

# A GESTÃO DOS PROCESSOS DE UM CONDOMÍNIO HORIZONTAL FECHADO ORIENTADA PELAS EXPECTATIVAS DOS MORADORES

## RESUMO

A gestão por processos promete substituir a gestão tradicional ao assumir um papel de destaque no pensamento e nas práticas de gestão, na medida em que focaliza suas atividades na satisfação dos clientes. As empresas se estruturam com pessoas, máquinas, equipamentos e tecnologia com o objetivo de atender necessidades específicas do mercado. Ao mesmo tempo em que ocorrem as transformações no modo de gerir as organizações, novos tipos de organizações surgem e adotam os modelos de gestão existentes. Este estudo tem como objetivo oferecer elementos norteadores para a gestão de condomínios horizontais fechados, tomando como referência as expectativas dos moradores que os levaram a optar por este tipo de moradia. Como objetivos específicos, o trabalho se propôs a conhecer as características da gestão dos condomínios horizontais fechados e identificar quais as expectativas dos moradores ao se mudarem para o condomínio, utilizando-se de um estudo de caso para ilustrar a discussão.

Palavras-chave: Processos de Negócios. Empresas de serviços. Gestão organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o crescimento desordenado dos centros urbanos aliado à ineficiência da gestão pública em sanar os problemas relacionados com a violência urbana levou a população a buscar várias formas de se proteger, principalmente as classes sociais mais privilegiadas. Num primeiro momento, buscou-se a segurança atrás de portões e muros altos, grades nas janelas, sistemas de alarme e outros dispositivos, mudando, assim, a arquitetura da cidade.

Porém, o que se conseguiu com essas mudanças foi alterar o comportamento da população, favorecendo o isolamento das famílias, distanciando, assim, as pessoas. Essa mudança no comportamento das pessoas, por um lado, acabou gerando conflitos, *stress* e outras atitudes que comprometem o bem-estar social. Por outro lado, cada vez mais as pessoas passaram a se preocupar com o bem estar, cuja temática aborda segurança, privacidade, bem-estar da família, questões de saúde, carga mental, contato com o meio ambiente, relacionamento inter-pessoal, lazer, comportamento, expectativa de vida, valores, entre outras. Assim, da tentativa de alcançar uma melhoria nos aspectos relacionados ao bem estar, surge um desenho de moradia diferente: os condomínios horizontais fechados.

A partir da década de 80, o cenário das grandes cidades foi modificado com a chegada dos condomínios horizontais fechados, uma alternativa habitacional que vem ganhando espaço por se apresentar como uma proposta relacionada ao bem estar. Até então, o conceito de morar bem estava ligado ao centro da cidade, ao alcance do comércio, perto de tudo e com segurança. Entretanto, hoje esse conceito está relacionado com o fato de o morador poder usufruir, dentro de um espaço específico, de benefícios tais como: quadras poli esportivas; *play ground*; áreas verdes; além de segurança e a privacidade asseguradas pelo isolamento.

O crescimento do número de condomínios horizontais, nos últimos anos, trouxe um desafio aos administradores: desenvolver estratégias diferenciadas de administração para garantir o efetivo funcionamento da infra-estrutura colocada à disposição dos moradores desse tipo de empreendimento, bem como desenvolver um programa específico de gestão focado no bem estar dos moradores.

A gestão por processos tem assumido um papel de destaque no pensamento e nas práticas de gestão, na medida em que focaliza suas atividades na satisfação dos clientes. As empresas se estruturam com pessoas, máquinas, equipamentos e tecnologia com o objetivo de atender necessidades específicas do mercado.

Este estudo tem como objetivo oferecer elementos norteadores para a gestão de condomínios horizontais fechados, tomando como referência as expectativas dos moradores que os levaram a optar por este tipo de moradia. Como objetivos específicos, o trabalho se propôs a conhecer as características da gestão dos condomínios horizontais fechados e identificar quais as expectativas dos moradores ao se mudarem para o condomínio, utilizando-se de um estudo de caso que ilustra a discussão.

As lacunas existentes na gestão de condomínios, especialmente nesta nova modalidade, os condomínios horizontais fechados, foram essenciais na definição do tema proposto, tanto pela sua importância teórica quanto prática. Assim, a justificativa para a realização deste estudo fundamenta-se em três aspectos principais: 1) a necessidade de discutir os instrumentos de gestão voltados aos condomínios; 2) o interesse da organização em conhecer a opinião das pessoas que, ao optarem pelo condomínio horizontal, têm expectativas e, dessa forma, a empresa poderá aperfeiçoar a sua gestão; 3) a relevância do tema para a área de gestão, justificada na medida em que se discutem os aspectos relevantes da gestão de condomínios, um tipo de organização que vem crescendo, em números, estendendo as oportunidades de estudos e pesquisas.

