



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE  
E SECRETARIADO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GILBERTO CASTELO BRANCO BAIA JÚNIOR**

**OS PILARES DA ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS DE  
LÍNGUAS ESTRANGEIRAS**

**FORTALEZA - CE**

**2017**

**GILBERTO CASTELO BRANCO BAIA JÚNIOR**

**OS PILARES DA ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS DE  
LÍNGUAS ESTRANGEIRAS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção de título em bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Professora Dra. Márcia Zabdiele Moreira

**FORTALEZA**

**2017**

---

Página reservada para ficha catalográfica que deve ser confeccionada após apresentação e alterações sugeridas pela banca examinadora.

Para solicitar a ficha catalográfica de seu trabalho, acesse o site: [www.biblioteca.ufc.br](http://www.biblioteca.ufc.br), clique no banner Catalogação na Publicação (Solicitação de ficha catalográfica)

---

GILBERTO CASTELO BRANCO BAIA JÚNIOR

OS PILARES DA ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS DE LÍNGUAS  
ESTRANGEIRAS

Monografia apresentada ao Curso de Administração do  
Departamento de Administração da Universidade Federal  
do Ceará, como requisito parcial para a obtenção de título  
em bacharel em Administração de Empresas.

Aprovada em: 24/11/2017.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Kilvia Souza Ferreira  
Universidade Estadual do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, e todos que de alguma forma  
contribuíram para que eu alcançasse o sucesso  
dessa etapa.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus mais profundos e sinceros agradecimentos vão sem sombra de dúvidas à incrível Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira, por sua excelente orientação. Não acredito que consigo expressar em palavras de forma suficiente o quanto ela foi fundamental para que esse trabalho de fato acontecesse e fosse defendido conforme planejado. Obrigado por toda sua atenção e ajuda durante essa jornada.

Aos professores participantes da banca examinadora Prof. Dr. Daniel Guimarães e Prof. Dra. Kilvia Ferreira pelo tempo e pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos meus pais, pois todos os seus esforços foram sempre em me proporcionar o melhor dentro de suas realidades.

À Wizard e todos que fizeram parte dessa jornada que me proporcionou um grande aprendizado na minha vida profissional – em especial às minhas gerentes Laice Costa, Maristela Paroli e também minha colega coordenadora Juliana Araújo que se tornaram muito mais que colegas, e sim verdadeiras amigas. Vocês foram fundamentais para mim durante esses cinco anos de Wizard. Obrigado por todos os ensinamentos.

Por fim, a todos os meus amigos, sejam eles do NN, DAV, Alhandra, Bruno, Wítalo e todos que fazem parte da minha vida e acompanharam todo o ciclo iniciado em 2013.2 e que se encerra agora. Obrigado pela força, motivação e palavras sempre que precisei.

“Não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que não deveria ser feito.”

Peter Drucker

## RESUMO

A gestão de processos procura o aprimoramento dos processos em geral, alcançando os planos e objetivos determinados e estabelecendo padrões de qualidade com os recursos disponíveis, agregando valor aos seus resultados, logo, a gestão de processos e a eficiência organizacional são áreas da Administração correlatas. O objetivo geral do trabalho é analisar como se dá a dinâmica organizacional a partir das práticas contidas nos Pilares da Administração e na Gestão de Processos e a eficiência organizacional no setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras. A metodologia utilizada é classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso, o que corresponde a uma pesquisa de campo na empresa objeto de estudo, que no referido trabalho é a Wizard. Os resultados analisam a dinâmica organizacional da empresa objeto de estudo. O trabalho traz caracterização do setor. Posteriormente, um maior detalhamento na própria organização, expondo-se a identificação e perfil da empresa, o perfil profissional dos principais diretores/gerentes, a estrutura organizacional. Por último, é feito o confronto entre a dinâmica organizacional da empresa e o referencial teórico da pesquisa, respectivamente, os Pilares da Administração na Gestão de Processos e a eficiência organizacional. Foi identificado que as teorias estão presentes na rotina de processos da empresa e que há processos que podem ser melhorados de acordo com o coletado durante as entrevistas. Os objetivos gerais e específicos do trabalho foram plenamente atendidos, uma vez que o autor teve a oportunidade de analisar a aplicação do conteúdo teórico apresentado no trabalho no objeto de estudo. A possibilidade de observar a gestão *in loco* e conversar com gestores contribuiu indubitavelmente para atingir o objetivo proposto.

**Palavras-chave:** Gestão de processos. Eficiência organizacional. Pilares da Administração.

## ABSTRACT

Process management seeks to improve processes in general, achieving determined plans and objectives and establishing quality standards with the available resources, adding value to their results, therefore, process management and organizational efficiency are related areas of Administration. The general objective of this work is to analyze how the organizational dynamics are used according to the practices contained in the Management Pillars and Process Management and the organizational efficiency in the foreign language education services sector. The methodology used is classified as bibliographical, documentary and a case study, which corresponds to a field research in the company that is the object of study. The results analyze the organizational dynamics of the company under study. The work brings a characterization of the sector. Additionally, a greater detail in the organization itself is brought, exposing the identification and profile of the company, the professional profile of the main directors / managers within the organizational structure. Finally, a comparison is made between the organizational dynamics of the company and the theoretical reference of the research, respectively, the Management Pillars in Process Management and the organizational efficiency. The overall objective of the work was fully met, since the author had the opportunity to analyze the application of the theoretical content presented in the work in the object of study. The possibility of observing on-site management and talking with managers undoubtedly contributed to achieving the proposed goal.

**Keywords:** Process management. Organizational efficiency. Administration pillars.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma .....	46
------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os princípios da ORT na Wizard .....	50
Quadro 2 – Os princípios da administração, segundo a Teoria Clássica, na Wizard .....	52

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
<b>2</b>	<b>OS PILARES DA ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DE PROCESSOS</b>	17
<b>2.1</b>	<b>Visão geral da Gestão de Processos</b>	17
<b>2.1.1</b>	<b>Administração Científica</b>	17
2.1.1.1	<i>Frederick Winslow Taylor</i>	17
2.1.1.2	<i>As fases da Administração Científica</i>	18
2.1.1.3	<i>As técnicas de Taylor</i>	21
2.1.1.4	<i>Henry Ford</i>	22
2.1.1.4.1	<i>Os princípios de Ford</i>	22
2.1.1.4.2	<i>Os princípios da Produção em Massa</i>	23
2.1.1.4.3	<i>A linha de montagem de Henry Ford</i>	23
2.1.1.5	<i>Ideias Centrais</i>	25
2.1.1.6	<i>A Organização Racional do Trabalho (O.R.T.)</i>	25
2.1.1.7	<i>A Gestão de Processos e a Eficiência</i>	27
<b>2.1.2</b>	<b>Teoria Clássica</b>	28
2.1.2.1	<i>Henri Fayol</i>	28
2.1.2.2	<i>Processo Administrativo segundo Fayol</i>	29
2.1.2.3	<i>A Gestão de Processos e a Eficiência</i>	32
<b>2.1.3</b>	<b>Teoria da Burocracia</b>	33
2.1.3.1	<i>Max Weber</i>	33
2.1.3.2	<i>Disfunções da Burocracia</i>	36
2.1.3.3	<i>A Gestão de Processos e a Eficiência</i>	37
<b>2.2</b>	<b>A Gestão de Processos</b>	37
<b>2.2.1</b>	<b>Definição de Processos</b>	37
<b>2.2.2</b>	<b>Mapeamento e Gestão de Processos</b>	37
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	39
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	41
<b>4.1</b>	<b>Caracterização do Setor</b>	41
<b>4.2</b>	<b>A Escola de Idiomas Wizard</b>	42
4.2.1	<i>Identificação e perfil da empresa</i>	42
4.2.2	<i>Perfil profissional dos principais diretores/gerentes</i>	44
4.2.3	<i>Estrutura Organizacional</i>	46
4.2.4	<i>Serviços</i>	47

<b>4.3 A Escola de Idiomas Wizard e o confronto com os Pilares da Administração na Gestão de Processos .....</b>	<b>48</b>
<i>4.3.1 Análise segundo a Administração Científica .....</i>	<i>48</i>
<i>4.3.2 Análise segundo a Teoria Clássica .....</i>	<i>51</i>
<i>4.3.3 Análise segundo a Teoria da Burocracia .....</i>	<i>54</i>
<i>4.3.4 Análise segundo a Gestão de Processos .....</i>	<i>55</i>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de processos em uma organização busca o aperfeiçoamento dos processos como um todo, procurando alcançar os planos e objetivos determinados além de estabelecer padrões de qualidade com os recursos disponíveis, agregando valor aos seus resultados, logo, pode-se dizer que gestão de processos e a eficiência organizacional são áreas da Administração correlatas. Toda organização preza por atingir suas metas e objetivos visando sempre manter sua capacidade de sobrevivência e lucratividade – principalmente no setor privado – constantemente. Para que as empresas atuais tenham fôlego e estejam sempre à beira de suas evoluções em busca de sua melhoria contínua, é preciso que se busque a eficiência e eficácia em todos os seus processos, para que não haja partes deficitárias na organização e consequentemente criem-se gargalos que prejudiquem o resultado final buscado (POZEN, 2012).

A história da Gestão de Processos começa com o surgimento dos estudos sobre Organização e Métodos, que se inicia com a Administração Científica que teve início no século XX com a expansão da Revolução Industrial na América, marcando o despertar de consideráveis mudanças nos âmbitos tecnológico, econômico e social. Nos Estados Unidos e na Europa, desenvolveram-se empresas no intuito de suprir as crescentes necessidades da população por novos produtos e serviços. Governos e empresas passaram, então, a ter de lidar com mais recursos materiais e humanos do que anteriormente, o que foi o fator propulsor para o desenvolvimento do estudo da administração na época (MAXIMIANO, 2008).

A eficiência dos processos de fabricação era um tema bastante em pauta entre os administradores do século XX, dessa forma, as pessoas eram vistas como instrumentos de produção que eram utilizados para que a organização fosse eficiente. Um dos principais nomes da Administração Científica, o engenheiro mecânico Frederick Winslow Taylor, desenvolveu um conjunto de princípios e técnicas relacionados à eficiência. Outro grande nome da época foi Henry Ford, criador da linha de montagem móvel. Tamanha é a importância desses conhecimentos ainda hoje que as grandes empresas industriais modernas combinam os princípios da eficiência de Taylor as técnicas de produção de Ford para guiarem suas organizações (SILVA, 2008).

Relacionados à Gestão de Processos, faz-se necessário compreender os conceitos de Eficiência e Eficácia organizacionais. Na língua portuguesa, a eficiência é a capacidade de realizar bem um trabalho ou desempenhar adequadamente uma função, enquanto a eficácia significa a qualidade do que produz o resultado esperado; infalibilidade, segurança, validade

(MICHAELIS, 2017). Tais significados são importantes pois exemplificam bem a necessidade de se ter nas organizações os conceitos empregados em suas gestões de processos.

O desempenho do administrador pode ser medido através de seus conceitos de eficácia, definido como a capacidade de fazer as coisas “certas” e a eficiência, que seria a capacidade de fazer as coisas “certo”. Ainda segundo Drucker (1989), a eficácia é o conceito mais primordial, já que não adiantaria ter eficiência com a escolha dos objetivos errados.

Paralelamente, faz-se necessário um breve resumo do setor de atuação do objeto de estudo do trabalho, que é o setor de Serviços Educacionais de Línguas Estrangeiras. Segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), o faturamento do 1º trimestre deste ano (2017) no setor de franquias de serviços educacionais alcançou o patamar de R\$ 2,6 bilhões de reais, um aumento de 5% em relação ao mesmo período no ano passado.

Segundo a ABF (2017), as marcas mais famosas e que juntas representam mais de 70% do mercado de escolas de idiomas hoje, no Brasil, fazem parte de redes de franquias. De acordo com o SEBRAE (2017), é mais vantajoso abrir uma franquia do que um negócio próprio. As vantagens vão desde contar com o apoio do franqueador, passando pelo plano de negócios, até a maior garantia de mercado. O investimento neste ramo de empreendimento é alto, visto que a concorrência é bastante elevada.

Logo, o presente estudo tem como problema: Como os Pilares da Administração influenciaram a Gestão de Processos no setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras? Para isso, tem-se como objetivo geral analisar como se dá a dinâmica organizacional a partir das práticas contidas nos Pilares da Administração e na Gestão de Processos e a eficiência organizacional no setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras.

O estudo também conta com os seguintes objetivos específicos:

- 1) Verificar a influência dos Pilares da Administração na otimização dos processos em uma empresa do setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras;
- 2) Analisar as ferramentas de Gestão de Processos utilizadas em uma empresa do setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras e sua relação com os pilares da Administração;
- 3) Mapear e otimizar os processos administrativos por meio das ferramentas da Gestão de Processos em uma empresa do setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras.

