

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Déborah Schirmer Heberle

GESTÃO DE PROCESSOS NA HEBERLE & ROMAN ARQUITETURA LTDA

**Porto Alegre
2010**

Déborah Schirmer Heberle

GESTÃO DE PROCESSOS NA HEBERLE & ROMAN ARQUITETURA LTDA

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora Professora Dra. Mariana Baldi.

Porto Alegre

2010

Déborah Schirmer Heberle

GESTÃO DE PROCESSOS NA HEBERLE & ROMAN ARQUITETURA LTDA

**Trabalho de conclusão do curso de graduação
apresentado ao departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Sueli Maria Goulart Silva - UFRGS

Orientadora – Prof^a. Dr^a. Mariana Baldi - UFRGS

Dedico esse trabalho aos meus pais, mestres da vida.

Obrigada pelo carinho, sempre.

“Às vezes, a vida nos testa. Às vezes se ganha, às vezes se perde. Às vezes, apenas chove”

(Autor Desconhecido)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo Dom da Vida, e por cada dificuldade que ensinam a dar valor para cada conquista no caminho.

Aos meus pais, que mesmo na distância souberam amar, ensinar, consolar e formar a pessoa que sou hoje.

Aos meus irmãos, que acompanharam cada passo dessa luta com muita paciência, amizade, e cumplicidade que amadureceram durante longos anos de caminhada juntos.

Aos meus avós, Elar e Jeane, Fridolino e Christa, *in memoriam*, que inspiraram e continuam sendo luz no caminho.

A alguém muito especial que foi desde amigo a orientador desse trabalho e que transformou minha maneira de pensar de várias formas.

E a todos aqueles que acompanharam e compreenderam cada ausência, cada distanciamento, cada esquecimento, vocês são parte desta vitória.

À Professora Mariana Baldi, pela orientação desafiadora.

À Heberle & Roman Arquitetura Ltda. que gentilmente cedeu espaço a esse trabalho.

RESUMO

O aumento significativo de estudos sobre as formas de gerenciamento dos processos das empresas serve como evidência de que elas deixam de ser apenas organizações que geram bens e serviços, e passam a ser compreendidas como instituições que influenciam e agregam valor à própria organização e ao ambiente em que está inserida.

Dessa forma, torna-se fundamental o estudo, análise e aprimoramento dos processos das organizações a fim de atingir níveis mais elevados de qualidade em produção e eficácia de trabalho.

Esse fato é evidenciado, não apenas nas grandes companhias com processos altamente complexos e grandes números de atividades e funcionários. Nas pequenas e médias empresas também é observada essa preocupação com a busca da excelência da gestão de seus processos. Para essas organizações, a garantia de processos eficientes e eficazes significa a alavancagem de negócios para o desenvolvimento e expansão no mercado competitivo.

O presente estudo foi realizado em uma empresa de Arquitetura, de pequeno porte, e objetivou descrever, analisar e propor melhorias para seus processos organizacionais. O método utilizado para esse fim foi o estudo de caso, no qual a pesquisadora efetuou observação direta para o mapeamento das atividades e tarefas da empresa e compreensão da situação corrente da empresa.

Como resultado foram propostas sugestões de melhorias que, caso aplicadas, têm condições de refletirem-se em aprimoramento da gestão da empresa e expansão de seus negócios. Dentre esses resultados, foram propostas utilização de ferramentas de gestão de processos para conferir confiabilidade e agilidade na transmissão de informações – como a criação de formulários e manuais de procedimentos - melhorias no quadro funcional da empresa e adoção de ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para auxiliar na atividade-fim da empresa: a elaboração e projetos de arquitetura para seus clientes.

Palavras-chave: Organização, Gestão de Processo, Arquitetura e Urbanismo, Fluxograma, Análise Administrativa, Mapa de Processo, Formulário.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Heberle & Roman Arquitetura Ltda	13
Figura 2 – Pontos fundamentais da análise administrativa.....	26
Figura 3 – Processo de contratação de funcionário na HJH Ltda	29
Figura 4 – Símbolos de Fluxograma.	30
Figura 5 – Fluxograma Funcional.....	31
Figura 6 – Fluxograma funcional do processo interno de identificação de funcionário...32	
Figura 7 – Fluxograma geográfico do primeiro dia de um novo funcionário na HJH Ltda.....	33
Figura 8 – Fluxograma de trabalho folha nº 1/3.....	34
Figura 9 – Símbolos Básicos para Fluxogramas Vertical e Administrativo.	35
Figura 10 – Fluxograma administrativo folha nº 01/04.	36
Figura 11 – Fluxograma administrativo folha nº 02/04.	37
Figura 12 – Fluxograma administrativo folha nº 03/04.	38
Figura 13 – Fluxograma administrativo folha nº 04/04.	39
Figura 14 – Símbolos Básicos para Fluxogramas Globais (ou de colunas).	40
Figura 15 – Fluxograma global ou de colunas folha nº 01/03.....	41
Figura 16 – Fluxograma global ou de colunas folha nº 02/03.....	41
Figura 17 – Fluxograma global ou de colunas folha nº 03/03.....	42
Figura 18 – Folha de análise comparativa.	44
Figura 19 – Quadro da Distribuição do Trabalho - QDT-1.	47
Figura 20 – Quadro da Distribuição do Trabalho - QDT-2.	48
Figura 21 – Quadro da Distribuição do Trabalho - QDT-3.	49
Figura 22 – Quadro da Distribuição do Trabalho - QDT-4.	50
Figura 23 – Mapa do Macro-Processo Heberle & Roman Arquitetura Ltda.....	61
Figura 24 - Fluxograma Padrão do Processo de Atendimento de Clientes.....	62
Figura 25 - Fluxograma Vertical Atendimento Cliente SEBRAE.	66
Figura 26 – Fluxograma Vertical Atendimento Cliente CEF	70
Figura 27 – Fluxograma Vertical Atendimento Clientes Particulares – Folha 01/03	72
Figura 28 – Fluxograma Vertical Atendimento Clientes Particulares – Folha 02/03	73
Figura 29 – Fluxograma Vertical Atendimento Clientes Particulares – Folha 03/03	74
Figura 30 – Tabela de Honorários IAB – ES	76

Figura 31 – Formulário de Cadastro de Cliente SEBRAE.....	87
Figura 32 – Sistematização do Banco de Dados da Heberle & Roman Arquitetura Ltda	89
Figura 33 – Formulário de Cadastro de Clientes	90
Figura 34 – Formulário de Controle de Orçamentos de Clientes	91
Figura 35 – Formulário de Controle de Projetos de Clientes.....	92
Figura 36 – Formulário de Controle de Fechamento de Projeto	93

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	11
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específicos.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	CONTRIBUIÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS À GESTÃO DE PROCESSOS.....	18
2.2	GESTÃO DE PROCESSOS.....	23
2.2.1	Conceito de Processo	23
2.2.2	A Gestão de Processos	24
2.3	ANÁLISE ADMINISTRATIVA	26
2.3.1	Mapas de Processos	27
2.3.2	Fluxogramas de Processo.....	28
2.3.3	Formulários.....	42
2.3.4	Análise de Distribuição do Trabalho	45
2.3.5	Manuais	51
3	METODOLOGIA.....	55
3.1	DELINEAMENTO.....	55
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA	57
3.3	COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE DADOS.....	57
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	60
4.1	ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DO CLIENTE SEBRAE/RS.....	65
4.2	ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DO CLIENTE CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF).....	68
4.3	ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DE CLIENTES PARTICULARES	71
5	PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	86
5.1	PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE SEBRAE/RS.....	86

5.2	PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE CEF.....	88
5.3	PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO A CLIENTES PARTICULARES	89
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
	REFERENCIAS.....	99
	ANEXO A – MODELO DOCUMENTAÇÃO – AGENDA DIÁRIA	101
	ANEXO B – MODELO REGISTROS EM ARQUIVOS – MEMORIAL DESCRITIVO	102
	ANEXO C – MODELO REGISTROS EM ARQUIVOS – ILUSTRAÇÃO.....	103
	ANEXO D – FLUXOGRAMA GLOBAL ATENDIMENTO CLIENTE SEBRAE	104
	ANEXO E – FLUXOGRAMA GLOBAL ATENDIMENTO CLIENTE CEF ...	106
	ANEXO F – FLUXOGRAMA GLOBAL ATENDIMENTO CLIENTES PARTICULARES.....	108
	ANEXO G – AGENDAMENTO CONSULTORIA SEBRAE.....	111
	ANEXO H – MODELO DE PROPOSTA COMERCIAL.....	112
	ANEXO I – QDT 1 SÓCIO-ARQUITETO A	113
	ANEXO J – QDT 1 ESTAGIÁRIO.....	114
	ANEXO K – QDT 2 SÓCIO-ARQUITETO A.....	115
	ANEXO L – QDT 2 ESTAGIÁRIO.....	116
	ANEXO M – QDT 3 SÓCIO-ARQUITETO A.....	117
	ANEXO N – QDT 3 ESTAGIÁRIO.....	118
	ANEXO O – QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO 4.....	119
	ANEXO P – MANUAL DE PROCEDIMENTO DE PREENCHIMENTO DE FORMULÁRIOS DE CLIENTES	120
	ANEXO Q – ORDEM DE SERVIÇO CEF.....	121
	ANEXO R – PROGRAMA DE NECESSIDADES.....	122

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, em decorrência da globalização e de adaptações de mercado cada vez mais aceleradas, temos presenciado o significativo aparecimento de novas empresas. As grandes indústrias de antigamente, com grandes áreas fabris e responsáveis pela contratação de quase toda uma comunidade, estão dando lugar a empresas menores, principalmente, no setor de serviços. Temos assistido a uma “desverticalização” das empresas e ao surgimento de diversas micro, pequenas e médias empresas.

Com o aumento desse número de empresas e pela necessidade do mercado por empresas sólidas e com processos confiáveis, a importância do estudo da Gestão dos Processos dessas organizações torna-se evidente. Mais importante ainda em função de o conceito de Gestão de Processos apresentar-se como um tema em discussão há apenas algumas décadas e ter uma abrangência de nível estratégico para as organizações. Através dele, é possível identificar quais são os processos críticos para as empresas, eliminar etapas que não agregam valor a eles no sentido de melhorar os ganhos da organização, seja ele em tempo, valor ou pela eliminação de desperdícios.

Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do ano de 2006, o percentual de microempresas no Brasil, ativas no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) atingia a casa dos 92% e outros 6,7% eram representados pelas pequenas empresas brasileiras. Em contrapartida, as grandes empresas representavam apenas 0,2% das organizações pesquisadas. A mesma pesquisa aponta que, apesar de micro e pequenas empresas representarem parcela expressiva entre as pesquisadas, as grandes empresas ainda são as que oferecem melhor remuneração ao seu pessoal. Evidenciou-se, ainda, na pesquisa que, aproximadamente, 40% das empresas possuem até cinco anos de vida (IBGE, 2008). A partir desses dados, é possível deduzir que micros e pequenas empresas brasileiras são bastante jovens e ainda precisam ser estudadas com mais cuidado.

Dentro das organizações, existem diversos processos que se desenvolvem simultaneamente para que as empresas possam atingir seus objetivos. Não apenas o processo direto de produção de um produto específico, mas até os procedimentos de trabalho das áreas de apoio também são levados em consideração. O processo de recebimento de pedidos de clientes, por exemplo, seja para produção de bens, seja para a prestação de serviços, tanto nas

grandes quanto nas pequenas empresas, pode ser destacado como um processo importante, no qual diversos outros procedimentos terão sua origem.

A estrutura e funcionamento desses processos já são bastante conhecidos e desenvolvidos nas empresas de grande porte, nas quais diversas normas para certificação de qualidade atuam no seu gerenciamento para garantir a confiabilidade dos bens e serviços oferecidos.

No que tange Micros e Pequenas Empresas (MPE's), no entanto, esses estudos ainda são incipientes e a maioria dessas organizações não dispõe de processos padronizados e bem definidos para que possam orientar as atividades das empresas de forma otimizada.

Dessa forma, percebe-se necessária a ampliação das pesquisas e estudos da área de Administração sobre a gestão dos processos de Micro e Pequenas empresas a fim de que possam, cada vez mais, agregar valor à economia brasileira e gerir seus negócios de forma consciente e rentável.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A necessidade de desenvolver estudos mais aprofundados sobre os processos de MPE's ganhou espaço ao se analisar o caso da Heberle & Roman Arquitetura Ltda, uma empresa de Arquitetura, que está localizada em Porto Alegre (RS).

A Heberle & Roman Arquitetura Ltda. (H&R) é uma pequena empresa familiar, do ramo de arquitetura que tem como principais produtos: consultorias em redes de hotéis, projetos de arquitetura e coordenação de projetos complementares (hidráulico, elétrico e estrutural) para hotéis e pousadas, projetos de paisagismo, projetos de arquitetura para restaurantes, prefeituras e lojas, entre outros.

A empresa nasceu no ano de 1991, com sua constituição na Junta Comercial de Porto Alegre, na época, contando com quatro sócios. Em 1992, a empresa passa de Sociedade Comercial à Sociedade Civil. Três anos depois, em Setembro de 1995, um dos sócios se desliga da empresa e, nesse momento, acontece uma redistribuição das quotas de capital. No mesmo ano, a sede da empresa se muda para o mesmo endereço onde se encontra atualmente e é consolidado o Contrato Social.

Dois anos depois, em Setembro de 1997, o segundo sócio se desliga da empresa e uma nova redistribuição das quotas de capital é necessária. A partir desse momento, a empresa passa a utilizar a razão social Heberle & Roman Arquitetura Ltda.

Por ser uma empresa pequena, gerenciada principalmente pelos três sócios que a fundaram e por ter um foco mais direto no seu produto, que é a elaboração de projetos de arquitetura para seus clientes, a H&R é uma das diversas pequenas empresas nascidas nos últimos anos que tem a necessidade de um estudo mais aprofundado acerca de seus processos internos e externos com a finalidade de identificar pontos críticos, no sentido de intensificar o foco no atendimento aos seus clientes.

Atualmente, a empresa enfrenta um processo de reestruturação, no qual a sociedade original está se desfazendo e cada sócio-arquiteto está em vias de iniciar o próprio negócio abrindo empresas individualmente. No momento, a empresa situa-se em uma fase de transição em que a sociedade ainda não está oficialmente encerrada, mas cada sócio-arquiteto desenvolve seus projetos e atende seus clientes de maneira isolada. Mesmo assim, alguns processos são realizados de forma conjunta, como toda a parte relacionada à Contabilidade e Finanças em função de a empresa original ainda estar ativa. Fisicamente, os três sócios não se encontram mais no mesmo prédio e, por isso, mantém contato por e-mail, telefone ou pessoalmente, em algumas ocasiões, para tratar desses assuntos comuns aos três.

A Figura 1, a seguir, apresenta um resumo do Organograma da empresa e como ela está estruturada em termos dos seus sócios, colaboradores, parceiros e prestadores de serviços, enquanto empresa oficialmente existente.

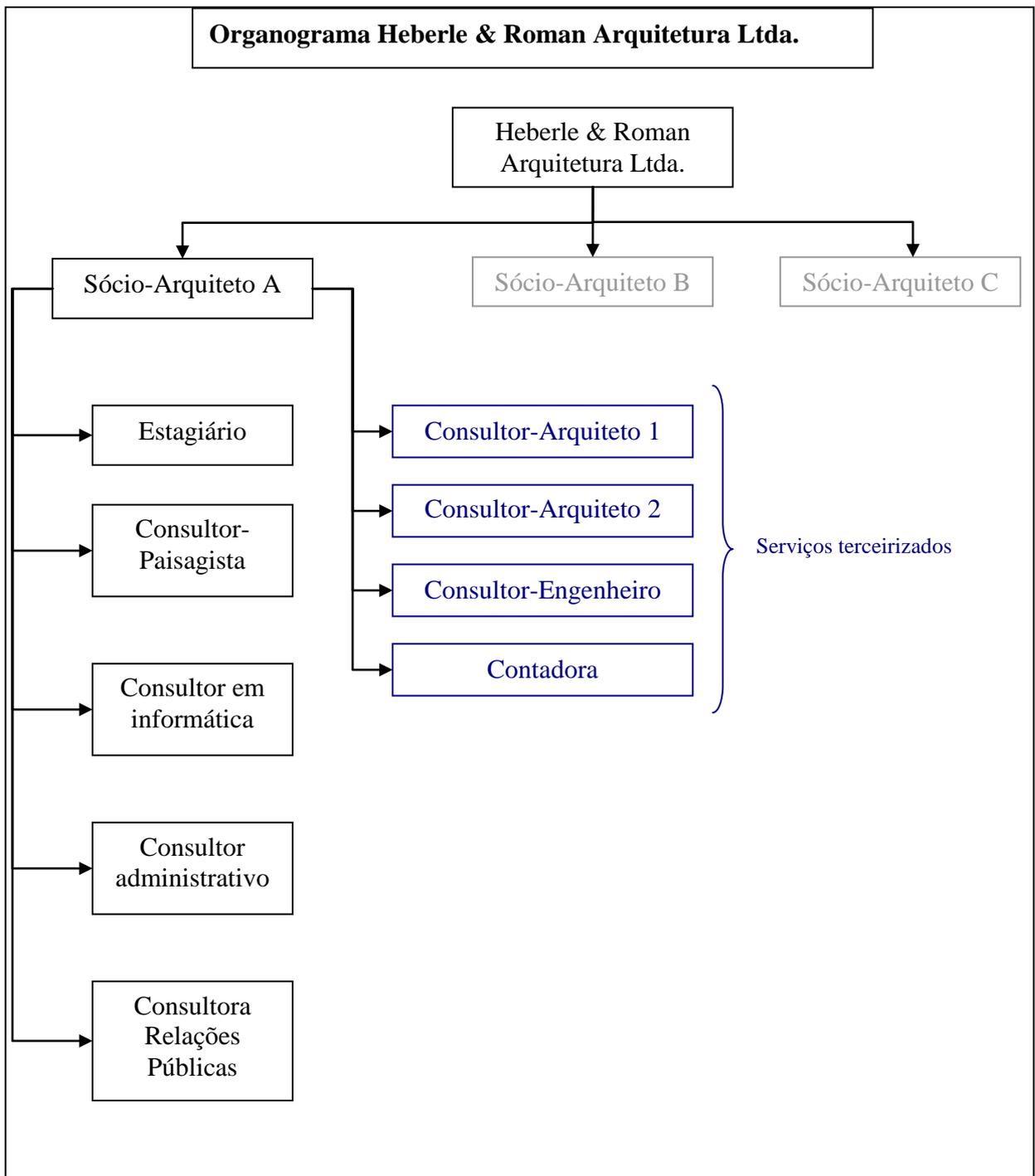


Figura 1 – Organograma da Heberle & Roman Arquitetura Ltda

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível observar que a empresa Heberle & Roman Arquitetura Ltda é formada, principalmente, pelos três sócios-arquitetos. Cada um deles é responsável por seus respectivos projetos e clientes, em nível operacional, de forma que trabalham de maneira independente. Abaixo de cada sócio existe um organograma específico definido de acordo com os objetivos e atividades de cada sócio. Para fins desta pesquisa, foi focado o processo relacionado ao Sócio-Arquiteto A, suas atividades, rotinas, objetivos e características de trabalho.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Dentre os processos administrativos existentes na empresa, atualmente, um deles se destaca como especialmente crítico para todo o negócio: o processo de Atendimento de Clientes. Na visão da empresa, esse é o processo mais importante para o negócio e que necessita de um estudo detalhado com maior urgência. A principal dificuldade em relação a esse processo é que ele não está mapeado, ou seja, não existe um processo formalmente identificado que possa orientar o trabalho da equipe. Como consequência, percebe-se que não há continuidade do processo, existe confusão na equipe, a eficácia do próprio processo fica comprometida assim como a realização dos trabalhos aos clientes e o faturamento de serviços.

Além disso, por não ser apresentado um processo bem definido e consolidado ao cliente, os trabalhos realizados pela Heberle & Roman Arquitetura Ltda. acabam sofrendo muitas variações, dentro do período de execução, de acordo com a situação de mercado e do cliente e isso, muitas vezes, provoca retrabalho, perda de informações, desgaste da equipe, desperdício de recursos e perda de credibilidade do negócio.

A empresa atende tanto clientes pessoa jurídica, quanto pessoa física. Para ilustrar o tipo de dificuldade que a organização manifesta, vamos tomar o exemplo de uma pessoa física que entrou em contato com a H&R para orçamento de uma obra. O senhor João da Silva (nome fictício), aos 50 anos e já aposentado, deseja fazer uma modificação estrutural em sua residência, que vem a ser uma casa simples de, aproximadamente, 70m². Essa modificação envolve uma regularização do imóvel junto à Caixa Econômica Federal (CEF). Através de um conhecido comum entre a H&R e o senhor João, a empresa recebe essa indicação de trabalho. A partir disso, a organização precisa entrar em contato com o cliente para dar um retorno quanto a prazos, honorários, proposta de serviço, etc. Para que o arquiteto possa elaborar um orçamento, ele acessa, via Internet, uma tabela de honorários aplicada pelo Instituto dos

Arquitetos Brasileiros (IAB) no estado do Espírito Santo e calcula, aproximadamente, o valor a ser cobrado pelo serviço. Após o cálculo, chegou-se a um valor, suponhamos, de R\$ 1.000,00 a ser cobrado pelo serviço. Mesmo com esse cálculo, o Sócio-Arquiteto A faz uma ponderação do valor baseada em sua experiência como arquiteto. Toda essa sistemática acontece simultaneamente a outras atividades relacionadas aos demais clientes já em fase de execução de projetos, o que consome um tempo que, por si, já é bastante limitado para o arquiteto. Como resultado, o período de tempo entre o estudo da solicitação do cliente e a entrega de uma proposta é tão extenso, que o senhor João da Silva desiste de fechar uma negociação com a H&R antes mesmo que ela consiga enviar a proposta.

A partir disso, foi verificado que, como a H&R não tem um processo padrão, ela não sabe qual o procedimento a ser seguido em situações de solicitações de novos projetos, ou seja, quais são as demandas do cliente, como essas demandas devem ser analisadas dentro da empresa de acordo com os recursos necessários para realizar o projeto e como devem ser estipulados valores, prazos e serviços, para que se possa realizar o serviço. Como não existem fluxos de trabalho ou um processo que oriente a ação do arquiteto na elaboração da proposta e acompanhamento até a finalização do projeto, o retorno ao cliente não acontece em tempo adequado e com segurança necessária de informações. Como consequência, o cliente acaba desistindo de investir na H&R. Nesse caso, informações sobre um orçamento estão muito relacionadas à intuição do arquiteto na elaboração de uma proposta, ou seja, um orçamento, por exemplo, é calculado através de uma tabela utilizada em outro Estado brasileiro e é validado de acordo com o *feeling* do arquiteto. Além disso, a falta de um fluxo de processo bem estruturado faz com que o arquiteto tenha que interromper outras atividades mais rentáveis para a empresa para fazer levantamentos que não são interessantes o suficiente. Toda essa dificuldade de operacionalização resulta em perda de tempo, aumento de custos, atrasos de respostas ao cliente, perda do foco da empresa e impacto no seu faturamento.

A partir dessas considerações, para melhor orientar o estudo, podemos questionar:

Qual é o Mapa ideal do Processo de Atendimento de Clientes da Heberle & Roman Arquitetura?

O desenvolvimento da pesquisa, a seguir, vem a ser a resposta a esse questionamento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor o Mapa ideal do Processo de Atendimento aos Clientes da Heberle & Roman Arquitetura Ltda.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os processos existentes na Heberle & Roman Arquitetura Ltda;
- Identificar fluxos de trabalho e de informação nesses processos;
- Mapear as principais atividades da empresa em estudo, dentro de cada processo;
- Identificar o mapa atual dos processos de atendimento às demandas de clientes e suas integrações com os demais processos da empresa;
- Listar os recursos utilizados em cada etapa do processo acima mencionado;
- Analisar as ineficiências do processo existente;
- Construir uma proposta de Mapa do Processo de Atendimento aos Clientes da Heberle & Roman Arquitetura Ltda., formal, que deverá ser utilizado como referência para orientar as atividades da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Entre os anos de 2007 e 2009, a autora do presente estudo respondeu pelo cargo de Analista de Materiais na GKN do Brasil Ltda. – Walterscheid Division e atuou como responsável pela área de Supply Chain dessa empresa. Durante esse período, no referido setor, foi desenvolvido um trabalho de criação de processos, mapeamento de atividades e elaboração de procedimentos de trabalho para auditorias de qualidade, do qual a mencionada analista desempenhou o papel de líder. Esse trabalho resultou em uma pasta com os processos críticos para a área de Supply Chain da empresa mapeados e definidos para a empresa de modo geral e para as auditorias solicitantes. O resultado do trabalho possibilitou esclarecimento, das

peças envolvidas nos processos, sobre a maneira como os mesmos ocorrem e forneceu instruções detalhadas sobre a forma como as atividades diárias devem ser realizadas.

Tomando-se por base a experiência descrita acima, surge a oportunidade de identificar a necessidade de desenvolver trabalho semelhante em uma empresa de pequeno porte.

Através do presente estudo, informações de ordem teórica, sobre Gestão de Processos, e de ordem prática, a respeito da Heberle & Roman Arquitetura Ltda., foram reunidas para a geração de conhecimento a respeito de como funcionam os processos da empresa e qual(is) é(são) seu(s) processo(s) crítico(s).

O conhecimento gerado pelo estudo teve a finalidade de mapear quais são os processos existentes na empresa estudada, quais atividades fazem parte desses processos, onde estão os pontos críticos nos processos e como os mesmos se interrelacionam no cotidiano. A partir dessa análise, a empresa pode ganhar agilidade no trabalho diário e conquistar maior confiança diante de seus clientes e parceiros.

Os resultados esperados com o estudo podem ser disseminados por toda a estrutura da empresa, inclusive clientes, fornecedores e parceiros.

Os resultados do estudo trouxeram benefícios para sócios, colaboradores internos e prestadores de serviços da Heberle & Roman Arquitetura Ltda. O conhecimento sobre os processos críticos da empresa pode proporcionar melhor orientação para os sócios sobre seus objetivos estratégicos. Para os colaboradores internos, o esclarecimento sobre os processos de trabalho pode conferir maiores clareza e agilidade nas atividades desenvolvidas diariamente. Aos prestadores de serviços é possível identificar uma empresa mais bem estruturada, padronizada e com maior facilidade na negociação diária. Os clientes da empresa também podem perceber maior fluidez nos processos internos da organização, em função de sua padronização, o que também tem condições de proporcionar maior agilidade e rapidez no atendimento de solicitações e propostas de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTRIBUIÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS À GESTÃO DE PROCESSOS

A teoria e os conceitos de Processos têm sua origem na Abordagem Sistêmica e Contingencial. Para entender essa dinâmica, cabe observarmos a evolução da Teoria Organizacional desde a Escola Clássica até a abordagem mencionada.

Segundo Motta e Vasconcellos (2002), as principais idéias da Escola Clássica dizem respeito às formas de tornar a organização mais eficiente. Isso pode ser alcançado através de: maior divisão do trabalho na organização; agrupamento de tarefas departamentais obedecendo ao critério de semelhança de objetivos; quantidade reduzida de subordinados por chefe e grande centralização de decisões para um controle cerrado e completo. Existe maior ênfase na organização de tarefas, do que na organização de pessoal, e os fatores de ordem pessoal de quem ocupará a função não devem ser levados em consideração pelo administrador no momento da organização do trabalho (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

A evolução da Teoria das Organizações afirma que as idéias da Escola Clássica não eram suficientes para definir as empresas e os fatores que as compõem. A necessidade por teorias que abrangessem esses novos aspectos identificados na Teoria das Organizações resultou no surgimento das Abordagens Comportamentais, da Escola de Relações Humanas, que teve muitas de suas teorias baseadas em críticas à Escola Clássica. Essa Escola, apesar de muito criticada, teve o “papel de iniciadora do tratamento científico das organizações” (ARAUJO, 2007, p. 7). A Escola de Relações Humanas trouxe aspectos relacionados a comportamento, motivação, socialização, necessidades afetivas, entre outros. Segundo Motta e Vasconcelos (2008), o surgimento da Escola de Relações Humanas deveu-se às experiências realizadas em Hawthorne, Estados Unidos, a partir de 1927. Essas experiências apresentaram os seguintes resultados (MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 45):

- A produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho;
- Os padrões e as normas informais dos grupos de trabalhadores são influenciados por elementos que eles trazem em sua cultura e hábitos próprios, que refletem características de sua socialização;
- Quando existe um conflito entre as regras de trabalho e os padrões informais estabelecidos pelo grupo, a tendência deste era diminuir a produtividade.

Outros experimentos também foram realizados para a formação da Escola de Relações Humanas, mas a de Hawthorne é a que citaremos de forma especial. De maneira semelhante ao acontecido com a Escola Clássica, a abordagem das Relações Humanas também foi criticada por estudiosos ligados a outras correntes filosóficas. Alguns como O’Shaughnessy eram desfavoráveis a essa “predileção exagerada pelas pessoas” (ARAÚJO, 2007, p. 9).

Após a Escola das Relações Humanas, surge uma nova abordagem que busca associar as teorias desta às da Escola Clássica. Essa nova forma denomina-se Abordagem Estruturalista. Segundo Araújo (2007, p. 10), o *Estruturalismo* vem a ser:

Uma síntese dos postulados da Escola Clássica, que defende a organização formal, com o movimento da Escola das Relações Humanas, que estabelece as variáveis da organização informal, e com a contribuição de Max Weber em direção à organização burocrática das organizações.

Até esse ponto, o enfoque era direcionado aos aspectos *internos* das organizações. A partir da Abordagem Estruturalista se insere o fator *ambiente* nos estudos organizacionais e estes passam a dividir o foco com os aspectos *externos* das empresas.

Essa alteração torna-se ainda mais evidente na abordagem seguinte à Estruturalista: a Abordagem de Sistemas Abertos. Segundo Araújo (2007), esta “dá ênfase à relação entre a estrutura (organização) e o meio que lhe dá suporte, pois sem entradas contínuas a estrutura termina por se deteriorar” (ARAÚJO, 2007, p. 11). A partir dessa abordagem é estabelecido o fluxo: Entrada – Transformação – Saída – Retro-alimentação (*feedback*), que vem a ser o esqueleto do tema central deste estudo (ARAÚJO, 2007). Os psicólogos Katz e Kahn tiveram papel fundamental no desenvolvimento das teorias da Abordagem de Sistemas Abertos e, segundo eles, dentre suas principais características estão: a importação de energia (*input*); a transformação; a saída (*output*) (KATZ e KAHN, 1987 *apud* ARAÚJO, 1987) ¹. Esses itens são essenciais para a discussão sobre Processos.

Nas palavras de Cury (2005), “podemos definir um processo como ‘uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor” (ADAIR e MURRAY, s.d. *apud* CURY, 2005, p. 311) ². Posteriormente, abordaremos os conceitos relativos a Processos em uma sessão específica.

Posteriormente, Katz e Kahn (1987) fazem uma analogia da organização com o corpo humano e utilizam vocábulos científicos para explicar sua teoria sobre as organizações. Com

¹ KATZ e KAHN. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

² ADAIR e MURRAY. **Revolução Total dos Processos**. São Paulo: Nobel, s.d.

essa abordagem, os autores trazem o foco das organizações, antes interno, para o relacionamento com o ambiente externo à elas, o que inicia a evolução para a abordagem seguinte denominada Contingencial.

