autonomia, que é uma decisão estratégica da empresa (operacional), mantendo-se apesar da mudança da estratégia corporativa.

O sistema (software) de avaliação de desempenho das propriedades exposto no início deste capítulo foi também ampliado de forma a se tornar uma plataforma de gestão, acessível por Internet também pelos clientes, gerando e processando não só dados de desempenho físico da propriedade, mas passando a fazer análises financeiras, tornando-se um completo sistema de gestão (Esse sistema inclusive foi encomendado a uma empresa especializada em sistemas de gestão empresarial).

Tal sistema permite manter a autonomia, dando ao GP ferramentas para respostas rápidas e estruturadas ao cliente e mantendo também o mesmo tipo de ferramental oferecido ao GP para lhe proporcionar uma quantidade de informações de desempenho da propriedade, suficiente para gerir a sua propriedade de forma ágil, tomando as decisões locais necessárias e suprindo seu cliente com informações importantes sobre a operação (objetivo da estratégia de operações).

Finalmente, ainda dentro da nova filosofia de gestão, e para a qual a nova tecnologia (sistemas) deve fornecer soluções, foi proposto um sistema de avaliação de desempenho de cada edifício como unidade de negócios, levando em conta a receita da administradora com edifício e os custos centrais da própria empresa, proporcionando assim que cada GP avalie a contribuição que sua "micro-unidade de negócios" (o edifício) está dando para a estratégia da empresa como um todo.

Dentro dessa proposta, a taxa de administração recebida pela empresa pelos trabalhos realizados no empreendimento é contabilizada como receita de sua "unidade de negócios", enquanto a área financeira da empresa define uma proporção (que poderá ser baseada em critérios como área ocupada pelo empreendimento ou outro a ser definido de comum acordo com todos os envolvidos), das despesas da empresa a serem atribuídas a essa mesma "unidade de negócios". Assim, se chegará a um resultado operacional próprio, parâmetro pelo qual poderá ser avaliada a contribuição desse contrato para o

resultado da empresa como um todo. Esse parâmetro será um dado importante para que o GP passe a ver seu trabalho com uma abordagem mais estratégica dentro da empresa, podendo ser também referência para avaliações de desempenho do empreendimento e do próprio GP.

Resumindo, a análise feita nesta parte final do trabalho pretendeu ser um exercício sobre alguns efeitos que mudanças nas estratégias corporativas podem ter provocado nas estratégias de negócios e operacionais e sobre os demais elementos organizacionais da empresa, como a estrutura, a tecnologia e a organização do trabalho da empresa.

3.6 CONCLUSÕES DO CASO

Uma das primeiras conclusões a que se pode chegar para o caso estudado é que há uma relação estreita entre o modelo organizacional adotado pela empresa e identificado nesta pesquisa, para atingir a qualidade de serviços esperada pelos clientes, bem como a forma com que o cliente espera ser atendido pela empresa. Essa conclusão pode ser obtida a partir das entrevistas realizadas com os clientes da empresa, cruzando-as com as análises e revisões bibliográficas feitas neste trabalho.

Isso é verdadeiro para os quatro principais aspectos da organização analisados neste trabalho: a estratégia operacional da empresa, a sua tecnologia, a sua estrutura e a organização do trabalho dos funcionários de linha de frente.

Por outro lado, pode-se concluir também, por meio das mesmas entrevistas, que apesar de o modelo da empresa estar próximo do desejo de seus clientes, estão ocorrendo problemas de implementação desse modelo, no sentido de fazer com que este efetivamente satisfaça o cliente na sua iteração diária com a empresa.

A seguir descrevemos as principais conclusões a que se pode chegar com relação a benefícios e problemas do modelo organizacional da empresa estudada.

1) A estratégia operacional da empresa é reconhecida pelos clientes como correta, ou seja, focando suas necessidades.

2) Outra resposta quase unânime, positiva, foi com relação à tecnologia. Praticamente todos os clientes entrevistados reconhecem que os dados e as comunicações são apresentadas de maneira estruturada, que sugerem a existência de tecnologia de informação que trata esses dados, bem como treinamento para parametrizar as comunicações e a organização, características que se referem à tecnologia da empresa.

Os pontos apontados como mais falhos pelos clientes referem-se a aspectos mais humanos e subjetivos da organização. As críticas ficaram centradas em aspectos referentes à forma de atuação do GP (autonomia, organização do trabalho), ao sentimento que o cliente tem da forma com que a empresa se organiza para lhe atender, e a estrutura (os clientes apontaram que têm contato com outros interlocutores da empresa além do GP).

3) Com relação à atuação e à organização do trabalho do gerente de linha de frente (GP), constatou-se que há benefícios em se proporcionar autonomia de trabalho a ele. Essa conclusão foi obtida a partir de análise baseada na literatura pesquisada, confrontando os conceitos com a realidade constatada no caso por meio também das entrevistas realizadas.

A autonomia existe nessa organização, pois é uma necessidade, e não alguma opção de estilo de gestão da empresa. Faz parte da estratégia de operações da empresa de forma a atender ao cliente com velocidade, qualidade e consistência de serviços.

Em primeiro lugar, por uma questão física, é necessária a presença de uma equipe de administração em cada prédio, gerando assim uma descentralização da equipe. Essa dispersão física e a demanda dos clientes por agilidade e presteza provocam a necessidade de tomada de decisões diretamente pelo Gerente Predial com velocidade e com um atendimento personalizado ao cliente (em função de uma convivência muito próxima com este). Essa situação exige uma descentralização vertical e horizontal do processo de tomada decisão.

