**CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA IPA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Greice Kelly Marinho

**ESTUDO DE CASO: A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS EM UMA
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE PEQUENO PORTE**

PORTO ALEGRE

2009

GREICE KELLY MARINHO

**ESTUDO DE CASO: A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS EM UMA
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE PEQUENO PORTE**

**Trabalho de Conclusão de Curso do
Curso de Administração, do Centro
Universitário Metodista IPA como
requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador (a): Maria D’Lourdes G.
Rotermund**

PORTO ALEGRE

2009

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao governo vigente que através do Programa Universidade para todos – PROUNI, proporcionou-me a oportunidade de ingressar em um curso superior.

À minha orientadora professora Maria D'Lourdes G. Rotermund pelo apoio e paciência dedicados, a toda a equipe da empresa CETEC pela colaboração e incentivo na elaboração deste trabalho.

E principalmente aos meus familiares pela força e compreensão em todos os momentos.

O que você sabe não tem valor, o valor está
naquilo que você faz com o que sabe.

Bruce Lee

RESUMO

Este estudo aborda a necessidade de as empresas, independentemente do seu tamanho, estabelecerem padrões na sua forma de operar para atingir os seus objetivos a curto, médio e longo prazos. Através de um estudo de caso, são apresentadas as formas de padronização nos processos da empresa CETEC, verificando se existe a participação dos colaboradores na criação e implementação de mudanças. O tema para esta pesquisa foi escolhido em razão de a empresa não possuir nenhum registro sobre as regras e procedimentos da organização, tendo por base um referencial teórico específico, a saber: as origens da administração, a padronização e as suas formas, a inovação e criatividade e a gestão de processos, foi possível atingir o objetivo desta pesquisa. Verificou-se que os colaboradores exercem um papel fundamental para o desenvolvimento da organização, por isso os gestores possibilitam e incentivam a sua participação na criação e modificação das formas de realização das atividades, o que diminui a resistência para as mudanças. Além disso, foi possível descrever os principais processos da organização, verificar se eles são uniformes e identificar como é feita a implementação de novas práticas.

Palavras-chaves: processos, padronização, resistência à mudança, implementação de mudanças.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Efeito das mudanças sobre as pessoas.....	25
Figura 2: Simbologia adotada em fluxogramas e diagramas de blocos.....	31
Figura 3: Organograma da empresa.....	40
Figura 4: Fluxograma do processo de matrícula.....	42
Figura 5: Fluxograma do processo de conferência.....	43
Figura 6: Fluxograma do processo financeiro.....	44
Figura 7: Fluxograma do processo de cancelamento.....	45
Figura 8: Comparativo das repostas das entrevistas com as gerentes.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos colaboradores.....	46
Gráfico 2: Faixa etária dos colaboradores.....	46
Gráfico 3: Grau de instrução dos colaboradores.....	47
Gráfico 4: Tempo de serviço em meses.....	47
Gráfico 5: Resposta da questão 6.....	48
Gráfico 6: Resposta da questão 7.....	48
Gráfico 7: Resposta da questão 8.....	49
Gráfico 8: Resposta da questão 9.....	49
Gráfico 9: Resposta da questão 10.....	50
Gráfico 10: Resposta da questão 11.....	50
Gráfico 11: Resposta da questão 12.....	51
Gráfico 12: Resposta da questão 13.....	51
Gráfico 13: Resposta da questão 14.....	52
Gráfico 14: Resposta da questão 15.....	52
Gráfico 15: Resposta da questão 16.....	53
Gráfico 16: Resposta da questão 17.....	54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	11
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA	15
2.1.1 Contribuições clássicas	17
2.2 PADRONIZAÇÃO	18
2.2.1 Formas de padronização	19
2.3 INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE	23
2.4 GESTÃO DE PROCESSOS	26
2.4.1 Mapeamento de processos	29
2.4.2 Informatização dos processos	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	36
3.3 TÉCNICAS DE INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS	36
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	37
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA	38
4.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	38
4.1.1 Diretrizes da organização	39
4.1.2 Produtos/ serviços comercializados	39
4.1.3 Estrutura de comando	40
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.2.1 Descrição dos processos organizacionais	41
4.2.1.1 Matrícula e conferência	41
4.2.1.2 Financeiro	44

4.2.1.3 Cancelamento de matrícula.....	45
4.2.2 Análise e discussão dos questionários aplicados.....	46
4.2.3 Análise e discussão das entrevistas aplicadas.....	54
5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	59
5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	61
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas para os gestores.....	65
APÊNDICE B – Questionário semi-estruturados para os colaboradores.....	66
ANEXO A – Recibo de matrícula.....	68
ANEXO B – Termo de autorização institucional.....	69

1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, nota-se que o modo de administrar as organizações sofreu alterações, onde os métodos e qualificações necessários para se gerenciar grandes e pequenas empresas atualmente tornaram-se diferentes daqueles praticados nas últimas três décadas.

As empresas tradicionais, verticalizadas e excessivamente burocráticas não terão espaço, a menos que se transformem e repensem sua estrutura, bem como a forma com que seus recursos são geridos e potencializados, visando não a hierarquia e sim os processos, onde cada funcionário consiga compreendê-los, reconhecendo a repercussão dos resultados de seu trabalho em relação ao todo (CHOWDHURY, 2003).

Para que as organizações alcancem os seus objetivos a curto, médio e longo prazo, independentemente do seu tamanho, elas devem estabelecer padrões na sua forma de operar.

As organizações modernas dependem de processos otimizados de funcionamento que possibilitem precisão e controle para a tomada de decisão. Para uma empresa de pequeno porte prestadora de serviços, a padronização de alguns processos se faz necessária para que ela possa se desenvolver e crescer uniformemente.

A padronização possibilita a empresa desenvolver uma identidade, reduzir falhas e evitar prejuízos, tornando-se ferramenta de fundamental importância para o desenvolvimento organizacional, unificando e simplificando as atividades através de padrões e modelos pré-estabelecidos pela empresa ou impostos pela criação de novos hábitos ou mudanças na organização. Tem como objetivo final aumentar a produtividade e reduzir os custos, além disso, através de esquemas padronizados e sistemáticos é possível obter informações com maior rapidez e clareza.

Com os sistemas informatizados, formulários e manuais, a organização pode desenvolver essa padronização o que possibilita ter um controle mais exato das tarefas realizadas. Entretanto é preciso ter cautela na implementação desses processos para que a empresa não fique “engessada”, ou seja, presa a burocracias, de modo que atrapalhe ou interrompa o seu crescimento.

O modelo burocrático, em vez de ajudar e impulsionar as empresas em seus negócios, passou a funcionar como uma camisa de força a bloquear a criatividade e

impedir às mudanças ambientais. A burocracia apresenta características fortes de rigidez e inflexibilidade o que resulta em uma organização arcaica, ultrapassada e obsoleta em um ambiente que exige adaptação, criatividade e inovação (CHIAVENATO, 2000).

À medida que as empresas investigam as dificuldades de seus processos, sua compreensão sobre os mesmos faz com que possam melhorá-los e otimizá-los de modo que venham alcançar a produtividade desejada.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Neste estudo procura-se expor de forma simplificada a importância da padronização dos processos de uma empresa prestadora de serviços, a partir de um referencial teórico específico. Problematisa a questão do “engessamento” dos procedimentos adotados pela organização, o que pode interromper o crescimento ou até mesmo estagná-lo.

Mas antes que sejam impostos modelos padronizados para a realização dos processos das organizações é interessante que seja feita uma análise dos impactos que estas modificações irão causar para as pessoas envolvidas diretamente na realização destas atividades.

Tendo em vista que a padronização dos processos facilita o entendimento dos colaboradores em todas as áreas da organização, torna-se necessária a sua implantação, além disso, possibilita autonomia aos colaboradores evitando desgastes com excessivos treinamentos podendo qualquer pessoa desenvolver uma determinada tarefa apenas seguindo um manual sobre aquele procedimento.

Entretanto, a padronização poderia dificultar o desenvolvimento de novas técnicas e procedimentos que facilitariam o modo como às tarefas são desempenhadas, para que isso não ocorra é preciso monitorar a forma como os procedimentos estão sendo realizados e possibilitar aos colaboradores a abertura necessária para que eles possam dar sugestões, permitindo que estes usem a criatividade no desenvolvimento de novas técnicas.

Sendo assim, o problema deste estudo versa sobre como as organizações podem padronizar os seus processos incentivando a criatividade e superando a resistência à mudança?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as formas de padronização dos processos verificando se existe incentivo na criação e implementação de mudanças.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever os processos da organização.
- b) Verificar se existe uma uniformidade nos mesmos;
- c) Identificar como são implementados os novos processos;
- d) Verificar se os colaboradores participam da elaboração dos novos processos;
- e) Propor sugestões de melhorias

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A escolha do tema para a realização deste estudo está relacionada com o fato de nem todos os colaboradores da organização terem conhecimento dos procedimentos que são utilizados na empresa, o que dificulta a realização de alguma atividade importante no caso de o responsável não poder comparecer. Como a comunicação é falha dentro da organização, este estudo poderá auxiliar os colaboradores a resolver os problemas mesmo na ausência dos responsáveis

diretos o que diminuirá o grau de dependência que a organização tem por determinadas pessoas.

Por ser uma empresa de pequeno porte em fase de expansão e por buscar a melhoria contínua faz-se necessário o estudo dos processos e a maneira de realizá-los. A pesquisadora, como membro ativo da organização, observou que as regras para a realização dos procedimentos não estão claras a todos os colaboradores e não existe nenhum manual ou anexo que regule ou informe como os processos devem ser realizados, ou seja, não existe nenhum padrão para desempenhar as atividades, o que torna esta pesquisa de fundamental importância, pois além do estudo dos processos, também será feito o mapeamento dos mesmos, buscando as melhores práticas para executá-los.

A área que norteia esta pesquisa é a gestão organizacional e de tecnologia aplicada, que estuda as características, modelos e comportamentos organizacionais, além de analisar o avanço da tecnologia aplicada à gestão organizacional. Após a realização deste estudo será possível identificar se os processos da organização possuem uma uniformidade para que se possa evitar e corrigir eventuais falhas.

Existem muitas ferramentas tecnológicas ou não que possibilitam a troca de informações sobre os processos realizados nas organizações, facilitando a comunicação entre a alta administração e o restante da equipe de colaboradores.

Com o surgimento de novas tecnologias, as organizações necessitam ter estabelecidos os seus métodos de trabalho, bem como os procedimentos para a realização de determinadas atividades.

Entretanto, a uniformidade nos processos não é o único fator determinante para analisar a organização. Existem diversos fatores que podem ser utilizados para medir o desempenho na realização de uma atividade. Trabalhar com padrões e regras para desempenhá-las possibilita identificar com maior eficiência os erros e acertos durante cada processo.

O estudo sobre a necessidade de padronização dos processos aplica-se para qualquer organização, principalmente as que visam a qualidade como diferencial, pois um padrão estabelece dimensão a todas as tarefas rotineiras e a melhor forma de executá-las, oferece um alicerce fundamental ao processo de desenvolvimento garantindo que todas as etapas atinjam resultados previsíveis e de qualidade assegurada.

No entanto, é preciso ter cuidado para não se impor formas padronizadas de realizar atividades impedindo que os colaboradores expressem suas opiniões, pois quando a organização é conservadora, medrosa e burocrática ela impede a criatividade e a inovação (CHIAVENATO, 2000).

A constante análise dos processos é essencial para o desenvolvimento da empresa, pois evita que sejam realizadas atividades desnecessárias ou obsoletas que não agregam valor para a organização.