Como derivação da teoria administrativa contemporânea surge a Abordagem Contingencial, a qual aprofunda ainda mais as questões relacionadas ao ambiente nas organizações (ARAÚJO, 2007). Conforme Motta e Vasconcelos (2008), foi a partir dos anos 60 que os estudos de Lawrence e Lorsh trouxeram a corrente chamada Contingência Estrutural (MOTTA; VASCONCELOS, 2008). Anteriormente, os estudos de Burns e Stalker, em 1961, apresentaram “dois tipos ideais de organização, cada um adaptado a um tipo de setor ou ‘meio ambiente’: a organização mecânica e a organização orgânica” (MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 209). O primeiro teria características mais formais, com existência de um organograma bastante claro, mas pouco ou nada flexível, a comunicação na organização teria ênfase vertical e hierárquica, não havendo comunicação entre os setores de forma horizontal, e ainda haveria forte centralização de poder. O segundo tipo é oposto ao primeiro. Não existe clara definição dos papéis na organização, as diferenças de hierarquia são dificilmente estabelecidas, a comunicação na organização pode acontecer tanto vertical quanto horizontalmente e o poder é descentralizado (MOTTA; VASCONCELOS, 2008). Cada um desses modelos teria sua devida aplicação conforme o tipo de ambiente organizacional: o modelo mecânico seria melhor aplicado a um ambiente com pouca inovação tecnológica e com demandas regulares e previsíveis. O modelo orgânico teria melhor aplicabilidade em ambientes com altos níveis de inovação tecnológica e marcados pela forte concorrência (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Dentro dessa sistemática, passa-se a identificar ambientes polivalentes e com isso a necessidade de quebra frequente de paradigmas pelas organizações. A partir disso, e acrescentando-se a característica de mercados concorrentes, as organizações encontram-se em um meio onde surgem conceitos de Gestão de Qualidade Total, Reengenharia, *Benchmarking*, *Empowerment*, Arquitetura Organizacional, Gestão e Organização horizontal, Gestão e Organização reversa, Gestão de Pessoas e Gestão de Processos. Como resultante tem-se um Sistema Social Global e um componente de Conhecimento Tecnológico (ARAÚJO, 2007).

Para fins de contextualização teórica, o presente estudo dá ênfase aos conceitos relacionados à Gestão de Processos. Cury (2005, p. 53) afirma que a Abordagem Contingencial

Resultou do somatório de várias teorias/estudos/pesquisas, com diferentes enfoques/finalidades, tendo em comum o reconhecimento de que as organizações, como sistemas sociais, tanto quanto os seres humanos, são compostos de partes

interdependentes ou subsistemas, e de que a mudança numa parte (ou subsistema) necessariamente afetará as outras.

Ainda conforme esse autor, a abordagem contingencial permite melhor compreensão sobre como pessoas, tarefas, tecnologia, administração e ambiente se interrelacionam e dependem uns dos outros (CURY, 2005). Dessa forma, as ações administrativas dependem de características situacionais para trazer resultados organizacionais (CURY, 2005 *apud* HAMPTON, 1983)³.

Percebemos através da observação da evolução dessas teorias que os conceitos clássicos, mais preocupados na relação homem-máquina e focados em níveis de eficiência, não podiam ignorar os fatores humanos e comportamentais passando a eficiência da organização a depender desses fatores. A abordagem contingencial procura esclarecer a existência de pessoas, atividades, tecnologia, administração, ambiente e a relação de interdependência desses fatores. Busca-se um entrelaçamento da teoria tradicional com a teoria behaviorista. Como confirma Cury, “a teoria tradicional se preocupava com a identificação da melhor maneira de se organizar e administrar, válidas para todo e qualquer tipo de empresa, traduzida pelos modelos e pela febril elaboração dos famosos ‘princípios de administração’” e, ao mesmo tempo, “a abordagem contingencial reforça o pressuposto da teoria behaviorista de que não existe melhor modo para se organizar e administrar, assim como não existem planos, estruturas organizacionais, estilos gerenciais, etc., que possam ser aplicados universalmente” (CURY, 2005, p. 53). O enfoque dessa teoria está no ambiente organizacional, ou seja, a ótica sai da organização e agora se localiza fora dela.

A respeito disso, Steiner e Miner, “acrescentam que quanto mais complexo, turbulento e variável for este ambiente, maior será seu impacto sobre as atitudes humanas, organizacionais e os processos organizacionais” (STEINER e MINER, 1981 *apud* CURY, 2005, p. 54)⁴. Neste ponto, ao serem referenciados os impactos do ambiente nos aspectos organizacionais, cabe buscar melhor entender o que se compreende por Organização. Antonio Cury, fazendo referência a Pfiffner & Sherwood, afirma que “organização é um tipo de associação em que os indivíduos – em número tal que contatos pessoais se tornam difíceis de ocorrer – se dedicam a tarefas complexas e estão entre si relacionados por um consciente e sistemático estabelecimento e consecução de objetivos, mutuamente aceitos” (PFIFFNER e SHERWOOD, 1974 *apud* CURY, 2006, p. 115)⁵. O autor também cita Steve, que introduz o

³ CURY. **Organização & Métodos : uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2005.

⁴ STEINER e MINER. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência/São Paulo : Edusp, 1981.

⁵ PFIFFNER e SHERWOOD. **Organización administrativa**. México: Herrero Hermanos, 1974.

conceito de sistema, conceituando organização como “o conjunto de pessoas que, sistemática e conscientemente, combinam seus esforços individuais para a concretização de uma tarefa comum” (GENARI, 1966 *apud* CURY, 2006, p. 116)⁶; e Walter: “organização é um arranjo sistemático das partes dependentes e independentes numa ordem, unidade ou todo funcional, para a consecução de objetivos planejados” (Ibid. p. 13).

Dos três conceitos apresentados para Organização, apesar de terem semelhanças, o que parece mais coerente e completo, para o presente estudo, é o primeiro deles, principalmente, por trazer a abrangência da organização aos objetivos por ela estabelecidos e para os quais todos os componentes dela se direcionam.

Evoluindo ainda mais nessa abordagem, surge a necessidade de a organização ser modelada, o que é função da área de Organização e Métodos (O&M). Essa área compreende, segundo Cury (2005, p. 122), o seguinte: “a institucionalização de uma infra-estrutura compatível com os propósitos do empreendimento (= O) e, complementarmente, a definição e/ou redefinição dos processos e métodos de trabalho, mecanizados ou não, indispensáveis à efetividade organizacional (= M)”. A função de O&M é chamada holística por abranger muito mais do que a mera soma das partes de uma empresa, ela visualiza os sistemas, os ambientes e a interdependência desses fatores em relação à empresa e seu objetivo final é a renovação organizacional (CURY, 2005).

Para que possa ocorrer tal renovação, um dos elementos importantes de ser estudado a respeito da organização diz respeito a sua Estrutura. Segundo Cury, a palavra estrutura pode denotar dois itens diversos:

- Elementos físicos: edifícios, equipamentos, unidades de trabalho, espaço físico.
- Elementos de trabalho: organização do trabalho, processo produtivo, organização da produção.

Para a função de O&M, no entanto, entende-se por estrutura “a disposição das diversas unidades que compoem a empresa – departamentos, divisões, seções, etc. – e as relações entre superiores e subordinados” (CURY, 2005, p. 217).

Nas palavras de Hall⁷ (*apud* BLAU, 1974, p. 12), a estrutura organizacional pode ser entendida como “as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas”.

⁶ GENARI. **Uma análise de sistemas administrativos**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

⁷ HALL. **Organizações : estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

A grande corrida das empresas, nesse cenário de estruturação e busca pelos meios que as tornem mais eficientes, é pela satisfação de seus clientes e aumento de seus lucros através do fornecimento de produtos e/ou serviços. Conforme Harrington (1993, p. 10), “não existe um produto ou serviço sem que haja um processo. Da mesma maneira, não existe um processo sem um produto ou serviço”. Na próxima seção, serão tratados os temas sobre Gestão de Processo de forma mais específica.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

2.2.1 Conceito de Processo

Com a finalidade de estabelecer maior clareza sobre a pesquisa desenvolvida, iniciamos essa seção com algumas definições sobre o conceito de Processo.

Para Harrington (1993, p. 10), processo é “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo”. Em complemento à primeira afirmação, Araújo, diz que o processo não é, simplesmente, um conjunto de atividades seqüenciais, mas que, além disso, possui etapas bem definidas: entrada, transformação e saída (ARAÚJO, 2007).

Ainda citando Araújo (2007, p. 27), este afirma que o conceito de gestão de Processos “[...] implica uma ênfase grande na melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado, em contraste com o enfoque apenas no próprio produto ou serviço oferecidos ao cliente”.

Visto isso, pode-se afirmar que, em relação ao conceito de Processo, os autores concordam em sua definição e, de maneira bastante simplificada, podemos afirmar que o conceito de Processo envolve três elementos principais: entradas (*inputs*) de recursos (matéria-prima, máquinas, equipamentos, pessoas); agregação de valor a esses recursos (transformação); e saída (*output*) de um produto final para um determinado cliente.

Dentro das abordagens sobre Processos, devemos fazer uma distinção entre dois tipos diferentes: o processo produtivo e o processo organizacional (empresarial). O Processo Produtivo, conforme descreve Harrington, diz respeito a quaisquer processos que entram em contato direto (físico) com o produto ou serviço, desde o início de sua produção até sua embalagem. Esse tipo, porém, não abrange transporte e distribuição. Por outro lado, o

Processo Organizacional, ou Empresarial, “consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização” (HARRINGTON, 1993. p. 10-11). Isso significa que o Processo Organizacional diz respeito à série de atividades realizadas pela organização, que acontecem de forma integrada, utilizando recursos da mesma, e que podem transformá-los em resultados concretos que estão vinculados aos objetivos da empresa.

Para os fins do presente estudo, o enfoque principal será dado aos Processos Organizacionais da empresa Heberle & Roman Arquitetura Ltda..

2.2.2 A Gestão de Processos

Após compreender o conceito de Processo, passa-se ao entendimento da Gestão de Processos, a maneira como os conjuntos de atividades, e suas inter-relações, são administrados na realidade das organizações.

Harrington (1993), ao discorrer sobre o gerenciamento dos processos empresariais, cita o exemplo de uma empresa que, na situação de contratação de um grupo de novos operários, não os encaminhará para a produção na fábrica sem que antes passem por um treinamento específico sobre suas tarefas e sem explicar-lhes detalhadamente o que a empresa espera que façam . A partir desse exemplo, o autor questiona a relevância do gerenciamento dos processos nas organizações, e observa características existentes nas empresas mais modernas e conceituadas do mercado afirmando que, em muitas delas, os grupos formados tornaram-se demasiadamente isolados e preocupados com a execução apenas de suas próprias tarefas e com o alcance de suas metas de forma muito específica. Dessa forma, as organizações perdem a noção da interface de suas atividades com outros setores, outras organizações e de como suas atividades podem influenciar o ambiente em que estão inseridas tornando-o subotimizado (HARRINGTON, 1993).

Ainda segundo o mesmo autor, existem nove características comuns aos processos bem-definidos e bem-gerenciados (HARRINGTON, 1993, p. 18):

- a) Alguém responsável pelo desempenho do processo (o dono do processo);
- b) Fronteiras bem definidas (o escopo do processo);
- c) Interações internas e responsabilidades bem-definidas;
- d) Procedimentos, tarefas e especificações de treinamentos documentados;

- e) Sistemas de controle e *feedback* próximo ao ponto em que a atividade é executada;
- f) Controles e metas orientados para as exigências do cliente;
- g) Prazos de execução conhecidos;
- h) Disposição de procedimentos para mudança formalizados;
- i) Certeza de o quanto podem ser bons.

A partir dessas considerações, e observando-se as organizações com as quais se tem contato no dia-a-dia profissional, é possível identificar as características assinaladas por Harrington (1993). Pode-se verificar que diversas organizações tornaram-se tão departamentalizadas que os setores acabam por especializar-se em suas próprias rotinas e objetivos sem considerar os inputs para suas atividades e as conseqüências das mesmas.

Harrington (1993, p. 20) ilustra de forma bastante clara a evolução do tema de processos na seguinte afirmação:

Eles (empreendimentos) foram desenvolvidos rapidamente, para atender a uma necessidade imediata e para servir a uma pequena população interna, que formava uma pequena base de clientes. Depois de um início modesto, eles foram abandonados e ignorados. Não foram atualizados para fazer frente ao ambiente das empresas. Ninguém se preocupou em revisá-los e refiná-los.

Com a percepção dessa dificuldade em relação aos processos empresariais, acentuaram-se os estudos sobre Organização, Sistemas e Métodos (OSM) que orientam a Gestão dos Processos.

Segundo Lacombe⁸ (apud ARAÚJO, 2007, p. 27), o conceito de Gestão de Processos envolve conhecimentos sobre Processo, já mencionados anteriormente, e sobre Gestão ou Administração, que

[...] consiste num conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de pessoas que se associam para atingir um resultado comum.

A partir disso, conforme Araújo (2007), pode-se dizer que gestão de processos identifica-se como uma forma de gestão na qual os processos, ou a seqüência das atividades, têm prioridade, ou ainda, nas palavras do autor, é “um processo de investigação onde a prioridade é dada à forma como o trabalho é executado a fim de otimizar os processos” (ARAÚJO, 2007, p. 28).

Nas seções a seguir serão abordados os tópicos que fazem parte do estudo da Gestão de Processos.

⁸ LACOMBE. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

2.3 ANÁLISE ADMINISTRATIVA

Tendo definido o que se entende por Processo, segue-se à etapa posterior denominada Análise Administrativa. Conceitualmente, Cury (2005, p. 281) afirma que esta é:

[...] um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, assim como os processos e os métodos de trabalho.

Tomando como referência as afirmações de Cury (2005), apresenta-se, a seguir, a Figura 2 com os “pontos fundamentais da análise administrativa”.

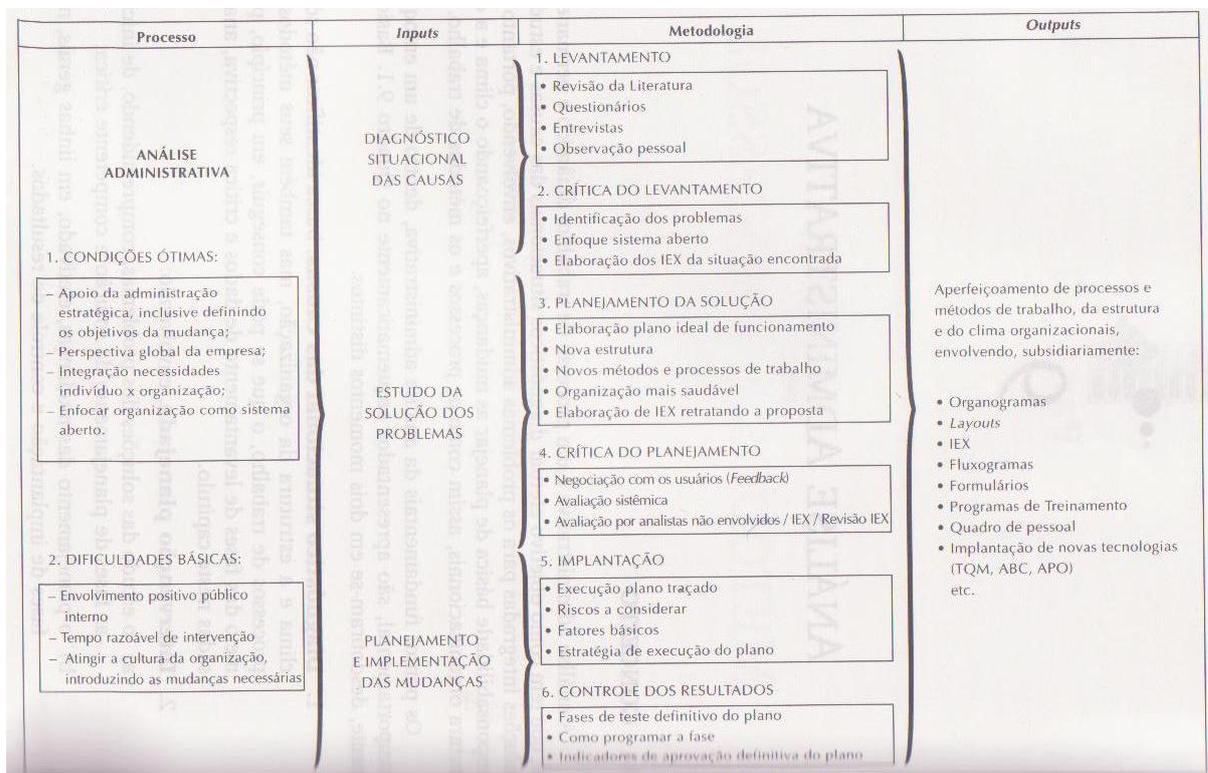


Figura 2– Pontos fundamentais da análise administrativa.

Fonte: CURY (2005, p. 282)

A partir das informações acima citadas, é possível observar que o processo de Análise Administrativa envolve três *inputs* principais:

1. Diagnóstico Situacional das Causas, para o qual se utiliza metodologia de Levantamento de informações importantes a respeito da organização, e Crítica desse levantamento;

2. Estudo da Solução dos Problemas, no qual é elaborado um Planejamento de Solução para o problema anteriormente identificado, e posterior Crítica a esse planejamento;
3. Planejamento e Implementação das Mudanças, etapa na qual acontece a Implementação ou execução direta do plano elaborado na fase anterior e, Controle dos Resultados.

Como resultado desse processo, busca-se o aperfeiçoamento dos métodos e processos da organização, inclusive da estrutura e do clima organizacionais (CURY, 2005). Dentre as aplicações citadas por Cury (2005, p. 284) da Análise Administrativa, no que se refere à presente pesquisa, pode-se destacar uma delas, qual seja:

Contribuir na implantação de práticas administrativas aperfeiçoadas, para a criação de planos de organização, de instruções de funcionamento e de manuais de métodos adequados às características do caráter organizacional, envolvendo atividades mecanizadas ou não das diversas funções da empresa.

No sentido de aprofundar a Análise Administrativa, os capítulos seguintes detalham os elementos que fazem parte dessa análise. O próximo capítulo trará o tema dos Mapas de Processos.

2.3.1 Mapas de Processos

Uma forma de identificar e assegurar que as entradas e saídas de processos permanecerão coerentes e manterão a busca pelos objetivos da organização é estudar os processos da empresa através dos *mapas de processos*, que tem por função detalhar o fluxo de trabalho. As quatro principais características dos mapas de processos, segundo Cury (2005), são:

- Simplicidade, comparativamente com o organograma da empresa, afim de apresentar um quadro de trabalho claro e completo;
- Inclusão do elemento *cliente*;
- Inclusão dos clientes potenciais de mercado;
- Reconhecimento dos processos próprios dos clientes.

Segundo Antonio Cury⁹ (*apud* ADAIR & MURRAY, s.d.):

[...] o mapa de processos é útil para adquirir uma visão geral do processo e identificar as principais etapas. O mapa pode ser feito em vários níveis de processo, à semelhança da árvore genealógica de processos (...). Em geral, ele evita os detalhes e concentra-se na apresentação de uma descrição gráfica e compreensível de um processo, o que seria difícil de fazer de forma narrativa. (...) O mapa de processos é de especial utilidade na análise de fluxos muito complexos – aqueles que têm muitos caminhos e ramificações.

2.3.2 Fluxogramas de Processo

Com relação à teoria, verifica-se que alguns autores concordam em afirmar que o principal meio, e o mais eficaz, para o estudo dos processos de uma organização é através dos fluxogramas de processos. Por ser o método mais tradicional, pode-se afirmar que está, também, entre os mais confiáveis.

Conforme afirma Harrington (1993, p. 104), a utilização de fluxogramas para a análise de processos organizacionais é mais apropriada porque esses

Destacam aquelas áreas em que procedimentos confusos afetam a qualidade e a produtividade. Além disso, os fluxogramas facilitam as comunicações entre as áreas problemáticas, em função de sua capacidade de esclarecer processos complexos.

De acordo com a definição de Cury (2005, p. 340), o fluxograma é “um gráfico universal, que representa o fluxo ou a seqüência normal de qualquer trabalho, produto ou documento”. De maneira semelhante, Araújo (2007, p. 42) especifica que o fluxograma “procura apresentar um processo passo a passo, ação por ação”.

Assim sendo, é possível entender que o fluxograma é um meio bastante visual e prático para se compreender os fluxos de trabalho e informações de uma organização, identificando cada atividade na seqüência em que acontece e apresentando o direcionamento das informações e dos recursos que a empresa possui.

De acordo com a visão de Harrington (1993, p. 104), “a elaboração de fluxograma de um processo integral, descendo até o nível das tarefas individuais, forma o embasamento da análise e do aperfeiçoamento do processo”. Dessa maneira, é possível afirmar que o fluxograma de um processo deve ser elaborado no sentido do processo mais amplo, ou global, ao mais específico, ou atividade individual.

⁹ CURY. **Organização & Métodos : uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2005.

Afim de que essa elaboração seja bem construída, também é necessário identificar as características do processo para que se possa utilizar o modelo de fluxograma mais adequado às características da organização em estudo. Harrington (1993) apresenta, em primeiro lugar, o Diagrama de Blocos, o modelo mais simples e comum para descrição do fluxo de um processo. Nesse modelo, são desenhados retângulos com as principais atividades identificadas nos processos ligados entre si através de setas, que indicam o sentido em que essas atividades acontecem e as informações fluem. A Figura 03 apresenta o modelo de diagrama de blocos de um processo de contratação.

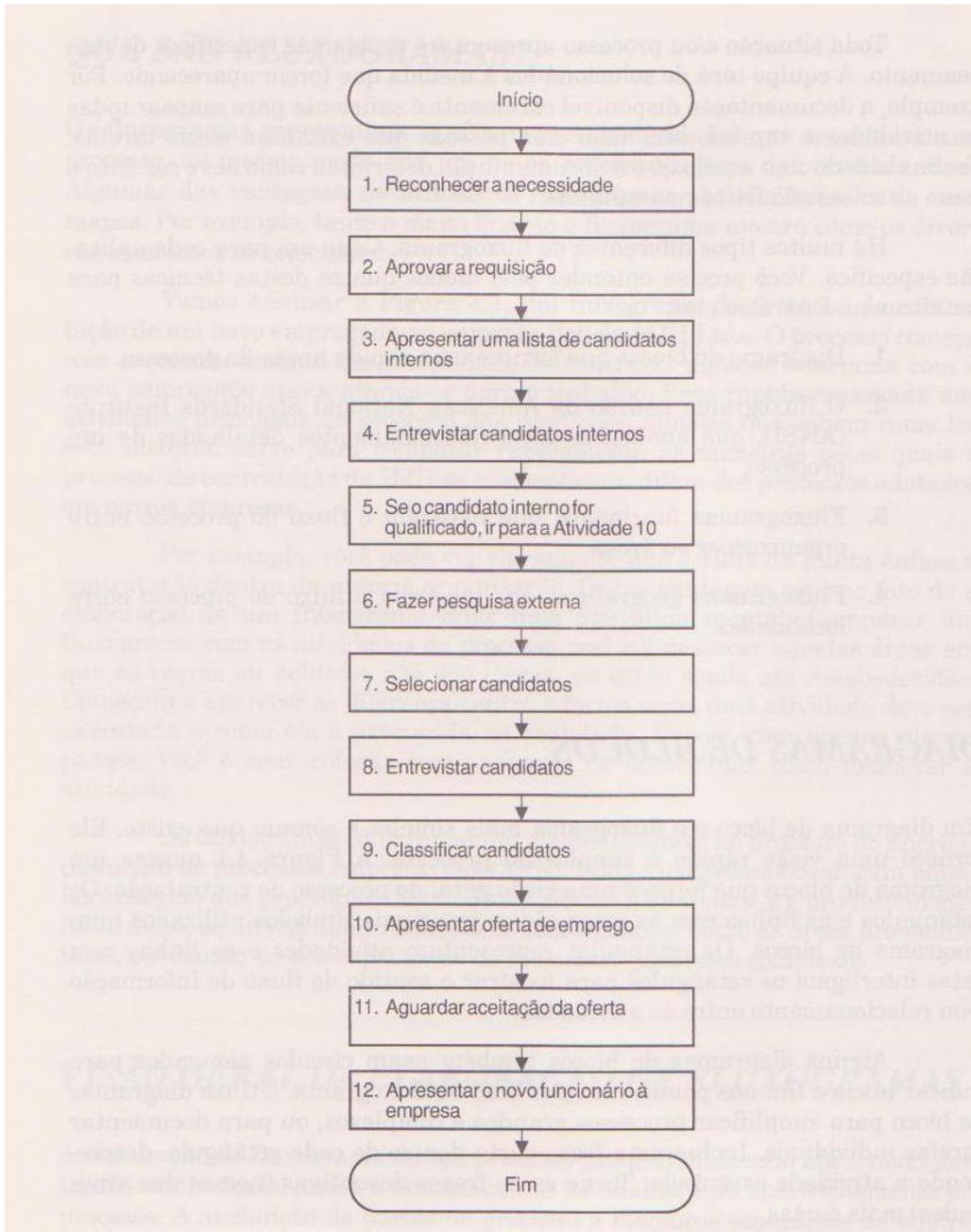


Figura 3 – Processo de contratação de funcionário na HJH Ltda
Fonte: HARRINGTON (1993, p. 106)

Os fluxogramas, em geral, utilizam uma série de símbolos para que sejam elaborados de forma clara tanto para analistas quanto para clientes. A Figura 4 mostra os principais símbolos descritos por Harrington (1993) para fluxogramas.

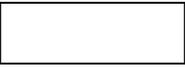
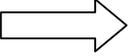
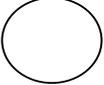
Símbolo	Descrição
	Retângulo: descrição de atividade de qualquer natureza. A atividade deve ser escrita dentro do espaço do símbolo.
	Seta Grossa: movimento de saída de uma localidade.
	Losango: tomada de decisão. As atividades após essa etapa dependerão da decisão tomada. A pergunta que levará à decisão deve ser escrita dentro do símbolo.
	Círculo Grande: indica ponto do processo em que ele é interrompido para que a qualidade da saída seja avaliada ou ponto em que uma assinatura é necessária.
	Retângulo com fundo ondulado: representa um documento impresso. Significa que a saída de uma atividade inclui registro de informações em papel.
	Retângulo de lados arredondados: representa espera. Indica que o processo necessita espera até que a próxima atividade seja executada.
	Triângulo: utilizado para indicar que existe armazenagem sob controle e uma ordem ou requisição necessária para prosseguir à atividade seguinte.
	Seta: indica o sentido e a sequência em que as atividades acontecem.
	Seta interrompida: indica existência de transmissão instantânea de informação como transmissão eletrônica, chamada telefônica, fax, etc.
	Círculo Pequeno: utilizado, normalmente, com uma letra inserida para indicar que a saída daquela parte do fluxograma servirá de entrada em outro fluxograma.
	Círculo Alongado: utilizado para identificar o início e o fim do processo. As palavras <i>início</i> e <i>fim</i> são escritas dentro do símbolo.

Figura 4 – Símbolos de Fluxograma.
Fonte: HARRINGTON (1993, p. 114-115)

Em seguida, Harrington (1993) apresenta o Fluxograma Padrão. O autor o descreve como sendo um aprofundamento do Diagrama de Blocos, no qual “cada tarefa do processo em estudo pode ser detalhada até o ponto em que o fluxograma padrão pode ser usado como parte do manual de treinamento de um novo funcionário” (HARRINGTON, 1993, p. 116). Essa forma, no entanto, é mais utilizada em situações em que o processo atinge um nível de qualidade de padrão internacional (HARRINGTON, 1993).

Outro tipo de fluxograma apresentado pelo mesmo autor é o Fluxograma Funcional, o qual mostra os movimentos entre as diferentes áreas de trabalho, de uma organização vertical,

em “um processo que flui horizontalmente” (HARRINGTON, 1993, p. 121). Tomando-se o mesmo exemplo da contratação de um novo funcionário, a Figura 5 mostra esse fluxograma no modelo Funcional.

Atividade	Área Responsável
1. Reconheça a necessidade. Faça o cálculo do retorno. Prepare requisição de orçamento.	Gerente
2. Avalie o orçamento. Se sim, assine a folha de requisição de pessoal; se não, devolva o processo para o gerente.	Controler
3. Faça uma pesquisa no quadro de pessoal da empresa.	Recursos Humanos-RH
4. Se existirem candidatos internos, apresente uma lista para o gerente, se não, comece o procedimento de contratação externa.	Recursos Humanos-RH
5. Analise as fichas dos candidatos e prepare uma lista dos que serão entrevistados.	Gerente
6. Peça aos gerentes para analisarem a vaga disponível e verificarem quais funcionários estão interessados na vaga.	Recursos Humanos-RH
7. Notifique ao departamento de recursos humanos quais candidatos estão interessados em ser entrevistados.	Candidato
8. Marque reuniões entre os candidatos e o gerente.	Recursos Humanos-RH
9. Entreviste os candidatos e repasse os detalhes do cargo.	Gerente
10. Notifique ao departamento de recursos humanos os resultados das entrevistas.	Gerente
11. Se um candidato aceitável estiver disponível, faça a oferta do cargo; se não, inicie o processo de contratação externa.	Recursos Humanos-RH
12. Avalie a oferta do cargo e notifique a decisão para o departamento de recursos humanos.	Candidato
13. Se sim, notifique o gerente que o cargo está preenchido, se não, vá para a atividade 14.	Recursos Humanos-RH
14. Há outros candidatos aceitáveis? Se sim, vá para a atividade 12; se não, inicie processo de contratação externa.	Recursos Humanos-RH
15. Providencie para que o gerente requisitante entre em contato com o gerente do candidato e faça os arranjos para a transferência do funcionário para a nova posição.	Gerente

Figura 5 – Fluxograma Funcional.
 Fonte: HARRINGTON (1993, p. 121)

O terceiro modelo apresentado por Harrington (1993, p. 122) é o Fluxo-Cronograma em que é descrito, “além do fluxograma padrão, a indicação do tempo de processamento de cada atividade e do tempo de ciclo para cada atividade”. A seguir, um exemplo desse modelo é representado na Figura 6.