Passou-se então a analisar problemas e soluções decorrentes da adoção da autonomia como forma de organização do trabalho.

Com relação aos dilemas encontrados no estudo de caso, um do principais é da relação entre o GP e a organização central. Essa dinâmica possui uma série de características que se deve, por um lado, ao fato de o GP "morar" praticamente na "casa" do cliente, criando-se assim um vínculo forte que traz

alguns desdobramentos importantes, e, por outro lado, ao fato de a relação com algumas áreas do *staff* da empresa ter diferentes facetas, visto atuar ora como suporte, ora como fiscalizador do seu trabalho. Em função da "dualidade" dessas relações (que é uma das característica de formas de interligações do tipo matricial), o estabelecimento de regras claras é ponto crítico para o sucesso da operação estudada.

No que se refere à relação do GP com o cliente, constatou-se que a lealdade e a confiança são aspectos relevantes ressaltados no trabalho. Nessa relação, destacou-se a importância de que as informações trocadas entre ambos sejam formalizadas e, quando possível, baseadas em dados parametrizados, em função do grau de intangibilidade desses serviços. Essa formalização reforça inclusive o vínculo de lealdade, pois minimiza a possibilidade de divergência com relação a informações e decisões operacionais tomadas. A existência da lealdade é um aspecto positivo para o sucesso do serviço, sendo por isso destacado pela literatura Bowen et al. (1992) .

Na relação do GP com o *staff*, verificaram-se alguns pontos importantes. Primeiramente, constatou-se que a organização central da empresa (*staff*) trabalha em forma de duplo papel (suportando a linha de frente e, ao mesmo tempo, tendo um papel de fiscalizador-perito)

A seguir discutiu-se de forma mais aprofundada a atuação do *staff* como perito além da sua função tradicional de apoio e fiscalização. Ficou destacada a necessidade de, apesar de sua autonomia, o GP aceitar este tipo de interferência, uma vez que ela tem um caráter técnico, não tirando a autoridade gerencial do GP sobre o processo, que é a típica relação de interligação que se estabelece em uma estrutura matricial e que requer cuidado e maturidade nessa relação.

Dentro dos estudos da questão da autonomia e das relações que o GP vive em seu dia-a-dia, procurou-se estudar alguns tipos de relacionamentos que se estabelecem na linha de frente, por meio de um modelo proposto por Bowen et al. (1992), que analisa as relações por um prisma de diversas contingências. Por essa análise concluiu-se que o GP atua paralelamente por meio de dois

tipos diferentes de autonomia. Nessas diferentes atuações, em uma ele recebe (do staff da empresa) o estímulo da autonomia e na outra é ele quem promove a autonomia (de seus funcionários no edifício).

Ficou constatada, a partir das entrevistas feitas com os GP's, uma tendência de eles reconhecerem em sua própria equipe do edifício a necessidade de existir uma organização do trabalho em que possa haver autonomia, quase no mesmo nível da que os próprios GP's recebem (ou deveriam receber) da organização central. Essa é uma constatação importante e positiva no sentido de que este transforme a sua equipe em uma organização em que ele se apóie para atuar como verdadeiro gerente de uma unidade de negócios e podendo também focar mais no atendimento do cliente do que no controle da própria equipe, que é como a empresa estudada pretende ver o seu funcionário de linha de frente. Essa, inclusive é uma diferença importante entre o GP e seu equivalente na hotelaria — executar o atendimento e o relacionamento com o cliente ao mesmo em que gerencia uma equipe.

Outra observação interessante é que a direção da empresa avaliou, na aplicação da tabela de contingências do modelo de Bowen et al. (1992), uma condição de autonomia bastante restrita (linha de produção) para a relação entre o GP e sua equipe. O contraste dessa resposta com a pesquisa feita com os próprios GP's mostra que a direção da empresa pode estar subestimando a capacidade de eles prepararem melhor sua própria equipe para um trabalho de mais iniciativa, autonomia e, assim, de maiores benefícios para os clientes finais.

Ainda com relação à autonomia dos GP's, os clientes apontaram, principalmente nas entrevistas realizadas, que sentem falta de poder de decisão por parte do GP. Analisados esses pontos, sugeriu-se que as soluções para a questão passam pelos seguintes pontos abaixo:

- Maior treinamento dos GP's.

- Maior adequação de alguns GP's para a função.

- Melhor divulgação interna do desempenho da empresa, bem como da política de premiação baseada em atuação e desempenho da empresa e dos edifícios como unidades de negócios.

- Maior incremento de espírito de grupo entre os GP's — *team work*.

- Definição mais clara, por parte da empresa, sobre qual o limite de atuação específica do GP com relação à sua autonomia nas diferentes situações com que ele depara em sua rotina operacional.

Como ferramenta para facilitar a implementação da última solução mencionada acima, foi sugerida neste trabalho uma tabela (3.2) que procura dar diretrizes para o estabelecimento de limites de atuação do GP, que utilizam uma definição de Bowen et al. (1992) com conceitos para diferentes níveis de autonomia a serem aplicados a três situações operacionais típicas. Os critérios adotados para a criação da tabela, que incluem sugestões de GP's e peritos, têm como pré-requisito que o limite de atuação adotado sempre vise ao maior benefício final ao cliente em forma de atendimento.