A importância deste trabalho está em buscar descobrir com base em um estudo de caso, identificar, mapear, analisar, confrontar o objeto de estudo para analisar o alinhamento às contemporâneas e mais eficiente e eficazes práticas de gestão processuais nas organizações, buscando sua longevidade e sustentabilidade no cenário a curto, médio e longo prazo, contribuindo para o campo de estudo da Gestão de Processos e identificando pontos a serem levantados unindo duas áreas (Teorias da Administração e o prestação de serviços educacionais) que possam servir de exemplo para futuras análises e estudos.

Um outro motivo que justifica a escolha do tema para o estudo referido, é a ausência de abundantes estudos, trabalhos ou livros que se apliquem especificamente ao setor de serviços educacionais no ramo de línguas estrangeiras, visto que há uma quantidade maior de levantamentos bibliográficos ligados principalmente ao ensino básico e superior, criando então uma pequena lacuna de estudos que relacione os campos de estudo abordados no trabalho.

No que se refere à metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho, segundo Matias-Pereira (2007), a pesquisa pode ser classificada quanto aos meios, fins e à natureza. Quanto aos meios, os procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso, o que corresponde a uma pesquisa de campo na empresa objeto de estudo.

O trabalho apresentado constitui-se por cinco seções principais: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise dos Resultados e Considerações Finais.

A primeira seção é composta pela Introdução.

A segunda seção é o referencial teórico do trabalho, onde serão discutidos os conceitos e práticas da Gestão de Processos, Eficiência e Eficácia Organizacional e um estudo mais aprofundado do setor de estudo.

Na terceira parte, temos a metodologia utilizada para a coleta de dados assim como a apresentação de tais dados.

A quarta parte – Análise dos Resultados – traz o confronto entre a pesquisa bibliográfica e as informações coletadas na pesquisa.

Na quinta seção, as Considerações Finais, há o confronto dos objetivos propostos na introdução e a avaliação final tanto da empresa como do trabalho.

Por último, estão as referências das pesquisas realizadas, os apêndices e os anexos, utilizados na coleta de dados.

A seguir encontra-se a segunda seção que traz todo o embasamento teórico do trabalho.

## 2 OS PILARES DA ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DE PROCESSOS

A primeira parte do trabalho traz o conceitos, teorias e pensamentos relacionados à Gestão de Processos e a Eficiência e Eficácia Organizacional.

### 2.1 Visão geral da Gestão de Processos

A história da Gestão de Processos tem seu início em algumas teorias da Administração que são tidas como bases fundamentais por terem sido o primeiro alicerce na construção do estudo administrativo. As teorias abordadas inicialmente serão as seguintes: a Administração Científica, a Teoria Clássica, e a Teoria da Burocracia.

#### 2.1.1 Administração Científica

A Administração Científica pode ser embasada em dois grandes autores: Frederick Taylor e Henry Ford. As próximas seções trarão conceitos, ideias centrais e pontos principais levantados pelos autores.

##### 2.1.1.1 Frederick Winslow Taylor

Frederick Winslow Taylor nasceu em 1856 no estado da Pensilvânia nos Estados Unidos. Embora a família de Taylor dispusesse de boas condições financeiras, ele acabou por se tornar inicialmente um trabalhador manual, segundo os biógrafos em razão de problemas de visão causados pelos estudos. Segundo Maximiano (2008), Taylor conciliava trabalho e estudos, estudando no período noturno obteve o título de mestre em engenharia em 1883. Existem muitos relatos que afirmam o engenheiro brilhante que Taylor era, tendo patenteadado muitas invenções.

Nas empresas em que trabalhou Taylor observou muitos dos problemas os quais viria a discutir posteriormente em seus trabalhos, dentre os quais se destacavam: a inércia dos funcionários, má relação entre trabalhadores e gerentes, falta de conhecimento por parte da administração de suas responsabilidades com o trabalhador, ausência de um sistema de incentivos, excesso de intuição na tomada de decisões pelos gestores e falta de aptidão dos trabalhadores com as tarefas que eram postos para desempenhar (MAXIMIANO, 2008).

Dentre os problemas apontados, a inércia dos funcionários, denominada vadiagem sistemática por Taylor, transparecia bem a imagem pessimista da natureza humana que a Administração Científica possui. Acreditava-se que cada operário produzia apenas um terço de sua capacidade. As possíveis causas da vadiagem sistemática seriam: a crença dos trabalhadores que uma maior velocidade na produção causaria a perda de emprego de outros funcionários, os defeitos da administração da época que faziam com que os trabalhadores trabalhassem de forma mais lenta em nome dos interesses da classe operária e a empiria tradicional dos métodos de trabalhos vigentes. A solução para esse impasse seria uma administração eficiente e determinada a forçar os operários a trabalharem da melhor maneira possível (SILVA, 2008).

Taylor foi o líder do movimento da Administração Científica iniciado no século XX, embora outros pensadores também tenham contribuído no desenvolvimento de teorias que solucionassem os problemas que as grandes empresas industriais enfrentavam. O foco principal desse movimento dizia respeito ao aumento da eficiência produtiva com o intuito de evitar o desperdício (MAXIMIANO, 2008).

Conforme Taylor havia declarado, o objetivo primordial da Administração Científica era garantir a máxima prosperidade para empregadores e empregados. Por parte dos patrões essa prosperidade seria alcançada por meio de lucros tanto a curto como a longo prazo, já por parte dos empregados essa prosperidade significava salários satisfatórios e desenvolvimento de suas aptidões. Taylor ainda ressalta que a prosperidade de ambos os lados dependeria de uma convivência harmônica, sem conflitos, entre a administração e o funcionalismo (LODI, 1978).

Segundo Maximiano (2008), o legado de Taylor para as teorias e práticas da administração é de fundamental importância até os dias atuais, uma vez que muitas das suas ideias continuam a serem aplicadas ainda hoje na resolução de problemas da área.

#### *2.1.1.2 As fases da Administração Científica*

Composto por três fases o movimento da Administração Científica nasceu na Sociedade Americana dos Engenheiros Mecânicos (ASME), organização da qual Taylor foi sócio, chegando a também presidir (MAXIMIANO, 2008).

- **A Primeira Fase:**

Inicialmente, os membros da ASME se engajaram em solucionar o que eles denominavam de o problema dos salários. Existiam dois sistemas de pagamentos naquela época, pagamento por dia trabalhado e pagamento por peça produzida, todavia tais sistemas

eram rejeitados pelos trabalhadores, pois eles acreditavam que apenas serviam para enriquecer o patrão. A verdade é que os dois sistemas eram falhos. O primeiro, pagamento por dia trabalhado, não incentivava os trabalhadores a produzirem mais, já que o salário era fixo. O segundo, pagamento por peça produzida, fazia com que os trabalhadores mantivessem sempre a produção em um nível baixo, pois à medida que aumentava o número de peças produzidas, os patrões reduziam o valor pago por cada peça (MAXIMIANO, 2008).

A solução da Administração Científica ao problema dos salários veio em 1895 no trabalho *A piece-rate system* (um sistema de pagamento por peça) de Taylor. Ainda de acordo com Maximiano (2008), o objetivo desse trabalho era propor um método que combatesse a redução do valor pago por peça produzida que tanto aborrecia os trabalhadores. Inicialmente era necessário saber quanto tempo leva um operário, em sua capacidade máxima, para concluir uma tarefa. A partir disso, seria possível calcular o valor a ser pago por peça que motivasse o trabalhador a produzir mais.

Esse método usado na resolução da questão dos salários ficou conhecido como “estudo sistemático e científico do tempo”. Esse estudo foi dividido em duas fases, uma de análise e uma de construção. A primeira fase, denominada analítica, consistiu em segmentar cada atividade em seus mais básicos movimentos, cronometrá-la e registrá-la. Dessa forma, foram eliminados os movimentos inúteis e foram selecionados os trabalhadores mais rápidos e os melhores métodos para cada movimento elementar. A segunda etapa, denominada fase construtiva, consistiu na armazenagem de movimentos elementares e seus respectivos tempos, o que culminou com a definição de tempos-padrão para cada componente básico da tarefa (SILVA, 2008).

De acordo com Maximiano (2008), o método descrito ainda serviu de embasamento para o *task management* (sistema de administração de tarefas), que ainda contava com a seleção de trabalhadores e o sistema de incentivos. O controle total sobre a produção e o trabalho padronizado eram consequentes da adoção do sistema de administração de tarefas, que era imprescindível a eficiência.

- **A Segunda Fase:**

A segunda fase da Administração Científica desviou o foco do problema dos salários para a questão da produtividade do trabalhador, enfatizando o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho. Durante essa fase, Taylor publicou o estudo denominado *Shop management* (“Administração de operações fabris”) de 1903, em que, além de definir os

princípios da administração em sua concepção, definiu o que seria um homem de primeira classe. De acordo com a visão de Taylor, um homem de primeira classe possui naturalmente o estímulo necessário a desempenhar seu trabalho da melhor forma possível, sem desperdícios de tempo nem de produção. Cabia à administração direcionar tal tipo de trabalhador a atividade com a qual tivesse maior aptidão. Por outro lado, qualquer trabalhador, ainda que fosse um homem de primeira classe, teria a sua eficiência reduzida caso o sistema de incentivos estivesse ausente ou caso fosse pressionado pelo grupo de trabalho a reduzir a produção (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Silva (2008), as principais ideias contidas no livro *Shop management* são as seguintes:

- Uma boa administração deve centrar esforços em pagar salários altos e reduzir ao máximo os custos de produção;
- A aplicação de métodos científicos se faz necessária no sentido de estabelecer a padronização para o controle das operações produtivas;
- A seleção científica tanto dos trabalhadores como do trabalho e quanto dos materiais e das condições de trabalho é imprescindível ao cumprimento das normas;
- O treinamento dos empregados também deveria ser realizado de forma científica para que eles pudessem desenvolver habilidades na execução da tarefa;
- A alta administração deveria ser responsável pelo desenvolvimento de uma atmosfera de cooperação com os trabalhadores, visando um ambiente propício à aplicação das outras ideias mencionadas.

- **A Terceira Fase:**

A terceira e última fase da Administração Científica é marcada pela publicação do livro *Principles of scientific management* (“Princípios da administração científica”) em 1911. Essa obra contém os estudos de Taylor sobre a administração geral com ênfase nas tarefas dos operários. Foi nesse livro que Taylor enumerou os três males que afligem as indústrias: a vadiagem sistemática dos operários, o desconhecimento por parte da gerência das rotinas e tempos de trabalho e a ausência de uniformidade nas técnicas e métodos de trabalho dos funcionários (SILVA, 2008).

Taylor resumiu os objetivos da Administração Científica no livro “*Princípios da Administração Científica*”. Os objetivos citados, segundo Maximiano (2008, p.57), foram:

- I. Desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho, para substituir o velho método empírico.
- II. Selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador, que, no passado, escolhia seu próprio trabalho e treinava-se o melhor que podia.
- III. Cooperar sinceramente com os trabalhadores, de modo a garantir que o trabalho seja feito de acordo com princípios da ciência que foi desenvolvida.
- IV. Existe uma divisão quase igual de trabalho e de responsabilidade entre a administração e os trabalhadores. A administração incumbem-se de todo o trabalho para o qual esteja mais bem preparada que os trabalhadores, enquanto no passado quase todo o trabalho e a maior parte da responsabilidade recaíam sobre a mão de obra.

Nessa fase, Taylor defendeu que os a prosperidade máxima dos trabalhadores não seria alcançada plenamente apenas com o aumento dos salários, sendo necessário o desenvolvimento de cada funcionário a condição de eficiência máxima. Outra afirmação feita por Taylor foi a de que os interesses de patrões e empregados não são antagônicos, como ainda se prega (MAXIMIANO, 2008).

A terceira fase do movimento em questão propôs algumas inovações nas empresas. A principal delas foi a invenção de um departamento de planejamento que trabalhasse apenas de forma intelectual, buscando melhorias para as fábricas. Ainda segundo Maximiano (2008), as fábricas, por conseguinte, conteriam apenas o trabalho manual. A segunda recomendação seria aumentar o número de servidores funcionais para que cada um ficasse responsável por um aspecto do trabalho operacional.

### *2.1.1.3 As técnicas de Taylor*

Durante seu tempo de trabalho, Taylor se ocupou com a resolução de questões comuns as empresas ainda hoje, todavia ele não possuía treinamento em administração, baseando-se somente em observações e experiências, as quais forneceram base teórico-prática a sua teoria. Considera-se que Taylor revolucionou os tradicionais métodos de trabalho das empresas americanas quando aplicou métodos científicos. Vale ressaltar, no entanto, que muitos desses métodos não eram originais, porém a sua aplicação segundo a visão de um engenheiro era, sem dúvida, uma novidade para a época (SILVA, 2008).

Entre as experiências de Taylor, o estudo do tempo de trabalho merece destaque. Conforme já dito, Taylor cronometrava os movimentos dos trabalhadores para que pudesse encontrar a melhor maneira de realizar as unidades básicas do trabalho. O termo unidades

básicas do trabalho se refere às tarefas compostas pelos movimentos dos trabalhadores que haviam sido cronometrados por Taylor (MAXIMIANO, 2008).