O artigo está estruturado em quatro seções, além dessa introdução, que é a primeira. Na segunda seção, discutem-se questões conceituais e analíticas sobre a gestão de processos, enfatizando a produção de serviços. Em seguida, na terceira seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados, que envolveram a pesquisa de campo e documental. Na quarta seção, são apresentados os resultados do estudo. Por fim, tecem-se as considerações finais sobre o estudo, indicando suas contribuições e limitações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Processos: questões conceituais e analíticas

Nos últimos anos, a gestão por processos inseriu-se nas discussões de acadêmicos e consultores organizacionais, assumindo um papel determinante no pensamento e práticas de gestão, devido à sua contribuição para o aumento dos resultados das empresas (GONÇALVES, 2000a). Os processos existem e sempre existiram nas empresas, ainda que de um modo fragmentado, e sem nenhum foco de importância.

A discussão sobre a definição de processos resulta em perspectivas diferentes. Hammer e Champy (1994) definem processo como o conjunto das atividades realizadas, sequencialmente, cujo objetivo é produzir algo de valor para um grupo específico de clientes. Porém, conforme Gonçalves (2000a) ressalta, a perspectiva dos processos como atividades bem definidas e dependentes umas das outras em uma seqüência lógica, não abrange todos os tipos de processos empresariais. Para o autor, muitos processos têm impacto significativo nos resultados da empresa, embora não tenham início e fim definidos claramente, ou mesmo não tenham atividades realizadas em uma seqüência pré-determinada.

Nesse mesmo sentido, Morris e Brandon (1994) afirmam que os processos empresariais nem sempre precisam ser realizados numa seqüência específica e tampouco precisam ter suas atividades claramente delineadas em termos de conteúdo, duração e utilização dos recursos, como é o caso das empresas prestadoras de serviços.

O conceito mais utilizado para definir processo, segundo Gonçalves (2000 a, p.7) é: “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor e fornece um *output* a um cliente específico”. A empresa identifica a oportunidade de oferecer algo a um determinado grupo de pessoas ou empresas e se organiza da melhor forma possível para atender esse público.

Gonçalves (2000 a) aponta que o conceito de processo inseriu-se nos processos de modernização das empresas, possivelmente, quando, na década de 90, as empresas tentavam reduzir o desperdício e o retrabalho nas áreas fabris. Dessa tentativa, surgiu uma nova forma

de entender a organização e suas atividades, cujo resultado final, seja ele produto ou serviço, passa por uma série de atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia.

A definição de processos pela descrição da transformação de insumos em resultados de valor é ampliada por Gonçalves (2000 a); Malone (2004); Morris e Brandon (1994) e passa a abranger o conjunto de atividades que garantam à empresa o alcance de seus objetivos que estão, essencialmente, associados tanto aos produtos quanto aos serviços prestados para a realização desse produto. Dessa forma, o produto final é fruto de um conjunto de atividades não só fabris, mas, também, de atividades relacionadas à gestão e suporte de operações.

## 2.2 Entendendo os processos como atividades que geram valor

Embora a definição de processo seja utilizada tanto para a manufatura quanto para os serviços, existem alguns aspectos a serem considerados em decorrência das especificidades próprias de cada um deles. As características diferenciadoras (Quadro 2) entre serviços e produtos, mais frequentemente mencionadas na literatura específica (KOTLER, 2000; LOVELOCK e WRIGHT, 2003; GRONROOS, 1993), permitem distinguir as atividades associadas aos processos de serviços das atividades envolvidas na produção de bens físicos.

Bens físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos quanto à variabilidade dos insumos e produtos operacionais	Heterogêneos quanto à variabilidade dos insumos e produtos operacionais
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere a propriedade
O sistema de entrega utiliza canais físicos	Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos

Quadro 2: Diferenças entre bens físicos e serviços

Fonte: Adaptado de Grönroos (1993) e Lovelock e Wright (2003).

Indo além dessas diferenças, Albrecht (1998) destaca que os administradores não controlam a qualidade do resultado de um processo quando se trata de um serviço. A incumbência principal dos administradores é fazer com que os funcionários tenham inspiração e motivação para “produzir” um serviço de qualidade, já que os administradores não afetam a qualidade do serviço diretamente.

As diferenças entre os processos de serviços e os de manufatura são evidenciadas (GONÇALVES, 2000 a) considerando-se as características básicas de processos (Quadro 3) e as diferenças apontadas pelos autores (LOVELOCK e WRIGHT, 2003; GRONROOS, 1993) em relação às características de serviço e bem manufaturado.

CARACTERÍSTICAS	SERVIÇO	MANUFATURA
<b>Propriedade</b> (quem é o responsável)	Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos	Definição geralmente clara
<b>Fronteiras</b> (pontos inicial e final)	Pouco nítidas, difusas	Claramente definidas
<b>Pontos de controle</b> (regulam qualidade e dão <i>feedback</i> )	Frequentemente não existem	Estabelecidos de forma clara e formal
<b>Medições</b> (base estatística do funcionamento)	Difíceis de definir, geralmente não existem	Fáceis de definir e de gerenciar
<b>Ações corretivas</b> (correção de variações)	Geralmente ocorrem de forma reativa	Muito frequentes as ações preventivas

Quadro 3 – Características distintas dos processos de serviços e de manufaturas

Fonte: (GONÇALVES, 2000 a, p.10)

As três categorias básicas (Quadro 4) de processos empresariais apresentadas por Gonçalves (2000 a), em uma bem sucedida tentativa de abranger todos os processos organizacionais envolvidos na produção de bens e serviços, sugerem que o reconhecimento de tais categorias permite à empresa identificar quais são os processos essenciais e os de suporte, bem como organizá-los considerando-se o ponto de vista do cliente, e não do processo em si.