A implementação dessa tabela pode ser uma contribuição importante para deixar mais claros os limites e responsabilidades do GP e do *staff* e peritos em geral, mas são também necessárias soluções adicionais relativas à estrutura da empresa, como:

- A questão da estrutura da empresa é ainda um ponto que deve continuar a ser motivo de atenção e cuidado, pela sua própria natureza, uma vez que é um modelo híbrido de estrutura invertida e burocracia profissional, com elementos de interligação de uma estrutura matricial. Cada um dos três conceitos que compõe o modelo, individualmente, já é de difícil implementação. Um modelo em que todos esses conceitos estão presentes também tende a ser complexo, necessitando assim de maturidade por parte dos funcionários da empresa e da própria organização em si.

- Treinamento e divulgação para a empresa de modo geral de como está definida e como deve atuar a estrutura da empresa (*back-office*, principalmente), ou da unidade de negócios:

4) Outro ponto importante destacado na atuação do GP e que o diferencia em relação a outros tipos de funcionários de linha de frente é que, salvo exceções, a motivação para seu trabalho vem principalmente de dentro da empresa. Isso se deve à característica do trabalho, que faz com que os resultados sejam pouco percebidos pelo cliente, justificando a demanda notada na empresa estudada de ter um foco importante na questão da motivação.

5) Com relação à organização da empresa em si e a sua estratégia, notou-se que o serviço de administração predial estudado, apesar de fortemente calcado em procedimentos, tecnologia e em uma estrutura organizacional bem delineada, quando visto como uma solução de terceirização ainda depende muito de um forte entendimento da forma de atuação do cliente e a adequação a essa forma de atuação. Adicionalmente, na realidade do mercado brasileiro, é necessário também um processo de "educação" do cliente sobre o conceito da administração predial profissional para que ele note um valor agregado nos serviços que recebe.

6) Com relação à consistência dos serviços, concluiu-se que esta é demandada por parte de clientes. Notou-se no caso em estudo que ainda é um desafio importante conseguir, apesar de os treinamentos serem intensos, um binômio eficiente para que um GP desempenhe suas funções com um alto grau de autonomia e criatividade, mantendo uma consistência de serviços alta para os clientes.

7) Tendo ocorrido, na fase final deste trabalho, uma mudança de estratégia na empresa — que passou por uma fusão, ampliando o leque de serviços

oferecidos —, foi feita também uma análise, apesar de menos abrangente e conclusiva, procurando apenas conjecturar algumas possibilidades. Essa conduta foi adotada em função de que as mudanças realizadas na empresa são ainda muito recentes.

Assim, sobre as mudanças de estratégias ocorridas na empresa, procurou-se observar como se comportou o nexo de relações entre a estratégia, a estrutura adotada pela empresa, a autonomia dos funcionários de linha de frente e a tecnologia utilizada pela empresa.

Observou-se que as mudanças na estratégia corporativa não causaram alterações significativas nas características de atuação de forma autônoma do GP. O que se observou, entretanto, foi um aumento de atribuições à sua função, recebendo o encargo de também gerar (ou identificar oportunidades de negócios para as outras áreas de negócios), mas continuando ainda a atuar de forma autônoma.

Foi observado ainda que nesse tipo de atividade, ou de envolvimento, a relação com o cliente pode até ficar mais reforçada quanto à lealdade, uma vez que o cliente começa a ver o GP não apenas como um canal de solução de problemas de dia-a-dia de suas instalações, mas como alguém que pode ajudá-lo a pensar e encaminhar soluções para necessidades imobiliárias mais estratégicas.

Com relação à estrutura, houve mudanças significativas na empresa como um todo, ao se criar uma série de novas áreas de negócios. Por outro lado, não houve mudanças importantes na estrutura interna da área de negócios de administração predial.

Uma observação muito interessante acerca desses nexos de relações foi a contribuição da tecnologia da empresa. Exigiu-se uma ampliação da base tecnológica (procedimentos, *softwares* de gestão e medição de desempenho,

banco de dados e comunicação). Foi constatada a criação inclusive de uma ferramenta de *intranet* para viabilizar o compartilhamento e a propagação de todas essas informações comuns às diversas áreas de negócios e aos diversos países.

Essa ampliação tecnológica possibilitou também viabilizar consistência de serviços entre os diversos países e entre as diversas empresas que se fundiram.

No caso dos ajustes realizados nas ferramentas tecnológicas da empresa, estas foram implementadas no sentido de garantir que os outros elementos da organização, principalmente a atuação do gerente de linha de frente (que afeta diretamente a qualidade sentida pelo cliente), não fosse impactados, ou até fosse impactados de forma positiva pelas mudanças ocorridas na estratégias da empresa.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSÕES GERAIS

As seguintes conclusões foram obtidas com este trabalho:

1) Como mencionado no capítulo de conclusões do caso, uma das principais conclusões a que se pode chegar para o caso estudado é que, após as análises teóricas e as entrevistas realizadas com os clientes e funcionários da empresa, o modelo adotado para o nexo de relações da organização da empresa estudada é compatível com a qualidade de serviços esperada pelos clientes. Vários aspectos importantes desse modelo são detalhados nas conclusões do caso.

Por outro lado, a outra colocação importante dos clientes que mereceu um estudo aprofundado é que, apesar de os clientes terem apontado o modelo como correto, deixaram claras também várias frustrações com relação ao serviço recebido, o que denota que a identificação de um modelo correto de serviços é necessário, mas não suficiente para satisfazer um cliente. O grande desafio que fica é, uma vez identificado o modelo, implementá-lo de forma correta.

