

GESTÃO DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS SECURITÁRIOS: FOCO NO CICLO PRODUTIVO

Fernanda Santos Lima (Universidade de Brasília) fslima.26@gmail.com
Evaldo Cesar Cavalcante Rodrigues (Universidade de Brasília) evaldocesar@unb.br
Roberto Bernardo da Silva (Universidade de Brasília) rbaccioly@gmail.com
Glaucemária da Silva Rodrigues (Uniprojeção) gal-67@hotmail.com
Ronan Cruz Amoras (Universidade de Brasília) ronan_cruz@hotmail.com

Resumo:

O presente trabalho tem por objetivo estabelecer uma análise resultante da realização de estudo de caso em uma empresa de grande porte atuante no mercado de seguros brasileiro desde 1973. Com o intuito de examinar o ciclo de produção de serviços da organização, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, por meio de estudo de caso bem como uma breve revisão de literatura – tendo em vista a apresentação de algumas das principais variáveis do estudo – realização de entrevistas semiestruturadas e observação formal do ambiente. Pode-se observar que apesar de a organização analisada demonstrar que – em linhas gerais – opera de modo eficiente, existe a necessidade de implementação de melhorias no processo no que tange ao transporte de documentos e contratos à unidade de destino – Seguradora – cuja finalidade principal se remete à tentativa em se evitar atrasos no processo de emissão – devido à extrapolação do tempo – que converge em ônus tanto para a empresa quanto para o cliente.

Palavras chave: Administração da Produção; Seguros; Seguradora; Desempenho Organizacional; Produtividade.

OPERATIONS MANAGEMENT IN SECURITY SERVICES: FOCUS ON PRODUCTION CYCLE

Abstract

This study aims to establish an analysis resulting from the case study of achievement in a large company active in the Brazilian insurance market since 1973. In order to examine the organization's service production cycle, descriptive research was conducted through case study as well as a brief literature review - with a view to presenting some of the main variables of the study - carrying out semi-structured interviews and formal observation of the environment. It can be observed that although the organization analyzed demonstrate that – in general – operates efficiently, there is a need to implement process improvements with regard to transport documents and contracts to the destination drive – Insurance – whose primary purpose it refers to the attempt to avoid delays in the issuance process – due to extrapolation of time - that converges burden for both the company and the customer.

Key-words: Production Management; Insurance; Insurance Company; Organizational Performance; Productivity.

1. Introdução

Apesar de o presente momento ser marcado por forte instabilidade econômica atribuído à crise, o mercado de seguros continua apresentando – ainda que em passos curtos – crescimento no cenário brasileiro. Este é o resultado de uma mudança de visão do brasileiro com relação à forma de lidar com possibilidades de perda – está mais avesso ao risco.

Magalhães da Silva *et al.* (2003) afirmam que o mercado de seguros brasileiro possui ampla capacidade de crescimento. Além disso, caracterizam a indústria de seguros como um modo de investimento em que o investidor apresenta características de investimento de longo prazo. Segundo Contador *et al.* (2000), a concorrência permanece em constante transformação, já que as mudanças ocorridas no mercado impactam diretamente no modo como as empresas do setor definem sua atuação, de modo que as organizações possuem uma necessidade de constante aperfeiçoamento em seus modelos gerenciais.

Nesse aspecto, a Administração da Produção tem por objeto apreender a despeito de como são produzidos bens e serviços em uma organização – do momento em que há entrada de insumos na planta produtiva até o momento em que há entrega do produto ao consumidor final. Slack *et al.* (2006) afirma que a produção está associada a um conjunto de recursos utilizados para a transformação de algo ou, que sofrem transformação de modo a convertê-los em bens/serviços. Para que uma organização opere de maneira eficiente e traduza ao cliente uma boa prestação de serviços e oferta de produtos, é necessário que estes conceitos estejam alinhados pelo setor de produção.

O objetivo desta pesquisa está pautado na análise do processo de produção de serviços de uma empresa do ramo securitário, tendo em vista a identificação de possíveis falhas organização com o intuito de melhor atender ao consumidor.