	Ligados ao cliente ou de negócios	Organizacionais ou de integração	Gerenciais
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São ligados à essência do funcionamento da organização</li> <li>• São suportados por outros processos internos</li> <li>• Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São centrados na organização</li> <li>• Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização</li> <li>• Garantem o suporte adequado aos processos de negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São centrados nos gerentes e nas suas relações</li> <li>• Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização</li> <li>• Incluem as ações de suporte que os gerentes devem realizar</li> </ul>
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De produção física</li> <li>• De serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocráticos</li> <li>• Comportamentais</li> <li>• De mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De direcionamento</li> <li>• De negociação</li> <li>• De monitorização</li> </ul>
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas</li> <li>• Desenvolvimento de produtos</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Cobrança</li> <li>• Atendimento de pedidos</li> <li>• Atendimento de garantia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Orçamento empresarial</li> <li>• Recrutamento e seleção</li> <li>• Compras</li> <li>• Treinamento operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixação de metas</li> <li>• Avaliação do resultado da empresa</li> <li>• Gestão das interfaces</li> <li>• Alocação de recursos</li> </ul>
	<b>Processos primários</b>		<b>Processos de suporte</b>

Quadro 4 – Categorias de processos empresariais  
 Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000a)

Os **processos de negócio** (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Os processos de negócios refletem as estratégias corporativas quando determinam como a organização pretende responder às expectativas dos clientes e obter desempenho satisfatório (GONÇALVES, 2000 a). Dessa forma, com relação à capacidade de gerar valor para o cliente, são considerados primários.

Por sua vez, os **processos organizacionais** (ou de integração organizacional) são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio e, como afirma Gonçalves (2000 a), geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão do negócio.

Os **processos gerenciais** focalizam-se nos gerentes e nas suas relações, e estão associados às ações de medição e ajuste do desempenho da organização, incluindo as ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócio (GONÇALVES, 2000 a).

Os processos organizacionais e gerenciais são considerados processos de suporte (GONÇALVES, 2000 a), pois garantem o funcionamento dos processos de negócios, mesmo que não criem, diretamente, mais valor para o cliente, como os de negócios. Os processos empresariais nas empresas de serviço são caracterizados pela complexidade de sua geração, que envolve, simultaneamente, a produção, distribuição e consumo (LOVELOCK e WRIGHT, 2003; GRONROOS, 1993). Nesse sentido, a identificação dos processos essenciais em empresas prestadoras de serviços exige o conhecimento de todas as atividades que compõem os processos, focalizando-se no cliente externo, que está no centro da empresa organizada por processos.

De uma empresa para outra, os processos variam, tanto em termos do conteúdo ou do conjunto de atividades que o compõem como em relação a sua importância; em algumas empresas, os processos considerados de negócios podem ser organizacionais ou gerenciais em

outra empresa, conforme o fluxo de materiais, a seqüência das atividades, o ciclo de duração, os dados e informações, as pessoas envolvidas e as relações de dependência entre as partes (GONÇALVES, 2000b).

O aspecto central dos processos empresariais é oferecer para o cliente mais valor, cuja noção está baseada na percepção da vantagem ou benefício recebido pelo mesmo ao adquirir um bem ou serviço (GONÇALVES, 2000a; 2000b). Nesse sentido, o conceito de cadeia de valor pode ser utilizado para mapear e analisar as atividades específicas que uma empresa executa (PORTER, 1989). A análise da cadeia de valor permite a identificação das atividades de relevância estratégica, segundo as formulações de Porter (1989), e de que forma as atividades de valor estão ligadas entre si e como os elos entre elas afetam a vantagem competitiva.

Embora Gonçalves (2000 a, p.13) ressalte que o conceito de cadeia de valor proposto por Porter (1989) não tenha correspondência com o conceito de processo empresarial como um conjunto de atividades, pelo fato de Porter (1989) estender o conceito às atividades feitas externamente à empresa, alguns aspectos podem ser considerados valiosos na compreensão dos processos de negócios como geradores de mais valor para o cliente. As atividades que compõem a cadeia de valor, assim como aquelas que compõem um processo empresarial, se desenvolvem de forma integrada, sustentadas por valores, habilidades, tecnologias, relacionamento com clientes e fornecedores, recursos humanos e motivação das pessoas envolvidas com os objetivos da empresa.

Rummler e Brache (1994), ao afirmarem que o processo é uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e abrangendo o “espaço em branco” entre os quadros do organograma, associam os processos a uma “cadeia de agregação de valores”.