Pelo estudo realizado, pode-se concluir que os principais desafios de implementação ficam em geral na esfera dos elementos tecnologia, estrutura e organização do trabalho. A estratégia da empresa, uma vez definida, relega aos demais elementos a tarefa de persegui-la de forma correta, promovendo assim qualidade de serviços.

A implementação da tecnologia requer que sejam definidas as ferramentas corretas e que haja recursos para instalá-las. No caso estudado, foram identificadas na empresa algumas ferramentas (treinamento, procedimentos de operação e sistemas de operação) que proporcionam um leque e uma forma de informação adequados às necessidades dos clientes. Por outro lado, é importante enfatizar que esse é sempre um desafio importante, o que inclusive

pode ser comprovado na fase de mudança da estratégia da empresa em que a tecnologia desempenha um papel de apoio crucial para viabilizar as mudanças realizadas.

Os principais problemas de implementação de um modelo organizacional detectados na empresa estudada e que podem ser generalizados residem mais na estrutura da empresa e na organização do trabalho.

2) Foi constatado que a empresa optou pela adoção de uma forma híbrida de organização, composta por características de estrutura invertida e burocracia profissional e elementos de interligação de organização matricial. A combinação desses elementos proporcionou melhores condições para que o funcionário de linha de frente atue de forma eficaz fornecendo serviços de qualidade ao cliente.

Por outro lado, a implementação de tais serviços é uma tarefa que tem ainda uma série de desafios da organização de modo geral, dificuldades que puderam ser apontadas pelas próprias pesquisas realizadas, conforme pode ser visto abaixo.

3) Ao se estudar a proposta de estrutura invertida feita pela literatura, observou-se que ela é muito interessante no sentido de proporcionar motivação e iniciativa aos funcionários-chave, mas:

a) a literatura não descreve com muitos detalhes como é a dinâmica dessa estrutura, ao não esclarecer como deve ser administrada a "relação de poder" que surge quando é atribuída ao funcionário de linha de frente a posição de topo da pirâmide hierárquica. O fato de ser considerado a pessoa "mais importante" dentro da organização a que pertence requer do funcionário de linha de frente e da própria organização um alto grau de maturidade. Isso porque tal funcionário continua se reportando aos responsáveis formais da organização (média gerência ou diretoria). Isso pode ser ainda confirmado pelas entrevistas feitas com os próprios funcionários, que apontaram dificuldades de várias ordens para exercer

esse poder. Concluiu-se que a necessidade de balanceamento de poder é um dos pontos mais sensíveis na adoção da "forma invertida" de organização.

Algumas questões colocadas pela literatura com relação a essa estrutura ficam em aberto. Quinn (1996) menciona por exemplo que a atuação desses executivos de primeira linha, em uma organização invertida, não é apenas um truque, e que eles são tratados genuinamente como "patrões" pelo resto da empresa. Não fica claro na literatura como isso se dá na realidade, nem pode-se esclarecer no estudo prático como ficam as relações internas da empresa, quais são os limites de poder, e até questões de como e por quem é feita sua avaliação de desempenho.

b) Por outro lado, neste trabalho foi possível se aprofundar um pouco em uma análise de um exemplo de aplicação de forma invertida, tais como a relação do GP com o *staff*, o papel da tecnologia na autonomia dos funcionários e outros elementos como a atuação do perito e a busca de definições do limite atuação entre este e o GP.

c) Pode-se constatar também, pelo estudo de caso, que a aplicação prática dessa forma organizacional é complexa e depende muito ainda de mais definições no sentido da empresa estabelecer formas mais claras de implementação de autonomia de trabalho na organização e assim trazer eficiência na atuação dos funcionários de linha de frente. Procurou-se, por exemplo estabelecer regras práticas de limites de poder entre o funcionário de linha de frente e o *back-office*, mas tratam-se de movimentos ainda tímidos em relação a uma solução prática efetiva de implementação de uma estrutura que propicie poder a esse tipo de funcionário.

Pode-se também sugerir que as organizações como a estrutura invertida e a burocracia profissional devem ser melhor analisadas, discutidas e definidas ou que talvez ainda possam surgir formas organizacionais mais eficazes que promovam autonomia e que solucionem melhor a questão de

se dar autonomia para funcionários-chave de organizações como a estudada. No caso em questão é sugerido ainda que conceitos da estrutura matricial podem trazer contribuições interessantes.

Um exemplo prático de aplicação desses tipos de estruturas organizacionais, citado por Mintzberg (1995) é o de administrações regionais de uma cidade, em que ele cita a relação matricial que há entre o administrador regional e os chefes de departamentos da cidade encarregados de setores como limpeza, jardinagem, obras, etc.

4) A figura do GP estudada é uma novidade e reside no fato de o GP ser um profissional que atua como atendente, gerente de serviços e como verdadeiro gerente de uma unidade de negócios (edifícios), diferentemente da hotelaria, por exemplo, em que o gerente não desempenha papel de atendente e o atendente não é gerente de equipe. Essa conjugação de papéis é complexa, mas no caso estudado pôde-se concluir que é uma função que tem na autonomia uma característica marcante, com poder para se tomar decisões, e que é bastante crítica e determinante para o sucesso da organização.