É comum haver a resistência às mudanças, sendo assim, alguns procedimentos são realizados de determinada forma porque sempre foram feitos assim e quando alguém sugere alguma modificação, ou é rejeitado pelos colegas de trabalho ou arquivado pela gerência. Muitas vezes a sugestão nem chega ao responsável pela tomada de decisão.

De acordo com Simcsik, 1992:

A maioria das informações de que um executivo necessita para o seu processo de tomada de decisão ou resolução de problema, com certeza, já existe em algum lugar, normalmente na empresa, e até no ambiente externo. É uma questão de conhecer as fontes e ter os recursos à disposição para tornar possível a consulta (SIMCSK, p. 41, 1992).

Uma abordagem padronizada estabelece uma linguagem comum entre os membros de uma equipe, estimulando a troca de conhecimento, o que otimiza a execução de todas as tarefas.

Com a padronização nos processos é possível liberar a gerência para se preocupar com formas de melhoria contínua enquanto que a realização de tarefas rotineiras fica ao encargo de quem as executa (Gonçalves, 2000).

No entanto, a gerência não deve se descuidar do controle na execução das tarefas, pois é a boa realização destas que move a empresa para atingir os seus objetivos e metas. Se o trabalho operacional não é bem desenvolvido de nada adiantará o tático e o estratégico estarem bem alinhados, pois o que trás resultados a organização é o equilíbrio das três formas de planejamento.

Após a realização desta pesquisa ficarão claros os procedimentos adotados pela empresa, o que possibilitará seus gestores tomarem as decisões mais favoráveis ao seu crescimento.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

No presente estudo, dar-se-á início no Capítulo 1 com a introdução, seguida do problema de pesquisa, dos objetivos geral e específicos, e da justificativa.

Em seguida, no Capítulo 2 encontrar-se-á o referencial teórico que aborda os temas necessários para atingir os objetivos desta pesquisa, a saber: as origens e as contribuições clássicas da administração; a padronização e as suas formas; a inovação e a criatividade e a gestão de processos, que é composta pela abordagem do mapeamento dos processos e da informatização dos mesmos.

No capítulo 3 encontrar-se-ão os procedimentos metodológicos compostos por caracterização da pesquisa, delimitação, instrumentos e técnica de coleta de dados bem como a análise dos dados pesquisados. Posteriormente, no capítulo 4 são apresentados os resultados do estudo de caso e sua discussão.

E por fim, no capítulo 5, encontrar-se-ão as conclusões e sugestões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo procura-se expor a origem e a evolução do gerenciamento, a importância da padronização para o desenvolvimento organizacional e a gestão dos processos.

2.1 ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA

A Administração existe a milhares de anos, sendo as pirâmides egípcias e a Grande Muralha da China exemplos concretos de que projetos empregando dezena de milhares de pessoas eram empreendidos bem antes dos tempos modernos, entretanto, foi apenas nos últimos cem anos que a administração passou a ser objeto de investigação sistemática, adquirindo um corpo comum de conhecimento que a tornou uma disciplina de estudo formal (RIBEIRO, 2008).

Segundo Oliveira (2000) o ato de administrar deve ser encarado como o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais, salientando que existe uma diferença entre administrar e gerenciar, onde o primeiro consiste na função que se desenvolve sob o comando de outro e o segundo é ir além de administrar, pois quem gerencia tem o poder de decisão.

“Todas as organizações, de uma forma ou de outra, requerem gestão porque todas têm o mesmo fundamento: reunir e integrar esforços para atingir um objetivo comum” (MARANHÃO E MACIEIRA, 2004, p. 9).

Prado (2001) complementa dizendo que o gerenciamento de processo não é um conceito novo, e vem sendo utilizado há muito tempo, bem como, transformando a forma de se administrar às empresas. Um bom exemplo quanto à análise de processo é o estudo na famosa fábrica de alfinetes realizado por Adam Smith.

Adam Smith (1776, apud MACHADO, 2007) faz referência à divisão do trabalho quando escreve que em uma fábrica de alfinetes dez pessoas, por se especializarem em várias tarefas, conseguem produzir 48.000 alfinetes por dia, ao invés de uns poucos que cada um poderia produzir isoladamente.

Ao verificar-se o que se tem feito ultimamente nas empresas em função de melhorar seus processos, poderá se constatar uma evolução seguida de uma revolução na forma de administrar, destacando então quatro evoluções do Gerenciamento de Processos, a gerência de qualidade total; a reengenharia do processo de negócio; o projeto de organização de orientação do projeto e por último a competição do processo base (PRADO, 2001).

Entretanto de acordo com Ribeiro (2008) talvez a influência mais importante na administração anterior ao século XX tenha sido a Revolução Industrial:

Com o advento da força da máquina, a produção em massa, os custos reduzidos dos transportes que acompanharam a rápida expansão das ferrovias e a quase ausência de regulamentação governamental também alimentaram o desenvolvimento de grandes empresas. [...] Torna-se necessária uma teoria formal para orientar os gerentes a administrar suas organizações (RIBEIRO, 2008, p. 7).

A conceituação dada para organização também varia. De acordo com Cury (2000), é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar. As organizações criam e desenvolvem seu próprio caráter, sua própria cultura ou clima, com suas normas, seus tabus, costumes e crenças.

Já para Maranhão e Macieira (2004), quaisquer grupos socialmente constituídos e organizados com uma finalidade comum são considerados uma organização. E D'Ascenção (2001) complementa que:

A atividade de formar agrupamentos humanos, distribuir o trabalho entre seus membros e equacionar a utilização dos recursos, visando ao entendimento de suas necessidades, deu-se o nome de organização (D'ASCENÇÃO, 2001, p. 37).

“A organização deve ser encarada como uma entidade formada por duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado, para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos” (OLIVEIRA, 2000, p. 18).

No decorrer da história, muitas foram as contribuições da sociedade para a administração moderna de uma forma geral e suas contribuições mais marcantes são abordadas a seguir.

2.1.1 Contribuições Clássicas

Com o decorrer dos anos, diversas teorias da administração surgiram e são exploradas atualmente, entre elas, inicialmente com Frederick Taylor surgiu a Administração Científica, tendo ênfase nas tarefas, seu principal enfoque baseia-se na racionalização do trabalho no nível operacional. Complementando os trabalhos iniciados por Taylor, Henri Fayol com a Teoria Clássica enfatiza a organização formal, buscando a racionalização e padronização, assim como a teoria da Burocracia tem ênfase na estrutura. Após essas teorias surgiram outras com ênfase nas pessoas, no ambiente e/ou na tecnologia. Não se pode afirmar qual das teorias a melhor ou a mais utilizada pelas empresas, pois essa utilização prática irá depender do tipo de organização a ser administrada (CHIAVENATO, 2003).

Durante o processo evolutivo da administração surgiram vários métodos de trabalho para facilitar o desenvolvimento da organização auxiliando a tomada de decisão, a administração de pessoal, da produção e das demais áreas da empresa.

Os sistemas administrativos sofreram forte evolução em sua análise, desenvolvimento e aplicação nas empresas por meio da moderna técnica administrativa de reengenharia, quer em nível estratégico, organizacional ou de processos (OLIVEIRA, 2005, p. 42).

Após a segunda guerra mundial desenvolveram-se intensamente trabalhos de organizações e métodos nas empresas, na área administrativa, principalmente, foram desenvolvidas as estruturas de recursos e de operações, procedimentos e rotinas. Os profissionais estabeleceram a padronização da comunicação, envolvendo aspectos organizacionais e de planejamento (SIMCSIK, 1992).

A relevância da padronização para as organizações consiste na busca pela otimização do tempo em que as tarefas são realizadas. Quanto menor for o tempo utilizado na realização de uma determinada tarefa, maior será o número de atividades realizadas em um dia de trabalho, o que proporcionará um bom desempenho organizacional.

2.2 PADRONIZAÇÃO

Com a complexidade dos processos gerenciais e produtivos, é necessário registrar de forma organizada a maneira de se trabalhar e introduzir formalmente o treinamento no trabalho. Segundo Simcsik (1992) a padronização procura a “unificação e a simplificação das atividades administrativas, seguindo padrões, parâmetros e modelos preestabelecidos, aceitos pela empresa ou impostos pela criação de novos hábitos ou mudanças organizacionais” (SIMCSIK, 1992, p. 30).

A padronização não se limita apenas ao estabelecimento de padrões, mas também à sua utilização, ela incorpora os procedimentos já existentes, as propostas de melhoria e termina somente quando o trabalho for executado conforme o padrão estabelecido. Embora possam tratar de diferentes assuntos, devem ser uniformes quanto ao seu entendimento, apresentação e aplicação (SOUZA; ABIKO, 1997).

Segundo Arantes (1998):

É muito comum ver nas empresas, as pessoas confundirem padrão com padronização, o que é muito ruim, uma vez que tão-somente a elaboração de um padrão não caracteriza uma ação eficaz de domínio tecnológico. [...] Padronização não é só elaborar o padrão e nem tão pouco montar manuais pesados, coloridos e inúteis. Não é desfilar com padrões embaixo do braço dando mostra de organização ou, então, gerar procedimentos para demonstrar organização e conformidade normativa em época de auditoria (ARANTES, 1998, p.14).

Dar um rumo para as atividades desenvolvidas na organização mostrando as técnicas e as melhores práticas para desempenhar determinada tarefa fazem parte da padronização nos processos de trabalho.

A maioria das empresas tem muitas normas e procedimentos operacionais padronizados, que possuem diferentes margens de escolha em sua aplicação. Entre elas há em comum a especificação de padrões (rotinas, degraus ou passos) de ação que devem ser seguidos sem desvios.

Um exemplo de padronização ocorre na análise administrativa que deve ser seguida pelos profissionais de organizações e métodos, que é quase um ritual passado por todos os elementos da empresa, desde o cafezinho até os elevadores, chegando por fim a se renovarem nas salas de reuniões e nas tarefas do dia-a-dia. Mas a padronização não ocorre somente no comportamento subjetivo do profissional de organizações e métodos, ocorre também no instrumental objetivo com o qual

trabalha: impressos, manuais, sistemas, procedimentos, métodos, máquinas etc (SIMCSIK, 1992).

A padronização é composta de quatro processos, primeiro: planejar o padrão (quem faz o quê, como, quando, onde e por quê); segundo: executar conforme o padrão (treinamento no local de trabalho); terceiro: verificar a eficiência e a eficácia do binômio padrão e treinamento e quarto: melhorar os processos anteriores (ARANTES, 1998).

Para que as tarefas sejam desenvolvidas de uma forma eficiente e eficaz é necessário que sejam seguidos os quatro processos da padronização definidos por Arantes (1998). Não adiantará aplicar somente um desses processos porque eles estão interligados, ou seja, ao se planejar o padrão é preciso fazer um treinamento com o pessoal envolvido, bem como verificar continuamente se estes estão desenvolvendo de forma adequada almejando a melhoria nos processos da organização. Segundo Ballesterio-Alvarez (2000):

Normas, regras e padrões são necessários para que todos saibam onde procurar uma determinada informação. No entanto, o bom-senso indica que as normas não devem constituir uma camisa-de-força que não permita adaptações às circunstâncias inerentes ao projeto que se desenvolve (BALLESTERIO-ALVAREZ, 2000, p. 30).

Para se instituir processos padronizados dentro das organizações, é preciso conhecer algumas formas existentes de padronização visando aumentar a produtividade e reduzir os custos.

2.2.1 Formas de padronização

Existem inúmeras formas de implementar a padronização nas organizações, porém os colaboradores poderão oferecer resistência as modificações que surgem com os padrões na realização das atividades.

