

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA LUÍSA DE JESUS RIBEIRO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: IMPACTOS NA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA ADMINISTRADORA DE
CONDOMÍNIOS**

**JOÃO PESSOA
2025**

ANA LUÍSA DE JESUS RIBEIRO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: IMPACTOS NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS
PRESTADOS POR UMA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharela em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador: Prof. Me. Amandio Pereira Dias Araújo

**JOÃO PESSOA
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

R484m Ribeiro, Ana Luisa de Jesus.
Mapeamento de processos: impactos na qualidade dos serviços
prestados por uma administradora de condomínios / Ana Luisa de
Jesus Ribeiro. – 2025.
39 f. : il.

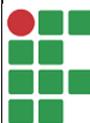
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto
Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientador: Prof. Me. Amandio Pereira Dias Araújo

1. Administração de condomínios. 2. Mapeamento de
processos. 3. Consumo ideológico. I. Título

CDU 332.87

Bibliotecário responsável: Thiago de Lima Silva CRB-15/524



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 1/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 18 de agosto de 2025.

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANA LUÍSA DE JESUS RIBEIRO

Matrícula 20211460018

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: IMPACTOS NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **18/08/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 18 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Amandio Pereira Dias Araujo (IFPB)

Orientador(a)

Amanna Ferreira Peixoto (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Elaine Gonçalves Soares de Medeiros (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Amandio Pereira Dias Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 18/08/2025 17:57:48.
- **Elaine Goncalves Soares de Medeiros PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 18/08/2025 18:55:05.
- **Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 19/08/2025 16:50:43.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 18/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 751136
Verificador: 4e3992b4b1
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

RESUMO

Com o crescimento da urbanização e a crescente demanda por moradia em condomínios fechados, o mercado para administradoras tem se expandido. Essas empresas lidam com uma variedade de rotinas administrativas e legislativas, e a ausência de atividades padronizadas pode levar a inconsistências, retrabalho e perda de tempo. Dessa forma, o mapeamento de processos surge como uma ferramenta fundamental para visualizar e documentar os seus fluxos de trabalho, garantindo a padronização e a excelência na entrega dos serviços. Com base nisso, o presente estudo buscou analisar a qualidade dos serviços de uma administradora de condomínios por meio do mapeamento de processos, incluindo a descrição das atividades principais da empresa, a avaliação do mapeamento de processos existente e a sugestão de melhorias como objetivos específicos. Este estudo de caso, com abordagem qualitativa e de natureza descritiva, foi conduzido em uma empresa familiar com 29 anos de atuação em João Pessoa (PB). Seus dados foram coletados por meio de um roteiro de observação e da análise de documentos digitais, a partir da observação participante. A análise contou com o auxílio de fluxogramas e da ferramenta MASP em conjunto com a matriz GUT, sendo aplicados em uma atividade de grande importância na referida organização. O estudo demonstrou a eficácia do mapeamento de processos e das ferramentas da qualidade na identificação de falhas e na proposição de soluções concretas para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços. A pesquisa tem relevância prática ao beneficiar gestores e colaboradores com reflexões sobre a gestão por processos, além de contribuir com conceitos teóricos para a Administração da Qualidade.

Palavras-chave: Administradora de Condomínios; Mapeamento de Processos; Melhoria Contínua; Qualidade.

ABSTRACT

With the growth of urbanization and the increasing demand for housing in gated communities, the market for property management companies has expanded. These companies deal with a variety of administrative and legislative routines, and the absence of standardized activities can lead to inconsistencies, rework, and wasted time. Therefore, process mapping emerges as a fundamental tool to visualize and document their workflows, ensuring the standardization and excellence of service delivery. Based on this, the present study sought to analyze the service quality of a property management company through process mapping, including the description of the company's main activities, the evaluation of existing process mapping, and the suggestion of improvements as specific objectives. This case study, with a qualitative and descriptive approach, was conducted at a family business with 29 years of experience in João Pessoa (PB). Its data were collected through an observation script and the analysis of digital documents, based on participant observation. The analysis was aided by flowcharts and the MASP tool in conjunction with the GUT matrix, which were applied to an activity of great importance within the aforementioned organization. The study demonstrated the effectiveness of process mapping and quality tools in identifying failures and proposing concrete solutions to improve service efficiency and quality. The research has practical relevance by benefiting managers and employees with reflections on process management, in addition to contributing theoretical concepts to Quality Management.

Keywords: Condominium Management; Process Mapping; Continuous Improvement; Quality.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Simbologia dos fluxogramas.....	16
FIGURA 2: Organograma da administradora analisada.....	21
FIGURA 3: Fluxograma do macroprocesso de prestação de contas (parte 1).....	25
FIGURA 4: Fluxograma do macroprocesso de prestação de contas (parte 2).....	26
FIGURA 5: Fluxograma do macroprocesso de prestação de contas (parte 3).....	28
FIGURA 6: Fluxograma do processo de pagamentos pela administradora.....	30

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Entradas, recursos e saídas da organização.....	22
QUADRO 2: Atribuições mensais dos colaboradores.....	23
QUADRO 3: Adaptação MASP e matriz GUT do problema 1.....	27
QUADRO 4: Adaptação MASP e matriz GUT do problema 2.....	29
QUADRO 5: Adaptação MASP e matriz GUT do problema 3.....	31
QUADRO 6: Resumo dos gargalos e soluções identificados.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT:	Associação Brasileira De Normas Técnicas
DARF:	Documento de Arrecadação de Receitas Federais
FGTS:	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GUT:	Gravidade, Urgência e Tendência
MASP:	Metodologia de Análise e Solução de Problemas
NBR:	Norma Brasileira Regulamentadora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 DIRETRIZES PARA MELHORIAS DE DESEMPENHO.....	14
2.1.1 Melhoria contínua.....	15
2.2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	15
2.2.1 Fluxograma.....	16
2.2.2 Metodologia de Análise e Solução de Problemas.....	17
2.2.3 Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência.....	18
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	20
4 ANÁLISE DE DADOS.....	21
4.1 ORGANOGRAMA E ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO.....	21
4.2 FLUXOGRAMA DO MACROPROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	25
4.3 FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE CONTAS A PAGAR.....	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICE A: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARA A COLETA DE DADOS.....	38
ANEXO A: FORMULÁRIO ADAPTADO ÀS FERRAMENTAS MASP E MATRIZ GUT.....	39

1 INTRODUÇÃO

Com o êxodo rural ocorrido entre as décadas de 60 e 80 no Brasil, cerca de 13 milhões de pessoas migraram para as cidades, resultando na numerosa verticalização das residências (Bom, 2011). Aliado às transformações socioeconômicas que impulsionaram maior praticidade no cotidiano urbano, o condomínio emerge como “um espaço onde duas ou mais pessoas estão em convivência, com a finalidade de moradia, compartilhando de áreas comuns e respeitando a destinação de cada uma delas” (Oliveira; Pereira, 2021, p. 66).

Nesse contexto, o levantamento de Indicadores Imobiliários Nacionais registrou no ano passado uma média de 353,95 mil imóveis residenciais vendidos no Brasil (Câmara Brasileira da Indústria da Construção, 2024), confirmando que o modelo de condomínio fechado tem se mostrado uma estratégia habitacional comum e confiável na atualidade. A demanda por empresas que prestam serviços especializados nesse segmento é crescente no mercado (Oliveira; Pereira, 2021), visto que requerem uma série de obrigações administrativas e legislativas.

Paralelo a isso, Bom (2011) destaca algumas responsabilidades inerentes às administradoras de condomínios, que procuram oferecer esse tipo de assistência:

A função precípua ou principal de uma administradora é auxiliar o síndico no exercício das atividades cotidianas do edifício, orientando-o sobre os aspectos legais e dando-lhe suporte às atividades administrativas, tais como: contabilização de receitas e despesas, elaboração de folha de pagamento e realização dos pagamentos, emissão de boletos de pagamento das cotas condominiais, confecção da pasta de prestação de contas mensal, assessoramento pré e pós assembleias gerais etc.