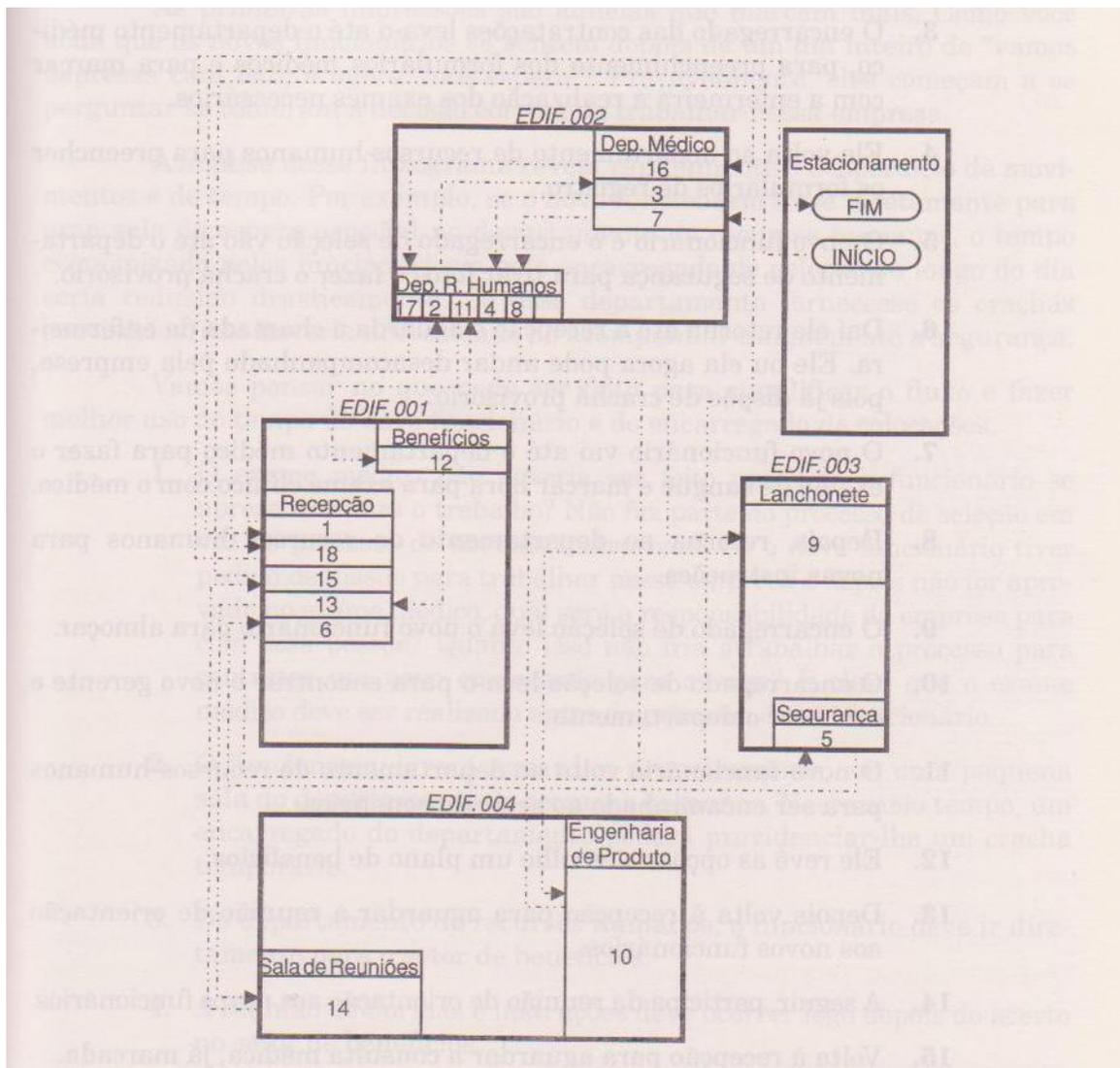


Figura 7 – Fluxograma geográfico do primeiro dia de um novo funcionário na HJH Ltda.

Fonte: HARRINGTON (1993, p. 125)

Por outra visão, pode-se observar nos estudos de Cury (2005) uma abordagem um pouco diferenciada sobre os modelos de fluxogramas de processos. Assim, são descritos a seguir os tipos de fluxogramas desenvolvidos pelo autor:

- Fluxograma Vertical: mais indicado para trabalhos de levantamento e pode ser aplicado para identificar as rotinas de qualquer tipo de setor. Nesse tipo de fluxograma, o preenchimento do formulário pelo analista permite que o mesmo escureça os símbolos impressos de acordo com a natureza da atividade, ao mesmo tempo em que realiza o levantamento das atividades e anota os eventos nos espaços pré-determinados. Para que se obtenha o gráfico completo, o analista apenas precisa ligar os pontos que foram hachurados. A Figura 8 representa um modelo do formulário mencionado.

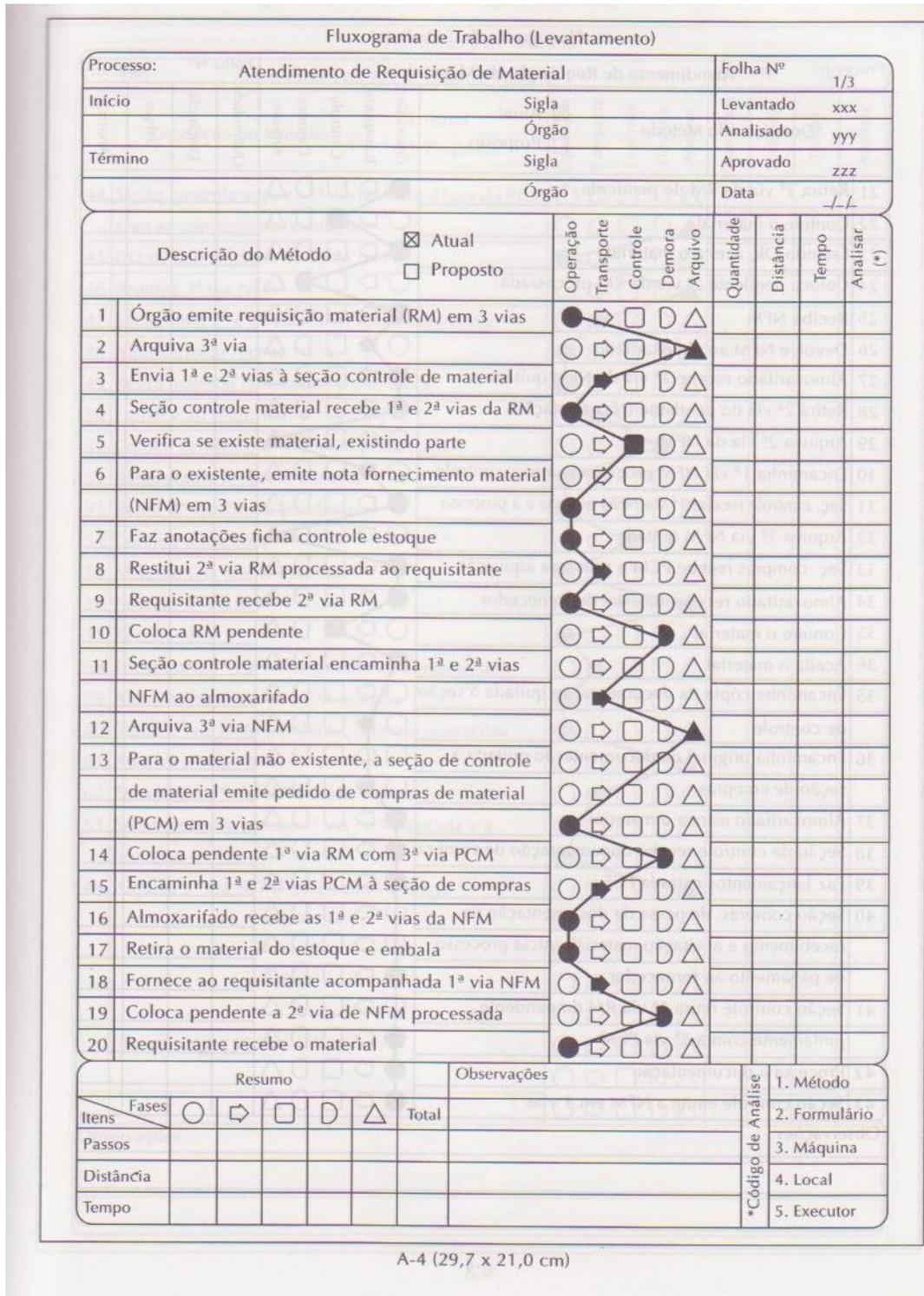


Figura 8 - Fluxograma de trabalho folha nº 1/3.

Fonte: CURY (2005, p. 361)

- Fluxograma Administrativo (ou de rotinas de trabalho): esse tipo de fluxograma está diretamente relacionado ao anterior no sentido de ser o

aperfeiçoamento do fluxograma vertical. O fluxograma administrativo, segundo as palavras de Cury (2005, p. 345),

Utiliza-se dos mesmos símbolos do fluxograma vertical, mas tem a vantagem de poder ser elaborado com a adoção de alguns recursos técnicos que permitem uma apresentação mais compreensível da rotina, facilitando, assim, sua análise e posterior racionalização.

A seguir, as Figuras 10 à 13 ilustram um modelo desse fluxograma.

Os fluxogramas vertical e administrativo, segundo Cury (2005), utilizam símbolos para identificar as etapas do processo. A Figura 9, a seguir, apresenta os principais símbolos utilizados.

Símbolos Básicos para Fluxogramas Vertical e Administrativo

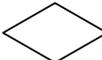
Símbolo	Descrição
	Operação: soma de trabalho ao objeto da rotina.
	Transporte: movimentação de um ponto a outro.
	Verificação, análise ou controle: verificação de decisão, análise de informação ou controle de dados.
	Demora ou espera: período de aguardo entre atividades do fluxo.
	Arquivo: arquivamento de documento.
Símbolos Complementares	
	Decisão ou escolha
	Operações que seguem não são de interesse ou não influenciam no processo
	Operações que antecedem não são de interesse ou não influenciam no processo
	Conector de página: indica continuação do fluxo. O primeiro número corresponde à página atual, e o segundo número corresponde à página onde o fluxo continua.
	Conector de página: no início do fluxo, o primeiro número corresponde à página corrente, e o segundo número corresponde à página de onde o fluxo se origina.

Figura 9 - Símbolos Básicos para Fluxogramas Vertical e Administrativo.

Fonte: CURY (2005, p. 347-348) com adaptações do Autor.

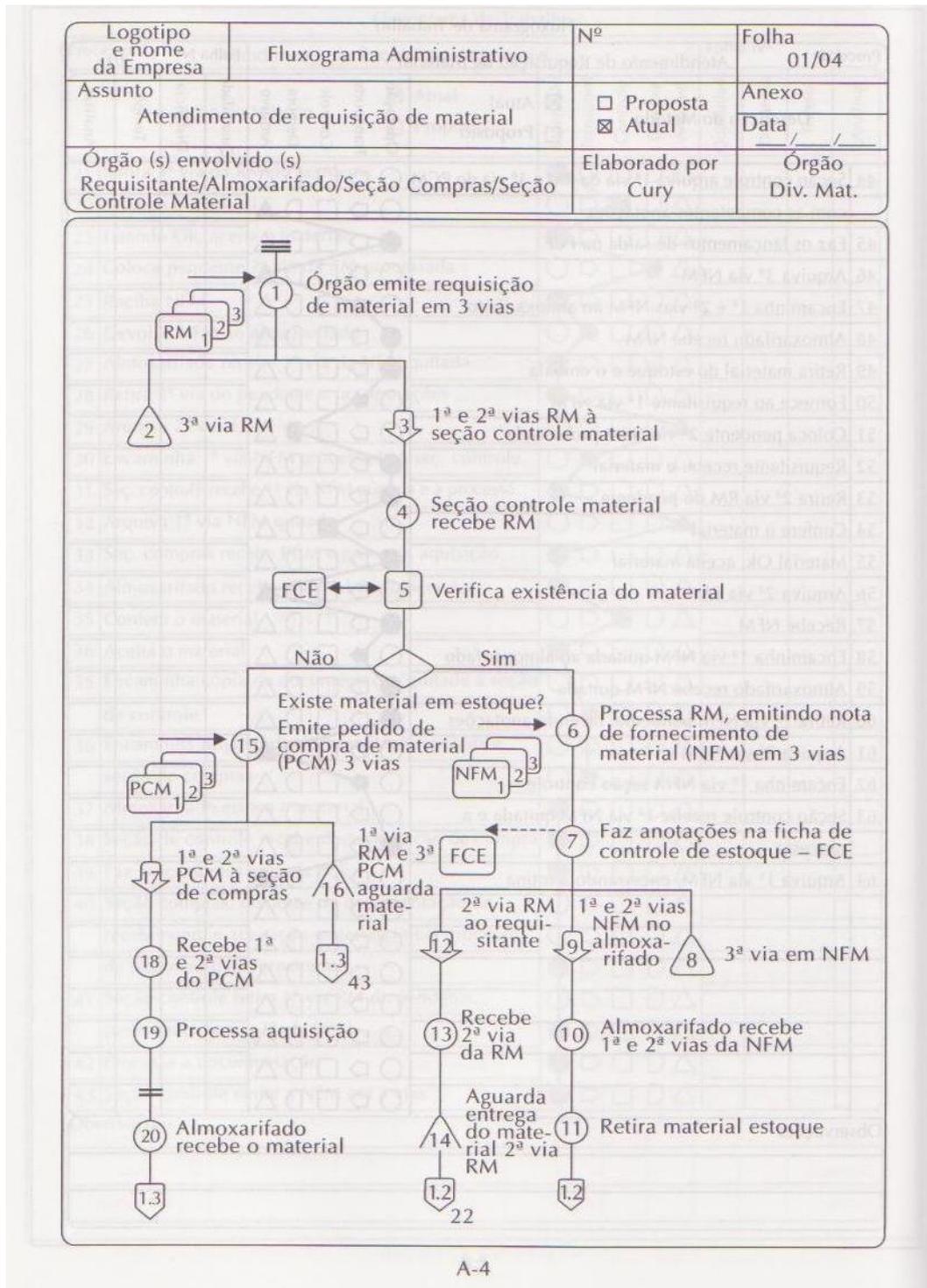


Figura 10 – Fluxograma administrativo folha nº 01/04.

Fonte: CURY (2005, p. 364)

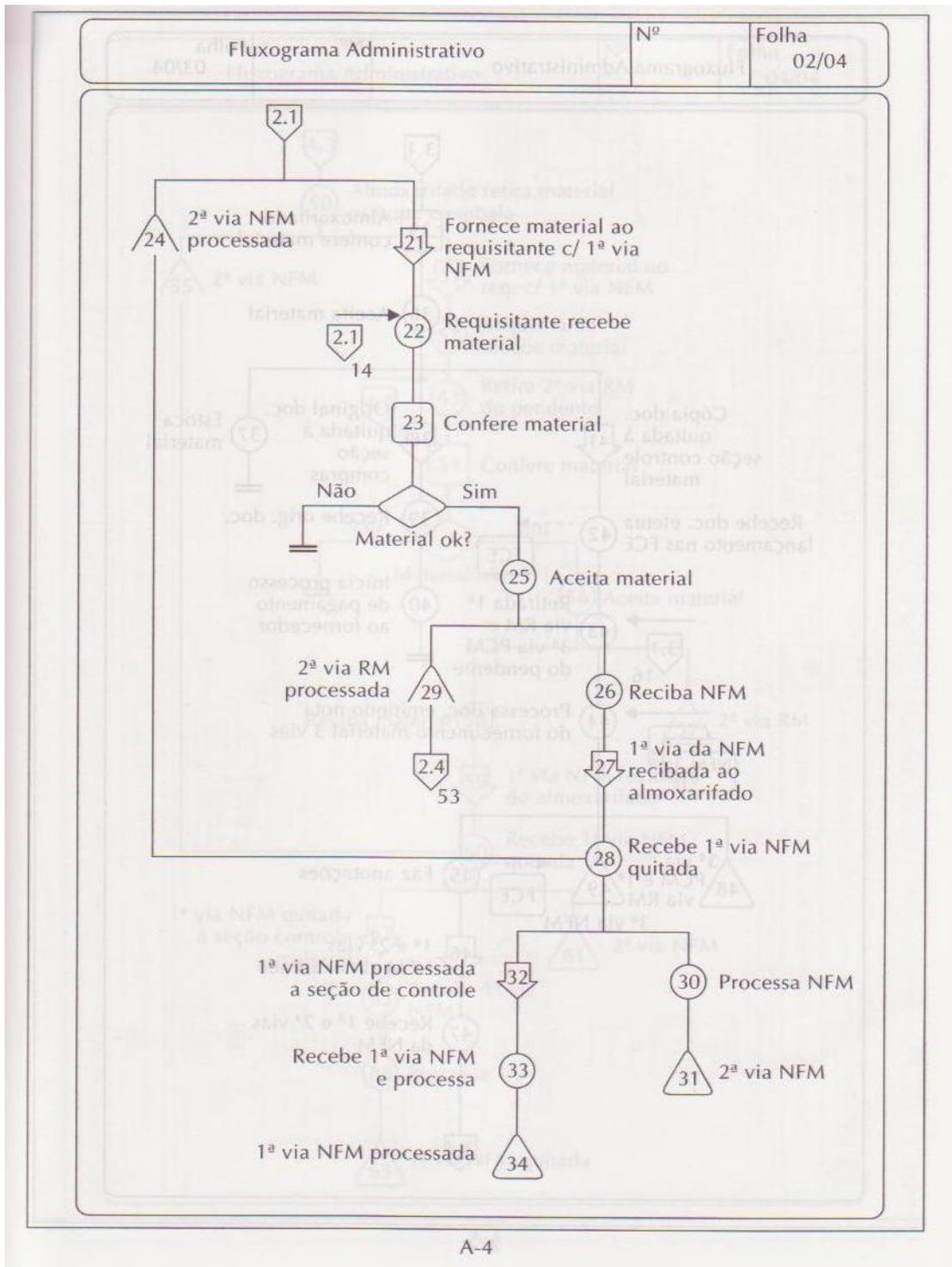


Figura 11 – Fluxograma administrativo folha nº 02/04.
 Fonte: CURY (2005, p. 365)

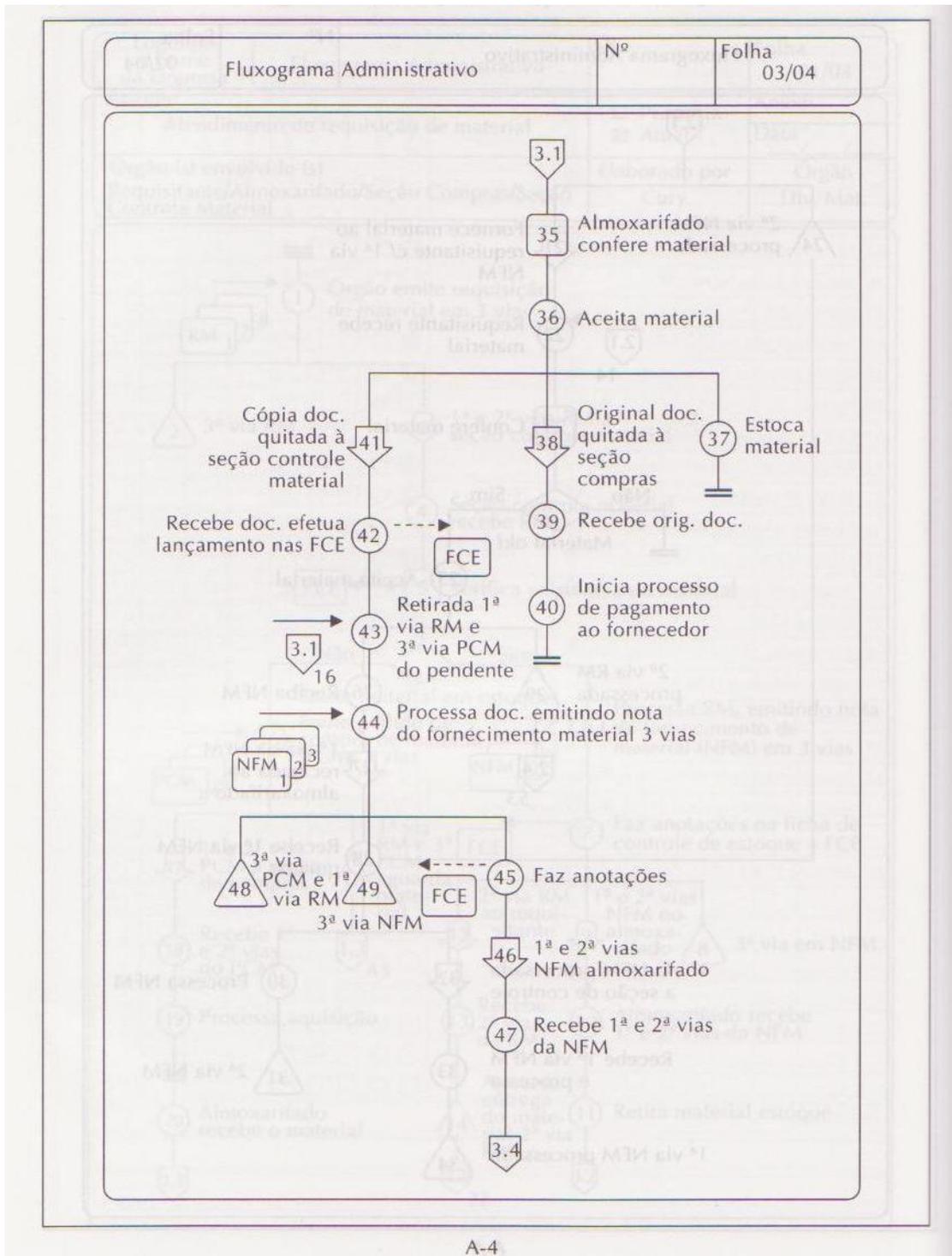


Figura 12 – Fluxograma administrativo folha nº 03/04.

Fonte: CURY (2005, p. 366)

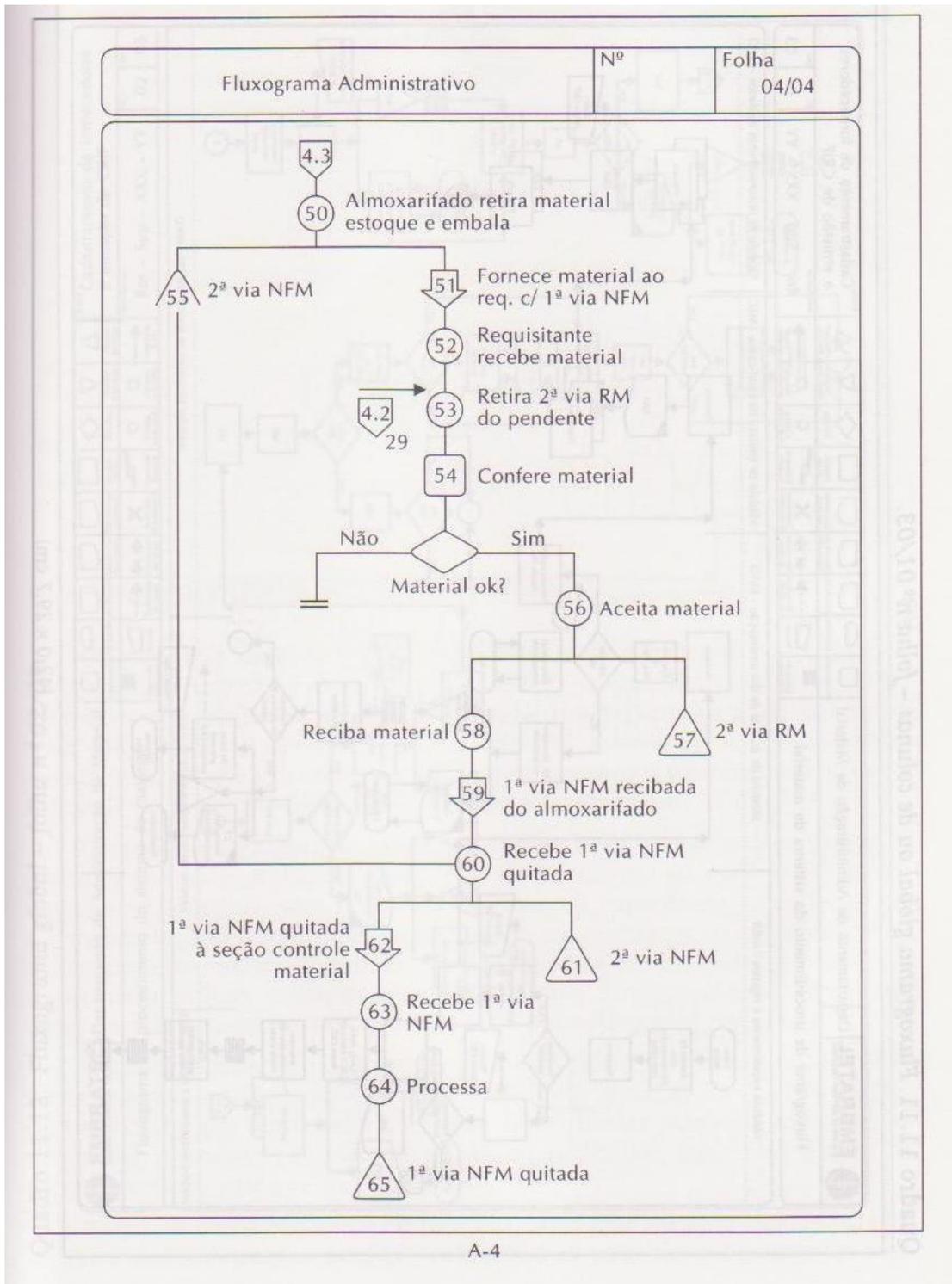


Figura 13 – Fluxograma administrativo folha nº 04/04.

Fonte: CURY (2005, p. 367)

- Fluxograma Global (ou de colunas): após o levantamento da rotina e elaboração dos fluxogramas vertical e administrativo, pode-se elaborar o fluxograma global, que oferece uma visão mais ampla do fluxo de trabalho. Além disso, o modelo recebe esse nome em função dos órgãos serem representados sob a forma de colunas. As Figuras 15 à 17 ilustram esse modelo.

Dentre os símbolos utilizados nos fluxogramas globais, são ilustrados os mais comuns na Figura 14, a seguir.

Símbolos Básicos para Fluxograma Global (ou de colunas)

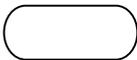
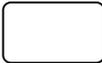
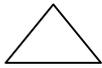
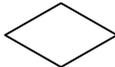
Símbolo	Descrição
	Terminal: indica o início ou o fim de um fluxo.
	Documento: identifica um documento que entra no fluxo.
	Operação: indica qualquer processamento que aconteça em um fluxo de atividades.
	Conferência: indica inspeção ou exame de algum documento.
	Arquivo: arquivamento de documento.
	Decisão ou escolha
	Operações que seguem não são de interesse ou não influenciam no processo
	Operações que antecedem não são de interesse ou não influenciam no processo
	Conector de página: indica continuação do fluxo. O primeiro número corresponde à página atual, e o segundo número corresponde à página onde o fluxo continua.
	Conector de página: no início do fluxo, o primeiro número corresponde à página corrente, e o segundo número corresponde à página de onde o fluxo se origina.

Figura 14 – Símbolos Básicos para Fluxogramas Globais (ou de colunas).

Fonte: CURY (2005, p. 352) com adaptações do Autor.

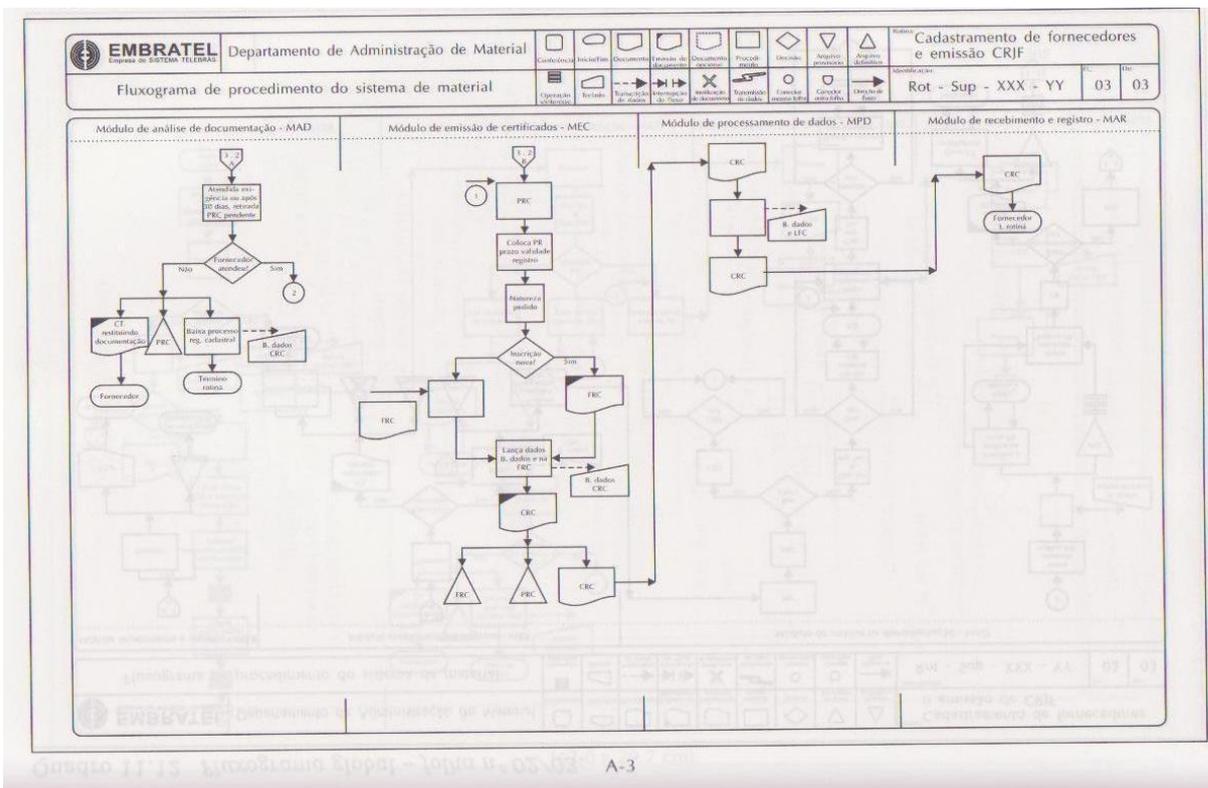


Figura 17 – Fluxograma global ou de colunas folha nº 03/03.

Fonte: CURY (2005, p. 370)

A partir do conhecimento sobre os modelos de fluxogramas de processos, torna-se importante verificar o papel e as características dos Formulários de processos.

2.3.3 Formulários

Conforme afirma Cury (2005), com o crescimento das organizações de forma geral, a importância dos formulários tornou-se proporcionalmente aumentada. A razão para tanto é que esse recurso é “um excelente veículo de transmissão das informações que se tornam indispensáveis para o planejamento, execução e controle das diferentes atividades desenvolvidas” (CURY, 2005, p. 371). Na visão de Araújo (2007, p. 109), a definição de formulário pode ser entendida como

Um veículo que transporta informações de uma pessoa para outra, de uma unidade para outra ou de uma organização para outra. É a materialização do dado, da informação, armazenada ou disseminada, veiculada por pouco período de tempo ou não.

Apesar da importância desse recurso, as empresas não dedicaram a devida atenção à elaboração e manutenção desses papéis e atribuíram essas funções a qualquer de seus órgãos e

departamentos. A consequência disso foi a criação desenfreada e desestruturada de inúmeros formulários sem considerar os existentes até então e sem o devido estudo sobre sua efetiva necessidade e características específicas (ARAÚJO, 2005). Como consequência dessa desatenção, os custos operacionais das empresas começaram a aumentar, conforme novos departamentos foram sendo criados para lidar com a pilha de papéis que crescia diariamente. Observaram-se aumentos de quadro-funcional e uma série de ineficiências que criava controles paralelos e duplicavam diversos formulários engessando cada vez mais as empresas.

Foi dentro da atividade de Organização e Métodos (O&M) que a necessidade do devido tratamento dessa papelada ganhou enfoque. As organizações modernas identificaram a necessidade de processar esses documentos com maior clareza e agilidade e, assim, criaram-se métodos apropriados para a implantação, desativação e racionalização de formulários trazendo benefícios para o fluxo de trabalho e a manipulação das informações dentro das empresas (CURY, 2005).