A padronização nos processos e procedimentos adotados pela empresa se dá através de impressos, manuais, sistemas, modelos, equipamentos, uniformes, etc. (BALLESTERIO-ALVAREZ, 2000).

De acordo com Rocha (1986), o perfeito desempenho das atividades das empresas modernas encontra-se ligado a uma série de informações, cuja validade

está diretamente relacionada com os veículos que as transmitem. Para que se possam guardar essas informações, elas são em sua grande maioria adquiridas, classificadas, processadas e preservadas através de documentos previamente elaborados, os quais são chamados de formulários e passam a fazer parte do dia-a-dia das empresas, em função do número de vezes que são utilizados (ROCHA, 1986).

“O formulário é um importante meio de comunicação, transmissão e registro de informações, principalmente as baseadas em dados quantitativos” (OLIVEIRA, 2005, p. 294).

De acordo com Rocha (1986), “as características básicas que definem um formulário são a padronização e a adequação ao fluxo, ou seja, a rotina do formulário” (ROCHA, 1986, p. 200).

Segundo Ballesterro-Alvarez (2000), o formulário é um instrumento que recebe uma informação, para o seu armazenamento, recuperação, leitura e interpretação, considerando que existem algumas regras preestabelecidas tanto para a sua estrutura, forma conteúdo ou apresentação. Oliveira (2005) complementa dizendo que o formulário deve trabalhar com informações que tenham alguma relevância no processo decisório dentro do sistema considerado, e para a elaboração de um novo formulário, o analista deve seguir determinadas etapas: levantamento e análise das necessidades; elaboração do novo formulário; trabalhos de gráfica e recebimento, treinamento e controle (BALLESTERO-ALVAREZ, 2000; OLIVEIRA, 2005).

Os formulários fazem parte de nossas vidas, desde o nascimento até a morte. Há formulários que registram o nascimento e os que registram o óbito, em razão disso, chegamos a duas constatações com a presença de formulários: a primeira refere-se a sua importância e necessidade, uma vez que eles permitem o registro e a documentação da existência e da história de uma pessoa, grupo ou organização. A segunda diz respeito aos processos, ou seja, como os formulários fazem parte de todo o ciclo de vida das pessoas eles constituem parte integrante dos mesmos (D'ASCENÇÃO, 2001).

As organizações são compostas de muitos processos, aliados a isto se encontram os formulários e manuais, ferramentas que auxiliam na regulamentação de procedimentos adotados nas organizações.

De acordo com Oliveira (2005):

Muitas deficiências do processamento administrativo, dentro de uma organização complexa, poderiam ser sanadas pela criação, racionalização e/ou extinção de formulários, considerando-se que os executivos, nos diversos serviços, não são infalíveis e estão, evidentemente, sujeitos a erros, esquecimentos, caprichos e preconceitos. O formulário existe para auxiliar a memória e definir as tarefas de maneira inequívoca (OLIVEIRA, 2005, p. 324).

Para que uma empresa desempenhe perfeitamente suas funções é necessário um número muito grande de informações diretamente relacionadas aos meios em que são transmitidas. Desse modo, as empresas de hoje, onde a velocidade da informação é fator de sucesso para a tomada de decisões, adquirem, transmitem e preservam informações através de documentos previamente estudados e elaborados para determinado fim, esses documentos são chamados de manuais, instrumentos muito utilizados nas empresas de grande porte, em função da multiplicidade de seus controles e abrangência de seus sistemas operacionais (ROCHA, 1986).

Com o desenvolvimento da informática, existe a disponibilidade de recursos que podem melhorar ou piorar o problema dos formulários. É possível desenvolver formulários eletrônicos por qualquer funcionário que domine essa tecnologia, o que poderia piorar o problema, aumentando o número de formulários eletrônicos, podendo congestionar a rede de computadores elevando os custos do processo de informatização. Por outro lado, esses recursos poderiam otimizar a utilização de formulários diminuindo a papelada, desde que sejam devidamente supervisionados, tendo um acompanhamento criterioso da elaboração e do processamento (D'ASCENÇÃO, 2001).

Outra forma muito utilizada para se implementar uma regulamentação padronizada nos processos da organização se dá através dos manuais que de acordo com Cury (2000), são:

Documentos elaborados dentro de uma organização 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 (CURY, 2000, p. 417).

Segundo Oliveira (2005), existe alguns tipos de manuais administrativos que atendem a diferentes necessidades da organização, são eles: manual de

organização; de normas e procedimentos; de políticas e diretrizes; de instruções especializadas; do empregado e de finalidade múltipla.

Em contrapartida Simcsik (1992), considera outros tipos de manuais, afirmando que cada empresa estabelece uma classificação para os seus manuais, alguns exemplos são: manuais administrativos; financeiros; de produção; técnicos; de marketing; de vendas; de recursos humanos e de sistemas. Ainda, sugere que os profissionais de organizações e métodos não devem inventar nomes “pomposos” como uma demonstração de conhecimento e autoridade, mas sim, utilizar uma terminologia própria da cultura da empresa e que se aproxime da realidade do dia-a-dia.

Ainda complementa que um manual é vantajoso, quando cumpre sua tarefa básica de comunicar as diferentes formas de trabalho, assim, torna-se indispensável a constante análise crítica dos empregados para que o procedimento tenha sucesso e não se torne uma técnica obsoleta e inútil dentro da empresa (Simcsik, 1992).

Oliveira (2005), afirma que os manuais, assim como todo o instrumento administrativo, têm suas vantagens e desvantagens, as quais devem ser avaliadas pelos encarregados de suas preparações e aplicações, além de ser revisados periodicamente para a verificação do seu funcionamento.

“Vários motivos justificam a elaboração e distribuição de manuais. Entre eles destacam-se: o crescimento da organização, o alto grau de complexidade das operações e a alta taxa de rotatividade de pessoal” (CHINELATO FILHO, 2004, p. 93).

De acordo com D’Ascensão (2001), manual é:

O conjunto, ou a coleção sistemática de normas, diretrizes, políticas, objetivos, instruções e orientações que indicam para todos os funcionários da organização o que deve ser feito, como, onde, quando, quem deve fazer e por que é feito (D’ASCENÇÃO, 2001, p. 152).

Os manuais fazem parte de todos os processos da organização e para se obter vantagem competitiva é necessário identificar, conhecer e melhorar os processos de trabalho, além de ser gerenciada de forma mais criteriosa toda a documentação que esses processos necessitam (CHOWDHURY, 2003).

Como visto por diversos autores, a padronização pode trazer consigo muitos benefícios aos processos organizacionais, no entanto, é preciso ter cautela na hora de implementá-las, pois poderá impedir que os colaboradores desenvolvam outras formas mais eficientes e eficazes de desenvolver determinada atividade, o que

bloquearia a criatividade e impediria a inovação. É importante que os responsáveis pela execução das tarefas sejam consultados antes da implementação das mudanças.

2.3 INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

Para implementar mudanças dentro de uma organização é necessário estar preparado para as reações de insegurança, resistência e até mesmo insatisfação das pessoas responsáveis em realizar as atividades. O processo de mudança deve ser aplicado com cautela depois de uma análise minuciosa de todas as situações envolvidas.

“Para mudar, a empresa precisa transformar-se em um verdadeiro ambiente de mudanças, onde as pessoas se sintam encorajadas para a inovação e criatividade” (CHIAVENATO, 2000, p. 294).

Existem cinco fases em um processo de mudança, começando pela estagnação, passando por preparação, implementação, determinação e terminando com o usufruto. Cada organização vivencia as fases de forma diferente, determinadas partes da organização podem estar em diferentes fases em certos momentos e os líderes, em geral, tendem a estar mais a frente. A mudança, portanto, é um processo dinâmico (DUCK, 2001).

Para sobreviver às mudanças aceleradas de hoje, é preciso estar preparado para reexaminar os próprios modelos em que as organizações obsoletas estão baseadas. As estruturas organizacionais existentes na maioria das companhias estão projetadas para produzirem repetitivamente uns poucos tipos básicos de decisão. Pelo sistema burocrático tradicional, para cada problema há um componente correspondente da organização, como os tipos de problemas são limitados e previsíveis, para resolvê-los, basta encaminhá-los para um destes componentes: marketing, produção, finanças, etc (TOFFLER, 1985).

Segundo Duck (2001), “para que uma iniciativa dê certo, os aspectos emocionais e comportamentais deverão ser abordados de forma tão cuidadosa quanto as questões operacionais” (DUCK, 2001, p. 12).

As pessoas que sempre trabalharam em empresas imutáveis e estáticas, fechadas e herméticas, onde as coisas não mudam, nunca irão aprender a mudar e a inovar, pois essas empresas tolhem tanto a liberdade e a criatividade das pessoas que estas se ambientam e se acostumam a trabalhar com viseiras, sempre da mesma maneira, e como não estão preparadas para as mudanças acabam demonstrando certa resistência a elas. Porém, existem várias estratégias para contornar essa resistência e aproveitar a força contrária a favor da inovação que se pretende instalar, a saber: educação e comunicação; participação e envolvimento; facilidade e apoio; negociação e acordo; manipulação e captação e coerção explícita ou implícita (CHIAVENATO, 2000).

“A criatividade representa a geração de idéias novas. A Inovação representa a aplicação prática dessas idéias” (CHIAVENATO, 2000, p. 274).

Gerenciar a inovação é exercitar-se na liberdade de criar e progredir, estimulando a produção de idéias e sendo persistente na busca da novidade, gerenciar a mudança é ao mesmo tempo deixar-se vulnerável ao novo e ao progresso, a mudança é inevitável, mas nem todas as dimensões da organização podem e devem ser alteradas o tempo todo, alguma estabilidade continua sendo necessária, até como referência à própria mudança (Oliveira, 2000).

Existe uma técnica de geração de idéias, denominada brainstorming, que é bastante utilizada e vista com uma técnica relativamente eficaz na produção de idéias criativas.

De acordo com Maranhão e Macieira (2004) o brainstorming é uma técnica de criatividade em grupo, na qual se busca a geração de idéias individualmente ou em grupos, buscando a solução de problemas. E para organizar e registrar as idéias ele pode e deve ser documentado.

De acordo com Chiavenato (2000) a criatividade e inovação exigem quatro tipos de papéis dentro das organizações:

Os que geram idéias e inventam coisas, os que acreditam nessas coisas e idéias e obtêm apoio político e financeiro para implementá-las, os que aprovam as idéias e removem as barreiras organizacionais para que elas possam ser introduzidas e também aqueles que as submetem a critérios objetivos e severos de viabilidade para testá-los e experimentá-los (CHIAVENATO, 2000, p. 292).

Segundo Oliveira (2005) “muitas mudanças não chegam a provocar o real efeito sobre as pessoas conforme é esperado, mas a simples expectativa desse efeito pode ocasionar a resistência” (OLIVEIRA, 2005, p. 467).

Alguns desses efeitos são econômicos, organizacionais e sociais, entretanto, esses efeitos pessoais sofrem influência de duas variáveis: características pessoais e grau de poder do indivíduo podendo enquadrar-se em uma das três situações perante as mudanças na empresa: aceitação, alienação ou resistência, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1: Efeito das mudanças sobre as pessoas
Fonte: Oliveira (2005, p. 467)

De acordo com Oliveira (2000) até recentemente os funcionários não usavam seus cérebros, estes faziam trabalhos mecanizados e ficavam contentes em ir para casa ao final do dia. Hoje, isso está mudando, a nova empresa desafia e fortalece o seu funcionário para que seja criativo, use seu cérebro e tome iniciativa propondo e fazendo melhorias nos processos de trabalho.