2. Administração da Produção

Mello e Salgado (2005) afirmam que todo produto/serviço antes de ser entregue ao cliente necessita antes de um processo para sua elaboração. De acordo com Giancesi & Corrêa (1996), a definição de serviços estaria associada à questão da vivência do usuário, de modo que este participa – ainda que de forma passiva – de seu processo de criação. Para uma distinção entre bens e serviços, Slack *et al.* (2006) afirma a necessidade de avaliação de cinco características básicas – tangibilidade, estocabilidade, transportabilidade, simultaneidade e contato com o consumidor.

Kotler e Armstrong (1998) reforçam esta assertiva ao relacionar o conceito de serviço a atividades que possuem como característica principal a intangibilidade, de modo que, uma parte oferece a outra uma espécie de aquisição sem de fato resultar na posse de um bem. Isso significa que a prestação de serviço pode ou não estar associada a um produto físico. Desse modo, os serviços são também intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis.

Mello e Salgado (2005) exemplificam que, no caso de uma empresa prestadora de serviços, a atuação do funcionário se reflete na manutenção de um contato direto com o cliente – já que este é responsável pelo processo de atendimento, venda, e em alguns casos, pós-venda – em caso de problemas posteriores a aquisição - chamada linha de frente.

Já a retaguarda – partindo-se do pressuposto da existência de uma linha de visibilidade – se refere às operações que não se colocam em contato direto com o cliente. Um exemplo prático no processo de venda de um seguro refere-se aos processos burocráticos relacionados ao encaminhamento de documentos do contratante e proposta para a seguradora, que tem um

prazo para aprová-la ou não. Esse processo não está visível ao cliente, sendo, portanto, uma operação de retaguarda.

2.1. Resistência à Mudança

Segundo Oliveira (2010, p. 447), as mudanças organizacionais podem causar efeitos sobre as pessoas, mas essas mudanças muitas vezes não chegam a provocar o real efeito sobre as pessoas, o que acontece é que a expectativa desse efeito ocasiona a resistência.

Alguns efeitos que podem ocasionar a resistência às mudanças são os efeitos econômicos, organizacionais ou sociais, que podem ser de características pessoais ou do grau de poder do indivíduo (OLIVEIRA, 2010, p.447).

Chiavenato (2003, p. 376) mostra que existem forças que impulsionam a mudança organizacional, e forças que levam a resistência dessas mudanças, e que essas forças devem ser analisadas com o objetivo de remover ou neutralizar as forças que impedem e incentivar as que impulsionam.

De acordo com Campos (1998, p.24), o gerenciamento da rotina é baseado no método e no humanismo, para ele algumas pessoas costumam dizer que é melhor padronizar primeiro para depois melhorar o resto, na linguagem da resistência às mudanças o primeiro significa: bem devagar, e o depois quer dizer: nunca.

A resistência à mudança é um fenômeno tão antigo quanto à própria história. Em seu cerne ela reflete alguns princípios humanos universais, afinal as pessoas são criaturas de hábitos e o mesmo ocorre com as organizações que elas ocupam. É uma tendência natural resistir, o novo, mais ainda os seres humanos tendem a fazer escolhas racionais e antes que aceitem a mudança devem estar convictos de que esta os beneficiará, na falta de tal certeza eles sempre optarão pelo conhecido quando confrontados entre este e o desconhecido. O hábito, a segurança, os fatores econômicos e o processo seletivo de informações constituem fontes de resistência à mudança (COHEN, 1999, p. 340 *apud* LIMA, 2005, p. 14).

A resistência não significa rejeição, mas uma fase necessária no processo de mudança. As razões dessa resistência variam de acordo como a mudança afetara a pessoa ou da influência de um grupo, podendo ser, por exemplo, medo (não aceitação ou resistem uma inovação), ressentimento (resistência a mudanças impostas, especialmente se esta significa alteração radical na forma como o trabalho é realizado) ou considerações técnicas (é a percepção da avaliação que a pessoa realiza se essa inovação será útil ao seu trabalho). Esse tipo de resistência é um ressentimento que ocorre quando a administração superior exigiu coisas no passado que não funcionaram; passaram pela experiência de terem grandes esperanças de que, desta vez a alta administração levará o programa a sério, vendo mais uma vez cancelado! (CAR, 1992, *apud* FELICIO, 2008, p.18-19).

