resultados obtidos com a aplicação do questionário com os colaboradores, bem como os resultados obtidos com a entrevista pessoal realizada com a gestora da organização.

4.1.1 - Caracterização pessoal e profissional

O gráfico 01 a seguir demonstra que num total geral de colaboradores, 50% são do sexo masculino e 50% do sexo feminino, mostrando assim equilíbrio entre estes.

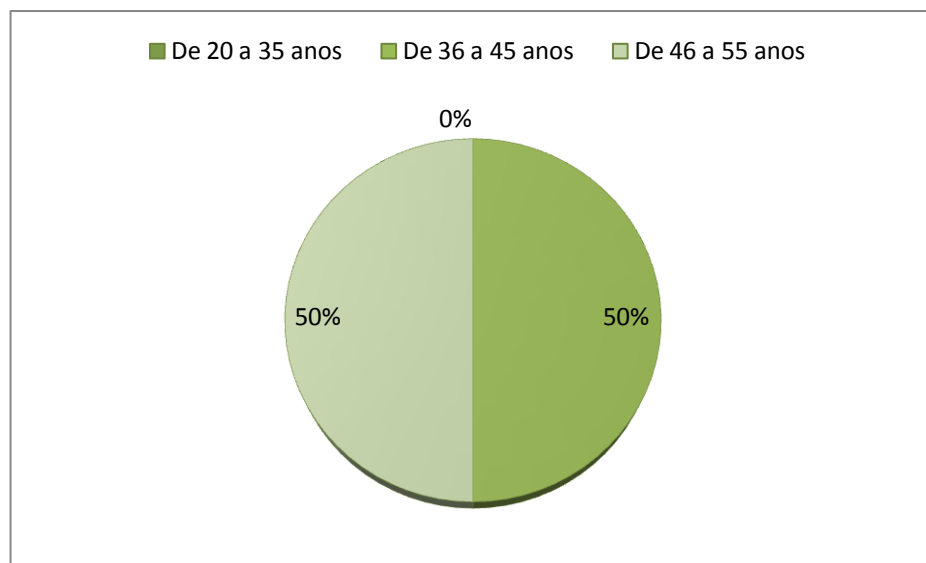
Gráfico 01: Sexo



Fonte: Dados da Pesquisa, Agosto/2010

O gráfico 02 a seguir, demonstra a faixa etária dos funcionários. O corpo funcional tem boa experiência, sendo que nenhum colaborador tem idade entre 20 e 35 anos, 02 (dois) colaboradores têm idade entre 36 e 45 anos; e 02 (dois) colaboradores têm idade entre 46 e 55 anos.

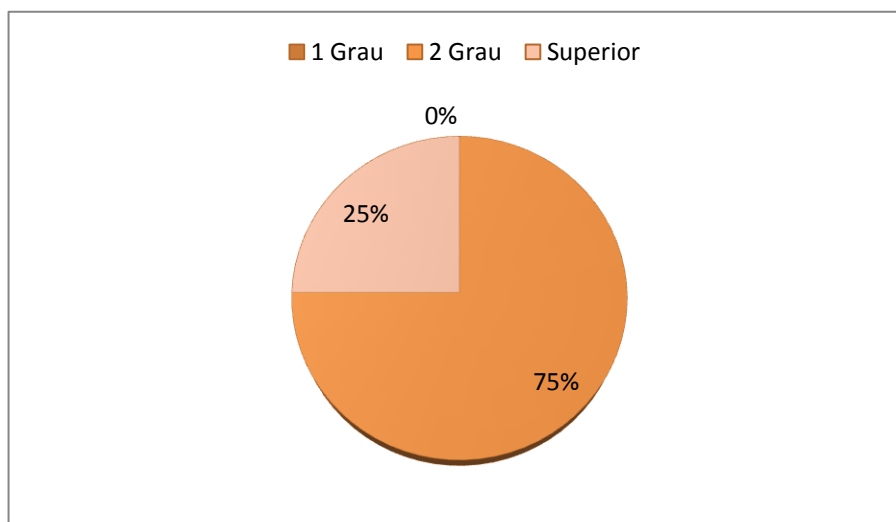
Gráfico 02: Faixa etária dos colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa, Agosto/2010

No que se refere a formação profissional dos entrevistados foi avaliado o nível de instrução escolar entre eles, de acordo com gráfico 03 a seguir, os resultados foram: nenhum colaborador tem apenas o primeiro grau completo, 75% dos entrevistados possuem segundo grau completo e os 25% restantes possuem nível superior completo.

Gráfico 03: Nível de escolaridade dos colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa, Agosto/2010.

4.1.2 – Atividades da Empresa

Neste subtópico, se procurou avaliar a estrutura organizacional da empresa, bem como as atividades exercidas pelos seus colaboradores dentro de uma visão dos processos organizacionais.

O gráfico 04 a seguir demonstra que 100% dos colaboradores entrevistados conhecem claramente as suas funções e as atribuições inerentes aos seus cargos, com isso pode-se fazer uma analogia com o gráfico 02 que denota uma média de idade alta e conseqüentemente percebe-se que estes adquiriram bastante conhecimento nas suas tarefas rotineiras.