Quando os colaboradores participam do processo de mudança, desde a idéia inicial até a sua implementação na empresa, torna-se mais fácil à execução das tarefas, pois a forma de executá-las não foi imposta através dos padrões e sim criados por todas as pessoas envolvidas no processo.

Para que a organização obtenha sucesso em seu mercado de atuação ela precisa estar atenta às mudanças que estão acontecendo no mundo, e o fato de trabalharem com processos padronizados não podem impedi-las de aplicar as

mudanças necessárias para o seu melhor desempenho, em razão disso se busca o desenvolvimento dos processos almejando a melhoria contínua e o sucesso da organização como um todo.

2.4 GESTÃO DE PROCESSOS

Em todas as organizações existem processos que não estão bem claros para os colaboradores, mas para que o trabalho flua e a empresa se desenvolva é necessário que todos conheçam bem os processos organizacionais.

A padronização facilita o desenvolvimento das atividades, uma vez que os processos da organização sejam realizados de maneira uniforme será mais fácil analisá-los para verificar possíveis falhas e assim poder corrigi-las.

Com o desenvolvimento da tecnologia da informação encontramos vários métodos que permitem a análise de processos empresariais, que utilizam as mais variadas técnicas e recursos da informática que possibilitam ganho de produtividade e qualidade para os profissionais que atuam nessa área tecnológica (D'ASCENÇÃO, 2001).

De acordo com Maranhão e Macieira (2004):

As atividades que ocorrem nas organizações, mesmo as mais simples, compõem-se de uma rede de processos interconectados. Assim é que, mesmo em níveis setoriais de operação, há uma grande quantidade de processos interconectados, com ocorrência seqüencial ou concorrente, cada qual influenciando todos os outros (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 13).

Empresas de pequeno e médio porte, familiares ou não com profissionais competentes e metodologia, conseguem estruturas dinâmicas e pró-ativas através do estabelecimento de um conjunto ordenado de procedimentos que se mostram eficientes e eficazes no dia-a-dia de trabalho (SIMCKS, 1992).

Segundo Rocha (1986), o processo é um modelo sistemático baseado em métodos lógicos e científicos para resolver problemas existentes em uma empresa (ROCHA, 1986, p.165).

Já Simcks (1992), afirma que “processo é a aplicação específica do plano metodológico e a forma especial de executá-lo; é a técnica subordinada ao método” (SIMCKS, 1992, p.481).

Cury (2000) define processo como sendo uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos e geram produtos com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor.

De acordo com D’Ascensão (2001), “processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos” (D’ASCENÇÃO, 2001, p. 56).

Os processos estão presentes em todas as áreas da organização desde o “chão de fábrica” até a alta administração, existindo alguns processos mais triviais e outros com um grau maior de complexidade na empresa.

Sob um ponto de vista econômico, os processos que não agregam valor devem ser eliminados das organizações. Sob uma visão sistêmica, a quantidade de agregação de valor global é diretamente proporcional à combinação da eficiência e da eficácia de todos os processos de uma organização e de suas interações. “Melhorar uma organização nada mais é do que melhorar a eficiência e a eficácia dos seus processos” (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p.20).

Segundo Ulrich, Kerr e Ashkenas (2003) eliminar o trabalho desnecessário é algo positivo porque eleva a produtividade e eleva os níveis de qualidade de vida, mas é importante que sejam analisados alguns aspectos como, por exemplo, o impacto financeiro que essa eliminação ocasionaria.

De acordo com Gonçalves (2000), os cinco modelos básicos de processos empresariais abrangem desde o mais concreto e objetivo modelo, baseado no fluxo de materiais, até o modelo mais abstrato, que se fundamenta na mudança de estados de um sistema. São eles: fluxo de material, fluxo de trabalho, série de etapas, atividades coordenadas e mudança de estados.

Os processos empresariais nem sempre são formados de atividades claramente delineadas em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos definidos, nem precisam ser consistentes ou realizados numa sequência particular (MORRIS; BRANDON, 1994).

De acordo com Gonçalves (2000) “nem todos os processos têm a mesma importância para as empresas, tanto sob o ponto de vista dos resultados gerados como dos recursos envolvidos” (GONLÇALVES, 2000, p. 17).

“Muitos processos organizacionais podem ser adaptados de forma a comunicar aos funcionários uma nova maneira de se fazerem negócios” (ULRICH; KERR; ASHKENAS, 2003, p. 307).

A maneira como os processos são geridos está diretamente relacionada ao sucesso ou insucesso das organizações, ou seja, a organização é o reflexo do desenvolvimento dos seus processos internos e externos.

A estrutura de uma organização é definida como sendo a soma das formas em que o trabalho pode ser dividido e a coordenação das atividades realizadas por cada indivíduo (MINTZBERG, 2003).

As estruturas das organizações tradicionais priorizam as funções em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas, pois adotam o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, o que leva a uma alta especialização, nessa situação, as empresas têm uma estrutura hierárquica rígida, onde predominam atividades padronizadas, controladas por vários níveis de chefia, cuja função principal é garantir o cumprimento de normas. “A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente” (GONÇALVES, 2000, p. 11). Ao invés de trabalharem individualmente e voltados para as tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor (GONÇALVES, 2000).

Abdala (2005), afirma que:

Processos constituem ações de específicas áreas que estão inter-relacionadas e cujo resultado final é o produto ou serviço prestado ao cliente. Sendo assim, o desenvolvimento de processos está intimamente relacionado aos postulados mercadológicos que defendem a idéia de que o foco de todo sistema produtivo é o cliente. Se toda organização envolve um amplo conjunto de processos, a sua gestão logicamente deve incluir o conhecimento das ações que integram estes processos, quem executa e de que forma são desempenhadas (ABDALA, 2005, p. 2).

As empresas, de modo geral, querem se organizar por processos, instituindo formas padronizadas de atuar no mercado onde se encontram, mas muitas vezes por não conhecerem as técnicas e os procedimentos necessários acabam enfrentando grandes desafios na sua trajetória, por isso é fundamental que todos os colaboradores tenham, pelo menos, o conhecimento básico sobre quais são os processos mais importantes para a organização e como eles funcionam.

2.4.1 Mapeamento de processos

O estudo sobre os processos de uma organização deve ser feito minuciosamente, identificando os principais processos, àqueles que movem a empresa, e os intermediários que dão suporte para que os principais aconteçam.

A organização é um sistema lingüístico e tudo o que ocorre em seu interior pode ser examinado dentro da perspectiva de suas conversações, em razão disso, buscou-se desenvolver uma metodologia que permitisse a condução de uma equipe de trabalho na tarefa de analisar e redesenhar processos empresariais. Essa metodologia consiste em sete fases, a saber: identificação do processo a ser estudado; levantamento detalhado do processo; análise do processo atual; redesenho do processo; normatização do processo; implantação e implementação e gerenciamento do novo processo (D'ASCENÇÃO, 2001).

As empresas de pequeno porte visam à melhoria continua dos seus processos, por isso devem fazer uma análise periódica de todo o funcionamento da organização.

Ao analisar uma empresa é possível que todo o seu trabalho seja considerado um único processo envolvendo a soma de todas as suas atividades, o que não seria prático para estudar, assim, os especialistas em reengenharia, melhoria e redesenho de processos costumam decompor os megaprocessos em processos e subprocessos (CURY, 2000).

De acordo com D'Ascensão (2001) analisar um processo é:

Examinar cada parte, visando conhecer seus objetivos, suas funções, suas atividades, seu fluxo de informações e suas relações como os demais processos existentes. Um levantamento bem feito é a base da análise, ou seja, do exame minucioso das partes de um processo, em que são constatados seus problemas e evidenciados suas causas (D'ASCENÇÃO, 2001, p. 73).

Segundo Cruz (2002) a análise do processo pode servir a inúmeros propósitos, o que irá depender do que se quer ao analisá-lo, pode ser para saber se o que está sendo feito é o mais conveniente ou se existem discrepâncias. Esta análise não é uma tarefa muito fácil, pois requer um grau de experiência não só no processo como em diversas disciplinas que estão presentes de alguma forma, entretanto existem alguns pontos básicos com os quais todo o cuidado é pouco e

que podem ser resumidas nas seguintes perguntas:

Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo?; há alguma atividade sem motivo aparente para existir?; é possível eliminar alguma atividade?; existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única?; é preciso criar alguma atividade nova? (CRUZ, 2002, p. 127).

A atividade inicial para fazer o mapeamento dos processos é identificar quantos e quais são os processos a serem mapeados e para selecionar quais serão considerados no mapeamento pode-se usar o seguinte critério de priorização: os processos críticos para a implementação da estratégia organizacional e os processos que impactam as interações ou as interfaces de outros processos prioritários, estrangulando ou limitando os resultados da organização (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

Para Cruz (2002) existem duas fases para a tarefa de documentar o processo em estudo, a primeira consiste em fazer o levantamento do processo e a segunda em documentar através de um formulário apropriado. O levantamento das atividades pode ser feito através de entrevista, de formulários de coleta de dados e de observação direta.

Segundo D'Ascensão (2001) o levantamento é a coleta de dados necessária para o conhecimento quantitativo e qualitativo do processo que se deseja estudar e para fazer o mapeamento desse processo deve-se fazer um levantamento detalhado das seguintes variáveis: a documentação existente; o volume de trabalho; os recursos utilizados; os fatores críticos de sucesso e os pontos-chaves do processo e a tecnologia da informação.

De acordo com Cury (2000) um bom levantamento deve ser feito pela equipe responsável pela realização das atividades no local em que o trabalho é desenvolvido.

Um levantamento feito sem técnica metodologicamente válida pode comprometer o propósito de conhecer a realidade do que acontece ao processo em estudo. Por isso é necessário ter conhecimento destas técnicas, são elas, entrevista, questionário; observação direta e pesquisa documental existente (D'ASCENÇÃO, 2001).

De acordo com Araújo (2006), “a técnica mais conhecida e mais utilizada no estudo dos processos administrativos é a elaboração de fluxogramas” (ARAÚJO, 2006, p.64).

Símbolo	Significado	Exemplo
Terminal – Ponto de início, fim ou interrupção da rotina representada.

Direção do Fluxo – Usado para identificar a seqüência dos passos. As setas para orientação horizontal serão colocadas junto aos símbolos que representam a ação seguinte.

Tarefa – Usado no fluxograma sintético para identificar qualquer ação desenvolvida dentro da rotina.

Operação – Usado no fluxograma sintético para identificar qualquer ação desenvolvida dentro da rotina.

Decisão – Usado quando um ou mais caminhos alternativos podem ser seguidos.

Conferência ou Verificação – Identifica os controles exercidos na rotina. Indica, dentro do símbolo, os elementos conferidos.

Documento – Usado para representar qualquer elemento gerado na rotina.

Emissão – Usado para identificar a emissão de um elemento sem a necessidade de se utilizar o símbolo da operação.

Figura 2: Simbologia adotada em fluxogramas e diagramas de blocos
Fonte: Chinelato Filho (2004, p. 67).

De acordo com D’Ascensão (2001) depois de realizado o levantamento detalhado do processo deve ser elaborada uma representação gráfica do fluxo do processo, denominada fluxograma, “técnica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, conforme mostra a figura 2, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou seqüência, de um processo, bem como sua análise e redesenho” (D’ASCENÇÃO, 2001, p. 110), essa técnica permite a equipe de analistas ter uma visão completa do fluxo, de maneira clara e precisa, o que facilita a análise da situação atual.

Cury (2000) complementa que o fluxograma é por excelência, o gráfico de processamento para trabalhos de análise administrativa por ser um gráfico universal que representa o fluxo ou a seqüência normal de qualquer trabalho, produto ou documento.