As organizações devem preparar seus colaboradores de forma adequada para que eles possam aceitar as mudanças, entendendo que é necessário mudar, pois a mudança seja ela no âmbito pessoal ou profissional faz parte da vida de todos.

Segundo Chiavenato (1998, p. 245), antes de pretender fazer qualquer tipo de mudança deve-se preparar as pessoas, mudar a cabeça das pessoas para a mudança, preparar o ambiente psicológico fazendo com que as pessoas aprendam a aprender e a inovar.

Toda mudança em uma organização representa alguma modificação nas atividades cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas que são os membros da organização. Enquanto a não mudança requer significativo volume de acomodação e de ajustamento das pessoas à rotina diária, a mudança significa variações e

alterações nessa rotina. Contudo, não são as mudanças que impactam as pessoas. É que as pessoas têm um limiar de sensibilidade às mudanças (CHIAVENATO, 1998, p.247-248).

Ainda de acordo com Chiavenato (1998, p. 251), a resistência à mudança pode ser consequência de aspectos lógicos, psicológicos ou sociológicos.

- Aspectos lógicos: são as objeções racionais e lógicas como interesses pessoais, o desejo de não perder condições conquistadas, esforço extra para ajustar-se a mudança, custos econômicos da mudança entre outras;
- Aspectos psicológicos: são as atitudes emocionais e psicológicas como o medo do desconhecido, dificuldade de compreender a mudança, gerente ou agente de mudança antipático ou até mesmo falta de confiança nos outros;
- Aspectos sociológicos: são interesses de grupos e fatores sociológicos como valores sociais opostos, visão estreita, coalizões políticas e desejo de reter colegas atuais.

Para Chiavenato (1998, p.252) “o gerente não pode subestimar as reações das pessoas nem desprezar o fato de como elas podem influenciar positiva ou negativamente outros indivíduos e grupos durante a implantação da mudança”.

2.1.1. Superando a Resistência à Mudança

Robbins (2005, p.425), sugeri seis táticas que podem ser usadas para enfrentar a resistência.

- Educação e comunicação: a comunicação com os colaboradores pode minimizar a resistência, se os funcionários forem informados sobre todos os fatos e tiverem suas dúvidas esclarecidas não haverá resistência.
- Participação: devem-se inserir as pessoas que se opõem a mudança no processo decisório, quando elas participam das decisões dificilmente resistem à mudança.
- Facilitação e Apoio: os agentes de mudança oferecem uma série de esforços apoiadores para reduzir a resistência, porem pode levar tempo e não garante sucesso.
- Negociação: se a resistência estiver centralizada em alguns indivíduos pode se negociar recompensas que atenda às suas necessidades, a desvantagem dessa negociação é que podem ocorrer chantagens por parte de indivíduos em posição de poder.
- Manipulação e Cooptação: a manipulação se refere à tentativa de influência, distorcer fatos, sonegar informações para induzir os colaboradores a aceitar as mudanças. A cooptação é uma mistura de manipulação com participação, é uma tentativa de conquistar os líderes dos grupos de resistência oferecendo papéis-chaves nas decisões.
- Coerção: uso de ameaças diretas ou de força sobre os resistentes, ameaças de transferências e perdas de promoções por exemplo.

Estratégias para Reduzir a Resistência

Robbins (2009, p. 463), sugeri algumas estratégias que os gestores podem adotar para reduzir os traumas da mudança:

- Realizar uma auditoria de identidade organizacional antes de empreender qualquer mudança importante: isso deve acontecer com todos os departamentos que serão afetados pela mudança;
- Dê à mudança o efeito adequado à organização: organizações e subunidades diferentes possuem preocupações diferentes e identidades diferentes;

- Apresente a mudança como significativa: o agente de mudança precisa convencer os funcionários sobre a importância e a necessidade da mudança;
- Introduza a mudança em uma série de passos de alcance médio: mudanças abrangentes representam grandes ameaça para as pessoas.

2.2. Cultura Organizacional

De acordo com Robbins (2009, p. 288), cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização. Segundo Chiavenato (2009, p. 87), cada organização tem sua própria cultura organizacional, para que se conheça a organização é importante que conheça a cultura de cada uma, a cultura organizacional é representada por normas informais que direcionam as ações e o comportamento dos indivíduos no dia a dia da organização, são os hábitos, os valores e atitudes dos membros da organização, cultura organizacional representa a maneira tradicional e o costume de pensar e fazer as coisas.