Considerando que esse tipo de organização gerencia múltiplos condomínios e lida com diversas rotinas de manutenção para cada cliente, é fundamental que haja o registro adequado dos seus elementos de entrada. Para Sinchetti e Bertaci (2021), o uso de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial centraliza os dados necessários para consulta e facilita os processos diários da empresa. Portanto, quando complementado com uma boa organização física e digital de documentos, é uma boa ferramenta para automatizar as atividades e facilitar o controle gerencial.

Outro ponto relevante nessa temática é que, no caso de dependência de informações compartilhadas entre as equipes, a ausência de atividades padronizadas na empresa pode levar à inconsistências na entrega do serviço (Oliveira, 2024), resultando no retrabalho e na conseqüente perda de tempo. Logo, a gestão eficaz dos processos torna-se estratégica para o

sucesso dos negócios atuais (Léllis; Oliveira, 2018), fazendo com que o mapeamento seja uma ferramenta fundamental para a visualização e compreensão de suas etapas.

Através do mapeamento de processos, a empresa consegue identificar e documentar os seus fluxos de trabalho, minimizando atrasos e garantindo que todos os serviços sejam executados com os mesmos padrões de excelência (Harrington, 1991). Esses processos, quando bem definidos, resultam em uma entrega com excelência e qualidade, permitindo a fidelização do cliente a essa organização. Nas palavras de Santos *et al.* (2019, p. 162):

A qualidade no serviço é um direcionador que deixa as empresas mais competitivas, de forma que as faz sobreviver no mercado atual, para isso, as prestações de serviços têm que dar um parecer satisfatório ao cliente, fazendo com que ele esteja sempre disposto a procurar nos serviços futuros e se fidelize a esse escritório.

Sendo assim, os objetivos de diferenciação no mercado e satisfação dos consumidores na organização estão intrinsecamente ligados ao mapeamento de processos. Ele, por sua vez, permite a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria (Rummler; Brache, 1995), além de proporcionar maior conhecimento e controle sobre as atividades da empresa (Santos *et al.*, 2015). Portanto, é válido mencionar que essa ferramenta contribui ativamente para a manutenção da qualidade e eficiência dos processos nas organizações.

A presente pesquisa, concebida pela autora a partir de sua atuação como estagiária, partiu da vontade de mapear e formalizar o macroprocesso de prestação de contas que ocorre na organização analisada, motivando a busca por elementos que atrasam a entrega dessa atividade-chave. Além disso, ela reforça a premissa de que a qualidade de uma empresa está diretamente ligada à eficiência de seus processos internos, de forma que a aplicação e o aprofundamento desses conceitos em futuras atuações profissionais são considerados essenciais.

Por essa razão, o estudo oferece relevância gerencial e prática ao promover reflexões sobre a gestão por processos no campo da Administração da Qualidade, beneficiando gestores e colaboradores de forma ampla. Já no âmbito social, destaca a importância do mapeamento para maior eficiência nas atividades internas das empresas. A partir dessa perspectiva, a pesquisa propõe o seguinte questionamento: de que maneira a aplicação do mapeamento de processos pode influenciar a qualidade dos serviços em uma administradora de condomínios? Para responder a essa pergunta, foram estabelecidos um objetivo geral e três específicos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a qualidade dos serviços prestados por uma administradora de condomínios a partir de um mapeamento de processos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever as principais atividades realizadas pela empresa;
- Identificar e avaliar como ocorre o atual mapeamento de processos da administradora;
- Propor melhorias no mapeamento de processos que podem impactar positivamente a qualidade do serviço prestado pela organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DIRETRIZES PARA MELHORIAS DE DESEMPENHO

Ueno (2025) destaca que a gestão da qualidade é uma parte integrante da empresa, de modo que todos os colaboradores devem ter uma visão clara da sua importância e de seus princípios para o sucesso organizacional. Ela envolve algumas práticas que enfatizam melhoria contínua, redução do retrabalho, maior envolvimento dos colaboradores e trabalho em equipe (Powell, 1995). É relevante citar esses aspectos, pois serão abordados com mais detalhes no decorrer do presente estudo.

Nesse sentido, o modelo ISO entra com um conjunto de normas que padronizam a qualidade e se adaptam aos mais variados tipos de empresas (Shigunov; Shigunov, 2003), embora não se enquadre como um tipo de certificação. Para fins didáticos, será utilizada como referência a Norma Brasileira Regulamentadora ISO 9004, que fornece diretrizes para um sistema de gestão focado na melhoria contínua de uma organização.

A NBR em questão se baseia em oito princípios de gestão da qualidade que visam a melhoria do desempenho organizacional e consideram a satisfação das partes interessadas (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000), abordando os seguintes aspectos:

1. Foco no cliente: entender e atender às necessidades dos consumidores;
2. Liderança: estabelecer um propósito unificado entre a equipe;
3. Envolvimento de pessoas: utilizar as habilidades de todos para o benefício da organização;
4. Abordagem de processo: gerenciar atividades e recursos como um processo para alcançar resultados de forma eficiente;
5. Abordagem sistêmica para a gestão: identificar e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema;
6. Melhoria contínua: análise crítica realizada pela direção para realinhamento estratégico;
7. Abordagem factual para tomada de decisões: tomar decisões baseadas na análise de dados e informações;
8. Gestão de relacionamento: estabelecer benefícios mútuos nas relações com fornecedores para agregar valor.

A norma também inclui uma ferramenta de autoavaliação que permite que a organização identifique seus pontos fortes e fracos, priorizando ações de melhoria e planejando o seu desenvolvimento futuro. Dessa forma, com base nos princípios abordados, as decisões que envolvem o gerenciamento e a plena utilização dos recursos da empresa poderão ser tomadas de maneira estratégica, contribuindo para uma gestão mais participativa dos colaboradores.

2.1.1 Melhoria contínua

Conforme ABNT (2000), a melhoria contínua dos processos se configura como um objetivo estratégico para alcance da qualidade nas organizações, sendo conduzida por meio de duas abordagens principais. A primeira consiste em elaborar projetos de mudança de ruptura, reformulando os processos existentes ou implementando novos. Já a segunda abordagem refere-se à execução de atividades de melhoria contínua em pequenos passos, com ênfase na participação individual e em pequenos grupos de trabalho.

Nos dois métodos, o processo deve seguir uma sequência lógica de etapas, que se inicia com a identificação de uma área para melhoria, seguida pela avaliação da situação atual do processo. Em seguida, é preciso realizar uma análise aprofundada das causas raízes do problema, implementando a melhor solução após o diagnóstico do ponto crítico. É recomendado também que se faça uma avaliação de seus efeitos para confirmar que o objetivo da melhoria foi atingido. Por fim, o ciclo se encerra com a formalização da nova solução para garantir que o problema não retorne.

Sob esse viés, o mapeamento de processos atua como uma ferramenta de representação visual e sistemática do fluxo de trabalho de uma organização, permitindo detalhar as etapas, atividades, responsáveis, entradas e saídas de um processo. A partir dele, é possível identificar gargalos e aplicar ações de melhoria, como descrito na sequência de etapas anteriores.

2.2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

De acordo com Pakes *et al.* (2022), existem na gestão da qualidade alguns métodos e ferramentas que permitem a identificação e execução de melhorias, seja nos processos de manufatura ou serviços. Dessa forma, serão abordados a seguir os métodos auxiliares à análise e discussão dos resultados.