De acordo com as palavras de Cury (2005, p. 372),

[...]um formulário pode ser conceituado como um documento padronizado, estruturado conforme sua finalidade específica, possuindo características e campos apropriados, destinados a receber, preservar e transmitir informações, cujos lançamentos são necessários para definir a natureza ou cobrir um fluxo de qualquer trabalho, desde seu início até sua conclusão.

O autor afirma que a elaboração de formulários é composta por cinco etapas diferentes, quais sejam:

1. Levantamento das necessidades;
2. Crítica do levantamento;
3. Planejamento da solução;
4. Crítica do planejamento;
5. Implantação e controle dos resultados.

Essas etapas, dentro de uma organização, no estudo dos seus processos, devem ser consequência de uma análise administrativa (CURY, 2005), a qual foi descrita anteriormente nesta pesquisa.

É possível perceber que as etapas para a elaboração de formulários se assemelham, em muito, à própria Análise Administrativa, que possui etapas semelhantes, mas contemplando o horizonte da organização de forma geral. Para a elaboração de formulários, o mesmo raciocínio é empregado, porém com maior detalhamento.

Araújo (2007, p. 115-117) sugere duas técnicas principais para a elaboração de formulários:

Técnica periférica: esta “consiste numa sequenciação a ser implementada pelo condutor dos estudos de formulários e vale para cada formulário estudado”. Essa técnica compreende seis ações: escalonar as informações por prioridade de consulta; ordenar informações segundo sua origem; dimensionar os campos a serem preenchidos; atender ao contraste das cores; calcular consumo e estabelecimento de estoque mínimo e máximo; e determinar tempo de duração e frequência do manuseio do formulário.

Técnica comparativa: essa técnica exige do condutor do estudo um conhecimento mais aprofundado sobre a organização. Além disso, é uma técnica que possibilita “a discussão sobre muito formulários e com muitas pessoas”. Por si só não tem a função de resolver os problemas, mas funciona como instrumento de verificação das possíveis ações de reformulação de formulários. Compreende o preenchimento do modelo da Figura 18, apresentada a seguir.

Folha de análise comparativa	Título do Formulário					
Data						
Unidade						
Analista						
Itens	Formulário Nº	Formul. Nº	Formul. Nº	Formul. Nº	Formul. Nº	Obs.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						

Figura 18 – Folha de análise comparativa.

Fonte: ARAÚJO (2007, p. 117)

A redação do texto do formulário tem notada importância, e Machline¹⁰ (apud CURY, 2005, p. 386) evidencia dez regras para a elaboração desse texto:

1. inclusão de tópicos indispensáveis ao registro e à transmissão da informação;

¹⁰ MACHLINE. **Racionalização de formulários.** *Revista de Administração de Empresas*, FGV, set. 1974.

2. exclusão de todos os tópicos desnecessários para que se possa evitar qualquer desperdício de tempo e recursos;
3. definição clara dos termos usados, para garantir o correto preenchimento dos formulários e evitar erros de interpretação;
4. restrição do uso de abreviações;
5. adoção de um título, para que o formulário seja identificado mais rápida e facilmente;
6. inserção de numeração genérica, no canto inferior esquerdo, para facilitar a identificação do formulário;
7. inserção de numeração individual, o que é requisito legal, no canto superior direito, para verificar a utilização;
8. registro da data e da série de impressão, como meio de controle e esclarecimento quanto a ser o modelo vigente ou não, para os usuários;
9. logotipo, nome e endereço da empresa, na parte superior esquerda, como requisito legal;
10. indicação do remetente e do destinatário, informações para as quais devem ser reservados espaços no formulário para o devido preenchimento.

Dessa maneira, podemos compreender a importância e formas de elaboração de formulários que irão auxiliar no bom andamento dos processos de uma organização.

2.3.4 Análise de Distribuição do Trabalho

Além de analisar e buscar a otimização dos recursos das organizações, se faz necessário seguir o mesmo caminho em relação às pessoas ligadas a essas organizações. Assim sendo, a Análise da Distribuição do Trabalho compreende essa associação entre as atividades da organização e a forma como as pessoas estão relacionadas a essas atividades.

Conceitualmente, a análise da distribuição do trabalho tem por finalidade “avaliar a distribuição das atividades entre os diversos órgãos e, dentro destes, quais as tarefas individuais de cada empregado” (CURY, 2005, p. 412). De acordo com o autor recentemente citado, essa análise é seguida por outras duas: a análise do processamento do trabalho; e a

análise das operações e postos de trabalho. Essas três análises compreendem o estudo dos processos e métodos de trabalho.

Neste estudo, o enfoque será dado apenas à análise da distribuição do trabalho, que, nas palavras de Cury (2005, p. 413),

[...] consiste no exame do trabalho realizado, individualmente, pelos empregados de um órgão, e em sua classificação em atividades/tarefas, de acordo com os níveis de agregação necessários, permitindo, entre outros dados: diagnosticar eventuais tempos mortos; identificar as tarefas de maior importância ou que exijam maior tempo de manipulação; controlar a correspondência entre o treinamento dos empregados e as tarefas a serem atribuídas; e verificar a existência de um equilíbrio na distribuição das várias tarefas.

Dentro dessa análise, tem-se o Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT), que vem a ser um instrumento para análise das diversas atividades dos setores de uma organização, feita através do diagnóstico detalhado das tarefas desempenhadas por cada funcionário, com o objetivo de medir a carga de trabalho e a “nacionalidade de sua distribuição” (CURY, 2005, p. 413).

A construção do QDT, segundo Cury (2005), deve ser feita a partir do preenchimento seqüencial de quatro formulários:

1. *Elaboração das relações individuais de tarefas*: cada funcionário, utilizando-se de critérios de auto-análise, faz o preenchimento do formulário QDT-1 (Figura 19), especificando órgão em que trabalha, cargo, data do preenchimento, atividades em que está envolvido, tarefas executadas, indicação de periodicidade das tarefas e tempo gasto na execução, e assinatura do empregado.
2. *Consolidação da lista diária em lista de tarefas semanais*: o analista deve realizar o preenchimento do formulário QDT-2 (Figura 20) especificando órgão, nome e cargo do funcionário; atividades em que o funcionário está envolvido; tarefas diárias realizadas pelo funcionário; somatório semanal de horas de trabalho, por tarefas.
3. *Elaboração da lista de atividades do órgão*: também deve ser realizada pelo analista através do preenchimento do formulário QDT-3 (Figura 21) contendo informações a respeito da identificação do órgão; do nome do chefe, cargo, função, assinatura e data; e atividades desenvolvidas no órgão, em ordem decrescente de relevância, de acordo com percepção da liderança.
4. *Elaboração do quadro de distribuição do trabalho (QDT)*: realizada pelo analista com o preenchimento do formulário QDT-4 (Figura 22), no qual devem constar informações acerca de identificação do órgão em análise; atividades do órgão, em ordem decrescente de relevância; tarefas de cada executante relacionadas com cada

atividade; tempos despendidos na execução de cada atividade; somatório dos tempos despendidos por cada funcionário em todas as atividades ou tarefas com as quais estão envolvidos.

Logotipo e nome da empresa		Lista de Tarefas Individuais	
Divisão:		Seção:	
Nome:		Cargo:	Data:
Atividade:			
Número	Tarefas	Diárias regulares ou esporádicas (indicar %/dia)	

A-4 (29,7 x 21,0 cm)

Figura 19 – Quadro da Distribuição do Trabalho - QDT-1.

Fonte: CURY (2005, p. 416)

Logotipo e Nome da Empresa		Quadro de Distribuição do Trabalho						Órgão:	
Atividades do Órgão		Tempo Hs	Nome: Cargo:	Tempo Hs	Nome: Cargo:	Tempo Hs	Nome: Cargo:	Tempo Hs	Nome: Cargo:
Denominação		-	Tarefas	-	Tarefas	-	Tarefas	-	Tarefas
Total de Horas									

A-3 (42 x 29,7 cm)

Figura 22 – Quadro da Distribuição do Trabalho - QDT-4.

Fonte: CURY (2005, p. 419)

Mantendo-se a referência a Cury (2005), a análise do quadro de distribuição do trabalho pode ser feita a partir dos pontos que seguem:

- **Fator tempo:** esse ponto é analisado para que se possam evidenciar desperdícios de esforço com trabalhos desnecessários ou que não representem importância suficiente. Para isso, algumas perguntas podem ser feitas como: que atividades tomam mais tempo? Essas atividades são as que realmente devem consumir mais tempo? O tempo gasto nas atividades do órgão condiz com sua importância? Existem atividades de menor importância absorvendo tempo exagerado? Às tarefas mais urgentes é dada a devida prioridade? Existe esforço desnecessário?
- **Fator capacidade profissional:** nesse ponto, o objetivo é encontrar um equilíbrio entre as atribuições e responsabilidades dos funcionários de acordo com seus respectivos cargos e tarefas. Para esse fim, as questões a serem levantadas podem ser: as aptidões dos empregados estão sendo utilizadas adequadamente? Existem tarefas simples sendo desempenhadas por funcionários que ocupam cargos superiores? Existem indícios de que os funcionários necessitem de treinamentos? Os funcionários

estão familiarizados com as máquinas e equipamentos existentes nos locais de trabalho? Existem funcionários desempenhando tarefas com nível de dificuldade maior do que a referente ao seu cargo?

- **Equilíbrio do volume de trabalho dos diversos empregados:** nesse ponto, buscam-se respostas para as seguintes questões: O trabalho está distribuído de forma equitativa entre os funcionários? Existe acúmulo de trabalho? Existem funcionários realizando diversas tarefas desconexas? Existe alguma tarefa sendo realizada por vários funcionários? Assim sendo, o equilíbrio na distribuição das tarefas é importante para que sejam evitados desperdícios de esforço, como em casos em que um funcionário realiza diversas tarefas que não estão interligadas. No QDT, um indicador de dispersão de tarefas ocorre se pode identificar uma mesma tarefa em diferentes colunas verticais.
- **Possibilidades preliminares de simplificações no trabalho:** no último ponto, a preocupação passa a ser com relação a possibilidade de simplificar o trabalho desenvolvido. É necessário que seja dada atenção à existência de superespecialização do trabalho para que não sejam gerados prejuízos como monotonia, tempo vago ou outros fatores de ineficiência.

A partir dessas considerações, pode-se entender que o QDT é ferramenta que dá condições de organizar e esclarecer as atividades/tarefas, os cargos e funcionários a que estão relacionadas, o tempo despendido para sua realização, sua distribuição em relação ao quadro de pessoal da organização, e as potenciais simplificações existentes.

Após essa etapa, existe outra questão de importância para o estudo da gestão de processos organizacionais que diz respeito à maneira em que os recursos e pessoas das empresas se organizam fisicamente. Esse ponto será tratado a seguir.

Apresentados todos os tópicos até o momento, faz-se necessário ainda estudar a forma pela qual os processos organizacionais são padronizados e disponibilizados para as pessoas que trabalham na empresa. Esse será o assunto do próximo capítulo.

2.3.5 Manuais

Como último tema da revisão bibliográfica desta pesquisa, são apresentados os manuais da organização.

De acordo com Cury (2005, p. 427), o conceito de manuais pode ser assim interpretado:

Documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional.

Como abordagem mais ampla da utilização de manuais pela organização, Araújo (2007, p. 123) afirma que “o objetivo da manualização é permitir que a reunião de informações de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador da gestão de processo”.

Dessa forma, pode-se entender a utilização de manuais como uma forma de agrupar as informações relativas às atividades da empresa de forma racional e uniforme facilitando a integração dos subsistemas organizacionais.

Algumas características comuns aos manuais de qualquer organização são citadas por Cury (2005), a saber:

- Presença de tomos, de acordo com os subsistemas integrantes da empresa, contendo normas, instruções, rotinas, quadros, tabelas, fluxogramas, catálogos, listas, etc.
- Capa de identificação;
- Classificação por códigos para facilitar a armazenagem, a identificação da localização do manual e o acesso às informações nele contidas.

É primordial para todas as organizações que os manuais sejam constantemente atualizados e tenham flexibilidade suficiente para adequar-se às mudanças que ocorrem dentro da empresa, na velocidade em que se apresentam (CURY, 2005).

Mesmo que as empresas possuam manuais de seus processos e os tenham bastante padronizados e completos, Araújo (2007) orienta que eles não devem ser utilizados como documentos obrigatórios em todos os momentos da organização, respeitando a flexibilidade anteriormente citada por Cury (2005). Do contrário os manuais terão maior papel de aumento da burocracia do que de facilitadores da gestão de processos organizacionais.

Segundo Araújo (2007), para que se tenha uma estratégia correta da utilização de manuais nas organizações é importante se cumprirem quatro etapas básicas:

1. *Itemizar os modelos manualizados*: identificar os modelos de manuais demandados pela organização, a partir de informações já levantadas conforme os capítulos anteriores desta pesquisa;
2. *Qualificar a manualização*: selecionar os modelos identificados na etapa anterior conforme as demandas da organização;
3. *Elaborar o manual*: colocar o estudo em prática de acordo com o manual selecionado na etapa anterior;
4. *Distribuir o manual*: disponibilizar o manual elaborado para a equipe e, quando possível, logo na distribuição proporcionar treinamento nos procedimentos e esclarecimento de dúvidas a respeito do manual.

Para que as primeiras etapas sejam desenvolvidas, é necessário discorrer acerca dos tipos de manuais.

De acordo com Cury (2005), não existe um modelo padrão de Manual de Organização que possa ser aplicado de forma ampla a todas as empresas, já que cada uma possui características específicas e os manuais precisam moldar-se e abranger essas características. Assim sendo, o autor toma o exemplo da empresa American Machine & Foundry Company (AMF) e estabelece três tipos básicos de manuais:

1. Manual de política: estabelece o modo de agir da empresa, de forma geral e filosófica, orienta a ação dos executivos e da cúpula administrativa. Os executivos assimilam as políticas estabelecidas pela alta administração e elaboram objetivos e metas para a aplicação em suas áreas de atuação. Os objetivos desse tipo de manual são:
 - a) comunicar decisões da alta administração;
 - b) delegar autoridade aos departamentos da empresa;
 - c) delegar tomadas de decisão da administração estratégica aos executivos de cada área;
 - d) coordenar esforços no sentido de atingir os objetivos gerais da empresa.
2. Manual de procedimentos: descreve as atividades concernentes aos diversos órgãos da empresa detalhando a forma como devem ser desenvolvidas. Para isso, esses manuais devem ter os seguintes objetivos:
 - a) veicular informações corretas;
 - b) proporcionar métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços;

- c) atribuir aos departamentos responsabilidade de estabelecer informações que serão colocadas no manual;
- d) coordenar as atividades dos departamentos, para que executem de forma racional os propósitos da empresa.

3. Manual de organização: envolve os seguintes objetivos: comunicação sobre as linhas de autoridade da empresa; retratação do plano organizacional da empresa, bem como as regiões em que ela opera, as linhas de produtos, as coordenações de funções e controle geral de serviços; clara documentação de como a empresa está organizada e informação, em tempo, de alterações que possam ocorrer; garantia de que documentos referentes à organização sejam elaborados de acordo com as políticas e objetivos gerais da empresa.

Além dos tópicos apresentados nesta Revisão Teórica, ainda faz parte da Análise Administrativa o estudo do Layout das organizações. Verificou-se que a empresa, no momento, passa por uma reestruturação e, em função disso, o sócio-arquiteto mais especificamente estudado não possui um escritório próprio para o trabalho. As atividades de negócios do sócio-arquiteto acontecem em sua residência. Por esse motivo, o presente estudo não explora a questão de Layout dentro da organização. Esse estudo será possível a partir do momento em que se tenha um local específico para a atividade profissional do arquiteto.

Após analisados todos esses aspectos de ordem teórica, os próximos capítulos são direcionados ao estudo específico da organização, Heberle & Roman Arquitetura Ltda. A seguir, será abordada a metodologia deste estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO

O estudo realizado na Heberle & Roman Arquitetura Ltda. ocorreu na forma de visitas à empresa para coleta de informações sobre a organização em si e seus processos. Em função de o enfoque da presente pesquisa ter sido os processos relacionados à atividade de apenas um dos sócios, como mencionado no início deste relatório, as visitas e entrevistas foram direcionadas a essa pessoa e àquelas envolvidas com suas tarefas diretamente.

Através dessas atividades, foram coletados documentos, formulários e demais materiais relevantes para a análise situacional da organização. A partir das entrevistas realizadas com os membros da empresa diretamente envolvidos com os processos chave, foram elaborados os mapas de processos para análise da situação presente e elaboração da proposta de melhoria, que vem a ser o objetivo deste estudo.

A partir das características do presente estudo e da problematização elaborada no início deste trabalho, observou-se que o método mais apropriado para atingir seus objetivos seria o Estudo de Caso. Conforme Yin (2005), pesquisas que possuem forma de questões do tipo “como” e “por que”, não exigem controle sobre eventos comportamentais e focalizam acontecimentos contemporâneos identificam a estratégia de pesquisa como o Estudo de Caso. Segundo Yin (2005, p. 26):

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

Dessa forma, e em relação à organização estudada, a escolha da metodologia pode ser justificada sob a ótica das três condições apresentadas acima, da seguinte forma:

1. Questões do tipo “como” e “por que”: foram estudados como acontecem os processos dentro da Heberle & Roman Arquitetura Ltda, de que maneira esses processos estão relacionados entre si e com as pessoas envolvidas, e qual o propósito de determinadas atividades;

2. Controle sobre eventos comportamentais: a pesquisadora tem papel de observadora dos acontecimentos organizacionais e possui pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais;
3. Acontecimentos contemporâneos: as atividades, tarefas e processos estudados são desenvolvidos atualmente na empresa de acordo com sua realidade e contexto na qual está inserida.

Seguindo o que descreve Roesch (1999) a respeito do método de pesquisa, a metodologia desenvolvida apresenta quatro passos: delineamento da pesquisa, definição da área ou população-alvo, plano de coleta de dados, e plano de análise de dados.

O presente estudo utiliza abordagem qualitativa, sobre a qual Roesch (1999, p. 155) afirma ser abordagem “apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano”. No caso da empresa em questão, como o objetivo é estudar e propor melhorias dos processos buscando aprimorar sua efetividade, essa abordagem é pertinente.

Como forma de gerar conhecimento sobre a Heberle & Roman Arquitetura, alguns dados e informações foram levantadas, a saber:

- Histórico da empresa;
- Agentes organizacionais;
- Organograma atual;
- Atividades e processos existentes;
- Relação dos agentes organizacionais com as tarefas e atividades;
- Fluxo de informações na empresa;
- Ferramentas existentes para gestão da informação dentro da empresa;
- Relações interpessoais dos agentes organizacionais entre si;
- Relações entre os agentes e o ambiente organizacional;
- Processos existentes atualmente na organização;
- Percepção dos agentes com relação aos processos existentes.

A partir do delineamento dessas informações, foi possível identificar as principais características da empresa que são relevantes a este estudo.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A Heberle & Roman Arquitetura Ltda., como mencionado anteriormente, é composta por três sócios. Apesar da existência da relação de sociedade entre esses três agentes, cada um deles atende seus clientes e projetos separadamente, sendo cada um responsável por seu processo. Para que o presente estudo fosse viável a atingisse os objetivos do trabalho de conclusão do curso de Administração, optou-se por direcionar o enfoque do estudo apenas para um dos sócios, o Sócio-Arquiteto A, ajudando-o na estruturação de sua nova organização. O objetivo desse direcionamento foi a possibilidade de aprofundar o estudo da gestão de processos para que fosse possível uma visão mais detalhada de um processo chave. As informações e conclusões apresentadas nesta pesquisa podem ser aplicadas às atividades dos demais sócios apenas ajustando-se as particularidades.

Assim sendo, foram contemplados como população-alvo da presente pesquisa: Sócio-Arquiteto A, estagiários envolvidos diretamente nos processos e atividades desse sócio, e consultores que realizam tarefas ligadas ao processo do sócio-arquiteto.

3.3 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados para este estudo baseou-se nas orientações do autor Robert Yin (2005). O autor estabelece seis fontes de evidências para coleta de dados, quais sejam:

1. Documentação;
2. Registros em arquivos;
3. Entrevistas;
4. Observação direta;
5. Observação participante;
6. Artefatos artísticos.

Dentre essas fontes, para os fins do presente estudo foram utilizadas as primeiras quatro fontes na fase de coleta de dados.

Para o levantamento da documentação da empresa pesquisada foram utilizados correspondência eletrônica (e-mail) de clientes, sócios e consultores; memorandos internos;

planilhas de dados internos e de clientes; agendas eletrônicas; propostas de trabalho a clientes; fotos de estudos preliminares. O Anexo A apresenta um exemplo da Agenda Diária que a empresa utiliza e o Anexo B ilustra um exemplo do Memorial Descritivo desenvolvido pela empresa.

Com relação aos registros em arquivos, foram verificadas evidências como planilhas de orçamentos dos projetos da empresa aos seus clientes; desenhos arquitetônicos em diversas fases de especificidade; desenhos estilizados; esboços de estruturas arquitetônicas; esboços e anotações pessoais da população em estudo. O Anexo C ilustra um modelo de ilustração utilizada pela empresa.

As entrevistas realizadas seguiram a linha que Yin (2005) descreve como *focada*. Elas ocorreram durante os períodos de visitas à organização e tiveram um caráter de conversa informal para levantamento de informações sobre rotinas de trabalho e formas de realização das tarefas diárias. As questões que direcionaram essas conversas foram do tipo “como” e “por que”, conforme as afirmações de Yin (2005) sobre Estudo de Caso. Como exemplo de algumas questões, pode-se citar:

- Como são recebidos os contatos de clientes?
- Que ferramentas são utilizadas para registro de dados dos projetos?
- Para onde vai a informação após determinada etapa?
- Que dificuldades são percebidas na seqüência de atividades?
- Quem executa a atividade?
- Para que finalidade se utiliza determinada ferramenta?

Conforme cada resposta ia sendo colocada pelo entrevistado, novas perguntas eram feitas no sentido de compreender e descrever os processos existentes.

O método mais utilizado na coleta de dados para a pesquisa foi a observação direta, com visita e levantamento de informações diretamente no local de trabalho da Heberle & Roman Arquitetura e, mais especificamente, do Sócio-Arquiteto A.

A partir do material coletado através dessas quatro fontes de evidências foi possível produzir informações acerca da situação atual da empresa e os fluxos de trabalho existentes. Essas informações são apresentadas com maior detalhe na próxima seção.

A análise dos dados coletados durante pesquisa semi-estruturada, utilizando as técnicas descritas anteriormente, gerou os Mapas de Processos da Heberle & Roman Arquitetura sob

formato de painéis visuais e fluxogramas a fim de facilitar a visualização e compreensão do funcionamento dos processos da empresa.

Esse material é fonte para identificação de processos gargalo e oportunidades de melhoria. A partir dessa visualização, e com a participação das pessoas diretamente envolvidas em cada processo, foram identificados o processo atual e o processo ideal. Após desenho do processo ideal, foi realizada comparação quantitativa e qualitativa a respeito das variações do processo original até o resultado final para medir ganhos em tempo e produtividade pela redução e/ou eliminação de atividades que não apresentam valor agregado e otimização dos fluxos de informação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Dentro do contexto em que a empresa se insere quanto a sua reestruturação e abordagem da perspectiva do Sócio-Arquiteto A, no intuito de possibilitar a estruturação da nova organização, o Estudo de Caso procurou atender às demandas dos Objetivos Específicos apresentados. Assim, na presente etapa são apresentados os processos existentes na organização, os fluxos de trabalho e de informações, as atividades realizadas, os mapas de processos atuais da empresa, as ineficiências desses processos e a proposição de solução para os problemas identificados.

A primeira parte deste relatório dedicou-se a estabelecer questões teóricas sobre a Gestão de Processos apresentando os conceitos relacionados ao tema, que deverão direcionar a exposição da análise dos dados a seguir.

Seguindo os objetivos do estudo, o foco da apresentação dos dados da pesquisa foi dado aos processos de atendimento às demandas dos clientes da Heberle & Roman Arquitetura Ltda. Assim, as considerações a seguir são feitas baseando-se na teoria abordada anteriormente, e aplicando-se esta às atividades focadas nos clientes da empresa.

Sob o ponto de vista de Processos, conforme definido por Harrington (1993) como atividade composta por *inputs*, geração de valor e *outputs*, é possível estabelecer que esses elementos, em um panorama geral da H&R, são sistematizados da seguinte forma:

- Os Clientes da empresa geram demandas por soluções em Arquitetura e Design (*inputs* de clientes);
- Os Consultores agregam seus conhecimentos às demandas dos clientes (*inputs* dos consultores);
- A H&R desenvolve processos internos específicos de acordo com as demandas dos clientes e o *know how* de seus consultores (processamento);
- São geradas soluções para as demandas, sob as formas de Estudos Arquitetônicos e Estudos de Viabilidade Econômica (*outputs*).

Essa sistematização pode ser visualizada de maneira mais adequada através do Mapa de Processo da empresa, ilustrado na Figura a seguir.

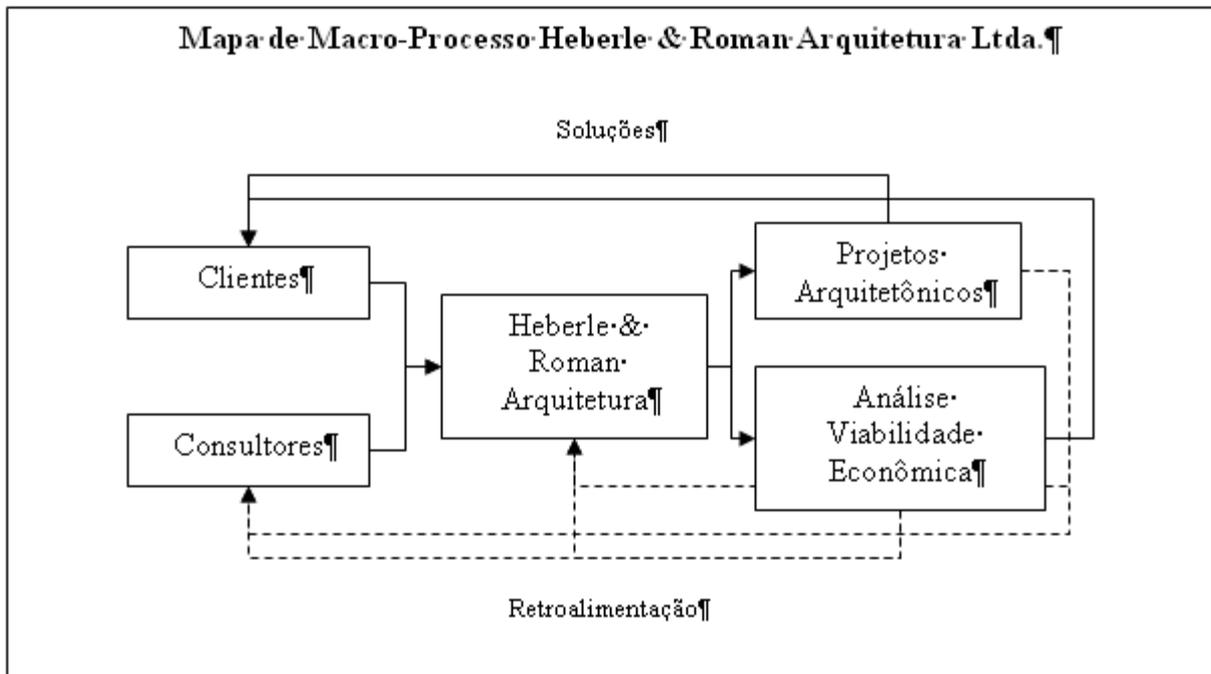


Figura 23 – Mapa do Macro-Processo Heberle & Roman Arquitetura Ltda.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a divisão de Harrington (1993) entre Processo Produtivo e Processo Organizacional, e considerando-se as características da organização em estudo como prestadora de serviços de Arquitetura e Design, identifica-se o segundo tipo como o mais adequado para fins de pesquisa. Para isso, estudaram-se as atividades que a organização realiza, sua integração e utilização de recursos.

Dentro da Gestão de Processos, preocupou-se em verificar a maneira pela qual as atividades da H&R se relacionam no dia-a-dia, para atingir os objetivos da organização. Isso foi feito através da análise dos processamentos realizados pela empresa a partir dos *inputs* de clientes e consultores para a entrega (*outputs*) de seus serviços em soluções de Arquitetura e Design. Assim, o foco de pesquisa encontra-se nos processos internos da H&R.

Dentro do tema da Análise Administrativa, e seguindo as teorias de Cury (2005) a esse respeito, foi possível identificar, através do Diagnóstico Situacional da H&R, as principais etapas relacionadas ao Processo de Atendimento aos Clientes da empresa.

Baseando-se em Harrington (1993) sobre fluxogramas, foi criado o Fluxograma Padrão do Processo de Atendimento de Clientes, na situação atual, o qual pode ser visualizado na Figura 24, abaixo. Esse fluxograma utilizou os símbolos padrão ilustrados na Figura 4 do capítulo 2.3.2 deste estudo, no qual são discutidos os formatos e elementos de fluxogramas de processos.

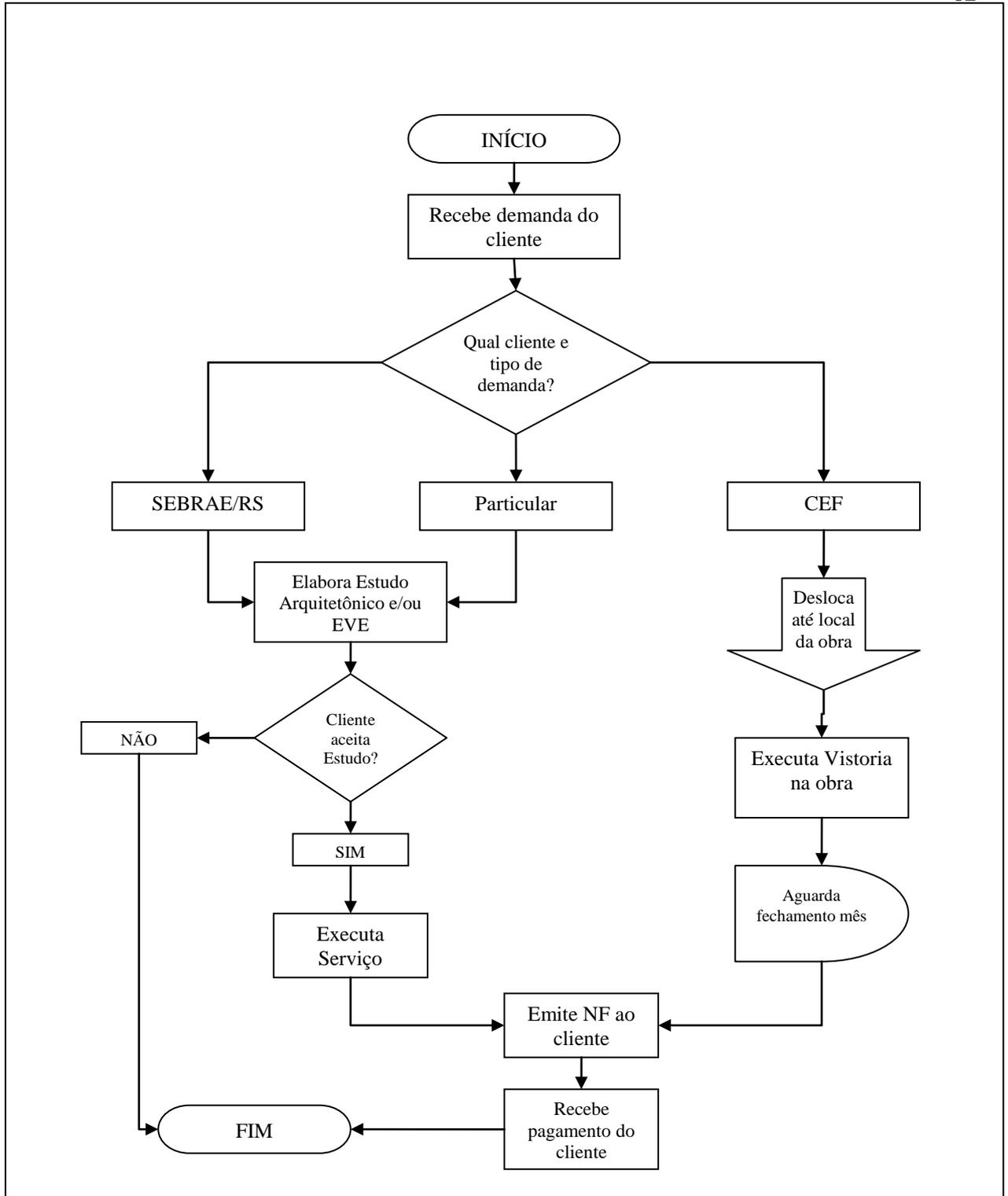


Figura 24 - Fluxograma Padrão do Processo de Atendimento de Clientes

Fonte: Heberle & Roman Arquitetura Ltda.