Para Araújo (2014, p. 360), a cultura organizacional é uma ferramenta essencial para o sucesso da organização, e esta por sua vez definirá a missão e estabelecerá os objetivos da mesma.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 373) existem culturas conservadoras e rígidas, para que uma organização atinja maior eficiência e eficácia é preciso que adotem culturas flexíveis e adaptativas. Para ele a organização tem que ter capacidade inovadora para mudar a cultura, ou seja, deve ter:

- Adaptabilidade: ter capacidade de resolver problemas, ser adaptável, ser receptiva e transparente;
- Senso de identidade: conhecimento e compreensão do passado e do presente da organização; ter comprometimento do participante;
- Perspectiva exta do meio ambiente: capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente;
- Interação entre os participantes: comportamento orgânico e integrado.

Para Silva (2005, p. 421), uma maneira de compreender a cultura da organização é através da análise dos símbolos que são nomes, logomarcas e características físicas da organização, os rituais que são as ações costumeiras e repetidas e as ideologias que são as crenças, os princípios morais e os valores da organização. Gil (2014, p. 43) considera que as organizações que conseguem ajustar sua cultura com as mudanças ambientais são melhores para desenvolver-se, isso se comparado às organizações mais rígidas.

2.3. Discussões Teóricas entre Implementação de Programas de Qualidade e Resistência à Mudança

Hoje, parece que não existem mais dúvidas sobre se a implantação de um programa de qualidade é boa ou não. Boa parte das organizações, nos mais variados setores, já adotou alguma forma de círculo de qualidade, qualidade total, gestão baseada em equipes, ou em alguma combinação entre estes modelos (SILVA, 1998, p. 17-18).

Todo projeto, independente dos softwares ou ferramentas a serem utilizadas, depende de pessoas para ser executado, na verdade os projetos nascem visando atender demandas específicas e são criados e executados por pessoas que planejam todo o processo buscando atingir um objetivo para a organização. Muitas vezes é comum em certos ambientes organizacionais encontrarmos resistência à implantação de novas tecnologias de

gerenciamento, pois essas tecnologias na maioria das vezes trazem mudanças nos processos já existentes em uma organização (SILVEIRA, 2010).

De acordo com Souza e Teixeira (2016), pessoas com mais tempo de serviço costumam resistir mais as mudanças, pois estão acostumadas com tarefas rotineiras e esse fator tem gerado desmotivação e estagnação levando-os a caírem na zona de conforto, em sua pesquisa foi possível identificar que 37% dos colaboradores têm até 5 anos de tempo de serviço na empresa e que 63% dos colaboradores têm entre 5 a 15 anos. Por estar a vários anos na mesma empresa e desempenhando a mesma função, os colaboradores tendem a se opor contra as inovações propostas pela organização executando apenas o que lhe é imposto.

Isso tudo pode ser consequência dos aspectos lógicos ou sociológicos que, segundo Chiavenato (1998), é o desejo de não perder condições conquistadas e visão estreita, enquanto a não mudança requer significativo volume de acomodação e de ajustamento das pessoas à rotina diária, a mudança significa variações e alterações nessa rotina.

A pesquisa mostra ainda que 91% dos colaboradores concordam plenamente que para mudar é necessário estabelecer o objetivo da transformação que se pretende alcançar, já 9% dos entrevistados concordam parcialmente. O objetivo é fundamental e precisa ser comunicado aos colaboradores, pois a mudança sem planejamento e objetivos definidos não será bem-sucedida e não atingirá os resultados esperados (SOUZA; TEIXEIRA, 2016).

Segundo Chiavenato (2003), para que haja mudança é preciso analisar as forças externas e internas, observando as necessidades da organização, ou seja, não podem ser feitas por acaso, devem ser planejadas.

Na pesquisa de Souza e Teixeira (2010), verificou-se que mais da metade dos colaboradores pesquisados (64%) afirma que as mudanças pretendidas pela organização não são comunicadas a todos os membros da equipe, já 18% concordaram plenamente e os outros 18% concordaram parcialmente. Mediante os dados obtidos, foi solicitado que os colaboradores explicassem sobre a importância da comunicação antes, durante e após o processo de implantação de mudanças. Segundo os colaboradores, a comunicação faz com que eles se programem para as mudanças, pois sem ela a implantação não ocorre de forma sucedida. Afirmaram também que ela é fundamental porque os colaboradores estarão atentos e preparados psicologicamente para realizarem treinamento caso necessite.