O último passo para a implementação dos processos em uma organização é a documentação. Ela poderá estar em qualquer forma ou tipo de mídia, na verdade, não há uma correlação perfeita entre a tecnologia utilizada e a qualidade ou eficácia da documentação (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

Essa documentação poderá ser realizada através de formulários e manuais, que de acordo com Rocha (1996) são muito utilizadas por empresas de grande porte.

“O mapeamento manual ou tradicional de processos, embora possa ser feito, limita os resultados do trabalho” (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 55).

A interação entre a tecnologia e o gerenciamento dos processos organizacionais possibilita às empresas aumentar a eficiência e a eficácia no seu mercado de atuação, além de proporcionar maiores vantagens competitivas.

2.4.2 Informatização dos processos

Em tempo de grandes e constantes mudanças, a tecnologia facilita a adaptação e superação na forma de realizar determinadas atividades, nota-se a sua importância para o desenvolvimento dos processos organizacionais ao se verificar a busca pela melhoria contínua, que é mais fácil de ser analisada quando os processos são informatizados.

“A informação é um ativo da empresa tão valioso quanto imóveis ou dinheiro no banco” (CHIAVENATO, 2000, p. 194).

De acordo com D’Ascensão (2001) a informatização é necessária, mas não é suficiente para que um processo empresarial tenha a eficiência e eficácia buscadas, em administração não existe o processo ideal, o que existe é o melhor para o momento e um processo sempre pode ser melhorado.

A empresa não terá vantagem competitiva se não puder obter a informação quando esta for necessária, no local certo e no formato de fácil compreensão e

utilização. A tecnologia da informação viabiliza esta rapidez e precisão na obtenção das informações, mas a sua utilização exige raciocínio indutivo, habilidade que falta à maioria dos executivos (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Daft (1994) as organizações dependem de informações de alta qualidade para desenvolver um planejamento estratégico, auxiliar os colaboradores no desempenho de suas tarefas, identificar problemas e interagir com outras empresas, além disso, uma forma de considerar a informação é realizar uma avaliação de suas características verificando se são relevantes para o desenvolvimento da organização.

França (2006) afirma que a tecnologia da informação é:

Um insumo decisivo para a integração e reestruturação das empresas, um componente fundamental das atividades de serviço, coordenação e organização é o motor que permitirá reposicionar as empresas diante dos desafios impostos pela economia atual. Entre os desafios dos novos empresários, estão: a competição global, as margens de lucro comprimidas, a excelência em produção e serviços, o excesso de capacidade produtiva e, principalmente, a tecnologia da informação (FRANÇA, 2006, p. 98).

Daft (1994) afirma que cada vez mais as empresas são pressionadas a investir e utilizar novas tecnologias de processamento de informações em razão da disponibilidade e redução no custo das mesmas.

A tecnologia da informação é imprescindível para o desenvolvimento das organizações, pois além de facilitar a realização das atividades, possibilita que as informações cheguem mais rápido ao seu destino, o que proporciona vantagem competitiva.

A modernização organizacional exige que a visão da empresa vá além da aplicação dos princípios de organização e de racionalização de rotinas e procedimentos, deve-se ter em mente as transformações proporcionadas pela evolução da tecnologia e a adequada utilização desses recursos na evolução requerida para a empresa, mediante critérios de viabilidade econômica e social (CHINELATO FILHO, 2004, p. 145).

De acordo com Cruz (2002) a utilização das tecnologias de informação estabeleceu um avanço da sociedade, pois segundo o autor, se não tivesse ocorrido a revolução ocasionada pelos computadores a sociedade ainda estaria vivendo na era da máquina a vapor. O autor ainda afirma que “o que vale é a criatividade aliada

à capacidade de trabalho da empresa através do uso da mais atual tecnologia de informação existente” (CRUZ, 2002, p. 175).

A busca pela melhoria contínua nos processos organizacionais aliada com as tecnologias adequadas viabiliza o bom desempenho frente à globalização, a sobrevivência das organizações depende de uma gestão estratégica voltada para o desenvolvimento e aprimoramento dos processos. As organizações devem observar tudo o que acontece ao seu redor, o que as outras empresas estão fazendo e quais as tecnologias que estas estão utilizando. Acima de tudo devem munir-se de armas que possibilitem um diferencial competitivo para se sobressair no mercado de atuação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados neste trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia aplicada foi um estudo de caso dentro do contexto organizacional de uma escola preparatória para concursos públicos, o Centro de Treinamento e Cursos Porto Alegre Ltda – CETEC, localizada no centro de Porto Alegre.

O caso a ser estudado tem como objetivo avaliar os processos dentro da organização, para explicar com detalhamento as falhas e acertos dos procedimentos adotados pela empresa, bem como mostrar o engajamento dos colaboradores com todas as fases dos processos dos quais eles participam.

O estudo de caso serve para analisar a percepção dos colaboradores em relação as formas como os processos organizacionais são aplicados, se todos os colaboradores têm claros os passos para a realização desses processos e se os mesmos seguem uma padronização.

Para esta pesquisa foi escolhido o estudo de caso por que este envolve um estudo mais aprofundado e exaustivo de um objeto de maneira que se permita seu amplo e detalhado conhecimento, através deste estudo será possível verificar os processos utilizados pela organização, bem como identificar todas as etapas para o seu desenvolvimento (GIL, 2007).

De acordo com Yin (2001), estudo de caso é a estratégia escolhida após a análise de fatos atuais que não possam ser manipulados quando forem relevantes.

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas (YIN, 2001, p. 27).

A pesquisa é qualitativa e com características descritivas, que de acordo com Cervo e Brevian (2002, p. 66) “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”, a fim de obter percepções, expectativas e sugestões dos gestores e colaboradores da organização, para que possam identificar as disfunções dos processos organizacionais.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Por ser uma pesquisa qualitativa, não foi pré-determinada a amostra da população, todos os colaboradores participaram deste estudo.

O quadro funcional da organização é composto por vinte e um colaboradores, sendo que quatorze são funcionários e sete são estagiários, além dos proprietários que tem participação ativa na administração da empresa.

Os colaboradores responderam ao questionário qualitativo composto de dezessete questões de múltipla escolha, a fim de se obter a percepção destes em relação aos processos da empresa CETEC. As gerentes participaram da entrevista semi-estruturada, composta de doze questões abertas para que estas pudessem expor de forma detalhada como é o funcionamento da empresa.

3.3 TÉCNICAS DE INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

De acordo com Cervo e Brevian (2002) existem várias formas de coleta de dados e cabe ao pesquisador avaliar qual a melhor para a sua pesquisa avaliando qual tipo oferece o menor número de desvantagens, respeitados os objetivos da pesquisa. Dos instrumentos de coleta de dados os mais utilizados são a entrevista, o formulário e o questionário.

Nesta pesquisa, as técnicas utilizadas como coleta de dados foram entrevistas semi-estruturadas (Apêndice A) que foram gravadas e transcritas e questionários com perguntas de múltipla escolha (Apêndice B), com uma série de respostas possíveis sobre os processos da organização. Além da observação

participante, onde a pesquisadora é parte integrante da organização, e da análise documental.

A coleta de dados foi realizada em momentos distintos: no primeiro momento foi aplicado o questionário aos colaboradores, no mês de julho deste ano, este foi entregue individualmente para que fosse respondido não sendo exigida a sua identificação. No segundo momento realizaram-se as entrevistas com as gerentes, no mês de setembro deste ano, estas foram individuais com perguntas abertas tendo sido apresentadas diferentes respostas.

Para a coleta de dados também foi utilizada a observação participante, que vêm sendo feita desde julho do ano de 2008, quando a pesquisadora iniciou o seu projeto de pesquisa.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados é uma das fases decisivas da elaboração da pesquisa, pois tem por finalidade evidenciar as relações existentes entre o fenômeno e outros fatores estudados. Deverão passar por um processo analítico criterioso e a sua compreensão deverá constituir o núcleo central da pesquisa (NETTO, 2001).

Para análise dos dados provenientes das entrevistas aplicadas aos gestores e questões múltiplas aplicadas aos colaboradores foi utilizada a literatura, onde foi feita uma análise subjetiva do material coletado, além das próprias constatações da pesquisadora feita através da observação participante.

A análise dos dados foi composta por três fases, a primeira foi a de transcrever tudo o que fora observado pela pesquisadora, tendo sido utilizados os materiais e documentos coletados na organização e as anotações realizadas durante o processo de observação. A segunda fase da análise foi a compilação dos dados obtidos através dos questionários fazendo a discussão com os autores e a terceira fase foi a análise das entrevistas com as gerentes, tendo sido elaborado um quadro comparativo com as respostas para evidenciar os pontos principais destacados pelas três gerentes entrevistadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta um breve histórico do Centro de Treinamento e Cursos Porto Alegre Ltda. - CETEC, bem como os processos fundamentais para o seu desenvolvimento, para em seguida fazer a demonstração e discussão dos resultados obtidos com o estudo de caso.

4.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

De acordo com o site da organização, ela foi fundada em seis de janeiro de 2003, a primeira sede do Centro de Treinamento e Curso Porto Alegre, (CETEC) localizava-se na Rua General Câmara, 373 – 6º andar. O ambiente era pequeno, com apenas uma sala de aula e três funcionários administrativos, além dos professores. A intenção era oferecer cursos preparatórios para o Concurso do Tribunal de Justiça. Na busca de suprir uma carência no mercado preparatório, que aliasse o mais alto nível de qualidade a um custo acessível, Dirceu Minetto, professor de informática na época, deu início às atividades do CETEC, juntamente com sua esposa Vanusa Minetto, responsável pelas finanças da empresa. Alguns dias depois, formou sociedade com o Oficial de Justiça Paulo Marques, que ministrava aula de Legislação no Curso. As atividades eram desenvolvidas por apenas três funcionários, que se segmentavam funcionalmente conforme aptidões.

Com o desenvolvimento do negócio e a adição de novas preparações, a demanda por funcionários e por uma divisão mais estratégica das funções fez-se necessária. Em 2008 juntou-se a sociedade Fabiano Marques, mais uma força para fazer a empresa se desenvolver e crescer ainda mais.

Atualmente, o principal desafio da organização é abranger uma gama maior do Brasil através do CETECNET, que é o ensino à distância pela internet, assim, a empresa poderá se tornar mais conhecida e passar de uma empresa de pequeno para médio porte, com o objetivo de se tornar uma grande organização líder no mercado.

4.1.1 Diretrizes da organização

Segundo os arquivos da empresa, esta não possui uma filosofia difundida, contudo, os coordenadores consideram como diretrizes:

Missão: projetar a carreira de seus alunos no serviço público, através da aprovação em Concursos;

Visão: ser referência em preparações para Concursos da região sul em 10 anos de atuação;

Valores:

- Serviços focados no aluno, buscando desenvolver ampla e profundamente as capacidades exigidas para aprovação em determinado Concurso Público;
- Trabalho organizado, padronizado e ordenado no tratamento com os públicos;
- Excelência em todo o serviço oferecido, desde as aulas ministradas até o suporte dos colaboradores da Escola.

4.1.2 Produtos/ serviços comercializados

Atuando no ramo de cursos e treinamentos voltados a concursos públicos municipais, estaduais e federais, o CETEC oferece uma gama de preparações que abrange cursos regulares (português, informática, resoluções de questões etc) e cursos específicos de acordo com os concursos previstos (Tribunais, Prefeituras, Ministério Público, etc.). Os cursos estão voltados, com raras exceções, a cargos cujo pré-requisito é ensino médio completo. A Empresa também comercializa apostilas das preparações que oferece, as quais são elaboradas pela equipe de professores.