Dessas considerações decorre a necessidade de uma forma organizacional diferente da estrutura funcional, cuja ênfase se dá nas funções organizacionais, privilegiando estruturas rígidas e pesadas. Ao contrário dessas estruturas, uma forma organizacional focada no gerenciamento dos processos foi responsável, em parte, pelo sucesso das empresas japonesas, nos anos 80 e 90, na medida em que proporcionou agilidade e eficiência nos processos em áreas-chave da organização (GONÇALVES, 2000 a)..

### **2.3 Da organização tradicional à organização por processos: um desafio para as organizações**

As primeiras teorias sobre a organização do trabalho enfatizavam o esforço na busca da melhor maneira de executar as tarefas de modo a alcançar a eficiência na produção. Taylor (1989) e Fayol (1989) contribuíram para a administração das organizações de formas diferentes. Enquanto Taylor (1989) preocupou-se em encontrar o melhor caminho para executar uma tarefa, monitorá-la e avaliar seus resultados, Fayol (1989), por sua vez, enfatizou a organização das funções empresariais como a forma ideal de se buscar a eficiência.

Essas contribuições resultaram em estruturas organizacionais voltadas para a divisão do trabalho em funções, enfatizando a especialização do trabalho e, conseqüentemente, provocou o distanciamento das empresas dos seus objetivos de negócios. De fato, o surgimento de estruturas organizacionais rígidas e pesadas, com um número excessivo de níveis hierárquicos, ao mesmo tempo em que mostrou-se um modelo de organização capaz de atingir altos índices de produtividade (MINTZBERG, 1995), estimulou a criação de barreiras hierárquicas e a perda da visão principal do negócio.

Contrapondo a esse tipo de estrutura, a organização por processos desafia a gestão de organizações, uma vez que demanda a organização de seus recursos e fluxos em torno de seus

processos essenciais, concentrando, ao contrário das estruturas tradicionais (funcionais), os esforços em seus clientes (GONÇALVES, 1997), e não na sua realidade interna.

Na visão dos autores que defendem a organização por processos (DAVENPORT, 1994; HAMMER, 1996; GONÇALVES, 2000 a; MALONE, 2004), na organização tradicional o cliente é colocado em segundo plano, na medida em que a gestão do trabalho volta-se para o trabalho individual e a execução da tarefa. Em contrapartida, a estrutura orientada por processos revela-se um modelo organizacional que procura minimizar a subdivisão dos processos empresariais, valoriza o trabalho em equipe, a cooperação e a responsabilidade individual.

Enquanto que na organização tradicional, a metáfora dominante é a da máquina (MORGAN, 2002), na organização por processos a metáfora é a do organismo vivo, em que a empresa tem a tarefa de monitorar permanentemente a definição do seu negócio e é capaz de ajustar seus processos, sempre que necessário, adequando-os à organização que, por sua vez, ajusta-se às mudanças requeridas pelo ambiente externo.

	<b>Organização por processos</b>	<b>Organização tradicional</b>
<b>Estrutura organizacional</b>	Fundamentada em equipes de trabalho	Departamentalizada, verticalizada
<b>Tarefa</b>	são redimensionadas sempre que necessário o processo tem um líder que é o responsável por ele;	Repetitiva, mecanicista, fragmentada
<b>Direção</b>	grupos autogeridos	multiplicidade de contatos entre supervisores e executores - supervisão rígida
<b>Tecnologia</b>	Integração das informações e sistemas	Sistemas com foco em áreas funcionais
<b>Capacitação de pessoal</b>	Desenvolvimento do conhecimento, treinamento e desenvolvimento das habilidades básicas em relações interpessoais, treinamento interfuncional	Voltada para a função desempenhada
<b>Ambiente</b>	As condições se alteram	As condições não se alteram

Quadro 5 - Características diferenciadoras da gestão orientada por processos e da organização tradicional

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000a)

Os desafios que acompanham a transição de uma organização tradicional para uma orientação por processos são complexos e não são poucas as inquietações que surgem, principalmente, em relação à gestão de pessoas (GONÇALVES, 2000 a). O trabalho em equipe e o suporte ao seu funcionamento são condições para que a empresa consiga explorar o potencial da gestão por processos, que permite uma visão mais integrada e abrangente do funcionamento da empresa.

A estrutura organizacional por processos é considerada, por vários autores (GONÇALVES, 2000 a; HAMMER, 1996) como aquela que irá prevalecer nas empresas bem sucedidas. Essas, ao abandonar a estrutura funcional para adotar a estrutura por processos, entrarão em um caminho para a renovação organizacional, em que as pessoas têm papel preponderante na medida em que exige-se, também, uma renovação dos papéis ligados aos processos de liderança, equipe e desenvolvimento de competências, habilidades e de conhecimento.