3. Método de Pesquisa

Para a análise do processo de produção do serviço proposto, foi realizada uma pesquisa de caráter empírico, por meio de estudo de caso. Inicialmente foi realizada uma breve revisão de literatura em periódicos, artigos e livros, tendo em vista a explanação de algumas das principais variáveis do estudo.

Nesse sentido, Vergara (2009) afirma que a pesquisa bibliográfica disponibiliza ferramental que torna possível a realização de análises sob diversos aspectos; e, Marconi e Lakatos (2003) definem este momento como de suma importância, já que o pesquisador se coloca em contato com todo o conhecimento já produzido acerca do assunto objeto de análise. Quanto ao delineamento da pesquisa, caracteriza-se como descritiva, já que esta se baseia na descrição do fenômeno/objeto, cujo cerne está pautado na observação das características, propriedades e perfil do objeto de análise.

Ademais, os dados foram coletados em caráter primário com base em observação formal do ambiente em visita a uma das agências onde se aplica o modelo de atendimento e realização de entrevista semiestruturada – por meio de roteiro de questões – aplicada ao gestor responsável por gerenciar a equipe de vendas.

O método utilizado para análise dos dados foi o qualitativo, que, conforme Oliveira (2007) pode ser definido como o detalhamento do estudo de determinado fenômeno, objeto, atores sociais, entre outros; e tem por preocupação capturar o significado das informações adquiridas por meio da aplicação de questionários e entrevistas, sem a realização de uma mensuração quantitativa dessas características ou comportamentos. O procedimento utilizado no tratamento dos dados foi de análise de conteúdo.

4. Contesto da organização

A seguir, será realizada uma explanação quanto à estrutura de funcionamento da organização bem como uma análise dos fatores de maior relevância no contexto de aplicação para a Administração da Produção.

4.1. Histórico e estrutura de funcionamento

A empresa foi criada em 1973, com a função de intermediar o processo de contratação de seguros entre cliente – Pessoa Física ou Jurídica – e Seguradora. O sistema de vendas de balcão na agência bancária foi implantado a partir de 1982, mas somente em 2003 houve a implementação do modelo atual, seguido em 2009 pela mudança da marca, o que gerou também uma mudança na cultura e clima organizacional – que contribuiu para sua configuração atual e estabelecimento de novos objetivos. Em 2015, foi eleita pelo *Great Place To Work* como uma das melhores empresas para se trabalhar na região Centro-Oeste.

4.2. Análise do Processo Produtivo Organizacional

A principal atividade desenvolvida pela organização objeto de estudo refere-se à comercialização de produtos de seguros de um banco de grande destaque no cenário brasileiro, voltado para o atendimento de pessoa física e jurídica. O modelo utilizado encontra-se presente em aproximadamente 900 agências em todo o território brasileiro, de modo que se pode afirmar a existência de uma grande quantidade de funcionários no setor produtivo – cada agência possui de um a dois representantes comerciais, somando-se uma equipe de aproximadamente 1000 funcionários.

Um dos problemas enfrentados neste segmento se refere à possibilidade de existência de fraudes por parte do cliente na tentativa de resgate do prêmio, já que um dos principais elementos que permeia esta contratação se refere questão da boa fé entre as partes.

Outro fator – do ponto de vista interno –, que poderia ser considerado como uma dificuldade em relação ao processo de geração de produtos/resultados para a organização refere-se – do ponto de vista gerencial – a questões geográficas, de modo que este é um dos fatores que impossibilita em alguns casos a realização de acompanhamento direto da equipe de modo mais individualizado, apesar da utilização de ferramentas tecnológicas de comunicação de apoio. Do ponto de vista operacional, um dos problemas de maior relevância está associado a utilização dos sistemas da agência – em muitos casos apresentam falhas, de modo a impossibilitar a efetivação do processo.