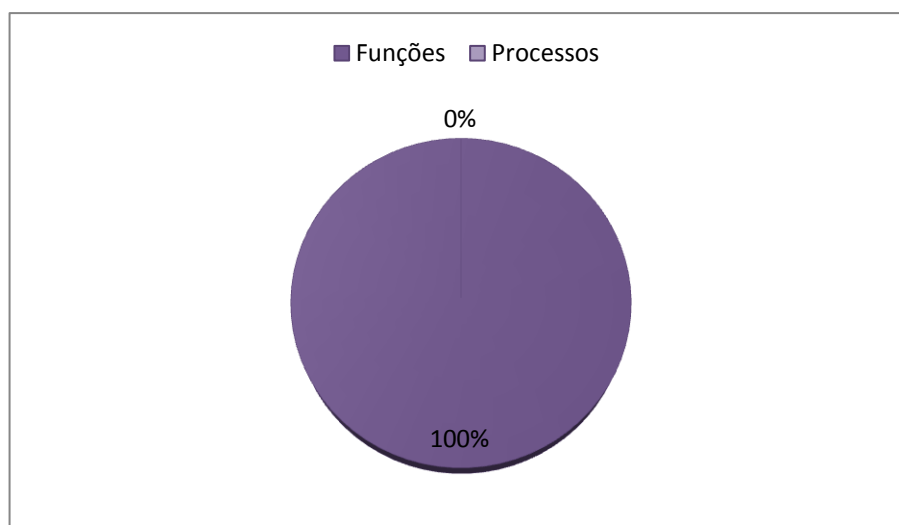
Gráfico 04: Definição das funções de cada cargo



Fonte: Dados da Pesquisa, Agosto/2010

Foi perguntado aos colaboradores com relação à divisão das atividades, se estas estão de acordo com as funções ou os processos organizacionais, os mesmos responderam em sua totalidade, ou seja, 100% têm a convicção que as atividades do escritório de contabilidade estão divididas por interfuncionalidade, conforme demonstra no gráfico 05 abaixo. Reforçando assim a tese fundamentada no Item 3 deste trabalho denominada Situação Problemática, onde Cruz (2000), comenta que o principal problema das empresas na atualidade é orientar suas tarefas para as funções gerando assim uma interfuncionalidade, que muitas vezes dificulta o andamento do fluxo operacional; se estivessem orientadas para processos, além de entendê-los com mais facilidade, os colaboradores compreenderiam com segurança o papel, as responsabilidades e os resultados esperados de cada um deles.

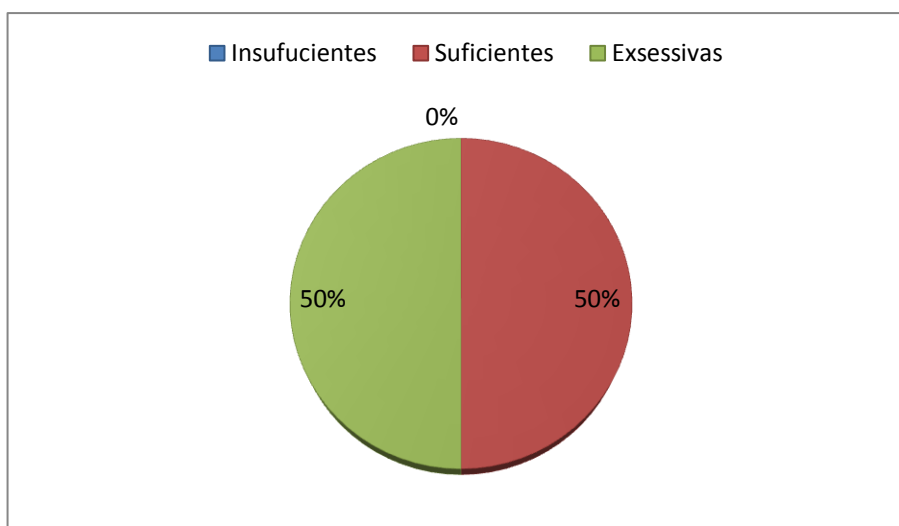
Gráfico 05: Percepção da concepção da divisão das atividades



Fonte: Dados da Pesquisa, Agosto/2010

O gráfico 06 está representando que nenhum dos entrevistados vê suas carga de atividades como insuficientes, 50% dos entrevistados acham que sua quantidade de atividades é suficientes, entretanto os outros 50% entrevistados avaliam como excessiva sua quantidade de atividades.

Gráfico 06: Quantidade de atividades realizadas



Fonte: Dados da Pesquisa, Agosto/2010

A partir da análise deste gráfico 06, pode-se compreender o motivo da sobrecarga de trabalho sobre a gestora, já que alguns colaboradores têm o entendimento que as atividades que realizam são extremamente suficiente, gerando assim descompensação de tarefas.

No gráfico 07 a seguir, pode-se perceber que todos os colaboradores entendem que suas atividades são realizadas dentro de uma rotina, representando assim 100% do total de respondentes.

Gráfico 07: A frequência das atividades dentro da rotina



Fonte: Dados da Pesquisa, Agosto/2010

O gráfico 08 abaixo demonstra uma continuidade à pergunta respondida anteriormente e representada no gráfico 07, no qual 100% dos colaboradores afirmam que suas rotinas estão sendo cumpridas fielmente.