### 3 METODOLOGIA

O desenvolvimento da pesquisa deu-se a partir de um estudo de caso, envolvendo, ao mesmo tempo, tanto a abordagem quantitativa como a qualitativa, o que Roesch (2005, p.126) considera possível: “O projeto pode combinar o uso de mais de um método”. A autora acrescenta: “é comum que na fase exploratória se utilize a postura própria do método qualitativo de ouvir o que as pessoas têm a dizer e participar de eventos [...]. Numa etapa seguinte, a tendência é buscar medir alguma coisa de forma objetiva, como é o propósito do método quantitativo”.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa, segundo Yin (2001, p.27), deve ser escolhido “ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”, como é o caso deste trabalho. O autor explica que existem três condições para a escolha de uma estratégia de pesquisa: a) a forma da questão de pesquisa; b) a necessidade de controle sobre eventos comportamentais; e c) se a pesquisa focaliza acontecimentos contemporâneos. Segundo o esquema básico de categorização proposto pelo autor, o estudo de caso é indicado quando a questão a ser respondida pela pesquisa é “como” e “por que”; quando não há necessidade de controle sobre eventos comportamentais e, ainda, quando focaliza acontecimentos contemporâneos.

Neste estudo, o problema de pesquisa são os processos de gestão de um condomínio horizontal fechado orientados a partir das expectativas dos moradores. A pesquisa descritiva foi utilizada para expor as características dos moradores do condomínio horizontal fechado em relação a essas expectativas

O estudo foi realizado num condomínio horizontal fechado, situado na região leste do município de Uberlândia-MG, setor residencial nobre, definido pelo elevado padrão de vida dos moradores e com um raio de proximidade com a região central da cidade. Atualmente o condomínio conta com 48 residências ocupadas; 23 lotes em obras e vários outros lotes ainda à venda. O universo da pesquisa são os moradores do condomínio que perfazem o total de 180 pessoas, distribuídas em 48 famílias. Para que o estudo fosse possível, optou-se pela utilização de uma amostra intencional, na qual cada uma das famílias foi representada por, no mínimo, 1 membro.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: na primeira, foram realizadas entrevistas, por telefone, com 18 moradores do condomínio que tomaram a decisão ou tiveram influência na decisão de mudar-se para o condomínio. Os entrevistados foram escolhidos pelo critério de acessibilidade, com o objetivo de conhecer as suas expectativas sobre esse tipo de moradia. A tabulação dos dados permitiu o delineamento das expectativas dos moradores do condomínio quando fizeram a opção por esse tipo de moradia em 6 variáveis, que foram utilizadas para estabelecer as categorias de análise dos dados coletados na segunda etapa: 1. **Gestão (que garante tranquilidade e comodidade)**; 2. **Estrutura de lazer**; 3. **Integração social/relacionamento**; 4. **Normas e procedimentos de convivência**; 5. **Privacidade**; e 6. **Segurança**.

Na segunda etapa utilizou-se da observação no local, entrevista com o administrador do condomínio e da análise de documentos na coleta informações relevantes para alcançar o objetivo proposto, que é obter elementos para nortear a gestão do condomínio.

## 4 RESULTADOS

Nessa seção, o propósito é sumarizar os resultados da pesquisa de campo, de modo a oferecer, inicialmente, uma idéia do funcionamento organizacional do condomínio para, em seguida, identificar os processos primários e de suporte de modo a orientar a gestão do condomínio pelas expectativas dos moradores.

### 4.1 Estrutura, organização e funcionamento do condomínio

Para caracterizar a dinâmica do condomínio, os dados coletados por meio de entrevista com o administrador, observações no local e análise de documentos do condomínio - regulamento interno, notas fiscais, comunicados e fichas de ocorrências - foram analisados e agrupados em categorias de acordo com as variáveis apontadas inicialmente pelos moradores como suas expectativas em relação a esse tipo de moradia.

O condomínio está organizado em uma estrutura simples e funcional; um administrador é responsável pela sua gestão, subordinado à Associação de Moradores do Condomínio.

Os lotes são comercializados tanto de forma direta, entre o proprietário e o potencial comprador, como de forma indireta, entre o corretor da *Garden Empreendimentos* e o possível comprador. Existe uma dificuldade em mensurar prazo para conclusão das vendas de todos os lotes em função das vendas oscilarem muito. Já a locação ocorre de forma direta entre o proprietário do imóvel e o potencial locatário ou entre a imobiliária escolhida pelo proprietário e o possível locatário.

A taxa de condomínio é cobrada mensalmente desde a aquisição do lote. A receita referente à taxa de condomínio é revertida, integralmente, aos moradores na forma de benfeitorias, manutenção, pagamento de serviços terceirizados, pagamento de funcionários e confraternizações entre os moradores. Nesta taxa não está incluso o consumo dos moradores com água, energia elétrica e gás.

Visando garantir o bem estar de todos os moradores e também contar com a participação de todos nos processos de melhorias, é disponibilizado como canal de comunicação entre os moradores e a gestão do condomínio, um livro de “Sugestões e Reclamações” que fica na portaria do condomínio, à disposição dos moradores, para eventuais registros.