4.3. Análise do Volume, Variação de Demanda e Contato com o Consumidor

Apesar de estruturalmente se configurar a partir de um layout por processos, o que traz consigo por definição um volume e variação da demanda no ponto médio.

No caso do ponto de vendas observado, o volume de atendimento demonstrou uma tendência maior, dado o fluxo diário de clientes em virtude de uma relativa variedade de produtos ofertados, dado que se trabalha com uma carteira de produtos diversificada tendo-se por objetivo atender a um público com diferentes características.

A demanda pode ser considerada média, já que, embora haja um alto volume de circulação de pessoas, nem todos demonstram interesse na contratação de seguros. O serviço prestado depreende alto grau de contato com o consumidor, trazendo a noção de que – conforme afirmação de Slack *et al.* (2006) – o usufruto do serviço pelo cliente se dá em momento simultâneo ao qual este é prestado.

4.4. Análise do Processo de Conversão

Para melhor compreensão do processo de conversão, a Figura 02 apresenta o Fluxo de Produtivo da organização, a seguir:

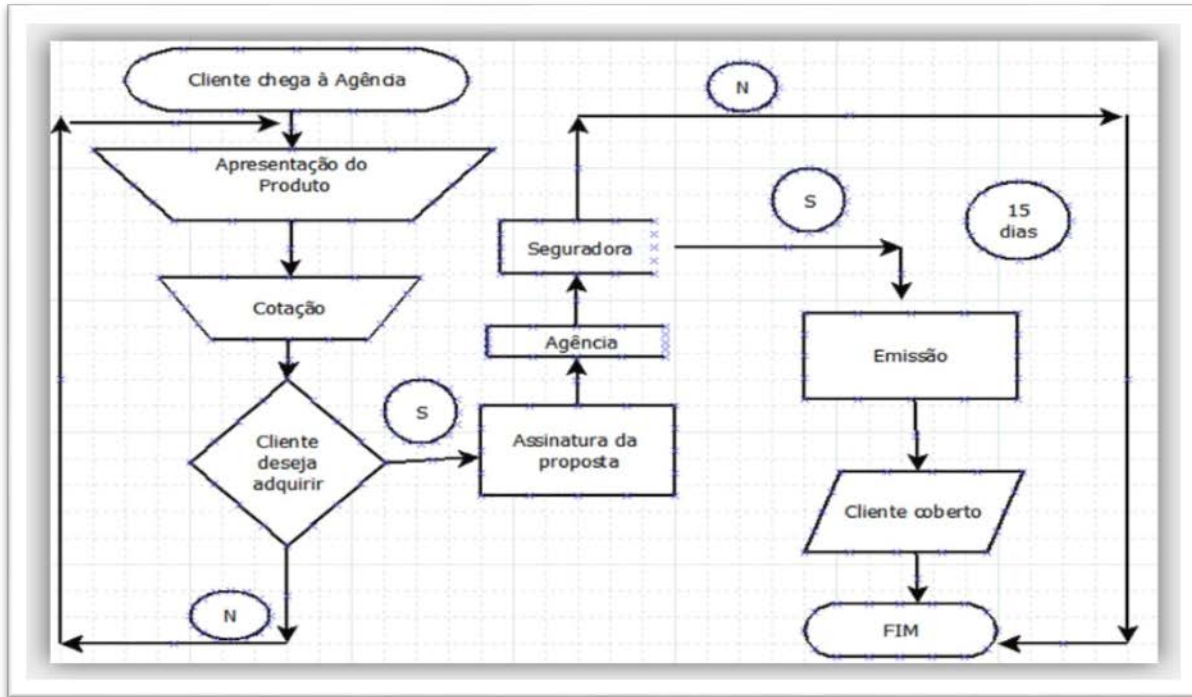


Figura 1 – Fluxo de Produção da organização

Fonte: Elaboração própria (2016)

A abordagem ao cliente ocorre no momento em que este chega à agência, em geral após a realização do procedimento de abertura de conta corrente ou atendimento similar onde os produtos são apresentados e é realizada uma cotação, onde se realiza a simulação de preços. Neste momento o cliente demonstra se possui ou não interesse em contratar. Caso haja interesse, é realizada a assinatura da proposta e a agência se responsabiliza em encaminhar à Seguradora para análise, onde existe um prazo de até quinze dias para aprovação. Caso a proposta e documentos apresentados sejam aceitos, a emissão e contratação são efetivadas e; realiza-se o primeiro desconto de pagamento na conta autorizada pelo cliente.