2.2.1 Fluxograma

Para Maranhão e Macieira (2004), o mapeamento é melhor compreendido pela equipe de trabalho quando os fluxos das atividades são expostos em documentos. Dessa forma, o fluxograma permite que todos os envolvidos compreendam o funcionamento do processo, ao transformar suas etapas em diagramas práticos. Lucinda (2010) considera o fluxograma fundamental, tanto para a elaboração do processo como para o seu aperfeiçoamento com análises, críticas e alterações. Aliado a isso, Gonçalves *et al.* (2021, p. 21274) discorrem a respeito do mapeamento de processos:

[...] Observa-se como as atividades realmente acontecem no cotidiano e, a partir dessa análise, averigua-se a necessidade de incrementar alguma qualidade ou reduzir alguma deficiência referente ao processo [...]. O objetivo do mapeamento de processos não é gerar mudanças radicais na empresa e sim detectar alguma incoerência, de tal modo que traga sentido e agilidade às atividades mapeadas.

Com base no exposto, a construção do fluxograma envolve primeiramente observar e desenhar todas as ações, decisões e documentos que compõem uma atividade, o que torna mais fácil a visualização dos problemas. A partir dessa análise, cria-se uma nova versão de processo, refletindo melhorias propostas como a remoção de etapas desnecessárias, padronização de tarefas ou a reorganização da ordem das atividades.

Os fluxogramas que foram elaborados possuem classificação panorâmica que, de acordo com Rêgo (1972), apresentam o desenvolvimento do trabalho descrito por palavras, além de utilizar figuras que representam os pontos-chave da rotina. Embora seu conceito seja antigo, a simbologia passou por algumas alterações que permitem uma compreensão mais didática do processo. A Figura 1 ilustra os símbolos utilizados nos fluxogramas, que serão posteriormente apresentados na seção 4.2.

Figura 1: Simbologia dos fluxogramas



Fonte: Elaboração própria (2025).

Da esquerda para a direita, na horizontal: o símbolo início/ fim representa os pontos iniciais e finais de um caminho; múltiplos documentos: diversos documentos ou relatórios gerados no processo; armazenamento de acesso direto: indica onde os dados são armazenados dentro de um disco rígido (exemplo: HD externo); decisão: questão a ser respondida, (geralmente com sim ou não), podendo gerar diversas ramificações; atraso: indica que há um momento de espera no processo; entrada/saída de dados: dados disponíveis para entradas ou saídas, além de representar recursos utilizados ou gerados (Lucidchart, 2025).

Ademais, a figura que representa a entrada manual de dados indica que ele foi inserido em um campo, geralmente por meio de um teclado ou dispositivo; operação manual: tarefa feita manualmente, não automaticamente; tarefa: representa um processo, ação ou função; banco de dados: informações armazenadas em um serviço de armazenamento que permitirá a pesquisa e filtragem por parte de usuários; conector: une elementos separados em uma mesmo fluxo; documento arquivado: conjunto de informações tangíveis direcionado a um armazenamento físico; documento gerado: Representa a entrada ou a saída de um documento (Lucidchart, 2025).

Além de panorâmicas, as ferramentas são consideradas fluxogramas de processo, que ilustram de forma geral as atividades que fazem parte da produção de um serviço (FM2S, 2020). Esta classificação foi utilizada por representar todos os estágios do processo de forma detalhada, incluindo pontos de decisões e outras variáveis.

2.2.2 Metodologia de Análise e Solução de Problemas

Arioli (1998) afirma que a MASP é uma ferramenta utilizada para gerar melhorias e alcançar a qualidade de produtos e serviços, através da participação de todos os envolvidos na tomada de decisões. O método é aplicado em oito etapas que buscam corrigir o problema e propor ações preventivas para que ele não se repita (Souza *et al.*, 2014). Adaptando o quadro elaborado por Silva *et al.* (2021), a MASP inclui:

1. Identificação do problema: definir o ponto crítico e apresentar as justificativas que motivaram a escolha, apresentando todas as informações conhecidas para a ocorrência do fato;
2. Observação do problema: descobrir as características do problema através da coleta de dados;

3. Análise do problema: identificar as causas influentes do problema e detalhar os motivos possíveis para cada causa apresentada;
4. Plano de ação: propor ações de melhoria, ações sobre causa ou efeito, existência de efeito colateral, prazo de implantação e custo de implantação;
5. Execução: apresentar os resultados do MASP e os treinamentos necessários para os responsáveis pelo processo lidarem com o problema;
6. Verificação: comparar resultados iniciais com resultados obtidos e analisar se houve ganho após a utilização do MASP;
7. Padronização: revisar e mapear as instruções do MASP para garantir que outras pessoas realizem os procedimentos definidos (treinamento);
8. Conclusão: analisar os problemas que persistiram e verificar se alguma etapa foi negligenciada (indicadores de eficiência).

Conforme a sequência apresentada, é possível observar que, para aplicar essa metodologia de forma eficaz, são necessários conhecimento e discernimento dos problemas que ocorrem no processo, além do manuseio holístico dos dados e informações que se apresentam (Silva *et al.*, 2021). Utilizar o MASP como medida corretiva significa focar na melhoria da qualidade dos processos, contudo, para que ele seja aplicado com sucesso, o domínio de outras ferramentas de qualidade é essencial (Ribeiro Neto, 2013). Nesse sentido, será abordado a seguir um componente auxiliar a ele, bastante difundido na literatura.

2.2.3 Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência

Também conhecida como Matriz de Priorização, é uma ferramenta da qualidade que permite escolher os problemas que merecem maior atenção, mostrando os seus impactos críticos através da análise de três fatores avaliativos. Ela deve ser aplicada por uma equipe com valores alinhados, de forma a resultar em um cronograma de resolução eficiente e claro para todos os envolvidos (Cevada; Damy-Benedetti, 2021). A avaliação da Matriz GUT é feita atribuindo uma pontuação de 1 a 5 para os seguintes aspectos, conforme Camargo (2018):

- A. Gravidade: avalia o impacto que o problema causa na empresa. Quanto mais sério o problema, maior a pontuação.

- B. Urgência: mede o prazo para a solução do problema. Questões que precisam de uma resolução mais rápida recebem uma pontuação maior.
- C. Tendência: analisa a probabilidade de o problema piorar com o tempo. A pontuação é maior se a falha prejudicar outros setores ou se agravar progressivamente.

A ideia central dessa abordagem é promover a melhoria dos processos de trabalho em conjunto com outras ferramentas da qualidade. Por essa razão, ela se coloca como um ponto de partida para a resolução de desafios que já foram identificados na MASP, sendo uma ferramenta proativa da melhoria contínua para dar o primeiro passo prático, quando aliada ao fluxograma.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo buscou analisar os impactos na qualidade dos serviços prestados por uma administradora de condomínios a partir de um mapeamento de processos. Portanto, trata-se de uma pesquisa aplicada, que se concentra na investigação da realidade e na resolução de problemas práticos (Pádua, 2004). Além disso, caracteriza-se como um estudo de caso por se referir a um trabalho empírico focado em analisar um objeto, evento ou grupo de pessoas com características comuns (Appolinário, 2004).

Ainda sobre a perspectiva metodológica, convém mencionar o caráter descritivo do estudo, cujo pesquisador se coloca como instrumento-chave e procura somente apontar as evidências observadas, sem interferir no registro delas. De acordo com Gil (2010, p. 28):

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Sendo assim, foram utilizados como instrumentos de pesquisa para levantamento das informações um roteiro de observação (Apêndice A) e a análise de documentos digitais da empresa, permitindo uma percepção ampla dos processos e a identificação de pontos que poderiam ser melhorados (Santos *et al.*, 2015). A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa devido aos seus fenômenos serem observados e interpretados de acordo com a evolução da análise, preocupando-se com aspectos imensuráveis da realidade (Minayo, 2001; Gil, 2002).