O condomínio conta com casas bem planejadas e arquitetura moderna. As construções devem, de acordo com as normas internas, seguir um padrão uniforme. A área de lazer é espaçosa, composta de quadras poli esportivas, quiosque, pista de corrida e *play-ground*. Desde a criação do condomínio não houve alteração nessa estrutura.

A análise de documentos revelou que para iniciar toda e qualquer obra dentro do condomínio, é obrigatória a aprovação do projeto, que deve estar dentro dos padrões pré-estabelecidos no Código de Obras específico do condomínio e as regras urbanísticas. Uma vez aprovado, o projeto é supervisionado até a conclusão da obra. O Código de Obras foi elaborado pelos moradores em conformidade com as Leis Federais, Estaduais e Municipais para projetos e obras, com a finalidade de assegurar o uso apropriado dos imóveis por seus proprietários, visando melhores condições de vida e convívio social, bem como inibir qualquer desvalorização patrimonial que venha a lesar os interesses da comunidade, proporcionando melhor harmonia urbana do residencial, evitando interferências desagradáveis à vizinhança.

As penalidades previstas no regulamento são a notificação escrita e multa. A conclusão das obras leva em torno de oito meses. A fase de acabamento é a mais demorada, porque, na maioria das vezes, os materiais de acabamento são adquiridos em outras cidades, o que acarreta no atraso de todo a construção.

Em alguns casos os projetos sofrem algumas modificações para cumprir os critérios estabelecidos pelo código de obras do condomínio, que é assessorado por um profissional especializado (engenheiro) no trabalho de aprovação dos projetos e acompanhamento das obras. Este profissional visita semanalmente o local para vistoria. Durante as visitas nas obras, o engenheiro registra em uma planilha todas as informações e ajustes a serem feitos. Posteriormente, essa planilha é direcionada à gestão do condomínio para providências, notificações, aplicações de multas e outras atividades.

Uma atenção especial é dada à segurança dos moradores. Para isso, contratou-se uma empresa especializada em segurança, que faz todo o controle de entrada e saída de veículos e pedestres. Além disso, é feita a triagem fixa de todos os funcionários. Além disso, estão espalhados dispositivos eletrônicos sofisticados por todos os pontos estratégicos, acompanhados de rondas eletrônicas durante 24 horas por dia e vigilância armada.

A triagem consiste em uma série de consultas feitas pelo Departamento de Segurança do Condomínio, junto aos órgãos competentes, para verificar se a pessoa tem ficha criminal e/ou qualquer outro tipo de restrição. O resultado permitirá ou não o acesso desta(s) pessoa(s) às dependências do condomínio. Esse levantamento é feito quando o morador vai contratar

um funcionário (doméstica ou babá) ou algum funcionário para trabalhar em obra/reforma, visto que o morador assume total responsabilidade sobre a presença desta pessoa dentro do condomínio.

O condomínio é cercado por muros, cerca eletrificada, circuito interno de TV, ronda eletrônica, vigilância armada e portaria 24 horas, inibindo a entrada de estranhos. Outro sistema de segurança é o cartão com *chip* eletrônico, meio pelo qual os moradores têm acesso ao condomínio, sem precisar ser abordado para que a cancela (portão eletrônico) seja levantada.

A breve exposição do funcionamento do condomínio permitirá a identificação das atividades realizadas e, também, aquelas que deverão ser realizadas para compor os processos de forma a orientar a gestão do condomínio.

#### 4.2 Processos de negócios, organizacionais e gerenciais

As variáveis coletadas na primeira fase do estudo foram analisadas de forma a identificar quatro macroprocessos identificadores (Quadro 6) e, assim, viabilizar os objetivos propostos nesse estudo. A identificação dos processos foi feita a partir de dados coletados nas entrevistas com os moradores que explicaram o significado de cada variável. Considerou-se que essas variáveis são representativas dos **processos de negócios**, que “caracterizam a atuação da empresa e são suportados por outros processos internos”, de acordo com a definição de Gonçalves (2000 a).

Variáveis	Significado para o morador	Processo identificador
1. Gestão (que garante tranquilidade e comodidade)	Não precisar se preocupar com as operações e serviços que são necessários ao funcionamento do condomínio; ter um mediador nos conflitos entre os moradores; ser atendido quanto às suas diversas necessidades.	- Gestão organizacional
2. Estrutura de lazer	Ter a sua disposição equipamentos e espaços adequados para usufruir em horários de descanso e lazer	- Gestão organizacional
3. Integração social/relacionamento	Conhecer a vizinhança, estabelecer laços sociais com pessoas de um mesmo nível social.	- Planejamento e Organização de Eventos Sociais
4. Normas e procedimentos de convivência	Adotar comportamentos que respeitem os moradores, quanto a barulho, velocidade no trânsito das ruas do condomínio e outros comportamentos que incomodam a convivência tranquila, como deixar animais soltos, festas e agrupamentos.	- Desenvolvimento de Relações interpessoais
5. Privacidade	Não ser incomodado por intrusos como vendedores e mesmo por vizinhos e seus empregados, principalmente temporários (obras). A construção das casas deve considerar uma distância na qual as janelas das casas vizinhas não sejam próximas, já que dentro do condomínio não são permitidos muros.	- Desenvolvimento de Relações interpessoais
6. Segurança	Poder caminhar pelas ruas do condomínio sem o temor de assaltos, roubos e seqüestros. Ter tranquilidade, tanto ao chegar no condomínio quanto à permanência.	- Segurança