Taylor também estudou o trinômio esforço-eficiência-produtividade. Em uma experiência, percebeu que o esforço e o rendimento dos trabalhadores aumentaram ao instituir um sistema de pagamento por quantidade de peça produzida. Ainda segundo Maximiano (2008), em uma experiência posterior, Taylor concluiu que a produtividade resulta da eficiência do trabalho e não da maximização do esforço, sendo mais vantajoso trabalhar de forma inteligente do que de forma depressa ou forçada. Concebeu, dessa forma, uma das ideias principais da administração científica.

#### *2.1.1.4 Henry Ford*

Henry Ford foi empresário norte-americano com uma visão muito prática da indústria que contribuiu para a teorização da administração. Ford objetivava a eficiência com embasamento na sua fábrica de automóveis. Dividiu a empresa sob o prisma do planejamento e da execução. No planejamento, o trabalho e os seus métodos seriam elaborados pelos técnicos. Na execução, os operários realizariam o trabalho de forma especializada e padronizada (SILVA, 2008).

##### *2.1.1.4.1 Os princípios de Ford*

Ford acreditava que a administração das empresas deveria ser marcada pela divisão e repetição do trabalho com ênfase para o tempo e a matéria. Nesse sentido, estabeleceu três princípios, expostos abaixo, que as empresas deveriam seguir: o princípio da produtividade, o da intensificação e o da economicidade (SILVA, 2008).

- **Princípio da Produtividade:** estipula que a produção deve ser máxima em um período determinado de tempo. Nesse contexto, essa vantagem produtiva não deve ficar somente com o empregador, também deve ser repassada ao empregado, com a aplicação de benefícios salariais, e ao consumidor, com uma redução dos preços advindas da redução dos custos.
- **Princípio da Intensificação:** prega a aceleração da velocidade do capital circulante, reduzindo sua imobilização e tornando a sua recuperação mais ágil.

- **Princípio da Economicidade:** consiste na redução máxima possível da quantidade de matéria-prima em estágio de transformação.

#### 2.1.1.4.2 Os princípios da Produção em Massa

Outro princípio largamente empregado por Ford foi o princípio da produção em massa. Como produção em massa entende-se a produção não diferenciada e em grandes quantidades, cujas principais características, expostas abaixo, são: a padronização de peças e a especialização do trabalho (MAXIMIANO, 2008).

- **Peças e componentes padronizados e permutáveis:** A padronização de peças e componentes tornou possível a montagem dessas partes em qualquer sistema ou produto final. Ford atingiu a padronização por meio da uniformização do sistema de calibragem em todo o processo de manufatura, fato que acabou por originar o controle de qualidade com a função de garantir a uniformidade das peças. Vale ressaltar que Ford não se preocupou apenas com a padronização, atentando-se também a necessidade de simplificação do processo produtivo, perceptível na redução do número de peças dos seus produtos (MAXIMIANO, 2008).
- **Especialização do trabalhador:** Sabe-se que a divisão do trabalho leva a sua especialização. Ainda segundo Maximiano (2008), na produção massificada, não somente o produto é dividido em partes, como também o processo de fabricação é segmentado em etapas. A cada etapa da produção cabe a montagem de uma parte do produto e a cada grupo de pessoas cabe uma tarefa fixa do processo previamente definida. Dessa forma, na produção em massa, basta ao trabalhador possuir qualificações para executar uma tarefa, o que gera a mecanização da atividade humana e a alienação dos trabalhadores, tão ferozmente criticadas por Charlie Chaplin em seu filme *Tempos modernos*.

#### 2.1.1.4.3 A linha de montagem de Henry Ford

Outra inovação do início do século XX de crucial importância a Administração Científica foi à linha de montagem de Henry Ford. Antes dessa invenção, Ford observou as características da produção artesanal, percebendo que havia muito desperdício de tempo, pois cada trabalhador tinha que ir diversas vezes ao estoque para pegar as peças que necessitaria na

montagem do carro. O desperdício de tempo era tamanho que o ciclo médio dos empregados de Ford durava 514 minutos (MAXIMIANO, 2008).

Ford, então, resolveu aprimorar o processo de montagem dos carros. Inicialmente, para evitar que os trabalhadores tivessem que ficar se deslocando, Ford ordenou a entrega de peças em cada posto. Além disso, Ford estabeleceu que cada montador seria responsável por apenas uma tarefa e se deslocaria de um carro para outro dentro da fábrica. Ainda segundo Maximiano (2008), após essas mudanças o ciclo médio caiu drasticamente para 2,3 minutos, todavia problemas começaram a surgir, como o tempo gasto no deslocamento e as velocidades distintas de trabalho de cada montador. Foi, então, que Ford teve a brilhante ideia de inventar a linha de montagem móvel.

Na linha de montagem móvel, o empregado permanece imóvel em seu posto, enquanto o produto trabalhado vai se deslocando no percurso da produção. A nova tecnologia trouxe resultados surpreendentes: o ciclo médio passou a ser de 1,19 minuto, a necessidade de investimento de capital foi reduzida, reduziram-se também os custos dos estoques de peças a espera de montagem em função da alta velocidade do processo produtivo (MAXIMIANO, 2008).

Fica claro, dessa forma, que Ford estabeleceu um processo contínuo, repetitivo e dividido, que na época significou um marco não só para a indústria automobilística. As linhas de montagem implantadas a partir de 1913 eram capazes de produzir um carro a cada 84 minutos, assim o automóvel era fabricado e vendido antes mesmo que fossem pagos os salários e as matérias-primas utilizadas. O mundo estava cada vez mais extasiado pela gigantesca capacidade produtiva anual da Ford, assim como a sua velocidade de fabricação e o baixo preço de venda (SILVA, 2008).

Ainda segundo Silva (2008), vale ressaltar algumas divergências entre as teorias de Taylor e Ford. No sistema *tayloriano*, a administração de planejamento determinava previamente os movimentos que deveriam ser executados pelo trabalhador e seus respectivos tempos-padrão. Já no sistema de Ford, era o nível de produção e a velocidade da esteira rolante que natural e involuntariamente conduzia os movimentos dos operários.

O considerável desenvolvimento da atividade industrial em todo o mundo é decorrente da ampla aceitação dos princípios da administração científica e da linha de montagem, os quais ainda são largamente empregados nas fábricas de grande porte atualmente, embora as tecnologias tenham sido aperfeiçoadas. A filosofia administrativa de Ford, embasada na produção em massa, nos preços baixos, nos altos salários e na rapidez de fabricação é apontada como o maior exemplo de administração eficiente individual (SILVA, 2008).

### 2.1.1.5 Ideias Centrais

Os quatro princípios que compunham a Administração Científica na concepção de Taylor foram divulgados em 1903 no trabalho *Shop management* (Administração de operações fabris). De acordo com Maximiano (2008, p. 31), esses princípios seriam os seguintes:

- I. O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
- II. Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos e pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas.
- III. Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
- IV. Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável a aplicação desses princípios.

### 2.1.1.6 A Organização Racional do Trabalho (O.R.T.)

A organização racional do trabalho consistiu na tentativa de Taylor de substituir a tradicional empiria presente no trabalho dos funcionários por formas mais racionais e científicas de realizar as tarefas. Segundo Silva (2008), o objetivo primordial da Administração Científica era realizar uma análise científica do trabalho dos funcionários de forma a aumentar a produção para isso seria descoberta a única e melhor maneira de realizar o trabalho que traria prosperidade para patrões e empregados. Nesse sentido, os principais aspectos da ORT são os seguintes:

#### **a) *Homo Economicus***

A Administração Científica admite que o homem seja um ser racional, sendo capaz de avaliar as diversas variáveis em uma tomada de decisão. Caso seja possível, o homem optará sempre pela alternativa que maximize os seus ganhos econômicos, pois, segundo o conceito de *Homo Economicus*, os valores humanos são principalmente econômicos (MOTTA, 1979).

Segundo Motta (1979), esse modelo, embora seja uma simplificação da realidade, facilita a relação com os trabalhadores, pois admite que o homem possua sempre um objetivo principal, que corresponde ao fator econômico. Conhecendo melhor o fator humano no processo produtivo é possível antever problemas e buscar soluções mais eficientes.

### **b) Análise do Trabalho acerca do Tempo e dos Movimentos**

Para Taylor, a função principal de um administrador seria descobrir e adotar a única maneira certa de realizar o trabalho, a qual aumentaria a eficiência das atividades. Objetivando essa descoberta, cabia ao administrador analisar as diversas etapas que compõem o trabalho, assim como analisar os movimentos necessários à sua execução de forma a reduzi-los ao máximo. Além disso, também deveriam encontrar-se as pessoas ideais a cada tipo de trabalho (MOTTA, 1979).

Após descoberta a única maneira certa de realizar o trabalho, estariam estabelecidos os movimentos e tempos-padrões, aos trabalhadores caberia apenas a função executá-los conforme prescrito e sem questionamentos, já que, nessa concepção, os operários “não eram pagos para pensar”, devendo apenas executar estritamente as operações planejadas (MOTTA, 1979).

### **c) “Lei da Fadiga”**

Segundo Motta (1979), a “Lei da Fadiga”, que estuda a fadiga humana como redutora de eficiência, é uma mera simplificação da realidade desenvolvida por Taylor para dar embasamento fisiológico a sua teoria. Essa lei, além de não levar em consideração as evidentes diferenças individuais entre os seres humanos, restringe a fadiga a um problema psicológico, não considerando o caráter psicológico do cansaço humano.

### **d) Sistema de Incentivo Monetário**

No século XIX, a principal motivação que o trabalhador tinha para produzir era o receio de ser demitido, o que se configura como uma forma negativa de incentivo. A Administração Científica precisava então desenvolver um sistema de incentivos positivo de forma a elevar a produtividade. Embasado no conceito de *Homo Economicus*, surgiu o sistema de incentivo monetário: recebia mais quem produzisse mais. Taylor, por exemplo, sugeriu o pagamento por peça, enquanto Gantt desenvolveu a ideia do bônus (MOTTA, 1979).

A ideia do sistema de pagamento por unidade produzida de Taylor era simples, cada trabalhador seria individualmente pago por resultados, em outras palavras, quanto mais peças o trabalhador produzisse maior seria sua remuneração. Os sindicatos discordavam de tais formas de incentivos, discordando também das ideias de Taylor de que homens de primeira

classe davam prioridade aos ganhos materiais e o progresso pessoal em detrimento da solidariedade coletiva (SILVA, 2008).

#### **e) Desenho de Cargos e Tarefas**

A maximização da produtividade dos trabalhadores seria o fator primordial para que se alcançasse o sucesso econômico, segundo Taylor e os demais adeptos da Administração Científica; todavia, somente seria alcançada mediante uma maior eficiência desses trabalhadores. O redesenho do trabalho e a mudança de atitude dos trabalhadores determinariam o aumento da eficiência. Destaca-se a necessidade do redesenho do trabalho, uma vez que não havia métodos, o que fazia com que os trabalhadores realizassem suas funções de maneira intuitiva, impedindo a avaliação de seus desempenhos por parte dos administradores (MAXIMIANO, 2008).

#### **f) Supervisão Funcional**

De acordo com Lodi (1978), Taylor defendia uma supervisão do tipo funcional como forma de alcançar melhor concentração e resultados satisfatórios. Sendo assim, a tarefa da supervisão deveria ser dividida de acordo com as funções, havendo supervisores especializados responsáveis pelo controle de diversos aspectos do trabalho.

#### **g) Padronização, Divisão do Trabalho e Especialização**

Por último, Taylor destaca a importância da aplicação de métodos científicos de modo a se obter padronização e, conseqüente, redução dos custos. Além de ainda afirmar a necessidade da divisão do trabalho para que haja maior especialização. Taylor acredita que a especialização e a eliminação dos elementos desnecessários são fundamentais para que toda a atenção esteja concentrada na tarefa essencial, acrescentando ainda que a eficiência administrativa é diretamente proporcional à especialização do trabalho (LODI, 1978).

#### *2.1.1.7 A Gestão de Processos e a Eficiência*

Conforme abordado durante os tópicos anteriores, as ideias do Taylorismo inspiravam confiança e entusiasmo em parte da sociedade, mais precisamente na indústria e no governo, mas, por outro lado, incitava reações desfavoráveis por parte de trabalhadores, imprensa e políticos. Tais descontentamentos eram resultantes de duas razões principais, esses grupos temiam que o aumento da eficiência causasse desemprego e que a Administração

Científica fosse um mero pretexto para fazer o empregado trabalhar mais e ganhar menos (MAXIMIANO, 2008).

Observa-se também que a gestão dos processos era baseada puramente no conceito do Homem Econômico que englobam apenas incentivos monetários, e na extrema padronização das tarefas, a partir de um desenho bem elaborado dos cargos que são contidas na Organização Racional do Trabalho (ORT) (MAXIMIANO, 2008).