Tomando-se como referência esse fluxograma, foram mapeados três clientes-chave para o negócio:

- 1) Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE/RS);
- 2) Caixa Econômica Federal (CEF);
- 3) Particulares diversos (Pessoas Física e/ou Jurídica).

A partir disso, observou-se a existência também de três processos-chave, cada um correspondente a um cliente separadamente. Os fluxos desses processos são detalhados mais adiante.

Outro aspecto identificado durante a pesquisa foi que, de uma forma geral, o atendimento das demandas dos clientes possui quatro etapas principais, as quais são seguidas ou não dependendo da necessidade identificada pelo arquiteto no recebimento da demanda. As etapas podem ser assim descritas:

1. Estudo da Situação Atual – consiste no levantamento de dados sobre o cenário atual da demanda do cliente. Nessa etapa, são realizadas atividades como: entrevistas com o cliente; visitas ao local onde acontecerá o projeto; consulta a sites, folders e e-mails; leitura de artigos e notícias em periódicos a respeito do cliente e do respectivo mercado; verificação de propaganda, guias de serviços e/ou produtos, catálogos, plantas do terreno, plantas de prédios existentes, e levantamento fotográfico do local. Esses dados são utilizados na elaboração do Programa de Necessidades do Projeto (vide Anexo R), o qual pode ser feito em conjunto com o cliente. Nesse estudo também é necessário o levantamento da documentação do terreno (planta do imóvel, matrícula no Registro de Imóveis, Declaração de Condições Urbanísticas da Prefeitura), e medição da área onde será realizado o trabalho;
2. Estudo preliminar – que consiste na utilização dos dados colhidos na etapa anterior para a elaboração de uma planta ou projeto arquitetônico preliminar. Esse estudo envolve a elaboração de um desenho em escala reduzida, que tem um caráter direcionado para o desenvolvimento do layout, ou arranjo físico, da empresa. A atualização dos orçamentos também é feita nesta etapa;
3. Anteprojeto (ou Projeto Legal) – compreende um detalhamento da etapa anterior. Nessa etapa existe uma conformação arquitetônica e o estabelecimento de cotas e também é onde o projeto deve receber aprovação da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA);

4. Projeto Executivo – o qual consiste na elaboração de desenho arquitetônico com nível elevado de detalhamento das informações. Essa etapa compreende cálculos de Engenharia e desenhos mais detalhados.

Além dessas quatro etapas, existem outro dois itens que podem ser acrescentados ao projeto: (a) Caderno de Especificações, e (b) Coordenação de Projetos. O primeiro pode ser também chamado de Memorial Descritivo, que contém formalmente os detalhes do projeto como: materiais de construção a serem utilizados; medidas de áreas; informações sobre instalações elétricas e hidráulicas; entre outros. O segundo item é um serviço também prestado pela H&R e disponibilizado ao cliente em casos de projetos de grande porte. A Coordenação de Projetos inclui o acompanhamento do arquiteto a todas as fases do projeto, sem exceções. O arquiteto se envolve desde a elaboração de croquis até o acompanhamento da obra e contratação de serviços de instalações elétricas, hidráulicas, pintura. Esses dois itens são apresentados ao cliente como “opcionais”, ou seja, o cliente pode optar por contratar esses serviços ou não. Existem casos de clientes que contratam por si a mão-de-obra para construção, etc.

Identificou-se também a existência de três portes de projetos: Projetos de Pequeno Porte, Projetos de Médio Porte e Projetos de Grande Porte. Para os três portes de projetos, o fluxo de atividades é o mesmo, ou seja, o fluxo passa pelas mesmas etapas, descritas anteriormente. Mesmo assim, é importante afirmar que o nível de detalhamento de cada etapa do fluxo tem relação direta com o grau de complexidade da demanda. Isso significa que, projetos de grande porte passam por todas as etapas do fluxo, porém o nível de detalhamento dessas etapas é maior se comparado com projetos considerados de pequeno ou médio porte. De maneira semelhante, projetos de pequeno porte também apresentam Projeto Executivo, por exemplo, porém essa etapa contém menos detalhes se comparado a um projeto de grande porte. O porte do projeto é identificado pelo arquiteto responsável pela demanda, no momento em que este recebe a demanda do cliente.

Verificou-se ainda que, mesmo que os processos sigam sequências distintas de atividades, algumas semelhanças são mantidas no que se refere às etapas do atendimento, ou seja, apesar de cada cliente-chave possuir um processo correspondente para o atendimento de suas requisições, as quatro etapas descritas anteriormente podem ser aplicadas, ou não, aos três processos, de acordo com a necessidade do tipo de projeto. Essa necessidade também é identificada pelo arquiteto responsável pelo atendimento ao cliente.

A seguir, os processos de atendimento a cada um dos clientes-chave da empresa são analisados separadamente.

4.1 ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DO CLIENTE SEBRAE/RS

O SEBRAE/RS (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul), segundo informação de seu site, “é uma entidade privada de interesse público que se propõe a estimular o espírito empreendedor e promover a competitividade e o desenvolvimento auto-sustentável dos pequenos negócios”.

Para esse fim, o SEBRAE desenvolve trabalhos de consultoria aos pequenos e médios negócios para apoiar as organizações na melhoria da gestão empresarial e de processos produtivos, que estão inseridos na Consultoria Gerencial Integrada da agência.

Dentro desse processo, o Empreendedor ou Pequeno Empresário entra em contato com o SEBRAE, que designa um Consultor de Processos para analisar o demanda do cliente. Após definições relativas ao processo interno da agência, o SEBRAE encaminha a demanda de Consultoria em Design para os arquitetos e/ou escritórios disponíveis através do SIGAT (Sistema de Gestão de Ações Tecnológicas), através de e-mail e/ou por telefone. É dessa maneira que a H&R recebe a demanda do cliente. Qualquer que seja a forma do primeiro contato com a empresa, o SEBRAE envia a demanda detalhada através de e-mail, o qual está ilustrado no Anexo G.

A partir dessas informações preliminares, a demanda segue o fluxo descrito na Figura 25, a seguir, a qual representa o Fluxograma Vertical do processo relacionado ao SEBRAE/RS. Segundo Cury (2005), o Fluxograma Vertical é mais utilizado para o levantamento das atividades de qualquer setor, e por esse motivo foi utilizado no mapeamento do processo em questão.

Fluxograma de Trabalho (Levantamento)												
Processo: Atendimento das demandas por projetos para o SEBRAE/RS						Folha Nº						
Início				Sigla		Levantado						
				Órgão		Analisado						
Término				Sigla		Aprovado						
				Órgão		Data						
Descrição do Método				Operação	Transporte	Controle	Demora	Arquivo	Quantidade	Distância	Tempo	Analisar (*)
				ATUAL	X							
				PROPOSTO								
1	Arquiteto recebe demanda através de ferramenta digital (SIGAT, e-mail) e contato telefônico			○	→	□	D	△				
2	Entra em contato com cliente indicado no e-mail do SEBRAE			●	→	□	D	△				
3	Realiza reunião com cliente para Estudo da Situação Atual			●	→	□	D	△				
4	Arquiteto retorna ao seu local de trabalho			○	→	□	D	△				
5	Abre pasta de cliente em arquivo suspenso			●	→	□	D	△				
6	Abre diretório do cliente em pasta digital			●	→	□	D	△				
7	Reúne as informações coletadas em visita ao cliente			●	→	□	D	△				
8	Elabora o Estudo Preliminar			○	→	■	D	△				
9	Entra em contato com cliente para agendar apresentação do Estudo Preliminar			●	→	□	D	△				
10	Apresenta Estudo Preliminar e discute com cliente pontos específicos da proposta elaborada			○	→	■	D	△				
11	Retorna ao local de trabalho com alterações provenientes da reunião com cliente			○	→	□	D	△				
12	Readequa estudo de acordo com o que foi alterado com o cliente			●	→	□	D	△				
13	Elabora Estudo Final			●	→	□	D	△				
14	Entra em contato com cliente para agendar nova reunião			●	→	□	D	△				
15	Apresenta Estudo Final ao cliente			●	→	□	D	△				
16	Registra finalização do processo com cliente no SIGAT (SEBRAE)			○	→	■	D	△				
17	Aguarda fechamento do mês			○	→	□	●	△				
18	No dia 5 de cada mês, arquiteto emite Nota Fiscal de Serviço (NFS) para o SEBRAE/RS referente aos serviços prestados até o dia 30 do mês anterior.			●	→	□	D	△				
19	Aguarda pagamento do cliente			○	→	□	●	△				
20	Verifica se pagamento foi realizado			○	→	■	D	△				
21	Para pagamento não realizado, aguarda até o pagamento ser efetuado			○	→	□	●	△				
22	Para pagamento realizado, arquivar documentação encerrando o processo			○	→	□	D	▲				

Figura 25 - Fluxograma Vertical Atendimento Cliente SEBRAE.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentro desse processo, identificou-se que a H&R (ou o arquiteto) apresenta uma oportunidade de melhoria no que diz respeito ao registro de informações do cliente. É possível identificar, no fluxograma do processo, que a maioria das atividades realizadas são tarefas de “operação” existindo poucos registros de “controle”. A partir disso, foi possível observar que a falta de registro de informações relativas aos clientes gera uma ameaça à continuidade das atividades. Como muitas informações dependem do arquiteto e estão centralizadas nele, a

ausência de um registro adequado prejudica o trabalho, por exemplo, do estagiário no momento em que o arquiteto delega alguma atividade a ele. O estagiário não tem uma ferramenta funcional onde buscar informações para realizar a tarefa solicitada. Conseqüentemente, ele perde a autonomia ferindo, ao menos, duas das características descritas por Harrington (1993) como comuns aos processos bem-definidos e bem-gerenciados:

- Definição clara de responsabilidades sobre tarefas – como o estagiário não consegue ter autonomia para trabalhar a responsabilidade permanece com o arquiteto, mas esse pode não atuar diretamente na tarefa;
- Proximidade de sistemas de controle e *feedback* – esse sistema não existe fisicamente, não há um banco para registros ou formulários padrão que facilitariam a comunicação interna e o controle das etapas de atendimento ao cliente.

Pode-se afirmar que faltam Formulários adequados para a transmissão de informações organizacionais. Como afirma Araújo (2007), os formulários são ferramentas excelentes para esse fim e, no caso da H&R, os diversos formulários que existem não estão de acordo com a necessidade da empresa de transferir informações sem perdê-las. Eles estão dispersos em uma série de controles isolados, que não possuem os campos adequados, nem são padronizados e estruturados conforme finalidades específicas de cada um, segundo afirma Cury (2005).

Por outro lado, observou-se o tema de manuais na organização. Conforme sintetiza Araújo (2007), a utilização de manuais na organização tem o objetivo de facilitar a gestão de processos através da reunião de informações de forma sistematizada, criteriosa e segmentada. Os manuais também são formas de racionalização das atividades da empresa e facilitam a integração dos subsistemas organizacionais.

No caso do atendimento de demandas do SEBRAE/RS na H&R, a empresa conta com um manual disponibilizado pela agência para gerenciar o relacionamento desta com os credenciados, sob o título “Manual de Orientação para Credenciados”. Esse manual possui orientações sobre: acesso ao portal de relacionamento; utilização de cadastros; sistemática de agendamentos; remuneração; recebimento e envio de documentos e Notas Fiscais; realização de consultorias; pagamentos; educação continuada; responsabilidades dos credenciados; e contatos. Dessa forma, verifica-se que o processo de atendimento de demandas do SEBRAE/RS pela H&R atende a afirmação de Cury (2005) de que os manuais funcionam como instrumentos para o aperfeiçoamento do sistema de comunicação da empresa.

4.2 ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DO CLIENTE CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF)

O processo interno da H&R relacionado às demandas da Caixa Econômica Federal (CEF) segue um fluxo de atividades bastante específico. A Figura 26, a seguir, representa graficamente, esse fluxo de atividades. Para essa ilustração, também foi escolhido o Fluxograma Vertical, em função das características da empresa, da disposição de informações e com a intenção de manter uma padronização na exposição dos dados da pesquisa.

Para essa instituição, a H&R presta serviços de Vistorias de obras de financiamento. A CEF envia uma Ordem de Serviço (OS) através de e-mail para o Sócio-Arquiteto A, como contato dentro da Heberle & Roman. Todas as demandas provenientes da CEF para a empresa, por decisão interna, são divididas apenas entre Sócio-Arquiteto A e Sócio-Arquiteto C. Para fins de esclarecimento, foi acordado que o Sócio-Arquiteto B cede sua terça parte dos serviços a essa instituição ao Sócio-Arquiteto C.

O cliente possui uma pasta de arquivos em papel, localizada em armário de pastas suspensas e pasta de arquivos digitais localizada no microcomputador de trabalho do arquiteto. Essas pastas são manuseadas e acessadas diariamente conforme a execução dos trabalhos.

O registro para controle do recebimento e distribuição das OS's era feita em planilha de dados pelo Sócio-Arquiteto C. Essa forma de controle, no entanto, apresentava problemas de organização das informações de forma que a planilha não continha todas as informações necessárias para controle da prestação de serviços a esse cliente. Além disso, os dados contidos na planilha não estavam distribuídos de forma adequada e mantendo uma sequência de recebimento e distribuição por datas ou seguindo algum padrão.

No momento atual da empresa, o estagiário, foi designado, pelos sócios em comum acordo, para centralizar o recebimento das OS's da CEF e distribuir as demandas aos arquitetos da H&R. O estagiário criou uma nova versão do controle em planilha de dados adaptando um contador que identifica a quantidade de serviços distribuídos a cada arquiteto. A partir dessa centralização, a distribuição das Ordens de Serviço passou a seguir um critério mais ordenado. Por esse critério, a demanda mais recentemente recebida é distribuída ao primeiro sócio com menor número de demandas atendidas ("o próximo da lista"). Embora,

tenha ocorrido um aprimoramento da atividade pela centralização do controle, através da observação direta do processo foi verificado que a ferramenta continua apresentando falhas e necessita ser aprimorada para expandir sua funcionalidade a um nível de maior abrangência do processo. A partir dos dados inseridos na planilha, observa-se que é possível relacioná-la ao processo de emissão de Notas Fiscais de Serviço. Ao ser registrada a entrada, o processamento e a conclusão de uma demanda é necessário que o pagamento desse serviço esteja atrelado às informações referentes ao serviço. Portanto, foi sugerido que a empresa acrescentasse à planilha espaços para inserção de número de projeto, número de Nota Fiscal de Serviço, número de comprovante de pagamento ou recibo a fim de identificar quais pagamentos foram feitos a que Ordens de Serviço identificadas.

Fluxograma de Trabalho (Levantamento)											
Processo: Atendimento das demandas por projetos para a Caixa Econômica Federal (CEF)						Folha N°					
Início			Sigla			Levantado					
			Órgão			Analisado					
Término			Sigla			Aprovado					
			Órgão			Data					
Descrição do Método			Operação	Transporte	Análise	Demora	Arquivo	Quantidade	Distância	Tempo	Analisar (*)
			ATUAL X								
PROPOSTO											
1	Recebe Ordem de Serviço (OS) via e-mail		○	➔	□	D	△				
2	Encaminha e-mail para Estagiário		○	➔	□	D	△				
3	Estagiário registra dados da OS em planilha de controle		●	➔	□	D	△				
4	Aplica critério para distribuição da demanda ao próximo arquiteto		○	➔	■	D	△				
5	Envia demanda ao arquiteto da sequencia através de e-mail		○	➔	□	D	△				
6	Arquiteto recebe distribuição de demanda por e-mail		○	➔	□	D	△				
7	Delega execução ao Estagiário		●	➔	□	D	△				
8	Estagiário se desloca até local da obra		○	➔	□	D	△				
9	Fotografa obra e mede áreas determinadas		●	➔	□	D	△				
10	Retorna ao local de trabalho		○	➔	□	D	△				
11	Preenche formulário padrão do cliente sob supervisão do Arquiteto		●	➔	□	D	△				
12	Emitte laudo técnico		●	➔	□	D	△				
13	Envia laudo técnico ao cliente		○	➔	□	D	△				
14	CEF emite confirmação do recebimento do formulário		●	➔	□	D	△				
15	Aguarda até fechamento do mês		○	➔	□	D	△				
16	CEF emite fechamento mensal de serviços solicitados		●	➔	□	D	△				
17	Envia fechamento ao arquiteto via e-mail		○	➔	□	D	△				
18	Arquiteto encaminha informação ao Estagiário		○	➔	□	D	△				
19	Estagiário registra informações em planilha de controle		●	➔	□	D	△				
20	Emitte Nota Fiscal de Serviço (NFS)		●	➔	□	D	△				
21	Aguarda pagamento do cliente		○	➔	□	D	△				
22	Verifica se pagamento foi realizado		○	➔	■	D	△				
23	Para pagamento não realizado, aguarda até o pagamento ser efetuado		○	➔	□	D	△				
24	Para pagamento realizado, arquivar documentação encerrando o processo		○	➔	□	D	△				

Figura 26 – Fluxograma Vertical Atendimento Cliente CEF

Fonte: Elaborado pela autora.

Observou-se que o controle ainda não é adequado. A planilha de dados das Ordens de Serviços da CEF é uma fonte de dados isolada dos demais controles da organização e, além disso, pode ser facilmente alterada por qualquer pessoa, mesmo que não tenha conhecimento

do processo da empresa. Novamente, verifica-se oportunidade de melhoria no que diz respeito aos formulários utilizados pela empresa. Evidencia-se a ocorrência da situação que Araújo (2007) descreve como a criação desestruturada de formulários dentro da empresa, sem considerar os formulários já existentes e as características e especificidade necessárias. Devido ao fato de a H&R ser uma empresa de Arquitetura, ela está muito mais voltada ao negócio em si e à elaboração de Projetos Arquitetônicos para seus clientes deixando a criação de controles e formulários com prioridade reduzida. Em consequência disso, os controles e formulários criados não têm o devido estudo para sua racionalização, como afirmam Araújo (2007) e Cury (2005).

Essa situação representa um risco à organização uma vez que pode gerar perda de informações críticas ao negócio, e/ou produção de informações equivocadas acarretando atrasos e retrabalho. Identificou-se que a maneira mais adequada de melhorar essa situação é através da centralização das informações e controle de alterações de dados por parte dos usuários envolvidos no processo para assegurar a confiabilidade das informações.

4.3 ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DE CLIENTES PARTICULARES

O terceiro processo-chave identificado refere-se ao atendimento das demandas geradas por clientes particulares, os quais podem ser pessoas físicas ou jurídicas, como hotéis, bares, restaurantes, etc. Durante a análise dos processos da H&R, esse foi identificado como de maior complexidade para estudo por conter um número maior de atividades. Por esse motivo, será apresentado com maior enfoque.

A partir do material elaborado e dos questionamentos feitos, foi possível elaborar a Figura 27, a qual apresenta o Fluxograma Vertical do Processo de Atendimento às Demandas de Clientes Particulares da H&R. A construção desse fluxograma seguiu a teoria de Cury (2005), que afirma ser esse tipo de fluxograma a ferramenta mais adequada para o levantamento das atividades da empresa.

Fluxograma de Trabalho (Levantamento)										
Processo: Atendimento das demandas por projetos a clientes particulares										Folha Nº 01/03
Início					Sigla			Levantado		
					Órgão			Analisado		
Término					Sigla			Aprovado		
					Órgão			Data		
Descrição do Método	Operação	Transporte	Análise	Demora	Arquivo	Quantidade	Distância	Tempo	Analisar (*)	ATUAL
										PROPOSTO
1 Recebe contato do cliente para cotação prévia	●	→	□	D	△					X
2 Identifica porte do projeto	○	→	■	D	△					
3 Insere informações prévias do cliente na Tabela de Honorários (IAB-ES)	●	→	□	D	△					
4 Verifica necessidade de projetos complementares	○	→	■	D	△					
5 Para para projetos complementares desnecessários, elabora Proposta Comercial	●	→	□	D	△					
6 Para necessidade de projetos complementares, contata consultores para levantamento de custos de honorários	●	→	□	D	△					
7 Consolida informações coletadas	●	→	□	D	△					
8 Elabora Proposta Comercial	●	→	□	D	△					
9 Apresenta/envia Proposta Comercial ao cliente	○	→	□	D	△					
10 Aguarda período de avaliação da Proposta pelo cliente	○	→	□	D	△					
11 Verifica decisão do cliente	○	→	■	D	△					
12 Para recusa, recebe formalização por e-mail ou telefone	○	→	□	D	△					
13 Arquia Proposta em pasta de Orçamentos	○	→	□	D	△					
14 Para aceite, recebe Proposta Comercial assinada pelo cliente	○	→	□	D	△					
15 Abre pasta de arquivo suspenso e arquiva Proposta Comercial assinada	●	→	□	D	△					
16 Abre diretório e arquiva Proposta Comercial digital (sem assinatura)	●	→	□	D	△					
17 Realiza reunião com cliente	●	→	□	D	△					
18 Coleta dados situacionais do cliente	●	→	□	D	△					
19 Elabora Programa de Necessidades	●	→	□	D	△					
20 Elabora Estudo da Situação Atual do cliente	●	→	□	D	△					
21 Consolida dados situacionais levantados	○	→	■	D	△					
22 Elabora Estudo Preliminar	●	→	□	D	△					
23 Verifica necessidade de Estudo de Viabilidade Econômica (EVE)	○	→	■	D	△					

Figura 27 – Fluxograma Vertical Atendimento Clientes Particulares – Folha 01/03

Fonte: Elaborado pela autora.

Fluxograma de Trabalho (Levantamento)															
Processo: Atendimento das demandas por projetos a clientes particulares								Folha Nº 02/03							
Início						Sigla		Levantado							
						Orgão		Analisado							
Término						Sigla		Aprovado							
						Orgão		Data							
Descrição do Método						Operação	Transporte	Análise	Demora	Arquivo	Quantidade	Distância	Tempo	Analisar (*)	
						ATUAL	X								
						PROPOSTO									
24	Para necessidade de EVE, envia dados de levantamento para consultor administrativo					○	→	□	D	△					
25	Aguarda elaboração do EVE					○	→	□	●	△					
26	Recebe EVE do consultor administrativo por e-mail					○	→	□	D	△					
27	Para EVE desnecessário, vai para atividade 28					●	→	□	D	△					
28	Verifica necessidade de ilustração					○	→	■	D	△					
29	Para necessidade de ilustração, envia demanda ao consultor-arquiteto					○	→	□	D	△					
30	Aguarda retorno do consultor-arquiteto					○	→	□	●	△					
31	Recebe ilustração solicitada					○	→	□	D	△					
32	Para ilustração desnecessária, desconsidera ilustração					○	→	□	D	▲					
33	Consolida informações de custos, EVE, desenhos, ilustrações e proposta de solução ao cliente					●	→	□	D	△					
34	Elabora Estudo Arquitetônico formal					●	→	□	D	△					
35	Apresenta/envia Estudo Arquitetônico (e EVE) ao cliente					○	→	□	D	△					
36	Aguarda aprovação do cliente					○	→	□	●	△					
37	Recebe aprovação do cliente					○	→	□	D	△					
38	Verifica decisão					○	→	■	D	△					
39	Para recusa, recebe formalização por e-mail ou telefone					○	→	□	D	△					
40	Arquiva Estudo Arquitetônico e EVE					●	→	□	D	△					
41	Para aceite, recebe Estudo Arquitetônico (e EVE) assinado(s)					○	→	□	D	△					
42	Arquiva Estudo Arquitetônico (e EVE) assinado(s)					●	→	□	D	△					
43	Elabora Anteprojeto baseado no Estudo Preliminar					●	→	□	D	△					
44	Envia projeto para aprovação da Prefeitura					○	→	□	D	△					
45	Aguarda aprovação					○	→	□	●	△					
46	Verifica parecer da Prefeitura					○	→	■	D	△					

Figura 28 – Fluxograma Vertical Atendimento Clientes Particulares – Folha 02/03

Fonte: Elaborado pela autora.

Fluxograma de Trabalho (Levantamento)													
Processo: Atendimento das demandas por projetos a clientes particulares										Folha Nº 03/03			
Início					Sigla	Levantado							
					Órgão	Analisado							
Término					Sigla	Aprovado							
					Órgão	Data							
Descrição do Método					Operação	Transporte	Análise	Demora	Arquivo	Quantidade	Distância	Tempo	Analisar (*)
ATUAL					X								
PROPOSTO													
47	Para reprovação, faz modificações para adequação às exigências da Prefeitura e resubmete a aprovação				●	⇒	□	D	△				
48	Para aprovação, finaliza Anteprojeto				●	⇒	□	D	△				
49	Apresenta Anteprojeto ao cliente				○	⇒	□	D	△				
50	Realiza ajustes em reunião com cliente				●	⇒	□	D	△				
51	Elabora Projeto Executivo (desenho)				●	⇒	□	D	△				
52	Envia dados para arquitetos-consultores elaborarem desenhos/projetos complementares				○	⇒	□	D	△				
53	Aguarda elaboração de projetos complementares				○	⇒	□	●	△				
54	Recebe projetos complementares dos consultores				○	⇒	□	D	△				
55	Efetua ajustes no projeto arquitetônico				●	⇒	□	D	△				
56	Finaliza Projeto Arquitetônico				●	⇒	□	D	△				
57	Elabora Memorial Descritivo				●	⇒	□	D	△				
58	Apresenta Projeto Executivo e Memorial Descritivo ao cliente				○	⇒	□	D	△				
59	Ajusta materiais e métodos de construção conforme especificação do cliente				●	⇒	□	D	△				
60	Verifica necessidade de participação na execução da obra				○	⇒	■	D	△				
61	Se não participa da execução, entrega o Projeto Executivo escrito				○	⇒	□	D	△				
62	Emite NFS				●	⇒	□	D	△				
63	Aguarda pagamento do cliente				○	⇒	□	●	△				
64	Verifica se pagamento foi realizado				○	⇒	■	D	△				
65	Para pagamento não realizado, aguarda até o pagamento ser efetuado				○	⇒	□	●	△				
66	Para pagamento realizado, arquiva documentação encerrando o processo				○	⇒	□	D	▲				
67	Se participa da execução, entra no Processo de Execução da obra (Processo à parte)				●	⇒	□	D	△				
68	Conclui obra				●	⇒	□	D	△				
69	Vai para atividade nº 62				●	⇒	□	D	△				

Figura 29 – Fluxograma Vertical Atendimento Clientes Particulares – Folha 03/03

Fonte: Elaborado pela autora.

O fluxo do processo inicia pelo contato do cliente com a H&R para cotação de serviço. O acesso do cliente à empresa pode ocorrer através de contato direto e pessoal com os sócios, através de indicação de clientes anteriores, dos demais sócios ou dos consultores da empresa e o primeiro contato comercial acontece, principalmente, através de e-mail ou telefone. Como o contato é estabelecido diretamente com cada sócio, cada um deles segue um processo específico para tratar as demandas recebidas.

Para fins do presente estudo, toma-se como foco os fluxos de atividade seguidos pelo Sócio-Arquiteto A. De acordo com o que foi relatado pelo arquiteto, seu maior interesse enquanto profissional e empresário está nos projetos de grande porte, mais especificamente no ramo de Hotelaria.

Para mapeamento do processo atual de atendimento aos clientes foram feitos desenhos, pela pesquisadora em conjunto com os envolvidos da empresa, em papel e utilizando adesivos coloridos para identificar o seqüenciamento e o encadeamento das atividades do processo.

Depois de recebidas as informações prévias do cliente e identificado o porte do projeto, o Arquiteto utiliza a Tabela de Honorários do Instituto de Arquitetos do Brasil - Departamento do Espírito Santo (IAB-ES) para realizar um orçamento aproximado para o cliente. O arquiteto preenche a tabela, calcula o custo do trabalho e aplica um desconto percentual sobre esse valor para a composição do preço ao cliente. A Figura 30 apresenta uma ilustração da Tabela de Honorários IAB-ES.