4.1.3 Estrutura de comando

Há uma hierarquia bem definida quanto aos cargos e funções. O CETEC conta com quatro coordenadores, quatorze funcionários, sete estagiários e cerca de trinta e cinco professores, distribuídos conforme as matérias dos concursos e a demanda de alunos.

Figura 3: Organograma da Empresa
Fonte: Arquivo CETEC

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados obtidos através da aplicação dos questionários, das entrevistas e da observação da pesquisadora.

A descrição dos processos da organização, apresentada a seguir, foi realizada através de observação da pesquisadora durante o mês de julho do ano vigente.

4.2.1 Descrição dos processos organizacionais

Foram identificados quatro processos-chave, aqueles que movem a organização, são eles: matrícula, conferência, financeiro e cancelamento de matrícula.

A seguir serão descritos os processos mencionados e apresentado o fluxograma de cada um deles.

4.2.1.1 Matrícula e conferência

De acordo com Cruz (2002) existem duas formas de documentar um processo, a primeira é fazer o levantamento do processo e a segunda é documentar através de um formulário apropriado. Araújo (2006) complementa que a forma mais utilizada para documentar os processos é a elaboração de fluxogramas.

O processo de matrícula é o de maior importância no CETEC. Apesar de parecer um processo simples, pois é realizado há quase todo instante, requer vários procedimentos, e ser detalhista neste momento é fundamental.

A matrícula pode ser iniciada com o cadastro do aluno, porém antes é necessário conferir se não existe cadastro deste cliente no sistema da escola. Após esta conferência efetua-se a matrícula propriamente dita, nesta são colocadas às informações do curso desejado, o turno e a forma de pagamento. Com isso, o aluno é direcionado ao recebimento onde se realiza o pagamento do curso, para que assim a matrícula tenha validade. Para que seja mais fácil a compreensão do processo descrito é apresentado na figura 4 o seu fluxograma.

Legenda:

□ Terminal

□ Conferência

◇ Decisão

Figura 4 – Fluxograma do processo de matrícula
 Fonte: observação da pesquisadora

No fim do dia, dependendo do volume de matrículas, é realizada a conferência, processo este que demanda atenção e responsabilidade, pois somente após a realização desta conferência é que os valores passam para o setor financeiro para que sejam protocolados e contabilizados no ativo da organização. O processo de conferência é demorado, pois a pessoa responsável deve verificar a matrícula no sistema interno, conferindo se não existem erros na digitação das informações do aluno e no recibo gerado (anexo B), após essa conferência, é realizado o lançamento da matrícula em um controle interno (procedimento feito para controlar o

número de inscritos por curso). Após este lançamento a matrícula é arquivada para uso posterior, conforme mostra o fluxograma apresentado na figura 5.

Legenda:

□ Terminal

□ Conferência

◇ Decisão

Figura 5 – Fluxograma do processo de conferência
Fonte: observação da pesquisadora

4.2.1.2 Financeiro

Após a realização da conferência, os recibos juntamente com a forma de pagamento (que poderá ser dinheiro, cheque ou cartão Banricompras) seguem para o setor financeiro que realiza o protocolo e encaminha-os para os seus devidos lugares: o dinheiro é colocado no cofre para ser conferido e depositado na conta corrente da empresa, os cheques são enviados ao banco para que fiquem em custódia até a data a qual será realizado o depósito e os comprovantes de banricompras ficam anexados aos recibos para que sejam arquivados em local separado dos demais conforme é apresentado na figura 6.

Legenda:

- Terminal
- Conferência
- Decisão

Figura 6 – Fluxograma do processo financeiro
Fonte: observação da pesquisadora

4.2.1.3 Cancelamento de matrícula

Outro procedimento realizado com freqüência é o cancelamento da matrícula, caso o aluno desista de fazer o curso, ele deve solicitar o seu desligamento formal para que os valores pagos sejam restituídos ou para que sejam utilizados futuramente na contratação de um novo curso ou compra de material. Para que o cancelamento seja efetuado, é obrigatória a presença do contratante no ato da solicitação para que este acompanhe os cálculos e a negociação da devolução de valores. Na figura 7 é apresentado o fluxograma desse processo:

De acordo com Gonçalves (2000) o grau de importância dos processos dentro das organizações nem sempre é o mesmo, a medição da importância depende tanto dos resultados gerados, quanto dos recursos envolvidos.

Legenda:

- Terminal
- Conferência
- Decisão

Figura 7 – Fluxograma do processo de cancelamento

Fonte: observação da pesquisadora

4.2.2 Análise e discussão dos questionários aplicados

A seguir serão apresentados os dados obtidos através do questionário (apêndice B) aplicado aos vinte e um colaboradores do CETEC no mês de julho do ano vigente.

De acordo com as primeiras cinco perguntas do questionário foi possível identificar o perfil dos colaboradores, onde o quadro funcional é composto de 89% dos colaboradores do gênero feminino, conforme mostra gráfico que segue:

Gráfico 1 – Gênero dos colaboradores
Fonte: Dados da aplicação do questionário

A faixa etária dos colaboradores varia entre 18 e 30 anos, o que demonstra que o seu quadro é composto, em sua maioria, de jovens com pouca experiência, o que possibilita que eles sejam moldados conforme as necessidades da Empresa. Verifica-se ainda que dentre os colaboradores, 52% têm entre 18 a 20 anos e os 48% restantes dividem-se em 31% com idade entre 21 a 23 anos, outros 10% com idade entre 24 a 26 anos e 5% entre 30 a 32 anos, conforme o gráfico seguinte:

Gráfico 2 – Faixa Etária dos colaboradores
Fonte: Dados da aplicação do questionário

Com relação à escolaridade dos colaboradores, verificou-se que a grande maioria possui nível médio completo chegando a 79% do total. O restante está cursando o ensino superior, sendo a maior parte do curso de Administração de Empresas.

Gráfico 3 – Grau de instrução dos colaboradores
Fonte: Dados da aplicação do questionário

Em razão de a empresa ser nova no mercado, o colaborador mais antigo tem apenas três anos e meio e os demais variam de cinco meses até no máximo dois anos, sendo que a média dos colaboradores na empresa é de seis meses.

Gráfico 4 – Tempo de serviço dos colaboradores
Fonte: Dados da aplicação do questionário

As demais perguntas do questionário estão relacionadas com os processos e com os meios utilizados para documentar e divulgar a todos os colaboradores da empresa.

De acordo com Oliveira (2005), as organizações são compostas de muitos processos e considerando-se que os executivos não são infalíveis, estando sujeito a erros, é importante documentar os procedimentos adotados pela organização.

As questões seis e sete do questionário aplicado referem-se à posição do colaborador no organograma da empresa. Analisando a questão seis, constatou-se que os colaboradores sabem a sua posição hierárquica na organização, o que pode ser observado no gráfico 5.

Gráfico 5 – Resposta da questão 6.

Fonte: Dados da aplicação do questionário

Através da questão sete verificou-se que os colaboradores não têm acesso a nenhum documento ou formulário que mostre a sua posição no organograma, o que pode ser observado no gráfico a seguir:

Gráfico 6 – Resposta da questão 7.

Fonte: Dados da aplicação do questionário

As questões oito, nove e dez referem-se aos meios de divulgação dos processos para todos os colaboradores da organização.

Verificou-se que 42% dos colaboradores acreditam que a organização não possui nenhum manual onde estejam definidos os processos. Conforme é apresentado no gráfico 7.

Chinelato Filho (2004) justifica a elaboração e distribuição de manuais pelo crescimento da organização, o alto grau de complexidade das operações e a alta taxa de rotatividade de pessoal. Simcsik (1992) complementa que um manual é vantajoso quando cumpre sua tarefa básica de comunicar as diferentes formas de trabalho.

Gráfico 7 – Resposta da questão 8.
Fonte: Dados da aplicação do questionário

Com relação às regras da organização, 63% dos colaboradores acreditam que existem formulários que as documentam. Conforme gráfico 8 apresentado a seguir:

Gráfico 8 – Resposta da questão 9.
Fonte: Dados da aplicação do questionário

Segundo Ballesterro-Alvarez (2000), a padronização nos processos se dá, dentre outras coisas, através de impressos e manuais.

De acordo com a questão dez, 89% dos colaboradores consideram que os impressos e formulários existentes são padronizados.

Gráfico 9 - Resposta da questão 10
Fonte: Dados da aplicação do questionário

As demais perguntas do questionário referem-se a questões sobre burocracia, participação dos colaboradores nos procedimentos organizacionais existentes e na implantação de novas práticas.

De acordo com Chowdhury (2003), as organizações excessivamente burocráticas não terão espaço no mercado a menos que transformem e repensem sua estrutura, bem como a forma como os recursos são geridos.

Através do questionário verificou-se que 58% dos colaboradores acham que existe muita burocracia na empresa conforme demonstra o gráfico 10.

Gráfico 10 - Resposta da questão 11
Fonte: Dados da aplicação do questionário

No entanto essa burocracia não atrapalha o desenvolvimento da organização, pois 79% dos colaboradores acreditam que podem apresentar sugestões e discutir problemas organizacionais. Conforme é exposto através do gráfico 11.

Gráfico 11 - Resposta da questão 12
Fonte: Dados da aplicação do questionário

De acordo com 79% dos colaboradores a chefia imediata tem uma receptividade positiva quanto às sugestões dadas, o que é benéfico para a organização, pois segundo Chiavenato (2000) é preciso dar oportunidade para que os colaboradores expressem sua opinião, porque quando a organização é conservadora demais ela impede a criatividade e inovação.

Gráfico 12 - Resposta da questão 13
Fonte: Dados da aplicação do questionário

Quanto às questões de implementação de novas práticas e autonomia para tomar decisões, 53% dos colaboradores acreditam que não é dada autonomia e que na maioria das vezes o poder de decisão centra-se na gerência.

Gráfico 13 - Resposta da questão 14
Fonte: Dados da aplicação do questionário

Quase metade do quadro funcional da Empresa acredita que as inovações e mudanças são determinadas pelas gerentes, no entanto 42% se consideram sem condições de opinar neste quesito, conforme gráfico 14.

Gráfico 14 - Resposta da questão 15
Fonte: Dados da aplicação do questionário

De acordo com Oliveira (2000), quando os colaboradores participam do processo de mudança, desde a idéia inicial até a sua implementação na empresa, torna-se mais fácil a execução das tarefas. Ainda complementa que estimulando a produção de idéias e sendo persistente na busca de novidade será mais fácil atingir o desenvolvimento e o progresso da organização.

D'Ascensão (2001) afirma que em todas as organizações existem processos que não estão bem claros para os colaboradores, mas para que o trabalho flua é importante que todos conheçam bem os processos organizacionais. Simcsik (1992) complementa que é necessário registrar de forma organizada a maneira de se trabalhar e introduzir formalmente o treinamento no trabalho para dar um rumo às atividades desenvolvidas na organização mostrando as técnicas e as melhores práticas para desempenhar determinada tarefa.

De acordo com o questionário, os colaboradores acreditam que a organização poderia lhes proporcionar como auxílio na execução das tarefas: treinamento, manuais e suporte dos superiores, 47% dos colaboradores acham que seria útil a utilização de manuais, 32% acreditam que os treinamentos ajudariam mais na realização das tarefas e 21% acreditam que é necessária a atenção e o suporte da chefia imediata, conforme é apresentado no gráfico 15.

Gráfico 15 - Resposta da questão 16
Fonte: Dados da aplicação do questionário

A maioria dos colaboradores, chegando a 84% do total, acredita que os procedimentos adotados pela organização no desenvolvimento das atividades

principais atendem a demanda de trabalho com eficácia, conforme é apresentado no gráfico 16.

