MILTON JUNGMAN

A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA E DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM SERVIÇOS.

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Engenharia.

São Paulo

2000

MILTON JUNGMAN

A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA E DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM SERVIÇOS.

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Engenharia.

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Roberto Marx

São Paulo
2000

Jungman, Milton
A influência da estrutura e da organização do trabalho na qualidade do atendimento: um estudo de caso em serviços. São Paulo, 2000.
154p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Serviços - Administração 2.Serviços - Estratégia de operação 3.Serviços - Estrutura das organizações 4. Serviços - Organização do trabalho 5. Serviços - Qualidade I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

À Eneida, minha mulher, amiga e companheira,

com muito amor.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Roberto Marx, pelo profissionalismo e correção na condução da orientação.

À Eneida, pelo estímulo e apoio.

Às minhas filhas Laura e Deborah, pela compreensão e paciência com os meus momentos de ausência.

A meus pais Matilde e Abram pela formação, base, confiança, amor e dedicação .

Aos meus irmãos Shirley e Daniel pela confiança e carinho.

À Elizabeth de Souza Nascimento, pelo contínuo estímulo e troca de idéias, bem como pela paciência nas revisões e apoio logístico.

À Maria Elisa, pelo suporte.

À empresa estudada, em especial aos meus colegas Eric, Larissa, Leticia, Ana Rita, Sylvio, Mauricio Savassa, Fabiana, Fábio, Monica e Chris que tanto tiveram participação no estudo como também são companheiros de trabalho.

À Gilene do Nascimento Santos, pelo constante suporte, atenção e dedicação.

SUMÁRIO

Lista de tabelas e figuras

Resumo

"Abstract"

1. INTRODUÇÃO.....1

1.1 - OBJETIVO.....2

1.2 - METODOLOGIA.....8

2. ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS.....12

2.1 - OS PRINCIPAIS ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS ESTUDADOS.....12

2.2 TIPOLOGIAS DE ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS.....14

2.3 AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....22

2.4 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DE SERVIÇOS VOLTADAS À APROXIMAÇÃO COM O CLIENTE.....25

2.5 ORGANIZAÇÕES DESCENTRALIZADAS.....37

2.6 A AUTONOMIA DOS FUNCIONÁRIOS DE LINHA DE FRENTE EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS.....39

2.7 HIPÓTESES DE TRABALHO.....52

3. ESTUDO DE CASO.....56

3.1 - CARACTERISTICAS DO NEGÓCIO EM ESTUDO.....56

3.1.1 - OS DIFERENTES AMBIENTES EM QUE O SERVIÇO É PRESTADO..... ..58

3.2 - A EMPRESA ESTUDADA.....60

3.2.1 - ORGANOGRAMA BÁSICO.....60

3.2.2 - A ESTRATÉGIA DA EMPRESA.....62

3.3 - EXPLORANDO E CARACTERIZANDO A ATUAÇÃO DO GERENTE DE LINHA DE FRENTE 63

3.3.1 AS INTERFACES ESTABELECIDAS PELO GP.....65

3.3.2 A RELAÇÃO COM O STAFF DA EMPRESA.....68

3.3.3 A RELAÇÃO DO GP COM A SUA EQUIPE DO EDIFÍCIO.....72

3.4 -ANÁLISE E DISCUSSÃO.....74

3.5 – O MOMENTO ATUAL DA EMPRESA E SUAS RESPECTIVAS IMPLICAÇÕES NA ATUAÇÃO DO GERENTE.....114

3.6 - CONCLUSÕES DO CASO.....124

4. CONCLUSÕES GERAIS.....133

ANEXO 1.....144

BIBLIOGRAFIA.....149

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Figura 2.1 - Os principais elementos da organização de serviços.....13

Tabela 2.1 – Classificação de serviços - Tipologia de Maister e Lovelock.....15

Tabela 2.2 – Classificação de serviços - Tipologia de Mills e Morris.....16

Tabela 2.3 – Classificação de serviços - Tipologia de Silvestro 17

Figura 2.2 – Classificação dos processos de serviços - Tipologia de Silvestro.....18

Tabela 2.4 – Classificação de serviços - Tipologia sugerida pelo autor 20

Figura 2.3 – Classificação dos processos de serviços - Tipologia sugerida pelo autor 21

Figura 2.4 – A estratégia de operações dentro do processo de planejamento estratégico global.....24

Figura 2.5 - Figura 2.5 – As cinco partes básicas da organização 26

Figura 2.6 – Figura 2.6 – A Estrutura Matricial 34

Figura 2.7 — Níveis de Autonomia.....46

Tabela 2.5 — As contingências da autonomia.....48

Figura 3.1 – Organograma da empresa.....61

Figura 3.2 – A organização central e a linha de frente.....62

Figura 3.3 A dinâmica de relacionamentos em que o GP se envolve.....66

Figura 3.4 – O GP e sua equipe no edifício.....72

Figura 3.5 – Gráfico de desempenho de operações do edifício.....81

Figura 3.6 - pesquisa de satisfação do cliente.....85

Tabela 3.1 - Benefícios da autonomia em serviços.....87

Tabela 3.2 Níveis de autonomia de atuação.....91

Figura 3.7 - Nova estrutura da empresa.....117

RESUMO

A forma de operação descentralizada de serviços possui peculiaridades próprias de operação. Estas características, especialmente no que se refere à forma de relacionamento entre alguns elementos da organização, como a organização do trabalho, estrutura, tecnologia e estratégia, ainda são pouco discutidas pela literatura.

Com relação especificamente à organização de trabalho, a literatura explora bastante a questão da autonomia na industria, principalmente em estudos relacionados a atuação de funcionários de chão de fábrica, porém é carente em estudos relativos a funcionários de nível gerencial e em organização de serviços.

A análise da atuação de funcionários de linha de frente é crítica para o sucesso e a qualidade de uma operação de serviço.

Neste trabalho, são estudadas a organização de trabalho, a questão da autonomia deste tipo de funcionário, as estruturas organizacionais possíveis de escolha para a empresa analisada e de que maneira a atuação do gerente é fator determinante na percepção de qualidade final sentida pelo cliente.

A pesquisa é desenvolvida em forma de estudo de caso em uma empresa especializada em administração predial.

Constatou-se que há benefícios em se proporcionar autonomia ao funcionário de linha de frente, sendo esta uma escolha estratégica da empresa estudada. A escolha da estrutura organizacional mais apropriada para a empresa neste tipo de atuação é ainda um ponto que deve continuar a ser motivo de atenção e estudo, sendo que os principais problemas de implementação de um novo modelo organizacional nessa empresa residem nos aspectos relativos a tecnologia, estrutura e organização do trabalho.

ABSTRACT

The decentralised operation of services has its own particular characteristics. Such characteristics have received little attention in literature, especially regarding the way in which some organisational elements relate to each other: work organisation, structure, technology, and strategy.

It is clear that, regarding work organisation, literature has focused on the issue of autonomy in the industrial sector – specifically, past and recent studies have addressed the role factory employees play in industry. However, there still is a lack of discussion of autonomy related to the performance of both the managerial level of employees and service organisation employees.

For a corporation to guarantee a successful and high quality delivery of its services, it must thoroughly analyse and understand the behaviour of its front-office employees.

This study investigates work organisations, the autonomy of the managerial level employee, the possible organisation structures available and the ways in which the manager's behaviour can be significant when it comes to the client's final perception of quality.