Visando fundamentar relevância para a investigação proposta, o estudo foi conduzido em uma empresa familiar com 29 anos de atuação no mercado, que atualmente realiza a administração de 31 condomínios na região metropolitana de João Pessoa (PB). A escolha dessa organização como cenário de pesquisa justificou-se pelo contato direto com as suas atividades e com a equipe, proporcionado por um vínculo de estágio prévio.

De acordo com Martins (1996), a observação participante permite ao pesquisador compreender e influenciar o contexto analisado, de forma que, ao se envolver no cotidiano de um grupo, ajuda a identificar e a criar soluções para novas necessidades. Assim, tal proximidade permitiu a constatação de pontos críticos e oportunidades de melhoria nos processos internos da empresa, através da elaboração de um fluxograma e de formulários adaptados a duas ferramentas da qualidade.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico, serão levantados alguns aspectos referentes à empresa analisada, para fins de contextualização. Em seguida, serão listadas as entradas, recursos e saídas da empresa, identificando elementos importantes para o funcionamento dos processos. A análise prossegue com o mapeamento das atribuições mensais dos colaboradores, finalizando com a apresentação de dois fluxogramas essenciais. Para abordar os problemas e gargalos identificados nesses fluxos, será aplicado um formulário com aspectos da metodologia MASP e matriz GUT.

4.1 ORGANOGRAMA E ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO

A estrutura organizacional abaixo (Figura 2) integra todos os segmentos da empresa, que atualmente conta com sete colaboradores no seu quadro. Cada setor (diretoria, contabilidade, atendimento, departamento financeiro e departamento pessoal) possui uma pessoa responsável por suas atividades. É relevante destacar que, embora eles estejam nomeados com uma função específica, existem tarefas que não condizem com o seu escopo de origem e que são executadas por mais de um colaborador.

Figura 2: Organograma da administradora analisada



Fonte: Elaboração própria (2025).

Gonçalves *et al.* (2021) afirmam que é necessário identificar os elementos de entrada, recursos de processamento e saídas para mapear os processos e avaliar o que está em

inconformidade ou atraso. Assim, o Quadro 1 apresenta uma listagem desses componentes na empresa.

Quadro 1: Entradas, recursos e saídas da organização

Entradas	Recursos	Saídas
Mensagens	Celulares, computadores, <i>WhatsApp</i> , sistemas (Cond21 e Alterdata), documentos de texto	Atendimento aos condôminos e síndicos
	Celulares, computadores, disco externo, documentos de texto, <i>WhatsApp</i>	Atas de assembleias
	Celulares, computadores, <i>WhatsApp</i>	Assessoria jurídica
Registros de condôminos	Computadores, sistema Cond21, impressora, materiais de expediente	Boletos de taxa de condomínio
Documentos de departamento pessoal	Celulares, computadores, <i>WhatsApp</i> , sistemas (Cond21 e Alterdata), planilhas, disco externo, materiais de expediente, impressora	Conciliação de demandas de pessoal
Mensagens, registros de condôminos	Computadores, sistema Cond21, <i>WhatsApp</i>	Gestão de inadimplência
Mensagens, comprovantes de pagamento, documentos físicos e de departamento pessoal	Materiais de expediente, celulares, computadores, disco externo, impressora, sistemas (Cond21 e Alterdata), documentos de texto, planilhas, <i>Webmail</i> , <i>WhatsApp</i>	Livro de prestações de contas
Mensagens, comprovantes de pagamento	Celulares, computadores, <i>WhatsApp</i>	Conformidade com obrigações legais

Fonte: Elaboração própria (2025).

Também conhecidas como *inputs*, as entradas correspondem a todos os documentos e mensagens com informações do condomínio administrado, moradores, funcionários e pagamentos de despesas eventuais. Já os recursos referem-se aos elementos utilizados para processar as informações trazidas pelos *inputs*, que incluem *hardware* (celulares, computadores, disco de armazenamento externo e impressora), *software* (sistemas Cond21¹ e

¹ Sistema de banco de dados que registra os recebimentos das taxas condominiais por unidade, dados pessoais de condôminos e despesas pagas/ pendentes.

Alterdata², documentos de texto, planilhas e aplicativos de mensagem) e materiais de expediente (papel, pastas, dentre outros).

Por fim, as saídas (*outputs*) compreendem os serviços prestados pela organização. Na função de atendimento aos condôminos e síndicos atuam a diretoria e os três assistentes administrativos; o diretor e o analista contábil cuidam da emissão de boletos e das questões legais e jurídicas, enquanto o assistente de departamento pessoal resolve as demandas dos funcionários. A gestão de inadimplência envolve a diretoria e o assistente financeiro, já a elaboração do livro de prestação de contas é uma responsabilidade compartilhada por toda a equipe.

O Quadro 2 apresenta uma lista com as principais atribuições realizadas mensalmente por cada colaborador. Essa relação foi elaborada após observar como os subprocessos da empresa estão interligados e cada departamento possui suas responsabilidades definidas.

Quadro 2: Atribuições mensais dos colaboradores

Diretoria
Comunicação com os síndicos e repasse das informações;
Encaminhamento de obrigações fiscais e trabalhistas a serem pagas pelos condomínios;
Emissão de boletos de taxa de condomínio;
Repasse de documentos gerais (contratos, notas fiscais);
Solicitação de acordos, avisos e comunicados;
Pagamento de salários dos colaboradores internos;
Compra de materiais de expediente para a empresa.

Contabilidade
Elaboração de previsão orçamentária;
Emissão de guias de obrigações fiscais e trabalhistas (DARF, FGTS);
Cálculo de folha de pagamento e férias dos funcionários por condomínio;
Liberação de pagamentos e acesso a histórico financeiro de alguns condomínios;
Elaboração de atas de assembleias;
Digitalização e expedição de prestações de contas;
Atualização de planilhas de controle.

² Sistema de departamento pessoal que armazena os dados dos funcionários de cada condomínio, incluindo salários e demais remunerações.

Departamento financeiro
Emissão de notas fiscais de taxa de administração;
Alteração de titularidade de boletos de taxa de condomínio;
Baixa automática de receitas no sistema;
Repasse de boletos e notas fiscais de fornecedores;
Atendimento de solicitações por mensagem;
Conferência de boletos de taxa de condomínio;
Elaboração e revisão de prestações de contas;
Comunicação com fornecedores;
Leitura de água e gás;

Departamento pessoal
Lançamento de contas a pagar e elaboração de cheques;
Envio de boletos de condomínio sob solicitação;
Elaboração de avisos e comunicados;
Cálculo de remunerações extraordinárias, serviços prestados e vales-transporte;
Leitura de água e gás;
Encadernação de prestações de contas;
Expedição e recebimento de malotes;
Atualização de planilhas de controle;
Registro (protocolo) de entrada e saída de documentos;
Conferência de boletos de taxa de condomínio.

Atendimento
Recepção de público e fornecedores;
Atendimento de solicitações feitas por telefone;
Contato com concessionárias para assuntos financeiros;
Emissão de boletos de benefício social familiar e manutenção de elevador;
Elaboração e revisão de prestações de contas;
Registro (protocolo) de entrada e saída de documentos;
Protocolo de boletos de taxa de condomínio.

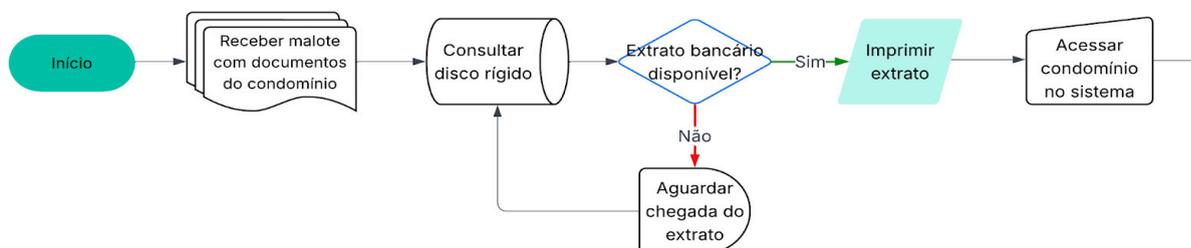
Estagiários
Elaboração, organização e revisão de prestações de contas;
Conferência e armazenamento de documentos;
Protocolo de boletos de taxa de condomínio.