### *2.1.2 Teoria Clássica*

Agora será abordada a segunda teoria do trabalho, que surgiu no século XX, concomitantemente a Taylor, onde várias outras ideias acerca da administração foram concebidas, culminando no surgimento da Teoria Clássica. Essa teoria se propõe principalmente a dizer como deve agir um bom administrador, defendendo serem funções desse profissional: o planejamento cuidadoso do rumo da empresa, a coordenação e organização racional das atividades dos subordinados, assim como o comando e controle dessas atividades (MOTTA, 1979).

Como principal autor desta teoria temos Henri Fayol. A seguir seguem suas considerações em seus estudos.

#### *2.1.2.1 Henri Fayol*

Henri Fayol foi um engenheiro francês que muito contribuiu para o conhecimento administrativo moderno, sendo considerado por isso o pai da administração moderna. Fontes afirmam que a teoria de Fayol possui 80% (oitenta por cento) mais aplicação nos dias atuais do que a de Taylor, embora os dois sejam contemporâneos. Fayol trabalhou na mesma empresa durante toda a sua vida, iniciou como engenheiro, depois foi promovido a gerente e, mais tarde, a diretor-geral. Ocupando o cargo de diretor-geral, Fayol salvou a companhia que passava por dificuldades, a qual existe até hoje na França (SILVA, 2008).

Fayol afirmava que a administração não era nada alheia à vida humana (família, negócios, governo) em suas mais variadas esferas, sendo comum a todos os empreendimentos cotidianos. Fayol acreditava que a tudo que o homem faz cabe certo grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, logo o estudo da administração deveria ser estendido a todos. Fayol, então, criou e divulgou uma teoria geral da administração desenvolvida por ele com base em suas experiências de administrador (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Maximiano (2008, p. 34), o sistema de administração de Fayol se dividia em três partes principais:

- I. A administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição.
- II. A administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.
- III. O sistema de administração pode ser ensinado e aprendido.

### *2.1.2.2 Processo Administrativo segundo Fayol*

Fayol foi um dos primeiros a apontar a administração como uma função distinta das outras funções da empresa, o papel do gerente, então, não estaria envolvido nem nas operações técnicas da produção nem na prestação de serviços. Ao fazer essa observação, Fayol tornou claro o papel dos executivos, administradores de níveis mais altos na hierarquia organizacional (MAXIMIANO, 2008).

- **As funções básicas de uma empresa**

De acordo com Maximiano (2008), Fayol criou uma teoria geral da administração que estabelecia seis funções básicas em uma empresa:

- A função técnica: compreende a transformação e produção de bens;
- A função comercial: abrange a compra, a venda e a troca;
- A função financeira: a procura e a boa utilização de capital;
- A função de segurança: a preservação e proteção da propriedade e das pessoas;
- A função contábil: o registro de estoques, balanços, custos e estatísticas;
- A função administrativa: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Segundo Silva (2008), dentre as funções básicas de uma empresa, Fayol afirmava que a administrativa era a principal, pois era responsável por integrar todas as operações da organização, coordenando e sincronizando todas as outras funções. Fayol dividiu a função de administração em cinco vertentes, que compõem o processo administrativo e podem ser reunidas na sigla P.O.C.C.C.:

- A previsão (também colocada como planejamento por alguns autores) que consiste em antever o futuro por meio de um plano que defina as diretrizes da empresa a médio e longo prazo.
- A organização que assegura a realização do plano, mobilizando os fatores humanos e materiais.
- O comando, responsável por orientar os funcionários e garantir que estejam realmente realizando suas funções.
- A coordenação que relaciona todas as funções e esforços para que a organização trabalhe harmonicamente.
- O controle que garante que o planejamento seja posto em prática conforme as regras estabelecidas pelo comando.

A abordagem contemporânea da administração distingue-se ligeiramente do pensamento de Fayol no que se refere às funções da administração. Sintetizadas na sigla P.O.E.C., a visão contemporânea classifica em quatro categorias as funções administrativas: o planejamento, a organização, a execução e o controle. Percebe-se que o comando e a coordenação foram suprimidos para o surgimento de uma nova função, a execução. O processo de execução diz respeito à realização de atividades previamente planejadas. As quatro funções da administração se inter-relacionam, para que uma atividade seja executada ela precisa ter sido planejada, além disso, a organização para a realização também é imprescindível, assim como o controle para que o plano seja executado conforme proposto previamente (MAXIMIANO, 2008).

- **Papel dos gerentes**

De acordo com Maximiano (2008), Fayol atribuiu como primeira função de um dirigente organizar a empresa por meio da tomada de decisões, estabelecimento de metas, definição de diretrizes e atribuição de responsabilidades aos que compõem a organização. Feito isso, as atividades de planejamento, organização, comando, coordenação e controle estariam logicamente dispostas, tornando claro aos colaboradores o que deveriam fazer, não prescindindo de coordenação e controle gerencial. Além disso, Fayol também acrescenta o combate ao excesso de regulamentos e a burocracia como funções de um gerente.

Com o intuito de guiar as ações dos administradores, Fayol enumerou 16 deveres desses profissionais que explicitavam as qualidades, conhecimento e experiências que eles deviam possuir. Destacam-se os seguintes aspectos (SILVA, 2008):

- **Qualidades Físicas:** saúde, vigor.
- **Qualidades Mentais:** capacidade de aprendizagem, compreensão, julgamento e adaptação.
- **Qualidades Morais:** responsabilidade, lealdade, dignidade.
- **Conhecimento Geral:** familiaridade acerca de outros assuntos não estritamente ligados a função desempenhada.
- **Conhecimento Especial:** conhecimento específico da função que realiza.
- **Experiência:** lições adquiridas com o trabalho ao longo da carreira.

Dentre as responsabilidades que Fayol afirmava que um chefe deveria possuir, destacam-se as seguintes: conhecer minuciosamente seus funcionários, excluir os empregados que não se mostrassem capazes de lidar com as tarefas e suas responsabilidades, conhecer profundamente todos os contratos e outros vínculos que a empresa possui com seus agentes; ser um exemplo a ser seguido por seus subordinados, analisar periodicamente o corpo social da empresa, realizar reuniões com colaboradores com o intuito de obter unidade de direção e convergência de esforços, não se prender apenas a detalhes e provocar nos subordinados a iniciativa (LODI, 1978).

Conforme já dito, Fayol foi um dos primeiros pensadores a identificar a administração com uma função distinta das outras funções de uma empresa. Dessa forma, Fayol explicou que os administradores possuíam suas atividades específicas, não devendo se envolver no trabalho essencialmente técnico ligado à produção ou a prestação de serviço da empresa. Fayol ainda afirmou que seria mais útil a empresa que um líder fosse um bom administrador e um técnico medíocre do que o contrário. Nesse sentido, Fayol propôs a proporcionalidade das funções administrativas: todos os cargos possuem certo grau de caráter administrativo, todavia à medida que se sobe na escala hierárquica as funções administrativas aumentam, enquanto ao se descer aumenta-se mais as outras funções da empresa (SILVA, 2008).

### • Os princípios gerais da administração de Fayol

Em 1916, Fayol elaborou os 14 princípios gerais da administração que até hoje são utilizados na prática administrativa. Esses princípios são os seguintes (MAXIMIANO, 2008):

- **Divisão do trabalho:** cada empregado ou cada grupo de empregados fica responsável por uma tarefa específica, ocorre, então, aumento da especialização.

- **Autoridade e Responsabilidade:** a relação de poder entre os que dão as ordens e os que obedecem, com consequente dever de responder pelas atitudes que toma no cargo que ocupa.
- **Disciplina:** dever de cumprir as obrigações com a empresa.
- **Unidade de comando:** cada subordinado deveria ter apenas um superior, ao contrário do que prega Taylor na supervisão funcional.
- **Unidade de direção:** a existência de apenas um chefe e um programa, segundo Fayol, “uma cabeça e um plano” para um grupo de atividade que visam ao mesmo objetivo.
- **Interesse Geral:** os interesses gerais deveriam sobrepor os individuais.
- **Remuneração do pessoal:** deve ser embasada em fatores internos e externos e de forma equitativa.
- **Centralização:** concentração dos poderes de decisão nas mãos do chefe de acordo com a maturidade com que lida com suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
- **Cadeia escalar (linha de comando):** linha hierárquica empresarial, abrangendo desde os níveis mais altos até os mais baixos.
- **Ordem:** um lugar para cada pessoa/coisa e cada pessoa/coisa em seu lugar.
- **Equidade:** não prescindir da justiça no tratamento das pessoas, tratando todos de maneira igualitária a fim de alcançar a lealdade dos funcionários, entretanto não dispensar o rigor quando necessário.
- **Estabilidade do pessoal:** quanto mais tempo as pessoas permanecerem no cargo, melhor será o desenvolvimento da empresa.
- **Iniciativa:** com o intuito de promover um maior nível de atividades dos agentes.
- **Espirito de equipe:** prezar pela convivência harmônica no ambiente de trabalho com o intuito de se alcançar a produção máxima.

### *2.1.2.3 A Gestão de Processos e a Eficiência*

O excesso de universalismo na abordagem processual pode ser citado na Teoria de Fayol. A Teoria Clássica estabelece que o mesmo processo racional seja aplicado a administração de todas as organizações, desconsiderando as peculiaridades de cada uma (SILVA, 2008).

Ainda segundo Silva (2008), os críticos defendem que a tentativa de universalizar o processo da administração, reduzindo-o a um conjunto de funções e princípios, consiste em uma mera simplificação da realidade. Ainda acrescentam que a eficiência máxima não é alcançada mediante a simples adoção de determinados princípios, pois cada organização contém particularidades, como o comportamento humano e o conteúdo psicológico e social enraizado, que não podem ser desconsideradas. Nesse sentido, outro erro apontado foi o fato de os teóricos clássicos abordarem a organização como um sistema fechado que não sofreria a influência do meio onde estaria inserida e seria composta de elementos previsíveis e facilmente manipuláveis.

Muitos dos conceitos processuais estão contidos nos Princípios Gerais da Administração da Teoria Clássica (SILVA, 2008).

### ***2.1.3 Teoria da Burocracia***

Segundo Motta e Vasconcelos (2006) a burocracia é uma estrutura organizacional que permite a coordenação da atividade humana para a realização de objetivos comuns dentro de uma perspectiva de longo prazo.

Como corrobora Kwasnicka (2006) para que uma organização fosse considerada rigorosamente burocrática, ela deveria ser fundamentada na especialização, na disciplina, ter unidade, ter processos descritos com clareza. Com esses atributos, ela não seria questionada, não sofreria interferências de fatores externos e se concentraria na execução de seu objetivo principal, que é o da eficiência.

#### ***2.1.3.1 Max Weber***

Tendo o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) como seu principal colaborador, a teoria da burocracia baseia-se, principalmente, na formalidade organizacional. Os escritos de Weber sobre a burocracia encontravam-se desorganizados na época de sua morte e somente em meados de 1940 eles foram traduzidos para o inglês (MAXIMIANO, 2004).

Max Weber nasceu na Alemanha, era descendente de uma família da classe média alta, cursou a faculdade de direito e também dedicou seus estudos a economia, a filosofia e a história. Foi professor de economia e definiu a administração como um sistema social burocrático, ressaltando os aspectos institucionais das organizações. Foi um dos mais dedicados

teóricos econômicos e sociológicos, possui numerosas produções sobre a natureza das instituições humanas.

De acordo com Maximiano (1997), Weber foi um dos mais influentes pesquisadores sobre a importância das organizações, foi ele quem desenvolveu a noção de tipo ideal de burocracia para explicar as organizações formais. Seu trabalho teve grande importância e influenciou praticamente todos os autores que retomaram esse assunto.

Weber definiu seu tipo ideal como uma abstração descritiva e não como um modelo prescritivo. Ele procurou reunir os pontos comuns às organizações formais modernas contrastando com as sociedades primitivas e feudais. Definiu burocracia como uma máquina impessoal, que funciona de acordo com regras.

Para Weber, parte da teoria burocrática é formada pelos conceitos de poder, autoridade e legitimidade:

- Poder: é a capacidade de induzir ou influenciar o comportamento de outra pessoa, realizar os seus objetivos e ultrapassar as resistências. Há três tipos de poder, o poder coercitivo, o poder manipulativo e o poder normativo, e é através deles que se define a categoria da organização:
  - Poder coercitivo: recai sobre a ameaça ou a aplicação de ameaças com sanções físicas.
  - Poder manipulativo: repousa no controle de recursos materiais e recompensas, é exercido por meio de trocas de algum tipo de gratificação pelo comportamento esperado.
  - Poder normativo: baseia-se no controle e manipulação de recompensas simbólicas, está associado ao controle moral e étnico dos trabalhadores.
  