This research adopts a case-study of a company whose core business is building management.

It was verified that there are many beneficial outcomes for the company that invests in the autonomy of its front-office employees – which in fact is the is studied company's strategic position. Nevertheless, the choice of the appropriate organisational structure should be the subject matter of further studies. The main implementation problem of the new organisational model in the case-study lies in the technology, the structure and the work organisation particular to that case.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVOS

A área de serviços tem sido, cada vez mais, foco de estudos da Engenharia de Produção devido à necessidade de se procurarem novas soluções relativas à qualidade e produtividade da forma de operação.

Grande parte dos tipos de serviços existentes possui como uma de suas principais características o fato de eles serem prestados em contato direto com o cliente (Silva, 1995). O encontro entre este e o funcionário responsável pela prestação de serviços na linha de frente é um ponto central e crítico para o resultado final do serviço prestado. Pela sua importância, este encontro é chamado na literatura de "momento da verdade" Correa e Gianesi, (1994), (Heskett, et al. 1994).

Quinn et al. (1996) afirma que, para o cliente do serviço, a pessoa mais importante da empresa é em geral o seu ponto de contato, pois o que acontece nos momentos limitados daquele contato personifica o que a companhia é para o cliente, verificando ou invalidando todos os valores que o restante da organização busca gerar por meio de seus investimentos em pesquisa, produto, instalações, qualidade, distribuição e propaganda.

Assim, pode-se afirmar com segurança que o ponto de contato do cliente, ou seja, o funcionário de linha de frente, é uma figura de extrema importância em determinadas organizações de serviços.

Com relação à forma apresentada pela prestação de serviços, esta pode ocorrer diretamente na sede da empresa (um restaurante, um hospital) como também pode se dar por meio de postos avançados (ou filiais) da própria empresa, eventualmente organizados em forma de células menores da própria empresa. A forma de operação descentralizada de serviços possui diversas

peculiaridades, uma vez que existe uma distância física entre o local em que se dá o contato com o cliente e o local em que se situa o núcleo da organização que gera o serviço. Em função dessa distância, o funcionário de linha de frente precisa comandar, este posto avançado de operação, na maioria das vezes tomando decisões sem a presença de um representante mais graduado do staff central da empresa. Poderia, assim, estar potencialmente atuando de forma autônoma.

A análise da lógica pela qual tal funcionário se relaciona com o cliente e com a organização central, o modo como essa organização central se estrutura para se relacionar com ele e como o funcionário de linha de frente organiza sua equipe encerram questões relacionadas ao estudo da autonomia de funcionários de uma organização, estudo esse importante na disciplina de organização do trabalho, que estuda a forma com que o funcionário - chave para o sucesso de uma operação de serviço se relaciona com seus pares, com sua própria empresa e principalmente com o cliente, que é quem avalia a qualidade do serviço da empresa.

Pela importância da atuação do funcionário de linha de frente e de sua equipe junto ao cliente, a sua atuação na operação de serviço influencia diretamente a estratégia da empresa e vice-versa. Assim, a relação entre a forma de atuação desse funcionário e a estratégia da empresa, bem como a relação desses aspectos com outros componentes importantes das organizações — tais como a estrutura da empresa e a base tecnológica das operações —, são os pontos de interesse neste trabalho.

Paralelamente, mudanças na estratégia da empresa podem afetar os demais aspectos da organização, sua estrutura e sua organização do trabalho.

Esta pesquisa é desenvolvida em forma de estudo de caso em uma empresa especializada em administração predial. Como esse tipo de serviço ainda é pouco estudado no Brasil, são também analisadas, nessa dissertação, algumas características de atuação do funcionário de linha de frente dessas organizações, características que, como será visto, são fatores críticos no sucesso da operação desse serviço.

Assim, algumas questões que se colocam nesta análise são: A autonomia é importante nesse tipo de organização? É uma decisão estratégica da empresa? Como a empresa deve se organizar para proporcionar o máximo de produtividade desse funcionário e, consequentemente, qualidade para o cliente? Como são ou devem ser as relações entre as principais partes que compõem a organização (começando pela relação entre o funcionário de linha de frente e o cliente)? Como se dá a relação entre algumas importantes grandezas da organização — como sua organização do trabalho —, a estrutura, a estratégia e a tecnologia da empresa?

O objetivo desta pesquisa é analisar em detalhe essas questões, procurando contribuir com alguns avanços para a discussão de soluções que proporcionem estruturas eficientes a esse tipo de organização, com recursos humanos ordenados de forma a proporcionar serviços de qualidade perceptível aos diferentes clientes, nos diversos "postos de entrega" de serviços (tanto no que se refere à organização de serviços em geral com as características acima, como também mais especificamente para empresas de administração predial, que é o caso estudado neste trabalho).

São enfocadas a organização do trabalho, a questão da autonomia desse tipo de funcionário, as estruturas organizacionais passíveis de escolha para a empresa, e de que maneira a atuação do gerente do edifício é fator determinante para a percepção de qualidade final sentida pelo cliente. O gerente tem responsabilidade tanto pelo atendimento do cliente como pela gestão da equipe de administração do edifício.

O funcionário de linha de frente é uma figura central nessa pesquisa (no estudo de caso). Na empresa escolhida para abordagem, esse funcionário é chamado de "Building Manager", mas, nesta dissertação, será chamado simplesmente de "Gerente Predial", ou, simplificando, "GP". No Brasil, esse tipo de profissional é uma novidade (existe ainda uma incipiente oferta de formação nessa área), sendo que, como qualquer funcionário de linha de frente em uma organização de serviços, é um fator crítico para o sucesso do setor da administração predial Quinn, et al. (1996).

O primeiro fato motivador para a realização deste trabalho é que o serviço de administração predial é ainda pouco estudado no Brasil, além do que o próprio serviço, da forma como é prestado pela empresa estudada, também é pioneiro no país.

Empresas de prestação de serviços de administração de edificações comerciais (escritórios, shopping centers e indústrias) possuem características organizacionais importantes a serem estudadas, como o fato de serem empresas de serviços, estabelecidas de forma descentralizada, o que gera a tomada de decisão junto ao cliente e longe da estrutura central, além de possuir também características próprias de organização.

O estudo de caso analisa uma empresa com as características acima. Trata-se de uma organização multinacional, uma das líderes mundiais no mercado de administração de propriedades. Está atuando no Brasil há quatro anos, tendo aqui iniciado no mercado de administração de edifícios comerciais "inteligentes" (de alta tecnologia), e tem como um dos objetivos estratégicos oferecer soluções mais abrangentes do que as que são dadas por uma administradora convencional de edifícios, apresentando um leque de serviços que proporcione máximo conforto em seu significado amplo, ou seja, um ambiente de trabalho (infra-estrutura de equipamentos e serviços) com condições de alta produtividade a ocupantes e proprietários.

Hoje a empresa possui 140 funcionários, administrando aproximadamente 30 propriedades em um total de aproximadamente 1.000.000 m^2 de área útil no Brasil. Considerando a abrangência da pesquisa acerca da organização do trabalho, verifica-se que o estudo da autonomia já foi bastante explorado pela literatura quanto à organização e à relação entre funcionários de chão de fábrica de forma autônoma, como pode ser visto em Marx (1992, 1998), Salerno (1996, 1997) . Entretanto, a autonomia foi menos estudada em relação a funcionários que não estão em chão de fábrica (do nível gerencial, por exemplo), e, em outros tipos de organização (como os serviços), é menos estudado ainda.