Quadro 6: Processo empresarial identificado a partir das variáveis

As atividades realizadas foram identificadas e agrupadas em de acordo com as variáveis apontadas pelos moradores e as categorias básicas para classificação dos processos propostas por Gonçalves (2000 a):

TIPO	Atividades realizadas
D E N E G O C I O S	<b>Segurança</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificação de todas as pessoas que tem acesso ao condomínio;</li> <li>• cadastramento e triagem de todas as pessoas que trabalham no condomínio (babás, domésticas, funcionários de obras);</li> <li>• ronda eletrônica;</li> <li>• recepção e exame de documentos;</li> <li>• comunicação com os moradores sobre a existência de correspondências;</li> <li>• monitoramento de todas as movimentações, nas áreas comuns, por meio de câmeras.</li> </ul>
	<b>Gestão Organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento às solicitações dos moradores</li> <li>• Garantia do cumprimento de normas estabelecidas nos códigos</li> </ul>

O R G A N I Z A C I O N A I S	<b>Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• materiais de limpeza;</li> <li>• descartáveis;</li> <li>• materiais de escritório;</li> <li>• materiais de jardinagem;</li> <li>• outros ( bola, rede, placas, bebedouros, lâmpada, etc).</li> </ul>
	<b>Administração financeira e de pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• controle financeiro;</li> <li>• conferência dos documentos contábeis;</li> <li>• contas a receber: emissão de boletos (taxa condomínio), cobrança (taxa condomínio);</li> <li>• contas a pagar: pagamento de funcionários, empresas terceirizadas, fornecedores e credores;</li> <li>• contratação de serviços</li> </ul>
G E R E N C I A I S	<b>Monitoramento e controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• supervisão da execução dos serviços;</li> <li>• supervisão da limpeza das ruas, lotes, áreas comuns</li> <li>• supervisão dos serviços de jardinagem</li> <li>• supervisão de obras (concordância com o Código de Obras);</li> <li>• atualização dos dados cadastrais dos moradores;</li> <li>• comunicação, organização e documentação de assembléias; emissão de notificações.</li> </ul>

Quadro 6 - Processos empresariais do Condomínio

#### 4.3 Discussão dos resultados

A gestão por processos, conforme a literatura referenciada nesse trabalho, assume o ponto de vista do cliente como direcionador das atividades da empresa, com o objetivo de criar mais valor para o mesmo. No caso em estudo, as expectativas dos moradores do condomínio devem ser consideradas para a identificação das atividades necessárias ao seu atendimento, e, assim, agrupá-las para formar um sistema ou cadeia de valor.

As atividades que integram os processos do condomínio consistem em prestação de serviços e, como tais, caracterizam-se pela ambigüidade em relação a quem é o responsável, pelas fronteiras difusas, pela inexistência de pontos de controle e conseqüente dificuldade em definir indicadores de mensuração, e, também, pelo fato de as ações corretivas ocorrerem de forma reativa e não preventiva, visto que os serviços tem como características distintas da produção de bens físicos, o fato de que a sua produção, distribuição e consumo são processos simultâneos (LOVELOCK e WRIGHT, 2003; GRONROOS, 1993).

Após análise das atividades realizadas no condomínio, constatou-se a ausência de atividades que compõem os processos de negócios, como por exemplo, a gestão organizacional, planejamento e organização de eventos sociais e o desenvolvimento de relações interpessoais entre os moradores.

No caso do processo de gestão organizacional, é pertinente que a administração do condomínio implemente atividades que viabilizem o atendimento de todas as necessidades dos moradores. Como Gonçalves (2000 a) ressalta, os processos organizacionais e gerenciais dão suporte aos processos de negócios. Dessa forma, a implementação de processos como pesquisa de satisfação dos moradores e a fixação de metas para avaliação dos resultados servirão de suporte ao desenvolvimento de atividades que atenderão as expectativas dos moradores.

A estrutura de lazer é a mesma da época da criação do condomínio. Porém, várias mudanças ocorreram e alguns equipamentos ou criação de espaços específicos, como academia de ginástica, acabariam por causar impacto no bem estar dos moradores, assim como, também, promover a interação social entre os mesmos.

O planejamento de eventos como atividades esportivas, festas comemorativas e outros, é um processo de negócio, relevante para que os moradores tenham suas expectativas atendidas.

Em relação ao comportamento esperado pelos moradores, tanto em termos de obter a privacidade quanto às normas de convivência, considera-se um processo ligado à essência do funcionamento do condomínio, já que os moradores, ao fazerem a opção por esse tipo de moradia, querem tranquilidade em um espaço que é privado, embora seja compartilhado com outros. O desenvolvimento de relações interpessoais não é um processo fácil, mas bastante complexo. As atividades que compõem esse processo incluem educação e treinamento dos funcionários tanto do condomínio quanto dos moradores, bem como a criação de significados compartilhados entre os moradores.