Após a listagem, foi constatado que boa parte das atividades mensais impactam diretamente a elaboração do livro de prestação de contas, visto que se trata de um macroprocesso-chave responsável pela entrega de valor ao condomínio. Com base nessa premissa, o fluxograma a seguir ilustra as tarefas desse macroprocesso e identifica os gargalos que comprometem a pontualidade do serviço.

4.2 FLUXOGRAMA DO MACROPROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

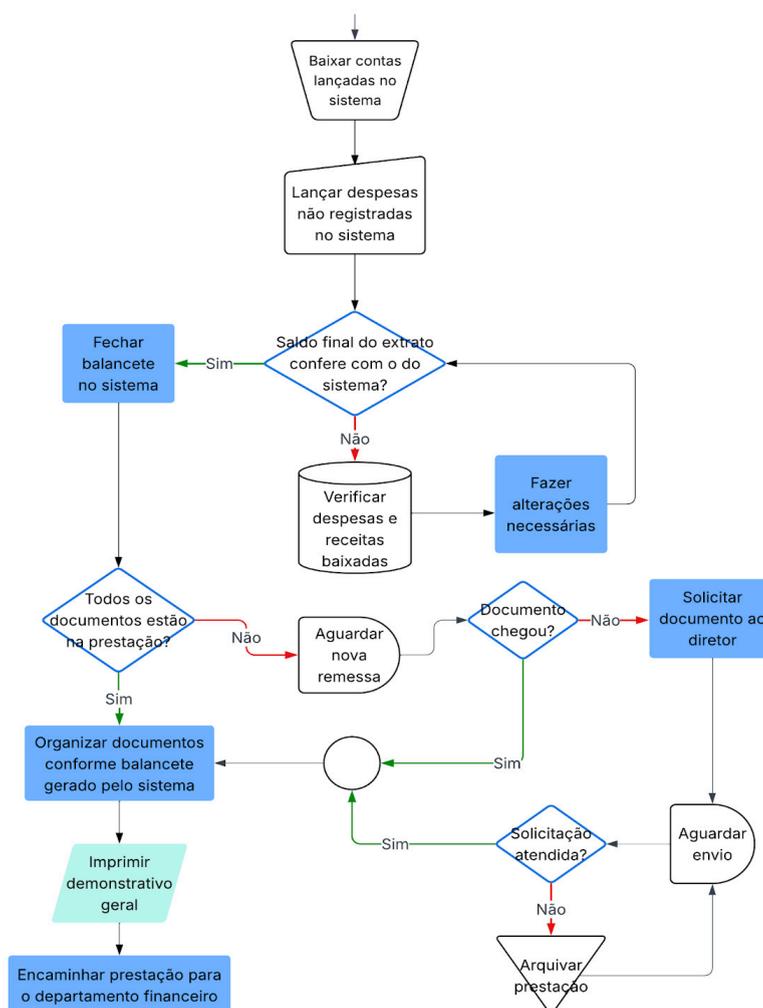
Para a elaboração do livro de prestação de contas em suas primeiras etapas, ficam responsáveis os assistentes de atendimento e de departamento financeiro, bem como os estagiários, seguindo uma lista de condomínios com os quais estão habituados. Jacobs e Chase (2009) partem da premissa que, para se fabricar um item ou oferecer um serviço, é preciso que haja uma sequência de atividades de transformação. Desse modo, a Figura 3 ilustra essa sequência inicial.

Figura 3: Fluxograma do macroprocesso de prestação de contas (parte 1)



Fonte: Elaboração própria (2025).

Na primeira parte do fluxograma, são recebidos os malotes de cada condomínio, com documentos do mês anterior. É esperado que a folha de pagamento esteja devidamente assinada e que o síndico envie todos os recibos e notas fiscais de despesas que foram pagas durante o mês, pois são essenciais para a composição do livro de prestação de contas. Geralmente, a chegada dos extratos bancários é aguardada até o quinto dia do mês, sendo enviados por correio eletrônico. Após o recebimento, eles são salvos em uma pasta do computador para facilitar futuras consultas. Por fim, o extrato escolhido é impresso e selecionado no sistema para iniciar a prestação de contas.

Figura 4: Fluxograma do macroprocesso de prestação de contas (parte 2)

Fonte: Elaboração própria (2025).

Durante a segunda parte do fluxograma (Figura 4), o banco de dados do sistema financeiro é consultado para realizar a baixa da despesa manualmente, caso esteja lançada. As contas não encaminhadas pela administradora são lançadas em seguida, também de forma manual. Um ponto crítico do processo é a posse dos documentos comprobatórios, cuja ausência exige uma solicitação à diretoria para que os obtenha com o síndico. Além disso, o fluxo de informações pode ser impactado nos casos em que o acesso aos documentos é restrito ao diretor e ao analista contábil.

A seguir, é apresentado no Quadro 3 um formulário que descreve os problemas desse ponto crítico e seus impactos no macroprocesso. Trata-se de uma adaptação das ferramentas MASP e matriz GUT (Anexo A), que buscam prevenir a repetição de falhas e promover a eficiência dos processos (Campos, 2014), sendo de grande valia ao macroprocesso analisado.

Quadro 3: Adaptação MASP e matriz GUT do problema 1

Questão	Descrição	
Problema 1: Documentação incompleta	Documentos necessários à prestação de contas não chegam à administradora	Comprovantes de pagamento não estão salvos no computador
Por que ocorre?	Por não serem enviados à diretoria, ou a solicitação de envio não ser atendida	Devido a outras demandas da contabilidade, ou o departamento estar sem acesso à agência bancária temporariamente
Qual o efeito ou consequência disso?	Prestações não entregues ao condomínio em tempo hábil; acúmulo de documentos na empresa (arquivo); prestações incompletas	
Qual a gravidade deste problema/risco?	Muito grave	
Qual a urgência desse problema/risco?	Ação imediata	
Qual a tendência da não solução deste problema/risco?	Vai piorar em curto prazo	
Qual a provável solução?	Solicitações registradas pela diretoria; documentos solicitados ao síndico o quanto antes; acompanhamento contínuo da solicitação	Verificar possibilidade de acesso à agência no primeiro dia do mês; agendar os primeiros dias para salvar os comprovantes

Fonte: Adaptado de Casado *et al.* (2017).