Ao contrário da maior parte da literatura pesquisada — que analisa a autonomia de equipes e não de um membro específico da organização —, discute-se neste trabalho a autonomia do gerente de linha de frente. Esse caso foi considerado importante para estudo, pois esse gerente (GP) assume para si toda a relação com o cliente e o papel de autonomia nessa organização.

A literatura pesquisada especifica a existência de algumas formas organizacionais de serviços voltadas ao cliente, tais como a infinitamente plana, teia de aranha, invertida e a burocracia profissional, mas foi constatado que esses modos de organização são ainda pouco discutidos e analisados. Assim, um outro motivador deste trabalho foi provocar algum avanço na análise de tais modos, ao levantar algumas questões verificadas a partir do estudo de caso.

É observado no trabalho que o atendente de serviços de linha de frente, no caso em estudo, é o próprio gerente de serviços. Isso traz desafios ao seu trabalho, pois ele precisa desempenhar as duas funções quase que simultaneamente, como se discute neste trabalho.

Outra justificativa para se estudar tal caso é que a discussão sobre o papel do gerente de linha de frente tende a se repetir em outras organizações que também atuam "na casa do cliente", em terceirizações de serviços, além do que esse tipo de subcontratação, assim como relações de parcerias como em produção e compras Slack et al., (1995), têm se configurado como soluções muito atuais e importantes nos mercados não só de serviços como também em manufatura — por exemplo nos casos de condomínios industriais, serviços de processamento de dados, consultoria, auditoria, serviços de manutenção e consórcios modulares.

Como, no caso em questão, houve uma mudança da estratégia (corporativa e de negócios) da empresa durante a pesquisa, é interessante analisar como essa mudança afetou os demais aspectos da organização, as relações internas, a organização do trabalho na autonomia do funcionário da linha de frente e em especial o papel da tecnologia nessa transição.

Para se atingir os objetivos propostos para este trabalho, primeiramente é elaborada uma revisão bibliográfica na literatura relativa a organizações de serviços. A seguir é feito um estudo de caso em uma empresa de administração predial, em que são analisados problemas e soluções relativas às questões levantadas no capítulo referente e, com base nos conceitos encontrados na revisão bibliográfica, pode-se verificar a aderência (ou não) do caso prático com os conceitos levantados inicialmente.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira:

O capítulo 2 é uma discussão teórica. Nele é feita uma revisão bibliográfica de autores que tratam dos principais conceitos utilizados no trabalho, sobre tipologia e estruturas de organizações de serviços, as organizações descentralizadas, as estratégias empresariais e a autonomia de funcionários de linha de frente.

No capítulo 3 é apresentado um caso. São analisadas as principais questões levantadas inicialmente no trabalho, bem como procuram ser verificadas e respondidas elaborações teóricas propostas no capítulo 2, procurando-se soluções para questões pouco exploradas pela literatura pesquisada.

Em 3.5 são apresentadas as conclusões do caso.

O capítulo 4 traz as conclusões gerais, que procuram responder às questões que se aplicam a situações mais genéricas levantadas durante o trabalho e busca ao menos contribuir para a discussão de algumas soluções nas áreas de conhecimento abordadas neste trabalho.

1.2 METODOLOGIA

Com relação ao método adotado, esta pesquisa é um estudo de caso. Essa opção veio em função de que, analisando-se definições citadas por Yin (1989) e Lazzarini (1995), este trabalho:

- é um estudo que trata de um modelo ainda não definido totalmente;
- visa responder questões de como e por que ocorre o fenômeno em estudo (a autonomia, a organização dessas empresas e a gestão de serviços em edifícios em si);
- tem pouco controle sobre os eventos (variáveis) estudados, sendo assim uma pesquisa predominantemente de observação;
- porque a gestão de serviços em edifícios é um campo de estudo contemporâneo;
- não possibilita uma generalização sobre o que é estudado;
- possibilita a construção de uma teoria.

O leitor interessado nesta pesquisa poderá ser tanto teórico/acadêmico como prático. O público teórico/acadêmico certamente terá interesse, pois algumas teorias são utilizadas como ferramentas para este estudo, além deste trabalho também visar contribuir para a evolução da construção de uma teoria relativa à organização do trabalho em organizações de serviços. Por outro lado, o aspecto prático será abordado, uma vez que o estudo se baseará em caso real, específico e pouco explorado no Brasil.

As áreas do conhecimento abarcadas e utilizadas como fonte de ferramentas para a presente análise são: administração de serviços, estratégia de operação de serviços, estrutura das organizações de serviços, organização do trabalho em serviços e qualidade em serviços.

A gestão de serviços de administração de edifícios comerciais é uma área com pouco ou talvez nenhum estudo acadêmico no Brasil. o estudo se baseará em caso real, específico e pouco explorado no Brasil.

Em função da falta de literatura específica referente à discussão de questões organizacionais em administração predial, a literatura que forneceu a base para a pesquisa é composta por clássicos das áreas conceituais básicas envolvidas, bem como teses e dissertações desenvolvidas. Com relação a essas últimas, foram consultados trabalhos em áreas afins, como administração de serviços, administração da produção, organização do trabalho em serviços, qualidade em serviços e estratégia de operações.

Um problema de pesquisa que se apresentou foi com relação aos dados (números de casos) disponíveis, por ser uma atividade inovadora no Brasil.

Assim, foram utilizadas como fonte de dados o estudo de caso em que há observações baseadas na vivência pessoal do autor, as quais foram reforçadas com dados provenientes de entrevistas com funcionários de linha de frente e de apoio, bem como com clientes da empresa.

O autor trabalha na empresa que foi escolhida para o estudo de caso, mais exatamente em um cargo de direção na organização. Assim, para não misturar o enfoque acadêmico com o profissional, cuidados metodológicos tiveram de ser tomados.

O primeiro deles é o de ter como objetivo prioritário, obviamente, analisar a empresa com a perspectiva do pesquisador. Por outro lado, foi importante ter a consciência de que é impossível dissociar totalmente a figura do pesquisador do dirigente da empresa, uma vez que são a mesma pessoa.

Dessa forma, primeiramente procurou-se identificar o problema. Uma vez identificado, foi feita uma revisão da literatura em torno dos conceitos de interesse para estudo do problema apresentado. Passou-se então a uma observação do caso; essa fase foi bastante facilitada pelo fato de o autor já ter muita informação histórica da empresa, por estar trabalhando nela desde sua implantação no Brasil. Para trazer novas informações foram feitas entrevistas

com clientes e funcionários da empresa. Estas trouxeram dados externos e perspectivas novas para a análise, levando a conclusões importantes para o trabalho. Uma observação interessante é que as entrevistas e suas respectivas conclusões do estudo também contribuíram para ampliar a visão profissional do autor como gestor da empresa estudada.

Para este trabalho, foram entrevistados 7 clientes, 10 funcionários da empresa, sendo 5 GP's, e 3 funcionários do staff da empresa, em reuniões de duração média de 50 minutos.

Este trabalho não tem a pretensão de chegar a conclusões definitivas, mas sim apontar para alguns caminhos de solução, procurando contribuir para o aprofundamento do estudo de uma teoria sobre essa modalidade de gestão de serviços.