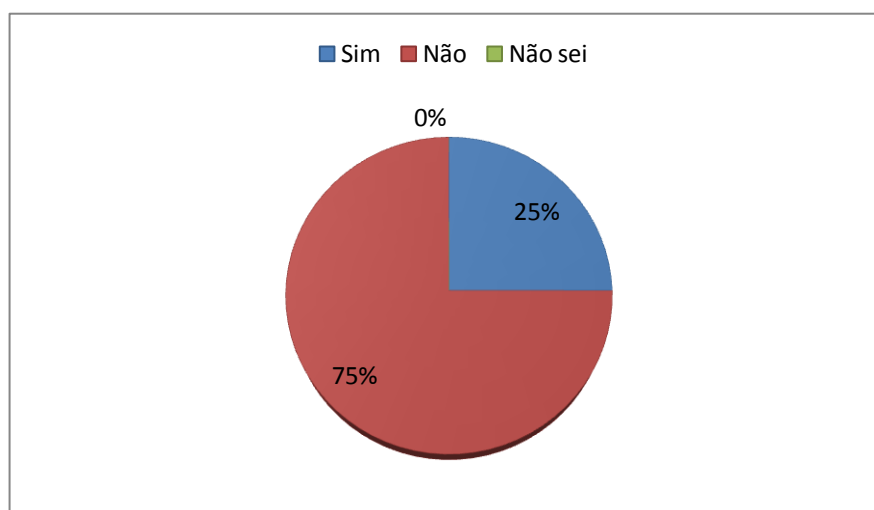
Gráfico 08: Cumprimento da rotina



Fonte: Dados da Pesquisa, Agosto/2010

Perguntou-se aos funcionários se com esse cronograma atual de atribuições definidas para cada um deles, seria possível realizar outras atividades fora da rotina. Os mesmos responderam da seguinte forma: 25% responderam que tinham capacidade sim de realizar outras tarefas fora de sua rotina; contudo 75% dos respondentes disseram que não são capazes de realizar nenhuma outra tarefa que esteja fora de sua rotina diária, conforme será apresentado no gráfico 09 adiante.

Gráfico 09: Realização de outras atividades



Fonte: Dados da Pesquisa, Agosto/2010

Conforme análise dos gráficos 07, 08 e 09; percebe-se que os entrevistados entram em contradição no tocante à organização de suas atividades, visto que, os gráficos 07 e 08 mostram que 100% dos funcionários cumprem uma rotina pré-estabelecida para execução de suas tarefas, partindo desse pressuposto entende-se que há tempo necessário para execução de outras tarefas quando se cumpre uma rotina, todavia o gráfico 09 demonstra que 75% dos colaboradores não possuem disponibilidade para executar outras atividades fora da rotina.

O gráfico 10 a seguir, demonstra que 100% dos entrevistados acreditam que existe um nível de prioridade adotado para execução das atividades diárias na organização.

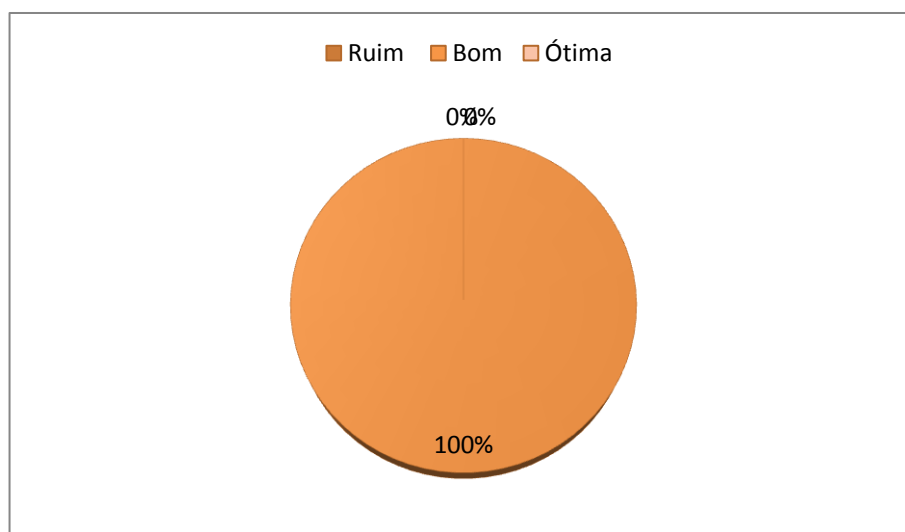
Gráfico 10: Existência de prioridade para execução das tarefas



Fonte: Dados da Pesquisa, Agosto/2010

No ponto de vista da estrutura organizacional, todos os entrevistados têm a concepção que os processos internos são claros e bem definidos, onde se vê no gráfico 11 a seguir.