Tabela de Honorários

Selecione a Tabela
 Arquitetura - Hotéis, Spas, Moteis, Albergues, Pousadas e Parques Aquáticos

CUB do Mês

Etapas do Projeto

Levantamento de Dados (5.0 %)
 Estudo Preliminar (20.0 %)
 Anteprojeto/ Projeto Legal (35.0 %)
 Projeto Executivo (30.0 %)
 Caderno de Especificações (10.0 %)
 Coordenação Geral e Gerenciamento dos Projetos (20.0 %)

Faixa de Cálculo	Área - m ²	Denominador	Índice para Cálculo	Valor Final
1 - 1 a 500	<input type="text" value="0"/>	24.00	R\$ <input type="text" value="0.00"/>	R\$ <input type="text" value="0.00"/>
2 - 501 a 1000	<input type="text" value="0"/>	32.00	R\$ <input type="text" value="0.00"/>	R\$ <input type="text" value="0.00"/>
3 - 1001 a 2000	<input type="text" value="0"/>	40.00	R\$ <input type="text" value="0.00"/>	R\$ <input type="text" value="0.00"/>
4 - 2001 a 5000	<input type="text" value="0"/>	52.00	R\$ <input type="text" value="0.00"/>	R\$ <input type="text" value="0.00"/>
5 - 5001 acima	<input type="text" value="0"/>	64.00	R\$ <input type="text" value="0.00"/>	R\$ <input type="text" value="0.00"/>
Área Total <input type="text" value="0"/> m ²				R\$ <input type="text" value="0.00"/>
Nº de Repetições <input type="text" value="0"/> X			Subtotal	R\$ <input type="text" value="0.00"/>
Percentual a ser resolvido <input type="text" value="0.00"/> %				R\$ <input type="text" value="0.00"/>
Horas Técnicas em Obra <input type="text" value="0"/> un			X CUB/ <input type="text" value="8.000"/>	R\$ <input type="text" value="0.00"/>
				Subtotal R\$ <input type="text" value="0.00"/>
BDI <input type="text" value="0.00"/> %				R\$ <input type="text" value="0.00"/>
Impostos e Emolumentos <input type="text" value="0.00"/> %				R\$ <input type="text" value="0.00"/>
Valor Total do Projeto				R\$ <input type="text" value="0.00"/>

Figura 30 – Tabela de Honorários IAB – ES

FONTE: Site IAB-ES

Em muitos casos, como já mencionado no início deste relatório, a demanda do cliente é relativamente simples, como a construção de uma peça adicional a uma residência, por exemplo. A realização do orçamento dessa demanda exige tempo e dedicação do arquiteto para verificar quais os itens requeridos pelo cliente no projeto, qual a metragem a ser considerada para a realização do levantamento de custos. A elaboração desse orçamento prévio, muitas vezes, tem um período muito longo até a finalização e entrega ao cliente e este acaba não levando a solicitação adiante em função da demora na resposta, ou acaba apresentando um custo tão alto para o cliente que ele desiste antes mesmo de ter algum estudo ou projeto arquitetônico. Como consequência disso, o arquiteto tem um desperdício de horas

de trabalho para realizar uma análise relativamente simples, e que acaba por não lhe gerar um benefício futuro em termos de negócio. Além disso, o arquiteto realiza as atividades sem registrar em um banco de dados as informações do cliente, como nome, telefone, endereço eletrônico, tipo de projeto, status de análise, entre outros, para controle e armazenamento desses dados e geração de conhecimento sobre o cliente e os serviços prestados a ele. Isso gera um comprometimento da produtividade da empresa no momento em que os dados deixam de ser armazenados em local adequado para a construção de um histórico de atendimentos e fácil acesso a consultas de informações de clientes pelas pessoas que fazem parte da empresa e/ou estão envolvidas com o atendimento dessas demandas. As informações correm o risco de serem perdidas e isso pode comprometer a expansão do negócio da empresa.

Em seguida ao cálculo dos custos do projeto, o arquiteto verifica, através das informações fornecidas pelo cliente, a necessidade de desenvolvimento de projetos complementares (hidráulico, elétrico, paisagístico) e realiza o levantamento dos custos de honorários para elaboração desses projetos. Para o desenvolvimento dos projetos complementares, as tarefas são distribuídas de acordo com áreas de conhecimento a pessoas determinadas, conforme ilustra o Quadro 1.

Área de Conhecimento	Responsável
Arquitetura e Design	Sócio-arquiteto
Paisagismo e Jardins	Consultor-paisagista
Administração, Finanças e Contabilidade	Consultor-administrativo
Informática e Sistemas	Consultor em informática
Arquitetura (desenhos, ilustrações)	Consultor-arquiteto 1
Projeto elétrico e hidráulico	Consultor-arquiteto 2
Projetos Estruturais	Consultor-engenheiro
Administrativo Geral	Estagiário
Comunicação	Consultora-Relações Públicas

Quadro 1 – Equipe de Apoio Heberle & Roman Arquitetura

Fonte: Elaborado pela autora.

Todas essas informações – valor do projeto (Tabela IAB), honorários de terceiros, características do projeto – serão reunidas e consolidadas para serem transformadas em uma Proposta Comercial, a qual contém a descrição do serviço, as etapas a serem seguidas no

projeto, os valores de honorários e as condições de pagamento. O Anexo H ilustra um modelo de Proposta Comercial que o cliente recebe.

De acordo com o tipo de relação entre o cliente e a empresa, a Proposta Comercial é repassada de forma diferente. No caso de cliente já conhecido, com o qual já tenham sido realizados trabalhos anteriores, a Proposta é simplesmente enviada através de e-mail para apreciação do cliente. Caso se trate de um novo cliente, o qual não se conheça bem e o qual ainda não está familiarizado com o mercado de projetos de arquitetura e com a H&R, mais especificamente, o arquiteto agenda uma reunião de apresentação da proposta, que não necessariamente precisa ter um caráter formal. Nessa reunião, o arquiteto expõe a proposta e explica ao cliente cada item que ela contém.

De posse da Proposta Comercial da H&R, o cliente tem um período de avaliação da mesma. Para fins de processo da empresa, esse período representa um demora no processo, a qual não possui prazo específico de duração. Assim como existem casos de clientes que deram retorno em poucos dias, alguns clientes chegam a levar cerca de um ano para contatar a empresa novamente. Em outros casos ainda, o cliente não faz mais nenhum tipo de contato.

Devido à característica da forma de trabalho do arquiteto e em função de haver um número restrito de propostas em andamento, o arquiteto realiza o controle de retornos de cliente mentalmente. Não existe um controle ou procedimento padrão a ser seguido para essa atividade.

No caso de o cliente aceitar a Proposta, ele sinaliza sua decisão à H&R através de contato com o sócio-arquiteto e devolve a Proposta Comercial assinada. A assinatura da Proposta Comercial é feita por ambas as partes e passa a ter valor de Contrato entre eles.

Uma das rotinas do início de um projeto da empresa é a abertura de uma pasta física, em arquivo de pastas suspensas, e a abertura de arquivo digital para armazenamento de uma série de desenhos, imagens, planilhas, textos e outros arquivos que são gerados para o desenvolvimento do projeto. Ao final do trabalho, é feita uma limpeza nas pastas de arquivos físicos e virtuais para descartar os rascunhos e ficar apenas com os arquivos oficiais do projeto. Os projetos concluídos devem ser arquivados por cinco anos. Muitos dos trabalhos, no entanto, param na fase de Estudo Preliminar e não chegam a se transformar em projetos propriamente. Mesmo esses arquivos, são guardados por muito tempo. A oportunidade de melhoria, neste caso, é que os diretórios virtuais ficam armazenados em um único microcomputador da empresa. Conforme relato do sócio-arquiteto, se hoje acontecesse uma pane na máquina, todos os dados se perderiam, gerando perda significativa em custos de horas de trabalho.

Por outro lado, se o cliente recusa a Proposta, ele pode formalizar através de e-mail ou contato telefônico, ou simplesmente abandonar a Proposta, não contatando a empresa novamente. A empresa, ao verificar a desistência, arquiva a Proposta em pasta suspensa e mantém os registros em diretório virtual. Não existe um padrão para o retorno do cliente, ele pode recusar formalmente a Proposta Comercial ou simplesmente não retornar, e o processo finaliza nesse ponto.

Uma vez assinada a Proposta Comercial, segue-se ao Estudo da Situação Atual, conforme descrito anteriormente neste capítulo, na qual são levantados os dados situacionais junto com o cliente. Essa etapa pode ser realizada tanto pelo arquiteto diretamente, quanto pelo estagiário. A execução da atividade em conjunto também é uma prática.

Os dados coletados no Estudo da Situação Atual geram informações que serão utilizadas na próxima etapa: o Estudo Preliminar.

Simultaneamente ao Estudo Preliminar, pode ser feito o Estudo de Viabilidade Econômica (EVE). Esse estudo é também um dos serviços que a H&R oferece e pode ser realizado caso o cliente solicite. O EVE é desenvolvido pelo consultor administrativo-financeiro, o qual possui participação bastante ativa dentro da empresa e trabalha em contato direto com o Sócio-Arquiteto A também realizando visitas aos clientes para levantamentos de dados, que embasarão seu trabalho. Apesar de não ser um serviço característico do ramo de Arquitetura e Design, o arquiteto tem grande interesse em manter esse serviço por verificar que, diversas vezes, o EVE abriu precedentes para um Estudo Arquitetônico e a empresa já recebeu várias indicações de clientes a partir de um Estudo de Viabilidade Econômica prévio.

Para a montagem do estudo, o arquiteto repassa os dados elaborados no Estudo Preliminar para o consultor e este elabora o EVE, que será acrescentado ao Estudo Arquitetônico e apresentado ao cliente.

Como é possível observar, existe uma constante troca de informações entre o sócio-arquiteto e os consultores. Nesse sentido, e fazendo mais uma referência às teorias de Araújo (2007) e Cury (2005) sobre a excelência dos formulários como ferramentas de transmissão padronizada de dados, verifica-se que a H&R não possui essa ferramenta padrão para realizar trocas de informações na atividade de elaboração do EVE. Nesse caso, alguns dados são enviados por e-mail ou transmitidos via telefone sem uma ordem ou incluindo todos os itens necessários. Como consequência, vários contatos precisam ser feitos entre sócio-arquiteto e consultor-administrativo, gerando demora na conclusão da atividade e retorno ao cliente.

O sócio-arquiteto também verifica a necessidade de elaboração de uma ilustração ou esboço para apresentar ao cliente. Se isso for necessário, ele repassa a demanda para o Arquiteto-Consultor 1, que elabora essa ilustração e envia ao sócio-arquiteto.

A consolidação das informações e materiais (desenhos, plantas, custos) elaborados na etapa de Estudo Preliminar resulta no Estudo Arquitetônico, que, juntamente com o Estudo de Viabilidade Econômica (EVE) serão transformados em um trabalho formal a ser apresentado ao cliente e submetido à sua aprovação. A apresentação do Estudo Arquitetônico é feita em reunião com o cliente, na qual o arquiteto entrega o material escrito e faz a apresentação deste ao cliente com oportunidade para esclarecimento dos detalhes do estudo e dúvidas do cliente. A entrega do material marca a conclusão da etapa do Estudo Arquitetônico.

A seguir, o cliente novamente tem a oportunidade de avaliar o material apresentado e tomar uma decisão por dar continuidade ao processo ou não.

Neste ponto, não há um procedimento padrão para acompanhamento da análise do cliente. Através da experiência, se o arquiteto entende que o cliente não pretende fechar o negócio, não existe novo contato. Ao contrário, se o arquiteto percebe algum interesse por parte do cliente, caso este não faça contato antes, ele contacta com o cliente por telefone, usualmente.

Caso o cliente decida por não seguir no processo, ele informa sua desistência à empresa e a H&R faz a cobrança dos serviços prestados até aquele momento, conforme estabelecido na Proposta Comercial, através de Nota Fiscal de Serviço (NFS). Após o pagamento por parte do cliente, o processo é arquivado e encerrado. Identificou-se que a empresa enfrenta dificuldades com relação ao recebimento de pagamentos dos clientes, em função de não existir um departamento de cobranças, nem uma pessoa determinada para esse fim ou também por constrangimentos do sócio-arquiteto. Já houve casos em que a empresa realizou todo o projeto para um cliente e, após o Faturamento do serviço, o cliente nunca pagou ficando a dívida pendente.

Por outro lado, caso o cliente esteja de acordo com as condições apresentadas no Estudo Arquitetônico, ele devolve o Estudo Arquitetônico assinado e o processo se encaminha para a etapa de Anteprojeto.

Partindo-se das informações do Estudo Preliminar e oficializadas no Estudo Arquitetônico, o Sócio-Arquiteto A elabora o Anteprojeto, conforme descrito na página 69 deste relatório. O Anteprojeto é submetido à aprovação da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA) e alterado até atingir as exigências desse órgão. Depois de aprovado pela PMPA, o Anteprojeto é submetido novamente ao cliente. Nessa etapa, não existe uma decisão

do cliente sobre aceitar ou recusar o Anteprojeto, apenas são apresentadas as questões legais do projeto e realizadas pequenas modificações que o cliente pode vir a solicitar.

Com a aprovação do Anteprojeto pela PMPA, o Sócio-Arquiteto A envia os dados para os consultores (arquitetos e engenheiros) para a elaboração dos projetos complementares (hidráulico, elétrico, etc.) e aguarda retorno. Depois de receber os projetos complementares dos consultores, o Sócio-Arquiteto A realiza modificações necessárias no Projeto Arquitetônico principal, formalizando o Projeto Executivo e também elabora o Memorial Descritivo. Esses dois itens são transformados em documento físico que será novamente apresentado ao cliente. Em reunião com o cliente, o sócio-arquiteto realiza esclarecimentos e ajustes de materiais e métodos de construção conforme solicitação do cliente.

A partir desse ponto, verifica-se se o sócio-arquiteto irá participar da execução da obra, ou não. Essa decisão depende da solicitação do cliente.

Caso o cliente solicite a participação do sócio-arquiteto na obra, passas-se ao processo de Execução propriamente dito, o qual não será descrito nesta pesquisa por entender-se ser um processo à parte que necessita de estudo especial.

Por outro lado, caso o cliente não queira a participação do sócio-arquiteto na execução, esta apenas entrega o Projeto Executivo e o Memorial Descritivo formalizados ao cliente e emite Nota Fiscal de Serviço (NFS).

As Notas Fiscais são emitidas manualmente por cada sócio da empresa, através de talões de Notas Fiscais numerados e em três vias. Os talões são distribuídos e controlados pelo consultor administrativo, que presta contas desses documentos à Contadora da empresa.

A empresa possui um controle das informações de Notas Fiscais em arquivo virtual do Google Doc's. Nesse espaço, foi criada uma planilha de dados com as informações de faturamento de serviços de cada sócio da empresa.

Para a emissão das NF's cada sócio acessa esse arquivo, através de senha pré-estabelecida, e lança as seguintes informações:

- Razão Social (ou nome completo, em caso de Pessoa Física) do cliente;
- Número de CNPJ do cliente;
- Número de Inscrição Estadual do cliente;
- Código do serviço;
- Descrição do serviço;
- Valor bruto;
- Valor de despesas;

- Número de horas de consultoria.

Devido a questões operacionais de utilização da ferramenta no espaço virtual, cada vez que o sócio precisa alimentar a planilha todos os cálculos de incidência de impostos e descontos devem ser refeitos e lançados manualmente um a um.

No sentido de minimizar essa perda operacional foi criada, pela autora deste estudo, uma sugestão de controle utilizando o aplicativo Microsoft Excel. Nesse arquivo, foram lançados os mesmos cabeçalhos do arquivo situado no ambiente virtual, para que a transferência dos dados finais pudesse ser mais facilitada. Dentro do arquivo criado pela autora, foram também inseridas fórmulas para cálculo de incidência de impostos e descontos de maneira que a pessoa que está realizando um faturamento necessite apenas lançar os dados primários na planilha e os demais valores são calculados automaticamente pela planilha. Assim que os dados são calculados, esses podem ser simplesmente copiados para o arquivo situado no ambiente virtual. É necessário que se mantenha o arquivo virtual atualizado pois é através dele que são consolidadas, posteriormente pelo consultor administrativo, as informações de faturamento que devem ser enviadas à Contadora da empresa para o cumprimento de obrigações legais.

Depois da entrega da NFS, aguarda-se o pagamento do cliente. Caso não seja feito o pagamento, mantém o acompanhamento até que o pagamento seja efetuado. Com o pagamento efetuado, o processo todo é arquivado.

Observou-se que a H&R não possui uma pessoa determinada para essa atividade. Na maioria das vezes, ela é feita pelo próprio sócio-arquiteto. Em outros casos, pode ser realizada pelo estagiário ou por pessoas que não fazem parte oficialmente da empresa, como pessoas da família. Verificou-se, dessa forma, que a emissão de NFS pode ser realizada por pessoas que não possuem treinamento adequado para essa atividade.

Através da observação do processo atual, verificou-se que os registros de informações de clientes, quando existentes, são fracos não atendendo às necessidades da empresa de gerenciamento de informações. Foi possível observar a existência de uma planilha de dados, denominada “Ficha de Cliente”, que consiste em uma tabela em que constam alguns dados relativos ao cliente e o trabalho que está sendo desenvolvido para ele. Essa ficha é atualizada pelo Sócio-Arquiteto A e está disponível apenas no computador que ele utiliza. Apesar de sua existência, a Ficha de Cliente ainda é um controle bastante rudimentar e não engloba controles sobre status de cumprimento de etapas de projeto, controles de assinaturas, informações sobre necessidade e desenvolvimento de projetos complementares, por exemplo. De forma

resumida, não se apresenta com um instrumento padrão e centralizado de dados e informações onde se possa ter uma visão ampliada da situação de cada cliente/projeto, necessitando melhoria.

Observou-se que muitas informações estão na memória do sócio-arquiteto ou apenas ele tem acesso, ou ainda estão descentralizadas em diversos e-mails, planilhas, arquivos e anotações em papel, que precisam ser transmitidas via correio eletrônico, freqüentemente, para que as pessoas tenham acesso à informação. Essa questão apresenta-se como uma oportunidade de melhoria para a empresa.

Além disso, algumas tarefas e atividades do Processo de Atendimento a Clientes não têm claramente definidas as pessoas que as executam, principalmente no que se refere às rotinas administrativas da empresa como registros de informações e controle de cadastro de cliente, emissão de Notas Fiscais e acompanhamentos de etapas dos projetos. Essas tarefas são executadas em parte pelo arquiteto, em parte pelo estagiário, em parte pelo consultor financeiro. As pessoas da empresa envolvidas diretamente o negócio estão muito mais dedicadas e interessadas em questões técnicas de execução dos trabalhos a clientes e não dispõem de tempo e/ou conhecimento suficiente para desenvolver atividades de controle e aprimoramento dos processos organizacionais.

Com relação a essa questão, também foi analisada a distribuição do trabalho na Heberle & Roman Arquitetura Ltda., a partir das teorias de Cury (2005). O autor, entre os objetivos da análise, identificar tarefas de importância elevada; controlar relações entre treinamento dos funcionários e atividades a eles atribuídas; e verificar a existência de uma distribuição de tarefas equilibrada.

Os Quadros de Distribuição do Trabalho (QDT) da H&R foram elaborados de forma mais simples do que o exposto na Revisão Teórica deste estudo para se adequarem às características da organização estudada, que possui baixo nível de complexidade quanto a sua estrutura. Nesse sentido, foram analisadas apenas as atividades do Sócio-Arquiteto A e do Estagiário, os quais são diretamente responsáveis pelas atividades da empresa, dentro da divisão escolhida para estudo da organização.

Os QDT's e as análises, apresentados nos anexos I, J, K, L, M, N e O são relativos a essas duas pessoas.

A Análise da Distribuição de Trabalho aponta para problemas de gerenciamento e distribuição de tarefas e atividades de acordo com os conhecimentos e aptidões de cada pessoa da equipe. Diversas atividades administrativas são realizadas pelo sócio-arquiteto, que não possui os conhecimentos e a experiência adequados para tal. De forma semelhante, algumas

atividades desenvolvidas pelo estagiário não condizem com sua capacidade e conhecimento técnicos. A oportunidade de melhoria que se verifica com relação a esse assunto é a redistribuição das atividades de acordo com os tipos de tarefas, as capacidades profissionais de cada integrante da equipe e o número de tarefas a serem realizadas para cada um.

Além disso, verificou-se que o sócio-arquiteto é a pessoa diretamente responsável pelo negócio da empresa. Verifica-se que suas atividades estão localizadas, em sua maioria, no nível operacional da empresa.

Apesar de haver processos semi-estruturados, cabe registrar que alguns projetos não seguem um fluxo determinado. Em algumas situações, as primeiras solicitações do cliente são aceitas pela empresa, através critérios de “sensibilidade” e experiência de mercado, e já passam diretamente à fase de Execução. Assim, é possível afirmar que a empresa carece de um fluxo de atividades organizado e estruturado para evitar a perda de informações, atrasos de atendimento e perdas em receita para a organização. Por outro lado, não se podem padronizar todos os processos da H&R. Por se tratar de uma empresa altamente dinâmica, enxuta e que trabalha com demandas muito variadas e clientes com necessidades bastante inconstantes, a padronização de muitos processos pode acabar por “engessar” as atividades da organização e isso não é de interesse da empresa pois, pode prejudicar o atendimento aos clientes trazendo mais demoras.

A partir das informações levantadas e das situações expostas nesta seção, é possível identificar as seguintes características relacionadas aos processos da organização:

- Número restrito de pessoas envolvidas;
- Distanciamento físico entre os envolvidos;
- Alta incidência de trocas virtuais de informações;
- Ausência de processos automatizados;
- Inexistência de controle integrado de informações de clientes;
- Falta de pessoal especializado para execução de tarefas administrativas.

Esses fatores formam um cenário organizacional no qual se verifica a ausência de algumas características definidas por Harrington (1993), e apontados no capítulo 2 deste relatório, como comuns aos processos bem-estruturados e bem-definidos. Entre essas características, é possível afirmar que a Heberle & Roman Arquitetura não possui um escopo de processo adequadamente definido; as interações internas e responsabilidades não estão

claramente definidas; e também não estão claramente definidos os controles e metas orientados para as exigências do cliente.

Para auxiliar na minimização dos impactos dessas questões à organização, na seção a seguir são apresentadas propostas de solução para esses pontos dentro do Processo de Atendimento a Clientes.

5 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Seguindo-se a teoria de Cury (2005) sobre Análise Administrativa, a seção anterior tratou do Diagnóstico Situacional da Heberle & Roman Arquitetura Ltda. A partir de agora, apresenta-se o Estudo das Soluções para a empresa.

Após serem conhecidos e mapeados os principais processos dentro do macro-processo de Atendimento de Clientes da organização, e os problemas que atingem a organização, são apresentadas propostas de melhoria para os processos de atendimento dos três clientes-chave da empresa.

Caso sejam aplicadas, essas propostas contribuirão para o aperfeiçoamento das práticas administrativas que, como afirma Cury (2005), é o objetivo da Análise Administrativa.

5.1 PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE SEBRAE/RS

Partindo-se da realidade estrutural física da organização, onde sócio-arquiteto e consultores não estão localizados no mesmo espaço físico no momento atual, faz-se necessária a manutenção de comunicação virtual entre as partes para manter o alinhamento quanto a questões organizacionais.

Essa constatação vem ao encontro do exposto na revisão teórica sobre Formulários. Segundo Cury (2005), os formulários são identificados como ferramentas excelentes de transmissão de informações para planejamento, execução e controle de atividades das empresas. Assim, para a H&R é importante a existência de formulários padrão para que a comunicação e transmissão eletrônica de dados sejam eficientes. Mesmo assim, a implementação de novos formulários deve levar em consideração aqueles já existentes de forma que não sejam criados controles desconexos e que não apresentam evolução dos processos organizacionais. Como Araújo (2007) chama a atenção, a criação desenfreada de formulários pode trazer mais custos à organização, aumento desnecessário de quadro de pessoal e “engessamento” das atividades da empresa.

Dentro da empresa, atualmente não existem formulários padrão para a transmissão de informações. Cada pessoa da empresa cria controles próprios em planilhas, de acordo com a sua forma e necessidade de trabalho, descentralizando os dados e gerando informações imprecisas, desconexas que terminam por gerar retrabalho.

Baseando-se no cenário organizacional apresentado anteriormente, foi identificada oportunidade de melhoria com relação ao registro e controle de informações de clientes da empresa através da proposta de criação de formulários padrão.

Nesse sentido, a Figura 31 a seguir, ilustra o modelo proposto de formulário padrão para o controle de dados e informações de clientes e projetos para a empresa específicos para o atendimento de demandas provenientes do SEBRAE/RS. A criação do modelo seguiu as cinco etapas de elaboração de formulários de Cury (2005) descrita na revisão teórica deste estudo.

Heberle & Roman Arquitetura Ltda.		Logotipo
FORMULÁRIO DE CADASTRO DE CLIENTE		Nro. FCS_001
		Data: 15/07/2009
Remetente: Estagiário Destinatário: Sócio-Arquiteto A		
Agendamento Consultoria		
Nro. Demanda	123456	
Natureza Serviço	Consultoria	
Total Horas	35	
Valor Hora Consultor*	50	
Valor Total Horas*	1750	
Indeniz. Despesas (R\$)*	500	
Data do recebimento	14/7/2009	
Contato	Maria** - SEBRAE	
Tipo de Serviço	Projeto arquitetônico ampliação restaurante	
Porte do Projeto	Médio	
CLUB	NA	
Área total (m2)	100,00	
Desconto Tabela IAB-ES (%)	NA	
Dados Cliente		
Nome	João da Silva**	
Telefone	(xx) 3366-xxxx	
Endereço Consultoria	Rua X, 123 - Cidadópolis - RS	

FC_00001

*Valores que não correspondem à realidade

**Nome fictício

Figura 31 – Formulário de Cadastro de Cliente SEBRAE

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, esses formulários alimentarão um banco de dados, o qual armazenará os dados relativos aos clientes e também às atividades da empresa no atendimento de demandas desses clientes. Isso permitirá a criação de um cadastro único de clientes, com dados pertinentes a esses e aos processos internos da empresa. Dessa forma, as informações

estarão disponíveis a todas as pessoas que fazem parte da organização para consultas e acompanhamento das fases de atendimento das demandas do cliente.

A centralização das informações através do banco de dados confere maior autonomia aos envolvidos. Além disso, reduz-se a quantidade de arquivos paralelos, eliminando desperdício de tempo e erros de informações.

O Anexo D ilustra o novo Processo de Atendimento do Cliente SEBRAE/RS caso as melhorias sejam aplicadas.

No fluxo proposto, a melhoria cria um controle de informações integrado, através do Formulário Padrão anteriormente apresentado, o que permite à empresa maior facilidade de gerenciamento das informações e armazenamento dos dados de forma ordenada e funcional.

5.2 PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE CEF

Através do diagnóstico desse processo, foi observado que a ferramenta de controle de informações existente atualmente, embora melhorada em relação ao formato anterior, ainda não está adequada às necessidades de gerenciamento de dados da empresa.

Assim, para que essa situação seja solucionada, a sugestão é que seja utilizado um banco de dados centralizado que contenha dados sobre o cliente, números e descrição de Ordens de Serviço (OS), *status* de realização das Vistorias, custos de prestação dos serviços, controle de documentos enviados à CEF, controles de números de Notas Fiscais e de recebimento de pagamentos.

Semelhante ao que foi sugerido para o processo anterior, a utilização do banco de dados permitirá os corretos registro e armazenagem de dados. Além disso, o banco pode proteger as informações e conceder acesso a alterações apenas a usuários autorizados, o que confere maior confiabilidade às informações e evita erros, retrabalho e atrasos. Essa ferramenta deve conter os inputs de: dados do cliente (nome, telefone, e-mail, endereço, tipo de serviço solicitado); etapas de elaboração de projetos (Estudo Situacional, Estudo Preliminar, Estudo Arquitetônico, EVE, Anteprojeto, Projeto Executivo); subitens das etapas (Programa de Necessidades, dados de levantamentos, projetos complementares, etc.); itens de controle da empresa (datas de contato, datas de proposta, status de cumprimento de etapas de projeto, informações de pagamento). O processamento dessas informações se dará pelo

armazenamento das mesmas no banco de dados e, através de ferramenta de gerenciamento de dados ou software adequado, as informações poderão ser extraídas do banco de dados para relatórios que auxiliarão no controle gerencial das informações de clientes e do negócio em geral. Também será possível a obtenção de tabelas para consulta e análise de informações, e a construção de indicadores de desempenho que auxiliarão no desenvolvimento da estratégia organizacional, necessária para o crescimento do negócio.

A Figura 32, a seguir, ilustra a estruturação proposta.

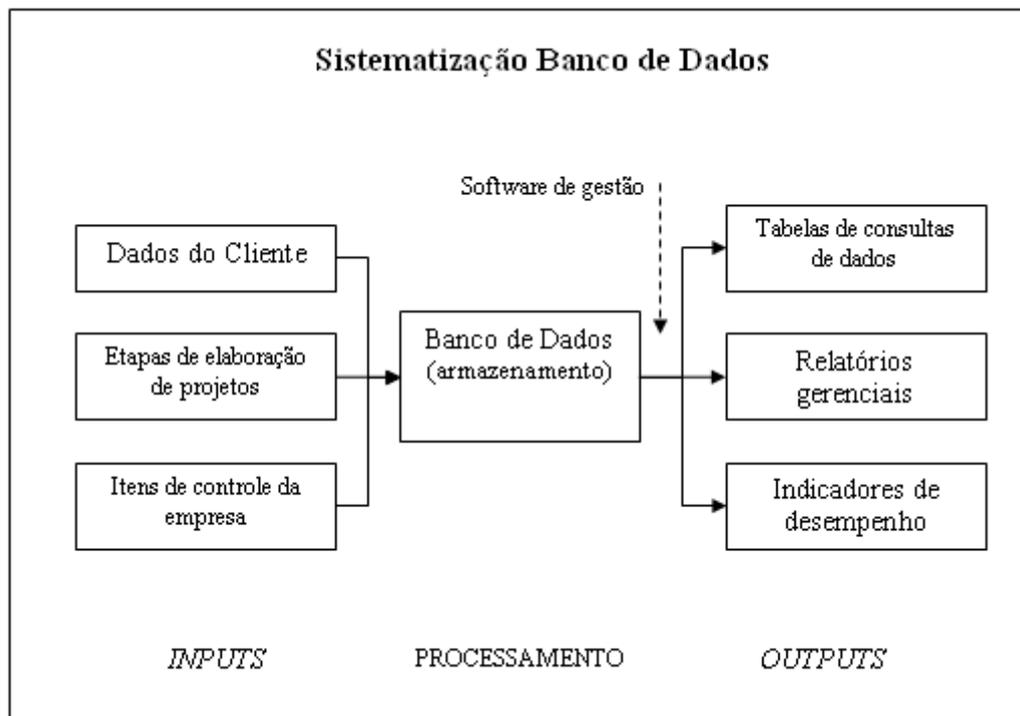


Figura 32 – Sistematização do Banco de Dados da Heberle & Roman Arquitetura Ltda

Fonte: Elaborado pela autora.

Caso as propostas sejam aplicadas, o Processo de Atendimento ao Cliente CEF tomará a forma ilustrada no Anexo E.

Dentro desse aspecto, a utilização do banco de dados acima ilustrado, permitirá uma transmissão e controle mais efetivos de dados e informações dos clientes e das etapas de atendimento das demandas.

5.3 PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO A CLIENTES PARTICULARES

Com relação a esse processo foram identificadas oportunidades de melhoria em dois pontos principais: formulários, e distribuição de trabalho.

A respeito dos formulários, foi proposta a criação de quatro formulários principais que possibilitarão o gerenciamento visual da situação de cada cliente e permitirão um entendimento global das etapas de projeto.

A Figura 33, a seguir, ilustra o modelo proposto para o Formulário de Cadastro de Clientes. Os nomes do cliente, do hotel e as informações sobre valores são fictícias.

Heberle & Roman Arquitetura Ltda.		Logotipo
FORMULÁRIO DE CADASTRO DE CLIENTE		Nro. FCP_001
		Data: 15/07/2009
Remetente: Estagiário	Destinatário: Sócio-Arquiteto A	
Nome	Hotel Abobrinhas	
Contato	João da Silva	
Telefone	(4X) 3366-XXXX	
Endereço	Rua das Abóboras, 67 - Abobrópolis - RS	
E-mail	joão.silva@hotelabobrinhas.com.br	
Observação	www.hotelabobrinhas.com.br	
Dados de Demanda		
Nro. Demanda	123456	
Natureza Serviço	Consultoria	
		Valores
Data do primeiro contato	14/7/2009	
Tipo de Serviço	Projeto arquitetônico de SPA	
Porte do Projeto:	Grande	
CUB	médio comercial	1081,56
Área total (m2):	1000,00	
Desconto Tabela IAB-ES (%)	50	0,5
Dados para Faturamento		
Razão Social	Abobrinha Hoteis Ltda.	
CNPJ / CPF	123.456.789/0001	
Insc. Estadual	123.456789-98	
FC_00010		

Figura 33 – Formulário de Cadastro de Clientes
Fonte: Elaborado pela autora.