CAPÍTULO 2

2 ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

Para que se proceda à análise das questões levantadas no capítulo anterior, é necessário o entendimento dos conceitos envolvidos. Quais são os principais aspectos que compõem uma organização e de que maneira influenciam na prestação dos serviços? Assim, neste capítulo é feito um levantamento desses principais conceitos, analisando-os sob diferentes prismas as organizações de serviços.

2.1 OS PRINCIPAIS ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS ESTUDADOS

Um dos objetivos deste trabalho é o de se estudar uma organização de serviços específica e em particular sua organização de trabalho para proporcionar à sua linha de frente a maior eficiência possível.

Para se chegar a esse entendimento, é necessário compreender os diversos outros aspectos fundamentais desse tipo de organização, assim fazendo-se necessário conhecer alguns conceitos da teoria organizacional.

Silva (1995) menciona o modelo adotado pelo Massachussets Institute of Technology - MIT em suas pesquisas que procura mostrar simbolicamente os relacionamentos entre os principais elementos da organização de serviços. Esse modelo está exposto na Figura 2.1 a seguir.

Os principais elementos citados são a estratégia, a estrutura da empresa, a sua tecnologia e indivíduos/papéis (neste estudo esse último elemento é entendido como a organização de trabalho, a autonomia). Aqui não será levado em conta um quinto elemento existente, que é a cultura organizacional, pano de fundo das relações abaixo, pois não foi considerado foco de interesse desta pesquisa.

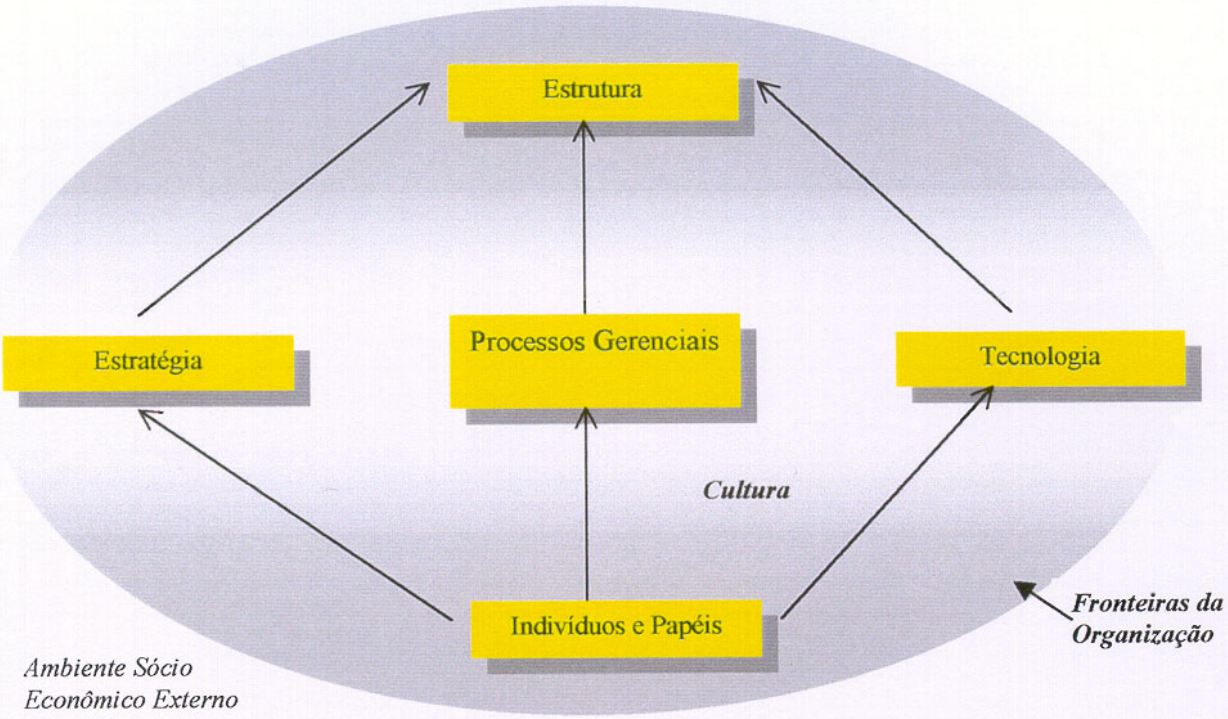

Figura 2.1 - Os principais elementos da organização de serviços
Fonte: Silva (1995)

Ainda como mencionado por Silva (1995), "a definição da estratégia da empresa, o mercado que se quer atingir, as estratégias de diferenciação direcionam as escolhas de tecnologia e de estrutura. Pode-se dizer que a estratégia, a estrutura e a tecnologia definem uma capacidade potencial de desempenho da empresa, ao definir o segmento de mercado que quer alcançar, tipo de tecnologia na qual vai investir e a flexibilidade e agilidade que sua estrutura pretende ter. Ao mesmo tempo, os limites para a redefinição de sua estratégia são dados pelo nível tecnológico anterior, pela capacidade de

mudança organizacional e pela capacidade individual de desempenho de novos papéis".

Esse encadeamento, o "nexo" entre os quatro elementos, é um foco importante desta pesquisa, e o objetivo é entender, no caso em estudo, como esse nexo se comporta dentro da dinâmica observada no estudo de caso.

2.2 TIPOLOGIAS DE ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

As empresas de serviços se organizam de várias formas, classificadas pelo diferentes autores em função de características tais como a tipologia do serviço em si, o grau de envolvimento com o cliente, o tipo de contato com ele ou até o caráter de envolvimento do cliente no próprio serviço.

Com relação à tipologia dos serviços, os autores pesquisados diferem um pouco na maneira como classificam os serviços, conforme relata-se a seguir.

Heskett et. al. (1994) expõe uma tipologia de Maister e Lovelock (1982) que classifica os serviços com base no grau de personalização e de contato com o cliente. Silva (1995) cita Mills e Morris (1986), que utilizam uma tipologia de acordo com dimensões relativas em níveis de envolvimento do cliente, sendo que esta dimensão é a contribuição mais importante desta tipologia — considera o cliente como parte integrante da tarefa. Já Correa e Gianesi (1994) apresentam uma classificação dos processos de serviços, feita por Silvestro et al. (1992), que destaca em três grupos principais de serviços, com base nas seguintes seis dimensões: foco em pessoas ou equipamentos; grau de contato com o cliente; grau de personalização do serviço; grau de julgamento pessoal dos funcionários; foco no produto ou no processo; *front office* ou *back room*, como fonte de valor adicionado.

Tabela 2.1 – Classificação de serviços - Tipologia de Maister e Lovelock :

Fonte: Heskett (1994)

Tipo de serviço	Característica	Exemplo
Serviço de massa	Oferta de um serviço padronizado, com baixa personalização, mas alto nível de contato com o cliente.	Cadeias de fast food, a Walt Disney (Disneyworld) e o Club-Med.
Serviço profissional	Oferta de serviço customizado, com alto nível de contato com o cliente.	Advogados, consultores de engenharia e gerencial, médicos.
Fábrica de serviços	O serviço pode ser oferecido a distância; não há sentido em se falar de customização.	Unidades geradoras de energia elétrica.
Serviço tecnológico	Serviços centrados na tecnologia, oferecidos eletronicamente e com pouco contato entre clientes e servidores.	Home banking e serviços pela Internet.