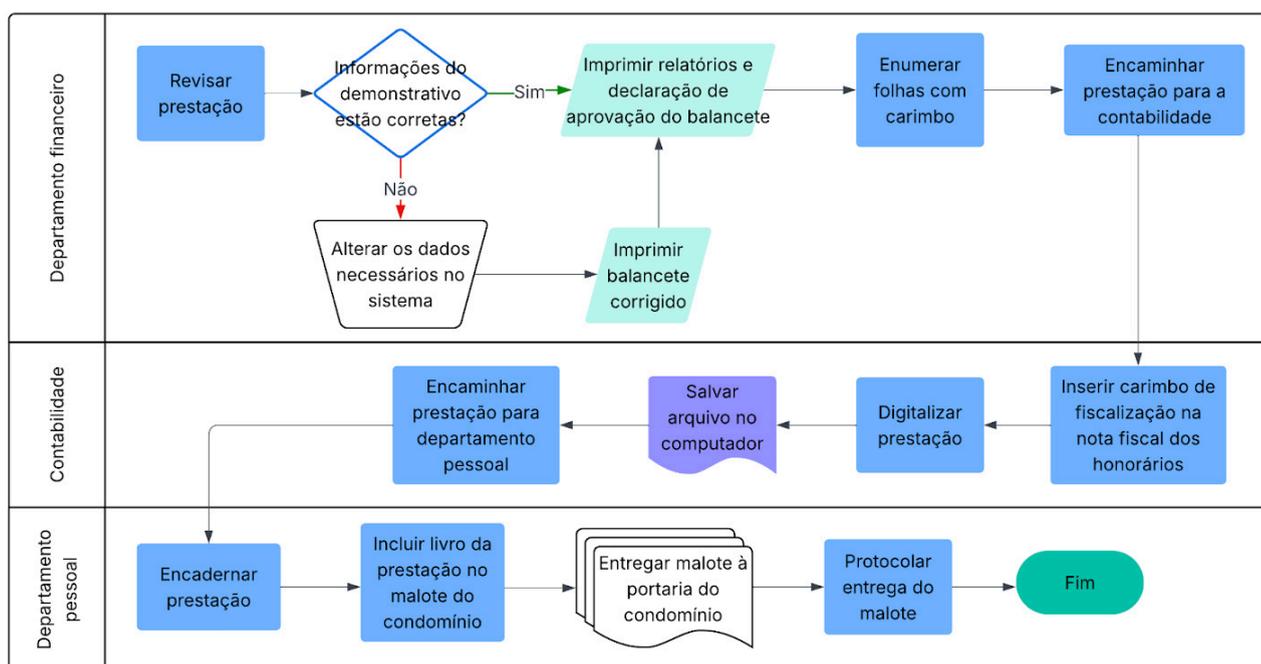
A observação permitiu constatar que, embora o balancete mensal seja elaborado no mês consecutivo, muitos documentos ainda não estão em posse da administradora. Isso ocorre devido a logística deficiente para a coleta de malotes e ao não envio de alguns documentos físicos pelo condomínio, causando um atraso significativo na elaboração do balancete mensal. O processo é agravado com a burocracia na solicitação desses documentos, que depende da intervenção de dois setores, e pela falta de prioridade da contabilidade, que negligencia o envio de comprovantes de pagamento.

Esse cenário leva ao arquivamento da prestação incompleta por um longo período e, conseqüentemente, ao acúmulo de documentos na empresa. Isso caracteriza uma tendência a piorar em curto prazo, além de ser um problema considerado muito grave por comprometer a transparência orçamentária do condomínio. Como solução prática, propõe-se que a diretoria solicite os documentos logo após a pendência ser identificada e monitore o processo

continuamente por meio dos canais de comunicação, enquanto a contabilidade dedique os primeiros dias do mês para acessar as contas dos condomínios e garantir o envio rápido dos comprovantes.

A elaboração do presente formulário permitiu que as quatro primeiras etapas do MASP fossem cumpridas, conforme o quadro elaborado por Silva *et al.* (2021). Com ele, foi possível definir a documentação incompleta como um ponto crítico que impede a conclusão adequada do balancete, observar os casos em que o problema costuma ocorrer, identificar as causas dele e apresentar ações de melhoria no campo de soluções. Para dar continuidade à efetivação das atividades restantes, cabe à diretoria e ao setor de contabilidade aplicarem as soluções propostas e observarem se houve diminuição no tempo de execução do macroprocesso.

Figura 5: Fluxograma do macroprocesso de prestação de contas (parte 3)



Fonte: Elaboração própria (2025).

Na última parte do fluxograma (Figura 5), todas as prestações são entregues ao departamento financeiro, que revisa as informações do balancete, gera relatórios das contas do condomínio e numera as páginas. A documentação segue para a contabilidade, que valida as notas fiscais de honorários da administradora, digitaliza as folhas e salva os arquivos no computador. Por fim, o departamento pessoal agrupa as folhas da prestação em um livro que é enviado ao condomínio via malote, sendo entregue na portaria junto com a documentação

do mês vigente. Esse recebimento é protocolado em um caderno com uma assinatura, finalizando assim o macroprocesso.

O ponto crítico do fluxograma é identificado no momento em que o assistente financeiro constata inconsistências no registro de dados no sistema, prolongando o processo de revisão e atrasando as tarefas subsequentes com o retrabalho. Nesse contexto, o formulário do Quadro 4 foi detalhado para especificar as causas, efeitos e soluções que podem mitigar essa problemática.

Quadro 4: Adaptação MASP e matriz GUT do problema 2

Questão	Descrição
Problema 2	Informações de despesas inseridas incorretamente no sistema
Por que ocorre?	Falta de atenção ao registrar competência da despesa; banco de dados não é consultado com antecedência
Qual o efeito ou consequência disso?	Duplicidade de informações; retrabalho ao corrigir a informação no banco de dados; atraso na confecção do balancete
Qual a gravidade deste problema/risco?	Grave
Qual a urgência desse problema/risco?	O mais cedo possível
Qual a tendência da não solução deste problema/risco?	Vai piorar em médio prazo
Qual a provável solução?	Atenção às informações do documento de referência; consultar o balancete do mês anterior antes de baixar a despesa

Fonte: Adaptado de Casado *et al.* (2017).

Foi observado que as principais causas da inserção incorreta de despesas no sistema são a falta de atenção no registro da competência da despesa e a ausência de consulta ao balancete anterior. Essa falha foi classificada como grave pois, a médio prazo, pode levar a uma confusão de informações ao se registrar um dado que já consta em um balancete anterior.

Dessa forma, a duplicidade de informações, o retrabalho para corrigir a despesa e o atraso na confecção do livro constituem impasses a serem resolvidos o mais cedo possível. A análise, portanto, sugere maior atenção às informações dos documentos de referência (notas fiscais, boletos) e consulta prévia do balancete do mês anterior antes de inserir qualquer despesa. Essa solução busca cumprir alguns dos princípios da gestão da qualidade abordados

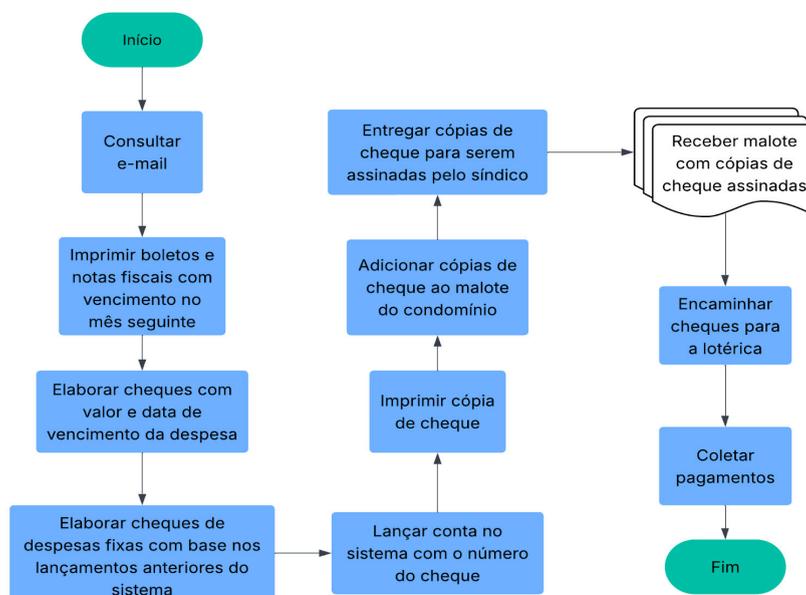
por Powell (1995) e ABNT (2000), dentre os quais se destacam o propósito unificado entre a equipe, envolvimento de pessoas e melhoria contínua do macroprocesso.

4.3 FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE CONTAS A PAGAR

A Figura 6 ilustra o fluxograma do pagamento das despesas fixas de alguns condomínios, realizado pela administradora. Trata-se de um processo anterior à elaboração do livro de prestação de contas, que influencia o tempo de finalização do macroprocesso em casos específicos.