Este formulário deverá ser preenchido no momento do recebimento do contato do cliente, com os dados informados na figura. Deverá ser armazenado em pasta digital de arquivos de clientes e mantido atualizado diariamente. Pode ser impressa cópia para armazenamento em arquivo físico.

A seguir, a Figura 34, apresenta o modelo proposto de Formulário de Orçamento do Cliente.

Heberle & Roman Arquitetura Ltda.					Logotipo		
FORMULÁRIO DE CONTROLE DE ORÇAMENTO DE CLIENTES					Nro. FCO_001		
Remetente: Estagiário					Destinatário: Sócio-Arquiteto A		
Fase de Orçamento							
Etapas Tabela IAB-ES		Custo (R\$)	Pagamento	Status pgto.	Necessidade Projetos Complementares		
					Tipo	Valor Honorários (R\$)	Consultor
Levantamento de Dados					Hidráulico	200,00	Maria
Estudo Preliminar					Elétrico	300,00	Augusto
Anteprojeto/Projeto Legal		X 1.182,50	50% aceite	OK			
Projeto Executivo		X 1.013,85	na aprovação	OK			
Caderno de Especificações		X 337,85	na aprovação				
Coordenação Geral e Gerenciamento de Projetos		X 675,90	na aprovação	OK	TOTAL (R\$)	500,00	
Valor Total Projeto Tabela IAB-ES (R\$)		3.210,10					
Desconto Tabela IAB-ES (%)		1.605,05					
TOTAL ORÇADO (R\$)		1.605,05					
ORÇAMENTO TOTAL (R\$)		2.105,05					
Nro. Proposta Comercial		150709					
Dt. Proposta Comercial		15/7/2009					
Aceite			Data	20/7/2009			
Recusa			ID arq. físico				
			ID arq. digital				

FC_00011

Figura 34 – Formulário de Controle de Orçamentos de Clientes

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse modelo, são inseridas informações sobre as etapas de projeto segundo a Tabela de Honorários IAB-ES e acrescentados controles sobre valores orçados, necessidades de projetos complementares, valores referentes aos honorários desses projetos, valor do orçamento total e controle de data de envio da Proposta Comercial, número da Proposta e parecer do cliente sobre a mesma. Dessa forma, a pessoa que deseja saber qual o estágio em que o cliente se encontra, pode verificar essas informações integradas no formulário. Esse documento deve ser mantido em formato digital para ser atualizado diariamente durante o período de trabalho com o cliente. Após finalizado todo o processo de atendimento ao cliente, ele pode ser impresso e arquivado para que seja mantido o histórico dos dados do projeto em questão.

Em seguida, foi proposto o Formulário de Controle de Projetos de Clientes, ilustrado na Figura 35, a seguir.

Heberle & Roman Arquitetura Ltda.				Logotipo
FORMULÁRIO DE CONTROLE DE PROJETOS DE CLIENTES				Nro. FCP_001
Remetente: Estagiário		Destinatário: Sócio-Arquiteto A		Data: 15/07/2009
Fase de Projeto				
Etapas Projeto				
Estudo Situacional				
Visita ao cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Data	21/7/2009	CONTROLE GERAL
Relatório de Visita a Cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Nro.	200456	
Planta terreno	<input checked="" type="checkbox"/>			
Plantas prédios existentes	<input checked="" type="checkbox"/>			
Documentação terreno	<input checked="" type="checkbox"/>			
Programa de Necessidades	<input checked="" type="checkbox"/>	Nro.	PN_0005	
Medição de área	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsável	Antonio Medidas	
FECHAMENTO				
Estudo Preliminar				
Estudo Arquitetônico Preliminar	<input checked="" type="checkbox"/>	Nro. Desenho		
Estudo Viabilidade Econômica (EVE)	<input checked="" type="checkbox"/>	Nro. EVE		
Ilustração	<input checked="" type="checkbox"/>	Consultor		
Revisão Orçamento	<input checked="" type="checkbox"/>	Valor (R\$)	3.000,00	
Entrega Estudo Arquitetônico	<input checked="" type="checkbox"/>	Data	21/8/2009	
		Nro. Estudo	EA_00234	
Aceite	<input checked="" type="checkbox"/>	Assinatura	OK	Data 23/8/2009
Anteprojeto				
Envio aprovação PMPA	<input checked="" type="checkbox"/>	Data	30/8/2009	
Aprovação PMPA	<input checked="" type="checkbox"/>	Data	3/9/2009	
Projeto Executivo				
Projeto Arquitetônico	<input checked="" type="checkbox"/>	Nro. Desenho		
Projeto Hidráulico	<input checked="" type="checkbox"/>	Nro. Desenho		
Projeto Elétrico	<input checked="" type="checkbox"/>	Nro. Desenho		
Projeto Paisagístico	<input type="checkbox"/>	Nro. Desenho		
Outro	<input type="checkbox"/>	Nro. Desenho		
Entrega Projeto Executivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Data	15/9/2009	
		Nro. Documento	PE_000789	

Figura 35 – Formulário de Controle de Projetos de Clientes

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse formulário, serão preenchidas as informações sobre as etapas do projeto, de acordo com as etapas que a empresa utiliza. Deverão ser marcados os itens que fazem parte do projeto do cliente em questão. Após todas as etapas estarem finalizadas e marcadas em cor, projeto estará pronto para passar a fase de Fechamento. Da mesma forma que o formulário anterior, o Formulário de Controle de Projetos de Clientes deve ser mantido em arquivo digital para sua atualização durante o acompanhamento do projeto podendo ser impressa cópia após

finalização para arquivamento em pasta física. A implementação dessa melhoria poderá trazer benefícios no sentido de proporcionar um controle visual das fases do projeto do cliente e também pode ser facilmente utilizado pelo usuário.

O último formulário proposto é ilustrado na Figura 36, a seguir, denominado Formulário de Controle de Fechamento de Projeto.

Heberle & Roman Arquitetura Ltda.							Logotipo	
FORMULÁRIO DE CONTROLE DE FECHAMENTO DE PROJETO							Nro. FCP_001	
Remetente: Estagiário			Destinatário: Sócio-Arquiteto A			Data: 15/07/2009		
FECHAMENTO								
Dt. Inicial	Área (m²)	Valor (IAB-Es)	CUB	Valor Contratado (R\$)	Docum. Referência	Nro. Doc. Assinado	Dt. Finalização	Duração Projeto (dd)
14/7/2009	1000,00	1.605,05	1081,56	3.000,00	Estudo Preliminar	EA_00234	15/9/2009	63
Nota Fiscal de Serviço (NFS)								
Razão Social			Abobrinha Hotéis Ltda.			Controle Pagamento		
CNPJ / CPF			123.456.789/0001			Dt. Pagamento		30/9/2009
Inscrição Estadual			123.456789-98			Tempo pagamento (dd)		14
Data			16/9/2009			Nro. Doc. Físico		
Descrição Serviço			Projeto arquitetônico de SPA			Nro. Doc. Digital		
Valor Bruto (R\$)			3.000,00					
Impostos								
PIS								
COFINS								
INSS								
Valor Total NFS								
Nro. NFS								

FC_00013

Figura 36 – Formulário de Controle de Fechamento de Projeto

Fonte: Elaborado pela autora.

O formulário apresentado trará informações gerais para o fechamento do projeto e realização de Faturamento ao cliente. Quando utilizado em formato digital, ele possui vínculos com os formulários anteriores possibilitando a importação de informações de outros formulários. Nele é possível verificar informações de valores do projeto, dados para emissão de NFS e também a duração, em dias, do projeto e o tempo até o pagamento por parte do cliente. Da mesma forma que os anteriores, esse formulário deve ser mantido em formato digital para atualização até a finalização do processo e impressão para arquivo físico.

É importante salientar que, para que a melhoria seja efetiva, os quatro formulários devem ser armazenados em um mesmo arquivo de dados, subdivido em planilhas onde cada formulário representa uma planilha. Além disso, devem ser utilizados simultaneamente para conservar os vínculos entre eles. O arquivo dos formulários deve ser armazenado em pasta específica de acordo com a ordem de armazenamento de dados da empresa.

Esses formulários, futuramente, poderão ser utilizados para alimentação do banco de dados sistematizado anteriormente.

Além disso, identificou-se também que os arquivos digitais com desenhos e imagens dos projetos desenvolvidos são armazenados em um único microcomputador, e se alguma

pane acontecer, todos os dados podem ser perdidos. Com isso, a empresa pode ter prejuízos de alto custo em horas de trabalho e a perda de registros para controle fiscal, por exemplo.

Entendeu-se necessário que a empresa conte com um processo mais consistente voltado ao cliente, utilizando um banco de dados funcional e centralizado em relação aos seus clientes e todas as atividades relacionadas a eles. Esse banco de dados é o mesmo descrito na seção anterior deste estudo.

Durante o estudo do processo de atendimento de clientes particulares, também foram identificadas oportunidades de melhoria quanto à distribuição de trabalho na equipe. Percebeu-se uma diminuída participação do Sócio-Arquiteto A nas atividades estratégicas da empresa, ficando essa função sem uma pessoa especificamente focada. Os prejuízos serão mais amplamente percebidos pela organização à medida que a empresa cresce e seus negócios aumentam. Observando-se o momento em que a empresa se encontra e a falta temporária de recursos para contratação, é necessário que o sócio-arquiteto direcione e organize sua rotina de maneira a dar atenção a parte estratégica da empresa, como definição de objetivos e metas de curto, médio e longo prazo. Futuramente, será necessária a contratação de pessoa com formação e experiência na área administrativa para assumir as atividades dessa área, a fim de que o sócio-arquiteto possa focar suas atividades no desenvolvimento de projetos arquitetônicos para seus clientes. Essa contratação permitirá o rearranjo das demais atividades de ordem técnica e de execução dos serviços da empresa entre arquiteto(s) e estagiário(s) tirando a sobrecarga de tarefas e direcionando adequadamente as atividades de acordo com as capacidades técnicas de cada membro da equipe. Como consequência disso, é possível à organização aperfeiçoar seus processos e alavancar seus negócios.

Outra oportunidade de melhoria identificada foi a criação de manuais de procedimento para a empresa. A utilização desses documentos pode apresentar grande utilidade de pessoal nos procedimentos da organização. Dentre os tipos de manuais citados por Cury (2005), foi sugerido o Manual de Procedimento em função de ser o tipo de manual que mais se aproxima das características da empresa. Para sua construção podem ser utilizados como referência os fluxogramas dos processos apresentados neste estudo. A criação dos manuais pode trazer a H&R uma racionalização de trabalho mais adequada, dentro de sua necessidade de flexibilização, como também orienta Araújo (2007). Em consequência, os sistemas de comunicação da empresa podem ser aperfeiçoados futuramente.

Com base nos processos analisados, foi sugerido um Manual para o Procedimento de Preenchimento dos Formulários de Clientes, apresentados também como sugestão de

melhoria. Esse manual pode ser visualizado no Anexo P e foi criado de forma bastante simplificada para que fosse efetivamente utilizado pela empresa.

Se as melhorias sugeridas forem implementadas à organização, o Processo de Atendimento de Clientes Particulares da H&R terá o desenho ilustrado no Anexo F.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa procurou identificar qual o mapeamento ideal para o Processo de Atendimento de Clientes da Heberle & Roman Arquitetura Ltda. Para que esse objetivo fosse alcançado, foi necessário o levantamento de diversas informações a respeito dos processos atualmente existentes na empresa, os recursos disponíveis, os fluxos de trabalho e informação, e verificar quais as ineficiências existentes atualmente.

Para buscar resposta a esse questionamento recorreu-se ao estudo da Gestão de Processos, que pode ser entendido como uma forma de investigação sobre a maneira com que as atividades e trabalhos são executados dentro de uma organização para que os processos sejam otimizados (ARAÚJO, 2007).

A pesquisa foi desenvolvida a partir das teorias sobre Análise Administrativa aplicadas à empresa em questão

Através do Diagnóstico Situacional, descrito pela Análise Administrativa, foi possível identificar três processos-chave para o negócio. Esses processos possuem características particulares, mas também apresentam semelhanças, inclusive em suas oportunidades de melhoria.

O Diagnóstico Situacional da empresa permitiu que fosse atingido o primeiro dos objetivos específicos desta pesquisa: identificar os processos existentes na H&R. Através da aplicação de métodos de pesquisa, como entrevistas e observação direta, descritos no capítulo 3 deste relatório, foram levantados e mapeados os processos que a empresa possui. Foram desenhados os fluxos que cada atividade relacionada ao processo de Atendimento de Clientes segue, na ordem em que se verificam.

Dessa forma, também foi atingido o segundo objetivo da pesquisa: identificar fluxos de trabalho e informação. Os Fluxogramas Verticais apresentados ilustraram a seqüência que as atividades acontecem.

Através da utilização de painéis em papel e de Fluxogramas Administrativos, foi possível elaborar o mapeamento das atividades da empresa dentro do processo estudado contemplando o terceiro objetivo da pesquisa.

O quarto objetivo da pesquisa – identificar o mapa atual do processo de atendimento aos clientes e suas integrações com os demais processos da empresa – foi alcançado por meio

da análise de Fluxograma Administrativo e observação de atividades comuns aos fluxos mapeados para identificar pontos de convergência dos fluxos para as mesmas atividades.

A relação dos recursos utilizados em cada etapa do processo, quinto objetivo, pôde ser feita pela consulta direta ao público estudado e associação com as atividades dos fluxos desenhados.

Também através de questionamentos direcionados ao público estudado e observando-se os fluxogramas desenvolvidos, foi possível identificar as ineficiências existentes no processo de atendimento de clientes da H&R. Verificou-se que a empresa não dispõe de formulários padrão para troca de informações entre a equipe, não existem manuais de procedimentos para esclarecimento sobre processos e orientação das pessoas que realizam as atividades, e a empresa não possui banco de dados adequado para armazenar informações de clientes e de etapas internas de atendimento a eles.

Pela Análise de Dados e através do Estudo de Caso foi possível identificar a situação da empresa atualmente e os pontos de melhoria no processo estudado. Identificou-se que a empresa apresenta oportunidades de melhoria em relação a formulários, manuais de procedimentos, sistematização de banco de dados e fluxogramas de processos. A partir desse levantamento foram propostos modelos de formulários padrão para registro de dados de clientes e controle de etapas de elaboração de projetos, e manual de procedimento para o preenchimento desses formulários. Também foi proposta a sistematização de um banco de dados para a empresa e apresentados os fluxogramas caso as melhorias sejam adotadas.

Após analisadas todas essas questões foram propostas sugestões de melhoria à empresa, que se aplicadas poderão gerar um ganho considerável na redução de erros, redução da perda informações e dados, clareza e acessibilidade aos processos para pessoas que fazem parte da equipe e também para aqueles que ainda farão parte dela. Isso perfaz o último objetivo específico da pesquisa: construir uma proposta de Mapa de Processo de Atendimento de Clientes para a H&R, o qual poderá, caso aplicado, ser utilizado pela organização para direcionamento e orientação de suas atividades.

Assim, o Estudo de Caso e as proposições de melhoria proporcionaram o alcance do objetivo geral desta pesquisa, que é definição de mapa ideal para o Processo de Atendimento de Clientes. O mapa ideal foi dividido em três partes, as quais correspondem aos clientes-chave identificados durante a pesquisa. Assim, o mapa ideal do Processo de Atendimento de Clientes da Heberle & Roman Arquitetura Ltda. foi definido por três fluxogramas de acordo com o cliente atendido.

As melhorias propostas neste trabalho poderão resultar em ganho significativo para a empresa em termos de confiabilidade de processos e melhora da imagem da empresa perante os clientes e o mercado.

Dessa forma, o presente estudo poderá agregar conhecimento teórico à empresa para que ela possa, em prática, alavancar seus negócios de forma rentável, sólida e transparente.

REFERENCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HALL, Richard H.. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das Empresas 2006**. n. 10, 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2006/demoempresa2006.pdf>>. Acesso em: 28 março 2010.

INSTITUTO DE ARQUITETOS DO BRASIL – DEPARTAMENTO DO ESPÍRITO SANTO. Disponível em: <<http://www.iab-es.org.br/modulos/portal/index.cfm>>. Acesso em 8 abril 2010.

MOTTA, F. C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE – RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br>>. Acesso em: 20 março 2010.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO B – MODELO REGISTROS EM ARQUIVOS – MEMORIAL DESCRITIVO

Memorial descritivo

Obra: *Buffet* do restaurante CAHTI

O objetivo desta reforma é incluir um setor de grelhados no *buffet* existente, criar um fluxo de sentido único para o hóspede e melhorar o sistema de reposição dos alimentos durante o período da refeição. A reforma será realizada em duas etapas: inicialmente será implantado um *layout* com mesas existentes e pequenas intervenções nos balcões do *buffet*; pós a execução desta etapa, o sistema será testado e serão solicitados os orçamentos para a execução da reforma definitiva. Esta reforma vai adequar os balcões para a largura e altura compatível com o sistema de *recheaud* escolhido pela administração do hotel e seu ecônomo. As reformas na etapa inicial serão realizadas pela equipe de manutenção do hotel:

Retirar a esquadria existente entre o restaurante e a lancheria. Marcos e guarnições deverão permanecer com o acabamento idêntico ao atual.

Implantar o *layout* aprovado pelo hotel e ecônomo. (Serão necessários 8 mesas de 120x85 conforme o estudo anexo).

Criar um fechamento provisório para a metade não usada do *buffet*. Esta tampa poderá ser executada com materiais disponíveis no hotel. A preferência é para pedra idêntica ao balcão. Outros materiais como chapa inox, alumínio, MDF, deverão ser compatíveis com o a apresentação do *Buffet*. As medidas deverão ser confirmadas no local.

Tampa do balcão B1 (balcão de saladas): 260X35

Tampa do balcão B2: (antigo balcão de sobremesas):130x35

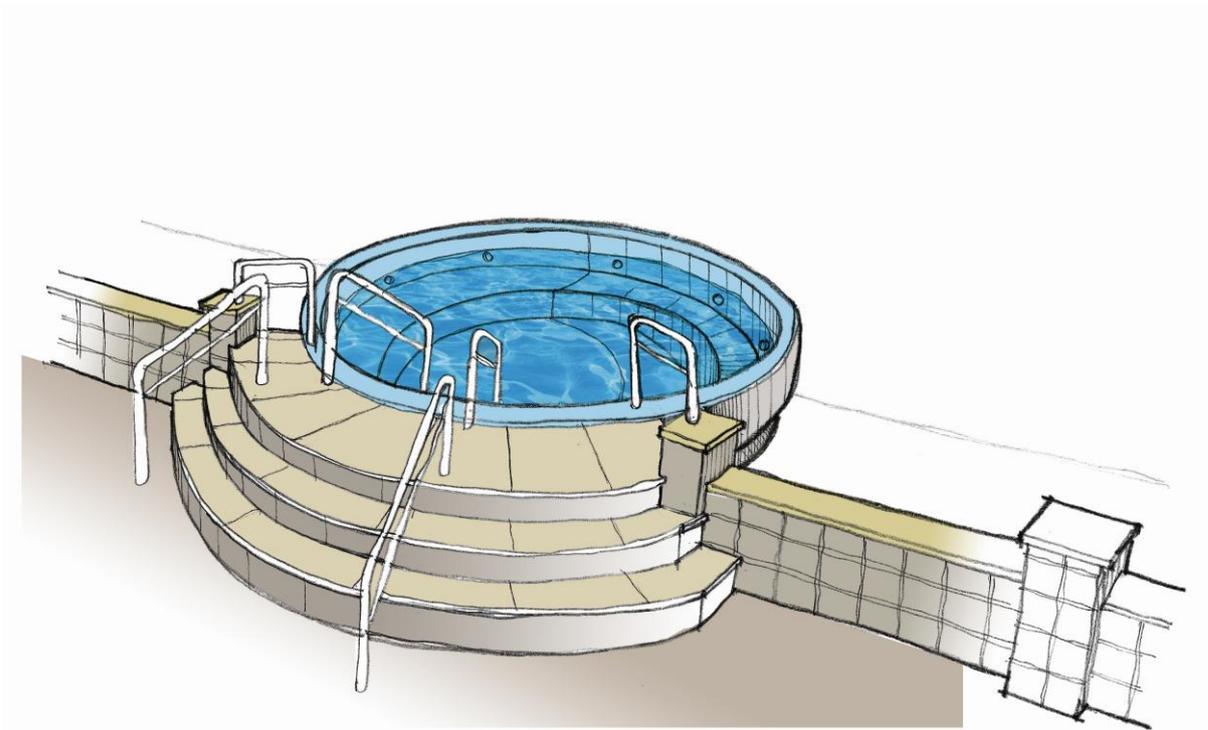
Tampa do balcão B3: (antigo balcão de alimentos quentes) 160x35

Os novos equipamentos (*recheaud*) serão com sistemas diferenciados do existente (gelo para o resfriamento e álcool para o aquecimento), eliminando o uso de energia elétrica nos balcões. Estes equipamentos serão comprados pelo hotel visando à adaptação ao futuro *Buffet*. Serão colocados sobre as mesas com as seguintes características:

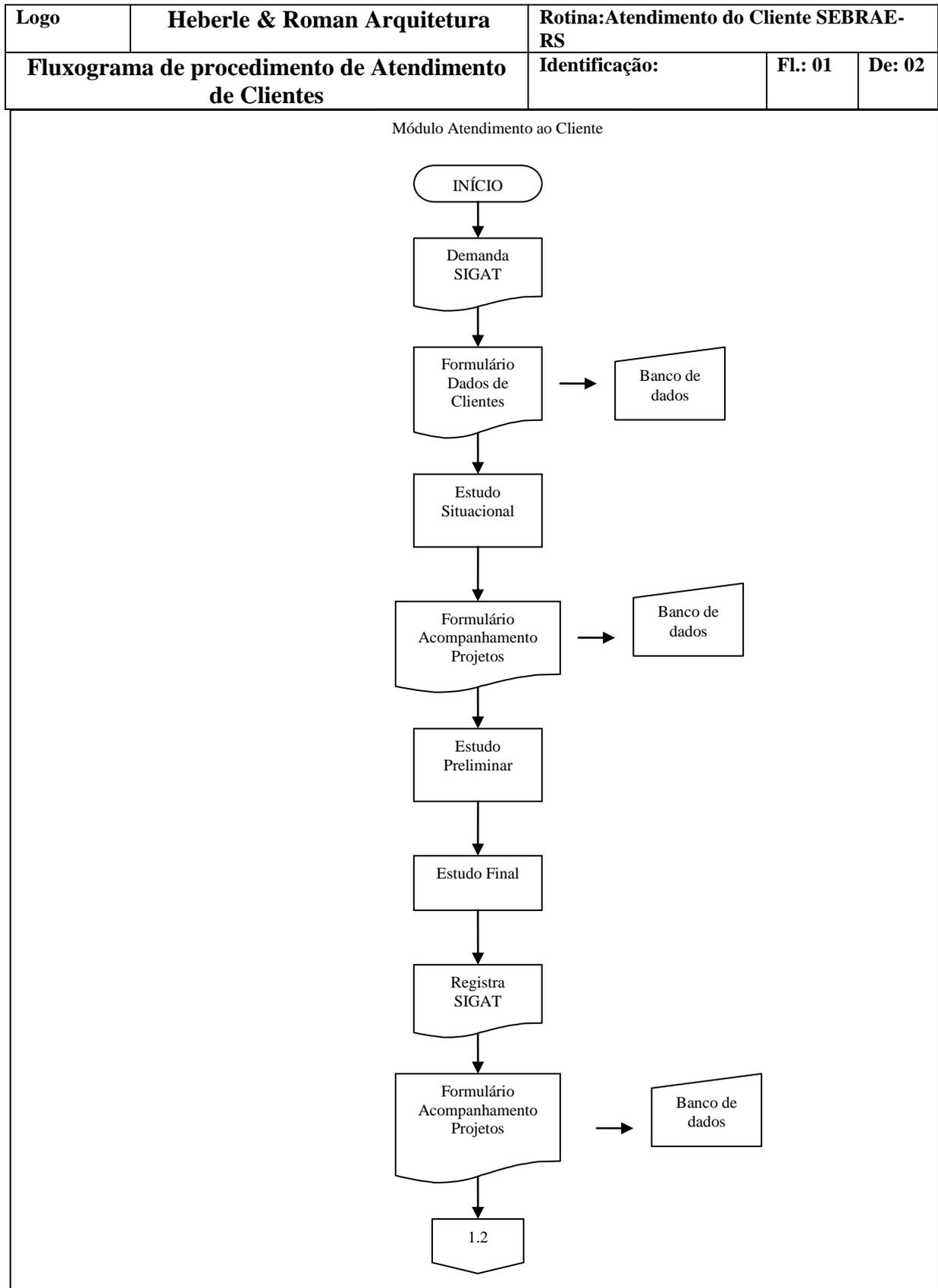
M1e M4 (container para 3 bandejas existentes): 02 unidade 95x40

M2 (*recheaud* para 2 bandejas de pratos quentes): 04 unidades 50x40

Porto Alegre, 12 de Agosto de 2009.
Arquiteto Sócio A - Arq. CREA XX.XXX

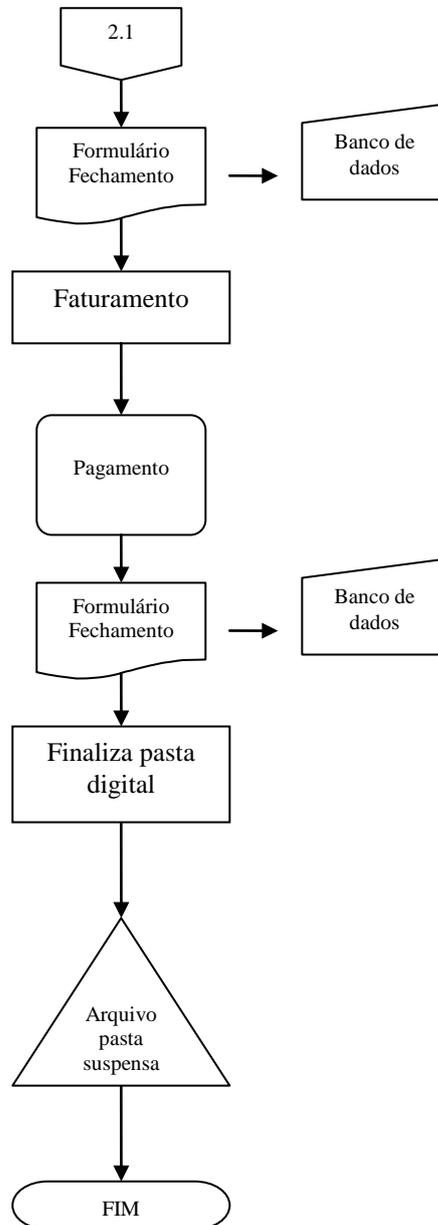
ANEXO C – MODELO REGISTROS EM ARQUIVOS – ILUSTRAÇÃO

ANEXO D – FLUXOGRAMA GLOBAL ATENDIMENTO CLIENTE SEBRAE



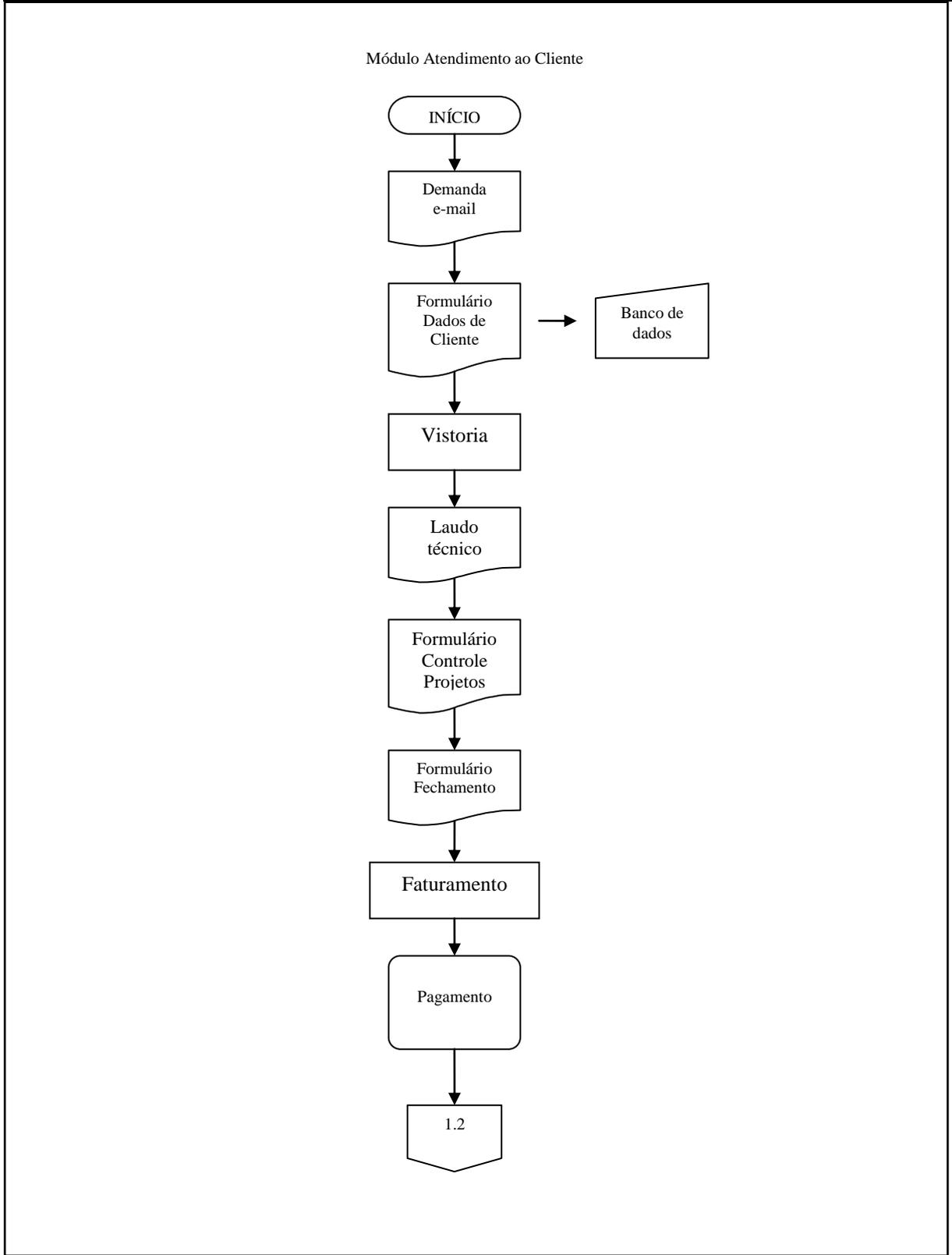
Logo	Heberle & Roman Arquitetura	Rotina: Atendimento do Cliente SEBRAE-RS		
Fluxograma de procedimento de Atendimento de Clientes		Identificação:	Fl.: 02	De: 02