Nesta etapa do processo verificou-se um problema no transporte destes contratos à Seguradora e o período não tem sido atendido. Pelo menos 5% não são efetivados devido a não conclusão do processo de entrega ou ainda por conta da entrega na data limite; o que inviabiliza a análise documental em tempo hábil.

4.5. Análise do Arranjo Físico

A estrutura utilizada pode ser definida como por processos. Segundo Slack *et al.* (2006), este arranjo configura-se pela disposição de processos similares, ou processos com necessidades

similares, que são localizados juntos um do outro, tendo em vista a disposição dos elementos da agência bancária.

O arranjo pode ser considerado como panorâmico, já que se utilizam estações de trabalho e, quanto ao tipo de produção, pode se afirmar que se caracteriza como Puxada I, onde os insumos encontram à disposição no espaço da agência e para que se possa dar início ao processo é necessário apenas que o cliente deseje contratar o serviço.

4.5.1. Apresentação de Linha de frente e Retaguarda

De acordo com Ribeiro (2009), a atividade de retaguarda tem como função principal prestar a realização de atividades que demandam contato com o cliente de modo que estas ocorram de maneira eficiente, tendo em vista ainda a redução de custos e o aumento da lucratividade da empresa. Já em relação às atividades de linha de frente caracterizam-se pelo alto grau de contato com o cliente.

Nesse sentido, em relação à organização, a linha de frente caracteriza-se pelo atendimento direto realizado nas estações de trabalho. Já a retaguarda caracteriza-se pelos processos administrativos posteriores, até a efetivação da contratação.

4.6. Análise dos Itens ganhadores, Qualificadores e Menos Importantes do Pedido

De acordo com Slack *et al.* (2006), os itens ganhadores de pedido se associam a contribuição que se dá de direta e de grande significação para o desempenho do negócio.

É possível observar em relação a empresa objeto de análise que a confiabilidade é o fator que se sobressai nesse quesito, já que após o processo de contratação, no momento em que o cliente apresenta a necessidade em acionar o seguro, apresenta a garantia de que poderá receber o prêmio, de modo menos desgastante quanto possível.

Ainda de acordo com os autores, os critérios qualificadores tratam-se de aspectos observados em segunda instância, onde a empresa pode deixar de ser considerada fornecedora potencial por muitos consumidores. Já os critérios menos importantes partem da prerrogativa de que não apresentam nenhum tipo de influência para o cliente no momento de contratação. Isto não significa que deva ser desconsiderado pela área de produção.

Foi possível identificar desse modo que a organização apresenta como itens qualificadores e menos importantes a questão do atendimento diferenciado, em primeiro lugar, pois a empresa preza pelo esclarecimento das cláusulas contratuais da apólice de seguro ao cliente no momento anterior à contratação.

Já com relação à identificação de critérios menos importantes, o tempo de atendimento pode ser considerado de maior preponderância, já que, tendo em vista a disposição do cliente para realizar algum tipo de contratação, apesar de ser de grande importância e não menos relevante para a área de produção, não será tão relevante para o cliente, devido à existência da necessidade de esclarecimento de cláusulas contratuais anteriormente referidas.

4.7. Previsão e programação de demanda

De acordo com Slack *et al.* (2006), a capacidade do projeto refere-se às condições ideais de operação, onde se pode obter o máximo ganho produtivo. No caso da organização estudada, existe uma política de estabelecimento de metas ao mês por meio de média móvel ponderada dos três meses anteriores. A capacidade do projeto apresenta uma tendência sazonal, onde se pode mensurar que está em torno da venda de 60 ao mês.

Tendo em vista que a capacidade efetiva está associada a situações de perdas consideradas normais, mensurou-se que no caso estudado, está se encontra atrelada à meta. No mês de abril

a meta estabelecida foi de 210 contratações – em torno de 9,54/dia. Já a capacidade real refere-se ao resultado real que pode ser obtido pela prática da produção. Nesse caso, a capacidade do Representante de Vendas – em torno de 198 vendas ao mês e 9/dia.