- Autoridade: é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado. Há três tipos de autoridade ou dominação legítima segundo Weber - a autoridade tradicional, a autoridade carismática e a autoridade racional-legal:
  - Autoridade tradicional: a dominação ocorre devido à crença de que as relações tradicionais que vigoram desde tempos distantes, passando de geração para geração, devem ser respeitadas e seguidas. Há uma legitimidade tradicional que embasa aquela autoridade.

- Autoridade carismática: nesse caso a obediência ocorre devido ao heroísmo ou a exemplaridade de um líder, no qual é depositado a confiança pessoal dos indivíduos nas suas qualidades individuais. A obediência dar-se devido a uma devoção de seus seguidores.
- Autoridade racional-legal ou burocrática: a dominação repousa sobre a crença na legalidade das organizações, portanto, essa autoridade é contrapartida da responsabilidade. A autoridade racional fundamenta-se nas leis e no cumprimento dos direitos e deveres para os integrantes de uma organização (MAXIMIANO, 1997).
- Legitimidade: quando o poder é legítimo, a obediência ocorre de maneira completa e efetiva, embora possa não ser agradável, facilita a relação das regras (MAXIMIANO, 1997).

Segundo Maximiano (1997), Weber dedica-se a estudar mais a fundo as características da autoridade racional, também chamada de características da burocracia. Essa forma de autoridade substitui as fórmulas tradicionais e carismáticas, que vigoravam nas antigas sociedades.

Weber identifica a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo como sendo as três características da burocracia que definem tipo ideal:

- Formalidade: a autoridade baseia-se em normas e regulamentos e o comportamento esperado do indivíduo está determinado nas normas racionais. A relação entre os trabalhadores e a burocracia é oficial e está registrada em documentos. Por conta desse aspecto legal e documental o que define a natureza das organizações é a formalidade burocrática.
- Impessoalidade: por consequência da formalidade, a autoridade burocrática manifesta-se nos cargos que compõem a hierarquia de uma empresa. As relações se dão entre os ocupantes dos cargos com funções e autoridades oficialmente definidos e não entre o um senhor e um servo, o que garante a impessoalidade nas relações.
- Profissionalismo: como o trabalho se realiza por meio de funcionários, que seguem uma carreira profissional, onde os cargos são oferecidos a indivíduos capacitados e treinados, o profissionalismo nas organizações burocráticas ocorre devido a esse caráter ocupacional que tem a participação das pessoas.

A organização burocrática possibilitaria então a prática de uma autoridade e a obtenção de obediência com precisão, disciplina, continuidade, rigor e confiança. A burocracia seria mais racional por atender aos objetivos da organização social com mais eficiência que o carisma ou a tradição (MAXIMIANO, 1997).

### 2.1.3.2 *Disfunções da Burocracia*

Segundo Maximiano (2009), todas as organizações reais contêm os elementos do tipo ideal de Max Weber, em graus variáveis. Ao mesmo tempo, são, também, diferentes do tipo ideal, pois apresentam disfunções, que as fazem ser ineficientes e ineficazes. Essas disfunções existem porque as organizações são sistemas humanos e não mecânicos, regidos por lei.

As disfunções da burocracia parecem ser tão peculiares às organizações formais quanto às características do tipo ideal. As disfunções interferem como o funcionamento das organizações, prejudicando seu desempenho. Ao estudar administração, é importante ter em mente esses focos de ineficiência e ineficácia, que prejudicam seu desempenho (MAXIMIANO, 2009).

Maximiano (2009) assinala, segundo diversos autores, seis disfunções principais que as organizações formais normalmente sofrem, são elas: valorização excessiva dos regulamentos, supervalorização da hierarquia, defesa de interesses pessoais, defesa de interesses de grupos externos, mecanicismo e individualismo, cada uma será brevemente abordada a seguir:

- **Valorização excessiva dos regulamentos:** Procurando prever e controlar tudo, as organizações formais criam regras em excesso e funcionários em excesso para fiscalizar o cumprimento dessas regras.
- **Supervalorização da hierarquia:** A hierarquia faz as pessoas depender de outras pessoas em posição superior. Subir na hierarquia pode depender muito de habilidade de relacionamento com superiores e de disciplina. Ela tende então a atrair as pessoas sem talento, que são capazes meramente de cumprir as regras de agir de acordo com aqueles que já se encontram nela.
- **Defesa de interesses pessoais:** É comum o funcionário usar a organização para atender seus interesses pessoais, o que acaba provocando males como nepotismo e corrupção.

- **Defesa de interesses de grupos externos:** Muitas pessoas estão voluntariamente ou involuntariamente associadas a grupos externos à organização e podem defender o interesse desses dentro dela.
- **Mecanicismo:** O papel das pessoas dentro das empresas é limitado e depende do cargo que ocupam. Cada cargo define as competências do seu ocupante.
- **Individualismo:** A burocracia, por oferecer vantagens para pessoas com posições superiores, acaba incentivando os conflitos entre as pessoas que almejam tais posições privilegiadas e realça a vaidade de seus ocupantes. Esse conflito acaba prejudicando a qualidade da administração.

#### *2.1.3.3 A Gestão de Processos e a Eficiência*

O modelo Weberiano, segundo críticos, negligencia o peso do fator humano. As organizações não são racionais como Weber as retratou e apresentam muitas disfunções, como a valorização excessiva dos regulamentos, o excesso de formalidade, a resistência a mudanças, entre outros. Tal fato explica porque as disfunções impactam diretamente na eficiência buscada na gestão dos processos (MAXIMIANO, 2004).

## **2.2 A Gestão de Processos**

As seções a seguir abordam conceitos e estudos sobre a Gestão de Processos como um campo de estudo próprio após as teorias fundamentais discutidas nas seções anteriores.

### *2.2.1 Definição de Processos*

Segundo Alencar e Souza (2013) a definição de processos é dada como aquilo que compreende um grupo ordenado de atividades de trabalho, com início, fim e com entradas e saídas bem definidas. Seu objetivo é gerar resultados para a entidade e pode estar em diferentes níveis de detalhamento, sendo normalmente ligados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio.

### *2.2.2 Mapeamento e Gestão de Processos*

O processo de negócio é um grupo de atividades estruturadas e correlacionadas, planejadas para gerar um *output* específico para um cliente ou mercado particular (Davenport,

1990). O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação essencial para líderes e organizações que buscam promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos.

Também pode-se dizer que o mapeamento de processos possui um papel primordial de desafiar os processos já existentes, criando oportunidades de melhoria de desempenho organizacional ao identificar interfaces críticas. Tal análise de processos permite reduzir custos no desenvolvimento de produtos e serviços, falhas de integração entre áreas e promover melhoria de desempenho organizacional, além de se provar uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos correntes e eliminação ou simplificação daqueles que necessitam mudanças trazendo a eficiência organizacional (Davenport, 1990).

O mapeamento dos processos ganha importância por ter a capacidade de registrar e documentar a história da organização.

Além disso, mapear um processo é fundamental para verificar como funcionam, todos os componentes de um sistema, facilitar a análise de sua eficácia e a localização de deficiências. Logo, o mapa de processos deve ser apresentado através de linguagem gráfica, que possa expor os detalhes do processo; encorajar concisão e precisão na descrição do processo; focar a atenção nas interfaces do mapa do processo; e fornecer uma análise de processos consistente com o vocabulário relacionado à área de atividade. Logo fica evidente que o mapeamento do processo é vital para que se possa enxergar de forma clara e objetiva a maneira correta de se gerir os processos em cada empresa específica. (Davenport, 1990).

Na próxima seção do trabalho encontra-se em um maior nível de detalhes a metodologia utilizada na pesquisa do objeto de estudo que servirá como base para a posterior análise, discussão e confronto dos aspectos já levantados.

### 3 METODOLOGIA

A seção a seguir aborda a metodologia utilizada no referido trabalho.

No que se refere à metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho, segundo Matias-Pereira (2007), a pesquisa pode ser classificada quanto aos meios, fins e à natureza. Quanto aos meios, os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa, a mesma é classificada como bibliográfica, pois traz obras relacionadas à área do trabalho, documental e estudo de caso, o que corresponde a uma pesquisa de campo na empresa objeto de estudo.

Todo o embasamento teórico do trabalho em foco advém de pesquisas em obras já publicadas na área, entre os quais se destacam livros e periódicos, fato que justifica a sua classificação com bibliográfica. Já o seu caráter documental é proveniente da utilização, por parte do autor, de dados, sem tratamento analítico, presentes em documentos da empresa. Os documentos utilizados foram a Relação de Empregados da empresa, a qual continha dados básicos dos funcionários, Relatórios Gerenciais que englobam como os controles são geridos e acompanhados, o que se leva diretamente a como ocorre a gestão dos processos da empresa como um todo.

Para Goode e Hatt (1979), o estudo de caso é uma maneira de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.). Logo, conclui-se que se trata de um estudo de caso em virtude de os questionamentos principais do trabalho não terem respostas pré-definidas e se tratarem de um objeto em seu caráter unitário, o que leva o autor a se empenhar na análise da empresa e no desenvolvimento de outros aspectos da pesquisa.

Quanto à natureza da pesquisa, classifica-se como qualitativa, uma vez que, ao contrário do que acontece na pesquisa quantitativa, não há o emprego de técnicas estatísticas sofisticadas na coleta e análise de dados. Diante disso, há maior espaço para a interpretação e percepção do pesquisador na investigação do objetivo do trabalho (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Por último, classifica-se a pesquisa como exploratória e descritiva quanto aos seus fins. Exploratória em virtude da constante busca por informações de variadas fontes, uma vez que não há um estudo já pronto acerca do tema. O caráter descritivo justifica-se na descrição das informações coletadas por meio de procedimentos padronizados, como as entrevistas e análises dos documentos que controlam os processos da organização.

A unidade de análise do estudo é a escola de idiomas Wizard, especificamente a unidade Dom Luís. A empresa está no mercado desde 1999 e possui uma estrutura sólida: setores administrativo, comercial e pedagógico. A empresa possui cerca de 60 funcionários e os sujeitos de pesquisa foram os funcionários da empresa que representam cada área da empresa e que gentilmente cederam parte de seus tempos para contribuir na coleta de dados por meio de entrevistas. Os funcionários entrevistados foram a gerente administrativa Laice Costa, o coordenador comercial e pedagógico Fábio Saad, a supervisora comercial Gabriela Santos, a gerente pedagógica Maristela Paroli e o professor Ivan Magalhães.

Os instrumentos e procedimentos de coleta de dados tornaram viáveis o acesso às informações fornecidas pelos sujeitos de pesquisa na unidade analisada. No presente projeto, as entrevistas realizadas com os funcionários da empresa constituíram o principal instrumento de coleta de dados. Tais entrevistas basearam-se em roteiros previamente elaborados baseado em tópicos relacionados às áreas de cada entrevistado. Na visita a empresa, as entrevistas foram gravadas, com autorização dos sujeitos entrevistados.

Os dados coletados foram analisados e interpretados segundo a análise de conteúdo de Bardin (1977). Na primeira etapa, a pré-análise, foi realizada uma seleção prévia de entrevistas, questionários e demais documentos. Na segunda etapa, escolha e definição de unidades de classificação, foram utilizados tópicos para conter as informações coletadas, conforme indicado no roteiro estabelecido. Em uma terceira fase, dentro desses tópicos maiores, criaram-se tópicos menores para conter informações mais específicas da empresa em um processo de categorização e classificação dessa organização. Por último, realizou-se a etapa de descrição científica e interpretação dos resultados, assim todas as entrevistas foram escutadas e demais materiais analisados de forma a garantir a coleta de todos os dados relevantes a fim de se obter êxito na execução dos objetivos propostos.

A seção a seguir traz os resultados e as discussões advindas da pesquisa desenvolvida na escola que foi objeto de estudo do trabalho. A seção aborda uma caracterização do setor, bem como detalhes mais aprofundados sobre as entrevistas e também as análises com base nas teorias trazidas na segunda seção.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção, será analisada a dinâmica organizacional da empresa em questão, a Escola de Idiomas Wizard. Primeiro, será abordada a caracterização do setor. Posteriormente, o foco será na própria organização, expondo-se a identificação e perfil da empresa, o perfil profissional dos principais diretores/gerentes, a estrutura organizacional. Por último, será feito o confronto entre a dinâmica organizacional da empresa e o referencial teórico da pesquisa, respectivamente, os Pilares da Administração na Gestão de Processos e a eficiência organizacional.

### **4.1 Caracterização do Setor**

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2017), os serviços educacionais de línguas estrangeiras vêm tornando-se importantes para a educação tanto de jovens como de adultos, gerando oportunidades para a inserção no competitivo mercado de trabalho e também na vida social, principalmente para os que buscam crescer profissionalmente fora do Brasil.

Um fator que amplia positivamente o mercado deste setor é a busca pela qualidade nos serviços prestados. Muito embora para se entrar neste caminho não haja uma lei específica de regimento, o conhecimento e a gestão facilitam a chegada ao sucesso. É possível ainda estabelecer estratégias que diversifiquem o empreendimento, por exemplo, utilizando aulas especiais para faixas etárias ou grupos (SEBRAE, 2017). Ou, no caso da Wizard, utilizando didáticas aprimoradas e inovadoras para a facilitação da aprendizagem para alunos de qualquer idade.