Gráfico 11: Estrutura organizacional quanto à clareza nos processos

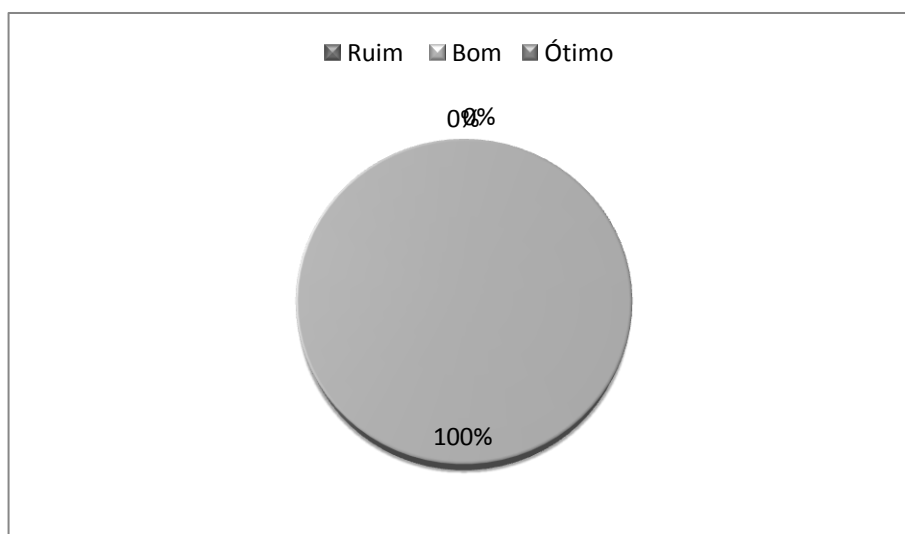


Fonte: Dados da Pesquisa, Agosto/2010

Tomando como referência a definição de processo de Hammer e Champy (1994), que diz que o processo é um conjunto de atividades que executadas e orientadas com uniformidade, produzirão um resultado de valor para o cliente. Todos os colaboradores compreendem a estrutura organizacional no nível dos processos internos.

O gráfico 12 adiante demonstra também que 100% dos funcionários entrevistados avaliam o fluxo operacional dos processos de trabalho com o conceito de bom, haja vista que conforme avaliado anteriormente a gestão por processos vem quebrar o antigo paradigma do trabalho em forma de divisão de trabalho, definido por Adam Smith (1776). Esta visão por processos vem agregar valor a estrutura organizacional facilitando o fluxo das operações em uma estrutura horizontal com foco no cliente (HAMMER & CHAMPY, 1994).

Gráfico 12: Análise fluxo operacional dos processos



Fonte: Dados da Pesquisa, Agosto/2010

Com relação à última pergunta do questionário aplicado com os colaboradores, no qual se perguntava qual a concepção de cada um com relação às maiores dificuldades encontradas quando não padronização na realização das atividades administrativas, não houve respondentes, desta forma não há forma de visualização gráfica.

4.1.3 – Entrevista com a gestora da empresa:

Em seguida serão analisados os dados coletados através da aplicação de uma entrevista pessoal realizada no sábado, dia 28/08/2010 no horário de 09:00 às 10:30h, com a gestora do escritório de contabilidade em estudo. Nesta entrevista foram utilizados recursos de áudio, com uma ferramenta auxiliar de gravação, mas especificamente um aparelho MP5 da marca SONY, com o aplicativo VOICE e também foram utilizadas anotações manuscritas.

A entrevista foi iniciada com uma pergunta sobre a opinião da gestora com relação à empresa, se nela existiam missão, visão e clareza nos objetivos a serem alcançados. A mesma respondeu que a empresa não possui definição alguma de

missão, muito menos de visão não tem perspectiva de crescimento e nem de futuro. Esta diz que sua vontade é sair deste segmento, que está desestimulada, pensa em deixar de prestar serviço para várias empresas e montar um próprio negócio ou até se aposentar.

A segunda pergunta foi sobre quais os principais problemas enfrentados com relação aos processos de trabalho. A gestora respondeu que são: descumprimento dos prazos, cultura e morosidade dos clientes, burocracia dos órgãos públicos e da legislação trabalhista e inflexibilidade dos fiscalizadores. Tomando como base a resposta desta, pode-se traçar um parâmetro comparativo com as respostas da questão de número 02(dois) do questionário aplicado com os colaboradores, no qual os mesmos em sua maioria absoluta, ou seja, 100% dos respondentes acham que as atividades administrativas no escritório estão orientadas para as funções; sendo assim gerando uma interfuncionalidade e por consequência uma maior burocracia para execução destas, se as mesmas fossem orientadas para os processos possivelmente estes seriam minimizados pela clareza da horizontalidade como estão dispostos. Com isto a definição de reengenharia de processos deixa explícito que é orientada para o futuro, esta visa propiciar através da mudança e reestruturação dos processos cria vantagens competitivas com o aumento da produtividade do trabalho, da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, da redução dos custos e do tempo necessário para atender a demanda de clientes cada vez mais exigentes e cientes de seus direitos. (SANCOVSCHI, 1999).

Na terceira pergunta a gestora foi indagada com relação à necessidade de padronização dos processos em sua empresa; a mesma respondeu da seguinte forma: existe a necessidade de padronização sim, entretanto é necessário que as pessoas tenham boa vontade para aprender, buscar mais conhecimento, ter uma visão geral do todo e não ficar bitolado aquela atribuição que lhe é designada. Já com relação a pergunta de número 13(treze) feita aos colaboradores relativa ao mesmo conteúdo, não houve respostas para a mesma.