Tabela 2.2 – Classificação de serviços - Tipologia de Mills e Morris:

Fonte: Silva (1995), Mills e Morris (1986)

Tipo de serviço	Característica	Exemplo
Manutenção interativa	A relação entre cliente e organização é bem especificada e tanto os clientes como a organização obedecem a regras já estabelecidas. Baixo envolvimento do cliente.	Bancos e varejo.
Pessoal interativo	Transação basicamente entre pessoas, em que os contratos estabelecidos entre cliente e organização tendem a ser imprecisos. Alto envolvimento do cliente.	Saúde e educação.
Tarefa interativa	As diversas dimensões que definem este tipo de serviço se situam entre os dois tipos acima. Envolvimento moderado do cliente.	Consultoria, engenharia.

Tabela 2.3 – Classificação de serviços - Tipologia de Silvestro :

Fonte : Correa e Gianesi (1994), Silvestro et al. (1992)

Tipo de serviço	Característica	Exemplo
Serviços profissionais	Ênfase em pessoas, *front* office; processo. Alto grau de contato, personalização e autonomia. Baixo número de clientes por dia.	Consultoria, banco (pessoa juídica), serviço médico, assistência técnica.
Loja de serviços	Serviço gerado tanto em *front office* como em *back room*; algum grau de personalização do serviço, mas já há certa padronização; cliente interessado no produto final do serviço, mas ainda interessado no processo também. Volume maior de clientes atendidos por dia.	Banco (pessoa jurídica), restaurantes, hotelaria, varejo em geral.
Serviços de massa	Ênfase em equipamentos, *back room*; produto. Baixo grau de contato, personalização e autonomia. Alto número de clientes por dia.	Transporte urbano, cartão de crédito, comunicações, varejo de revistas.

Abaixo é reproduzida uma figura que mostra como se relaciona cada um desses três diferentes tipos de serviços relativamente às seis dimensões citadas anteriormente, gráfico que se mostra útil para a visualização de como se comportam os diferentes tipos de serviços também em relação ao volume de clientes atendidos em um determinado período de tempo.

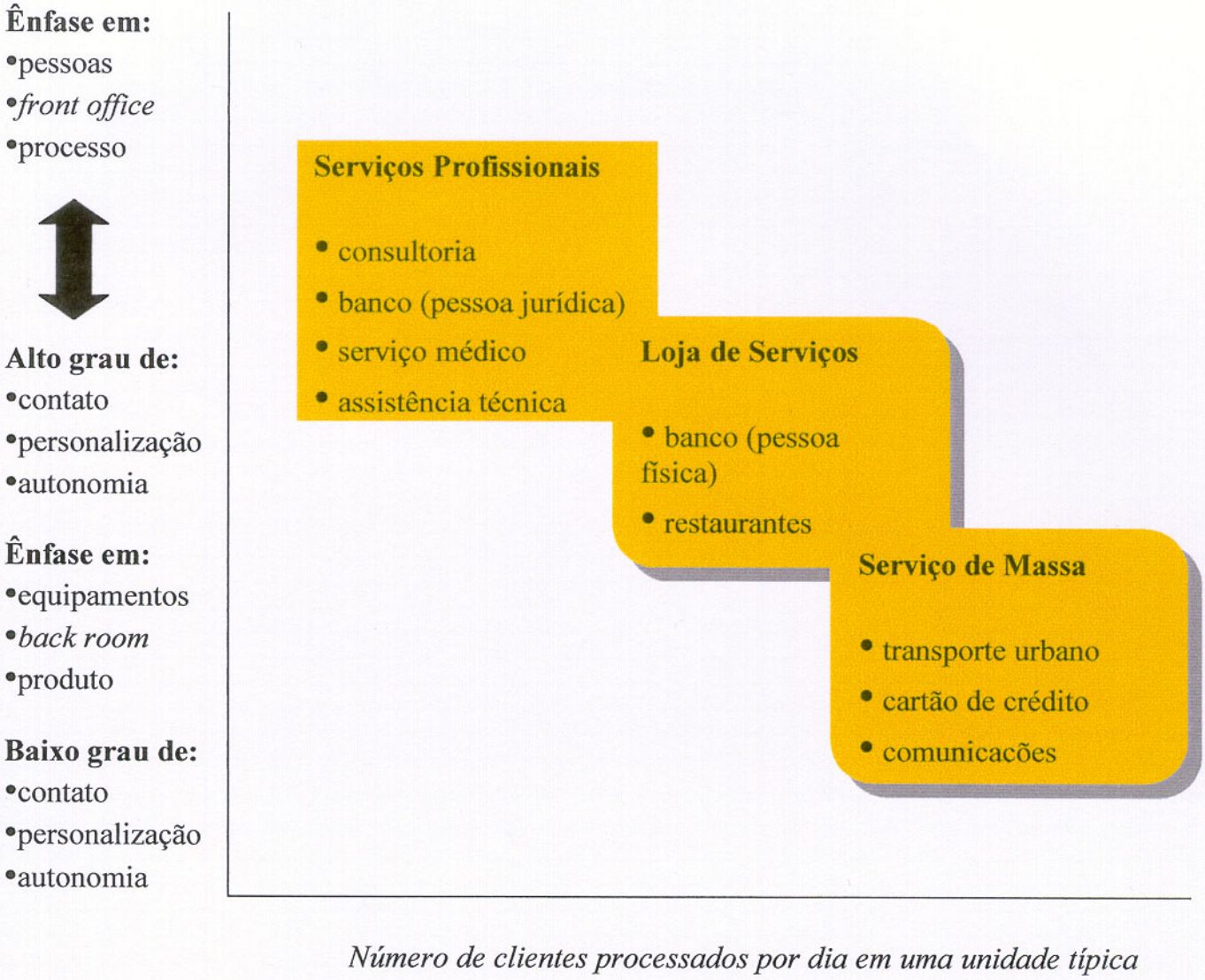

Figura 2.2 – Classificação dos processos de serviços

Fonte: (Correa e Gianesi (1994), Silvestro et al. (1992)

Analisando as diversas tipologias pesquisadas, a de Mills e Morris (1994) não parece a mais apropriada para utilizar como referência neste trabalho, pois baseia sua classificação no tipo de envolvimento do cliente. Este trabalho, diferentemente, procura analisar o serviço sob o ponto de vista do prestador de serviço, tentando inclusive comparar o tipo de serviço com outros com características similares de envolvimento com o cliente.

Assim, consideramos que as classificações de Maister e Lovelok (1982), e Silvestro et al. (1992) podem ser mais úteis e reveladoras, pois analisam e classificam os serviços por meio de dimensões similares entre si e sob um prisma semelhante ao estudo de caso deste trabalho, que tem como ótica de análise o contato e a aproximação com o cliente.

Por outro lado, na revisão bibliográfica feita sobre os trabalho desses dois autores, pode-se sugerir que as tipologias descritas por ambos poderiam ser descritas de uma forma única, complementar a ambas, descrevendo assim os diferentes tipos de serviços de uma forma mais precisa, resultante de uma complementaridade entre as duas acima e que facilitará o presente estudo e eventualmente outros.

Assim, tomando-se como base o nível de envolvimento com o cliente e a personalização dos serviços em grau decrescente, pode-se sugerir a seguinte classificação:

Tabela 2.4 – Classificação de serviços - Tipologia sugerida pelo autor

Fonte: elaborado pelo autor.