Após a emissão e o registro dos cheques pelo departamento pessoal, eles são enviados ao síndico para assinatura e, em seguida, devolvidos. No início do mês, a administradora se encarrega de levá-los a uma lotérica para pagamento. Por fim, o pagamento é quitado com a emissão de um cupom fiscal com autenticação mecânica, servindo como comprovante da transação.

Figura 6: Fluxograma do processo de pagamentos pela administradora



Fonte: Elaboração própria (2025).

Durante o período de observação, foi constatado nesse processo o seguinte ponto crítico: um pagamento feito em duplicidade de uma mesma conta, por meio de dois cheques distintos. O Quadro 5 descreve o problema ocorrido e seus impactos no macroprocesso.

Quadro 5: Adaptação MASP e matriz GUT do problema 3

Questão	Descrição
Problema 3	Pagamento em duplicidade de uma mesma conta
Por que ocorre?	Registro duplicado: são gerados dois cheques para boletos diferentes, mas que na verdade se referem à mesma despesa
Qual o efeito ou consequência disso?	Prejuízo financeiro para o condomínio; impasse na resolução; o problema é constatado somente no mês seguinte ao pagamento
Qual a gravidade deste problema/risco?	Extremamente grave
Qual a urgência desse problema/risco?	Ação imediata
Qual a tendência da não solução deste problema/risco?	Vai piorar rapidamente
Qual a provável solução?	Antes de elaborar o cheque, verificar no banco de dados se a despesa já foi registrada ou paga; conferir cuidadosamente as informações dos boletos; criar uma planilha de controle de cheques emitidos; dividir a função

Fonte: Adaptado de Casado *et al.* (2017).

O caso acima refere-se ao pagamento de uma manutenção de elevador. A empresa prestadora do serviço, que não identificou a quitação do boleto até a sua data de vencimento, emitiu um novo com outro código de barras para ser quitado. Por conta disso, o departamento pessoal registrou a despesa duplicada, de forma que os dois cheques foram assinados pelo síndico e enviados para a lotérica.

Assim, foi observado que esse impasse pode gerar prejuízo financeiro ao condomínio, uma vez que o ressarcimento do valor ou o abatimento em manutenções futuras nem sempre ocorre. Além disso, o problema é somente identificado no mês subsequente ao pagamento através da prestação de contas, devido à ausência de controle documentado. Sendo assim, o problema foi avaliado com risco extremamente grave e que necessita de ação imediata para evitar a recorrência do mesmo nos próximos meses.

A principal solução envolve implementar um processo de dupla checagem, que inclui verificar no banco de dados se a despesa já foi paga, conferir o código e número da fatura informados no boleto, criar uma planilha de controle de cheques emitidos e dividir a responsabilidade para que não ocorra a sobrecarga de funções em um departamento. Nesse contexto, sugere-se que cada colaborador realize esse processo com base na lista de

condomínios que possuem familiaridade com as prestações de contas, visando que todas as contas a pagar por cheque sejam devidamente registradas.

Com isso, a abordagem de executar pequenas atividades de melhoria contínua com ênfase na participação individual, conforme ABNT (2000), promove uma cultura de responsabilidade e atenção aos detalhes, fazendo com que todos os envolvidos na elaboração do livro de prestação de contas contribuam ativamente para a eficiência do processo de contas a pagar.

Tendo em vista os fatos mencionados, o Quadro 6 apresenta um resumo com os principais gargalos e suas potenciais soluções, identificados através dos formulários adaptados à metodologia MASP e matriz GUT. A partir do mapeamento realizado por meio do fluxograma e do formulário, foi possível constatar que a qualidade do serviço prestado, sobretudo a entrega do livro de prestação de contas, é negativamente afetada pelos prazos ultrapassados, podendo comprometer o seu diferencial competitivo no mercado.

Quadro 6: Resumo dos gargalos e soluções identificados

Gargalo	Solução
Documentos necessários à prestação de contas não chegam à administradora	Solicitações registradas pela diretoria; documentos solicitados ao síndico o quanto antes; acompanhamento contínuo da solicitação
Comprovantes de pagamento não estão salvos no computador	Verificar possibilidade de acesso à agência no primeiro dia do mês; agendar os primeiros dias para salvar os comprovantes
Informações de despesas inseridas incorretamente no sistema	Atenção às informações do documento de referência; consultar o balancete do mês anterior antes de baixar a despesa
Pagamento em duplicidade de uma mesma conta	Antes de elaborar o cheque, verificar no banco de dados se a despesa já foi registrada ou paga; conferir cuidadosamente as informações dos boletos; criar uma planilha de controle de cheques emitidos; dividir a função

Fonte: Elaboração própria (2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou, por meio de um estudo de caso, analisar a qualidade dos serviços prestados por uma administradora de condomínios a partir de um mapeamento de processos. Para tanto, foram descritas as principais atividades realizadas pela empresa objeto de estudo e identificou-se que várias delas impactam diretamente na elaboração do livro de prestação de contas. Em seguida, foram documentadas as etapas desse macroprocesso por meio de fluxogramas, que permitiram uma visão clara de como são executadas atualmente.

Dentre os principais resultados, destaca-se que, apesar de seguirem um cronograma mensal, a ausência de padronização dos processos foi identificada como um ponto a ser melhorado. No tocante ao registro de entradas da organização, constatou-se que o seu controle ineficiente leva a algumas falhas recorrentes, como pagamentos atrasados ou duplicados, que podem comprometer o orçamento do condomínio.

Com relação ao lançamento de dados incorretos no sistema, muitas vezes essa falha é percebida após um longo período, o que exige um retrabalho de correção. Esse problema, aliado à falta de uma parte da documentação essencial, impede a finalização do macroprocesso em tempo hábil, prejudicando a transparência orçamentária do condomínio e afetando a qualidade do serviço.

No que concerne aos objetivos alcançados e dados coletados, a metodologia utilizada no presente estudo foi suficiente para atender ao seu problema de pesquisa. Verificou-se que a qualidade dos serviços é, de fato, comprometida por gargalos decorrentes da falta de padronização, que gera atrasos nos processos de entrega e causa o acúmulo de documentos na empresa, afetando a sua eficiência e produtividade.

Em conformidade com o terceiro objetivo específico, foram propostas melhorias e otimizações para os pontos críticos identificados no fluxograma, com o auxílio da adaptação de duas ferramentas da qualidade (MASP e matriz GUT). Os resultados aqui reunidos contribuem de forma prática para que outras empresas busquem estratégias de organização documental e o conhecimento aprimorado do seu banco de dados, para que haja maior praticidade no acesso às informações.

Este estudo de caso possibilitou a documentação do macroprocesso de prestação de contas na empresa, formalizando procedimentos que antes eram transmitidos apenas de forma verbal e prática. No entanto, as propostas de melhoria identificadas nos formulários ainda não foram implementadas, de modo que a ausência de impactos e resultados tangíveis se caracterizou como a principal limitação da pesquisa.

É importante destacar que esses resultados não são conclusivos. Recomenda-se, portanto, que pesquisas posteriores explorem a aplicação de conceitos da Administração da Qualidade no mapeamento de processos em outras organizações. Ademais, é sugerido que os resultados dessa implementação sejam documentados e comparados com a situação anterior da empresa, sendo de suma importância para ampliar a compreensão acerca do tema estudado.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ARIOLI, E. E. **Análise e solução de problemas**: o método da qualidade total com dinâmica de grupo. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004:2000**: Sistemas de gestão da qualidade: Diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro: ABNT, 2000. Disponível em: <http://www.standardconsultoria.com/f/files/bf0e.pdf>. Acesso em: 10/08/2025.

BOM, P. H. Afinal, o que faz uma administradora de condomínios? **Revista Jus Navigandi**, 2011. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/18656/afinal-o-que-faz-uma-administradora-de-condominios>. Acesso em: 16/06/2025.