A pergunta quatro trouxe a tona quais as atividades de caráter fundamental para o andamento do fluxo operacional. Foi obtida a resposta que, todas as atividades são fundamentais, contudo por trabalhar em sua maioria com pequenas empresas, existem aquelas atividades de caráter emergencial, sendo necessário

estar disponível para o cliente 24 horas durante o dia e sete dias da semana. Em contraponto ao respondido pela gestora, os colaboradores responderam na pergunta 12 (doze) do questionário que o fluxo operacional na organização é bom, ou seja, deixando a entender que não há contratempos.

Na questão cinco da entrevista foram perguntadas quais atividades são realizadas em relação ao desenvolvimento de novos sistemas operacionais ou planejamento de procedimentos de rotina para a organização. A gestora colocou que a Tecnologia da Informação ajuda muito no dia a dia, e que o sistema utilizado pela empresa é muito bom e funciona como um piloto automático gerando às vezes displicência no colaborador. O sistema também gera relatórios que ajudam na tomada de decisão gerencial. Entretanto com relação às rotinas, não há planejamento algum para execução, existem as conhecidas atividades emergenciais.

Já na questão seis foi perguntado à gestora como são definidas as responsabilidades e atribuições das atividades realizadas. Obteve-se como resposta que as responsabilidades são definidas em função da experiência dos colaboradores.

A questão de número sete teve como intuito perguntar à entrevistada se a mesma emprega parte de seu tempo executando tarefas e atribuições de seus subordinados. Esta respondeu que infelizmente sim, porque sente dificuldade da parte dos funcionários, preferindo por muitas vezes executar a atividade do que esperar o funcionário fazer. As respostas das questões de números seis e sete da entrevista pessoal têm convergência com as respostas dos colaboradores na questão de número seis do questionário aplicado, no qual parte dos colaboradores têm a concepção que suas atividades são de caráter quantitativamente excessivas, demonstrando que em alguns momentos alguns colaboradores ficam sobrecarregados pela falta de conhecimento dos outros e a gestora também emprega parte de seu tempo executando atividades de seus subordinados.

Por fim, na pergunta de número oito foi questionado a gestora se ela tem receio de delegar aos seus colaboradores tarefas de caráter essencial temendo pelos resultados finais. A mesma teve como resposta uma negação, descrevendo

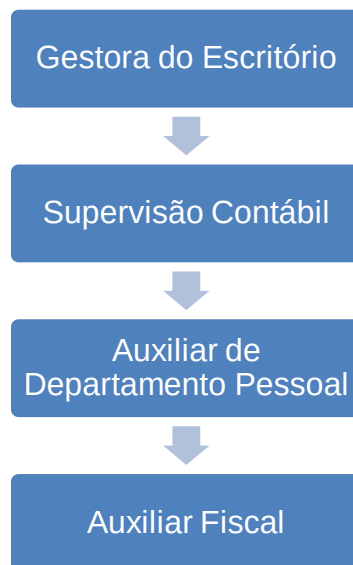
que apenas tem receio que eles não consigam finalizá-las, tem medo também que os funcionários não sejam prudentes na execução destas.

Tendo-se como referência os benefícios da reengenharia de processos proposta por Hammer & Champy (1994), a saber: diminuir o retrabalho tentando padronizar tarefas e rotinas para processar melhor as informações de forma clara e objetiva e com foco nos resultados e não nas tarefas; reduzir custos através da identificação de gargalos, e correção destes, enxugar os processos e despesas administrativas; e tentar otimizar em menor tempo o processo produtivo para atender a demanda dos clientes, percebe-se portanto, que há uma necessidade eminente de padronização e reengenharia dos processos de trabalho e mudança de visão da gestão do escritório de contabilidade pesquisado.

4.1.4 – Fluxograma Atual da Organização

A figura 06 a seguir demonstra que a distribuição das atividades dentro do ambiente organizacional se dá através das funções atribuídas a cada colaborador. Desta forma nota-se que esta ferramenta, que é de fundamental importância para um bom desempenho dos processos da organização, está sendo pouco, o nem mesmo sendo utilizada. Segundo Cury (2005), o fluxograma representa o fluxo ou seqüência natural de qualquer atividade, produto ou documento.

Fig. 05 – Fluxograma Atual



Fonte: Elaboração própria. Outubro de 2010

4.2 – PROPOSTA TÉCNICA

Por consequência, em seguida serão avaliados os problemas encontrados na empresa estudada, com a análise e compilação dos dados coletados, com intuito de sugerir melhorias para a resolução destes e tentar melhorar o andamento do fluxo operacional. Segue relação dos problemas e suas respectivas sugestões de melhorias.

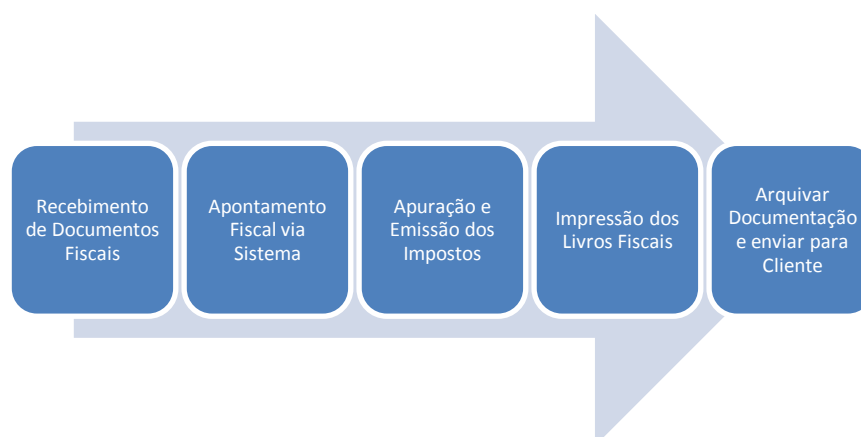
4.2.1 – Divisão das tarefas por funções

Pode-se verificar como problema encontrado as divisões das tarefas na organização, estas são orientadas para as funções e atividades exercidas no escritório de contabilidade.