TIPO DE SERVIÇO	NÍVEL DE ENVOLVIMENTO COM O CLIENTE E O GRAU DE PERSONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS	EXEMPLOS DE SERVIÇOS
Serviço profissional	Serviço customizado, Com alto nível de contato com o cliente.	Advogados, consultores de engenharia e gerencial, médicos, banco (pessoa jurídica).
Loja de serviços	Serviço padronizado, com maior possibilidade de personalização, e Alto nível de contato com o cliente.	banco (pessoa física), restaurantes, hotelaria, varejo em geral.
Serviço tecnológico	Serviços centrados na tecnologia, oferecidos eletronicamente; o serviço se destaca por ter aficcionados na tecnologia com pouca habilidade no trato com pessoas. Com pouco contato entre clientes e servidores	Serviços pela Internet, *home banking, e-business.*
Serviço de massa	Oferta de um serviço padronizado, mas alto nível de contato com o cliente, como nas redes de lanchonete *fast food.* Com baixa personalização	Cadeias de *fast food*, transporte urbano, cartão de crédito, varejo de revistas.
Fábrica de serviços	O serviço pode ser oferecido a distância, como no caso de distribuidores de energia elétrica; não há sentido em se falar de customização.	Unidades geradoras de energia elétrica.

Essa classificação também pode ser analisada abaixo de forma gráfica analogamente como feito por Silvestro, e o resultado mostrará a mesma coerência.

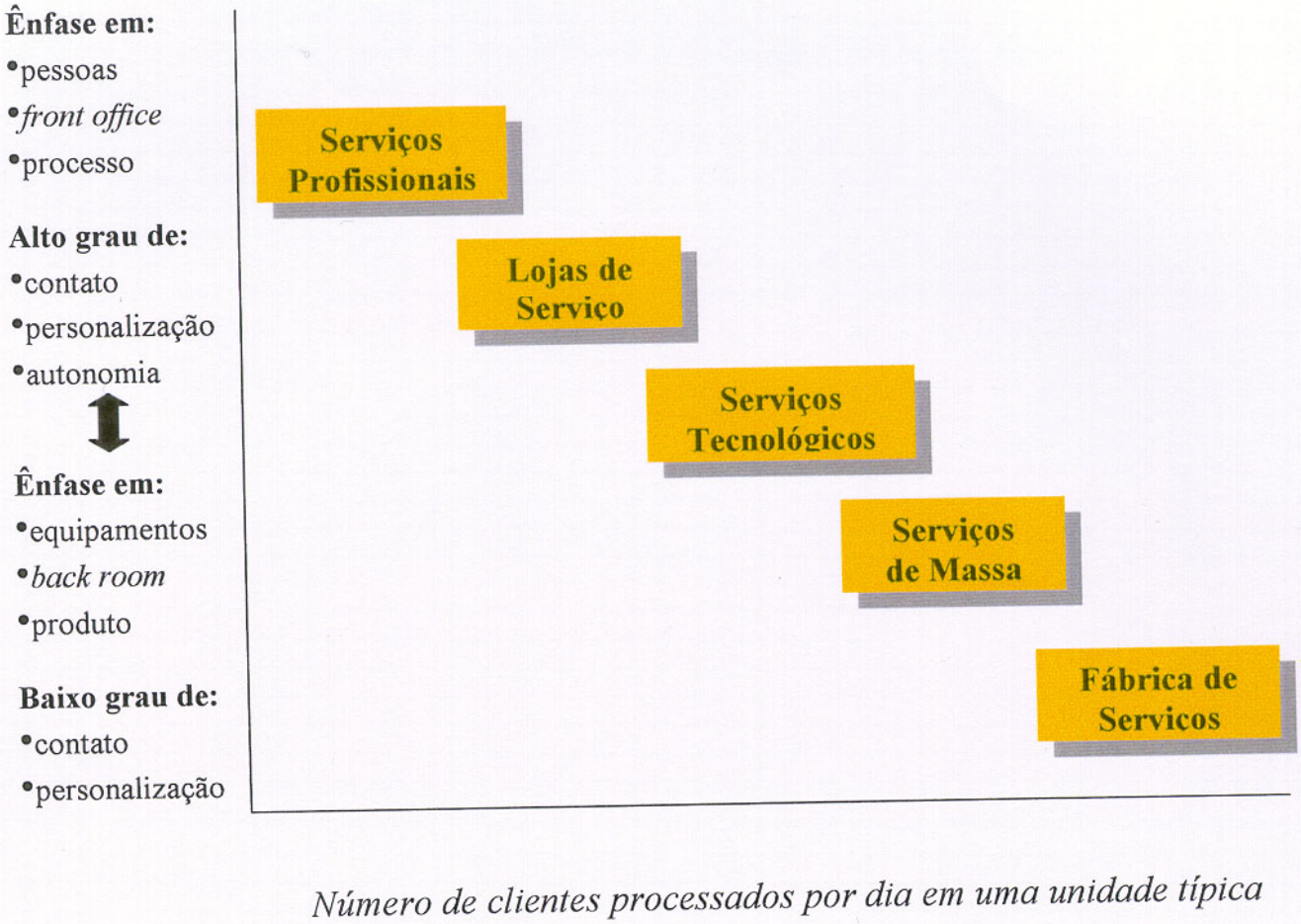

Figura 2.3: Classificação de serviços - Tipologia sugerida pelo autor
Fonte: elaborado pelo autor.

Independentemente da análise e sugestão feita anteriormente, o serviço de administração predial analisado neste trabalho no estudo de caso a seguir pode claramente ser classificado como um serviço profissional, e é com base nessa classificação que o caso será analisado.

Um ponto interessante a ser estudado é sobre a própria definição de serviços profissionais, que "são aqueles em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe" (Correa, e Gianesi 1994). Nem sempre essa situação é clara em administração predial no Brasil, pois boa parte do mercado ainda não reconhece na administração predial uma área de conhecimento nova e com especificidade.

2.3 AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Para entendermos qual a influência que a estratégia da empresa tem sobre as situações aqui estudadas e vice-versa, é importante entender exatamente o conceito de estratégia empresarial.

Estratégia pode ser definida como "o compromisso com a ação; é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e que têm o objetivo de atingir seus objetivos de longo prazo" (Slack et al., 1996). Esse padrão global é um conjunto de decisões que podem ser agrupadas em três diferentes níveis, de forma hierárquica. São eles: estratégia corporativa, estratégia do negócio e estratégia funcional (ou de operações). Abaixo é descrito como cada nível da estratégia "pensa" a empresa ou seus produtos.

Estratégia corporativa: é a que vai posicionar a empresa em um ambiente mais global, dentro de uma perspectiva econômica, política e social. As principais decisões estratégicas corporativas são, por exemplo: em quais negócios deve estar, quão diversificadamente a empresa deve atuar, quais negócios adquirir, como alocar dinheiro para os diferentes negócios e como gerenciar as relações entre eles.

Estratégia do negócio (ou competitiva): define as expectativas da corporação a respeito do negócio, a dinâmica do consumidor e do mercado e como pretende competir com seus concorrentes. As principais decisões envolvidas são: definição da missão do negócio, dos objetivos estratégicos do negócio (metas de crescimento, retorno sobre o investimento, metas de lucratividade e geração

de caixa), da forma de competição contra seus concorrentes, sempre considerando a corporação da qual faz parte.
É interessante observar que o nível da unidade de negócios é uma subdivisão do nível corporativo, para os casos em que a empresa possua várias unidades de negócios.