Nas empresas prestadoras de serviços, os processos estão intimamente relacionados com o resultado; o cliente percebe o serviço como um todo, e não suas partes de forma separada (LOVELOCK e WRIGHT, 2003; GRONROOS, 1993). As estruturas funcionais apresentam deficiências no fluxo de atividades entre os departamentos, ocasionando diversos problemas para a entrega do resultado, que, nesse caso, é a prestação de serviços. Desse modo, a estrutura por processos oferece vantagens e benefícios tanto para a administração do condomínio como para os moradores.

Como enfatizado no referencial teórico, em uma gestão orientada para os processos, a informação flui naturalmente através dos sistemas de informação. Porém, não se verificou, nos processos da empresa, nenhuma atividade relacionada à tomada de decisão baseada em informações. Todas as informações estão centralizadas na gestora ou no presidente da Associação, de forma que, algumas decisões são norteadas pela experiência e outras pelas regras internas do Código de Obras e Regimento Interno.

Na empresa os colaboradores encarregados pela segurança, limpeza e jardinagem, estão subordinados à gestora. Assim sendo, devem se reportar à gestora toda vez que a situação exigir tomada de decisão. Partindo dos estudos sobre organização por processos (GONÇALVES, 2000 a), ressalta-se que a empresa pode alcançar melhores resultados dedicando-se mais ao treinamento e orientação de sua equipe, de forma que o trabalho flua naturalmente, sem a necessidade de tanta supervisão. Os colaboradores devem conhecer os objetivos da empresa e sentirem-se mais comprometidos e responsáveis pelo bem-estar dos moradores.

Sugere-se que a gestão aplique, de forma esporádica, pesquisas junto aos moradores para identificar o nível de satisfação quanto ao seu bem-estar. Tendo em vista que as expectativas dos moradores fundamentam-se em fatores objetivos e subjetivos, no decorrer do tempo, pode esta população sofrer alterações no perfil, levando, conseqüentemente, a mudança das necessidades e indicadores de bem estar percebidos pelos moradores. Sugere-se, também, a promoção de eventos visando o desenvolvimento das relações interpessoais, estimulando ações de aceitação, tolerância e respeito para com o outro. Estes encontros teriam o propósito a apresentação de temas sobre compartilhamento de espaços públicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho procurou evidenciar a importância da gestão orientada por processos como forma de atender as expectativas daqueles que optam por adquirir determinado tipo de produto ou serviço. Essa forma de gestão parte da identificação das necessidades do cliente para organizar seus recursos no sentido de atendê-las, agregando, assim, mais valor para o cliente.

Os objetivos do trabalho foram alcançados na medida em que evidenciou elementos norteadores para a gestão do condomínio. Além disso, mostrou a aplicabilidade da gestão por processos nesse modelo de organização, os condomínios horizontais fechados, que existem sob a condição de atender aos desejos dos clientes, nesse caso, os moradores do residencial.

Conforme discutido, para que o condomínio oriente seus processos a partir das expectativas dos moradores, é interessante estabelecer parâmetros e indicadores de

desempenho que possibilitem o acompanhamento da satisfação dessas expectativas bem como as mudanças que ocorrem, naturalmente, nas expectativas dos indivíduos, face às transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas.

A contribuição desse trabalho reside em mostrar que a gestão orientada por processos pode ser aplicada a qualquer tipo de empresa, tanto industriais como prestadora de serviços. Algumas limitações devem ser apontadas, como a dificuldade de coletar os dados, tanto no que diz respeito ao acesso aos moradores, bem como o fato de muitas informações serem fornecidas por entrevista, sem documentação formal que permita a comparação de informações. Além dessas, consideram-se os limites inerentes ao estudo de caso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. 5. ed. Rio de Janeiro: > Campus, 1994.
- FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1989.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.40, n.1, p.6-19, jan-mar/2000a. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/> >. Acesso em: 19.fev.2006.
- \_\_\_\_\_, José Ernesto Lima. Processo, que Processo? *RAE-Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.40, n.4, p.8-19, out-dez/2000b. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/> >. Acesso em: 19.fev.2006.
- GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. A Edição no Novo Milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- HAMMER, Michael. *Alem da reengenharia*. Como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças de gerência*. 3. ed. - Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003
- MALONE, Thomas W. *The future of work: how the new order of business will shape your organization, your management style, and your life*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. *Reengenharia: reestruturando sua empresa*. São Paulo: Makron, 1994.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* – 26. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RUMMLER, Geary A., BRACHE Alan P. *Melhores Desempenhos das Empresas – Uma abordagem Prática para Transformar as Organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* – 3. ed. – São Paulo : Atlas, 2005.
- TAYLOR, Frederick W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1989.
- YIN, Robert J. *Estudo de Caso*. Planejamento e Métodos. Porto Alegre, Bookman, 2001.