A) Consequência: segundo Cruz (2000), o principal problema das empresas na atualidade é orientar suas tarefas para as funções gerando assim uma interfuncionalidade, que muitas vezes dificulta o andamento do fluxo operacional; se estivessem orientadas para processos, além de entendê-los com mais facilidade, os colaboradores compreenderiam com segurança o papel, as responsabilidades e os resultados esperados de cada um deles.

B) Sugestão de melhorias: Diante disto após o mapeamento dos processos executados e a elaboração do fluxograma atual orientado por funções, sugere-se à gestão da empresa implantar uma gestão por processos. Sendo assim segue abaixo sugestão de fluxogramas de processos propostos conforme figuras 07, 08 e 09.

Figura 06: Representação gráfica para o fluxo de Processos Proposto para o Setor Fiscal



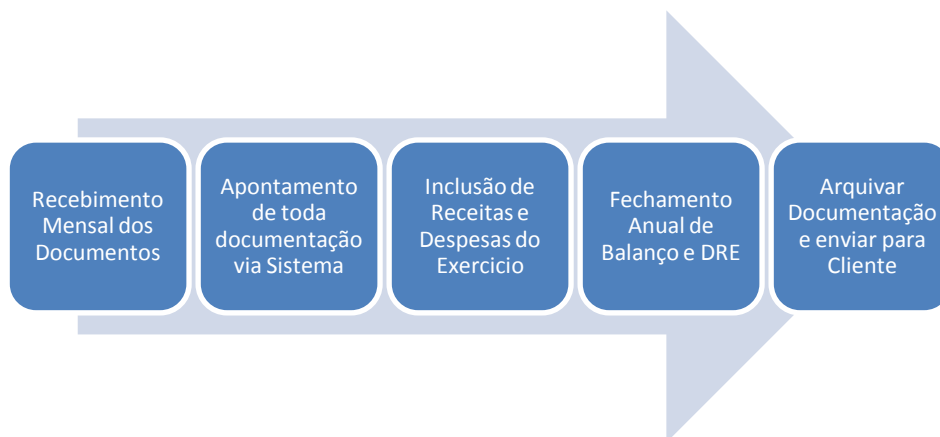
Fonte: Elaboração Própria. Outubro de 2010

Figura 07: Representação gráfica para o fluxo de Processos Proposto para o Setor RH



Fonte: Elaboração Própria. Outubro de 2010

Figura 08: Representação gráfica para o fluxo de Processos Proposto para o Setor Contábil



Fonte: Elaboração Própria. Outubro de 2010

4.2.2 – Sobrecarga de trabalho

Por ser uma empresa de base familiar, alguns colaboradores têm o entendimento que as atividades que realizam são extremamente suficientes, gerando assim uma descompensação de tarefas; motivo pelo qual gera uma sobrecarga de trabalho sobre a gestora da organização. Conforme entrevista com a gestora a mesma relatou que é necessário que as pessoas tenham boa vontade para aprender, buscar mais conhecimento, ter uma visão geral do todo e não ficar bitolado aquela atribuição que lhe é designada.

- A) Consequência: Entende-se como principal consequência a geração de picos de estresse em consenso com o desconhecimento dos processos de trabalho pelos colaboradores; todavia na opinião do autor Gonçalves (1997) citado no capítulo 6.1.3, p.21 deste trabalho, o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. A opinião do autor supracitado vem embasar a importância da gestão por processos nas organizações como forma de gerar resultados rápidos e seguros para os clientes, que estão cada vez mais ávidos de confiança nas informações.
- B) Sugestão de Melhorias: Concatenando com o problema de divisão de tarefas e orientação por funções, entende-se que a gestão por processos também poderá

contribuir bastante para reduzir a sobrecarga de trabalho, visto que as atividades serão clarificadas através de um fluxo operacional, ficando assim mais fácil identificar os possíveis gargalos dentro deste fluxo.

4.2.3 – Descumprimento dos prazos pelos clientes

Na opinião da gestora todas as atividades são fundamentais, contudo por se trabalhar em sua maioria com pequenas empresas, existem aquelas atividades de caráter emergencial, visto que nestas instituições tomadoras de serviços quase sempre estas tarefas são acumuladas em um só colaborador.