Quando uma empresa opera com apenas uma unidade de negócios, a estratégia de negócios se confunde com a estratégia corporativa.

Estratégia funcional (ou de operações): é a definição do papel da operação em termos de contribuição para os objetivos estratégicos e/ou competitivos do negócio. As principais definições estratégicas de operações são como traduzir os objetivos competitivos e do negócio em objetivos funcionais, como gerenciar os recursos das funções de forma a atingir os objetivos das operações. Os objetivos de operações são definidos por aqueles critérios por meio dos quais o cliente avalia o desempenho da operação e que permitem à organização competir no mercado. Em serviços, esses critérios são, entre outros: consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera e flexibilidade.

É interessante compreender como esses três níveis se relacionam, o que é chamado pela literatura de "hierarquia estratégica", que rege a dinâmica do planejamento estratégico das organizações. Uma vez definida a estratégia corporativa, cada unidade de negócios precisará elaborar sua própria estratégia de negócios, coerente com as decisões definidas pela estratégia corporativa. O nível funcional então consolida os requisitos funcionais definidos pelas estratégias de negócios e corporativa, sendo que as decisões tomadas nesse nível se constituem nas armas competitivas que irão transformar-se nas vantagens competitivas da empresa. Essa dinâmica está ilustrada na Figura 2.4 abaixo:

Figura 2.4 – A estratégia de operações dentro do processo de planejamento estratégico global
Fonte: (Correa e Gianesi, 1994)

A estratégia funcional ou de operações possui três papéis importantes: como apoiadora, implementadora e impulsionadora da estratégia empresarial.

Neste trabalho, estaremos estudando a interação entre a estratégia e outros elementos da organização de serviços estudada — a estrutura da empresa, sua tecnologia e o papel do gerente de linha de frente com suas respectivas relações de trabalho e como os diversos elementos se compõem para atingir

as metas estratégicas da empresa, proporcionando qualidade de serviços e, consequentemente, satisfação do cliente. É também interessante notar que a empresa estudada passou por uma mudança da estratégia corporativa durante o período da pesquisa. Assim, procurou-se também observar se esse fato afetou os demais aspectos da organização.

Outra visão interessante de estratégia é proposto por Heskett et al. (1997), que estabelecem um conjunto de relacionamentos que ele chamou de "a visão estratégica de serviços". Essa visão é composta por quatro elementos: a) mercados-alvo baseados em dados demográficos; b) conceito de serviços e produtos definidos em termos de resultados produzidos aos clientes; c) estratégia de operações, compreendendo organização, controles, política de operações e processos que alavanquem valores aos clientes, e d) sistemas de entrega dos serviços que complementem a estratégia de operações.

Heskett et al. (op. cit.) afirmam que empresas atingem alta lucratividade quando têm foco de mercado e foco de operações. Os itens a) e b) possuem relação com o foco de mercado, enquanto c) e d) apresentam relação com o foco de operações.

Apesar de este trabalho ter chegado a acompanhar, no estudo de caso, uma mudança de estratégia corporativa, o presente estudo estará analisando principalmente parte dessa visão estratégica de serviços que é a estratégia de operações, ou seja, os itens c) e d) acima. Estará analisando como a empresa combina os demais elementos da organização de modo a atingir os seus objetivos de trazer qualidade de serviços, ou seja, satisfação do cliente final.

2.4 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DE SERVIÇOS VOLTADAS À APROXIMAÇÃO COM O CLIENTE

Para descrever e entender como são as estruturas organizacionais de empresas voltadas à aproximação com o cliente, é importante primeiro que seja entendido como as organizações em geral se estruturam.

Nesse sentido, Mintzberg (1995) fez um levantamento conceitual bastante abrangente e completo das organizações, classificando suas estruturas em cinco diferentes configurações.

Mintzberg (op. cit.) primeiramente define as estruturas das organizações de uma forma interessante: "é a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre estas tarefas".

As organizações em geral são descritas por Mintzberg (op. cit.) como compostas por cinco partes básicas. Essas partes da organização são: o núcleo operacional, a cúpula estratégica, a linha intermediária, a tecnoestrutura e a assessoria de apoio.

A Figura 2.5 ilustra um diagrama-modelo que representa essas partes e como elas se coordenam entre si para formar os diferentes tipos de organização.

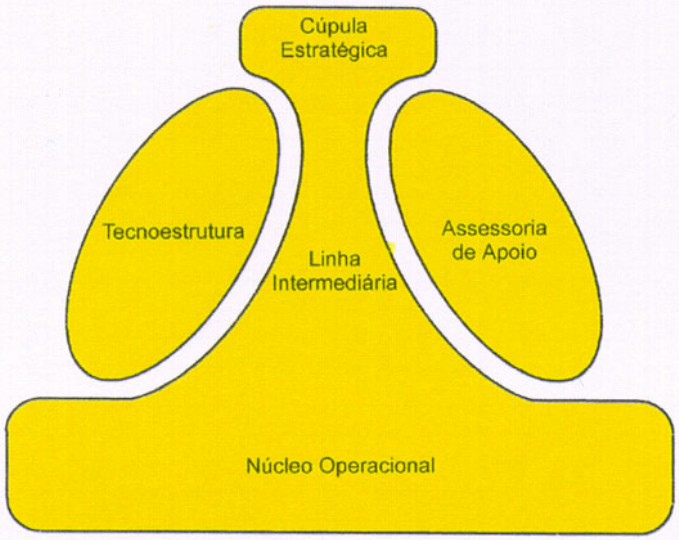

Figura 2.5 – As cinco partes básicas da organização
Fonte: Mintzberg (1995)

Na base da organização, compondo o núcleo operacional, encontramos seus operadores, que são as pessoas que executam o trabalho básico de fabricar produtos ou prestar serviços.

Se a organização cresce, ela adota uma divisão de trabalho mais complexa entre seus operadores, o que aumenta a necessidade da supervisão direta, papel desempenhado pela cúpula estratégica.

Na proporção em que a organização se torna mais elaborada, mais chefes são exigidos — não somente supervisores dos operadores, mas também chefes de chefes. É criada, então, uma linha intermediária, a hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica.

Se o processo de crescimento da empresa continua, a organização pode necessitar de usar de padronização como forma de coordenar o trabalho, sendo criado assim um grupo de analistas que são responsáveis por essa padronização do trabalho. Esse grupo é chamado de tecnoestrutura, e fica fora da linha de autoridade.

Por outro lado, ao prosseguir seu crescimento, a organização tende a adicionar unidades de assessoria de natureza diferente, não mais para efetuar a padronização, mas para prover serviços indiretos para si mesma, desde a lanchonete ou guarda de pertences até a assessoria jurídica ou o departamento de relações públicas. Essa unidade recebe o nome de assessoria de apoio.

A parte central do diagrama é chamada por aquele autor de "linha", composta pelo núcleo operacional, linha intermediária e cúpula estratégica, e em geral designa as chefias responsáveis pela autoridade formal da organização, ao passo que o termo "assessoria" é utilizado por ele para se referir à tecnoestrutura e à assessoria de apoio.

O autor identifica cinco tipos diferentes de estruturas para as organizações. São elas: Estrutura Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Estrutura Divisionada e Adhocracia.