Há uma imensa procura por escolas de idiomas em todas as classes da sociedade, mesmo aquelas que somente nos últimos anos vêm aumentando o poder aquisitivo. Entretanto, para este setor, os valores dos serviços devem se adequar ao mercado condizente. Em regiões menos favorecidas, a tendência é que os custos das mensalidades sejam mais atraentes (SEBRAE, 2017).

Fortaleza, apresenta também solo fértil para investimento neste setor do mercado. São cerca de 17 franquias em toda a cidade, sendo a WIZARD a maior delas, com 11 unidades, sendo acompanhada em seguida pelo FISK, com 4 unidades.

A Wizard ocupa a 11ª posição no ranking das franquias associadas da ABF, e o 1º lugar entre no setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras com mais unidades no país (ABF 2017).

## **4.2 A Escola de Idiomas Wizard**

Nesta seção, será analisada em detalhes a empresa em estudo, a Escola de Idiomas Wizard. Iniciando-se pela identificação e perfil da empresa, seguindo-se de perfil profissional dos principais gestores, estrutura organizacional e serviços ofertados.

### ***4.2.1 Identificação e perfil da empresa***

Em 1987 nascia em Campinas (SP), segundo o site oficial da Wizard, a maior rede de ensino de idiomas do mundo. A partir de uma simples escola, iniciou-se a construção de uma grandiosa rede de ensino, que já atravessou as fronteiras do Brasil.

Tendo como razão social VVVM Cursos de Idiomas Ltda., a Wizard Dom Luís foi fundada em janeiro de 1999. Participando do ramo de prestação de serviços, a Wizard Dom Luís abrange o setor terciário da economia. O tipo de negócio desempenhado pela empresa é o ensino de diferentes idiomas.

A história da Wizard Dom Luís começa em 1999, voltada para o segmento do ensino de idiomas, quando o atual diretor da empresa, Fábio Bilac, decidiu abrir uma franquia da marca Wizard além da que a sua família já possuía em São Paulo no bairro Jardim Marajoara.

Durante o período de 1999 até meados de 2003, a empresa possuía somente diretor e coordenador, com a ausência de um setor comercial e administrativo específicos. Depois desse período, com a inauguração de mais sedes do mesmo grupo em Fortaleza, criou-se a necessidade da criação do setor comercial, e mais tarde, por volta de 2007, com praticamente sete sedes por toda a cidade, ocorre a divisão dos setores comercial e administrativo, e posteriormente, por volta de 2010, com a inauguração de mais duas sedes, totalizando nove sedes até o momento na cidade, cria-se o cargo de gerente geral, para que se facilite a comunicação entre as sedes, procurando um padrão na qualidade superior que a empresa busca oferecer em seu serviço. Em 2014 ocorreu mais uma expansão: através de uma parceria, criou-se a Wizard nas Universidades Estácios de Fortaleza e posteriormente em 2015 foi aberta uma nova unidade em Maracanaú, região metropolitana da cidade. Em 2016, a família abre uma unidade na cidade de Juazeiro do Norte e em 2017 na cidade de Sobral. Segundo a gerente geral, uma nova unidade no Eusébio, também na região metropolitana de Fortaleza, será inaugurada em 2018.

Com a maturidade alcançada após anos neste segmento, a marca incorporou novas sedes e o aumento no número de idiomas ofertados (inglês, italiano, chinês, espanhol, francês, japonês, alemão, português para estrangeiros e inglês em braile). Com mais de 18 anos, a Wizard Dom Luís já garantiu seu espaço no mercado de ensino de idiomas. A garra e o senso empreendedor da diretoria, com o passar do tempo, transformaram a marca em referência, não só no Estado como em todo o país, tornando a Wizard Fortaleza referencial para todas as outras franquias da marca.

Por possuir cerca de 60 funcionários, a empresa se caracteriza como uma empresa de pequeno porte, de acordo com os critérios de classificação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que define as empresas de pequeno porte como aquelas que possuem receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Seu faturamento médio anual configura-se em torno de R\$ 2.300.000,00.

- Missão

Missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão organizacional é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional. Para desenvolver uma missão organizacional de forma apropriada, a administração deverá analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente. Para uma determinada empresa qualquer, a missão organizacional é normalmente resumida e documentada em uma declaração de missão (CERTO; PETER, 1993).

Segundo Costa (2002), a declaração da missão procura responder várias perguntas. São exemplos delas: Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Para que ela serve? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não?

Certo e Peter (1993) afirma que em uma declaração de missão, os seus tipos de informação variam muito de organização para organização. Mas, a maioria delas aborda os tópicos principais. Esses tópicos principais incluem: Objetivos da companhia, produto ou serviço da companhia, mercado (descrição dos clientes da companhia), tecnologia, filosofia da companhia, autoconceito da organização (visão ou impressão que ela tem em relação a si mesma), imagem pública.

A Wizard é uma empresa de capacitação linguística que tem como missão promover, desenvolver, capacitar e respeitar o potencial de cada aluno. Através de um processo

de comunicação plena, a fala, escrita e leitura são priorizadas com a utilização, em sala de aula, de situações do dia a dia como ferramentas especiais.

- Visão

Segundo Costa (2002): “a visão organizacional é uma declaração que descreve a autoimagem da organização, ou seja, como ela queria se vê no futuro”. Costa (2002) também afirma que é necessário que a visão seja exposta de forma simples e objetiva. Ela deve ser compartilhada entre todos os membros da empresa, para que assim ela se torne útil e funcional.

A visão da Wizard Dom Luís é expandir seu número de alunos, tornando o ensino de idiomas abrangente ao maior número de pessoas possível tornando-se assim referência no ensino de idiomas.

#### ***4.2.2 Perfil profissional dos principais diretores/gerentes***

O primeiro gestor entrevistado foi o Coordenador, Fábio Saad, 44 anos. Fábio possui formação acadêmica em Educação Física e Marketing. Ingressou na empresa há 11 anos no cargo de professor, sendo promovido diretamente ao cargo de Coordenador, o qual ocupa há 8 anos. Antes de trabalhar na Wizard, Fábio morou em Los Angeles e tinha um negócio informal de serviços de entrega, por motivos pessoais resolveu voltar ao Brasil.

Entre as principais atribuições do cargo de Coordenador, Fábio destacou: o controle na área administrativa da coordenação, preenchimento de relatórios gerenciais e planilhas de indicadores, controle de horas trabalhadas (banco de horas) de funcionários, atendimento a diversos públicos, reuniões individuais e coletivas com equipe de professores, controle de estoque e treinamento de novos professores, atividades comerciais como acompanhamento de metas de venda, atendimento a novos clientes e outras atribuições como controle da frequência dos alunos, assim como da entrega de atividades e outros assuntos relacionados ao corpo discente, além de controlar outros profissionais da empresa, como recepcionistas, seguranças e equipe de limpeza.

Também foi entrevistada a Gerente Administrativa da sede da Dom Luís e Gerente Geral de todas as sedes de Fortaleza, Laice Costa, 30 anos. Laice é graduada em Administração e Marketing pela FIC (Faculdade Integrada do Ceará) e possui pós-graduação em Gerenciamento de Projetos. Trabalha na empresa há 12 anos, estando há 6 anos no cargo atual.

Laice ingressou na empresa como estagiária na área de telemarketing para realizar o trabalho de conclusão de curso. Após o término de tal trabalho e da faculdade, houve um interesse por parte da direção de que ela permanecesse na empresa, sendo, então, contratada

com recepcionista. Pouco menos de seis meses depois, foi para a área de vendas e na sua primeira campanha conseguiu ficar em terceiro lugar de toda a rede. Então, foi contratada para ser supervisora comercial da unidade em que se encontrava, no bairro de Fátima. Seis meses depois, foi convidada a gerenciar a unidade da Dom Luís, que é a maior escola. Um ano depois, tornou-se Gerente Administrativa.

Laice atualmente acumula duas funções: a de Gerente Administrativa da sede da Dom Luís e a de Gerente Geral de todas as sedes de Fortaleza. Segundo a gerente, a sua função principal é facilitar a comunicação entre as sedes e a direção, também auxiliando os diretores de forma a não os deixar sobrecarregados. As principais atribuições do cargo são: gerenciar as atividades dos demais cargos em todas as sedes da Wizard em Fortaleza, região metropolitana e demais cidades pertencentes à família; supervisionar se em todas as sedes as regras estão sendo cumpridas e se o padrão que a empresa exige está sendo alcançado.

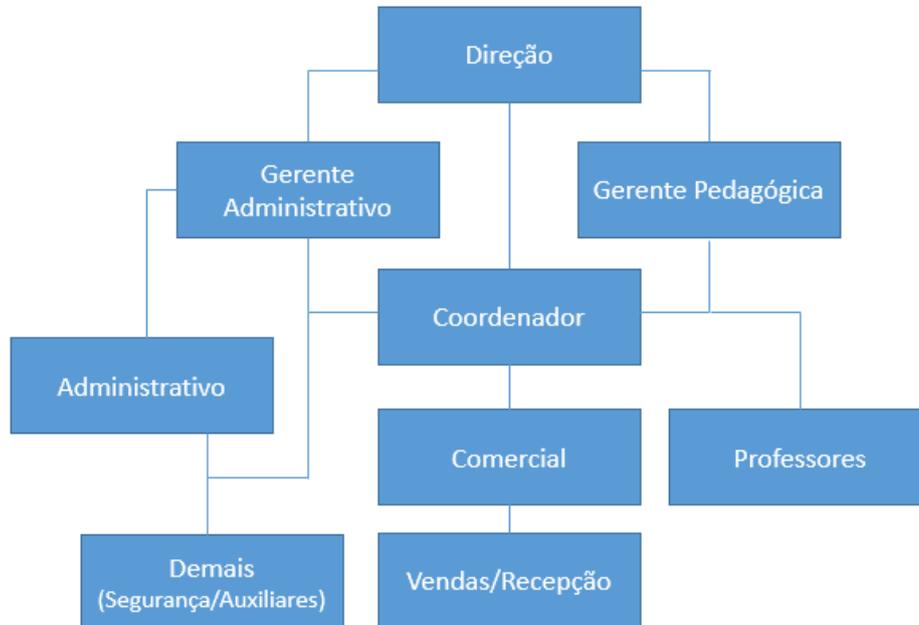
A Gerente Pedagógica, Maristela Paroli, fica presente, na maior parte do tempo, na sede da Wizard na Dom Luís. Maristela é graduada em Letras Inglês pela USP (Universidade de São Paulo) e ingressou na Wizard em 1997 ainda em Jardim Marajoara, São Paulo. Após bons resultados alcançados e a oportunidade da praça de Fortaleza oferecida à família Valpereiro, Maristela foi convidada a coordenar as 3 primeiras unidades abertas em 1999: Dom Luís, Fátima e Washington Soares. Após vários anos e com o crescimento de unidades na cidade, Maristela retornou em 2009 para a unidade de Jardim Marajoara ficou lá até 2011, quando retornou como Gerente Pedagógica, sendo a responsável por acompanhar todo o processo de ensino e garantindo que os padrões de qualidade da Wizard são aplicados dentro e fora de sala, acompanhando toda a parte pedagógica das unidades.

O Diretor, Fábio Bilac, é o dono da marca Wizard no estado do Ceará, logo todas as sedes da escola em Fortaleza região metropolitana e demais cidades são pertencentes à família. O diretor não possui formação acadêmica.

### 4.2.3 Estrutura Organizacional

A empresa, não possui um organograma definido. Dessa forma, com o auxílio da Gerente Administrativa Laice Costa, foi esboçado o organograma a seguir

**FIGURA 1 – Organograma**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A sede em que foi realizada a pesquisa de campo, sede Dom Luís, possui três áreas funcionais: a Comercial, a Pedagógica e a Administrativa. O coordenador Fábio é responsável pela parte comercial, que controla a equipe de vendas e as recepcionistas e também é o coordenador pedagógico, responsável pelos professores. A Gerente Laice Costa acumula os cargos de Gerente Administrativa da sede Dom Luís, onde coordena os demais funcionários, como seguranças e auxiliares de limpeza, e o cargo de Gerente Geral de todas as sedes da Wizard em Fortaleza, cuja função principal é auxiliar o trabalho da direção. A gerente pedagógica Maristela conforme já dito anteriormente faz o acompanhamento de toda a parte pedagógica das sedes e o Diretor, é o dono de todas as franquias da Wizard em Fortaleza.

#### 4.2.4 Serviços

Segundo a gerente administrativa em entrevista, o serviço ofertado pelo Wizard é o ensino de idiomas. A empresa oferece cursos em sete idiomas: Inglês, Espanhol, Francês, Italiano, Alemão, Português para estrangeiros e Japonês. E ainda é pioneira no ensino de inglês em Braile. O idioma Chinês não é ofertado em Fortaleza.