Gráfico 16 - Resposta da questão 17
Fonte: Dados da aplicação do questionário

Segundo Mintzberg (2003) a organização é o reflexo do desenvolvimento dos seus processos internos e externos. Para Maranhão e Macieira (2004), melhorar uma organização é melhorar a eficiência e eficácia dos seus processos, ou seja, aqueles que não agregam valor devem ser eliminados das organizações.

4.2.3 Análise e discussão das entrevistas aplicadas

A seguir será apresentado através de um quadro (figura 8) o resumo das entrevistas aplicadas às gerentes do CETEC, do setor financeiro, da modalidade à distância e da gerência geral da empresa, estes dados foram obtidos através de entrevistas baseadas no roteiro (apêndice A) aplicadas no mês de setembro do presente ano.

Questões	Gerente A	Gerente B	Gerente C
1. Conhecimento do organograma	Sim, os colaboradores sabem a sua posição.	Sim, os colaboradores sabem a sua posição.	Sim, os colaboradores sabem a sua posição.
2. Autonomia para tomada de decisões	Autonomia para determinadas pessoas	Autonomia somente para gerência	Não é dada autonomia
3. Apresentar sugestões e discutir problemas	Os colaboradores são estimulados a contribuir	Todos os colaboradores podem dar sugestões	Sim, os colaboradores participam.
4. Entrevistas individuais ou coletivas	Somente quando surgem problemas	Reuniões somente entre gerência e coordenação	Foram implementadas entrevistas individuais no mês de agosto deste ano
5. Processos-chave	Matrícula e cancelamento	Matrícula, cancelamento e conferência.	Matrícula, conferência e financeiro.
6. Processos atendem a demanda	Sim	Sim	Sim
7. Quantidade de funcionários é suficiente	Durante a semana sim, mas no final de semana não.	Em dias normais sim, mas em dias de início de curso não.	Normalmente sim
8. Existência de manuais	Não, mas existe projeto para criá-lo.	Ainda não	Não
9. Existência de folheto com as regras	Não	Sim, os funcionários recebem, tomam conhecimento, assinam e devolvem.	Não sei
10. Padronização dos impressos	Sim	Sim, diferentes por setor.	Sim
11. Atividades com maiores problemas	Matrícula ao vincular e desvincular pendências e observações	Em dias de movimento, a falta de atenção das atendentes.	Nos recibos
12. Implementação de novas práticas	Divulgados através de comunicação interna e reuniões	Elaborados e divulgados pela gerência e coordenação	Divulgados pela coordenação

Figura 8 – Comparativo das repostas das entrevistas com as gerentes
 Fonte: Resultado da aplicação das entrevistas

Após a análise das entrevistas verificou-se uma uniformidade na maioria das repostas apresentadas pelas gerentes, mesmo estas sendo de setores distintos.

A primeira questão refere-se ao conhecimento do organograma da empresa por todas as pessoas da organização. De acordo com as três gerentes entrevistadas, todos os colaboradores sabem a sua posição na hierarquia da empresa.

As questões dois e três versam sobre a autonomia para tomar decisões e sobre a oportunidade de apresentar sugestões ou reclamações. As gerentes A e B acreditam que existe autonomia para determinadas pessoas e a gerente C discorda deixando claro que não é dada nenhuma autonomia para colaboradores. E com relação a participação dos colaboradores, as três gerentes afirmaram que *“estes podem e são incentivados a expor suas idéias, apresentando sugestões e reclamações sobre todos os procedimentos adotados pela organização”*.

Segundo Oliveira (2000) a participação dos colaboradores é fundamental para a execução das tarefas e quando existe o incentivo para a produção de idéias e a busca de novidade torna-se mais fácil atingir o desenvolvimento e progresso da organização.

A questão quatro refere-se aos métodos utilizados pela empresa para incentivar os colaboradores a utilizarem a sua criatividade para inovar a forma como as atividades são realizadas. As gerentes afirmaram que todos os colaboradores são motivados a propor sugestões para a melhoria nas atividades que eles executam e que estes podem se dirigir ao responsável pela mudança para expor suas idéias e que não raras vezes elas são utilizadas, o que faz com que o colaborador se sinta motivado a trabalhar com mais dedicação às suas tarefas. De acordo com a Gerente A *“O CETEC aposta no seu colaborador e proporciona oportunidades para que os mais empenhados se destaquem e cresçam junto com a empresa”*.

Chiavenato (2000) afirma que para mudar, a empresa precisa estar preparada, onde as pessoas se sintam encorajadas para utilizarem a sua criatividade para inovar, pois a criatividade é a geração de ideais e a inovação é a aplicação prática dessas idéias.

Oliveira (2000) complementa que gerenciar a inovação é o exercício da liberdade de criar e progredir, estimulando a produção de idéias e sendo persistente na busca de novidade, é preciso deixar-se vulnerável ao novo e ao progresso.

A questão cinco, ainda sobre os colaboradores, pergunta se existem reuniões ou entrevistas onde as pessoas possam receber um retorno de seus superiores sobre as atividades desempenhadas. A gerente A salienta que *“existe reuniões*

somente quando surgem problemas”, a gerente B expõe que as reuniões são feitas somente entre a alta administração e a gerente C destaca que *“no mês de agosto foram implementadas entrevistas individuais onde são expostos os pontos positivos e os pontos a melhorar de cada um”*.

As questões seis e sete referem-se aos processos organizacionais, ou seja, quais são os processos-chave e se esses processos atendem a demanda de trabalho. Através desta entrevista verificou-se que os processos que movem a organização são matrícula, conferência, financeiro e cancelamento. E que estes atendem as necessidades da empresa. Segundo as gerentes são eles os principais processos, a matrícula porque sem ela não acontecem os demais, a conferência, pois serve para verificar erros na matrícula, o financeiro porque separa os valores e direciona-os ao ativo da organização e o cancelamento de matrícula realizado quando o aluno desiste de fazer o curso.

De acordo com as gerentes entrevistadas os processos atendem a demanda de trabalho, mas os colaboradores não. A gerente A salienta que *“a equipe só é suficiente durante a semana, pois no final de semana existe uma sobrecarga de trabalho em função do horário”*. A gerente B afirma que *“a equipe consegue suprir as necessidades somente em dias normais, ou seja, quando não tem início de curso”*. A gerente C acredita que normalmente a equipe é suficiente.

As demais questões referem-se às formas como são apresentados os processos para todos os colaboradores. Segundo as gerentes, não existe nenhum manual que descreva a maneira de realizar os processos, mas há um projeto em desenvolvimento para criá-lo.

De acordo com Oliveira (2005) muitas deficiências do processamento administrativo poderiam ser sanadas pela criação de formulários ou manuais com as especificações das tarefas.

Em relação à existência de algum documento que mostre as regras da organização, as gerentes apresentaram incerteza ao responderem, só a gerente B afirma que *“existe um documento que mostra as regras e que os colaboradores tomam conhecimento dele, assinam e os devolvem para que seja arquivado junto com a sua ficha no departamento de pessoal”*.

Rocha (1996) afirma que as atividades das empresas estão ligadas a uma série de informações que somente podem ser guardadas através de documentos

previamente elaborados, os quais são chamados de formulários e passam a fazer parte do dia-a-dia das empresas, em função do número de vezes que são utilizados.

Oliveira (2005) complementa afirmando que o formulário é um meio de comunicação importante porque serve para transmitir e registrar informações, as quais ficam disponíveis para serem utilizadas a qualquer momento.

De acordo com as gerentes, os formulários existentes são padronizados mesmo sendo diferentes em cada setor.

E com relação às atividades que apresentam maiores problemas na empresa, elas têm basicamente a mesma opinião, onde o principal problema está centrado na falta de atenção do pessoal.

Na questão sobre como são implementadas as novas práticas organizacionais elas responderam que estas são elaboradas e divulgadas pela gerência e coordenação através de comunicação escrita e reunião com todos os colaboradores, mas salientam que os novos procedimentos não são impostos e que indiretamente todos participam.

Segundo Chiavenato (2000), para implementar mudanças dentro da organização é necessário estar preparado para as reações de insegurança e resistência. Ainda complementa que este processo torna-se mais fácil quando os colaboradores participam desde seu desenvolvimento até a sua implementação.

Observou-se também que quando as mudanças são impostas, os colaboradores oferecem resistência porque eles já estão acostumados a participarem de todo o processo.

5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

O propósito deste estudo foi atingido através da análise das formas de padronização dos processos da empresa CETEC, verificando a existência de incentivo aos colaboradores na criação e implementação de novas práticas visando o melhor desenvolvimento das atividades da Empresa.

Após a aplicação do instrumento de coleta de dados, tendo sido processadas e retiradas as informações, obtiveram-se resultados que permitem a pesquisadora apresentar o seguinte conjunto de conclusões:

No que tange a forma como os processos na empresa CETEC são implementados, objeto de estudo da presente monografia, pode-se identificar que estes são realizados pela administração, ou seja, coordenação e gerência. Todavia, os colaboradores podem e são incentivados a sugerir ou questionar o modo como as atividades são realizados. A implementação dos novos procedimentos adotados se dá através de divulgação por meio de comunicação interna, escrita, e através de reuniões onde consta a presença de todos, desde os estagiários até a gerência da Escola.

Com relação à participação dos colaboradores no desenvolvimento de novas práticas para a realização das tarefas, verificou-se que a empresa busca realizar as atividades de maneira padronizada, onde os novos colaboradores aprendam como é feita a tarefa e a desenvolvam da melhor forma possível, entretanto, se o colaborador tiver uma nova idéia que possibilite a otimização ou que facilite a sua realização ele pode se dirigir ao seu superior e propor esta idéia, que será analisada pela gerência para verificar se o meio sugerido trará benefícios à empresa e aos que desenvolvem esta atividade.

A empresa está se transformando em um ambiente de mudanças, onde os colaboradores são motivados a usar a sua criatividade para inovar, o que possibilita a organização atingir os objetivos almejados.

Através do desenvolvimento deste estudo pode-se constatar que a organização é flexível, não estando presa ao excesso de burocracia, mesmo que em alguns procedimentos, o número de autorizações e assinaturas seja maior do que realmente é necessário.

Em se tratando dos principais processos, foi realizada a descrição daqueles que movem à organização fazendo com que ela se desenvolva para alcançar os seus objetivos a curto, médio e longo prazo. Constatou-se que o de maior relevância é o mais trivial, ou seja, àquele realizado o tempo todo por todos os colaboradores, desde os atendentes até a gerência, que é o processo de matrícula. Verificou-se através de entrevista com as gerentes que este é fundamental e que sem ele os demais não ocorrem. Neste processo, é realizado o cadastro do cliente, que no caso da empresa estudada é o aluno, e em seguida a sua matrícula, onde é escolhido o curso e a forma de pagamento, para que depois seja assinado o contrato e direcionado o aluno ao caixa, encerrando esta etapa de trabalho.

O segundo processo apontado nesta entrevista, como sendo um dos principais, foi o de conferência, onde são verificadas as informações da matrícula: curso escolhido, turno, forma de pagamento e observações colocadas no sistema interno da organização. Esse também é um processo simples, mas que exige muita atenção e compromisso da pessoa responsável, pois após ele é realizado o terceiro processo, apontado como um dos principais, o financeiro, onde é feita a separação das formas de pagamento e direcionada aos respectivos destinos, para que haja um controle minucioso dos valores que estão entrando no ativo da organização.