Módulo Atendimento ao Cliente



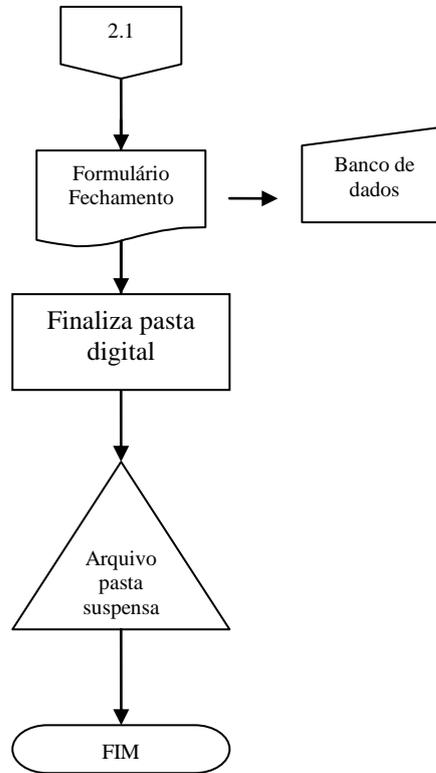
ANEXO E – FLUXOGRAMA GLOBAL ATENDIMENTO CLIENTE CEF

Logo	Heberle & Roman Arquitetura	Rotina: Atendimento do Cliente Caixa Econômica Federal		
Fluxograma de procedimento de Atendimento de Clientes		Identificação:	Fl.: 01	De: 02



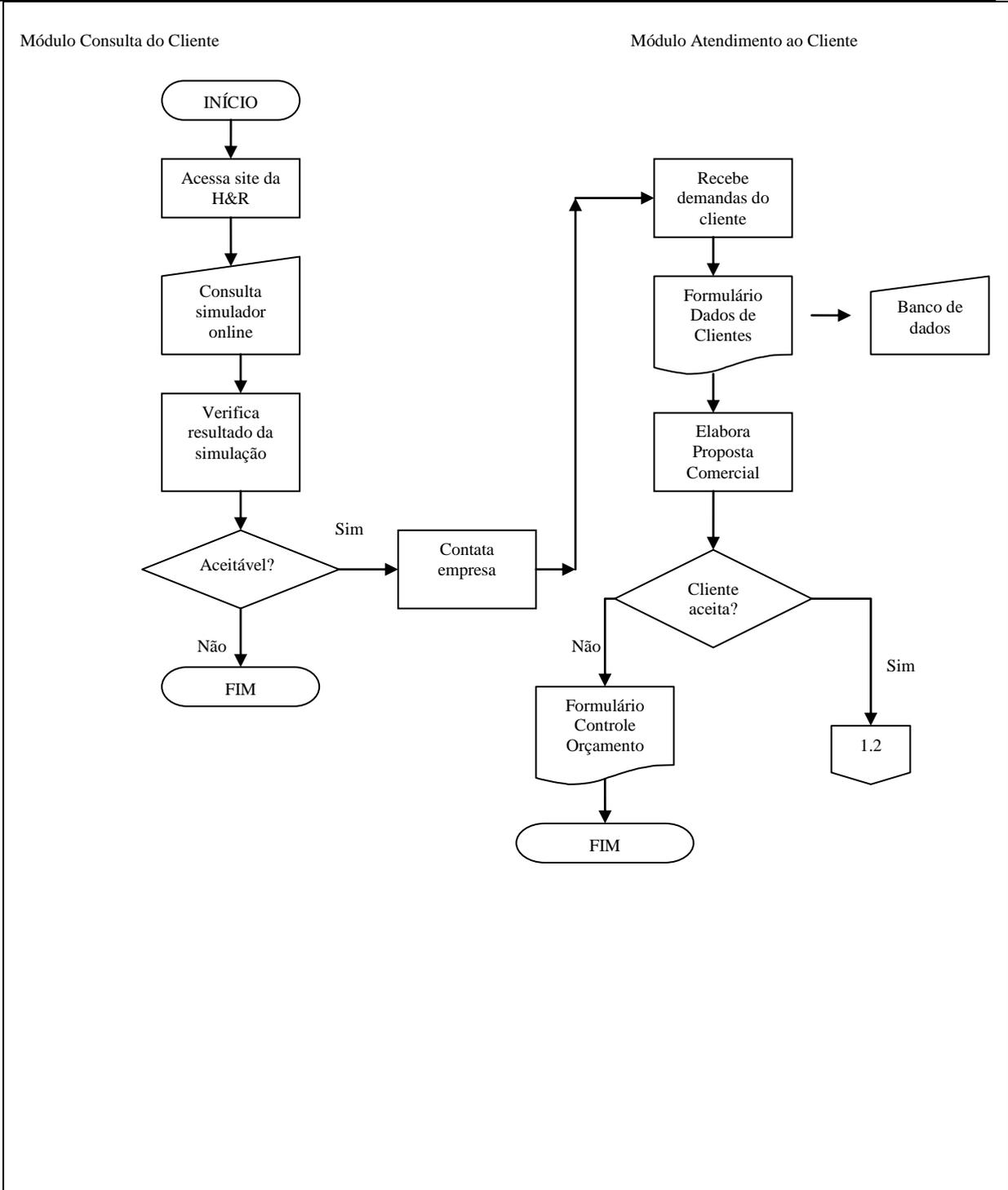
Logo	Heberle & Roman Arquitetura	Rotina: Atendimento do Cliente Caixa Econômica Federal		
Fluxograma de procedimento de Atendimento de Clientes		Identificação:	Fl.: 02	De: 02

Módulo Atendimento ao Cliente



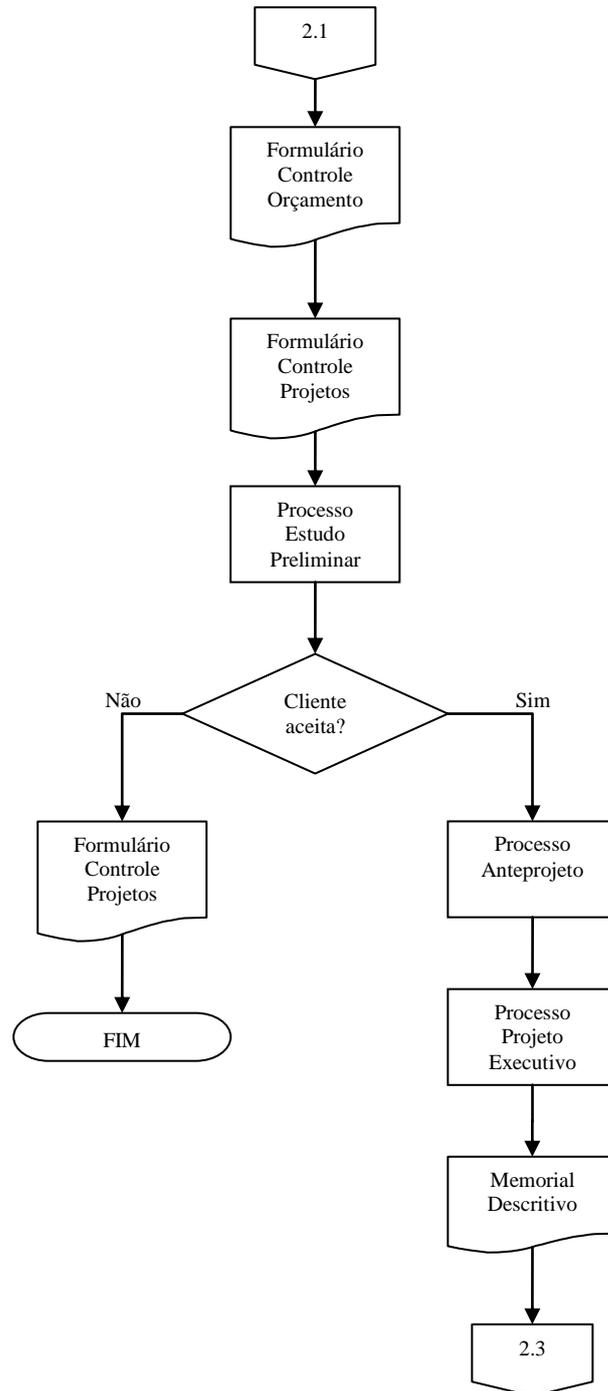
**ANEXO F – FLUXOGRAMA GLOBAL ATENDIMENTO CLIENTES
PARTICULARES**

Logo	Heberle & Roman Arquitetura	Rotina: Atendimento de Clientes Particulares		
Fluxograma de procedimento de Atendimento de Clientes		Identificação:	Fl.: 01	De: 03



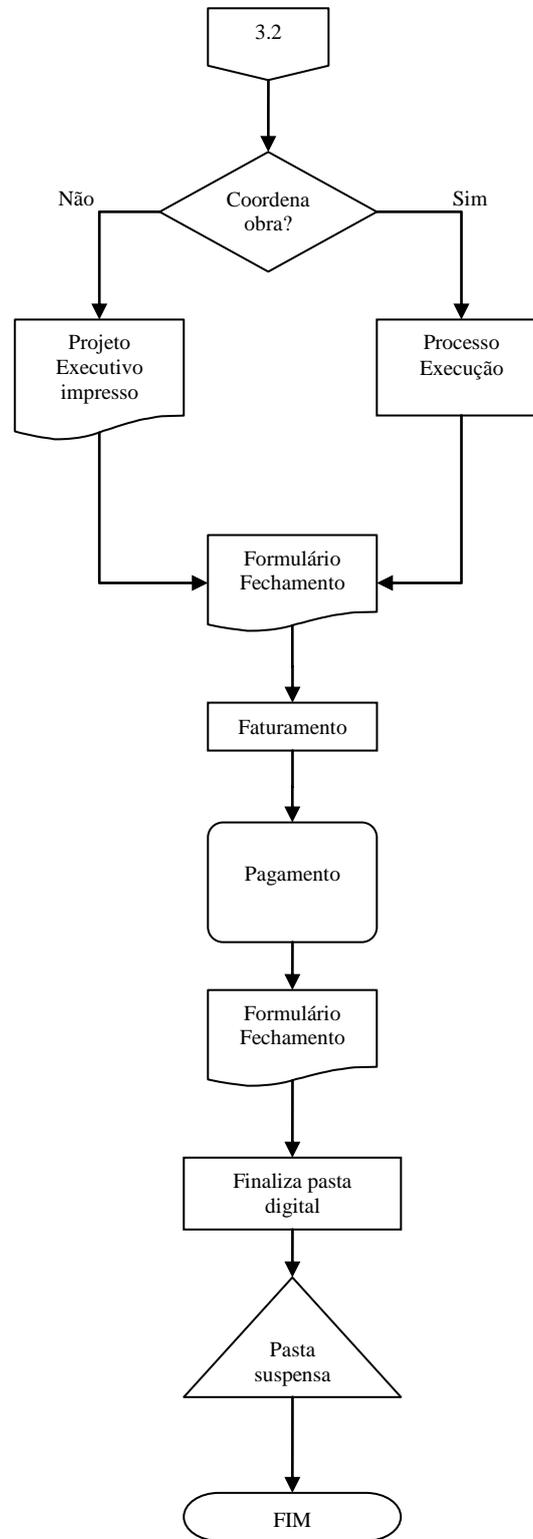
Logo	Heberle & Roman Arquitetura	Rotina: Atendimento de Clientes Particulares		
Fluxograma de procedimento de Atendimento de Clientes		Identificação:	Fl.: 02	De: 03

Módulo Atendimento ao Cliente



Logo	Heberle & Roman Arquitetura	Rotina: Atendimento de Clientes Particulares		
Fluxograma de procedimento de Atendimento de Clientes		Identificação:	Fl.: 03	De: 03

Módulo Atendimento ao Cliente



ANEXO G – AGENDAMENTO CONSULTORIA SEBRAE

Sent: Monday, April 12, 2010 2:33 PM
Subject: Comunicação de agendamento na Consultoria : 249258

HEBERLE E ROMAN ARQUITETURA,

Comunicamos seu agendamento da Consultoria: 249258 - CONSULTORIA EM DESIGN

Natureza do Serviço: Consultoria
Total de Horas: 40,00
Valor Hora Consultor: 15,00
Valor Total Horas: 600,00

Limite máximo do valor total de indenização de despesas: 436,30
Qtd. Alimentações = 3 Total = 88,00
Qtd. Hospedagens = 0 Total = 0,00
Qtd. Km Deslocamento interno = 0 Total = 0,00
Qtd. Km (município da agenda ao município do consultor) = 774 Total = 348,30

Favor entrar em contato com o Cliente: JOSÉ DA SILVA
Telefones : 51 – 9613XXXX ou 51 – 3671XXXX
Endereço da Consultoria na R. JOÃO DA SILVA, 2251 em CAMAQUÃ.

Usuário cadastrante do pedido: MARIA DIAS.

PROJETO : Turismo Cultural - Sabores da Costa Doce

>>>> Em caso de resposta (ou dúvi da), enviar e-mail para [mailto: MARIA@sebrae-rs.com.br](mailto:MARIA@sebrae-rs.com.br)

Necessidade do cliente: O empreendedor necessita de um consultor pois quer construir um Restaurante Rural, fazendo reaproveitamento de espaço e material de uma antiga estufa de fumo, que será adequada para serviços de alimentação e de eventos.

Lembrete para o preenchimento da descrição das despesas na NF:

As despesas serão indenizadas, mediante a descrição na NF e apresentação de comprovantes, até o valor estabelecido nesta confirmação.
O valor total das despesas discriminados na NF, deverá ser igual ao somatório dos comprovantes apresentados datados do período de realização do evento/consultoria.
Serão também aceitos, comprovantes que somados, resultem em valor superior ao informado, porém somente será pago o valor de despesas descrito neste documento.

* Os nomes e valores acima não correspondem à realidade.

ANEXO H – MODELO DE PROPOSTA COMERCIAL



Porto Alegre, 15 de Julho de 2009.

Cond. Apart Hotel Termal Intergravatal
A/C Sr. Mário Amo Zart

OBJETO

Projeto arquitetônico de um SPA com área de 150m² a ser construído junto à Sala de Ginástica, correspondendo a uma parte da área total do estudo preliminar existente.

SERVIÇOS:

Ante- Projeto: Definições a partir do estudo preliminar da área a ser executada.
Projeto Executivo: Projeto Arquitetônico em nível de execução da obra.
Caderno de Especificações: Memorial descritivo para a licitação da obra.
Coordenação dos projetos complementares: estruturais, elétricos, hidro-sanitários etc.
Acompanhamento: Visita técnica de acompanhamento da obra.

HONORÁRIOS:

Ante- Projeto: R\$ 1.182,50
Projeto Executivo: R\$ 1.013,85
Caderno de Especificações: R\$ 337,95
Coordenação dos projetos complementares: R\$ 675,90
Acompanhamento: R\$ 360,52 (1/3 CUB-SC/ turno a cada 15 dias incluídos o tempo de consultoria via telefone e internet) – despesas de transporte e hospedagem do cliente .

FORMA DE PAGAMENTO:

Ante- Projeto: 50% no aceite desta proposta e 50% na aprovação.
Projeto Executivo: na aprovação.
Caderno de Especificações: na aprovação.
Coordenação dos projetos complementares: na aprovação.
Acompanhamento da Obra: pagamento mensal

OBSERVAÇÕES:

O valor dos serviços é obtido na tabela de honorários do IAB-ES com o CUB do Sinduscon de Santa Catarina com desconto de 50%.

http://www.iab-es.org.br/modulos/portal/f_tblhnr.cfm

CUB SINDUSCON / SC

CUB Médio Comercial (CAL, CSL) – Maio de 2009: R\$ 1.081,56

http://www.sinduscon-fpolis.org.br/MyFiles/CUB2006_2008/2009/CUB2006_maio09.pdf

Cordialmente

Michel Heberle - Arq. CREA 58.797

ANEXO I – QDT 1 SÓCIO-ARQUITETO A

Lista de Tarefas Individuais						
Nome: Sócio-Arquiteto A			Data: 31/05/2010			
Função: Sócio-arquiteto			% regulares conforme o dia de trabalho			
Número	Tarefas	Dia de visita técnica agendada	Dia de projeto	Dia de faturamento (5)	Dia de proposta	Dia Livre
1	Organizar rotina diária: agenda excel, SIGAT e mensagens do celular.	5	5	5	5	5
2	Ler, responder, organizar e descartar a correspondência eletrônica,	10	10	10	10	15
3	Atualizar Ficha de Clientes	5	5	5	5	5
4	Atualizar currículo eletrônico (SITE)	0	0	0	5	10
5	Visitar clientes contratados (CEF, SEBRAE, particulares)	80	0	0	0	0
6	Elaborar estudos e projetos arquitetônicos	0	80	20	0	0
7	Preparar relatórios de faturamento	0	0	10	0	0
8	Emitir Notas Fiscais	0	0	5	0	0
9	Conferir conta corrente	0	0	5	0	5
10	Conferir negativas	0	0	20	0	0
11	Conferir a contabilidade e resolver questões administrativas	0	0	20	0	5
12	Prospectar novos negócios	0	0	0	5	10
13	Organizar pastas no arquivo de aço	0	0	0	5	5
14	Organizar pastas no computador	0	0	0	5	5
15	Estudar (extensão universitária, pesquisa projetos, pesquisa materiais)	0	0	0	0	10
16	Publicações (escrever artigos)	0	0	0	0	10
17	Elaborar propostas de trabalho	0	0	0	55	0
18	Visitar clientes potenciais	0	0	0	5	15
TOTAIS		100	100	100	100	100

ANEXO J – QDT 1 ESTAGIÁRIO

Lista de Tarefas Individuais		
Nome: Estagiário		Data: 31/05/2010
Função: estagiário		
Número	Tarefas	Diárias regulares ou esporádicas (indicar %/dia)
1	Visitar obra para ser vistoriada	20
2	Preencher planilha de vistoria	8
3	Organizar divisão de serviços	10
4	Fazer análise estatística de uma amostra	5
5	Completar um Laudo Técnico de Avaliação (LTA)	25
6	Agendar visita de obra a ser vistoriada	2
7	Montar banco de dados	20
8	Entregar ou buscar malote na caixa	10

ANEXO K – QDT 2 SÓCIO-ARQUITETO A

Lista de Tarefas Semanais		
Nome: Sócio-Arquiteto A		Data: 31/05/2010
Função: Sócio-arquiteto		
Número	Tarefas	Total semanal (horas/semana)
1	Organizar rotina diária: agenda excel, SIGAT e mensagens do celular.	2,5
2	Visitar clientes contratados (CEF, SEBRAE, particulares)	2
3	Atualizar Ficha de Clientes	1
4	Elaborar propostas de trabalho	2
5	Visitar clientes potencias	2
6	Atualizar curriculum eletrônico (SITE)	1
7	Preparar relatórios de faturamento	1
8	Prospectar novos negócios	1
9	Organizar pastas no arquivo de aço	1
10	Organizar pastas no computador	1
11	Estudar (extensão universitária, pesquisa projetos, pesquisa materiais)	1
12	Publicações (escrever artigos)	1
13	Emitir Notas Fiscais	0,5
14	Conferir conta corrente	0,5
15	Conferir negativas	0,5
16	Conferir a contabilidade e resolver questões administrativas	0,5
17	Elaborar estudos e projetos arquitetônicos	25
18	Ler, responder, organizar e descartar a correspondência eletrônica,	5

ANEXO L – QDT 2 ESTAGIÁRIO

Lista de Tarefas Semanais		
Nome: Estagiário		Data: 31/05/2010
Função: estagiário		
Número	Tarefas	Total semanal (horas/semana)
1	Visitar obra para ser vistoriada	8
2	Preencher planilha de vistoria	1
3	Organizar divisão de serviços	1
4	Fazer análise estatística de uma amostra	3
5	Completar um Laudo Técnico de Avaliação (LTA)	5
6	Agendar visita de obra a ser vistoriada	1
7	Montar banco de dados	4
8	Entregar ou buscar malote na caixa	2

ANEXO M – QDT 3 SÓCIO-ARQUITETO A

Lista de Atividades	
Órgão: Heberle & Roman Arquitetura Ltda.	
Responsável: Sócio-Arquiteto A	
Data: 31/05/2010	
Número	Atividades Desenvolvidas
1	Elaboração de estudos e projetos arquitetônicos
2	Tratamento de correspondência eletrônica
3	Organização de rotinas diárias
4	Visita a clientes contratados
5	Elaboração de propostas de trabalho
6	Visitas a potenciais clientes
7	Manutenção de informações de clientes
8	Atualização de currículo eletrônico (SITE)
9	Faturamento de serviços
10	Prospecção de novos negócios
11	Manutenção de arquivos físicos
12	Manutenção de arquivos digitais
13	Capacitação profissional e treinamentos
14	Publicações de artigos técnicos
15	Acompanhamento de rotinas administrativas

ANEXO N – QDT 3 ESTAGIÁRIO

Órgão: Heberle & Roman Arquitetura Ltda.	
Responsável: Estagiário	
Data: 31/05/2010	
Número	Atividades Desenvolvidas
1	Visitas à obras da CEF para vistoria
2	Montagem de análises estatísticas
3	Preenchimento de Laudo Técnico de Avaliação (LTA)
4	Preenchimento de planilha de Vistorias da CEF
5	Distribuição de Ordens de Serviço (OS) CEF entre arquitetos
6	Organização de banco de dados
7	Serviços externos de entrega de malotes

ANEXO O – QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO 4

Quadro de Distribuição do Trabalho			Órgão: Heberle & Roman Arquitetura Ltda.		
Atividades do Órgão	Tempo Hs/sem	Nome: Sócio-Arquiteto A	Tempo Hs/sem	Nome: Estagiário	Tempo Hs/sem
Denominação	-	Tarefas	-	Tarefas	-
Elaboração de estudos e projetos arquitetônicos	10	Elaboração de desenhos	10	Controle de Projetos	1
Visitas à obras da CEF para vistoria	8	Supervisão de visitas do Estagiário	2	Vistas às obras para levantamento de dados	8
Montagem de análises estatísticas de obras da CEF	3	Supervisão de montagem das análises feitas pelo Estagiário	1	Montagem de análises	3
Preenchimento de Laudo Técnico de Avaliação (LTA)	5	Supervisão de atividade do Estagiário	2	Preenchimento do LTA	5
Manutenção de informações de clientes	5	Supervisão do preenchimento e manipulação de informações de clientes em formulário padrão	1	Preenchimento e atualização de formulários de clientes	2,5
Faturamento de serviços	2	Controle de informações para Faturamento	1	Levantamento de informações e emissão de NFS	2
Preenchimento de planilha de Vistorias da CEF	1	Supervisão de atividade do Estagiário	0,5	Preenchimento do documento padrão	1
Distribuição de Ordens de Serviço (OS) CEF entre arquitetos	1	Supervisão e controle da distribuição	0,5	Distribuição de demandas	1
Organização de banco de dados	5	Definição de necessidades da empresa e estudo de alternativas de bancos de dados	7	Manutenção de formulários padrão para alimentar BD	3
Atualização de currículo eletrônico (SITE)	2	Identificação de necessidades de melhorias contínuas no site	2	Manutenção de informações no site	1
Acompanhamento de rotinas administrativas	2	Definição de objetivos estratégicos da empresa	5	Execução de rotinas administrativas como emissão de NFS's e preenchimento de formulários padrão	2
Visitas a potenciais clientes	2,5	Estudo e busca de clientes estratégicos para a empresa	5	Manutenção de cadastro de clientes potenciais	1
Prospecção de novos negócios	2,5	Elaboração do Planejamento Estratégico da empresa	5	Manutenção de controles de informações de negócios potenciais em BD	1
Capacitação profissional e treinamentos	1	Elaboração de planos de treinamentos para a equipe	3	Participação em treinamentos	2
TOTAIS (Hs/Semana)	50		45		33,5

ANEXO P – MANUAL DE PROCEDIMENTO DE PREENCHIMENTO DE FORMULÁRIOS DE CLIENTES

Manual para Preenchimento de Formulários de Clientes

Definição:

Os Formulários de Clientes são documentos destinados ao controle e manutenção de dados e informações relacionadas aos clientes da empresa, suas demandas, as fases de atendimento de cada tipo de demanda e as etapas de projeto a serem seguidas e controladas dentro do processo de atendimento de clientes. São documentos emitidos pela Heberle & Roman Arquitetura Ltda. e que são de grande importância para garantir o bom atendimento dos clientes e a integridade das informações de controle da empresa.

Documentação Necessária para instruir o processo:

1. Formulário de Cadastro de Clientes (modelo FCP).
2. Formulário de Controle de Orçamentos de Clientes (modelo FCO).
3. Formulário de Controle de Projetos de Clientes (modelo FPC).
4. Formulário de Controle de Fechamento de Projeto (modelo FFP)
5. Correspondência eletrônica do cliente para a empresa.

Informações Gerais:

1. Os formulários devem ser todos mantidos em arquivo de planilha de dados, em formato digital, subdividido em quatro planilhas, as quais consistirão, cada uma, em um formulário conforme acima.
2. Para cada cliente ao qual se está prestando serviço de Arquitetura deve ser aberto um arquivo de planilhas de dados específico não sendo possível inserir no arquivo informações de outro cliente.
3. O arquivo de planilha de dados de cada cliente deve ser armazenado em formato digital em pasta de arquivos específica do cliente para centralizar todos os dados e informações gerados acerca do processo do cliente.
4. Após conclusão do projeto de arquitetura para o cliente, os formulários devem ser impressos e assinados pelo responsável pelo fechamento do processo e devem ser arquivados em pasta de arquivos físicos.

FLUXO:

Passo	Responsável	Procedimento
1	Estagiário	Preenche Formulário de Cadastro de Clientes baseado em e-mail do cliente
2	Arquiteto	Completa informações no Formulário de Cadastro de Clientes e preenche Formulário Controle de Orçamento de Clientes
3	Arquiteto	Preenche Formulário de Controle de Projetos de Clientes de acordo com características do projeto do cliente em questão
4	Estagiário	Realiza acompanhamento do processo do cliente e atualiza Formulários de cadastro, orçamento e controle de projetos
5	Arquiteto	Após encerramento do projeto, completa informações do Formulário de Controle de Fechamento de Projeto com dados para emissão de NFS, conforme indicado no formulário
6	Estagiário	Acompanha realização do pagamento por parte do cliente
7	Estagiário	Finaliza formulários e imprime para arquivo físico
8	Estagiário	Armazena formulários em formato digital em pasta de arquivos específica do cliente
FORMULÁRIO: (X) SIM () NÃO		PROCESSO: (X) SIM () NÃO

ANEXO Q – ORDEM DE SERVIÇO CEF

Página 1 de 2

Identidade principal

De: <AG0442@CAIXA.GOV.BR>
 Para: <MICHEL@HEBERLE.ARQ.BR>
 Enviada em: terça-feira, 17 de novembro de 2009 15:49
 Assunto: OS 07136.00442.596775/2009.01.01.01

CONVOCACAO-O.S. PARA PRESTACAO DE SERVICIO - EDITAL 001/2005 RS

A

EMPRESA ..: HEBERLE E ROMAN ARQUITETURA LTDA CGC : 93830750/0001-71
 MUNICIPIO: PORTO ALEGRE UF ..: RS
 TELEFONE : 51-3407-0569 // 51-81867401 FAX : 51-3333.0488
 EMAIL ...: MICHEL@HEBERLE.ARQ.BR
 A/C: MICHEL HEBERLE

ASSUNTO ..: E - VISTORIA, ACOMP. E RCTO. DE EQUIP, INSUMOS, OBRAS E SERVICOS
 ATIVIDADE: 301 - AC UNID ISOLADA: HAB/COM(ATE 300M2) IND(ATE 500M2)
 PRODUTO ..: 005 - CARTA DE CREDITO INDIVIDUAL
 LINHA: 006 - AQUISICAO DE TERRENO E CONSTRUCAO
 FONTE: 009 - FGTS

REFERENCIA: 7136.0442.596775/2009.01.01.01

NOME CLIENTE ...: RODRIGO CARVALHO LOURENÇO *Siqueira Roberto Souza Siqueira 3º filho*
 IDENTIFICACAO ..: 804420042624-4
 ENDERECO: RUA 7017 *Schmeidler*
 NUMERO: QUADRA A8 *A1* COMPLEMENTO.: LOTE 25 *22*
 BAIRRO: ABERTA DOS MORROS
 CIDADE / UF: PORTO ALEGRE / RS
 PRAZO EXECUCAO ..: 03 DIA(S)
 VR PREV SERVICIO : R\$ 134,00
 VR PREV DESLOC : R\$ 19,70
 NOME DO CONTATO.: LADISLAU
 TEL. DO CONTATO.: 96499165
 LOCAL RETIRADA DOCUMENTO: AGENCIA

- CONFORME EDITAL 001/2005 RS E CONTRATO DE PRESTACAO DE SERVICOS FIRMADO COM A CAIXA, FICA ESSA EMPRESA CONVOCADA A MANIFESTAR-SE QUANTO A REALIZACAO DO PRESENTE SERVICIO, BEM COMO, COMPARECER NA AG. MENINO DEUS, R S (RUA JOSE DE ALENCAR, 614 MENINO DEUS, PORTO ALEGRE, DDD 0051, TEL 0021174600) PARA A RETIRADA DOS DOCUMENTOS NECESSARIOS A EXECUCAO DOS SERVICOS.
- SOLICITAMOS CONFIRMAR NAS PROXIMAS 24 HORAS, O ACEITE DESTA CONVOCACAO PELO FAX 0021174600 OU PELO E-MAIL AG0442@CAIXA.GOV.BR, CASO CONTRARIO, SERA CONSIDERADO DESINTERESSE DA EMPRESA.
OBSERVACAO:
CONTRATO ASSINADO EM 26/06/2009

ATENCIOSAMENTE,
 MARCIA DA SILVA LOPES

+-----+
 | DATA : 17/11/2009 HORA : 15:49:23 |
 | ASSINADO : C063450 MARCIA DA SILVA LOPES |
 | (ASSINATURA DO EMPREGADO CAIXA SOBRE CARIMBO) |
 +-----+
 | DATA E HORA DA MANIFESTACAO DA EMPRESA: ___/___/___ = ___:___ |
 | () SOMOS IMPEDIDOS PELO EDITAL 001/2005 RS DE REALIZAR O SERVICIO |
 | () ACEITAMOS O SERVICIO () RECUSAMOS O SERVICIO |
 | ASSINADO : _____ |
 | (NOME E CPF DO REPRESENTANTE LEGAL DA EMPRESA) |
 +-----+
 | DATA DO RECEBIMENTO DO PROCESSO: ___/___/___ |
 | ASSINADO : _____ |

18/11/2009

ANEXO R – PROGRAMA DE NECESSIDADES

		Equipamento
		P0
1	FORNO	
1	BALANCA DIGITAL	
1	FATIADEIRA FRIOS	
2	REFRIGERA DOBES VERT.	
1	FREZEDOR REFRIGER	
1	FOGO INDUSTRIAL 6 Bocas	
3	BOTIJAS DE GAS 3	
1	BEBEDOURO?	
1	EXTRATOR SUCO	
1	BATEDORA PLANETARIA	
1	AMASSADOR BIFE	
1	MICRO ONDAS	
1	FRIQUELADA	
1	FORNO ELETRICO RELACIONO	
16	FORMAS E EQUIP. APOIO	
2	BELASERAS VERTICAIS	
1	ARREDO	
70	PRATOS TACHOLES COPOS	
1	BUFFET BUENTE FOGAO ALENHA	30
2	BUFFET REFRIGERADO (APARADOS)	26
1	BUFFET REFRIGERADO (SOPRANESA)	92
2	TEMPEROS (APARADOS)	
14	MESAS (4 PESSOAS)	
	12 MESA (6 PESSOAS)	
92	CALCULOS	