Cabe salientar ainda a importância da utilização do suporte utilizado para Gestão da Tecnologia para a realização de acompanhamento de desempenho da equipe. Entre eles, utiliza-se softwares como Qlickwiew, Salesforce, Microsoft Excel, e CRM – captação de clientes.

5. Conclusão

Um primeiro ponto a ser considerado em relação a esta análise refere-se à dificuldade de aplicação dos conceitos, já que o processo está pautado na produção de serviços. Trazer esta abordagem sob enfoque de produção baseado em serviços não é nada trivial e apresenta uma série de implicações. Além disso, existe uma dificuldade de observação no sentido de que os elementos se apresentam de maneira híbrida, o que torna esta separação e ordenamento conceitual mais complexo.

Em relação ao funcionamento da organização analisada, observa-se que esta demonstra operar de maneira eficiente da maneira que opera, muito embora se perceba uma capacidade produtiva superior a qual tem sido utilizada, devido a não utilização de estratégias de captação de vendas mais efetivas.

Além disso, identificou-se que existe um problema operacional no transporte dos contratos de seguro assinados pelos clientes e sujeitos a análise e aprovação da Seguradora – que dispõe de um prazo de até 15 dias para aprovação. Pelo menos 5% dos contratos não são recebidos em tempo hábil e a contratação não é efetivada, gerando um ônus considerável, tanto para a Corretora quanto para a Seguradora.

Como sugestão foi proposta a realização de um estudo para identificação do real problema que tem gerado estes atrasos e aplicação de melhorias no processo de encaminhamento destas apólices à Seguradora, tendo em vista reduzir as perdas em virtude desta estrapolação do tempo.

Referências

CONTADOR, C. R.; COSENZA, C. A. N.; LINS, M. E.; GONÇALVES NETO, A. C. *Avaliação da Performance do Mercado Segurador Brasileiro através do método DEA (Data Envelopment Analysis) no primeiro semestre de 1999.* In: SIMPOSIOS BRASILEIRO DE P.J.; SQUISA OPERACIONAL, 32, 2000. Viçosa/MG. Anais do XXXII SBPO. Viçosa: SOBRAPO, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas* – São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.* 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. *Administração nos novos tempos.* 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações* / 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FELICIO, Delma. *Implantação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de caso em uma organização pública de pesquisa e desenvolvimento.* Universidade de Taubaté – SP, 2008.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.* São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing.* 7. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

LIMA, Cícero Adriano de; SAMPAIO, Renata Lima; SIMÕES, Tatiana de Jesus. *Gestão da mudança organizacional* – Universidade Federal da Bahia 2005.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2003.

MAGALHÃES DA SILVA, A. C.; NEVES, C.; GONÇALVES NETO, A. C. *Avaliação da Eficiência das Companhias de Seguro no ano de 2002: uma abordagem através da Análise Envoltória de Dados*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 10,2003; Guarapari/ES. Anais do X . Congresso Brasileiro de Custos. Guarapari: ABC, 2003.

MELLO, C.H.P.; SALGADO, E.G. *Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde*. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, 2015, Porto Alegre.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 19.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Qualidade em Serviços. 2015. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0207_0556.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2016.

RIBEIRO, F. M. A. *Relevância da gestão dos processos de trabalho de reatguarda na satisfação do consumidor: Um estudo de caso no varejo de Móveis*. In: Revista Foco, , v. 1, n.1, p. 1-16, set. 1995.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teorias da Administração* – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, Veronice Schreiner. *Programa 5S*. Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

SILVEIRA, Ângelo Antônio. *Comunidade ADM: Importância da implantação de uma estrutura de gerenciamento de projetos*. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/importancia-da-implantacao-de-uma-estrutura-de-gerenciamento-de-projetos/47533/>>. 25/08/2010. Acesso em 05/10/2016.

SOUZA, Pâmela Thariele Silva de; TEIXEIRA, Márcia Cristina. *Resistência à mudança como fator restritivo ao desenvolvimento organizacional* – Estudo de caso em um laboratório de análises clínicas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, Ano 1. Vol. 8, 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção (Edição Compacta)*. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 11 ed. Editora Atlas, São Paulo, 2009.

ARAUJO, Luís César G. *de Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional* / Garcia, Adriana Amadeu 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.