- A) Consequência: gera atraso no envio das informações necessárias e retrabalho para o escritório de contabilidade.
- B) Sugestão de Melhorias: no intuito de solucionar este problema sugere-se a implantação da padronização dos processos administrativos, seguindo assim as etapas de implantação propostas por Campos(1992, p.27) no capítulo 6.2.4 deste trabalho em correlação também com uma reengenharia dos processos definida por Hammer & Champy (1994) e estudada no capítulo 6.3, visando assim atender estas demandas com maior agilidade. Sendo assim propõe-se no quadro 07 a seguir a implantação da padronização dos processos na empresa em estudo:

Quadro 04: Sugestão de Implantação da padronização dos processos no escritório de contabilidade

MÉTODOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS		
Nº	ETAPA	DESCRIÇÃO
1º	Especialização	O sistema escolhido foi o de lançamentos contábeis
2º	Simplificação	Será sugerida a simplificação dos <i>inputs</i> no mesmo a fim de otimizar o projeto
3º	Redação	Redigir manual de fácil entendimento e acesso aos colaboradores
4º	Comunicação	Informar a todos os colaboradores o procedimento em pauta
5º	Educação e Treinamento	Tem como objetivo treinar e capacitar os colaboradores na busca da manutenção dos padrões
6º	Verificação da conformidade aos padrões	A gestora do escritório supervisionará e auditará os processos com intuito de minimizar erros.

Fonte: Adaptado de Campos (1992, p. 26)

4.2.4 – Falta de profissionalização dos colaboradores

Durante coleta e análise dos dados, identificou-se que a maioria dos colaboradores do escritório em estudo não possui formação profissional e nem aptidão para exercer tais tarefas, com um nível de complexidade elevado como: levantamento fiscal, cálculo de folha de pagamento e recolhimento de tributos, análise e demonstrativos contábeis. Também por se tratar de empresa familiar, a gestora definiu que as atividades são segmentadas de acordo com a experiência de cada colaborador.

- A) Consequência: Pode gerar erros por falta de conhecimento e aptidão, ocasionando assim um risco operacional elevado. Como citado anteriormente no quadro 07 deste capítulo 8, na visão de Campos (1992) o objetivo do treinamento e capacitação na implantação da padronização, visa fazer com as pessoas executem suas tarefas da forma correta e sempre da mesma maneira.
- B) Sugestão de Melhorias: Sendo assim sugere-se que seja realizada uma capacitação nas áreas afins para aprimoramento e qualificação dos, a fim de minimizar ou eliminar os erros operacionais e atuar com maior presteza na consecução de suas atribuições.

4.2.5 – Plano de Ação

A seguir será demonstrado no quadro 08 o plano de ação com as sugestões de melhorias para solução das fragilidades encontradas no escritório de contabilidade em estudo.

Quadro 05: Plano de ação com sugestões de melhorias

SUGESTÃO DE MELHORIA	PRAZO	AÇÃO	RESPONSÁVEL
IMPLEMENTAR NOVO LAY-OUT DE FLUXOGRAMAS ORIENTADOS PARA O PROCESSOS	JANEIRO/2011	ORIENTAR OS COLABORADORES PARA O NOVO FLUXO OPERACIONAL	CONSULTORIA
GESTÃO POR PROCESSOS COM INTUITO DE REDUZIR A SOBRECARGA DE TRABALHO	MARÇO/2011	APÓS A UTILIZAÇÃO DOS FLUXOGRAMAS POR PROCESSOS, FACILITARÁ A GESTÃO NA MUDANÇA PARA O ENFOQUE NOS PROCESSOS	GESTORA
IMPLANTAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	MAIO/2011	UTILIZAR QUADRO 07 DO CAPÍTULO 8.2.3 MODELO PROPOSTO DE PADRONIZAÇÃO	CONSULTORIA
REALIZAR TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO COM OS COLABORADORES NAS ÁREAS AFINS	JUNHO/2011	REALIZAR LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES E ORÇAR CURSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO	GESTORA

Fonte: Elaboração própria. Outubro de 2010

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após conclusão do trabalho de consultoria realizado no escritório de contabilidade, percebe-se que os objetivos traçados no início do projeto foram devidamente alcançados. De forma que com a aplicabilidade dos instrumentos de coleta de dados e o processamento dos mesmos, obtiveram-se as informações necessárias para a análise deste. Diante dos resultados obtidos se faz necessário apresentar algumas considerações.

Os resultados obtidos com a pesquisa e aplicação dos instrumentos de coleta de dados demonstraram condizentes com o diagnóstico inicial proposto neste estudo. Vislumbrou-se como principais fragilidades: a divisão das tarefas, a sobrecarga de trabalho sobre a gestora, o descumprimento dos prazos pelos clientes e a falta de profissionalização dos colaboradores para cumprimento de suas funções.

No tocante a formulação do referencial teórico este foi de fundamental importância para o embasamento dos objetivos, na busca de encontrar soluções para as fragilidades descritas na situação problemática. Diante disto no que tange aos objetivos específicos, avaliou-se o fluxo operacional das atividades

administrativas no escritório, se identificou o fluxograma atual existente no mesmo, onde se percebeu que este se encontrava orientado para a interfuncionalidade acarretando assim na má divisão das tarefas conforme observado na questão 02(dois) do questionário aplicado com os colaboradores; se propôs assim novos fluxogramas com enfoque nos processos vide em capítulo 4.2 deste trabalho, com intuito de maximizar as tarefas e diminuir a sobrecarga de trabalho sobre a gestora da organização, que por vezes a mesma deixa de exercer um papel tático para atuar de forma operacional. Por consequência, depois de elaborados os fluxogramas de processos, conjuntamente mapeou-se os macro processos administrativos, identificando-se os problemas eminentes e sugeriu-se a padronização dos mesmos, conforme quadro 07 do capítulo 4.2.