Foi inclusive confirmado nas entrevistas realizadas pelos GP's que eles têm procurado proporcionar a sua equipe no edifício uma forma similar de relação de autonomia como a que recebe da organização central, em um movimento que o libera para poder se dedicar melhor à atividade de atendimento de seu cliente, reforçando o seu relacionamento com ele (procurando o efeito "espelho de satisfação").

Este trabalho procura estabelecer alguns parâmetros, ou regras práticas, para delinear melhor os limites de atuação do GP com relação à sua autonomia em diferentes situações, bem como em relação a outros membros da organização central.

Apesar de terem sido elaboradas regras práticas neste trabalho, essa é uma discussão que se presta a ser ainda mais aprofundada, pois esses limites

podem ser definidos de maneira mais clara, usando-se uma melhor parametrização que pode até culminar na criação de um modelo mais completo de análise e atribuição de níveis de autonomia.

5) Foi identificada também uma outra característica importante que o gerente de serviços da organização estudada possui e que é, por exemplo, diferente da de outros atendentes e gerentes de serviços com papéis semelhantes citados (como a hotelaria) pela literatura pesquisada. O gerente de serviços (GP) estudado desempenha um trabalho diferente do gerente de hotelaria primeiramente porque o seu "hóspede" (cliente) é permanente, diferentemente do cliente da hotelaria, que permanece por apenas alguns dias no hotel e não estabelece uma relação duradoura com o atendente.

6) Como mencionado no capítulo de conclusões do caso, na relação GP com o *staff*, um ponto importante é a atuação de órgãos do *staff* como peritos, além da sua função de apoio e fiscalização. A questão da figura do árbitro técnico foi mencionada, mas pouco discutida na literatura analisada (apenas Mintzberg (1995) explora um pouco essa figura) com relação à maneira como o perito atua em situações semelhantes ao caso analisado. Neste estudo discutiu-se mais detalhadamente sua atuação e comprovou-se que são figuras muito úteis no tipo de estrutura descentralizada que promove fortemente a autonomia do funcionário de linha de frente, mas este não possui todo o conhecimento técnico envolvido no processo do serviço. Por outro lado o perito, apesar de muito contribuir para a dinâmica organizacional, é uma figura que tem uma atuação potencialmente polêmica e desagregadora, pois eventualmente chega a um limite muito próximo de poder até questionar a autoridade gerencial do funcionário de linha de frente (ou assim ser interpretado), sendo um dos motivos de ser necessário que se definam mais claramente os limites de autonomia dos gerentes de serviço.

Essa "atuação polêmica" pode ser comprovada ainda pelas entrevistas realizadas com os GP's, ao se constatar que não é claro limite de atuação entre perito e GP. Como mencionado, analisando-se as relações e usando

conceitos de estrutura matricial, é possível encontrar uma forma equilibrada de atuação, mas a princípio ficou claro que, salvo raras exceções, a decisão, o poder final, deverá estar com o funcionário de linha de frente.

7) O caso estudado confirma o que a literatura afirma sobre o papel da tecnologia na autonomia de funcionários de linha de frente em organizações de serviços (conforme Quinn (1996)): quando a tecnologia é parte importante da solução global de serviços, ela pode ampliar a capacidade do funcionário de linha de frente de trabalhar com autonomia. Esse fenômeno é diferente de outras situações em que a aplicação da tecnologia restringe-se o nível de atuação do funcionário de linha de frente (como em uma operadora de *call-center*), conforme mencionado por Bowen et al. (1992).

8) Relativamente à mudança de estratégia corporativa da empresa ocorrida durante o período final em que foi realizada a pesquisa, procurou-se fazer algumas observações, ainda que preliminares.

Com relação à análise do nexo de relacionamento entre estratégia/estrutura/organização e tecnologia, foi observado que, na mudança de estratégia corporativa da empresa, a decisão de se proporcionar autonomia de GP foi mantida, pela importância estratégica que essa forma de atuação tem (para manter viabilizada a estratégia operacional do negócio original, como velocidade, qualidade, baixos custos).

Foi verificado também que a função desempenhada pelo funcionário de linha de frente tem relação tão próxima com a estratégia da empresa (no sentido de manter uma relação próxima com o cliente) que sua função (e a própria unidade de negócios de administração predial) foi peça importante para viabilizar uma mudança de estratégia corporativa, no sentido de ampliar o leque de negócios da empresa.

Um papel notado como de grande importância nesse processo foi a tecnologia, que viabilizou a ampliação da estratégia da empresa, bem como reforçou a

capacidade de atuação na linha de frente de forma autônoma, apesar do crescimento da empresa.

A estrutura também sofreu uma mudança importante com a inclusão das novas unidades de negócios, mas por outro lado notou-se que internamente à unidade de negócios de administração predial, a lógica da estrutura se manteve a mesma. Com relação à nova estrutura da empresa como um todo, notou-se uma semelhança da nova estrutura com o modelo sugerido por Mintzberg (1995) para a forma divisionalizada. Efetuando-se uma análise pelas semelhanças, a forma divisionalizada sugere tratar-se de uma estrutura inerentemente instável.

Por outro lado, como também mencionado pela literatura, existem vantagens econômicas nessa forma de organização para a empresa (Forma Divisionalizada), mas pelo que pode-se observar do caso prático e pela literatura pesquisada há um potencial problema de perda de foco de atuação (uma unidade de negócios pode ocultar ineficiências da outra). Para evitar isso, é importante que sejam redimensionados os órgãos de apoio do escritório central, assim como os sistemas de controle, gestão, comunicação e tecnologia e a direção geral da empresa (ou conselho de gestão), mantendo atenção especial para a definição clara das estratégias dos diferentes negócios para que não haja perda de eficiência nas estratégias operacionais (perda de foco).