O último processo mencionado foi o de cancelamento de matrícula, referido como importante porque move os anteriores. Essa fase só acontece quando o aluno desiste de realizar o curso escolhido e resolve romper o contrato assinado, é feito então o cálculo de aulas transcorridas para que se verifique se terão valores a serem restituídos ou se estes deverão permanecer na escola para utilização futura do aluno.

Depois de realizada a análise dos processos do CETEC constatou-se que eles possuem uma uniformidade porque são desenvolvidos de forma padronizada, tornando-se mais fácil para que um novo colaborador os desenvolva de maneira correta. Também se verificou que um processo complementa o outro, por isso são considerados pela gerência como sendo os principais, ou seja, àqueles que movem a organização.

Sendo assim, para a gerência, os principais processos da organização estão claros, mas o mesmo não ocorre para o restante dos colaboradores, que mesmo

tendo a oportunidade de expor sugestões e reclamações, apontou a necessidade da criação de manuais sobre os procedimentos adotados pela empresa, bem como treinamento constante a fim de possibilitar o melhor desenvolvimento das tarefas. Além disso, também foi citada a necessidade de maior atenção da chefia imediata.

Tendo em vista as necessidades apontadas pelos colaboradores, a seguir serão apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros dentro desta organização.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste estudo apresentou-se os processos da organização verificando a existência de incentivo e participação dos colaboradores na criação e implementação dos mesmos, sendo assim, para futuros trabalhos são citados os seguintes assuntos: manualização dos processos da organização, a integração entre os colaboradores e a chefia e a elaboração de formas de treinamento eficazes.

Verificou-se a necessidade de elaborar manuais sobre todos os setores da organização, desde o atendimento, a recepção, o recebimento até conferência de matrículas. Os colaboradores têm conhecimento sobre como devem ser realizadas as tarefas, mas sentem a necessidade de ter isso por escrito até mesmo para facilitar a compreensão de novos integrantes.

Foi apontada pela maioria dos colaboradores a falta de atenção da chefia imediata mesmo estes tendo acesso para expor suas sugestões ou reclamações, verificou-se que a chefia está, muitas vezes, envolvida com outros procedimentos, não estando presente quando o colaborador precisa. Além disso, foi apontada a necessidade de treinamentos mais constantes, onde estes fossem realizados com frequência e não somente quando existissem problemas, sugestão que fica para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Etiane Cardoso. **A gestão orientada por processos:** um estudo de caso em uma organização hospitalar brasileira. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2005.

ARANTES, Aloysio Sergio. **Padronização nas empresas de qualidade.** São Paulo: Nobel, 1998.

ARAUJO, Luis César G de. **Organização, sistemas e métodos:** e as tecnologias da gestão organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006).

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos:** abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CERVO, Amando L; BREVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas:** como as mudanças estão mexendo com as empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. São Paulo: Campus, 2003.

CHINELATO FILHO, João. **O&M:** Integrado à Informática. 12. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2004.

CHOWDHURY, Subir. **Administração do século XXI:** o estilo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Pearson Education, 2003.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos:** uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CRUZ, Tadeu. **Sistema, organizações e métodos:** Estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Thomson, 2002.

DUCK, Jeanie Daniel. **O monstro da mudança nas empresas**: as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo?: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

MACHADO, Luiz. **Adam Smith e a riqueza das nações**. 2007. Disponível em: <<http://www.revistafator.com.br>>. Acesso em: 25 out. 2008.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. **Reengenharia**: reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron, 1994.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Jair Figueiredo de. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. 4. ed. São Paulo: Érica, 2000.

PRADO, Lauro Jorge. **Gerenciamento de processo**: da evolução para a revolução. 2001. Disponível em: < <http://www.widebiz.com.br/gente/lprado>>. Acesso em: 25 out. 2008.

RIBEIRO, Carlos Eduardo. **As raízes históricas da prática atual da administração**. Paraná: Faculdades Luiz Meneghel, 2008.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. **Organização e métodos**: uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

SIMCSIK, Tibor. **OMIS**: organizações e métodos. São Paulo: Makron books, 1992.

SOUZA, Roberto de; ABIKO, Alex. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte**. São Paulo: Boletim técnico, 1997.

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

ULRICH, Dave; KERR, Steve; ASHKENAS, Ron. **O Work-out da GE**: como implementar o revolucionário método da GE para eliminar a burocracia e atacar os problemas organizacionais – rápido. Rio de Janeiro: Qualimark, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas para os gestores

O objetivo desta entrevista é identificar os processos da organização e a participação dos colaboradores na execução e implementação dos mesmos.

- 1 - As pessoas na organização estão, especificamente, a par de suas respectivas unidades no organograma e, de maneira geral, conhecem o restante dele ou sua estruturação?
- 2 - Existe autonomia para a tomada de decisões e realização das tarefas?
- 3 - É dada aos funcionários a oportunidade de apresentar sugestões e discutir problemas e reivindicações?
- 4 - Os colaboradores são incentivados a inovar usando a sua criatividade? Como?
- 5 - Há entrevistas individuais periódicas com os funcionários? Ou reuniões coletivas?
- 6 - Quais são os processos-chave da organização?
- 7 - Os processos atuais atendem a demanda de trabalho com eficácia?
- 8 - A equipe que se tem hoje é suficiente para atender esta demanda?
- 9 - Há um manual de processos que descreva todos e a maneira de realizar cada tipo de trabalho, explicando também sua relação com outras tarefas?
- 10 - Há um folheto (ou algo semelhante), para distribuição entre os funcionários, que mostre as regras da organização?
- 11 - Existe padronização de impressos ou formulários eletrônicos ou convencionais?
- 12 - Quais atividades que, em seu entender, apresentam maiores problemas na unidade? Por quê?
- 13 – Como são implementados os novos processos na empresa?

Fonte: adaptado pela autora de Araújo (2006)

APÊNDICE B – Questionário semi-estruturado para os colaboradores

Prezado colaborador (a):

Você está convidado a participar de uma pesquisa que tem como principal objetivo identificar os processos da organização e a participação dos colaboradores na execução e implementação dos mesmos.

Sua participação nesta pesquisa consiste em responder este questionário com sinceridade não sendo necessário identificar-se.

Perfil:

1. Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino
2. Idade: _____
3. Escolaridade: ☐ Fundamental ☐ Médio ☐ Superior
4. Cargo: _____ 5. Tempo de serviço na empresa: _____

Questionário:

6. Os colaboradores sabem a sua posição no organograma funcional da organização?

☐ Sim ☐ Não ☐ Sem condições de opinar

7. Existe algum documento que mostre aos funcionários essa posição?

☐ Sim ☐ Não ☐ Qual? _____

8. Os processos na organização estão bem definidos em manuais que todos os colaboradores possuem acesso?

☐ Sim ☐ Não ☐ Sem condições de opinar

9. Existe algum folheto (ou algo semelhante) que mostre ao colaborador as regras da organização?

☐ Sim ☐ Não ☐ Sem condições de opinar

10. Existe padronização adequada de impressos ou formulários eletrônicos ou convencionais?

☐ Sim ☐ Não ☐ Sem condições de opinar

11. Existe muita burocracia, onde são necessárias muitas assinaturas ou consentimento de aprovação na maioria dos assuntos de rotina?

☐ Sim ☐ Não ☐ Sem condições de opinar

12. É dada de forma adequada aos funcionários a oportunidade de apresentar sugestões e discutir problemas e reivindicações?

☐ Sim ☐ Não ☐ Sem condições de opinar

13. As sugestões são bem recebidas pela chefia imediata?

☐ Sim ☐ Não ☐ Sem condições de opinar

14. As pessoas têm autonomia para tomar decisões?

☐ Sim ☐ Não ☐ Sem condições de opinar

15. As inovações e mudanças normalmente são determinadas pelos gerentes, em vez de se originarem de experiências vivenciadas na linha de frente?

☐ Sim ☐ Não ☐ Sem condições de opinar

16. O que você acha que a organização poderia proporcionar para auxiliá-lo na execução de suas tarefas cotidianas?

☐ Treinamento ☐ Manuais ☐ Atenção e suporte da chefia imediata

☐ Outro _____

17. Os processos atuais atendem a demanda de trabalho com eficácia?

☐ Sim ☐ Não ☐ Sem condições de opinar

Anexo A – Recibo de matrícula

CETEC Porto Alegre Centro de Treinamento e Cursos	CETEC Porto Alegre 05.575.201/0001-30 Unidade Porto Alegre Av. Senador Salgado Filho, 230 - 7º andar Fone 3213-9900 - Porto Alegre - RS						
RECIBO							
NÚMERO: 13503	R\$ 700,00						
Recebemos de <u>Greice Kelly Marinho da Luz</u>							
a quantia de <u>setecentos reais</u>							
Referente a Matrícula do(a) Aluno(a) Greice Kelly Marinho da Luz Curso TJ - Oficial de Justiça 4/2009 - EDITAL e na Turma da Manhã B quitando os seguintes pagamentos:							
Tipo de Receb.	Parcela	Vencimento	Valor	Banco	Agencia	Conta Corrente	Cheque
à vista	1	26/04/2009	R\$ 700,00				
Porto Alegre, 05 de outubro de 2009.							
<u>Greice Kelly Marinho da Luz</u>							
Versão 1.1.0.0.A - 12/09/2009							
<u>Unidade Porto Alegre</u>							

Fonte: arquivo da empresa

ANEXO B - Termo de Autorização

Institucional Prezado Senhor:

Fabiano Nunes Marques

Solicitamos sua autorização para realização do Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, intitulado **“Estudo de caso: a padronização dos processos de uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte”**, de autoria da acadêmica GREICE KELLY MARINHO, que está sendo supervisionada pela Profª. MARIA D'LOURDES GUIMARÃES ROTERMUND, em sua Instituição. Este TCC pretende: “descrever os processos da organização; verificar se existe uma uniformidade nos mesmos; identificar como são implementados os novos processos; verificar se os colaboradores participam da elaboração dos novos processos; e propor sugestões de melhorias”. Esta atividade NÃO APRESENTA RISCOS aos participantes. Espera-se com esta pesquisa, apresentar a importância da padronização dos processos como forma de otimizar o tempo e os recursos disponíveis. Qualquer informação adicional poderá ser obtida através dos telefones (51) 3387.6433 ou (51) 9907.0950.

A qualquer momento, o Senhor poderá solicitar esclarecimentos sobre o trabalho que está sendo realizado e, sem qualquer tipo de cobrança, poderá retirar sua autorização. A pesquisadora está apta a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer mal-estar que possa surgir em decorrência da pesquisa ou não.

Os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados na publicação de artigos científicos, contudo, assumimos a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes de sua instituição. Nomes, endereços e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma. Os bancos de dados gerados pela pesquisa só serão disponibilizados sem estes dados. Na eventualidade da participação neste trabalho causar qualquer tipo de dano aos participantes, a pesquisadora compromete-se a reparar este dano, ou prover meios para a reparação. A participação será voluntária, não forneceremos por ela qualquer tipo de pagamento.

Autorização Institucional

Eu, **Fabiano Nunes Marques – Coordenador**, responsável pela instituição **Centro de Treinamento e Cursos Porto Alegre Ltda – CETEC**, declaro que fui informado dos objetivos do trabalho acima, e concordo em autorizar a execução do mesmo nesta Instituição. Sei que a qualquer momento posso revogar esta Autorização, sem a necessidade de prestar qualquer informação adicional. Declaro, também, que não recebi ou receberei qualquer tipo de pagamento por esta autorização bem como os participantes também não receberão qualquer tipo de pagamento.

Greice Kelly Marinho

Fabiano Nunes Marques

Profª. Maria D'Lourdes G. Rotermond