Podem-se citar como principais problemas enfrentados na elaboração do trabalho: a morosidade no preenchimento dos questionários pelos colaboradores e o agendamento da entrevista pessoal com a gestora; devido às inúmeras demandas na empresa no começo do segundo semestre do ano de 2010, para envio de informações e confecção de relatórios para os órgãos públicos fiscalizadores. Por fim, não é possível mensurar a melhoria dos resultados organizacionais, por não haver tempo hábil de implementação da padronização sugerida referente aos processos administrativos até o término deste trabalho. Todavia sugere-se que com a conclusão da fase inicial do projeto de padronização dos processos prevista para o final do primeiro semestre do ano de 2011, seja realizada nova pesquisa no segundo semestre do ano de 2011, com intuito de verificar melhoria dos resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

ADAIR, Charlene B. MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

ALMEIDA, Karina Barroncas de; NASCIMENTO, Miguel Grimm do; CAMINHA, Jean; FARIAS, Ana Rita Borba de. **Um Escritório de Gestão por Processos como agente facilitador na implantação do Modelo de Excelência da Gestão em um Instituto de Pesquisas Tecnológicas**. Fundação, Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica – FUCAPI, 2008. Disponível em: www.abipti.org.br/otg/.../opi_escrit_gest_processos_agente_facilitado.pdf. Acesso em: 10 mai. 2010.

ANEEL. Manual de Gestão de Processos da ANEEL. **Agência Nacional de Energia Elétrica**. 2008. Disponível em: http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/20080208manual_de_gestao_de_processos_aneel.pdf Acesso em: 03 maio 2010.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização Sistemas e Métodos: e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 4ª edição Volume 1. São Paulo: Atlas, 2008.

BORGES, Pércia Blausius. **Controle de contratos licitatórios na prefeitura municipal de Joinville**. 2008. TCC (Graduação em Administração) – Instituto de Ensino Superior Santo Antônio – INESA.

BRASILEIRO, Marcos Rocha. Planejar, executar, verificar e agir. **Blog Rápido e Rasteiro**. Santa Catarina, 25 de janeiro de 2010. Disponível em: <http://rapidoerasteiro.wordpress.com/2010/01/25/planejar-executar-verificar-agir/> Acesso em 23 de Maio de 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total: padronização de empresas**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos Uma Visão Holística**, 8ª edição. São Paulo, Atlas, 2005.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos e Processos**. São Paulo, Atlas, 2003.

_____. **Sistemas, Organização & Métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Workflow: A tecnologia que vai revolucionar processos.** 2º edição. São Paulo, Atlas, 2000.

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

Definição de processos e suas subdivisões. Adaptado do material do curso Gerenciamento de Processos Grupo de Análise de Valor – **Departamento de Eng^a de Produção – UFSC.** Santa Catarina. Disponível em: www.lgti.ufsc.br/O&m/aulas/Aula4/aula%20quatro%20oem.doc, acesso em 02 maio 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4º edição. São Paulo, Atlas, 2002.

GOESE, Irlete Becker; BRAGATO, Leonardo Luiz Valbusa; PEREIRA, Nivaldo Nunes. **A Padronização dos Processos: Uma ferramenta gerencial.** Faculdade de Nova Venécia. Nova Venécia, 1999.

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

_____. **Os novos desafios das empresas do futuro.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v.37, n.3, jul/set 1997.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** 30º edição. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Business Process Improvement.** New York. McGraw-Hill, 1991.

_____. **Aperfeiçoamento processos empresariais.** São Paulo. Makron Books, 1993.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo, Atlas, 1996.

_____. **Sistemas Organização & Métodos: uma Abordagem Gerencial** 18ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

PERDIGÃO, Daniela da Cruz; PEREIRA, Leiliane de Oliveira; SANT'ANA, Loreine da Cunha. Contabilidade: Evolução e Perspectivas. **Faculdade Novos Horizontes**, Belo Horizonte. Disponível em: http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/cont/contabilidade_evolucao_perspectiva.pdf, acesso em: 21 mar. 2010.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 31ª reimpressão. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

RUMMLER, Geary A. BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. Rio de Janeiro: Makron, 2 ed. 1974. p.55.

SANCOVSCHI, Moacir. **Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.39, n.2, Abr/Jun 1999.

SILVA, Helane Suely Maia Da. **O mapeamento de processos na compreensão da estratégia organizacional: o caso do fundo constitucional de financiamento do Norte**. 2005. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Pará.

SILVA, Jaqueline Neves. Gestão por processos: uma visão sistêmica da organização. **Revistas eletrônicas Unilasalle** – RJ. Vol 01, No 01, ago/set/out 2008. Disponível em: www.lasallerj.org/revistas/index.php/Inovar/article/.../61/43. Acesso em: 10 maio 2010.

RADUCZINER, Marcelo. Gestão por processos: 5 passos para o sucesso e algumas armadilhas!. **Portal Administradores Negócios Digitais**, João Pessoa, 27 de Junho de 2008. Disponível: <http://www.administradores.com.br/informe->

se/informativo/gestao-por-processos-5-passos-para-o-sucesso-e-algumas-armadilhas/15750/ > Acesso em: 08 de Maio 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 3ª edição. São Paulo, Atlas, 2000.