CAMARGO, R. F. Como fazer a Matriz GUT para a resolução de problemas? Conheça a Matriz de Prioridades. **Treasy**, 2018. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-gut/>. Acesso em: 11/08/2025.

CAMPOS, V. F. **TQC**: Controle da qualidade total (no estilo japonês). 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2014 .

CASADO, F. L. *et al.* **Guia de mapeamento de processos**. 1. ed. Santa Maria: UFSM, PROPLAN, 2017. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2018/08/.pdf>. Acesso em: 04/08/2025.

CEVADA, L. Z.; DAMY-BENEDETTI, P. C. Uso da matriz de priorização (matriz GUT) como aliada em auditorias. **Revista Científica de Unilago**, v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/591>. Acesso em: 11/08/2025.

FM2S EDUCAÇÃO E CONSULTORIA. Quais são os tipos de fluxograma? **FM2S**, Campinas, 2020. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/tipos-de-fluxograma>. Acesso em: 21/08/2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, A. C. *et al.* O Papel do Mapeamento de Processos - um estudo sobre a realização de exames periódicos da saúde em um órgão público. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 21272-21296, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/25564/20351>. Acesso em: 11/08/2025.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness**. McGraw-Hill, 1991.

JACOBS, F. R.; CHASE, R. B. **Administração da Produção e de Operações: O Essencial**. Bookman, 2009.

LÉLLIS, J.; OLIVEIRA, E. **O 'TÁO' da Produção: relatos de pesquisa em gestão de operações**. Novas Edições Acadêmicas, 2018.

LUCIDCHART. Simbologia de um Fluxograma. **Lucidchart**, 2025. Disponível em: Fluxograma Simbologia | Lucidchart. Acesso em: 21/08/2025.

LUCINDA, M. A. **Qualidade: fundamentos e práticas para curso de graduação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, J. B. Observação participante: uma abordagem metodológica para a psicologia escolar. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 17, n. 3, p. 266-273, 1996. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/9472/8263>. Acesso em: 05/08/2025.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: https://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo__2001.pdf. Acesso em: 02/08/2025.

OLIVEIRA, A. K. **Mapeamento do processo de onboarding de clientes da Lamp Soluções Inteligentes**. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/f5c06e20-af1a-4fb8-8c98-26e392bd2ac6/content>. Acesso em: 16/06/2025.

OLIVEIRA, V. S.; PEREIRA, R. S. O uso da contabilidade pela gestão dos condomínios: uma análise das obrigações acessórias em uma administradora localizada em João Pessoa - PB. **Revista Campo do Saber**, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 62-78, 2021. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/campodosaber/article/view/430>. Acesso em: 16/06/2025.

PÁDUA, E. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 10. ed. São Paulo: Papyrus, 2004.

PAKES P. R. *et al.* Análise da aplicação das ferramentas da qualidade e do ciclo PDCA: estudo de caso em uma empresa do setor têxtil. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 812-827, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1368/619>. Acesso em: 11/08/2025.

POWELL, T.C. Total quality management as competitive advantage - a review and empirical study. **Strategic management journal**, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

- RÊGO, K. N. Representação gráfica de rotinas administrativas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 12, n. 1, p. 99-105, 1972. Disponível em: scielo.br/j/rae/a/zhrkQz9qzmfvPSnyBgXDRrC/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 21/08/2025.
- RIBEIRO NETO, A. F. Aplicação do método de análise e solução de problemas - MASP. **Especialize Revista Online**, v. 4, p. 1-15, 2013.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart**. Jossey-Bass, 1995.
- SANTOS, F. J. *et al.* Qualidade na prestação de serviço dos escritórios de contabilidade como um diferencial. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 8, n. 1, p. 159-167, 2019. Disponível em: <https://www.refaf.com.br/index.php/refaf/article/view/300/pdf>. Acesso em: 16/06/2025.
- SANTOS, L. A. *et al.* Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015. Disponível em: <https://scispace.com/pdf/mapeamento-de-processos-um-estudo-no-ramo-de-servicos-2656tf01e6.pdf>. Acesso em: 16/06/2025.
- SHIGUNOV, T. R.; SHIGUNOV, A. R. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Faculdade Cenecista de Campo Largo, v. 2, n. 1, 2003. Disponível em: <https://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/viewFile/444/342>. Acesso em: 10/08/2025.
- SILVA, A. S. *et al.* Aplicação do método de análise de solução de problemas (MASP) na gestão de estoques de uma oficina mecânica no setor sucroenergético. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 10, p. 96563-96581, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/index.php/BRJD/article/download/37218/pdf>. Acesso em: 11/08/2025.
- SILVA, F. Deu na mídia: Lançamentos e vendas de imóveis crescem no 2º trimestre de 2024. **Câmara Brasileira da Indústria da Construção**, 2024. Disponível em: <https://cbic.org.br/lancamentos-e-vendas-de-imoveis-crescem-no-2o-trimestre-de-2024/>. Acesso em: 16/06/2025.
- SINCHETTI, A. M.; BERTACI, M. J. Gestão de estoque e a implementação do sistema ERP. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 18, n. 2, p. 536-550, 2021. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1193>. Acesso em: 11/08/2025.
- SOUZA, J. *et al.* Análise e Solução de Problemas (MASP) para redução de avarias com movimentação de latas vazias em uma indústria de bebidas. **Revista Espacios**, v. 35, n. 4, p. 1-19, 2014.
- UENO, J. T. **Sistema de gestão da qualidade ISO 9001**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2025. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=pKtNEQAAQBAJ&printsec>. Acesso em: 10/08/2025.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARA A COLETA DE DADOS

Pesquisadora: Ana Luísa de Jesus Ribeiro

Local da observação: Administradora de condomínios em João Pessoa (PB)

Segmento: Prestação de serviços

Período de observação: 01/06/2025 a 31/07/2025

- A. Identificar a estrutura organizacional da empresa;
- B. Listar as principais atividades realizadas por cada setor;
- C. Listar elementos de entrada, recursos e saídas da empresa;
- D. Verificar banco de dados e canais de comunicação da empresa;
- E. Averiguar o macroprocesso de prestação de contas da empresa;
- F. Identificar pontos de melhoria e otimização no macroprocesso.

ANEXO A: FORMULÁRIO ADAPTADO ÀS FERRAMENTAS MASP E MATRIZ GUT

Questão	Descrição
Problemas e riscos	Quais são os principais problemas desta atividade/processo.
Por que ocorre?	Por que este problema ocorre? Algum problema no processo? Falta de controle?
Qual o efeito ou consequência disso?	O que pode acontecer se o problema persistir? Ou se o risco se concretizar? Impacto legal, impacto no processo.
Qual a gravidade deste problema/risco?	SEM GRAVIDADE POUCO GRAVE GRAVE MUITO GRAVE EXTREMAMENTE GRAVE
Qual a urgência deste problema/risco?	NÃO TEM PRESSA PODE ESPERAR UM POUCO O MAIS CEDO POSSÍVEL COM ALGUMA URGÊNCIA AÇÃO IMEDIATA
Qual a tendência da não solução deste problema/risco?	NÃO VAI PIORAR VAI PIORAR EM LONGO PRAZO VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO VAI PIORAR EM CURTO TEMPO VAI PIORAR RAPIDAMENTE
Qual a provável solução?	Existe solução aparente para este risco ou problema na sua opinião?

Fonte: Casado *et al.* (2017).

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega da Versão Final TCC

Assunto:	Entrega da Versão Final TCC
Assinado por:	Ana Luisa
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Ana Luisa de Jesus Ribeiro, DISCENTE (20211460018) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 05/09/2025 15:06:37.

Este documento foi armazenado no SUAP em 05/09/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1599415

Código de Autenticação: 1ca3dc933d