Surge assim, neste trabalho, uma preocupação para que a empresa estudada tenha uma atenção redobrada com a questão dos recursos necessários ao *staff* para atender a todas as novas áreas de negócios, de maneira que a ampliação do foco de negócios seja acompanhado por reforços de recursos de apoio na nova estrutura da organização. Os motivos para esse alerta se confirmaram na fase final do presente estudo, quando se observaram alguma perdas de contratos importantes de administração predial, que podem ter como causa a escassez de recursos de *back-office* para continuar suportando a operação de linha de frente com a mesma eficácia anterior.

Foi observado também que dentro da nova estratégia da empresa o envolvimento do GP em tarefas de *cross selling* nesse tipo de atividade primeiramente não chega a tirar de forma importante o foco de trabalho deste. Sua relação com o cliente pode até ficar mais reforçada quanto à lealdade, uma vez que o cliente começa a ver o GP não apenas como um canal de solução de problemas do dia-a-dia de suas instalações. O GP passa a ser considerado alguém que pode ajudá-lo a pensar e encaminhar soluções para necessidades imobiliárias mais estratégicas, lembrando uma situação descrita por Heskett et al. (1997), em que o contato com o cliente passa a evoluir para um relacionamento mais completo, estabelecendo uma relação de "espelho de satisfação" entre cliente e funcionário.

Assim, pode ser constatado que há uma correlação muito forte entre os principais elementos da organização — estratégia/estrutura/tecnologia/organização do trabalho —, e ressaltou-se o papel da tecnologia como importante pilar dessa transição de estratégia.

Pelo fato de que o estudo de caso só analisou esse processo de mudança de estratégia e essa mudança ainda está em fase de implementação, não foi possível generalizar as condicionantes desse nexo.

9) Com relação à perspectiva do estudo, foi interessante observar que ela se dá a partir de uma empresa responsável por prestar o serviço terceirizado, o que é um prisma novo em relação ao que a literatura pesquisada apresenta, uma vez que se discute mais o processo de terceirização em si e não a organização dos serviços a serem prestados em função da terceirização.

Ainda por esse prisma, uma das principais discussões e conclusões deste item é que, por um lado, há uma grande necessidade de a empresa se capacitar para perceber, entender e conhecer a forma de atuação do cliente para moldar sua organização e seus serviços às demandas dele, e, por outro lado, há a necessidade de a empresa "educar" o cliente (que uma vez já prestou o mesmos serviços internamente), levando-o a entender que existem formas novas de se fazer a mesma coisa e que pode-se quebrar paradigmas.

10) Esse processo de "educação do cliente" é interessante. Como citado na parte teórica deste trabalho, um ponto a ser lembrado é 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". Como pudemos ver, muitas vezes a busca dessa capacitação por parte do cliente não se mostra muito objetiva, pois não há um reconhecimento unânime no mercado de administração predial de que há uma capacitação adicional a ser buscada.

11) No caso da administração predial isso pode ser ainda mais dificultado por causa da relação adicional de poder que se estabelece com o cliente, que tem o serviço prestado "em sua casa".

12) Outra conclusão importante é que foi constatada na empresa em estudo a existência de metodologia e tecnologia de avaliação do desempenho das operações de serviços baseadas em parâmetros, conforme exposto no estudo de caso sobre o sistema "Magnet" de avaliação de desempenho. Essa metodologia procura minimizar os efeitos subjetivos da intangibilidade dos serviços, o que resulta numa contribuição e um avanço importante para o estudo da área de serviços, pois o sistema estudado dá ao funcionário de linha de frente dados reais e elementos que subsidiam a execução de um melhor planejamento de sua gestão.

Adicionalmente, pode ser dito que esse tipo de análise de desempenho é importante porque vai além das análises baseadas apenas nas pesquisas de satisfação do cliente, levantando parâmetros efetivos de operação que, combinados com dados dos clientes, formam uma massa crítica importante para a análise de desempenho de operação de serviços.

Balanço e perspectivas

A primeira observação importante que se pode fazer é que nesta pesquisa foi estudado apenas um caso, sendo que o ideal é que se estudasse um número maior deles, para se obter um universo de dados mais amplo.

Ainda com relação ao estudo de caso, as mudanças de estratégia ocorridas foram recentes e não possibilitaram conclusões efetivas. Assim, permanece a necessidade de se estudar mais profundamente os efeitos de uma mudança de estratégia sobre os demais elementos de uma organização.

Relativamente ao estudo de fenômenos mais recentes vividos pela empresa e que não puderam ser estudados com suficiente profundidade, além da mudança de estratégia, foram observados na empresa problemas com perdas de contratos que podem estar refletindo também outras falhas de qualidade ou de competitividade não ainda claramente identificadas.

Nesse sentido, seria também importante que se aproveitasse, além de entrevistas, de mais dados parametrizados do tipo "pesquisa de satisfação com os clientes", apresentados neste trabalho e ainda pouco explorados.

A dissertação apresentada buscou se aprofundar bastante em estudos e discussões das estruturas e organização do trabalho de uma empresa de serviços. Um prisma interessante, para torná-la mais completa, seria uma maior investigação acerca das questões mais específicas sobre a relação da estratégia e da tecnologia com outros elementos da organização (como a própria organização do trabalho, estrutura e a cultura da empresa) e como estes influenciam a qualidade dos serviços prestados.