O processo de produção desse serviço é dado conforme a seguir:

- **Metodologia:** a metodologia do Wizard é totalmente inovadora, e busca acompanhar as características particulares de cada aluno, identificando cada dificuldade e podendo ajudá-lo a aproveitar totalmente o seu aprendizado.
- **Professor:** O professor quando contratado pelo Wizard passa por um treinamento para se adequar à metodologia, e a partir daí começa a ensinar na empresa. Esses treinamentos são aplicados a cada seis (6) meses para atualizar o professor e deixá-lo capacitado.
- **Atendentes:** As atendentes são responsáveis por vender o serviço ao contratante. A empresa investe muito na qualidade do atendimento, para que o contratante se sinta atraído a comprar o serviço. As atendentes passam por treinamentos e reuniões de motivação para que essas consigam trabalhar mais e melhor.

A empresa Wizard oferece cinco (5) tipos diferentes de curso:

- **Kids:** possui uma metodologia especialmente desenvolvida para crianças, que utiliza música, apresentações e muita interação para estimular o aprendizado.
- **Vip:** oferece aulas individuais em horário e local combinados pelo aluno, com conclusão em até seis meses.
- **Way:** As aulas seguem o ritmo, interesse e necessidades específicas de aprendizado de cada aluno, mesmo assim ele será alocado em grupos. Nesta modalidade, o aluno tem a flexibilidade de ter aulas pela manhã, tarde ou noite, conforme horários e turmas previstos pela escola. Poderá avançar o curso tendo mais aulas durante a semana (não ultrapassando o limite de 4 horas semanais), ou ainda interromper o curso conforme sua necessidade (respeitando a pausa máxima de 12 aulas consecutivas).
- **Plus:** oferece diversas ferramentas que, aliadas à força da metodologia comprovada da Wizard, enriquecem o seu aprendizado. Contribuindo ainda mais para o seu desenvolvimento na língua inglesa, o Wizard Plus une tecnologia e ensino

personalizado em três principais ambientes digitais com conteúdo diferenciado para poder estudar onde e quando quiser.

- **Class:** Na modalidade, as turmas são formadas da maneira mais diversificada possível. Com carga horária de duas horas semanais, é a modalidade mais tradicional de ensino de idiomas.

Na Wizard Dom Luís, objeto de estudo do trabalho, são oferecidas as modalidades Kids, Vip e Class, sendo seus alunos em sua grande maioria pertencentes à modalidade Class.

### **4.3 A Escola de Idiomas Wizard e o confronto com os Pilares da Administração na Gestão de Processos**

Na presente seção, serão apresentadas as práticas utilizadas na Gestão de Processos na unidade de estudo em uma correlação com as Teorias abordadas anteriormente.

#### ***4.3.1 Análise segundo a Administração Científica***

Uma das principais ideias da Administração Científica bastante observada na Wizard foi a questão da padronização. Segundo Lodi (1978), considerava-se imprescindível a existência de uniformidade como forma de obter eficiência e reduzir custos. Na empresa em foco, percebe-se uma padronização extrema tanto de procedimentos administrativos como de métodos de ensino e de material didático. Segundo o coordenador Fábio Saad, a grande razão de tamanha padronização é o fato de a empresa ser uma franquia, devendo seguir a filosofia de funcionamento da matriz. A gerente Laice Costa ainda acrescentou que caso esse padrão começasse a ser bruscamente alterado, principalmente nos processos administrativos, perder-se-ia o controle da situação, tornando-se mais difícil gerir todas as sedes pertencentes à família.

Ainda se tratando da questão da padronização, percebeu-se que nem sempre todos os funcionários compartilham da mesma visão. Segundo o Professor Ivan Magalhães, que trabalha há 5 anos na empresa, sendo um dos professores mais antigos da sede Dom Luís, o fato de eles trabalharem prestando serviços diretamente a pessoas impede que a padronização seja de 100%, pois alunos diferentes possuem exigências diferentes. O professor ainda acrescentou que, às vezes, é necessário se afastar um pouco do método para que o aluno possa absorver mais o conteúdo que está sendo passado. Esses desvios, entretanto, são bastante sutis e pouco comuns, logo não interferem na qualidade da metodologia das aulas em geral da empresa. A gerente pedagógica Maristela Paroli corrobora com o observado pelo professor Ivan, onde

insiste em reafirmar que apesar de existir um método a ser seguido, cada grupo de alunos possuem particularidades que precisam ser levadas em consideração na hora de entregar o serviço contratado, adaptando procedimentos para que o resultado final – a experiência de aprender um novo idioma – seja alcançada.

Tais flexibilizações ainda que sutis, fogem de encontro com o que prega Ford: uma padronização de uma linha de produção. Há um manual disponibilizado pela franqueadora que engloba todos esses pontos. Fica observado que seria muito difícil conseguir que uma aula utilizada em grupo seja a mesma que atinja da mesma forma e com os mesmos resultados um grupo com características diferentes.

De acordo com Motta (1979), Taylor acreditava que os únicos incentivos que surgem efeito são os de natureza econômica. Na Wizard, observam-se incentivos financeiros, como comissões para as recepcionistas de acordo com o número de matrículas realizada e bonificações quando alguma meta é atingida, há também um programa de excelência para os professores e recepcionistas que premia com uma viagem internacional uma vez por ano aqueles que atingem os pontos previstos no regulamento do programa criado pela direção, chamados de Professor Excelente e Comercial Excelente respectivamente. A direção enxerga, segundo o coordenador Fábio, que tal programa é responsável por uma melhora significativa em alguns índices como entrega de tarefas de casa dos alunos e presença, o que reflete uma melhor assiduidade e continuidade dos alunos no curso através de estímulos mais eficazes dos professores. Todavia se observa que também são muitos valorizados incentivos não financeiros, como a possibilidade de crescimento profissional na empresa. A preferência da empresa em promover pessoas de dentro da organização, no lugar de contratar profissionais de fora, também constitui uma forma de motivar os funcionários.

Segundo Maximiano (2008), o desenho de cargos e tarefas era essencial para evitar o excesso de intuição na realização do trabalho. Na Wizard, percebe-se uma importância intermediária em relação ao desenho de cargos e tarefas, pois, apesar de cada cargo ser formalizado, possuindo uma descrição por escrito inclusive, foi dito nas entrevistas que quando se faz necessária a criação de um novo cargo, tal cargo não passa a possuir descrição, sendo criado de uma maneira um tanto arbitrária.

**QUADRO 1 – Os princípios da ORT na Wizard**

<b>Princípios da ORT</b>	<b>Presente na Empresa</b>	<b>Relevância na Empresa</b>
<b>Estudo de Tempos e Movimentos</b>	parcial	
<b>Estudo da Fadiga Humana</b>	não	
<b>Divisão do Trabalho e Especialização</b>	sim	média
<b>Desenho de Cargos e Tarefas</b>	sim	média
<b>Incentivos Salariais</b>	sim	média
<b>“Homo Economicus”</b>	sim	
<b>Condições de Trabalho</b>	sim	alta
<b>Padronização</b>	sim	alta
<b>Supervisão Funcional</b>	não	

Fonte: elaborado pelo autor.

No que se refere à divisão do trabalho e especialização, percebe-se que há sim uma divisão de tarefas com conseqüente especialização. Todavia isso não ocorre de forma extremamente rígida como ocorre em outras empresas. A supervisora comercial, Gabriela Santos, afirmou que, apesar de cada um possuir suas funções bem divididas, ocorre uma cooperação de todos os funcionários quando necessário. Gabriela deu o exemplo de quando ocorrem comemorações na escola, como o *Halloween*, em que todos os funcionários, inclusive professores e coordenadores, contribuíram na decoração da escola e na realização de uma festa para todos os alunos e funcionários da escola.

As condições de trabalho são muito importantes na filosofia da empresa. Dessa forma, o ambiente de todas as escolas da Wizard espalhadas pelo Brasil é padronizado. Todas as fachadas, salas de aulas, toda a estrutura como um todo segue padrões pré-determinados para que a qualidade do trabalho não seja prejudicada por razões ambientais.

Durante a entrevista, a gerente Laice chegou a comentar que acreditava de uma forma geral que hoje os funcionários tendem a se acomodar muito facilmente em seus cargos, comparado com os funcionários em um período anterior (segundo sua opinião particular e suas observações) desempenhando assim apenas o mínimo do que devem em suas funções. Tal visão, embora em uma proporção menor, exemplifica a visão da Administração Científica de que os funcionários sempre podem ser mais produtivos, dedicando-se mais ao trabalho que realizam.

Em relação à gestão dos processos, de acordo com as entrevistas e com documentos analisados, percebe-se que há evidências de um estudo de tempos e movimentos em dois momentos: primeiramente é enviado mensalmente um documento chamado “Professores Atuais por Unidade” para a gerente pedagógica que destrincha as exatas horas de trabalho distribuídas por turmas, auxílios coordenação, atividades extras etc. Tal documento é preenchido pela coordenação e reflete quanto do tempo é utilizado para o serviço primordial ofertado pela empresa (dar aulas); secundamente, o coordenador deve assistir uma quantidade mínima de aulas de sua equipe de acordo com as normas da franqueadora. É nesta oportunidade que são avaliadas e quantificadas os tempos esperados em média para os processos que deve acontecer em uma aula da Wizard. Após cada aula assistida, o coordenador preenche um relatório de observação e se reúne com o professor para um *feedback* sobre a aula assistida.

#### **4.3.2 Análise segundo a Teoria Clássica**

Fayol acreditava que alta divisão do trabalho implicava alta eficiência. Conforme dito no item anterior, a divisão de tarefas na Wizard existe, mas não é rígida. Dessa forma, pode-se aplicar o princípio de divisão de tarefas a empresa, mas não da maneira que a Teoria Clássica acredita, pois, no contexto da organização em questão, um grau maior de divisão de tarefas poderia ocasionar o efeito inverso, isto é, a perda de eficiência. Gerando uma falta de conhecimento do processo como um todo.

A subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais da organização também pôde ser observada na Wizard, principalmente, no trabalho dos professores. Muitas vezes, os professores renunciam períodos em que não deveriam estar trabalhando para que possam dar aula de reposição a alunos ou cobrir a ausência de outro professor. Logo, esse princípio da Teoria Clássica está bastante presente na empresa analisada.

Nenhum dos profissionais entrevistados queixou-se quanto à política de remuneração da empresa. Foi, assim, considerada justa, o que representa a presença positiva do princípio clássico remuneração do pessoal.

Não se observa a centralização no sentido de haver concentração das decisões nas mãos de uma pessoa. Pelo contrário, os profissionais entrevistados afirmaram que há grande espaço para que sejam acatadas críticas e sugestões, sendo a maioria das decisões tomadas conjuntamente, após reuniões entre áreas.

A iniciativa dos funcionários é muito trabalhada, principalmente, em dinâmicas e treinamentos que visam a desenvolver a liderança de cada um.

O espírito de equipe também é facilmente observado na Wizard, principalmente, por cada sede ter um número reduzido de funcionários, as pessoas acabam por conhecer melhor umas as outras e as funções que cada um desempenha.

**QUADRO 2 – Os princípios gerais da administração, segundo a Teoria Clássica, na Wizard**

<b>Princípios</b>	<b>Presente na Empresa</b>	<b>Relevância na Empresa</b>
<b>Divisão do Trabalho</b>	sim	média
<b>Autoridade e Responsabilidade</b>	sim	alta
<b>Disciplina</b>	sim	alta
<b>Unidade de Comando</b>	sim	média
<b>Unidade de Direção</b>	não	
<b>Subordinação de Interesses</b>	sim	alta
<b>Remuneração de Pessoal</b>	sim	alta
<b>Centralização</b>	não	
<b>Cadeia Escalar</b>	sim	média
<b>Ordem</b>	sim	alta
<b>Equidade</b>	sim	alta
<b>Estabilidade no cargo</b>	não	
<b>Iniciativa</b>	sim	alta
<b>Espírito de Equipe</b>	sim	alta

Fonte: elaborado pelo autor.

A preocupação com a equidade foi percebida não de forma direta, mas de forma sutil. Conforme Maximiano (2008), o princípio clássico da equidade se refere à necessidade de se tratar todos os funcionários de maneira justa, sem privilegiar ninguém por qualquer que sejam as razões. Tal princípio foi percebido ao se indagar a gerente Laice quanto à ausência de um sistema de recompensas financeiras bem definido. A gerente afirmou que já existe uma meta de se implantar um plano de bonificação e de benefícios bem estruturado até o final do ano, ainda não foi implantado porque estão estudando uma forma de beneficiar todos os funcionários. A empresa ainda precisa definir ao certo como vai ser essa política de recompensas para que seja realizada de forma justa, isto é, que não só uma parte da equipe seja beneficiada, mas que todos os funcionários sejam.