Aqui consideramos importante fazer uma rápida observação sobre o termo "burocracia", que possui popularmente um significado pejorativo e que não deve ser assim considerado em estudos teóricos organizacionais. O termo deriva da palavra francesa *bureau*, que significa escrivaninha ou escritório. O sociólogo alemão Max Weber começou a utilizar o termo na virada do século, pretendendo dar a ele um fim puramente técnico, sentido que é mantido até hoje pela teoria das organizações e pela Sociologia. Weber descreveu burocracia como um tipo "ideal" de estrutura, não significando perfeito, mas sim puro. As principais características conceituais desse tipo de estrutura são divisão de trabalho, especialização, formalização de comportamento, hierarquia de autoridade, cadeia de comando, comunicações regulamentadas, padronização dos processos de trabalhos e de habilidades. Uma outra definição de estrutura burocrática é aquela em que seu comportamento seja predeterminado ou previsível, na realidade padronizado.

Analisando cada um dos tipos sugeridos por Mintzberg (1995), foi possível identificar a burocracia profissional como o tipo de estrutura que melhor descreve os elementos encontrados no estudo de caso deste trabalho, pois é caracterizada por um tipo de organização que se apóia nas habilidades e nos conhecimentos de seus operadores profissionais, todos produzindo bens ou serviços padronizados. O controle sobre seu próprio trabalho significa que o profissional atua de forma relativamente independente de seus colegas, mas perto dos clientes aos quais serve. Essa estrutura se apresenta descentralizada. Na Burocracia Profissional, o treinamento e a doutrinação são assuntos complexos e importantes. É uma estrutura comum a universidades, hospitais, sistemas de escolas, firmas de auditoria, empresas de produção artesanal.

É interessante observar que não está prevista na burocracia profissional a presença de um perito como uma figura independente. Mintzberg (op. cit.) define o perito como um analista que não aconselha apenas, mas que participa ativamente na tomada de decisão. Nesse tipo de estrutura, entretanto, o conhecimento está concentrado totalmente na mão do operador.

No caso estudado observou-se uma presença importante de um perito como uma figura independente, fato que sinaliza que a burocracia profissional talvez

não seja um tipo de estrutura que explica totalmente o comportamento da empresa estudada.

Por outro lado, esse perito é previsto como figura independente do operador em dois outros tipos de estruturas, como na Burocracia Mecanizada, que tem um enfoque de grande controle (tanto que nesse tipo de estrutura a parte mais importante é a tecnoestrutura). Nela o perito tem a função de criar os padrões de controle.

Outra estrutura que prevê a existência do perito é a Adhocracia, que dá poder à assessoria de apoio, pois é um tipo de estrutura que está voltada à inovação. Nessa assessoria, os peritos aparecem, mas com o enfoque de apoio e de criadores de soluções.

Como pode ser visto acima, a Burocracia Profissional claramente já é uma estrutura voltada para o cliente e tem algumas características em comum com a "estrutura invertida", como o próprio Mintzberg (1995) menciona e é melhor descrita por Quinn et al. (1996).

Olhando a questão das estruturas oganizacionais sob um outro prisma, a seguir é feita uma análise sobre algumas formas específicas de estruturas, citadas por Quinn (1996), que procuram atender à questão de aproximação com o cliente.

A fim de corresponder às expectativas dos clientes em mercados dinâmicos e em constantes mudanças, as empresas têm buscado estratégias organizacionais para atender a seus clientes de maneira diferenciada e eficiente. Essas estratégias objetivam "aproximar-se" do cliente, priorizando o "encontro de serviço" ou o "momento da verdade" (Correa e Gianesi, 1994; Heskett et al. 1994) e procurando também proporcionar autonomia (empowerment) ao prestador de serviço na linha de frente (atendente) .

As empresas constataram, então, que uma das maneiras de se alcançar essa eficiência seria eliminando entraves administrativos, dando poder à pessoa de contato (munindo-a de mais informações, treinamento e motivação), permitindo que ela assumisse mais responsabilidade no processo da produção do serviço.

Essas estratégias têm se consolidado em novas formas organizacionais que possibilitem às empresas atingir o objetivo de aproximar-se do cliente.
Nesse sentido, Quinn (1996) propõe três formas "diferentes das tradicionais e que melhor se adequam ao atendimento do cliente, possibilitadas pela tecnologia disponível hoje". São elas:

- infinitamente plana;
- teia de aranha;
- "inversão" da estrutura.

Estruturas Infinitamente Planas: São organizações estruturadas com uma grande amplitude de controle, ou seja, há um grande número de pessoas que se reportam a um mesmo supervisor ou centro de controle (mais de 20 ou 25 pessoas por centro). Na verdade, essa supervisão dá poucas ordens, funcionando mais como um centro ou coordenação de informações para as pessoas em funções hierarquicamente inferiores. Está calcada em ferramentas tecnológicas e de comunicação, sendo usada para garantir essa função e em situações de certo modo repetitivas e rotineiras.

Exemplo desse tipo de organização são redes de *fast-food*, ligadas a um único centro logístico (Domino's Pizza) ou a Federal Express — 42 mil empregados pelo mundo em no máximo 5 níveis hierárquicos, com 15 a 20 funcionários por gerente. (Esse tipo de organização, especialmente quando calcada fortemente em tecnologia, tem permitido a redução dos níveis hierárquicos.) A Fedex utiliza seu sistema de informação e comunicação próprio que permite a coordenação de 21 mil furgões, fazendo em média 720 mil paradas "requisitadas" por dia; 200 aviões podem estar simultaneamente no ar, mas sob controle de uma única autoridade.

Os tipos de serviços que adotam essa estrutura organizacional são, em geral, serviços de massa e, num futuro próximo, serviços profissionais (conforme irá sendo reforçado o uso de tecnologia nesse tipo de organização).

Embora as empresas de serviço tenham sido pioneiras nessas formas organizacionais, algumas empresas de manufaturas começam a implementar abordagens semelhantes.

Teia de aranha: Ocorre quando há vários tipos de relação entre os pontos de contatos com o cliente e entre esses e seus pontos de apoio (nós), de uma maneira mais flexível. O "nós" das operações de serviço ou de contato com clientes interagem direta e freqüentemente um com o outro, operando com um mínimo de hierarquia formal. Todos os "nós" de uma teia de aranha ligam-se diretamente por elos de comunicação.

Os modelos de teias de aranha se adaptam bem a organizações em que é necessário um alto grau de conhecimento dos "nós", capacitando-os para que possam transferir informações aos pontos de contato com o cliente, pois este demanda flexibilidade de resposta no fornecimento de produtos e serviços.

Exemplos de organizações que respondem bem a esse modelo são: membros do corpo docente universitário, empresa de auditoria e consultoria, bancos de investimento e empreendimentos internacionais cooperativos para pesquisa, serviços profissionais em geral.

Organização Invertida: Para essas empresas, a pessoa de contato é tão importante que provoca uma "inversão" em suas organizações, levando todos os executivos de linha, sistemas e equipes de apoio da companhia a "trabalharem para" a pessoa da linha de frente.

Mintzberg (1995) chega a mencionar que as burocracias profissionais são descritas também com "pirâmides invertidas".

Os gerentes intermediários de "linha" (na organização antiga), em vez de serem pessoas que dão ordens, tornam-se essencialmente analistas de problemas especiais, expedidores ou capacitadores, fontes de informação e observadores de desempenho, papéis normalmente considerados de *staff*.

Uma outra vantagem desse modelo é que, nesses papéis, os gerentes de linha (*staff*) podem suportar muito mais pessoas da linha de frente do que antes,