Uma outra oportunidade de estudo que se apresenta a partir deste trabalho — focado sobre elementos da organização de serviços e que utilizou a administração predial como um caso a ser estudado — é a de se examinarem as especificidades de administração predial em si com o foco de estudo sobre as características próprias desse serviço, suas tecnologias, formas,

características e problemáticas de atuação e implantação no mercado brasileiro.

Uma última observação a se fazer é que, desta pesquisa em diante, seria interessante extrapolar o estudo para outras áreas de terceirização de serviços e não somente se ater à administração condominial, estendendo também a análise para além dos estudos dos elementos da organização de serviços e se aprofundando na análise de prestação de serviços sob a perspectiva de quem "é terceirizado", perspectiva que este trabalho abordou para a empresa estudada.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO AO CLIENTE

1) Com relação à forma com que o GP atua na linha de frente, você sente que ele atua com quais das seguintes características?

a) fornece respostas rápidas às necessidades dos clientes

b) fornece respostas rápidas para clientes insatisfeitos durante a recuperação de um serviço

c) mostra satisfação do funcionário sobre seu próprio trabalho

d) interage de forma entusiasmada do funcionário em relação aos clientes

e) é fonte geradora de idéias

Se não você não sente que ele atua com as características acima, gostaria que ele atuasse dessa maneira?

2)

— Você percebe de alguma forma que o GP tem autoridade dentro da empresa que lhe presta serviço?

— Ele é o seu único interlocutor com a empresa prestadora de serviços?

— Você tem alguma percepção de que ele entende de vários assuntos ou que ele utiliza recursos de apoio da empresa para obter a informação necessária?

— Se sim, você acha bom que seja dessa maneira, ou preferiria que fosse diferente?

3) O GP apresenta informações de forma estruturada ?

Por exemplo:

- comunicados padronizados
- comportamento padronizado, adequado
- relatórios com dados consistentes
- recorre a dados concretos sempre que necessário para discutir assuntos (técnicos ou financeiros)
- apresenta dados baseado em históricos
- apresenta dados de custos utilizando relatórios consistentes, com formato gerencial e de fácil entendimento para o cliente

4) A que você atribui a melhoria no indicador do nível de satisfação dos clientes ?

- estrutura da organização
- estabelecimento da autonomia como forma de organização de trabalho do GP
- tecnologia

5) Com relação à estratégia operacional da empresa, você vê alguma relação entre a atitude, a conduta ou a postura do GP com essa estratégia?

QUESTIONÁRIO AO GP

1) Você acha que a empresa compartilha com os GP's quais das seguintes informações?

a) informações sobre o desempenho da organização

b) premiação baseada no desempenho da organização

c) conhecimento que permita ao funcionário entender o desempenho da organização e contribuir para ele (p. ex. habilidades de resolução de problemas)

d) poder para tomar decisões que influenciem a direção e a performance da organização

2) Existe limite claro entre o trabalho/poder do GP e o do perito (back office)?

3) Quando decisões críticas precisam ser tomadas no edifício, quaisquer que sejam elas, de quem é a última palavra? Do GP ou do perito? Se não fica claro quem toma a decisão, você tem alguma sugestão sobre quem deva ser ou qual o critério para se decidir?

4) Dado que a empresa adota a forma de estrutura invertida, qual você acha que é a maior dificuldade que existe para o GP exercer o poder atribuído a ele? Ele é efetivamente visto como o ponto mais importante da organização? O GP é considerado o executivo do edifício?

QUESTIONÁRIO PARA O PERITO

1) Existe limite claro entre o trabalho/poder do GP e do perito (*back office*)?

2) Quando decisões críticas precisam ser tomadas no edifício, quaisquer que sejam elas, de quem é a última palavra? Do GP ou do perito? Se não fica claro quem toma a decisão, você tem alguma sugestão sobre quem deva ser ou qual o critério para decidir?

3) Dado que a empresa adota a forma de estrutura invertida, qual você acha que é a maior dificuldade que existe para o GP exercer o poder atribuído a ele? Ele é efetivamente visto como o ponto mais importante da organização? O GP é considerado o executivo do edifício ?

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

— AMATO, J. N. **Restruturação Industrial, terceirização e redes de subcontratação**. RAE, v.35, n2, p.33-42, mar/abr.1995.

— _____. **Desintegração Vertical/ Terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro**. São Paulo, 1993. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

— _____. **Desverticalização/Terceirização e as Relações de Subcontratação no Complexo Automobilístico Brasileiro. Gestão&Produção**, v1, n.1, p29-48, abr. 1994.

— ARMISTEAD, C. **Operantions management in services industries and the public sector.** 4. ed Chichester: John Wiley, 1988. **Introduction to service operations**. Cap.1 **International Journal of Service Industry Management**

— ATKINS, Brian. **Intelligent Buildings**. 1ª ed. New York, Halted Press, 1988.

— BIANCHI, M. G. **Terceirização no Brasil**: uma análise do novo papel desempenhado por uma empresa, trabalhadores e estado. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado). - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

— BOWEN, D., LAWLER III, EDWARD E. **The Empowerement of Service Workers**: What, Why, How and When. Sloan Management Review, Spring 1992, Pg 31 a Pg. 39.

— CHESBROUGH H. W., TEECE D. J. **When Is Virtual Virtuous** Organizing for Innovation. Harvard Business Review Jan-Feb. 1996.