A Gestão de Processos em relação à teoria de Fayol fica bastante evidenciada na proporcionalidade das funções administrativas que também pode ser observada na Wizard. Os cargos hierarquicamente mais baixos, como o caso dos manobristas e dos funcionários da limpeza, possuem menor grau administrativo e maior grau operacional, técnico. Já os cargos de gerência e coordenação exigem maior conhecimento administrativo por parte dos funcionários, que lidam com um leque bem maior de recursos materiais, financeiros e humanos.

Outro ponto relevante são os controles utilizados pela direção para que se tenha um nível de organização adequado. Existem documentos que devem ser enviados diariamente,

semanalmente ou mensalmente que informam as condições atuais da escola que são descritos abaixo:

- Controle de Números: planilha eletrônica que todo coordenador envia diariamente para o coordenador Fábio contendo o número de novos alunos matriculados e rematriculados e alunos desistentes e/ou evadidos que após serem compilados em um único arquivo por Fábio, é enviado para a direção.
- Relatório Pedagógico Semanal: planilha eletrônica que é enviada semanalmente por cada coordenador para a gerente pedagógica contendo informações de alunos em risco para a escola (alunos em risco são classificados com alunos com muitas faltas seguidas ou espaçadas e que não é conseguido contato com frequência), que são analisadas e posteriormente devolvidas com um feedback da gerente sobre possíveis soluções.
- RGM (Relatório Gerencial Mensal): planilha eletrônica preenchida pelo coordenador que contém cada turma da escola dividida por professor. Tal planilha contém informações de aulas dadas, número de alunos em cada turma, número de faltas e tarefas não entregue por turma e que posteriormente gera um índice de entrega de tarefas e presença global da unidade e também por cada professor. Após o envio para a gerente pedagógica, um feedback é fornecido sobre professores.
- Média de Alunos por Turma: planilha eletrônica preenchida pelo coordenador onde evidencia a quantidade de turmas por modalidade da escola (Class, Vip, Kids) e o número de aluno de cada modalidade. Existe uma meta de média para cada unidade definida pela gerente pedagógica com orientação da direção.
- Professores Atuais por Unidade: planilha eletrônica que mostra as horas utilizadas por cada professor nas atividades da escola e que é enviada pelo coordenador para a gerente pedagógica.
- Professor e Comercial Excelente: planilha eletrônica que é utilizada para registrar a evolução dos programas de incentivo para os professores e comercial preenchida pelos coordenadores e enviada para o coordenador Fábio e posteriormente enviada para a direção.

Como se observa, há um grande número de ferramentas de controle dos processos utilizadas na empresa para que as informações sejam as mais atualizadas e verossímeis possíveis.

#### ***4.3.3 Análise segundo a Teoria da Burocracia***

No tocante a Teoria da Burocracia, que, segundo Abud, de Bonis e Park (1997), se baseia em um conceito de esfera de competências, tendo cada trabalhador direitos e deveres claramente estabelecidos, na Wizard é de conhecimento de todos os funcionários os seus direitos e deveres dentro da organização.

A Teoria da Burocracia também exalta os aspectos burocráticos das organizações, o que está presente no dia-a-dia da empresa. Dentre a classificação de organizações estabelecidos por essa teoria, a empresa se enquadra como organização utilitária, onde os incentivos são o principal meio de controle.

De acordo com Maximiano (2000), Weber apontava três características que, segundo ele, estavam presente no tipo ideal de burocracia e são elas: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

Quanto à formalidade, a Wizard está de acordo com o que é afirmado na teoria, pois os funcionários têm regras claras para obedecer e os interesses pessoais não podem interferir no cumprimento das regras, isso é bom, pois conforme dito na teoria, todos os funcionários são iguais perante a lei.

A impessoalidade dos cargos foi constatada de forma parcial na empresa, onde as pessoas são meras ocupantes de cargo e o respeito se deve a função que ela exerce e não a sua figura. O que ocorre na empresa, é que alguns professores por terem mais tempo dentro da escola são mais respeitados do que outros. O profissionalismo também foi uma característica presente de forma parcial na Wizard, pois as qualificações das pessoas são fatores importantes da definição de seus cargos mas existem muitos funcionários que não possuem qualificações apropriadas para estarem ocupando seus cargos, tendo sido escolhidos por seus desempenhos em outras funções na empresa.

Como é constatado na Teoria da Burocracia, em uma organização todos devem ter seus cargos bem definidos. A Wizard faz questão que todos os funcionários sejam cientes de seus cargos e seus respectivos papéis dentro da empresa, definindo-os de forma clara e objetiva.

No que tange à Gestão de Processos, a empresa sabe da importância da burocracia dentro de uma instituição, porém, a burocracia excessiva foi identificada pelo coordenador

Fábio e posteriormente defendida pela gerente pedagógica Maristela. O coordenador critica o uso excessivo de planilhas que muitas vezes pedem informações parecidas utilizando critérios diferentes, o que em sua visão gera um retrabalho ocasionando uma perda de tempo e conseqüentemente de eficiência organizacional. Ele cita como exemplo dois documentos chamados de RGM (relatório Gerencial Mensal) e Média de Alunos por Turma. Ambos devem ser enviados juntos e pedem informações semelhantes sobre a quantidade de alunos e número de turmas utilizando nomenclaturas diferentes, gerando a necessidade de recontagem da mesma informação.

Já para a gerente, os documentos pedem informações semelhantes de forma diferente para que haja uma conferência evitando a manipulação de informações e para que tais informações sejam as mesmas e conseqüentemente, livres de erros ou possíveis fraudes. Diante disso, a burocracia e a demora podem atrapalhar essa eficiência requerida.

Segundo o professor Ivan, existe um excesso de papelada para ser preenchido que de acordo com sua opinião poderia ser diminuído. Já para a gerente geral, Laice Costa, é essencial que tais papéis como formulários de trancamento, transferências de horário, encaixe de aulas, lista de entrega de materiais entre outros exista, para que haja um controle fundamental da gerência e conseqüentemente da direção sobre números e metas que precisam ser melhoradas ou que foram batidas e um maior gerenciamento de informações.

Portanto, fica observado que os cargos mais altos apesar de pregarem uma abertura na comunicação entre todos dentro da empresa para sugestões etc., não é aplicável em reação aos procedimentos que na visão dos cargos mais operacionais poderiam ser repensados para que gerem uma maior eficiência no tempo de trabalho de cada um.

A empresa ganharia muito mais eficiência e tempo se utilizasse um sistema integrado que alimentasse os mais diversos setores através de uma única imputação de informação, como por exemplo, para o controle do RGM, o coordenador utiliza a ficha de frequência de papel de cada turma que é preenchida pelo professor. Poderia se utilizar um sistema onde o professor fizesse a chamada e registro de tarefas online e o coordenador só gerasse de forma automática o RGM com os índices de entrega de tarefa e presença.

#### ***4.3.4 Análise segundo a Gestão de Processos***

Durante as entrevistas, o que se observou é que não há um mapeamento claro e conciso de todos os processos da unidade do objeto de estudo. Existem processos que ocorrem

sem um objetivo claro até para alguns gestores que são responsáveis pelo preenchimento e posterior análise de alguns indicadores que refletem os processos geridos.

Salienta-se principalmente processos que são refletidos em indicadores duplicados e que geram um retrabalho ao invés do que propõe Davenport, ganhar tempo e eficiência na obtenção do serviço prestado. Segundo o coordenador Fábio, o que geralmente acontece no início do mês – período em que grande parte dos relatórios precisam ser entregues – é que há uma considerável falta de atenção às outras áreas e atividades que são de responsabilidade dele para o total gasto de energia preenchendo planilhas que em sua opinião refletem um retrabalho.

Um mapeamento com todo o núcleo estratégico da empresa seria ideal para um alinhamento de processos e indicadores realmente necessários e que por contrapartida gerariam mais tempo para se dedicar a melhorar outros serviços que demandam tanta atenção quanto àqueles que já são alvo dos indicadores atuais.

Na média, a burocracia é apontada como um ponto a ser melhorado no ambiente da entidade analisada.

Diante dos resultados, fica evidenciado que há bastante espaço para a implantação de melhorias nos processos analisados da organização em questão.

A próxima seção elenca as considerações finais que englobam os confrontos com os objetivos e outras considerações de caráter relevante associadas ao estudo feito.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa seção será exposta a conclusão do trabalho onde será realizado o confronto dos objetivos, geral e específicos, citados na introdução. Também será apresentada as limitações da pesquisa e outras considerações pertinentes.

O objetivo geral do trabalho, analisar como se dá a dinâmica organizacional a partir das práticas contidas nos Pilares da Administração e na Gestão de Processos e a eficiência organizacional no setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras, foi plenamente atendido, uma vez que o autor teve a oportunidade de analisar a aplicação do conteúdo teórico apresentado no trabalho no objeto de estudo. A possibilidade de observar a administração *in loco* e conversar com gestores contribuiu indubitavelmente para atingir o objetivo proposto.

Em relação ao primeiro objetivo específico proposto, verificar a influência dos Pilares da Administração na otimização dos processos no setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras, observou-se que, embora as teorias escolhidas para a verificação terem sido elaboradas há um longo período de tempo e terem sido sucedidas por teorias mais atuais, ainda há aplicação de suas ideias em empresas modernas. Destaca-se a grande importância da padronização na Wizard como um elemento advindo da primeira teoria oficial a tratar do conhecimento administrativo, a Administração Científica. Concluiu-se que a padronização na empresa não se restringe a metodologia de ensino, também estando presente nos processos administrativos. A proporcionalidade das funções administrativas, conceito pertencente à Teoria Clássica, também é facilmente observada na empresa, uma vez que os cargos hierarquicamente mais altos necessitam de grande capacidade administrativa, enquanto os mais baixos exigem mais o conhecimento técnico.

Em relação à Teoria da Burocracia, destaca-se o excesso de papelório e relatórios redundantes nos processos que ocorrem na Wizard. Segundo a opinião de alguns funcionários de baixo escalão, tais papéis poderiam ser eliminados, mas para os gestores de alto escalão eles são fundamentais para garantir o controle e a padronização do serviço prestado pela empresa.

De acordo com o segundo objetivo específico, que visa analisar as ferramentas de Gestão de Processos utilizadas e sua relação com os pilares da Administração, constatou-se que a Wizard utiliza ferramentas de predominância eletrônica que controlam os processos e estão de acordo principalmente com a Teoria Clássica, onde um dos principais pontos é a unidade de

comando e a ordem. Tais pontos são facilmente identificados na utilização das ferramentas elencadas durante as entrevistas.

Por último, em relação ao terceiro objetivo específico, mapear e otimizar os processos administrativos por meio das ferramentas da Gestão de Processos em uma empresa do setor de serviços educacionais de línguas estrangeiras, através da descrição de cada ferramenta utilizada, consegue-se perceber os caminhos utilizados para gerir os processos principais que acontecem na unidade de estudo em questão. Ficou evidenciado também que há prazos e a análise dos resultados são baseadas nas ferramentas que são utilizadas para a gestão dos processos administrativos. Ainda há na empresa uma grande utilização de papel e planilhas para realizar procedimentos administrativos, pois os sistemas online não estão plenamente implantados. O excesso de papel e de planilhas preenchidas de forma manual torna a comunicação mais lenta e menos eficiente.

A ausência de uma maior integração entre o núcleo estratégico da empresa é apontada como um ponto a melhorar para que haja uma gestão de processos mais efetiva e alinhada com os critérios relevantes, evitando o retrabalho e otimizando a eficiência organizacional, proporcionando um grau ainda maior de qualidade no serviço prestado pela entidade objeto de estudo.

Uma consideração a ser levantada é a limitação da pesquisa elaborada. Por ter avaliado apenas uma única unidade do setor, não se pode generalizar todas as práticas aqui descritas, exigindo um grau maior de unidades de análise para uma melhor avaliação completa dos processos. Uma sugestão seria uma pesquisa mais aprofundada com mais unidades de análise, uma vez que não há tantos trabalhos acadêmicos levantados sobre o setor trabalhado.

Na seção a seguir encontram-se as referências utilizadas no referido trabalho.

## 6 REFERÊNCIAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/setor-de-franquias-registra-avanco/>>. Acesso em: 12 de ago. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento, Implantação da Estratégia**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

Davenport, Thomas H. **The New Industrial Engineering, Sloan Management Review**, 31. ed. vol. 4. 1990.

Dicionário Michaelis Online. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 12 de ago. 2017.

Drucker, Peter F. **As Fronteiras da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.

Goode WJ; Hatt PK. **Métodos em Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979

LODI, João Bosco. **História da Administração**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**- 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Manual de Gestão por Processos**. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração – uma introdução**. 2ª edição, São Paulo: Editora Pioneira, 1975.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. 7. Ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

POZEN, Robert C. **They Work Long Hours, but What About Results?** Disponível em <<http://www.nytimes.com/2012/10/07/business/measure-results-not-hours-to-improve-work-efficiency.html>>. Acesso em: 12 de ago. 2017.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 de set. 2017.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

WIZARD. Disponível em: < <http://www.wizard.com.br/wizard>>. Acesso em 20 de set. 2017.