— CORREA, H. L.; GIANESI, I.G.N. **Administração Estratégica de Serviços - Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo, Editora Atlas, 1994.

— FITZSIMMONS, J. , SULLIVAN, R. **Service Operation Management**. Nova York, Mc Graw Hill, 1985.

— FLEURY, A., FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. As Experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo, Atlas, 1995.

— GALBRAITH, J. R. **Matrix organization design**. Business Horizons. p.29-40, Feb. 1971.

— _____. **Designing complex organizations**. Reading Mass: Addison-Wesley, 1973.

— GARVIN, D. (1993). "**Building a learning organization**". Harvard Business Review, Jul-Aug 1993, pp 79-81.

— _____. **Manufacturing Strategic Planning**. California Management Review. Sumeer, 1993.

— HESKETT, J.; SASSER, JR. W. E.; HART, C.W.L. **Serviços revolucionários**. São Paulo, Pioneira, 1994.

— _____.; SASSER, W. E. JR.; SCHLESINGER, L.A. **The Service Profit Chain**. New York, The Free Press, 1997.

— KYLE R.C.; BAIRD F.M.; **Property Management**, Real Estate Eduacation Company, Chicago, 1995.

— LAZZARINI, S.G. "**Estudos de caso: limitações do método para fins de pesquisa**". Economia e Empresa, v2, n.4, dez 1995, ps 17-26

— MAISTER D. H., LOVELOCK C. H., "**Managing Facilitator Services**", Sloan Management Review, 1982, p.22.

— MARX, R. **Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 80**. RAE, Abr./Jun. 1992, São Paulo, 32(2):36-43.

— _____ . **Trabalho em Grupos e Autonomia como Instrumentos da Competição** . Atlas, 1998.

— MERLI, G.. Comakership - **Nova estratégia para suprimentos**. Qualitymark Editora, São Paulo, 1994.

— MILL, P. e MORRIS, J. **Client as Partial Emplyees of Service Organizations**. Role development in client particiaption. Academy of Marketing Review. 1986, vol.11, n. 4, pg. 726 a 735.

— MINTZBERG, H.. **Criando Organizações Eficazes**. Estruturas em cinco configurações. São Paulo. Editora Atlas S. A. 1995.

— NEELY, A.. **Performance measurement system design. International Journal of Operations and Production Management**. Vol 14 No 4, 1995.

— NORMANN, R. **Administração de Serviços**. Atlas, São Paulo, 1993.

— PARKER, G.M.. **A Nova Estratégia Competitiva**. Team Players & Team Work. A Equipe e seus Integrantes. Pioneira, 1994.

— PREISER, W.F.E., RABINOWITZ, H.Z., WHITE, E. T.. **Post-occupancy evaluation**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1988.

— QUINN, J. B. **Empresas muito mais inteligentes**. Makron Books, 1996.

— _____. ,Mintzberg, J. (1995). **The Manager's Job: Folklore and Fact. The Strategy Process**. Prentice Hall, 1988.

— _____., PAQUETTE, **P.C. Technology in Services: Creating Organizational Revolutios. Sloan Management Review**, Winter 1990.

— SALERNO, M.S., ZILBOVICIUS, M., MARX, R . **The "Modular Consortium" at The New VW's Truck Plant in Brazil: a Case Study of a "Virtual Factory"**. 3rd International Conference of the European Management Association. London Business School. London 2-4 June, 1996.

— _____. **Projeto Organizacional e Trabalho em Grupo na Produção**. Workshop - "Implementeação de Novas Formas de Organização do Trabalho".1997.

— SASSER, E.W. , OLSEN, R.P. WYCKOFF, D.D.. **Management of service operations. Boston**: Ally and Bacon, 1978.

— SKINNER W..**The Focussed Factury**. Harvard Business Review. mai/jun, 1974.

— SILVA M.T.. **Organização do Trabalho em Serviços. A questão da autonomia em postos de serviços**. Tese de Doutorado - EPUSP. São Paulo, 1995.

— SILVESTRO, R. FITZGERALD, L, JONHSTON, R.VOSS C. **Towards a classification of service processes**. International Journal of Services Industry Management. v. 3, n 3, 1992, p. 62-75.

— SLACK. N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. Editora Atlas, São Paulo, 1993.

— _____. **Operation Management**. Pitman. Londres, 1995.

— _____. CHAMBERS, S,S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo. Atlas. 1996

— URDAN, A. T. **Qualidade de Serviço: proposição de um modelo integrativo**. Tese de doutorado apresentado à FEAUSP, São Paulo, 1993.

— VOSS, C., et. al. **Operation Management**. John Wiley & Sons, Chichester, 1985.

— WALTERS, W. Jr., **The Pratice of Real Estate Management**., Chicago, Institute of Real Estate Management, !995.

— WILD, R. **Concepts for Operations Management. Nova York**, John Wiley & Sons.

— YIN, R.. **Case Study research: design and methods**. Sage Publications. 1989.

— ZARIFIAN, P. **Organização e Produção Industrial de Serviços** – Elementos introdutórios para discussão em seminário na Escola Politécnica de São Paulo – Depto. de Engenharia de Produção, 1997 - Projeto USP-COFECUB, entre EPUSP-DEP e o LATTS-ENPC

— ZEITHAML, V. A. **How consumer evaluation process differ between goods and service**. In: DONNELLY, James, GEORGE, William R. (Orgs.). Marketing of services. Chicago: American Marketing Association, 1981.